

قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية  
"دراسة ميدانية على فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية"

د. منذر مرهج\*  
باسم محمد حسن\*\*  
(الإيداع: 15 آذار 2020 ، القبول: 28 حزيران 2020 )

الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، وذلك من خلال الأبعاد الآتية: تحمل المخاطرة، والإبداع، والمبادرة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث. يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية ميسرة بلغت (150) عاملاً وعاملة إدارية، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتم استرجاع (133) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (88.67%). أظهرت النتائج أنّ مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.85%)، وبالنسبة لكل بعد من الأبعاد فقد جاء بعد المبادرة بالمرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد الإبداع، وفي المرتبة الأخيرة بعد تحمل المخاطرة.

كلمات مفتاحية: التوجه الريادي، المنشآت الفندقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، المبادرة.

\* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

## Measuring The Level Of Entrepreneurial Orientation Of Administrative Workers In Hotel Establishments

### "A Field Study On Four And Five Star Hotels In Lattakia"

Dr. Mounzer Mourhij \* Basem Mohammad Hassan\*\*

(Received: 15 March 2020,Accepted:28 June 2020)

#### Abstract :

The research aims to determine the level of entrepreneurial orientation among the administrative staff in the four and five–star hotels in the city of Latakia, through the following dimensions: taking risks, creativity and initiative.

The researcher relied on the descriptive analytical method based on describing the phenomenon, analyzing it, interpreting the information obtained, and using it to reach generalizations and inferences that include the community in question.

The research community includes all the administrative employees in the four and five–star hotel Establishments in the city of Lattakia. As for the research sample, it is a random, accessible sample of (150) workers and administrative workers, where the questionnaire was distributed to the research tool, and (133) questionnaires were retrieved, with a response rate It reached (88.67%).

**Key Words:** Entrepreneurial Orientation, Hotel Establishments, Risk Taking, Creativity, Initiative.

---

\*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*postgraduate student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**1-المقدمة:**

في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المستمرة والمتزايدة في بيئة الأعمال، أصبحت الريادة موضوع اهتمام متخذ القرارات والقيادات الإدارية، إذ تُمَثَّل الريادة أحد عوامل النجاح الحاسمة لمنظمات الأعمال، فلكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية.

يُعدُّ التوجه الريادي منهجاً معاصراً تتبعه منظمات الأعمال بكافة مجالاتها وتخصصاتها في الدول المتقدمة والنامية مستهدفة تطوير أنشطتها وبناء رأس مالها البشري بكل أنواعه ومستوياته وصولاً إلى تحقيق الغايات والأهداف المنشودة وبنجاحات متتالية وبشكل مستدام في عالم القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يتطلب من جميع القيادات الإدارية تبني مفاهيم وسلوكيات التوجه الريادي وصولاً إلى تبني أبعاده فكرياً وسلوكياً وممارسة؛ فالمنظمات ذات التوجه الريادي تتمثل بأخذ المخاطر والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها واغتنامها وتكون قادرة على تحويل الرؤية ووجود الطموح، والحافز والعزيمة في مواجهة المعوقات باستمرار، وتكون نشطة ومثابرة وقادرة على العمل تحت الضغط وفي الوقت ذاته تكون متفائلة ومرنة للتجاوب مع أي تحديات، وقادرة على حشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال.

إنَّ المنظمات التي تتبنى التوجه الريادي تعتبر منظمات ذات مرونة عالية وتتمتع بصراحة متناهية في التعامل مع نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وتكريس هذه القوة والبناء عليها لتحقيق العمل الريادي، انطلاقاً من ذلك يسعى البحث الحالي إلى قياس مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية (فنادق الأربع والخمس نجوم) في مدينة اللاذقية.

**2- مشكلة البحث:**

تعمل المنظمات السياحية (الفندقية) في بيئة حركية تتسم بعدم الاستقرار، لذلك فإنَّ قدرتها على التوجه الريادي من خلال تحمل المخاطرة والإبداع والمبادرة يُعدُّ من أهم العوامل التي تساعد على استثمار الفرص الجديدة، وتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن، وقد تبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات التي أجراها على عينة من العاملين (25 عامل) في فنادق مدينة اللاذقية ذات تصنيف الأربع والخمس نجوم أنَّ هناك ضعف في تبني بعض الأفكار الجديدة التي يمكن أن تسهم في توليد خدمات جديدة تلبى حاجات الزبون، بالإضافة إلى عدم إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية والرقابية على جودة الخدمة المتبعة بهدف استقطاب الزبائن. لذلك تكمن مشكلة البحث في ضرورة أن تكون إدارات هذه الفنادق على أتم الاستعداد لتبني وتنفيذ الأفكار الجديدة، وتبني مواقف استباقية لتحقيق أقصى قدر ممكن لاستغلال الفرص المتاحة. ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت المدروسة؟

2- ما مستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع لدى العاملين الإداريين في المنشآت المدروسة؟

3- ما مستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت المدروسة؟

**3- أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في ناحيتين: نظرية وعملية:

**من الناحية العلمية:** تنبع أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع المدروس "التوجه الريادي" وأبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميز لها، حيث يُمَثَّل التوجه الريادي موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق فرص الأعمال وتحمل الخطر قبل المنافسين، بالإضافة إلى كونها عمليات وممارسات تؤدي إلى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المنظمة إلى موقع الريادة.

من الناحية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث من حيث تحديد مستوى التوجه الريادي في المنشآت الفندقية محل الدراسة، حيث يمكن أن تسهم النتائج التي سيتمخض عنها البحث إلى توفير المنشآت الفندقية محل الدراسة مناخ يشجع العاملين لديها على الإبداع والابتكار، وتقديمها حوافز مادية ومعنوية لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى ضرورة استغلال الفرص من خلال تتبع ورصد التغيرات في بيئة الأعمال ودراسة أذواق ورغبات الزبائن والعمل على ابتكار خدمات جديدة.

#### 4- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هو مستوى التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت المدروسة؟

2- ما هو مستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع لدى العاملين الإداريين في المنشآت المدروسة؟

3- ما هو مستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت المدروسة؟

#### 5- فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي وبين المتوسط الواجب توافره.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة وبين المتوسط الواجب توافره.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع وبين المتوسط الواجب توافره.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة وبين المتوسط الواجب توافره.

#### 6- منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تم تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (18) عبارة موزعة على ثلاثة محاور شملت أبعاد التوجه الريادي: تحمل المخاطرة، والإبداع، والمبادرة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تم استخدام حزمة البرامج SPSS.25 للتحليل الإحصائي. وتم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تحمل المخاطرة	6	0.891
الإبداع	6	0.865
المبادرة	6	0.874
الثبات الكلي	18	0.887

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.887)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من الأبعاد أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة. تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوبوب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول رقم (2): توبوب درجات سلم ليكرت الخماسي (توبوب مغلق)

المجال	درجة الموافقة (المستوى)	الأهمية النسبية
1.8 - 1	ضعيفة جداً	(20-36)%
2.60 - 1.81	ضعيفة	(36.2-52)%
3.40 - 2.61	متوسطة	(52.2-68)%
4.20 - 3.41	كبيرة	(68.2-84)%
5 - 4.21	كبيرة جداً	(84.2-100)%

المصدر: من إعداد الباحث

#### 7- مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية ميسرة بلغت (150) عاملاً وعاملة إدارية، حيث تم توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتم استرجاع (133) استبانة، ونسبة استجابة بلغت (88.67)%.

#### 8- حدود البحث:

أ- الحدود المكانية: المنشآت الفندقية ذات التصنيف الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية.

ب- الحدود البشرية: عينة من العاملين الإداريين المسؤولين في الفنادق.

ج- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة 2019/5/1 ولغاية 2019/9/1.

## 9- الدراسات السابقة:

## 1- دراسة (Urban, 2012) بعنوان:

**Technology and Entrepreneurial Orientation at the Organizational level in the Johannesburg area.**

التكنولوجيا والتوجه الريادي على المستوى التنظيمي في منطقة جوهانسبرغ.

هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة ريادة الأعمال بالتكنولوجيا، والتي غالباً ما يعبر عنها بالتوجه الريادي EO والتوجه التكنولوجي TO، وتكونت عينة الدراسة من (236) شركة في جوهانسبورغ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن الريادية يمكن أن توفر التوجيه الكامل لجميع عمليات الشركة، وتعمل بوصفها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الشركة، وتعد وظيفة جوهرية كبقية الوظائف الأساسية لاستراتيجيات الشركة، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن كل بعد من أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) هي مفيدة للتبؤ بنجاح الأعمال التجارية التي قد تكون متوقفة على البيئة ومتغيراتها، ويستطيع المدراء تأسيس وتكوين رؤية حول التأثيرات البيئية الديناميكية عن طريقة التوجه الريادي EO والتوجه التكنولوجي TO واستكشاف أثر هذه التأثيرات على مؤشرات الأداء المختلفة للشركة.

## 2- دراسة (السعدي والخفاجي، 2013) بعنوان: أثر التوجه الريادي في أداء المصارف العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي بأبعاده الإبداعية، والاستباقية وتقبل المخاطر على أداء المصارف العاملة في الأردن، وضم مجتمع الدراسة (33) مصرفاً، وتمثلت وحدة المعاينة بـ (145) مديراً بنسبة استجابة (79%)، وجمعت البيانات بواسطة استبانة غطت فقراتها متغيري الدراسة، وبينت النتائج امتلاك المصارف توجهاً ريادياً يسهم في تفسير الأداء، وقد تباينت أبعاد التوجه الريادي في درجة تأثيرها وقوة تفسيرها للتغير في الأداء بخاصة تطور العلاقات التجارية للمصارف.

## 3- دراسة (الحدراوي والكلابي، 2013) بعنوان: دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي بأبعاده (المبادرة وتحمل المخاطرة والإبداع) في إدراك الزبون لجودة الخدمة (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان)، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات السياحية (الفنادق)، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية، حيث تم اختيار عينة تتكون من (103) فندق من أصل (230) فندق، وتم استرجاع (80) استبانة صالحة، ومثلت نسبة (34%)، وتوصلت الدراسة إلى أن توجه الفنادق نحو الريادة لم يكن في المستوى المطلوب، لذا أدت إلى تأثير سلبي على تلبية رغبات الزبون، والذي يشير إلى عدم وجود تأثير واضح على إدراك الزبون من خلال جودة الخدمة.

## 4- دراسة (الحلالمة والخفاجي، 2017) بعنوان: أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الوعي بالتوجه الريادي بأبعاده (الوعي بالتوجه الريادي، والوعي بالتوجه نحو المخاطرة، والوعي بالتوجه الاستباقي، والوعي بالتوجه العدائي التنافسي، والوعي بالتوجه الاستقلالي) على جودة العمليات بأبعاده (جودة القيادة، وجودة الموارد البشرية، وجودة خدمة الزبون، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وجودة العمليات، وجودة التصميم). أجريت الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي، وحصل التركيز على آراء (295) مديراً فيها، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تميز بمستوى وعي المديرين بأبعاد التوجه الريادي وجودة العمليات وأبعاده، حيث احتل الوعي بالتوجه الاستباقي والاستقلالي مرتبة الأولوية في تفسير مجالات جودة العمليات.

5- دراسة (صلاح، 2019) بعنوان: دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور المحتمل للتوجه الريادي في تعزيز نجاح عمل شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، وقد تمثلت عينة البحث بـ (60) مديراً موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود اهتمام من قبل شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة بالتوجه الريادي، وأن هذا الاهتمام يعود مرده إلى اهتمام الشركة بـ (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والاستقلالية، والهجومية التنافسية)، وكذلك ظهر أن هناك مستويات جيدة للنجاح التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات، وأن هذه المستويات ظهرت نتيجة للاهتمام الذي أظهرته الشركة بـ (استراتيجية الأعمال والتكنولوجيا، وبيئة المنظمة، وخصائص الإدارة العليا، والعلاقات)، وتبين كذلك أن إدارة الشركة استعملت التوجه الريادي في تعزيز نجاحاتها وظهرت هذه المساهمة متميزة في مجال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وخصائص الإدارة العليا.

#### 1/9 تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات التي تناولت التوجه الريادي، نلاحظ أن الدراسات اختلفت فيما بينها في تناولها لأبعاد التوجه الريادي؛ فمنها من تناول خمسة أبعاد للتوجه الريادي، وهي (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والاستقلالية، والهجومية التنافسية)، ومنها من اقتصر على ثلاثة أبعاد، وهي (المبادرة وتحمل المخاطرة والإبداع)، وقد اعتمد البحث الحالي على أبعاد المبادرة وتحمل المخاطرة والإبداع لكونها الأبعاد الأكثر اتفاقاً عليها بين الباحثين، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث "الاستبانة" وفي تكوين الإطار النظري للبحث.

#### 10- الإطار النظري للبحث:

##### 10-1- مفهوم التوجه الريادي:

يُعتبر التوجه الريادي عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة، ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، والنظام القيمي، والرؤية، كما ويشير التوجه الريادي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري للتوجه الريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (رشيد والزيادي، 2013، ص 205). وعرف (Avloniti & Salavou, 2007, P567) التوجه الريادي بأنه: الظاهرة التنظيمية التي تعكس القدرة الإدارية للقيام بالمبادرات الاستباقية والتنافسية، وبما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المنظمة، وعده (Rauch et al, 2009, P762) عمليات بناء الاستراتيجية التي توفر للمنظمة الأسس لصنع القرارات واتخاذ إجراءات الريادية. وبين (Beliaeva, 2014, P46) بأن التوجه الريادي يعبر عن العملية الاستراتيجية التي تتيح للمنظمة القيام بالأنشطة واتخاذ القرارات الإبداعية التي تعزز الميزة التنافسية والمركز السوقي لها. ويرى الباحث أن التوجه الريادي يعبر عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة لتحمل المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة إلى الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وزبائنها.

##### 10-2- أهمية التوجه الريادي:

تتطلب بيئة الأعمال اليوم من المنظمات أن تكون ريادية إذا ما أرادت البقاء والنمو، فقد أثبتت الكثير من الدراسات والبحوث بأن التوجه الريادي يشكل عنصراً رئيساً للنجاح التنظيمي والوصول إلى مستويات الأداء المتوقع، فالمنظمات ذات التوجه الريادي القوي لديها أداء أفضل من نظيرتها في نفس الصناعة، فهذا التوجه يعد بمثابة وسيلة تمكن المنظمة من توظيف التغيرات في المنتجات وآلية السوق للاستفادة من الفرص الناشئة والتي لا تسعى المنظمات الأخرى إلى استغلالها، ومن ثم فإن المستويات الأعلى من التوجه الريادي تسمح للمنظمات وتعطيها القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص على نحو

استباقي وبما يعزز أدائها وتحقيق التفوق على المنافسين (Gathungu *et al*, 2014, P336). كما أدركت العديد من المنظمات ضرورة التحول نحو استراتيجية تطوير روح المبادرات في ممارستها، وفي الواقع هذا التحول شكل استجابة للكثير من التحديات التي تواجه المنظمات في أداء أعمالها بخصوص الازدياد السريع للمنافسين الجدد، وبروز شعور بعدم جدوى في أساليب الإدارة التقليدية فيها، وتراجع في قوى العمل الأفضل (Jalilian *et al*, 2013, P644)، الأمر الذي ولد القناعة الكافية بالمزايا الممكن اكتسابها من خلال تطوير الفلسفة الريادية للمنظمة والتي من أهمها ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة التي تساعد على النمو والتوسع، كما تسهم في خلق قوة العمل المحفزة التي يمكن أن تساعد المنظمة في الحفاظ على موقعها التنافسي، فضلاً عن تعزيز مناخ ملائم لتحقيق المنجزات العالية (Kuratko, 2009, P427).

**10-3 أبعاد التوجه الريادي:**

تتاولت الأبحاث والدراسات النظرية والعملية العديد من ابعاد التوجه الريادي، والتي اختلف الباحثين والكتّاب على تحديدها وتسميتها، حيث يسميها البعض بأبعاد ريادة الأعمال أو المنظمات، في حين يُطلق عليها البعض استراتيجيات الريادة، بينما يسميها البعض بأبعاد الأداء الريادي، وأكثر تلك الأبعاد شيوعاً واستخداماً ما يلي:

**1) البعد الأول: تحمل المخاطرة:** وتعني المخاطرة قدرة المنظمات على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الريادية، وهذه المخاطر تتمثل في مخاطر الرغبة في تبني الأفكار الجديدة المبتكرة ومخاطر توفير الموارد الأساسية اللازمة لاغتنام الفرص المتاحة أما الشخص الريادي فهو الذي يتحمل مسؤولية فشل هذه الأفكار أو الفرص (أبو حمادة ونصار، 2016، ص210). كما يقصد بالمخاطرة القدرة على استيعاب حالة عدم اليقين والغموض وتحمل الأعباء والمسؤوليات في المستقبل (Bagheri & Pihie, 2011, p452). وتكون المخاطرة على مستوى فردي أو جماعي، وهي عادةً ما تُحسب وتُدار، وتتضمن قدرة المنظمات على قياس المخاطر بعقلانية مع تحمل المسؤولية في احتمال الفشل وتكلفته (مرعي، 2017، ص8)، وتنقسم المخاطر التي تواجهها المنظمات إلى ثلاث أنواع هي (بريس، 2019، ص78):

**1- مخاطرة العمل:** وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، ومن ثم ترتبط هذه المخاطر بدخول المنظمة في أسواق جديدة.

**2- المخاطرة المالية:** وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو، وهذا النوع من المخاطر يشير إلى ضرورة موازنة المنظمة بين العائد والمخاطرة.

**3- المخاطرة الشخصية:** وترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون لكونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وأنها تنعكس على مستقبلهم نفسه.

إذاً تشير تحمل المخاطرة إلى درجة استعداد المدراء لاستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لإنتاج منتجات جديدة والسعي للدخول في أسواق جديدة، أو الاستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار.

**2) البعد الثاني: الإبداع:** يعكس الإبداع اتجاه المنظمة نحو الابتكار التجربة والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير للمنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة (Linares, *etal*, 2019, P3)، لذلك يُعرّف الإبداع بأنه الميل والقدرة على التجربة، والتفكير بطرق غير مألوفة، مما يشكل تحدياً للموجود والمرونة والقدرة على التكيف لحل المشكلات (Schachter, *etal*, 2015, P29)، وتُعدّ القدرة على الإبداع واحدة من أهم القوى المحركة التي تُمكن المنظمات من زيادة قدرتها التنافسية بمستوى عالٍ سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وكيفية تعزيزها واستدامتها، لذلك يجب على المنظمات التركيز على الوسائل التي تزيد من القدرة على الإبداع لدى العاملين (Wales, *etal* 2019, P98). والإبداع كعملية يتطلب التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة بهدف تبني الأفكار الجديدة سواء التي تتعلق بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة ووضعها موضع التنفيذ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة منافسيها وتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها داخل السوق المستهدف (أبو حمادة ونصار، 2016، ص210).



إذا يشير الإبداع إلى ميل المنظمة للاستفادة من الخبرة السابقة والمعرفة المتوفرة واستخدامها في تطوير إمكانيات المنظمة في إنتاج منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

**3) البعد الثالث: المبادرة:** المبادرة هي ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة (Jantunen, *etal*, 2005, P226). والمبادرة تشير إلى سعي مدراء المنظمات للحصول على استثمارات جديدة والتي تقوم على أساس المنافسة في الأسواق والمخاطرة في اقتناص الاستثمارات الجديدة والضرورية للمنظمة، والتي تقوم على أساس الرغبة الشخصية مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المنافسة الخارجية على عمل وأداء المنظمة (Merlo & Auh, 2009, P355). والمبادرة تتطوي على تتبع ورصد التغيرات في الأعمال التجارية والبيئية وأذواق ورغبات الزبائن والتقنيات المتوفرة (Lumpkin, *etal*, 2010, P249). أيضاً المبادرة هي استعداد المنظمة لتوقع الطلب في المستقبل، إذ تعتبر صفة المبادرة من أهم صفات المنظمات الريادية والتي تتطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد، حيث تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى، وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام (Alderman, 2011, P559). إذا تشير المبادرة إلى ميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للاستفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير المنظمة لبيان إمكانياتها في إنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة من خلال التكنولوجيا الحديثة.

#### 11- النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفرغ الاستبانة، نبين فيما يلي مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة اللاذقية وفقاً لأبعاد التوجه الريادي (تحمل المخاطرة، الإبداع، المبادرة)، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل بعد، وذلك وفق الآتي:

#### 1- البعد الأول: تحمل المخاطرة:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد التوجه الريادي (تحمل المخاطرة)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	4.267	22.99	65.58	0.754	3.279	1. تجعل من حالات الفشل في ميدان العمل أساساً للنجاح والارتقاء في منطمتك.
دال	.000	13.758	16.84	75.08	0.632	3.754	2. تمتلك رؤية إيجابية تجاه كل ما هو جديد في مجال عملك.
دال	.000	9.527	18.93	71.12	0.673	3.556	3. تتبصر على نحو جيد عند تنفيذ المهمات الموكلة إليك رغم الصعوبات.
دال	.000	5.388	22.71	67.12	0.762	3.356	4. لديك القدرة على احتواء حالات اللاتأكد في منطمتك.
دال	.002	3.809	23.80	65.12	0.775	3.256	5. تتنظر إلى الواقع في إطار التحديات أخذاً بعين الاعتبار التطلعات.
دال	.000	5.512	21.07	66.72	0.703	3.336	6. تعدد نقاط الضعف في مجال عملك قبل تأشير عوامل القوة فيه.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (3) أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارتين (2، 3) تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على وجود مستوى عالٍ للتوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة في المنشآت الفندقية محل الدراسة، كما تدل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (1، 4، 5، 6) على اتفاق أفراد العينة وبدرجة متوسطة على وجود مستوى متوسط للتوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة، وبشكل عام ترتفع قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، وبفارق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (2) والمتضمنة امتلاك العاملين الإداريين رؤية إيجابية تجاه كل ما هو جديد في مجال عملهم بأهمية نسبية (75.08%)، وأدناها للعبارة رقم (5) والمتضمنة نظرة العاملين الإداريين إلى الواقع في إطار التحديات أذنين بعين الاعتبار التطلعات بأهمية نسبية (65.12%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 16.84\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 23.8\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة وبين المتوسط الواجب توافره.

#### الجدول رقم (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
133	3.4323	.63539	.05510	68.65%	18.51%

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
7.847	.000	.43233	.3233	.5413

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفارق معنوي بلغ (0.43233)، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (18.51%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن مستوى التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.65%).

#### 2- البعد الثاني: الإبداع:

يبين الجدول رقم (5) أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (7، 8، 11) تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على وجود مستوى عالٍ للتوجه الريادي المتعلق بالإبداع في المنشآت الفندقية محل الدراسة، كما تدل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (9، 10، 12) على اتفاق أفراد العينة وبدرجة متوسطة على وجود مستوى متوسط للتوجه الريادي المتعلق بالإبداع لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

## الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد التوجه الريادي (الإبداع)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	7.777	22.05	70.48	0.777	3.524	7. تجعل من الاتصالات المفتوحة سبيلاً فاعلاً للتواصل مع زملائك في العمل.
دال	.000	7.330	20.24	68.86	0.697	3.443	8. تتيح الإدارة للعاملين في منطقتك إبداء آرائهم بشأن العمل.
دال	.000	5.646	21.56	67.08	0.723	3.354	9. تتمتع بقدر من الاستقلالية في ميدان عملك.
دال	.000	5.842	22.50	67.72	0.762	3.386	10. توظف الإدارة كل ما هو جديد لدعم المتميزين في منطقتك.
دال	.000	7.731	20.50	69.56	0.713	3.478	11. تدعم الإدارة أية مبادرة في محيط عملك.
دال	.001	4.264	22.41	65.42	0.733	3.271	12. تضع نفسك في المنطقة المحمية من زملائك بقصد التفاعل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

وبشكل عام ترتفع قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (7) والمتضمنة جعل العاملين الإداريين من الاتصالات المفتوحة سبيلاً فاعلاً للتواصل مع زملائهم في العمل بأهمية نسبية (70.48%)، وأدناها للعبارة رقم (12) والمتضمنة وضع العاملين الإداريين أنفسهم في المنطقة المحمية من زملائهم بقصد التفاعل بأهمية نسبية (65.42%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 20.24\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 22.5\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع وبين المتوسط الواجب توافره.

## الجدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
133	3.4173	.67403	.05845	68.83%	19.72%

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
7.140	.000	.41729	.3017	.5329

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التوجه الريادي المتعلق بالإبداع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.41729)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (19.72%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن مستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.83%).

## 3- البعد الثالث: المبادرة:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد التوجه الريادي (المبادرة)

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	6.621	21.66	68.52	0.742	3.426	13. تخصص الإدارة مكافأة مجزية لذوي الأفكار المتميزة في منضمتك.
دال	.000	7.683	20.82	69.66	0.725	3.483	14. تسخر جهودك للتفاعل مع أية حالة غير مألوفة في محيط عملك.
دال	.000	6.080	20.72	67.36	0.698	3.368	15. نتاح لك فرصة كسب المعلومات على نحو طليق في منضمتك.
دال	.000	9.855	18.85	71.52	0.674	3.576	16. تعتمد روح المنافسة مع زملاءك في ميدان العمل.
دال	.000	8.075	21.61	70.7	0.764	3.535	17. تسعى لطرح أفكار جديدة بقصد التطلع إلى المستقبل.
دال	.000	7.838	19.89	69.38	0.690	3.469	18. تشجع الإدارة أفرادها باستمرار لاستغلال الفرص الجديدة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

وبشكل عام ترتفع قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، ويفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (16) والمتضمنة اعتماد العاملين الإداريين روح المنافسة مع زملائهم في ميدان العمل بأهمية نسبية (71.52%)، وأدناها للعبارة رقم (15) والمتضمنة إتاحة الفرصة لدى العاملين الإداريين لكسب المعلومات على نحو طليق في منضمتهم بأهمية نسبية (67.36%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 18.85\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 21.66\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في الإجابات فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
133	3.4774	.59309	.05143	69.55%	17.06%

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.284	.000	.47744	.3757	.5792

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.47744)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (17.06%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة

$P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن مستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (69.55%). اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التوجه الريادي وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول رقم(9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
133	3.4424	.44876	.03891	68.85%	13.04%

#### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.368	.000	.44236	.3654	.5193

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات الاستبانة ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفارق معنوي بلغ (0.44236)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "درجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (13.04%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.85%).

#### 12-الاستنتاجات:

أظهرت النتائج أن مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (68.85%)، وبالنسبة لكل بعد من الأبعاد بينت النتائج ما يلي:

1- إن مستوى التوجه الريادي المتعلق بتحمل المخاطرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، ويتجلى ذلك بامتلاك العاملين الإداريين رؤية إيجابية لكل ما هو جديد في مجال عملهم، والتبصر على نحو جيد عند تنفيذهم المهمات الموكلة إليهم.

2- إن مستوى التوجه الريادي المتعلق بالإبداع لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، ويتجلى ذلك من خلال جعل الاتصالات المفتوحة سبيلاً فاعلاً للتواصل مع زملائهم في العمل، وإتاحة الإدارة للعاملين إبداء آرائهم بشأن العمل، بالإضافة إلى دعم الإدارة أية مبادرة في محيط العمل.

3- إن مستوى التوجه الريادي المتعلق بالمبادرة لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة متوفر بدرجة كبيرة، ويتجلى ذلك من خلال تخصيص الإدارة مكافأة مجزية لذوي الأفكار المتميزة، وتسخير العاملين لجهودهم للتعامل مع أية حالة غير مألوفة في محيط العمل، واعتماد روح المنافسة مع الزملاء في ميدان العمل، والسعي لطرح أفكار جديدة بقصد التطلع إلى المستقبل، بالإضافة إلى تشجيع الإدارة العاملين لاستغلال الفرص الجديدة.

#### 13-التوصيات:

1- العمل على زيادة معرفة العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية محل الدراسة للتوجه الريادي وأبعاده (تحمل المخاطرة، والإبداع، والمبادرة)، باعتباره من الأدوات والاستراتيجيات التي تمكنها من فحص البيئة الخارجية وتحليل عواملها المتداخلة بهدف تطوير قدراتها ومهارتها في مواجهة الظروف المستجدة والقيام بالتغيرات اللازمة للتفوق على المنافسين.

2- ضرورة تشجيع إدارات المنشآت الفندقية محل الدراسة لأي فكرة جديدة والاستفادة منها في توليد خدمات جديدة تلبى متطلبات الزبون.

3- ضرورة أن تتبنى إدارات المنشآت الفندقية محل الدراسة المبادرة والمواقف الاستباقية لاستغلال الفرص المتوفرة، وأن تكون مستعدة لتنفيذ الأفكار الجديدة بما يسهم في تطوير الخدمات الحالية.

4- ضرورة أن تعمل المنشآت الفندقية محل الدراسة على تبسيط الإجراءات والأخذ بالاعتبار مقترحات العاملين الإداريين ومشاركتهم في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات المساندة لعملية التوجه الريادي.

#### 14-المراجع:

1- أبو حمادة، عبد الموجود عبد الله؛ ونصار، حمدي جابر محمد (2016). ريادة الأعمال وجودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات الحكومية بمنطقة تبوك، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (20)، العدد (58)، 210.

2- بريس، أحمد كاظم (2019). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (29)، 78.

3- الحدراوي، حامد كريم؛ والكلاي، أمير نعمة مخيف (2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (1)، 223-237.

4- الحلالمة، محمد عزات؛ والخفاجي، نعمة عباس (2017). أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة، 160-188.

5- رشيد، صالح عبد الرضا؛ والزيادي، صباح حسين شناوة (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (29)، 205.

6- السعدي، أمين خليل؛ والخفاجي، نعمة عباس (2013). أثر التوجه الريادي في أداء المصارف العاملة في الأردن، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (54)، العدد (1)، 37-105.

7- صلاح، أحمد ضياء الدين (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتقلة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (24)، 200-235.

8- مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد (2017). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمنطقة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (1)، العدد (6)، 8.

9- Alderman, Delton, (2011). Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pien Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon? 17th Central Hardwood Forest Conference, 559.

10- Urban, Boris, (2012). Technology and Entrepreneurial Orientation at the Organizational Level in the Johannesburg Areal, SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrifvor Maslikehul pbroubestaor, Vol. 8, No. 1, 1-9.

11- Jantunen, Ari & Puum, Kaisu, Saarenketo , Sami & Helko , Kalevi, kyla ,(2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance , Journal of International Entrepreneurship , Vol.3 No. 6, 226.

- 12– Merlo, Omar & Auh, Seigyoung, ( 2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance, *Journal Of Market Lett*, Vol.2, No. 22, 355.
- 13– Lumpkin, G.T., Brighamb , Keith & Moss, Todd, (2010). Long–term orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation And performance of family businesses, *Journal Of Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.22, No.3. 249.
- 14– Bagheri & Z. A. L. Pihie, (2011). Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development, *Human Resource Development International*, Vol. 14, No. 4, 452.
- 15– Schachter, et al., (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, Innovation and entrepreneurship, *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 16, No. 1, 29.
- 16– Linares, et al., (2019)."The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance, Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.03.002>, Retrieved at (6/6/2019).
- 17– Wales, et al., (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross–cultural research, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 37, No. 2, 98.
- 18– Avlonitis, G.J, and H.E. Salavou.(2007).Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research* 60 (5), 566–575.
- 19– Rauch, A., J. Wirklund, G.T. Lumpkin, and M. Frese. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance". *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3), 761–787.
- 20– Beliaeva, T. (2014).Antecedents and Performance Outcomes of Entrepreneurial Orientation: a Comparative Cross–Country Study, Master Thesis, Graduate School of Management, St.–P. State University, 46.
- 21– Gathungu, J. & Aiko, D. & Machuki. V.(2014). Entrepreneurial Orientation, Networking, External Environment and Firm Performance : a Critical Literature Review, *European Scientific Journal* March 2014 edition, ISSN: 1857 – 7881 Vol.10, No.7, 335–357.
- 22– Jalilian, K. & Jamshidinaid, B. & Ghanbary, M. (2013).The impact of entrepreneurial orientation and market orientation on the performance of industrial firms listed in Tehran Stock Exchange (food, chemical, pharmaceutical, automobile)", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, ISSN 2251–838X / Vol, 5 (5), 644–649.
- 23–Kuratko, D.F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century, *Business Horizons* 52, 421–428.

## الملحق:

## أداة البحث (الاستبانة)

السيدة/ السيد: .....

يُعبّر التوجه الريادي عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة لتحمل المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة إلى الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وزبائننا.

يقوم الباحث بدراسة لقياس مستوى التوجه الريادي لدى العاملين الإداريين في المنشآت الفندقية ذات التصنيف الأربع والخمس نجوم، وذلك وفق أبعاد التوجه الريادي الآتية: تحمل المخاطرة، والإبداع، والمبادرة.

ويأمل الباحث من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاحها علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن التعاون

درجة الموافقة					العبارات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1.تجعل من حالات الفشل في ميدان العمل أساساً للنجاح والارتقاء في منطقتك.
					2.تمتلك رؤية إيجابية تجاه كل ما هو جديد في مجال عملك.
					3.تتبصر على نحو جيد عند تنفيذ المهمات الموكلة إليك رغم الصعوبات.
					4.لديك القدرة على احتواء حالات اللاتأكد في منطقتك.
					5.تنتظر إلى الواقع في إطار التحديات أخذاً بعين الاعتبار التطلعات.
					6.تحدد نقاط الضعف في مجال عملك قبل تأشير عوامل القوة فيه.
					7.تجعل من الاتصالات المفتوحة سبيلاً فاعلاً للتواصل مع زملائك في العمل.
					8.تتيح الإدارة للعاملين في منطقتك إبداء آرائهم بشأن العمل.
					9.تتمتع بقدر من الاستقلالية في ميدان عملك.
					10.توظف الإدارة كل ما هو جديد لدعم المتميزين في منطقتك.
					11.تدعم الإدارة أية مبادرة في محيط عملك.
					12.تضع نفسك في المنطقة المحمية من زملائك بقصد التفاعل.
					13.تخصص الإدارة مكافأة مجزية لذوي الأفكار المتميزة في منطقتك.
					14.تسخر جهودك للتفاعل مع أية حالة غير مألوفة في محيط عملك.
					15.تتاح لك فرصة كسب المعلومات على نحو طليق في منطقتك.
					16.تعتمد روح المنافسة مع زملاءك في ميدان العمل.
					17.تسعى لطرح أفكار جديدة بقصد التطلع إلى المستقبل.
					18.تشجع الإدارة أفرادها باستمرار لاستغلال الفرص الجديدة.