

أثر الهدم الخلاق على الأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم: الدور الوسيط للتوجه الريادي

مروة جمال أبو رية^١، رضا محمود أبو زيد^٢، محمد عزت حشاد^٣

^{٣،١} قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

^٢ قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

المخلص

يعد الهدم الخلاق مدخلاً فعالاً في زيادة قدرات المنظمات في بيئة العمل سريعة التغيير والتنافسية، من خلال دعم قدرات تلك المنظمات على تحقيق الاستباقية واستغلال الفرص، وكذلك تحسين وتطوير أدائهم بشكل فعال في بيئة العمل. لذا هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تبني شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم لمدخل الهدم الخلاق على التوجه الريادي والأداء المستدام، بجانب تقييم إذا ما كان الهدم الخلاق يؤثر على الأداء المستدام من خلال التوجه الريادي كمتغير وسيط. تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارات استقصاء على عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ والغردقة. تم استخدام برنامجي SPSS V.28 و AMOS V.26 لتحليل ٦٥٢ استمارة صالحة للتحليل. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للهدم الخلاق على التوجه الريادي والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. كما أوضحت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي يعزز من الأداء المستدام لشركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بشكل إيجابي. أخيراً بينت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. أوصت الدراسة بضرورة تعظيم الأداء البيئي لشركات السياحة والفنادق من خلال تبني بعض الممارسات الخضراء في العمل كإدارة الموارد البشرية الخضراء، والعمليات والأنشطة الخضراء أو المنتجات والخدمات الخضراء للحفاظ على البيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطتهم وعملياتهم على البيئة.

الكلمات الدالة: الهدم الخلاق، التوجه الريادي، الأداء المستدام، شركات السياحة، الفنادق، شرم الشيخ، الغردقة.

مقدمة

أدى زيادة الاهتمام البيئي في العقود الأخيرة إلى زيادة الضغط على المنظمات من قبل الحكومات والمجتمع والعلاء لتحسين أدائها البيئي (YildizÇankaya & Sezen, 2019). كما سلط الوعي البيئي الضوء على مفهوم الاستدامة التي حظيت بالاهتمام في جميع القطاعات وخاصة السياحة والضيافة، وذلك كاستجابة لمطالب أصحاب المصلحة الواعين بيئياً واجتماعياً، ولتفادي المخاطر القضائية والتنظيمية، ولتعزيز استدامة الربحية ونمو السوق (Alameeri et al., 2018; Legrand et al., 2022). قامت العديد من المنظمات السياحية والفندقية بمراجعة عملياتها وأنشطتها لتغيير الأنشطة التقليدية إلى أنشطة مستدامة (Kalpande & Toke, 2021). وبعد وضع السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الاستدامة ظهرت الحاجة إلى تشجيع الموظفين على الانخراط في السلوك المستدام (Wolf, 2013)، وذلك لأن تصورات الموظفين لتوجهات المنظمة للاستدامة تؤثر على فهمهم لأهمية أهداف الاستدامة، وبالتالي تحفز مشاركتهم في السلوك المستدام (Chou, 2014).

وهنا يأتي دور الهدم الخلاق للمساعدة في تحقيق الاستدامة وتشجيع الأداء المستدام من خلال أبعاده المتمثلة في التفكير الاستراتيجي والابداع وإدارة التغيير. حيث يعمل الهدم الخلاق من خلال سياسات الابداع على تحسين الكفاءة والإنتاجية ويلعب دوراً رئيسياً في تسريع نشاط ريادة الأعمال في الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة (Foster, 2010). قد يساعد الإبداع في التخلي عن السلوكيات القديمة التي أدت إلى تدهور البيئة وبدلاً من ذلك تسمح بالتركيز على تعزيز السلوكيات الجديدة التي تعزز الاستدامة (Lozano, 2014). كما يُعد الإبداع نهج أساسي لحل المشكلات وكمحرك رئيسي للاستدامة. فعادة ما تكون الأفكار الأصلية وطرق التفكير المختلفة مطلوبة من أجل تحقيق أهداف الاستدامة في المنظمة (Mitchell & Walinga, 2017).

ويؤثر التوجه الريادي للمنظمة أيضاً على أدائها المستدام، وذلك لأن التوجه الريادي يعتبر من الاساليب والاستراتيجيات الفعالة التي تمكن المؤسسات من فحص بيئتها الخارجية وتحليل عواملها المتداخلة، علاوة على

أن التوجه الريادي يعطي المنظمة القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص المتاحة في الاسواق على نحو استباقي والعمل على ابتكار خدمات جديدة وتطوير الخدمات والمنتجات الحالية، وبالتالي يحسن من أدائها ويساعدها على تحقيق الاستدامة (على وآخرون، ٢٠٢٠). وأضاف Abukaraki (٢٠٢٠) أن التوجه الريادي يدعم أيضا السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والسلوك الإبداعي. فالإبداع ضروري في جميع أنشطة المنظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وتحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

تعتبر صناعة الضيافة من القطاعات التي تزيد بشكل كبير من الأعباء البيئية، حيث تعد الفنادق مسؤولة عن نسبة كبيرة من التلوث البيئي الذي تسببه صناعة السياحة (Asadi et al., 2020). ولذلك، فإن هناك ضغوط متزايدة للشركات وأصحاب المصلحة للاستجابة بشكل صحيح للمخاوف البيئية واعتماد ممارسات العمل المستدامة مثل الممارسات الخضراء التي تساهم في تحسين الأداء المستدام (Aboul-Dahab & Saied, 2021). كما أن الاستدامة ضرورية لتحسين البيئة الطبيعية من ناحية والحفاظ على الأداء التنافسي للفنادق من ناحية أخرى (Asadi et al., 2020). ويتطلب الأداء المستدام تغيير الممارسات والأنشطة التقليدية إلى أنشطة صديقة للبيئة، ويساعد في تحقيق ذلك تبنى المنظمة للهدم الخلاق، حيث يعمل الهدم الخلاق من خلال الإبداع على تعزيز السلوكيات والممارسات البيئية الجديدة التي تعزز الاستدامة مقابل التخلص من السلوكيات القديمة التي أدت إلى تدهور البيئة (Lozano, 2014).

وتباينت الدراسات السابقة في دراستها لمفهوم الهدم الخلاق، فقد تم دراسته كمدخل لتحقيق التنمية التكنولوجية (هلال، ٢٠٠٩)، أو كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (Marzouqa, 2014)، أو كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة (الريمدي، ٢٠١٨)، أو لتحسين أداء منظمات الأعمال (Masadeh, 2019)، أو لتحسين جودة الخدمات التعليمية (رضوان والسعداوي، ٢٠٢٠)، أو لتحقيق الذكاء التنافسي (حسن وسليم، ٢٠٢٢)، أو لاعتماد تطبيقات الواقع المعزز في الفنادق (سليم وآخرون، ٢٠٢٢). وقد أشار حسن وسليم (٢٠٢٢) وسليم وآخرون (٢٠٢٢) الي أن معظم الأبحاث حول الهدم الخلاق تقتصر على فحص نتائجه في سياقات مختلفة، حيث لا تزال الظاهرة في المرحلة الاستكشافية، وبمراجعة الدراسات السابقة فإنه لا توجد دراسات تناولت تأثير الهدم الخلاق على الأداء المستدام في صناعة السياحة والضيافة، أو استكشفت الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام، ولمعالجة هذه الفجوة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم أثر الهدم الخلاق وأبعاده المتمثلة في التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير والإبداع على الأداء المستدام في الشركات السياحية والفنادق المصرية. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى استكشاف الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في قطاع السياحة والضيافة.

فروض الدراسة

١. يؤثر الهدم الخلاق إيجابياً على دعم التوجه الريادي وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
٢. يؤثر التوجه الريادي إيجابياً على الأداء المستدام وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
٣. يؤثر الهدم الخلاق إيجابياً على دعم الأداء المستدام وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
٤. يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

الإطار النظري

مفهوم الهدم الخلاق

ظهر مفهوم الهدم الخلاق لأول مرة عام ١٩٤٢ على يد العالم الألماني شومبيتر الذي طوره واعتبره نموذجاً ضرورياً لنمو واستدامة الأعمال. ووُصِفَ الهدم الخلاق بأنه عملية تحول صناعي تُحدث ثورة مستمرة في البنية الاقتصادية من الداخل فتدمر الهيكل القديم وتخلق بنية جديدة في نفس الوقت (Berdej, 2018)، وقد تم تبنى مفهوم الهدم الخلاق لتحسين القدرات الفكرية والإبداعية والتجارية للأفراد وذلك للتخلص من الوسائل القديمة

لإتمام المهام، وتشجيع الإبداع الناشئ والممارسات الجديدة، وللتأكد على أن التقنيات الجديدة في العالم الناشئ تحل محل الابتكارات السابقة من خلال براعة الإبداع البشري (Jackson, 2021).

قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة لمفهوم الهدم الخلاق والتي تدور في مضمونها حول استبدال الأساليب والمناهج التنظيمية القديمة بأخرى حديثة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية. لذلك وُصف Huang et al. (٢٠٠٧) الهدم الخلاق بأنه تطوير لأساليب ونماذج أعمال وتقنيات وأسواق جديدة والتي يمكن أن تعطل موقف الأعمال أو المنتج الحالي. وأضاف أن الاستثمار، ومستويات الاستهلاك، والاتجاهات السائدة هي المتغيرات التي تقود عملية الهدم الخلاق. بينما أشار Bosma et al. (٢٠١١) إلى أن الهدم الخلاق هو الطريقة التي يتم بها استبدال منتجات وعمليات معينة بمنتجات وعمليات أخرى ذات جودة أفضل وأساليب إنتاج أكثر كفاءة. ويمكن أن تكون طريقة الاستبدال من خلال الابتكارات التي تعمل على تحسين الكفاءة لإنشاء حواجز أمام دخول شركات أخرى أو إنتاج منتجات جديدة وبالتالي تقضي على التقنيات الحالية، وأضاف الرميدي (٢٠١٨) أن الغرض الأساسي من الهدم الخلاق هو زيادة الإنتاجية والكفاءة كأساس للقدرة التنافسية.

وقد تبني Łukiewska (٢٠١٩) مفهوم الهدم الخلاق باعتباره ظاهرة يتم فيها تقليص المهارات القديمة والمنظمات وأحياناً الصناعات بأكملها أو التخلص منها مع إحلال أساليب جديدة وأعمال تجارية محلها. ووصف رضوان والسعداوي (٢٠٢٠) الهدم الخلاق بأنه عملية مستمرة من التحسين والتعديل داخل المنظمة لأساليب العمل والأنشطة والعمليات بغرض تحقيق أعلى ربحية وقدرة تنافسية من خلال رضا العملاء والعاملين. وتتفق معه رفيق (٢٠٢٢) حيث ترى أن الهدم الخلاق عبارة نموذج علمي متطور يتسم بقدرته على تقديم آليات وأساليب تنظيمية جديدة تعمل على رفع عزيمة إدارة المنظمة وتبث في عملياتها طاقة جديدة تزيد من قدرتها على المنافسة في السوق.

فوائد الهدم الخلاق

ذكر Marzouqa (٢٠١٤) أن الهدم الخلاق لا يُعد سمة متأصلة في المجتمعات الرأسمالية فحسب، بل يمكن أن يكون أيضاً ميزة مفيدة للغاية على الأقل فيما يتعلق بالاقتصاد ككل. وذلك لأنه يسمح بنقل الموارد من الصناعات القديمة قليلة الكفاءة إلى الصناعات الحديثة عالية الكفاءة والتي تنتج منتجات محسنة و/ أو أقل تكلفة. وبالتالي، فإنه يلعب دوراً رئيسياً في النمو الاقتصادي وارتفاع الدخل ومستويات المعيشة. وأضاف كلا من Andersson et al. (٢٠١٢) و Siitonen (٢٠١٦) أن الهدم الخلاق يقدم بعض المزايا للمنظمات مثل المساعدة في تحسين وضعها التنافسي وزيادة إنتاجيتها في السوق، والتخلص من البيروقراطية والهيكل الإدارية الجامدة، وضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمات، وتطوير الجوانب الإدارية في المنظمات وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

وأشار الرميدي (٢٠١٨) إلى أن مزايا تطبيق الهدم الخلاق في صناعة السياحة على النحو التالي:

- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الكفاءة في العمل، والابداع في نوعية وجودة الخدمة المقدمة وفقاً لطلبات العملاء.
- تمييز المنظمة عن منافسيها من خلال سرعة تطوير الخدمات والمنتجات وفقاً لاتجاهات السوق.
- تشجيع الابداع في المنظمة مما يؤدي إلى القضاء على البيروقراطية والروتين في العمل.
- زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع اتجاهات العملاء والبيئة التنظيمية.

من ناحية أخرى أشار كلا من Marzouqa (٢٠١٤) و Aghion et al. (٢٠١٦) إلى أن هناك أيضاً تكاليف لعملية الهدم الخلاق. وغالباً ما تكون هذه التكاليف صغيرة بالنسبة للاقتصاد ككل، إلا أنها يمكن أن تكون كبيرة جداً لأولئك الذين يتعين عليهم تحملها بشكل مباشر، مثل رواد الأعمال الذين تم القضاء على أعمالهم ومدخراتهم، والحرفيين المهرة الذين أفنوا حياتهم في الاستثمار في مهنتهم، والعمال العاديين الذين قد يكونون أكبر سناً من أن يجدوا وظائف جديدة بأجور مماثلة.

عملية الهدم الخلاق

ذكر الدوري (٢٠٠٨) وهلال (٢٠٠٩) ومساعدة (٢٠١٨) أن عملية الهدم الخلاق تتكون من ست مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى تقليص الحجم: يتم فيها تقليل عدد العاملين المشاركين في الأعمال الروتينية والكتابية من خلال الاعتماد على التكنولوجيا، أو إعادة توزيعهم على مستويات تنظيمية مختلفة مع تبنى أساليب جديدة لتحقيق الكفاءة والحفاظ على العائد.

المرحلة الثانية التوازن الديناميكي: تشير إلى أداء الموظفين العمل دون وجود زملاء عمل جوهريين من خلال الاستفادة من مصادر جديدة للمعلومات لزيادة الإنتاجية ومشاركة هذه المعلومات الجديدة مع الشركة. مع التأكيد على تحفيزهم من خلال المكافآت على تعاونهم الفعال (هلال، ٢٠٠٩).

المرحلة الثالثة تطوير استراتيجية اقتحام السوق: يتم فيها وضع استراتيجية جديدة تتحول فيها اهتمامات المنظمة إلى الاستجابة لبيئة السوق التي ستميز مستقبلها. ومن المهم في هذه المرحلة تعزيز التعلم المستمر ومهارات حل المشكلات وتبنى توزيع فرق العمل ونبذ الهياكل الإدارية الجامدة.

المرحلة الرابعة التمركز حول العميل: في هذه المرحلة يتحول طابع المنظمة من التوجه الداخلي "الصنع والبيع" إلى التوجه الخارجي "الإحساس والاستجابة". حيث تتجه المنظمة إلى فهم وتتبع احتياجات ورغبات العملاء في المنتجات والخدمات المبتكرة والاستجابة السريعة لهذه المتطلبات (الدوري، ٢٠٠٨).

المرحلة الخامسة الاستئثار بالسوق: تعمل برامج تقليص الحجم واقتحام السوق الناجحة (من خلال الجودة وقصر دورة المنتجات) على زيادة درجة إقبال العملاء للمنظمة. وللحفاظ على العملاء بعد جذبهم يجب على المنظمة منع المنافسين من تشتيت انتباه عملائها من خلال استراتيجية الاستئثار بالسوق.

المرحلة السادسة تحقيق العالمية: الغاية الأساسية من الهدم الخلاق هو تحقيق المنظمة للعالمية، وذلك عندما تقرن المنظمة استئثارها بالسوق المحلي بتوجهها نحو أسواق جديدة، ويجب أن تتحلى المنظمة بالاستجابة السريعة والمرنة لرغبات العملاء المختلفة (مساعدة، ٢٠١٨).

أبعاد الهدم الخلاق

اتفق الباحثون مثل (الدوري، ٢٠٠٨؛ الرميدي، ٢٠١٨؛ رضوان والسعداوي، ٢٠٢٠) أن أبعاد عملية الهدم الخلاق تتمثل في العناصر التالية:

١- التفكير الاستراتيجي:

عرف Bonn (٢٠٠٥) التفكير الاستراتيجي بكونه طريقة محددة للتفكير تدمج كل من عمليات توليد الأفكار والعمليات العقلية لحل القضايا الاستراتيجية على جميع المستويات (فردية، وجماعية، وتنظيمية). بينما وصفه كلا من Dhir et al. (٢٠١٨) على أنه سلوك عملية التفكير التنظيمي التي تقود الإجراءات الذكية والإرادة لإلهام المنظمة بأكملها للعمل نحو هدف ما، وتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين والتأكيد على إنشاء مشروع تجاري جديد، كما أن هناك أربعة أبعاد رئيسية تستخدم لفهم التفكير الاستراتيجي وهي التفكير، وتحليل الاتجاه، والوعي التنظيمي، والتعرف على الأنماط. ويهدف التفكير الاستراتيجي إلى خلق قيمة عامة، وتلبية التكاليف والوفاء بالمهام، تنظيم المشاركة الفعالة، وبناء تحالف رابح (Bryson, 2018).

ذكر كلا من Bonn (٢٠٠٥) و Monnavarian et al. (٢٠١١) أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالتأكيد على نهج العملية، واستخدام المفاهيم الإدراكية، والقدرة على إيجاد حلول مختلفة لمشاكل محددة، والتفاعل بين الاستراتيجيات على مستويات مختلفة وبين وحدات المنظمات المختلفة، وفهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وفهم حالة المؤسسات داخل أنظمة أكبر، وتصور الأهداف المستقبلية الأكثر فائدة، ومعرفة مجالات تنافسية جديدة، والقدرة على دمج الأفكار المختلفة في فكرة جديدة وحديثة. وتأتي أهمية التفكير الاستراتيجي من إدارة التغييرات التي لا مفر منها في بيئة معقدة وديناميكية وغير مؤكدة (Ken et al., 2012; Shaik & Dhir, 2020). بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التفكير الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لعملية صنع القرار ويساهم في تعزيز أداء

المنظمة، وذلك لأنه معني بتاريخ المنظمة وموقعها الحالي وكيف ستبقى وتتفوق في المستقبل (Adiguzel, 2020).

٢- إدارة التغيير:

إن التغيير هو خطة عمل إيجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها، تنتقل من خلاله المنظمة إلى مرحلة أكثر فاعلية لمواءمة التغييرات في البيئة المحيطة. حيث تواجه المنظمات الكثير من التحديات البيئية المعاصرة والتي من أبرزها العولمة، والمنافسة الشرسة، وظهور الميزة التنافسية، واقتصاديات السوق الحرة، والثورة التكنولوجية والمعلوماتية (Alsamdan, 2015). تعني إدارة التغيير تحديد واعتماد استراتيجيات وهياكل وإجراءات وتقنيات المنظمة للتعامل مع التغييرات التي تواجهها في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال (Okeke et al., 2019). ووصفت إدارة التغيير أيضاً على أنها عملية التجديد المستمر لاتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الخارجيين والداخليين (Ng'ong'a, 2019). فالتغيير سمة دائمة الوجود للحياة التنظيمية على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، ويمكن أن يحدث في ثلاثة أشكال مختلفة مثل تغيير النظام الفرعي، ويتم التغيير في أحد الهياكل أو الأنظمة الفرعية للمنظمة ويتميز هذا المستوى بالتدرج، أو التغيير التنظيمي الذي يشير إلى التغيير التحويلي الذي يؤثر على النماذج التنظيمية الأساسية للمنظمة ويتطلب تغيير الأنظمة بأكملها أو تغيير القطاعات، وهو تغيير جذري يؤدي إلى تغيير هوية المنظمة ويشمل جميع الجوانب والقطاعات كما أن له تأثير على المنظمات الأخرى (Kuipers et al., 2014).

أشار كلا من Hiatt & Creasey (٢٠١٢) أن المنظمات تنفذ مبادرات التغيير نظراً لوجود فرصة أفضل أو لوجود مشكلة يجب حلها في الوضع الحالي. علاوة على تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتحسين رضا العملاء، وخفض التكاليف، ونمو الإيرادات، وتقليل التعرض للمخاطر. كما تساعد إدارة التغيير الأفراد على تبني التغيير وتكييف المهارات والسلوكيات والقيم الجديدة من قبل قادة التغيير، الذين يجعلون الأفراد قادرين على الانتقال بنجاح من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية، وذكر كلا من Beshtawi & Jaaron (٢٠١٤) أن المؤسسات والأفراد الذين لا يتكيفون مع التغيير عرضة للعديد من المخاطر. فعلى مستوى الأفراد يؤدي عدم مجاراة التغيير إلى قلة الرضا الوظيفي، وانخفاض فرص الترقى، وعدم الشعور بالأمن الوظيفي، وانخفاض معدل التوظيف. وعلى مستوى المنظمات يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة التنظيمية، والإنتاجية، والمبيعات، والربحية، فضلاً عن زيادة التكاليف، وفقدان الموظفين الكفاء.

٣- الإبداع:

يشير الإبداع إلى توليد الأفكار المبتكرة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وأساليب العمل (Anderson et al., 2014). ويتسم الإبداع بالأصالة والملاءمة (Tan & Ong, 2019). ومع ذلك، فإن الأصالة وحدها لا تكفي لتصنيف شيء ما على أنه إبداعي (Runco, 2008). ولكن يجب أن يكون للأفكار الإبداعية أيضاً فائدة، وتحل مشكلة ما، أو تحقيق الغرض الذي تم تصميمها من أجله (Hennessey & Amabile, 2010). وينشأ الإبداع من خلال التقاء ثلاثة مكونات وهم: المعرفة والتفكير الإبداعي والدافع (Abd Alraouf et al., 2016). ويتكون الإبداع من أربعة عناصر أساسية وهي: مرونة الأفكار وهي قدرة الفرد على اقتراح مجموعة متنوعة من الأساليب المختلفة لمشكلة أو موقف؛ والأصالة وتعني الجودة التي تخلق فكرة جديدة وفريدة من نوعها، واستثنائية؛ وتدقيق الأفكار وهي الخطوة الأولى في المسعى الإبداعي التي يتم فيها فحص الأفكار المتولدة من خلال أدوات وطرق مختلفة أو تقييمها أو صياغتها؛ وحساسية المشكلة وهي القدرة على تحديد المشاكل والوعي بالحاجة إلى التغيير أو الأساليب والطرق الجديدة (Kim et al., 2008; Shively, 2011).

يوفر تشجيع الإبداع العديد من الفوائد للمنظمات والموظفين. حيث يلعب الإبداع دوراً هاماً في دمج تصميمات العمليات والمنتجات مع الأهداف البيئية من خلال تطبيق الأفكار الجديدة (Shrivastava, 2014). ويساهم الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية والنجاح من خلال التغيير المبتكر، وتحسين كفاءة الأداء، والمواقف الوظيفية الإيجابية للموظفين (Qi et al., 2019)، وزيادة الرضا الوظيفي، وتوليد الأفكار الجديدة، وفرق العمل القوية، وزيادة الابتكار (Bousinakis & Halkos, 2021). كما يعزز الإبداع الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمات من خلال تمكين تطوير المنتجات والعمليات الخضراء (Awan et al., 2019; Souto, 2022).

الأداء المستدام

حظي مفهوم الأداء المستدام مؤخراً باهتمام كبير من الباحثين بسبب الضغوط المتزايدة على المنظمات لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاقتصادية والاهتمامات الاجتماعية والبيئية. ولتحقيق هذا التوازن بين أنشطة المنظمات ظهر مفهوم الأداء المستدام (Alturk, 2021)، وتشير الاستدامة التنظيمية إلى درجة استمرار المنظمة في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل (Roca-Puig, 2019).

ولذلك فإن الأداء المستدام هو الأداء الذي تحققه المنظمة على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Linnenluecke & Griffiths, 2010). ووفقاً Jabłoński (٢٠١٦) يُشير الأداء المستدام إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل من خلال نموذج الأعمال الذي يضيف قيمة وفي نفس الوقت يكون مسؤولاً اجتماعياً وبيئياً. ويتفق معهم كلا من Bombiak & Marciniuk-Kluska (٢٠١٨) أن الأداء المستدام يعنى التركيز على الأداء الاجتماعي وكذلك الأداء البيئي بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

بينما عرّف Suleiman (٢٠١٨) الأداء المستدام بأنه زيادة الإنتاجية وتقليل استهلاك الموارد دون المساس بجودة المنتج، أو الخدمة، أو التنافسية، أو الربحية، مع المساعدة في الحفاظ على البيئة، في حين عرّف Alturk (٢٠٢١) الأداء المستدام بأنه الأداء الاقتصادي والتشغيلي والاجتماعي والبيئي للمنظمة المستمد من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويتفق معه Alja'ar (٢٠٢٢) الذي عرف الأداء المستدام بأنه ناتج تنفيذ كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمة.

أهمية الأداء المستدام

تتبع أهمية تبني المنظمات للأداء المستدام من إدراكها لأهمية المحافظة على الموارد غير المتجددة ومستلزمات الإنتاج، وزيادة الاهتمام بالقضايا البيئية والاستدامة، وأن تبني مفهوم الاستدامة سيساعدها في اكتساب الميزة التنافسية، وزيادة فرص المنظمة للنمو المستقبلي والحفاظ على البيئة إلى جانب تحقيق المكاسب المادية التي تسعى إليها (محمد، ٢٠١٩). كما أشار Alturk (٢٠٢١) أن المنظمات التي تهتم بالأداء المستدام على المدى الطويل، من خلال موازنة الأداء الاقتصادي من ناحية مع الأداء الاجتماعي والبيئي من ناحية أخرى، ستحقق العديد من الفوائد كما يلي:

- تخلق المنظمات نماذج أعمال مستدامة توازن بين مصالح المساهمين كمالكين ومصالح أصحاب المصلحة الآخرين من خلال خلق قيمة للعملاء وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (Jabłoński, 2016).
- أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تنفذ مفهوم الأداء المستدام، وخاصة البعد البيئي، تكتسب ميزة تنافسية على منافسيها وبالتالي تتمتع بأداء أفضل (Li et al., 2010; Faleye & Trahan, 2011). لذا، لم يعد من المستغرب زيادة اهتمام المنظمات بالقضايا البيئية، ولا سيما حماية البيئة (Wiernik et al., 2016; Norton et al., 2017).
- يساعد المنظمات في تعظيم رفاهية المجموعات والمناطق والمجتمعات بأكملها. حيث يؤدي التركيز على الأداء المستدام إلى تحسين مستوى معيشة الأفراد مع تمكين الأجيال القادمة من الاستفادة من الموارد الطبيعية والبيئة (Zoogah, 2011).
- يساعد المنظمات على ترجمة أهدافها إلى ممارسات محددة في جميع المجالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، كما يساعدها على متابعة وقياس مستوى أدائها المستدام عن طريق تحديد جوانب مؤشرات الأداء المختلفة (Alturk, 2021).

أبعاد الأداء المستدام

اتفق الباحثون (Hourneaux et al., 2018; Suleiman, 2018; Roca-Puig, 2019; Alturk, 2021; Alja'ar, 2022) على أن الأداء المستدام يتكون من ثلاثة أبعاد: (١) الأداء الاقتصادي، (٢) الأداء الاجتماعي، و (٣) الأداء البيئي، وفي هذا السياق، يُعرف الأداء الاقتصادي بأنه الأداء فيما يتعلق بالنتائج المالية، في حين

يرتبط الأداء البيئي بالأداء فيما يتعلق بالمخاوف البيئية. بينما يتعامل الأداء الاجتماعي مع الأداء فيما يتعلق بمصالح أصحاب المصلحة بما في ذلك المساهمين والموظفين (Yusliza et al., 2020).

١- الأداء البيئي: يرتبط بالقدرة على تقليل انبعاثات الهواء والنفايات الصلبة واستهلاك المواد السامة والخطرة على صحة الإنسان والبيئة (Kim et al., 2019). يجلب الأداء البيئي العديد من المنافع غير المباشرة للمنظمات مثل تحسين الصورة والسمعة، وزيادة رضا العملاء، وخفض التكاليف، وتعزيز العمليات الخضراء، وزيادة الحصة السوقية، والتي تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها الاقتصادي والتنشغيلي والتنظيمي (Zhu et al., 2013).

٢- الأداء الاقتصادي: يرتبط بكل من الإنجازات المالية والتسويقية نتيجة لتنفيذ المبادرات الخضراء وبالقدرة على تقليل التكاليف (Yong et al., 2020). تتمثل إجراءات توفير التكاليف في استبدال المواد، وخفض استهلاك الطاقة، وتقليل توليد النفايات والتخلص منها، وتقليل تكلفة الغرامات والمسؤوليات البيئية (Çankaya & Sezen, 2019).

٣- الأداء الاجتماعي: هو النتيجة الفعلية للانتقال إلى الاستدامة المتعلقة بالقضايا الاجتماعية مثل صورة المنظمة ومنتجاتها من وجهة نظر جميع أصحاب المصلحة (Newman et al., 2016). يستلزم تعزيز هذا البعد إنشاء وتنفيذ سياسات عادلة ومفيدة للموظفين والمجتمع والموقع الذي تعمل فيه المنظمة، وتقديم بعض المزايا الاجتماعية مثل تقليل التأثيرات المجتمعية، وتقديم فرص عمل متكاملة للجميع، واحترام حقوق الإنسان، ومعايير الصحة والسلامة المهنية، وتحسين الأمن، وتنمية الأفراد من خلال التدريب والحوافز (Morais & Silvestre, 2018).

التوجه الريادي

قدم Miller أول مفهوم للتوجه الريادي عام ١٩٨٣، ويشير إلى رغبة المنظمة في أن تكون مبتكرة لتجديد عروض السوق، وتحمل المخاطر لتجربة منتجات وخدمات وأسواق جديدة وغير مؤكدة، وأن تكون أكثر استباقية للفرص السوقية الجديدة من المنافسين من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ثم تم تطوير المفهوم بشكل أكبر بواسطة Covin & Slevin في عام ١٩٨٩ ولاحقاً بواسطة Lumpkin & Dess (Palalic & Busatic, 2015). قدم بعد ذلك العديد من الباحثين تعريفات متنوعة للتوجه الريادي:

عرّف Ali (٢٠١١) التوجه الريادي بأنه العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى عمل جديد أو تؤدي إلى الفعل الأساسي لريادة الأعمال، ويتضمن النوايا والإجراءات وأبعاد سلوك ريادة الأعمال الموجه للسعي وراء الفرصة. بينما عرّف Karacaoğlu et al. (٢٠١٣) التوجه الريادي بأنه التوجه الاستراتيجي للمنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة ولاكتساب ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين في السوق. توصف المنظمة بأنها ذات توجه ريادي عندما تدعم وتوضح سلوك ريادة الأعمال بانتظام كافٍ لهذا السلوك ليصبح سمة وطابع تنظيمي محدد (Covin & Wales, 2019). ووصف Kosa et al. (٢٠١٨) التوجه الريادي بأنه مدى قدرة الشركة على الابتكار واتخاذ المخاطر بشكل استباقي لاغتنام فرص السوق. وأشار كلا من Zhai et al. (٢٠١٨) أن التوجه الريادي يلعب دوراً هاماً في استكشاف الفرص السوقية المحتملة، وتطوير أعمال جديدة، وتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي تعزيز النمو السريع للمنظمة.

وحدد كلا من Covin & Wales (٢٠١٩) التوجه الريادي كمجموعة من السلوكيات التي تتمتع بصفات المخاطرة، والابتكار، والاستباقية، والاستقلالية، والتنافسية العدوانية. وتتفق معه Abukaraki (٢٠٢٠) حيث وصفت التوجه الريادي بأنه الاستراتيجية التي تنظم فيها المنظمة سلوكها طويل الأجل نحو الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والاستقلالية، والتنافسية العدوانية. لذا، يعد التوجه الريادي مقياساً أساسياً لكيفية تنظيم وتصور المنظمة بشكل استراتيجي في العمليات واتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الطارئة والمهمة.

تتمثل أهمية التوجه الريادي في تعزيز قيمة الإبداع ورفع مستوى المهارات ورفع مستوى الأداء، والاهتمام بإدارة المعرفة. كما يتم الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية في ضوء القيادة الحكيمة (Shah & Bhutta, 2013). وأضافت Abukaraki (٢٠٢٠) أن أهمية التوجه الريادي تكمن في النقاط الآتية:

- يعزز تقدم المنظمة نحو الحداثة ويواكب التطور.

- يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث من خلال تطوير استراتيجيات استباقية.
- يعزز الوضع التنافسي للمؤسسة ويحسن الأداء.
- توفر مهارات الإبداع فرصة للموظفين لتحسين مهاراتهم وتعزيز بيئة مكان العمل وبالتالي تحسين الأداء.
- يبرز الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومي ريادة الأعمال والمنافسة.
- يساعد المنظمات في التعامل مع التهديدات والمخاطر من المنظمات المنافسة في الصناعة.
- بلورة رؤى جديدة للقادة الإداريين لتأكيد التوجهات الريادية وأهمية تبني أنماط قيادية تتناسب مع تلك الاتجاهات الساعية للتغيير والإيمان بالنتائج.

أبعاد التوجه الريادي

تباينت الدراسات السابقة من حيث الأبعاد المستخدمة لقياس التوجه الريادي. حيث اعتمد البعض على الاتجاه أحادي البعد مثل (Abdel Azeem, 2018; Zhai et al., 2018) لقياس التوجه الريادي من حيث عناصر الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة. بينما استخدمت بعض الدراسات مثل؛ Abukaraki (٢٠٢٠) والخوالدة (٢٠٢٢) أربعة أبعاد لقياس التوجه الريادي من عناصر المخاطرة، والاستباقية، والاستقلالية، والمنافسة الحادة. وأيضاً استخدمت القرم (٢٠٢٢) أربعة أبعاد لوصف التوجه الريادي وهم الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والتنافسية العدوانية، وفي حين اعتمد البعض على الاتجاه متعدد الأبعاد لقياس التوجه الريادي من حيث عناصر الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والاستقلالية، والتنافسية العدوانية مثل (Belfort et al., 2017; Alsolamy, 2019)، وفيما يلي سيتم تناول تلك الأبعاد:

١- **الابتكار**: يشير إلى اتجاه المنظمة والجهود المبذولة لإيجاد فرص جديدة وحلول مبتكرة. ويشمل الابتكار الإبداع والتجريب والإنفاق في البحث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية محسنة وأسواق جديدة. حيث تؤكد المنظمات المبتكرة على الأساليب الجديدة وتوظف عدداً كبيراً من العمالة الماهرة (Ali, 2011; Schillo, 2011).

٢- **المخاطرة**: هي رغبة المنظمة في اغتنام فرصة المجازفة بمشروع ما على الرغم من أنها لا تعرف ما إذا كان المشروع سيكون ناجحاً أم لا والتصرف بجرأة دون معرفة النتائج والعواقب المحتملة. حيث تخاطر المنظمات بتحمل مستويات عالية من الديون، أو بالالتزام بمبالغ كبيرة من موارد الشركة والمشاريع عالية التكلفة، أو بإدخال منتجات أو خدمات جديدة في أسواق جديدة، أو بالاستثمار في تقنيات جديدة للحصول على عوائد مالية عالية (Mohammad et al., 2014).

٣- **الاستباقية**: ترتبط الاستباقية بعملية الدخول الجديد إلى الأسواق، مع مستوى عالٍ من البحث عن الفرص، حيث تتفوق المنظمات على منافسيها وتتوقع رغبات العملاء المستقبلية بنجاح (Anlesinya et al., 2015). تتوقع الاستباقية الفرص المستقبلية، سواء من حيث المنتجات أو التقنيات ومن حيث الأسواق التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، والتحرك بشكل أسرع للحفاظ على تميزها (Lechner & Gudmundsson, 2014). وأضاف Otache & Mahmood (٢٠١٥) أن الاستباقية تشير إلى المشاركة في المشاكل والاحتياجات والمتغيرات المستقبلية، ومدى إدخال منتجات وتقنيات إدارية جديدة.

٤- **الاستقلالية**: هي تمهيد الطريق لأعضاء المنظمة للتحرر باستقلالية وحرية لاتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات تنظيم المشاريع، أو القدرة والتوجيه الذاتي في السعي وراء الفرص. على هذا النحو، تعكس استقلالية التوجه الريادي فرصة العمل وفقاً لأهداف الأعضاء وقيمهم ومعتقداتهم (Belfort et al., 2017). وأشارت الخوالدة (٢٠٢٢) أن المنظمات تستطيع استخدام طريقتين لتعزيز التوجه الريادي بشكل فعال من خلال الاستقلالية وهما: تشجيع التفكير والعمل المستقل، وإعادة تنظيم وحدات العمل لتحفيز مبادرات ريادة الأعمال.

٥- **التنافسية العدوانية**: تُشير إلى شدة جهود المنظمة للتغلب على منافسيها في السوق من خلال استخدام استراتيجيات استثنائية لتحقيق الدخول إلى السوق، أو تحسين مركزها، أو كيفية استجابة المنظمات للاتجاهات والطلب الموجود بالفعل في السوق (Ali, 2011). قد تتبنى المنظمات استراتيجيات مثل خفض الأسعار والتضحية بالربحية للحصول على حصة في السوق، أو زيادة الإنفاق للحصول على القدرة التصنيعية، وزيادة الترويج، أو محاربة قنوات التوزيع. وتؤكد التنافسية العدوانية بشدة على الاستفادة من نتائج أنشطة التوجه الريادي الأخرى مثل الابتكار أو الاستباقية كطريقة للتطور والنمو (Abukaraki, 2020).

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لتجميع بيانات الدراسة. انقسمت الاستمارة إلى أربعة أجزاء رئيسية هم الهدم الخلاق، والتوجه الريادي، والأداء المستدام، والمتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة. وفيما يلي وصف لاستمارة الاستقصاء:

- الجزء الأول: مدخل الهدم الخلاق

يتناول تقييم درجة تبني شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم لمدخل الهدم الخلاق. تضمن هذا الجزء ثلاثة أبعاد رئيسية هم التفكير الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع. تم الاعتماد على دراسة الرميدي (٢٠١٨) في إعداد عبارات هذا الجزء.

- الجزء الثاني: التوجه الريادي

يتناول قياس درجة التوجه الريادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. تضمن هذا الجزء بعدين رئيسيين هما الاستباقية، وتحمل المخاطرة. تم الاعتماد على دراسة أبو زايد (٢٠١٩) في إعداد عبارات هذا الجزء.

- الجزء الثالث: الأداء المستدام

يتناول تقييم الأداء المستدام لشركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. يتضمن هذا الجزء ثلاثة أبعاد هم الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي. تم الاعتماد على دراسة الطراونة (٢٠٢١) في إعداد عبارات هذا الجزء.

- الجزء الرابع: الخصائص الديموجرافية

يتناول تحديد أهم الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.

تم تصميم عبارات الثلاثة أجزاء الأولى باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يشتمل على خمس درجات هم موافق تماماً (٥)، وموافق (٤)، ومحايد (٣)، وغير موافق (٢)، وغير موافق تماماً (١).

مجتمع وعينة الدراسة

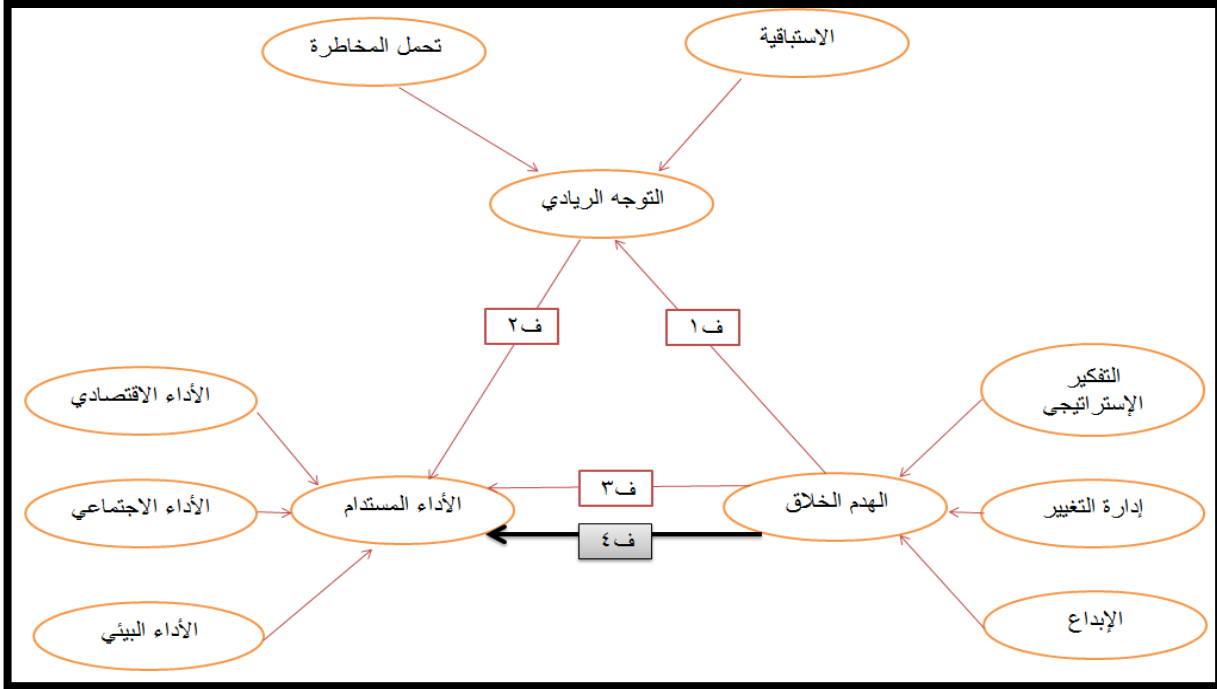
تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمختلف المستويات الإدارية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ والغردقة، نظراً للحركة السياحية الكبيرة في المدينتين، بجانب وجود عدد كبير من شركات السياحة فئة (أ) العاملة في السياحة الخارجية والداخلية، والنقل السياحي، وكافة الأنشطة السياحية، وكذلك وجود عدد كبير من الفنادق الخمس نجوم التابعة لبعض السلاسل العالمية. تم توزيع استمارة الاستقصاء بشكل إلكتروني من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وموقع لينكدان على عينة عشوائية من العاملين بتلك الشركات والفنادق. وفقاً لـ Saunder et al. (٢٠٠٩)؛ عندما يكون مجتمع الدراسة غير محدد بدقة؛ ينبغي توزيع ٦٥٠-٧٠٠ استمارة. تم إرسال رابط الاستمارة إلى ٨٦٩ موظف خلال الفترة من نوفمبر ٢٠٢٢ وحتى يناير ٢٠٢٣. تم الحصول على ٦٨٤ استجابة بواقع ٢٨٨ استجابة من العاملين بشركات السياحة، و ٣٩٦ من العاملين بالفنادق. بعد فحص الاستمارات تبين أن هناك ٣٢ استمارة غير صالحة للتحليل نتيجة لنقص بعض الأجوبة على الأسئلة. تضمن العدد النهائي لاستمارات الاستقصاء الصالح للتحليل ٦٥٢ استمارة، بمعدل استجابة بلغ ٧٥% من إجمالي ما تم إرساله.

نموذج الدراسة المقترح

يوضح شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح والذي يتضمن ثلاثة أنواع من المتغيرات كالتالي:

- المتغير المستقل: يتمثل في الهدم الخلاق وأبعاده الثلاثة (التفكير الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع)
- المتغير الوسيط: يتمثل في التوجه الريادي وبعديه (الاستباقية، وتحمل المخاطرة).

- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المستدام وأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي).



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها واختبار فرضياتها على استخدام برنامجي SPSS V.28 و AMOS V.26. لاختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان؛ تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ. ولتحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية. أما بالنسبة لتحديد درجة استجابة عينة الدراسة على متغيرات الدراسة؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لتحديد العلاقة والأثر المباشر المتبادل بين متغيرات الدراسة؛ تم استخدام اختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. تم استخدام SPSS V.28 في إجراء هذه الاختبارات. بينما تم استخدام برنامج AMOS V.26 لحساب مؤشرات جودة المطابقة، التي شملت مؤشر مربع كاي المعياري (يجب أن يقل عن ٥)، ومؤشر المطابقة المقارن (يجب أن يزيد عن ٠,٩٠)، ومؤشر جودة المطابقة (يجب أن يزيد عن ٠,٩٠)، ومؤشر المطابقة المتزايد (يجب أن يزيد عن ٠,٩٠)، ومؤشر توكل لويس (يجب أن يزيد عن ٠,٩٠)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (يجب أن يقل عن ٠,٠٨). كما تم استخدام البرنامج لاستكشاف الدور الوسيط للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الأثر غير المباشر).

نتائج الدراسة

اختبار الثبات "ألفا كرونباخ"

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء ومتغيراتها. يتم إجراء هذا الاختبار للتأكد من صلاحية استمارة الاستقصاء للتوزيع، والاعتماد على نتائجها وتعميمها. تبلغ القيمة المقبولة لألفا كرونباخ ٠,٧٠ (Shrestha, 2021)، وكلما كانت هذه القيمة أعلى، كان هناك درجة ثبات عالية. يبين الجدول التالي أن جميع قيم ألفا كرونباخ كانت أعلى من ٠,٧٠، مما يدل على تمتع استمارة الاستقصاء بثبات عالي، وأنها صالحة لقياس متغيرات الدراسة. وبشيء من التفاصيل؛ بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستقصاء ككل ٠,٨٩٦. كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨٥٤ لمتغير الهدم الخلاق، وبلغت ٠,٧٩٩، و٠,٨٦٤، و٠,٨٧٤ لأبعاد الهدم الخلاق المتمثلة في التفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع على التوالي. كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ ٠,٩٠١ و ٠,٩٢١ و ٠,٨٩٥ لمتغير التوجه الريادي وبعديه المتمثلين في الاستباقية وتحمل المخاطرة على الترتيب.

أخيراً بلغت قيمة ألفا كرونباخ ٠,٨٣٧ لمتغير الأداء المستدام، وبلغت كذلك ٠,٧٥٨ لُبعد الأداء الاقتصادي، و٠,٧٩٩ لُبعد الأداء الاجتماعي، و ٠,٨٩١ لُبعد الأداء البيئي.
جدول (١) قيم ألفا كرونباخ

القيمة	المتغيرات/الأبعاد
٠,٨٥٤	الهدم الخلاق
٠,٧٩٩	التفكير الإستراتيجي
٠,٨٦٤	إدارة التغيير
٠,٨٧٤	الإبداع
٠,٩٠١	التوجه الريادي
٠,٩٢١	الاستباقية
٠,٨٩٥	تحمل المخاطرة
٠,٨٣٧	الأداء المستدام
٠,٧٥٨	الأداء الاقتصادي
٠,٧٩٩	الأداء الاجتماعي
٠,٨٩١	الأداء البيئي
٠,٨٩٦	القيمة الكلية للاستقصاء

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

يبين الجدول التالي الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. تتضمن تلك الخصائص النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.

جدول (٢) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

الخصائص	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٤٢١
	أنثي	٢٣١
	مجموع	٦٥٢
السن	أقل من ٣٠ سنة	٦٣
	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	٢٤٤
	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	٢٧٣
	٥٠ سنة فأكثر	٧٢
المؤهل الدراسي	المجموع	٦٥٢
	أقل من متوسط	٧
	متوسط	٩٦
	بكالوريوس	٥١٣
	دراسات عليا	٣٦
عدد سنوات الخبرة	المجموع	٦٥٢
	أقل من ٥ سنوات	٩٥
	من ٥ إلى ٩ سنوات	١٥٤
	من ١٠ إلى ١٤ سنة	١٨٥
	من ١٥ إلى ١٩ سنة	١٦٦
	٢٠ سنة فأكثر	٥٢
المجموع	٦٥٢	١٠٠%

بالنسبة للنوع؛ تبين النتائج أن عدد الذكور تجاوز نصف العينة، حيث بلغ عددهم ٤٢١ فرد بنسبة ٦٤,٦%، فيما بلغ عدد الإناث ٢٣١ فرد بنسبة ٣٥,٤%. كذلك تبين النتائج المرتبطة بالسن أن هناك ٢٧٣ فرد (٤١,٩%) تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى ٤٩ سنة، و ٢٤٤ فرد (٣٧,٤%) تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ إلى ٣٩ سنة. علاوة على ذلك؛ توضح النتائج أن أكثر من ثلثي العينة حاصلين علي مؤهل دراسي بكالوريوس بنسبة ٧٨,٧% (٥١٣ فرد). وأخيراً تبرز النتائج بالجدول أن هناك ١٨٥ فرد (٢٨,٣%) لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ١٠ إلى ١٤ سنة، و ١٦٦ فرد (٢٥,٥%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٥ إلى ١٩ سنة، و ١٥٤ فرد (٢٣,٦%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى ٩ سنوات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في الهدم الخلاق، والتوجه الريادي، والأداء المستدام وأبعادهم المختلفة.

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات/الأبعاد
٠,٧٢١	٣,٨٣	الهدم الخلاق
٠,٩٠١	٣,٨٢	التفكير الإستراتيجي
٠,٨٣١	٣,٧٢	إدارة التغيير
٠,٨٥٦	٣,٩٥	الإبداع
٠,٦٩٥	٣,٦٠	التوجه الريادي
٠,٧٦٥	٣,٦٨	الاستباقية
٠,٧١٣	٣,٥١	تحمل المخاطرة
٠,٩٢٢	٣,٥١	الأداء المستدام
٠,٨٨٢	٣,٧١	الأداء الاقتصادي
٠,٩٢٥	٣,٤٠	الأداء الاجتماعي
٠,٨٧٧	٣,٤٢	الأداء البيئي

النتائج التالية:

- تتبني شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم مدخل الهدم الخلاق بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٨٣، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٧٢١. كما تبين النتائج وجود درجات مرتفعة من الموافقة نسبياً علي تبني أبعاد الهدم الخلاق في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، وكان بعد الإبداع الأعلى من بين أبعاد الهدم الخلاق بمتوسط حسابي ٣,٩٥ وانحراف معياري ٠,٨٥٦، ثم جاء بعد التفكير الإستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ٣,٨٢ وانحراف معياري ٠,٩٠١، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد إدارة التغيير بمتوسط حسابي ٣,٧٢ وانحراف معياري ٠,٨٣١.
- هناك مستوي مرتفع نسبياً للتوجه الريادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٠، والانحراف المعياري ٠,٦٩٥. كما كان هناك ارتفاع نسبي في درجة الموافقة علي بعدي التوجه الريادي، حيث كان بعد الاستباقية الأعلى بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٨ وانحراف معياري ٠,٧٦٥، ثم جاء بعد تحمل المخاطرة بمتوسط حسابي ٣,٥١ وانحراف معياري ٠,٧١٣.
- لدي شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم مستوي مرتفع نسبياً لأدائها المستدام، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥١، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٩٢٢. وتبين النتائج وجود موافقة على الأبعاد

الثلاثة للأداء المستدام، وكان بعد الأداء الاقتصادي الأعلى من بين أبعاد الأداء المستدام بمتوسط حسابي ٣,٧١ وانحراف معياري ٠,٨٨٢، وجاء بعده الأداء البيئي بمتوسط حسابي ٣,٤٢ وانحراف معياري ٠,٨٧٧، وجاء أخيراً الأداء الاجتماعي بمتوسط حسابي ٣,٤٠ وانحراف معياري ٠,٩٢٥.

اختبار فروض الدراسة

الفرض الأول: "يؤثر الهدم الخلاق إيجابياً علي دعم التوجه الريادي وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

لتقييم أثر الهدم الخلاق (من خلال أبعاده الثلاثة: التفكير الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع) علي التوجه الريادي وأبعاده الثلاثة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد. يبين الجدول التالي نتائج الانحدار المتعدد لأثر الهدم الخلاق على التوجه الريادي وأبعاده.

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الهدم الخلاق علي التوجه الريادي وأبعاده

الأثر	B	ت	المعنوية	الارتباط	معامل التحديد	ف	المعنوية
أثر الهدم الخلاق علي التوجه الريادي	ثابت الانحدار	٠,٣٠٦	٥,٧٤٦	٠,٠٠٠	٠,٦٩٩	٩٣,٠٣٠	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٤٢٩	٧,١٤٦	٠,٠٠٠			
	إدارة التغيير	٠,٢٣٣	٤,٥٨٠	٠,٠٠٠			
	الإبداع	٠,٣٥٧	٦,٢٧٥	٠,٠٠٠			
أثر الهدم الخلاق علي الاستباقية	ثابت الانحدار	٠,٨٣٥	٦,٦٨٥	٠,٠٠٠	٠,٥٦٧	٤٦,٢٣٥	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٣٩١	٦,١٤٨	٠,٠٠٠			
	إدارة التغيير	٠,١٩١	٣,١٦٢	٠,٠٠٢			
	الإبداع	٠,٣٣٥	٥,٥٦٨	٠,٠٠٠			
أثر الهدم الخلاق علي تحمل المخاطرة	ثابت الانحدار	٠,٧٣٤	٦,٧٠٥	٠,٠٠٠	٠,٦٠٧	٥٦,٨١٠	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٣٤٣	٦,١٦٢	٠,٠٠٠			
	إدارة التغيير	٠,٢٦٨	٤,٢٨٢	٠,٠٠٠			
	الإبداع	٠,١٧٨	٣,٣٨٠	٠,٠٠٠			

يشير جدول رقم (٤) إلي النتائج التالية:

- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي التوجه الريادي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق والتوجه الريادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٦٩٩ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة (ف) ٩٣,٠٣٠ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي التوجه الريادي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٤٩٨، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٤٩,٨% من التغير في التوجه الريادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي الاستباقية؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق والاستباقية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٥٦٧ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي الاستباقية، حيث بلغت قيمة (ف) ٤٦,٢٣٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي الاستباقية. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣٢٢، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٣٢,٢% من التغير في الاستباقية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي تحمل المخاطرة؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق وتحمل المخاطرة في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٦٠٧ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي تحمل المخاطرة، حيث بلغت قيمة (ف) ٥٦,٨١٠ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي تحمل المخاطرة. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣٦٩، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٣٦,٩% من التغير في تحمل المخاطرة في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

بناءً علي هذه النتائج يتم قبول الفرض الأول للدراسة "يؤثر الهدم الخلاق إيجابياً علي دعم التوجه الريادي وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

الفرض الثاني: "يؤثر التوجه الريادي إيجابياً علي الأداء المستدام وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

لتقييم أثر التوجه الريادي (من خلال بعديه: الاستباقية، وتحمل المخاطرة) علي الأداء المستدام وأبعاده الثلاثة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد. يبين الجدول التالي نتائج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي الأداء المستدام وأبعاده.

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي الأداء المستدام وأبعاده

الأثر	B	ت	المعنوية	الارتباط	معامل التحديد	ف	المعنوية
أثر التوجه الريادي علي الأداء المستدام	٠,٣٧١	٢,٤٩٥	٠,٠٠٠	٠,٧١٨	٠,٥١٦	١٥٦,٠٧٨	٠,٠٠٠
	٠,٤٨٨	١٠,٢٥٩	٠,٠٠٠				
	٠,٣٧٦	٧,٣٩٤	٠,٠٠٠				
أثر التوجه الريادي علي الأداء الاقتصادي	٠,٢٣٣	٣,٠٤٣	٠,٠٠٠	٠,٦٣٢	٠,٣٩٩	٩٧,٤٠٩	٠,٠٠٠
	٠,٢٤٢	٤,٥٨٣	٠,٠٠٠				
	٠,٥١٨	٩,١٦٩	٠,٠٠٠				
أثر التوجه الريادي علي الاجتماعي	٠,٦١١	٤,٣٦١	٠,٠٠٠	٠,٥١٥	٠,٢٦٦	٥٣,٠١٥	٠,٠٠٠
	٠,٣٣٥	٥,٧٤٧	٠,٠٠٠				
	٠,٢٨٤	٤,٥٦٤	٠,٠٠٠				

٠,٠٠٠	٥٨,٨١١	٠,٢٨٦	٠,٥٣٥	٠,٠٠٠	٥,٨٣٥	٠,٦٧٥	ثابت	أثر التوجه الريادي علي الأداء البيئي
				٠,٠٠٠	٤,٨٨٩	٠,٢٣٥	الاستباقية	
				٠,٠٠٠	٥,٩٧٧	٠,٣٠٨	تحمل المخاطرة	

يشير جدول رقم (٥) إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لأثر التوجه الريادي على الأداء المستدام؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين التوجه الريادي والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧١٨ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة (ف) ١٥٦,٠٧٨ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للتوجه الريادي على الأداء المستدام. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥١٦، وهذا يدل على أن التوجه الريادي يفسر ٥١,٦% من التغير في الأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
- بالنسبة لأثر التوجه الريادي على الأداء الاقتصادي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين التوجه الريادي والأداء الاقتصادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٦٣٢ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء الاقتصادي، حيث بلغت قيمة (ف) ٩٧,٤٠٩ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للتوجه الريادي على الأداء الاقتصادي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣٩٩، وهذا يدل على أن التوجه الريادي يفسر ٣٩,٩% من التغير في الأداء الاقتصادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
- بالنسبة لأثر التوجه الريادي على الأداء الاجتماعي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين التوجه الريادي والأداء الاجتماعي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٥١٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (ف) ٥٣,٠١٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للتوجه الريادي على الأداء الاجتماعي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٢٦٦، وهذا يدل على أن التوجه الريادي يفسر ٢٦,٦% من التغير في الأداء الاجتماعي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
- بالنسبة لأثر التوجه الريادي على الأداء البيئي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين التوجه الريادي والأداء البيئي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٥٣٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء البيئي، حيث بلغت قيمة (ف) ٥٨,٨١١ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للتوجه الريادي على الأداء البيئي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٢٨٦، وهذا يدل على أن التوجه الريادي يفسر ٢٨,٦% من التغير في الأداء البيئي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

بناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرض الثاني للدراسة "يؤثر التوجه الريادي إيجابياً علي الأداء المستدام وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

الفرض الثالث: "يؤثر الهدم الخلاق إيجابياً علي دعم الأداء المستدام وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

لتقييم أثر الهدم الخلاق (من خلال أبعاده الثلاثة: التفكير الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع) علي الأداء المستدام وأبعاده الثلاثة تم استخدام معامل الانحدار المتعدد. يبين الجدول التالي نتائج الانحدار المتعدد لأثر الهدم الخلاق علي الأداء المستدام وأبعاده.

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الهدم الخلاق علي الأداء المستدام وأبعاده

الأثر	B	ت	المعنوية	الارتباط	معامل التحديد	ف	المعنوية
أثر الهدم الخلاق علي الأداء المستدام	ثابت الانحدار	٠,٣٢٦	٢,٦٧٢	٠,٠٠٨	٠,٧٣٠	١١١,٢٠٣	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٤٩٤	١٠,٥٥٢	٠,٠٠٠			
	إدارة التغيير	٠,٣٠٣	٥,٥٣٧	٠,٠٠٠			
	الإبداع	٠,١٣١	٣,٣٠٢	٠,٠٠١			
أثر الهدم الخلاق علي الأداء الاقتصادي	ثابت الانحدار	٠,٣٢٨	٢,٨٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	٩٥,٢٢٩	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٢٥٦	٥,٢٧٣	٠,٠٠٠			
	إدارة التغيير	٠,٣٤٨	٦,١٢٣	٠,٠٠٠			
	الإبداع	٠,٣٠٧	٧,٤١٥	٠,٠٠٠			
أثر الهدم الخلاق علي تحمل الأداء الاجتماعي	ثابت الانحدار	١,٢٤٠	٩,٧٥٥	٠,٠٠٠	٠,٥٥٩	٤٤,٣٤٥	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٣٨٣	٥,٨٢٧	٠,٠٠٠			
	إدارة التغيير	١,١٣٤	٢,٦٢١	٠,٠٠٩			
	الإبداع	٠,٣٣٩	٥,٢٧٣	٠,٠٠٠			
أثر الهدم الخلاق علي تحمل الأداء البيئي	ثابت الانحدار	٠,٤٠١	٣,٣٥٧	٠,٠٠١	٠,٦٠٤	٥٥,٩١٥	٠,٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠,٢٩١	٢,٤٧٤	٠,٠٤١			
	إدارة التغيير	٠,٢٢٩	٤,٧٥٧	٠,٠٠٠			
	الإبداع	٠,٣٤٥	٥,٧٠٥	٠,٠٠٠			

يشير جدول رقم (٦) إلي النتائج التالية:

- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي الأداء المستدام؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٣٠ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة (ف) ١١١,٢٠٣ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء المستدام. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥٣٣، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٥٣,٣% من التغيير في الأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.
- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي الأداء الاقتصادي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق والأداء الاقتصادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم،

حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٠٣ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء الاقتصادي، حيث بلغت قيمة (ف) ٩٥,٢٢٩ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء الاقتصادي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٤٩٥، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٤٩,٥% من التغير في الأداء الاقتصادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي الأداء الاجتماعي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق والأداء الاجتماعي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٥٥٩ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (ف) ٤٤,٣٤٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء الاجتماعي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣١٣، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٣١,٣% من التغير في الأداء الاجتماعي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

- بالنسبة لأثر الهدم الخلاق علي الأداء البيئي؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين تبني الهدم الخلاق والأداء البيئي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٦٠٤ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. كما توضح النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء البيئي، حيث بلغت قيمة (ف) ٥٥,٩١٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أعلى من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق علي الأداء البيئي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣٦٥، وهذا يدل علي أن الهدم الخلاق يفسر ٣٦,٥% من التغير في الأداء البيئي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

بناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرض الثالث للدراسة "يؤثر الهدم الخلاق إيجابياً علي دعم الأداء المستدام وأبعاده في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

الفرض الرابع: "يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم"

تم استخدام تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر لاستكشاف إذا ما كان التوجه الريادي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

جدول رقم (٧) قيم مؤشرات تطابق النموذج (الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام) مع البيانات

مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر جودة المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر المطابقة المتزايد	مؤشر توكر لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
١,٥٩٦	٠,٩٣٤	٠,٩٥٢	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩	٠,٩٥١	٠,٠٠٨

تبين نتائج جدول (٧) ارتفاع قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج (الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام) مع البيانات بدرجة كبيرة. تبين النتائج أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت ١,٥٩٦، وهي أقل من ٥. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن بلغت ٠,٩٣٤، وهي أكبر من ٠,٩٠. كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة ٠,٩٥٢، وهي أكبر من ٠,٩٠. كذلك بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري ٠,٩٣٩، وهي أكبر أيضاً من ٠,٩٠. بالإضافة إلي ذلك؛ بلغت قيمة مؤشر المطابقة المتزايد ٠,٩٦٩، وهي أكبر من ٠,٩٠، فيما بلغت قيمة مؤشر توكر لويس ٠,٩٥١، وهي أكبر من ٠,٩٠. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠,٠٠٨، وهي أقل من ٠,٠٠٨. تؤكد تلك النتائج التطابق الواضح للنموذج المقترح للدراسة مع البيانات.

كما يبين جدول رقم (٨) قيم تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر للهدم الخلاق على الأداء المستدام في وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل المسار للأثر المباشر وغير المباشر للهدم الخلاق على الأداء المستدام في وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط

قيم معامل المسار غير المباشرة	قيم معامل المسار المباشرة	الأثر
٠,٢٣٨	*٠,٦٣٢	أثر الهدم الخلاق علي التوجه الريادي
	***٠,٤٨٢	أثر التوجه الريادي علي الأداء المستدام
	**٠,٤٩٩	أثر الهدم الخلاق علي الأداء المستدام
		أثر الهدم الخلاق علي الأداء المستدام في وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط

يوضح جدول رقم (٨) نتائج تحليل المسار باستخدام طريقة BOOTSTRAP. هناك أربعة شروط للتحقق من وجود دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهم كالتالي:

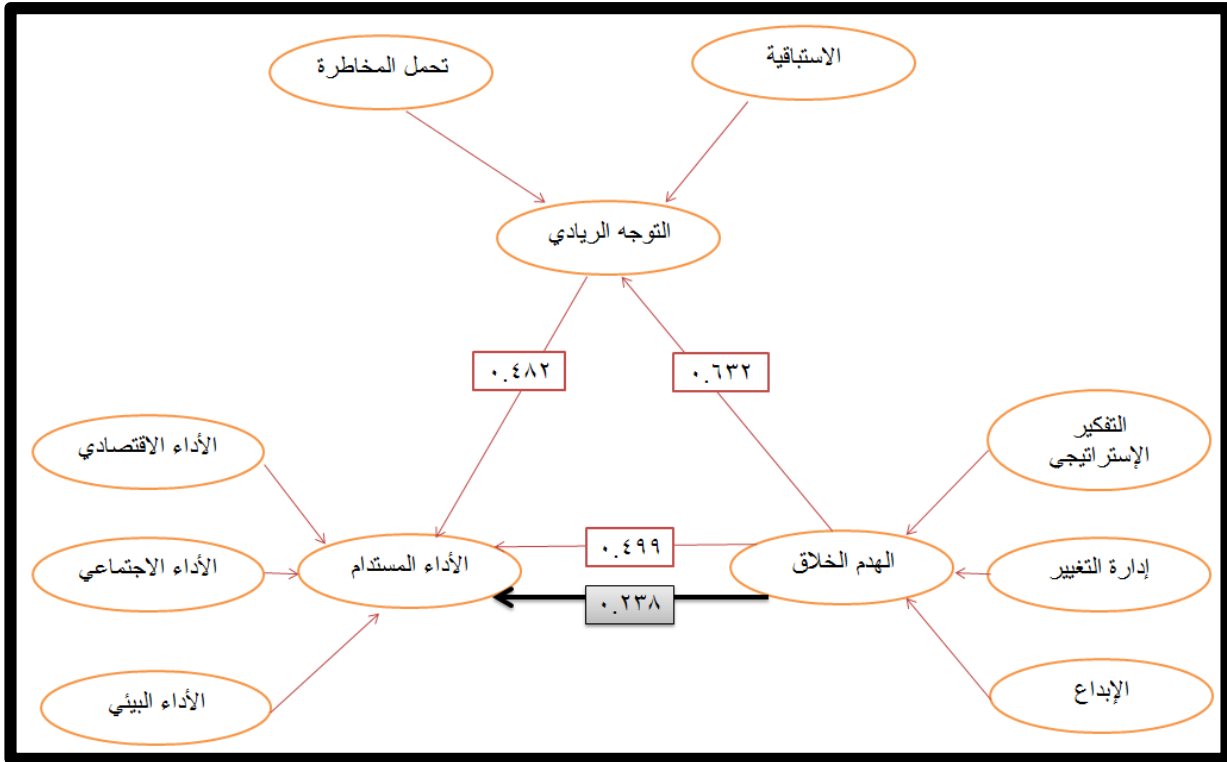
- أولاً: يكون هناك دور وسيط إذا كان الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع معنوي.
- ثانياً: لا يكون هناك دور وسيط إذا كان الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي.
- ثالثاً: يكون دور الوسيط جزئي إذا كان الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع معنوي.
- رابعاً: يكون دور الوسيط كلي إذا كان الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي (Zaki & AI-Romeedy, 2019).

في ضوء تلك الشروط يتأكد وجود دور وسيط جزئي للتوجه الريادي في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، حيث أن الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (الهدم الخلاق) على المتغير التابع (الأداء المستدام) كان معنوي، مما يدل على وجود دور وسيط للمتغير الوسيط (التوجه الريادي)، كما أن الأثر المباشر للمتغير المستقل (الهدم الخلاق) على المتغير التابع (الأداء المستدام) كان معنوي، مما يدل على أن الدور الوسيط جزئي للمتغير الوسيط (التوجه الريادي).

كما يبين الجدول قيم معامل المسار المباشرة وغير المباشرة. تبين النتائج أن قيمة معامل المسار المباشرة من الهدم الخلاق إلى التوجه الريادي بلغت ٠,٦٣٢، وهذا يدل على أن الهدم الخلاق يساهم في زيادة التوجه الريادي في شركات السياحة والفنادق بنسبة ٦٣,٢%. كما أبرزت النتائج أن قيمة معامل المسار المباشرة من التوجه الريادي إلى الأداء المستدام بلغت ٠,٤٨٢، مما يدل على أن التوجه الريادي يزيد من الأداء المستدام لشركات السياحة والفنادق بنسبة ٤٨,٢%. كذلك أوضحت النتائج أن قيمة معامل المسار المباشرة من الهدم الخلاق إلى الأداء المستدام بلغت ٠,٤٩٩، وهذا يدل على أن تبني شركات السياحة والفنادق لمدخل الهدم الخلاق يؤدي إلى زيادة أدائها المستدام بنسبة ٤٩,٩%.

علاوة على ذلك؛ تبين النتائج أن قيمة معامل المسار غير المباشرة من الهدم الخلاق إلى الأداء المستدام في وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط بلغت ٠,٢٣٨، مما يعني أن التوجه الريادي يلعب دوراً وسيطاً مؤثراً وإيجابياً في تعزيز تأثير الهدم الخلاق على الأداء المستدام لشركات السياحة والفنادق. وبناءً على النتائج السابقة؛ يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة "يتوسط التوجه الريادي العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم".

ويلخص الشكل التالي قيم معامل المسار المباشرة وغير المباشرة للهدم الخلاق على الأداء المستدام في وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط.



شكل رقم (٢) قيم معامل المسار المباشرة وغير المباشرة للهدم الخلاق علي الأداء المستدام في وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط

النتائج والتوصيات

النتائج

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج المرتبطة بدرجة تبني شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم لمدخل الهدم الخلاق، وكذلك تقييم درجة التوجه الريادي والأداء المستدام في تلك الشركات والفنادق. وفيما يلي تلخيص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- تحرص شركات السياحة فئة (أ) والفنادق خمس نجوم علي تبني مدخل الهدم الخلاق لتطوير أدائهم بشكل مميز، حيث تشجع تلك الشركات والفنادق وتحفز الإبداع والابتكار، وكذلك تتبني التفكير الإستراتيجي، وتطبق إدارة التغيير. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرميدي (٢٠١٨) الذي أشار إلى أن تبني الشركات السياحية لمبدأ الهدم الخلاق من خلال تبني التفكير الاستراتيجي واستغلال الفرص المتاحة، والسعي المستمر للتغيير والتطوير لمواكبة التغييرات السريعة في بيئة العمل، وامتلاك القدرات والمهارات الإبداعية التي تمكنهم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكما تتفق هذه النتيجة مع دراسة سليم وآخرون (٢٠٢٢) حيث أشاروا إلى أن تبني الفنادق لمفهوم الهدم الخلاق يساعدها في اعتماد التقنيات الناشئة في بيئات الأعمال المعقدة لمواكبة التغييرات السوقية في رغبات العملاء وبالتالي تحقيق أداء متميز وزيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق.

- لدي شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم درجة مناسبة للتوجه الريادي، حيث تسعى تلك الشركات والفنادق إلي تبني الاستباقية في بيئة العمل السياحي للتميز عن المنافسين، بجانب تحمل المخاطرة لتحقيق النجاح. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرميدي وآخرون (٢٠٢١) التي أظهرت ارتفاع مستوى التوجه الريادي في شركات السياحة فئة أ وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة، مما يدل على حرص الفنادق والشركات السياحية على البحث عن الفرص المتاحة والعمل على استثمارها بأفضل طريقة ممكنة من المنافسين. وتتفق أيضا مع دراسة الشقاوي وآخرون (٢٠٢١) التي بينت ارتفاع مستوى تبني التوجه الريادي في المنشآت السياحية والفندقية. كما تتفق مع دراسة شعيب (٢٠٢١) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تطبيق التوجه الريادي في فنادق الخمس نجوم. وبين شعيب أن بُعد الاستباقية

هو أكثر ابعاد التوجه الريادي تطبيقاً في الفنادق مما يدل على حرص الإدارة والعاملين في الفنادق على متابعة التغيرات في البيئة الخارجية واكتشاف كل ما هو جديد لتحقيق التفوق على المنافسين، بينما يمثل بُعد تحمل المخاطرة أقل الأبعاد تطبيقاً.

– تتميز شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بوجود مستوي مناسب نسبياً للأداء المستدام، حيث تتميز تلك الشركات والفنادق بالأداء الاقتصادي المرتفع، وكذلك الأداء البيئي والاجتماعي المرتفع نسبياً. تتفق هذه النتيجة مع دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٢) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً للأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية، وبالرغم من أن مستوى الأداء الاجتماعي في الشركات السياحية والفنادق متوسط، إلا أنه كان هناك ارتفاع في مستويات الأداء الاقتصادية والبيئية.

– هناك علاقة معنوية وطردية بين الهدم الخلاق والتوجه الريادي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. كما أن الهدم الخلاق يؤثر إيجابياً على التوجه الريادي، بجانب التأثير الإيجابي أيضاً على بعدي التوجه الريادي، وكان تأثير الهدم الخلاق على تحمل المخاطرة الأعلى، ثم التأثير على الاستباقية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة Wales et al. (٢٠٢١) التي أبرزت أن الهدم الخلاق يساهم بشكل إيجابي في زيادة درجة التوجه الريادي للمنظمات من خلال تطوير وتحديث كافة الأنظمة والعمليات والأنشطة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Cho and Lee (٢٠١٨) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين الهدم الخلاق والتوجه الريادي، أي أنه كلما زاد اتجاه المنظمات لتبني مدخل الخلاق، كلما زادت قدرتها على التوجه الريادي في بيئتي العمل الداخلية والخارجية.

– توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين التوجه الريادي والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق خمس نجوم. كذلك يؤثر التوجه الريادي على الأداء المستدام في تلك الشركات والفنادق. يؤثر أيضاً التوجه الريادي إيجابياً على أبعاد الأداء المستدام، وكان تأثير التوجه الريادي الأعلى على الأداء الاقتصادي، ثم التأثير على الأداء البيئي، وأخيراً التأثير على الأداء الاجتماعي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة Abbade et al. (٢٠١٤) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي واستدامة أداء الشركات في بيئة العمل سريعة التغيير. كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراستي Deslatte and Swann (٢٠٢٠) و Ameer and Khan (٢٠٢٠)، حيث أبرزت الدراستان وجود تأثير معنوي وإيجابي للتوجه الريادي على الأداء المستدام، وأن التوجه الريادي يساعد في زيادة قدرات الشركات على تحقيق أداء مستدام. كما تتفق أيضاً مع دراسة على وآخرون (٢٠٢٠) الذين أشاروا إلى وجود علاقة جزئية بين التوجه الريادي (الابداع والاستباقية والمخاطرة) والأداء المستدام في المؤسسات الخدمية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين تحمل المخاطرة والأداء المستدام. وفي سياق السياحة والضيافة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشقاوى وآخرون (٢٠٢١) التي أظهرت العلاقة المباشرة الإيجابية والمعنوية بين كل أبعاد التوجه الريادي (الابتكار والاستباقية، وتحمل المخاطرة) وأداء المنشآت السياحية والفندقية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة Runyan et al. (٢٠٠٨) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة معنوية موجبة بين التوجه الريادي (الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة) وأداء المنظمة. كما تختلف مع دراسة Soinin et al. (٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين إيجابية بين التوجهات الريادية وأداء المنظمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

– هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم. يؤثر الهدم الأخلاق أيضاً في الأداء المستدام بشكل إيجابي، وكذلك التأثير الإيجابي للهدم الخلاق على الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام، وكان التأثير على الأداء الاقتصادي الأعلى، ثم التأثير على الأداء البيئي، وأخيراً التأثير على الأداء الاجتماعي. تتفق تلك النتيجة مع دراسة Jackson (٢٠٢٠) التي أوضحت العلاقة الإيجابية بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في الشركات. كما أكدت دراسة Carayannis (٢٠٠٨) من خلال بيان التأثير المعنوي والإيجابي للهدم الخلاق على الأداء المستدام، وكيفيه مساهمته في دعم قدرات الشركات على تحقيق الأداء المستدام في ظل المنافسة الكبيرة في بيئة العمل. كما أشار حسن وسليم (٢٠٢٢) أن تنفيذ مبدأ الهدم الخلاق في بيئة العمل قد يساعد المنظمات العاملة في قطاع السياحة والضيافة في تحقيق الأداء المستدام وذلك من خلال تحسين قدرة المنظمات على تحقيق الذكاء التنافسي.

- يلعب التوجه الريادي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الهدم الخلاق والأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبهدف زيادة توجه شركات السياحة والفنادق لتبني مدخل الهدم الخلاق والتوجه الريادي، وتعزيز الأداء المستدام خاصة في بيئة العمل السياحي سريعة التغيير وشديدة التنافسية؛ يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- هناك حاجة لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا والتطبيقات الرقمية الحديثة في غالبية أنشطة وممارسات شركات السياحة والفنادق لزيادة القدرة على التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها، بجانب مواكبة التغييرات في بيئة العمل، وتقديم خدمات مبتكرة ومميزة عن المنافسين، وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.
- ينبغي على شركات السياحة والفنادق التحليل المستمر لبيئتي العمل الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة وصحيحة للتعامل مع المنافسة الشديدة، وذلك من خلال توفير نظام معلومات محدث باستمرار يتضمن كافة البيانات والمعلومات عن بيئة العمل، والعملاء، والمنافسين، والفرص والتحديات لدعم نظم القرارات بتلك الشركات والفنادق. كما يفيد نظام المعلومات في تشجيع وتحفيز تلك الشركات والفنادق على تحمل المخاطرة المحسوبة، واقتناص الفرص المتاحة واستثمارها بما يخدم أهدافهم.
- هناك حاجة لزيادة دور شركات السياحة والفنادق في المجتمع من خلال تقديم المزيد من الخدمات والدعم للمجتمع المحيط، والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة، بجانب الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين الاجتماعية من حيث أجور عادلة وتناسب الأوضاع المعيشية الحالية لزيادة جهودهم واستقرارهم في وظائفهم.
- ينبغي على شركات السياحة والفنادق تعظيم أدائهم البيئي من خلال تبني بعض الممارسات الخضراء في العمل كإدارة الموارد البشرية الخضراء، والعمليات والأنشطة الخضراء أو المنتجات والخدمات الخضراء للحفاظ على البيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطتهم وعملياتهم على البيئة.
- لتشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في العمل؛ هناك حاجة لوضع سياسة حوافز ومكافآت مميزة لأصحاب الأفكار والمساهمات المبتكرة في العمل، وهو ما يدفعهم إلى التفكير بشكل مبتكر في كيفية تقديم الخدمات، وتلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل غير مألوف يحقق رضاهم وولائهم.
- لضمان زيادة قدرة شركات السياحة والفنادق على تطبيق برامج إدارة التغيير بنجاح؛ ينبغي إشراك العاملين في وضع تلك البرامج وتحديد أهدافها، وكذلك مساهمتهم بأفكارهم وآرائهم في تلك البرامج ليكونوا أكثر التزاماً وحرصاً على تنفيذها بنجاح وفاعلية.

المراجع

- أبو زايد، على. (٢٠١٩). أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- الخوالدة، غدير أحمد. (٢٠٢٢). أثر التوجه الريادي في الابتكار: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٠٨). الهدم الخلاق وإمكانية اعتماد كنموذج ابداعى في المنظمات العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٥١)، ٦٥-٧٧.
- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٢ (٢)، ١-١٩.
- الرميدي، بسام، والصوالحي، هيثم، وشوالى، عبد الفتاح. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح التنظيمي في المؤسسات السياحية والفندقية: الدور الوسيط للتوجه الريادي. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٥ (١/١)، ١٩٢-٢١٥.

- الشقاوى، محمد، والشاعر، إبراهيم، ومصطفى، محمد. (٢٠٢١). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية: دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، ٢١(٢)، ٢٦٤-٣٠٦.
- الطراونة، رمزي. (٢٠٢١) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- القرم، عبير عبد الوهاب. (٢٠٢٢). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- حسن، صفاء، وسليم، كريم. (٢٠٢٢). أثر الهدم الخلاق في تحقيق الذكاء التنافسي: دراسة حالة على مطار القاهرة الدولي. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ٢(١)، ٩٤٩-٩٧٨.
- رضوان، طارق رضوان، والسعداوي، إيمان فيصل. (٢٠٢٠). أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣، ٦٨١-٧٢٦.
- سليم، كريم، وزينة، محمد، والزرغبي، محمد. (٢٠٢٢). كيف تقود عاصفة شومبيتر رواد الأعمال لاعتماد الواقع المُعزز في الفنادق؟! مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ٢(٢)، ٦٧٨-٧٢٤.
- سليمان، يوستينا، وحامد، باسم، وفتحي، عبير. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر: دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، ٢١(٢)، ٣٣٤-٣٧٦.
- شعيب، محمد. (٢٠٢١). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، ٢١(١)، ٢٦٧-٢٨٢.
- رفيق، غادة طه. (٢٠٢٢). توظيف إدارة المسؤولية الشاملة في إحداث الهدم الخلاق من خلال الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الكبيرة في مدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- على، رحاب على، ومحمود، عبد الله عبد الرحيم، وحامد، عبد السلام آدم. (٢٠٢٠). أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. مجلة كلية التجارة العلمية-جامعة النيلين، ٩٨، ٧٩-١٠١.
- محمد، قصي جاسم. (٢٠١٩). دور أبعاد استدامة الأعمال في تعزيز المسؤولية الإجتماعية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء/العراق. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٣(٣)، ٧١-١٠٠.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٨) أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٢٧، ١٢٤-١٥٣.
- هلال، محمد محمد. (٢٠٠٩). الهدم الخلاق كأحد مداخل التنمية التكنولوجية لمؤسسات صناعة الأثاث المعدني في مصر. مجلة علوم وفنون-دراسات وبحوث، ٢١(١)، ١٧٣-١٨١.
- Abbade, E. B., de Vargas Mores, G., & Spanhol, C. P. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on sustainable performance: Evidence of MSMES from Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(2), 49-62.
- Abd Alraouf, G., Nadira, B., & Hamadi, N. (2016). The impact of international environmental factors on creativity and innovation management. *In the research of the fourth scientific symposium: Creativity in the Business World Amman, Research & Development of Human Resources Center Remah*, 175-192.
- Abdel Azeem, M. T. (2018). Measuring the mediating role of entrepreneurial orientation on the relationship between affective organizational commitment and organizational

responsiveness: Study of Egyptian incubated startups in ICT sector. *Scientific Journal of Economics and Trade-Ain Shams University*, 3, 625-685.

- Aboul-Dahab, S. A. E., & Saied, B. (2021). The influence of green human resources practices on sustainable performance in the Egyptian hotels. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, 12(4), 1-16.
- Abukaraki, R. B. (2020). The impact of entrepreneurial orientation on supporting creative behavior of managers an empirical study on medium-sized enterprise in Amman city-Jordan. (Unpublished Master Thesis), Zarqa University, Jordan.
- Adiguzel, Z. (2020). Evaluating the impact of strategic management and strategic thinking on performance in the public health sector. In *Multidimensional Perspectives and Global Analysis of Universal Health Coverage* (pp. 231-265). IGI Global.
- Aghion, P., Akcigit, U., Deaton, A., & Roulet, A. (2016). Creative destruction and subjective well-being. *American Economic Review*, 106(12), 3869-3897.
- Ali, H. A. (2011). Managers' emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The context of industrial small and medium-sized enterprises in Jordan. (Unpublished Master Thesis), Mu'tah University, Jordan.
- Alja'ar, B. A. (2022). The effect of green human resource management practices on sustainable performance with green innovation as mediating variable: An empirical study. (Unpublished Master Thesis), An-Najah National University, Palestine.
- Alsamdan, A. (2015). Empowerment and change management in Kuwait public sector. (Unpublished Master Thesis), Arabian Gulf University, Kingdom of Bahrain.
- Alsolamy, M. Q. (2019). Exploring the relationship between entrepreneurial orientation innovative capability and social enterprises competitive positioning: Evidence on social enterprises in Saudi Arabia. *Global Journal of Economics and Business*, 7(3), 335-347.
- Alturk, D. (2021). Assessment of the relationship between GHRM practices and sustainable performance of Palestinian manufacturing companies. (Unpublished Master Thesis), Arab American University, Palestine.
- Ameer, F., & Khan, N. R. (2020). Manager's age, sustainable entrepreneurial orientation and sustainable performance: A conceptual outlook. *Sustainability*, 12(8), 3196.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Andersson, M., Braunerhjelm, P., & Thulin, P. (2012). Creative destruction and productivity: entrepreneurship by type, sector and sequence. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(2), 125-146.
- Anlesinya, A., Eshun, P., & Bonuedi, A. A. (2015). Entrepreneurial orientation dimensions and profitability nexus: evidence from micro enterprises in the retail sector in a developing country. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(7), 79-87.
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., ... & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120860.
- Awan, U., Sroufe, R., & Kraslawski, A. (2019). Creativity enables sustainable development: Supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 226, 172-185.
- Belfort, A. C., Martens, C. D. P., & de Freitas, H. M. R. (2017). Entrepreneurial Orientation: Evidence of its Manifestation in Four Project Management Offices. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(2), 402-427.

- Berdej, B. (2018). Leader emotional intelligence as a response to creative destruction: Exploring factors impacting organizational effectiveness. (Unpublished Doctoral Thesis), University of Maryland, USA.
- Beshtawi, M., & Jaaron, A. (2014). Change management in telecommunication sector: a managerial framework. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 127-141.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739-1776.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Bosma, N., Stam, E., & Schutjens, V. (2011). Creative destruction and regional productivity growth: evidence from the Dutch manufacturing and services industries. *Small Business Economics*, 36(4), 401-418.
- Bousinakis, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy*, 71, 645-659.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, 5th edition. USA: John Wiley & Sons.
- Çankaya, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
- Carayannis, E. G. (2008). Knowledge-driven creative destruction, or leveraging knowledge for competitive advantage: strategic knowledge arbitrage and serendipity as real options drivers triggered by co-opetition, co-evolution and co-specialization. *Industry and Higher Education*, 22(6), 343-353.
- Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.
- Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40(C), 436-446.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18.
- Deslatte, A., & Swann, W. L. (2020). Elucidating the linkages between entrepreneurial orientation and local government sustainability performance. *The American Review of Public Administration*, 50(1), 92-109.
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288.
- Faleye, O., & Trahan, E. A. (2011). Labor-friendly corporate practices: Is what is good for employees good for shareholders?. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 1-27.
- Foster, J. (2010). Productivity, creative destruction and innovation policy: Some implications from the Australian experience. *Innovation*, 12(3), 355-368.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Hiatt, J., & Creasey, T. (2012) Change Management: The People Side Of Change, 2nd edition. Prosci Research, USA.
- Hourneaux Jr, F., Gabriel, M. L. D. S., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*, 25(4), 413-429.
- Huang, H. Y. B., Wall, G., & Mitchell, C. J. (2007). Creative destruction Zhu Jia Jiao, China. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 1033-1055.
- Jabłoński, A. (2016). Scalability of sustainable business models in hybrid organizations. *Sustainability*, 8(3), 194-230.

- Jackson, E. A. (2020). Fostering sustainable innovation through creative destruction theory. Forthcoming in: Springer Nature, Cham: pp. 1-16.
- Jackson, E. A. (2021). Creative Destruction Theory Space as the Ultimate End for post-COVID-19 Recovery in Sub-Saharan Africa. *Economic Insights-Trends & Challenges*, (2), 9-17.
- Kalpande, S. D., & Toke, L. K. (2021). Assessment of green supply chain management practices, performance, pressure and barriers amongst Indian manufacturer to achieve sustainable development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2237-2257.
- Karacaoğlu, K., Bayrakdaroğlu, A., & San, F. B. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firm. *International Business Research*, 6(1), 163-176.
- Ken, H., Cheadle, A., & Bluestone, K. S. (2012). Strategic thinking: Lessons for leadership from the literature. *Library Leadership & Management*, 26(3/4), 1-23.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco friendly behavior and Management, environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Kim, Y. S., Kim, M. S., & Park, J. (2008). Training Programs for Cognitive Components of Creativity: A Preliminary Study. In *DS 46: Proceedings of E&PDE 2008, the 10th International Conference on Engineering and Product Design Education, Barcelona, Spain, 04.-05.09. 2008* (pp. 55-60).
- Kosa, A., Mohammad, I., & Ajibie, D. (2018). Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8, 1-17.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Legrand, W., Chen, J. S., & Laeis, G. C. (2022). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. UK: Taylor & Francis.
- Li, S., Fetscherin, M., Alon, I., Lattemann, C., & Yeh, K. (2010). Corporate social responsibility in emerging markets: The importance of the governance environment. *Management International Review*, 50, 635-654.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Lozano, R. (2014). Creativity and organizational learning as means to foster sustainability. *Sustainable Development*, 22(3), 205-216.
- Łukiewska, K. (2019). Barriers to the innovation of the food industry in the European Union member countries. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, seria Administracja i Zarządzanie*, 49(122), 23-33.
- Marzouqa, Kawthar Mohammad. (2014). Creative destruction is a main gateway to the organizational excellence: A field study of the private telecommunication companies in Jordan. (Unpublished Master Thesis). Al Balqa Applied University, Jordan.
- Masadeh, M. A. M. (2019). Impact of the creative demolition management in improving of the business organizations performance in the Jordanian Hashemite Kingdom: A case study of Jordanian phosphate mines company. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(4), 95-120.

- Mitchell, I. K., & Walinga, J. (2017). The creative imperative: The role of creativity, creative problem solving and insight as key drivers for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1872-1884.
- Mohammad, A. N., Idris, W. M. S., & Moh'd AL-Ferokh, F. A. (2014). An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 5(2), 111-125.
- Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12(2), 63-72.
- Morais, D. O., & Silvestre, B. S. (2018). Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 199, 222-235.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455.
- Ng'ong'a, A. E. (2019). Change Management and Performance of Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. (Unpublished Doctoral Thesis), Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.
- Okeke, M. N., Oboreh, J. C., Nebolisa, O., Esione, U. O., & Ojukwu, C. O. (2019). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(5), 5437-5445.
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406-414.
- Palalic, R., & Busatlic, S. (2015). Exploratory research on relationship between entrepreneurial orientation dimensions and business performance and growth of fast and slow growing small and medium enterprises in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 15-30.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.
- Roca-Puig, V. (2019). The circular path of social sustainability: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 212, 916-924.
- Runco, M. A. (2008). Commentary: Divergent Thinking Is Not Synonymous With Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(2), 93-96.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance?. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. UK: Pearson education.
- Schillo, R. S. (2011). Entrepreneurial orientation and company performance: Can the academic literature guide managers?. *Technology Innovation Management Review*, 1(2), 20-25.
- Shah, S. Z. A., & Bhutta, N. T. (2013). Corporate entrepreneurship and agency cost: A theoretical perspective. *Open Journal of Accounting*, 2(3), 79-86.

- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177.
- Shively, C. H. (2011). Grow Creativity!. *Learning & Leading with Technology*, 38(7), 10-15.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.
- Shrivastava, P. (2014). Special volume on organizational creativity and sustainability theme “Paths for integrating creativity and sustainability”. *Journal of Cleaner Production*, 79, 4-6.
- Siitonen, W. (2016). The effects of creative destruction on industry-specific productivity growth: Creative destruction during economic shocks. (Unpublished Master Thesis), University of Turku, Finland.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., & Kyläheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 614-621.
- Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805-826.
- Suleiman, SA. I. (2018). The impact of lean management on sustainable organizational performance in manufacturing companies in Jordan: The mediating roles of green supply chain and supply chain agility. (Unpublished Master Thesis), The University of Jordan, Jordan.
- Tan, C. S., & Ong, A. W. H. (2019). Psychometric qualities and measurement invariance of the modified self-rated creativity scale. *The Journal of Creative Behavior*, 53(4), 593-599.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Ones, D. S. (2016). Age and employee green behaviors: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 7, 194-208.
- Wolf, J. (2013). Improving the sustainable development of firms: The role of employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92-108.
- Yildiz Çankaya, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.
- Zaki, H. & Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314-327.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106-117.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.

The Impact of Creative Destruction on Sustainable Performance in Tourism Companies Category (A) and Five-Star Hotels: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation

Marwa Gamal Abou Raia¹, Reda Mahmoud Abou Zeid², Mohammed Ezzat Hashad³

^{1,3} Hotel Management Department - Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City

² Tourism Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City

Summary

Creative destruction is an effective input in increasing the capabilities of organizations in a rapidly changing and competitive work environment, by supporting the capabilities of those organizations to achieve proactivity and exploit opportunities, as well as improve and develop their performance effectively in the work environment. This study aimed to evaluate the impact of the adoption of tourism companies' category (A) and five-star hotels for the entrance of creative destruction on the entrepreneurial orientation and sustainable performance, as well as to assess whether creative destruction affects sustainable performance through the entrepreneurial orientation as an intermediate variable. The study relied on the survey form to collect data from the study sample, which was represented in workers at various administrative levels in tourism companies category (A) and five-star hotels in Sharm El Sheikh and Hurghada. The use of SPSS V.28 and AMOS V.26 was used to analyze 652 valid forms. The results of the study highlighted the positive impact of creative destruction on entrepreneurial orientation and sustainable performance in tourism companies' category (A) and five hotels. The results of the study also showed that the entrepreneurial orientation enhances the sustainable performance of tourism companies' category (A) and five hotels positively. Finally, the results of the study showed that the entrepreneurial orientation plays a partially mediating role in the relationship between creative destruction and sustainable performance in tourism companies' category (A) and the five hotels. The study recommended the need to maximize the environmental performance of tourism and hotel companies by adopting some green practices at work such as green human resources management, green operations and activities or green products and services to preserve the environment and reduce the negative effects of their activities and operations on the environment.

Keywords: *Creative demolition, entrepreneurial orientation, sustainable performance, tourism companies, hotels, Sharm El Sheikh, Hurghada.*