

**قياس جودة الخدمة السياحية لتحقيق الريادة  
التنظيمية: دراسة مقارنة بين فندقي روتانا بغداد  
وروتانا أربيل**

**أ. د رغد يوسف كبرو**

**الباحثة خلود هاشم سالم**

**الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية**

تهدف هذه الدراسة عن طريق الاطار النظري والتطبيقي إلى قياس جودة الخدمة السياحية لتحقيق الريادة التنظيمية ومعرفة علاقة الارتباط والتأثير لقياس جودة الخدمة السياحية كمتغير مستقل لتحقيق الريادة التنظيمية كمتغير تابع في فندق روتانا بغداد وفندق روتانا أربيل، فضلاً عن معرفة أهمية ومستويات ابعاد المتغيرين للفندقين المبحوثين، والعمل على توضيح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تقويم العمل وتحقيق الريادة التنظيمية في فندق بابل (روتانا) بغداد وروتانا أربيل. وانطلاقاً من أهمية موضوع الدراسة في المنظمات السياحية التي تشكل الفنادق جزءاً رئيساً منها، فكلما كانت جودة الخدمة السياحية عالية تحققت الريادة التنظيمية، وإن تقديم خدمة عالية الجودة تمثل استراتيجية مهمة للنجاح في منافسة المنظمات السياحية، من أجل تعزيز وتأكيد الجانب العملي للدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (الاستبانة) لإنجازها على مستوى فندق (روتانا) بغداد و( روتانا ) بابل، إذ غطت استمارة الاستبانة متغيرات الدراسة بأبعادها ووجهت إلى عينة قصدية (حصر شامل) من الادارة العليا والوسطى رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب وإلى الزبائن في الفندقين دراسة مقارنة بين فندق روتانا أربيل وروتانا بغداد، وقد بلغ عددهم ( ١١٢ ) مستجيباً، وتضمنت ( ٤٠ ) فقرة، ( ٢٥ ) فقرة جودة الخدمة السياحية، و( ١٥ ) فقرة ريادة تنظيمية، وتم استخدام مقياس ( Likert الخماسي، واعتمدت الدراسة برنامج ( SPSS, Microsoft Excel 2016, V,25,Amos V,25 مع اعتماد اساليب الإحصاء الوصفي (التحليل العاملي التوكيدي، اختبار الثبات بواسطة معامل الثبات، الأشرطة البيانية، الوسط الحسابي الموزون، الأهمية النسبية، الانحراف المعياري، الاختبار الإحصائي (F- TEST، مستوى المعنوية، معامل التحديد التفسير، أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار الاعتدالية) لاختبار فرضياته. وخلصت الدراسة إلى ابراز النتائج التي تُظهر صحة الفرضيات فتجسدت بوجود علاقة ترابطية جيدة ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية ( جودة الخدمة السياحية، الريادة التنظيمية). فيما اظهرت الاستنتاجات بضرورة تركيز كل من فندق روتانا أربيل وروتانا بغداد بجودة الخدمة السياحية عن طريق الاهتمام بأسلوب العاملين في الفندق تجاه الزبائن وطريقة تقديم الخدمة لهم، وعن طريق النتائج النهائية للدراسة تبين أن فندق روتانا أربيل قد حقق نسبة عالية عن طريق قياس جودة الخدمات السياحية المقدمة إلى الزبائن وتحقيق الريادة التنظيمية اعلى من فندق روتانا بغداد الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة السياحية، الريادة التنظيمية.

## Abstract

This study aims through the theoretical and applied framework, to measure the quality of the tourism service to achieve organizational Entrepreneurship, and to know the correlation and influence to measure the quality of the tourism service as an independent variable to achieve organizational Entrepreneurship as a dependent variable in the Baghdad Rotana Hotel and the Erbil Rotana Hotel. In addition to knowing the importance and levels of dimensions of the two variables for the two surveyed hotels, and working to clarify a set of recommendations that contribute to evaluating the work and achieving organizational Entrepreneurship in the Babylon (Rotana) Baghdad Hotel and the Erbil Rotana. Proceeding from the subject of the study in the tourism organizations of which hotels are a major part, the higher the quality of the tourism service, the more organizational Entrepreneurship is achieved, and the provision of high-quality service is an important strategy for success in the competition of tourism organizations, in order to enhance and confirm the practical aspect of the study, the applied descriptive approach (the questionnaire) was adopted to complete it at the level of (Rotana) Baghdad and (Rotana) Babylon, if the questionnaire covered the variables of the research by its dimensions and directed to an intentional sample (comprehensive inventory) from the upper and middle management heads of departments Public officials and customers in the two hotels, a comparative study between the Erbil Rotana and the Baghdad Rotana. Their number was (112) respondents, and it included.

Key words: quality of the tourism service, organizational Entrepreneurship

## المقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها، ولا سيما السياحية منها إلى تقديم خدماتها على أعلى مستويات الجودة للحفاظ على سمعة علامتها التجارية وتوسيع حصتها السوقية في سوق المنافسة ولتحقيق رضا الزبون وتحسين نقاط الاتصال معهم، إذ تبذل تلك المنظمات قصارى جهدها وتسخر امكانياتها كافة في استخدام التقنيات الرقمية المتطورة والتكنولوجيا الحديثة وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن وتحليلها وتفسير سلوكياتهم. لذلك تتضافر جهود المنظمة بأقسامها وانشطتها المختلفة كافة لاكتساب المزيد من الافكار وتحفيز

الابتكارات لدى العاملين والعمل بروح الفريق الواحد والاستفادة القصوى من إمكاناتهم وإطلاق الحماس لديهم لاكتشاف المزيد من الفرص المستقبلية والاستثمار الأمثل لها، لتقديم سلع وخدمات بطريقة مختلفة ومميزة غير متوفرة لدى المنافسين بما يحقق الريادة التنظيمية للمنظمة ويمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية قادرة على اشباع رغبات المستهلكين واحتياجاتهم تتوافق او تفوق تصوراتهم حول الخدمات المقدمة.

**أولاً: منهجية الدراسة** تهدف هذا الفقرة إلى تعريف مشكلة الدراسة ، وتحديد الأهداف التي تتوخاها الباحثة منها، كذلك بيان الأهمية المتوقع أن يضيفها على المستوى النظري والعملية لموضوعات الدراسة، كما يشير إلى التعرف على حدود الدراسة المتعلقة بالحدود الزمانية والمكانية والبشرية، مع تحديد المخطط الفرضي للبحث ، وقد اعتمدت الباحثة على طرح تساؤلات الدراسة، ومن ثم وصف متغيري الدراسة الرئيسيين (قياس جودة الخدمة السياحية ، الريادة التنظيمية ) عبر تعاريفهما الإجرائية والمقاييس التي اعتمد في قياسها على أساليب وطرائق ومعالجات إحصائية تتلائم وفرضيتا الدراسة الرئيسيتين.

1. **مشكلة الدراسة** تعمل المنظمات في ظل ظروف تنافسية شديدة نتجت عن عولمة المنظمات، والتقدم التكنولوجي، وما كانت لتلك الظروف التنافسية والتحويلات أن تضغط على المنظمات، بما فيها الفنادق، لاعتماد استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أفضل مستوى للجودة، وأن تعمل وبشكل مستمر على قياس مستوى جودة السلع والخدمات وصولاً لتحقيق الريادة التنظيمية واستخدامها كجسر لإرضاء الزبائن الذين أصبح كسب ولائهم والاحتفاظ بهم مكسباً استراتيجياً للمنظمة.

يفيد الخبراء الاقتصاديون أن الفنادق في العراق تواجه عددا من الصعوبات تسببت في عدم إدراجها ضمن التصنيفات العالمية. وأكد موظفو هيئة السياحة ذلك وأشاروا إلى أن العديد من الفنادق قد انخفضت تصنيفاتها وخرجت أخرى من التصنيفات العالمية ، إذ إن مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الفنادق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بريادته في السوق، فإن الدراسة الحالي ينطلق من مشكلة أساسية تتمثل في غياب الريادة التنظيمية للفنادق العراقية بسبب عدم وجود أسلوب منهجي لقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل تلك الفنادق ومدى إسهامها في تحقيق الريادة التنظيمية للفنادق، وتوخياً للدقة فقد صيغت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. ماهي الاتجاهات الفلسفية والمتغيرات المفاهيمية لمتغيرات الدراسة، ومستوياتها في الفنادق المبحوثة؟

2. هل هناك أسلوب محدد تتبناه الفنادق قيد الدراسة لقياس جودة الخدمة السياحية؟

3. هل تمتلك الفنادق قيد الدراسة مستوى معين من الريادة التنظيمية؟

4. ما هي طبيعة العلاقة بين قياس جودة الخدمة السياحية وتحقيق الريادة التنظيمية؟

5. ما هي طبيعة نماذج التأثير بين قياس جودة الخدمة السياحية الذي يمكن ان يسهم في تحقيق الريادة التنظيمية؟

2. **أهمية الدراسة** تكمن أهمية الدراسة بالفقرات الآتية:

1. تسهم الدراسة في تكوين أساس وإطار معرفي وتطبيقي لأبعاده.

2. تعد الدراسة محاولة لتشخيص واقع أسلوب قياس جودة الخدمة السياحية للفنادق قيد الدراسة.

3. تعد الدراسة محاولة لتشخيص مستوى الريادة التنظيمية للفنادق قيد الدراسة.

4. تحاول الدراسة إبراز أهمية إبعاده في مجال الفنادق المبحوثة والتي تؤدي دوراً مهماً في تطوير قدرات الفنادق العاملة في القطاع السياحي.

3. **أهداف الدراسة** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تكوين أساس وإطار معرفي وتطبيقي لأبعاده.

2. قياس جودة الخدمة السياحية للفنادق قيد الدراسة.

3. تحديد مستوى الريادة التنظيمية للفنادق قيد الدراسة.

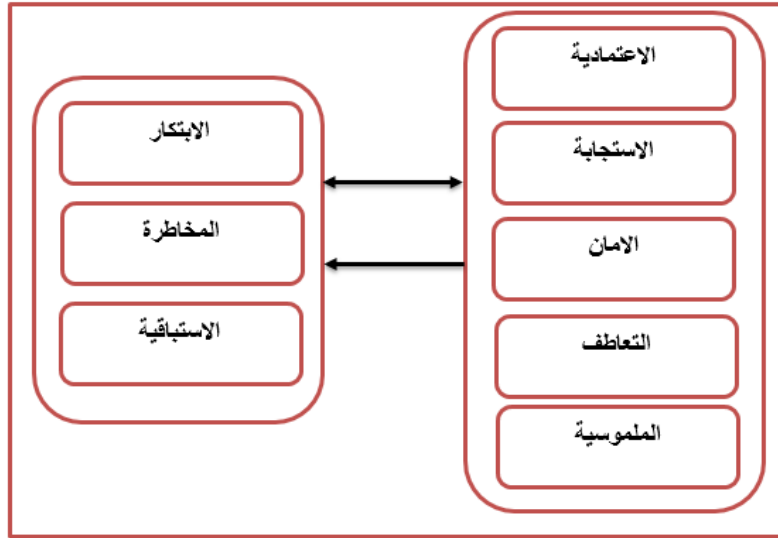
4. إبراز أهمية أبعاد قياس جودة الخدمة السياحية والريادة التنظيمية في مجال الفنادق المبحوثة والتي تؤدي دوراً مهماً في تطوير قدرات الفنادق العاملة في القطاع السياحي.

المخطط الفرضي للدراسة يهدف المخطط الفرضي لتوضيح العلاقات المنطقية لمتغيري الدراسة الرئيسية والأبعاد الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار إبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفر من مصادر، خدمة لأهداف الدراسة ومشكلتها وتساؤلاتها، فتم إعداد المخطط الفرضي ليمثل مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين وأبعادهما الفرعية وهي كالآتي:

أ. المتغير المستقل: قياس جودة الخدمة السياحية وأبعادهما المتمثلة بـ (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية).

ب. المتغير التابع: الريادة التنظيمية وأبعادهما المتمثلة بـ (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية).

ت. الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



فرضيات الدراسة الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى:

( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في الريادة التنظيمية ) لعينة روتانا أربيل وتتبع منها ثلاث فرضيات ثانوية على النحو الآتي:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في الابتكارية لعينة روتانا أربيل.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في المخاطرة لعينة روتانا أربيل.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في الاستباقية لعينة روتانا أربيل.

الفرضية الرئيسية الثانية: ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في الريادة التنظيمية ) لعينة روتانا بغداد وتتبع منها ثلاث فرضيات ثانوية على النحو الآتي:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في الابتكارية لعينة روتانا بغداد.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في المخاطرة لعينة روتانا بغداد.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة السياحية في الاستباقية لعينة روتانا بغداد.

ثانياً: الجانب النظري

1. جودة الخدمة السياحية

1.1 مفهوم جودة الخدمة السياحية: تمتلك الجودة معاني كثيرة، "بدءاً من الفخامة والجدارة إلى التميز، والقيمة الجيدة مقابل المال أو الراحة وحتى التطبيق العملي وغالباً ما يتم تعريفها ببساطة على أنها" الملاءمة للغرض، والجودة مفهوم متعدد الأوجه والأبعاد التي تعدّ مهمة لمختلف الزبائن (Ersahim, 2016:1). والجودة في اللغة هي سلامة التكوين أو اتقان الصنعة، أما اصطلاحاً فتعبر الجودة عن مطابقة المنتج أو الخدمة للمتطلبات والمواصفات وهي نسبة لانخفاض العيوب ومعدلات شكاوى الزبائن. ( لطيفة & زاهية، ٢٠٢١ :٧٢) تعد الجودة بمفهومها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك عن طريق وضع مقاييس

مخصصة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، وإيجاد صفة التميز فيهما ( عقيلي ، ٢٠٠٩ : ١٧). اما الخدمة فيقصد بها المساعدة أو الفضل أو العناية والاهتمام. ( لطيفة & زاهية ، ٢٠٢١ : ٧٢) ووفقا لجمعية التسويق الامريكية فإن الخدمة تعني هي المنتجات غير الملموسة التي يتم تبادلها مباشرة من قبل المنتج إلى المستهلك ولا تتم عملية نقلها وتخزينها وهي تقريباً تتعرض للفناء بسرعة إذ يصعب التعرف عليها بحكم إنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت (عبد الفتاح، ٢٠١٧: ٢٧). اما جودة الخدمة السياحية فتُعدّ مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن بما يقابل توقعاتهم ، لذلك فان تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن أو الوصول إلى درجة تفوق توقعاتهم ، وهذه التوقعات تبنى على أساس أبعاد يتم من طريقها الحكم على جودة الخدمة المقدمة للزبون. ( ٢٠ : ٢٠١٦ GilaniniaNejadjavad& ) كما تعبر جودة خدمات الجذب السياحي عن التفرد والقيمة العالية والتي تُعدّ الأساس لكسب ولاء الزبون للوجهة السياحية ، من حيث الوصول إلى المواقع السياحية ، وقياس معدل الرضا لدى الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة . لذلك ، يمكن تحقيق جودة الخدمة من طريق تقديم خدمات ممتازة من قبل المنظمات السياحية عن طريق الموارد البشرية، التي تدعمها من طريق توفير قيم إيجابية . كما يشعر الزبائن الذين حصلوا على خدمة ما أكثر من مرة بالرضا لأنه وفقا لتجربتهم للمنتجات والخدمات السياحية والتي لبت توقعاتهم بالشكل الذي يعطي انطباعا ايجابياً لدى الزبائن ، كما يمكن تحقيق مستوى مميز من الخدمات السياحية من طريق الموارد البشرية المؤهلة في الخدمة الممتازة والكفاءة والمساعدة عن طريق البنية التحتية أو المرافق المناسبة لتوفير قيم إيجابية. ( Rahniati et al ,2020:961 ).

٢.١ أهمية جودة الخدمة السياحية تعد جودة الخدمة السياحة ذات أهمية كبيرة عن طريق ما تقدمه من الاستفادة الناتجة عند الحصول على الخدمات السياحية من قبل الزبائن ، وتكون هذه الخدمات متاحة للجميع، وعند تحقيق خدمات عالية الجودة من قبل المنظمات السياحية يؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات السياحية وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية داخل السوق السياحية ( Europeancommission, 2020: 9-10 ) ، كما ذكر (عطاالله & آخرون، ٢٠٢٠ : ٣١٨) أن لجودة الخدمة السياحية أهمية كبيرة في المنظمات السياحية وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار الأمر الذي يتطلب التعاون المشترك بين الموظفين من أجل ايجاد الخدمة الافضل وتقديمها إلى الزبون بأعلى مستوى، لذلك على المنظمات الاهتمام بالموظفين فضلاً عن اهتمامها بالزبائن ، لذلك أصبح مستوى جودة أداء الخدمة أحد الأساليب التنافسية لبناء وتحقيق رضا ولاء الزبون، فلم تعد الجودة غاية في حد ذاتها بل أصبحت وسيلة تسعى عن طريقها المنظمة لبناء ولاء زبائنها ،على الرغم من الصعوبة في قياس مستوى جودة الخدمة السياحية بالنسبة إلى السلع المادية الملموسة من خصائص البضائع ، لكن بشكل عام فإن مستهلك الخدمة الزبون ، مثل المستهلكين الآخرين للبضائع ، يضع في النظر مجموعة من الخصائص التي تشكل الأساس لمقارنة الخدمات البديلة ، والتي تمثل مجموعة من التصورات الضمنية في ذهن الزبون والتي لا يمكن ابدائها بصورة مباشرة ، كما تلعب الجودة دوراً مهماً في تسويق الخدمات التي تقدمها المنظمات السياحية عن طريق خلق ميزة تنافسية لاكتساب رضا الزبون ، وهو ما يجعل الجودة في الخدمات السياحية عاملاً مهماً لتحقيق تطوير السياحة في المنظمات. (Al-Hazmia, N. 2020:1115)

٣.١ ابعاد جودة الخدمة السياحية يُعدّ الباحثون جودة الخدمة موضوع متعدد الأبعاد، وأن عدد وطبيعة هذه الأبعاد تختلف باختلاف المنظمات الخدمية ،لذلك تعددت أبعاد جودة الخدمة إذ اشار العديد من الباحثين والكتاب إلى أبعاد جودة الخدمة بشكل عام ، و أن الزبائن يعتمدون في تقييمهم للخدمة المقدمة لهم على أساس مستوى و نوعية الخدمة عن طريق مقياس واحد،لذا فقد تم اختيار الأبعاد في هذه الدراسة بما تتناسب واقعها فضلاً عن كونها اكثر اتقافا عند أغلب الباحثين والكتاب إذ تمثلت أبعاد جودة الخدمة بخمسة ابعاد رئيسة اعتمادا على( زوبع، ٢٠٢٠ : ٢٢-٢٣ )،( Enshaei , et.al , 2020 : ٦٢)،(Ababneh, 2017: 133)، (شعبان، ٢٠٢١ : ٧١)،(El Saghier,2015:57)،(خلف ، ٢٠٢١ : ٣٠)،(الطائي & العلاق ، ٢٠٠٩ : ١٤٥، ١٤٦)،(Bauer, Adams,2013:17- 18) هي:(الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان ، التعاطف ، الملموسة)

١.٣.١ الاعتمادية: تعني الاعتمادية قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها ، وبدرجة عالية من الدقة ، إذ بين الكثير من الباحثين بأن الاعتمادية تشير إلى قابلية مدى قدرة مقدم الخدمة على الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة إلى الزبائن باعتماد ودقة وثبات ، كما تشير الاعتمادية في مجال الخدمات إلى الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة وتسليمها للزبائن بالوقت المتفق عليه( ذياب ، ٢٠١٢ : ٧٧ - ٧٤). أن الاعتمادية تُعدّ عنصر له تأثير في تحديد ادراكات جودة الخدمة لدى الزبائن إذ يجري

التعامل مع المنظمة التي تلتزم بهيكلية الأعمال وخصوصاً تلك التي تخص المميزات الجوهرية للخدمة، فالمنظمات تحتاج إلى أن تكون مدركة لتوقعات الزبون عن طريق بعد الاعتمادية ( شياح & الموسوي ، ٢٠١٤ : ٩٤-٩٦).

٢.٣.١ الاستجابة: تعد الاستجابة هي الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة (Malhotra, 2016 :5844) (Tegambwage, 2017: 78) والتمثلة بحماس العاملين مقدمي الخدمة لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة لهم ، والذي يساعد في الحصول على رضا الزبائن بشكل أساسي عن طريق التميز في الاستجابة من قبل موظفي او مقدمي الخدمة لاحتياجات الزبون أثناء تقديم الخدمة (Masrurul, ٢٠١٩ : ١٣٦). إذا تتجلى الاستجابة في قدرة مقدم الخدمة بالرد على طلبات الزبائن واستفساراتهم، والاستجابة لهم بصورة سريعة وخاصة في مجال الخدمات والذي يوضح مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للزبائن عند احتياجهم لها، إذ إن جميع الزبائن بغض النظر عن أصلهم، وحالتهم، وخلفيتهم، يتلقون الخدمة السريعة من قبل ملاك المنظمة مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج. (ذياب ، ٢٠١٢ : ٧٤ - ٧٧).

٣.٣.١ الأمان: يمكن الإشارة إلى هذا البعد عن طريق الحالة التي يشعر بها الزبائن بالأطمئنان أثناء التعامل مع الفندق او المنظمة السياحية. (خلف ، ٢٠٢١ : ٣٠) عن طريق معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على إجابة أسئلة الزبائن بكل ثقة. إذ يتضح الامان في مجال الخدمة السياحية عن طريق اعتماد أو ثقة الزبائن بالإدارة وملاك المنظمة، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم. (ذياب ، ٢٠١٢ : ٧٧ - ٧٤)، ولذلك فإن الزبون يحاول تركيز تعاملاته مع المنظمة السياحية (الفندق) الذي يوفر له الحماية والأمان ، مما يتطلب قيام إدارة الفندق في بناء علاقات ثقة مع الزبائن لكسب ولائهم (Kotler,2012:396).

٤.٣.١ التعاطف: يشير التعاطف في جودة الخدمة إلى الرعاية والاهتمام الفردي من قبل مقدم الخدمة في المنظمة للزبائن. (٥٨٤٤، Malhotra ٢٠١٦)، إذ إن موقف مقدم الخدمة المعتمد تجاه الزبائن يشجع على "شعور الزبون بالأهمية أي ، يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبون وتوصية الزبائن الآخرين من اجل الحصول على تلك الخدمة إذ يتم ذلك عن طريق التعاطف بعدّه عامل ذو أهمية كبيرة مما يؤدي إلى الحصول على رضا الزبائن. (Masrurul, 2019 ; 136).

٥.٣.١ الملموسية: تشير الملموسية في المنظمات السياحية إلى المرافق المادية ، المواد والمعدات المستخدمة ، ومواد الاتصال ، بما في ذلك المظهر الشخصي لمقدم الخدمة (Al-Quraishi, & Gabraw, R. Y. 2021:7771) (Malhotra ٢٠٠٠ : ٥٨٤٤)، (Tegambwage ٢٠١٧:78)، إذ تشير الملموسية إلى كل ما يتعلق بالتسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومعدات الاتصال و المباني والتكنولوجيا المستخدمة ، العناصر المادية للخدمة المقاعد ، و الاضاءة ، والكراسي ، والمعدات والمكائن المطلوبة لتقديم الخدمة (الطائي & العلاق, ٢٠٠٩ : ١٤٥).

## ٢. مفهوم الريادة التنظيمية

على الرغم من أن البحوث التي تناولت مفهوم الريادة في الحدود التنظيمية أصبحت كثيرة في العقود الثلاثة الماضية بين كلاً من المديرين والأكاديميين ، إلى ان القليل جدا اتفق على تعريف الريادة التنظيمية إذ اشار بعض العلماء بتعريف الريادة التنظيمية عن طريق ربطه بالمغامرة بينما ربطها الآخرون باستراتيجية التجديد كما تم الإشارة إلى الريادة التنظيمية بأنها جميع أنشطة الريادة التي يتم تنفيذها في سياق المنظمة دائماً. كما تحدد الريادة جميع الأنشطة التي تطور المنظمات ، والتمثلة بالتغيير والابتكار والربح. (Nyanga,2020:2) (ثم ان الريادة التنظيمية لم تعد قاصرة على مجال الأعمال وإنشاء المشروعات الجديدة فقط بل تعدت ذلك في النصف الثاني من القرن العشرين إلى التطبيق في مجال إدارة التنظيم وهيكلته إذ بدأت تأخذ أشكالاً متنوعة فهناك الريادة الاقتصادية، والريادة الاجتماعية، والريادة الثقافية وغيرها، وبصفة عامة، تمثل الريادة التنظيمية إطاراً لتيسير التغيير والإبداع المستمر في المنظمات، إذ تقدم مخططاً للتعامل بفاعلية مع الواقع التنافسي الجديد الذي تواجهه تلك المنظمات. (أحمد & عزب ، ٢٠١٧ : ٤٨٢)، ويرى (Kuratko & Morris (2004, p:24) أن الريادة التنظيمية لا تُعدّ فقط عملية، بل تعد أيضاً طريقة للتفكير وأداء الأعمال والسلوكيات التي تهدف للتجديد أو الابتكار التنظيمي وتتم داخل المنظمة أو خارجها ، في حين اشار (Muceldili&Zehir , 2012: 924) إلى ان الريادة التنظيمية هي العملية التي تستخدم داخل المنظمة بغض النظر عن حجمها، من اجل دعم المشروعات التجارية الجديدة وغيرها من الأنشطة والتوجهات المبتكرة والإبداعية مثل: تطوير منتجات وخدمات وتقنيات جديدة والمساهمة في النمو الاقتصادي واستراتيجيات جديدة . كما يمكن النظر

إلى الريادة التنظيمية على أنها عملية استغلال المنظمة لفرصالنمو والتطور من اجل تقديم قيم جديدة للزبائن عن طريق الابتكار والتجديد، وإعادةتوزيع الموارد لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو (Chirani&Hasanzadah, 2013:66).

## ١.٢ أهمية الريادة التنظيمية

للريادة التنظيمية أهمية كبيرة في العديد من الجوانب، إذ تلعب دوراً مهماً في المنظمات على اختلاف أحجامها، و تتطلب أساليب إدارة مبتكرة وتغييرات وتحسينات في السوق وذلك لمعالجة جوانب الضعف في أساليب الإدارة التقليدية واغتنام الفرص في الأسواق الدولية ثم ان لها دور مهماً في تعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية ، فهي تحتاج إلى إحداث تغييرات، وتجديدات لحل تلك المشاكل ، ومن ثم تبحث عن طرق مبتكرة لإنجاز العمل ، وتعد الريادة التنظيمية بمثابة الحل الذي تلجأ إليه المنظمات من أجل البقاء واستمرارية النمو والمنافسة (Muceldidi&Zehir, 2012, p: 925) ، وأضاف ( الشمرتي , ٢٠١٨ : ٤٩ ) ان أهمية الريادة التنظيمية تكمن في كونها من الاساليب المهمة والاساسية في اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية ، إذ تساهم في تكوين مشاريع ريادية مساهمة فاعلة للعمل على تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان ، في حين بين ( أحمد & عزب , ٢٠١٧ : ٤٨٦ ) أن مدى أهمية توجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومنها المنظمات السياحية نحو تفعيل الريادة التنظيمية بهدف تحقيق مستوياتمرتفعة من الأداء، والارتقاء به في ظل المتغيرات السريعة، والمنافسة الشديدة التي تواجهها تلك المنظمات، حيث تسهم الريادة التنظيمية بالآتي :

١. مواجهة الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها المنظمات.

٢. توفير بيئة عمل جيدة تدعم الابتكار، والأفكار الريادية

٣. بناء المعرفة التنظيمية عن طريق سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة

٤. تهيئة مناخ صالح لعمل المنظمة.

٥. الدراسة عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل.

٦. تطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

**2.2 أبعاد الريادة التنظيمية** يختلف الباحثون في تحديد أبعاد الريادة التنظيمية وفقاً لطبيعة الدراسة أو الدراسة الذي يتم تناوله، فعن طريق الاعتماد على بعض الأدبيات المرتبطة بالريادة التنظيمية، يتضح أنها بناء متعدد الأبعاد، حيث أشارت عدة دراسات إلى أنها تتكون من عدد من الأبعاد، من بينها: الاستعداد للابتكار، والإقدام على المخاطرة، واستشراف المستقبل أو الاستباقية والسعي نحو الفرص، والتجديد الذاتي، والتنافسية، والنزوع نحو الاستقلالية، في حين أن معظم الدراسات التي تدرس أثر الريادة التنظيمية على الأداء تتفق على ثلاثة أبعاد أساسية للريادة التنظيمية هي الابتكار والمخاطرة والاستباقية (احمد & عزب , ٢٠١٧ : ٤٨٧) لذلك تم التركيز في هذه الدراسة على تلك الأبعاد وسيتم شرحها بشكل مفصل وعلى النحو الآتي :

**١.٢.٢ بعد الابتكار** يعيد الابتكار هو الركيزة الأساسية للريادة التنظيمية والذي تعني التخلي عن الأسلوب القديم والدراسة عن التطور والتجديد عن طريق الإشارة إلى الابتكار وعن طريق علاقتها بالنبوغ والعبقرية لدى الأشخاص ( الجهيمي & القطيط , ٢٠١٩ : ٤١٧-٤١٨) ويتضمن هذا البعد توجه المنظمة نحو تبني دعم الابتكار والإبداع والتجريب، والأساليب التكنولوجية الحديثة، والدراسة والتطوير في تقديم المنتجات والخدمات والعمليات. (أحمد& عزب , ٢٠١٧ : ٤٨٧). والابتكار أو رغبة المنظمة نحو استخدام ودعم الأفكار الجديدة والمتطورة والاختبار والعملية الإنتاجية والذي يعد أحد الاجراءات التي قد تؤدي إلى تقديم إنتاج أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة ( Chirani& Hasanzadeh,2013:٦٦) كما ذكر ( Dyuch , 2008 : 27)

**٢.٢.٢ المخاطرة** وتعني الميل لاتخاذ إجراءات جريئة ، مثل الدخول في أسواق جديدة غير معروفة أو تخصيص جزء كبير من موارد المنظمة للمشروعات التي تتسم بطابع اللاتأكد أو الافتراض من اجل تلك المشاريع وتُعدّ المخاطرة كجزء من عملية وضع استراتيجية المنظمة هو موقف استراتيجي، تكون المخاطرة جزءاً أساسياً منه وأن السياق الذي تعمل فيه المنظمة يؤثر على مقدار المخاطر التي تتعرض لها ( Bleeker, 2011:6) كما تُعدّ المخاطرة الاستعداد لتوفير الموارد المطلوبة لإنشاء مشاريع واستغلال الفرص المتاحة على الرغم من عدم التأكد من النتيجة (Adeoti& Asabi , 2018).

٣.٢.٢ الاستباقية: تمثل الاستباقية الدراسة عن فرص جديدة تساعد على تطوير الخطة الحالية للمنظمة ، وتقديم منتجات وخدمات جديدة من قبل المنافسين . حيث إن لابد من أن يتصف المديرين بالاستباقية لتوفير الرؤية والتوجيه للمشاركة في التوسع Gcaza (2013:21)، وأضاف ( الزعنون , ٢٠١٩ : ٨٦ ) بأن الاستباقية هي جهود المنظمة لاستغلال الفرص الجديدة ، فالمنظمات الاستباقية تراقب السوق والبيئة المحيطة من أجل معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن ومعرفة التغيرات المتوقعة في الطلب أو معرفة المشاكل المحتمل حدوثها والتي من الممكن أن تقود إلى الحصول على فرص لمشاريع جديدة ، والاستباقية لا تتضمن فقط معرفة المتغيرات ، بل يجب ان تكون المنظمة قادرة على العمل عليها والتفوق على المنافسين(أحمد & عزب , ٢٠١٧ : ٤٨٩).

### ثالثاً: الجانب العملي

١. اختبار الثبات للاستبانة. يؤكد جدول ( ١٦ ) ان قيمة معامل الثبات ( Cronbach's Alpha ) لمجمل فقرات جودة الخدمة السياحية قد بلغت ( ٠.٧٩٤ ) بما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات جودة الخدمة السياحية بسبب كون قيمة معامل الثبات كانت أكثر من ( ٠.٧٠٠ ) . بما يوثق وجود ثبات في فقرات وأبعاد جودة الخدمة السياحية . أما لمجمل فقرات الريادة التنظيمية فقد سجل معامل ثبات ( ٠.٨٥٠ ) وهي أكثر من ( ٠.٧٠٠ ) ، مما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات الريادة التنظيمية. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة ( ٠.٨٦٧ ) وهي أكثر من ( ٠.٧٠٠ ) بما يثبت تحطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

جدول (٤) نتائج اختبار الثبات ( Cronbach's Alpha ) لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثة
X	٠.٧٩٤	مرتفع	ثبات مرتفع في فقرات جودة الخدمة السياحية
Y	٠.٨٥٠	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات الريادة التنظيمية
مجمل فقرات الاستبانة	٠.٨٦٧	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V25

### ٢. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على ابعاد الدراسة

١.٢ التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على ابعاد جودة الخدمة السياحية يبين جدول ( ٥ ) ان مستوى استجابة افراد عينة فندق روتانا أربيل على مجمل فقرات ابعاد الاعتمادية والاستجابة والملموسية والتعاطف والأمان كان بمستوى مرتفع ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت (٣.٩٥)(٤.١١)(٤.٠٥) (٤.٠١) (٤.٠٥) على التوالي وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة ضمن الفئة ( من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ ) فيما سجل الانحراف المعياري ( ٠.٤٦ ) ( ٠.٥١ ) ( ٠.٥٧ ) ( ٠.٦١ ) ( ٠.٥٣ ) على التوالي بما يؤشر وجود اتفاق وتجانس نوعا ما في آراء عينة الدراسة بخصوص أهمية هذه الأبعاد. أما بخصوص آراء عينة فندق روتانا بغداد فقد وضح جدول (٥) ان مستوى استجابة افراد عينة فندق روتانا بغداد على مجمل ابعاد الاعتمادية والاستجابة والملموسية والتعاطف والأمان كان بمستوى مرتفع ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت ( ٣.٨٥٢ ) ( ٣.٨٧ ) ( ٣.٧٤ ) ( ٣.٦٣ ) ( ٣.٧٥ ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة ضمن الفئة ( من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ ) فيما سجل الانحراف المعياري ( ٠.٦٠ ) ( ٠.٤٧ ) ( ٠.٥٣ ) ( ٠.٣٧ ) ( ٠.٥٣ ) بما يؤشر وجود اتفاق وتجانس نوعا ما في آراء عينة الدراسة بخصوص أهمية البُعد المستقل الاعتمادية، فيما سجل مقياس الأهمية النسبية للبُعد المستقل الاعتمادية ( ٧٧.٠٤ % )

جدول ( ٥ ) مستويات اجابات العينة على فقرات أبعاد المتغير المستقل جودة الخدمة السياحية

الابعاد	روتانا أربيل		روتانا بغداد	
	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	انحراف معياري
الاعتمادية	3.95	0.465	3.852	0.608
الاستجابة	4.112	0.516	3.874	0.47
الملموسية	4.052	0.572	3.742	0.536
التعاطف	4.01	0.616	3.638	0.371



0.534	3.756	0.537	4.05	الأمان
0.5038	3.7724	0.5414	4.0348	جودة الخدمة السياحية

## ٢.٢ التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على ابعاد الريادية

يظهر جدول ( ٦ ) ان مستوى استجابة افراد عينة فندق روتانا أربيل على مجمل فقرات ابعاد الابتكارية والمخاطرة والاستباقية كان بمستوى مرتفع ولاسيما أن قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت ( ٣.٩٢ ) ( ٣.٩٤ ) ( ٣.٩٣ ) على التوالي وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة ضمن الفئة ( من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ ) فيما سجل الانحراف المعياري ( ٠.٦٣ ) ( ٠.٦١ ) ( ٠.٥٤ ) بما يؤشر وجود اتفاق وتجانس نوعا ما في آراء عينة الدراسة بخصوص أهمية هذه الابعاد. أما بخصوص آراء عينة فندق روتانا بغداد فقد وضح جدول (٦) ان مستوى استجابة افراد عينة فندق روتانا بغداد على مجمل ابعاد الابتكارية والمخاطرة والاستباقية كان بمستوى مرتفع ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت ( ٣.٨٢ ) ( ٣.٤٣ ) ( ٣.٨٤ ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة ضمن الفئة ( من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ ) فيما سجل الانحراف المعياري ( ٠.٦٣ ) ( ٠.٦٣ ) ( ٠.٥٣ ) بما يؤشر وجود اتفاق وتجانس نوعا ما في آراء عينة الدراسة بخصوص هذه الابعاد.

## جدول (٦) مستويات اجابات العينة على فقرات ابعاد المتغير التابع الريادة التنظيمية

روتانا بغداد		روتانا أربيل		الابعاد
انحراف معياري	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	
0.632	3.82	0.632	3.92	الابتكارية
0.635	3.43	0.614	3.94	المخاطرة
0.538	3.844	0.544	3.932	الاستباقية
0.602	3.698	0.597	3.931	الريادة التنظيمية

## ٣. اختبارات فرضيات الدراسة

١.٣ عينة فندق روتانا أربيل تستعمل الباحثة مخطط العلاقة التأثيرية بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Amos و جدول تحليل التباين ANOVA وتحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression Analysis ) واسلوب المعالجة الإحصائية عن طريق اختبار ( F – TEST ) لاختبار تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في كل بُعد من أبعاد الريادة التنظيمية، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، بما يوثق قبول الفرضية بنسبة ( ٩٥ % )، أما لعرض نسبة تفسير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين للتغيرات التي تطرأ على الريادة التنظيمية تستفيد الباحثة من معامل التفسير ( التحديد )  $R^2$  % وستختبر الباحثة في هذه المرحلة من التحليل الفرضية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في الريادة التنظيمية ) لعينة روتانا أربيل وتنطبق منها ثلاث فرضيات ثانوية على النحو الآتي:

١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في الابتكارية لعينة روتانا أربيل.
٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في المخاطرة لعينة روتانا أربيل.
٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في الاستباقية لعينة روتانا أربيل.

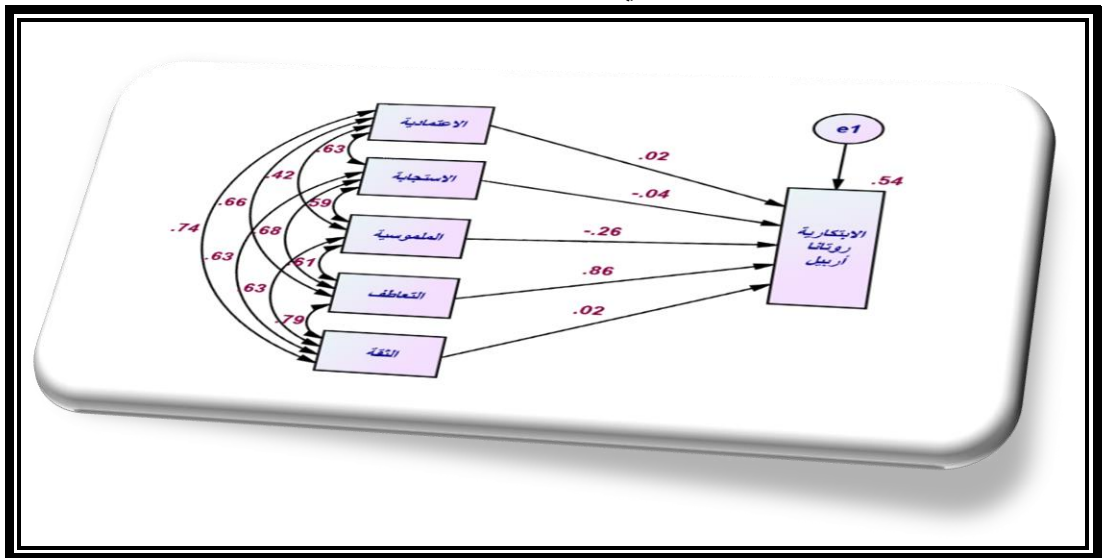
وكانت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات تأثير جودة الخدمة السياحية بأبعادها في ابعاد المتغير التابع على النحو الآتي:

١.١.٣ تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الابتكارية. يوثق كل من جدول ( ٧ ) وشكل ( ٢ ) وعلى وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الاصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ( H1-1 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( ٩٥ % وحتى عند ٩٩ % )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في البعد التابع الابتكارية، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( ٣.٣٢٣ ) وهي معنوية،

بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت ( 0.035 ) وهي أقل مستوى معنوية ( 0.05 )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( 54 ٪ ) مؤشرة بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن الابتكارية، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في الابتكارية في فندق روتانا أربيل، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية لجودة الخدمة السياحية { الاعتمادية (X<sub>1</sub>) ، الاستجابة (X<sub>2</sub>) ، الملموسية (X<sub>3</sub>)، التعاطف (X<sub>4</sub>) ، الامان (X<sub>5</sub>) } مجتمعين في الابتكارية والتي يرمز لها بـ ( Y<sub>1</sub> ) على النحو الآتي:

$$Y_1 = 3.054 + 0.02 X_1 - 0.04 X_2 - 0.26 X_3 + 0.86 X_4 + 0.02 X_5$$

وهو يؤثر قيمة الابتكارية عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤثر الانموذج انه في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>1</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الابتكارية بقيمة ( 0.02 ) وعند حصول تغير في قيمة (X<sub>2</sub>) سيحصل تغير في قيمة الابتكارية بقيمة ( - 0.04 ) أما في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>3</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الابتكارية بقيمة ( - 0.26 ) . وعند حصول تغير في قيمة (X<sub>4</sub>) سيحصل تغير في قيمة الابتكارية بقيمة ( 0.86 ) أما في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>5</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الابتكارية بقيمة ( 0.02 ) .



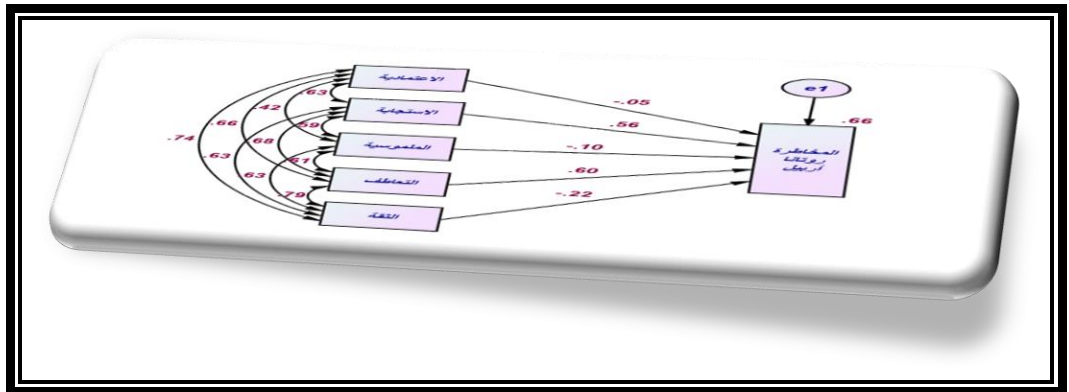
المصدر اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات برنامج AMOS V25 شكل ( 2 ) تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الابتكارية على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الإصدار الخامس والعشرين.

٢.١.٣ تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في المخاطرة. يوثق كل من جدول ( ٧ ) وشكل ( ٣ ) وعلى ووفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الإصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ( H1- ) ( 2 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( 95 ٪ وحتى عند 99 ٪ )، وذلك شروعاً من تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في البُعد التابع المخاطرة، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( 5.027 ) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت ( 0.0005 ) وهي أقل مستوى معنوية ( 0.05 )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( 66 ٪ ) مؤشرة بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن المخاطرة، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في المخاطرة في فندق روتانا أربيل، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين جودة الخدمة السياحية { الاعتمادية (X<sub>1</sub>) ، الاستجابة (X<sub>2</sub>) ، الملموسية (X<sub>3</sub>)، التعاطف (X<sub>4</sub>) ، الامان (X<sub>5</sub>) } مجتمعين في المخاطرة والتي يرمز لها بـ ( Y<sub>2</sub> ) على النحو الآتي:

$$Y_2 = 1.391 - 0.05 X_1 + 0.56 X_2 - 0.10 X_3 + 0.60 X_4 - 0.22 X_5$$

يستشف من الانموذج ان الحد الثابت بلغ ( 1.391 ) وهو يؤثر قيمة المخاطرة عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤثر الانموذج انه في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>1</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( - 0.05 ) وعند حصول تغير في قيمة (X<sub>2</sub>) سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( 0.56 ) أما في حال حصول

تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة (0.10 -). وعند حصول تغير في قيمة (X4) سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة (0.60) أما في حال حصول تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة (0.22 -).

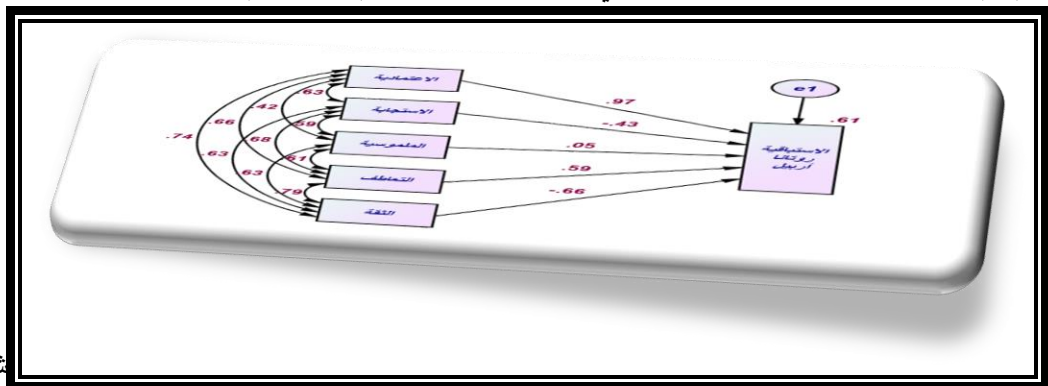


المصدر اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات برنامج AMOS V25 شكل ( 3 ) تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في المخاطرة على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الاصدار الخامس والعشرين

3.2.3 تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الاستباقية. يوثق كل من جدول ( ٧ ) وشكل ( ٤ ) وعلى ووفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الاصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ( HI-3 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( ٩٥ % وحتى عند ٩٩ % )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في الاستباقية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٤.٣٤٢) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة كانت ( ٠.٠٠٠ ) وهي أقل مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( ٦١ % ) مؤشرة بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن الاستباقية، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في الاستباقية في فندق روتانا أربيل، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين جودة الخدمة السياحية { الاعتمادية (X1) ، الاستجابة (X2) ، الملموسية (X3) ، التعاطف (X4) ، الامان (X5) } مجتمعين في الاستباقية والتي يرمز لها بـ ( Y3 ) على النحو الآتي:

$$Y_3 = 2.793 + 0.96 X_1 - 0.43 X_2 + 0.05 X_3 + 0.59 X_4 - 0.66 X_5$$

وهو مؤشر قيمة الاستباقية عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤشر الانموذج انه في حال حصول تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة (0.96) وعند حصول تغير في قيمة (X2) سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة (-0.43) أما في حال حصول تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة (0.05). وعند حصول تغير في قيمة (X4) سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة (0.59) أما في حال حصول تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة (-0.66).



شكل ( ٤ ) تأثير أبعاد

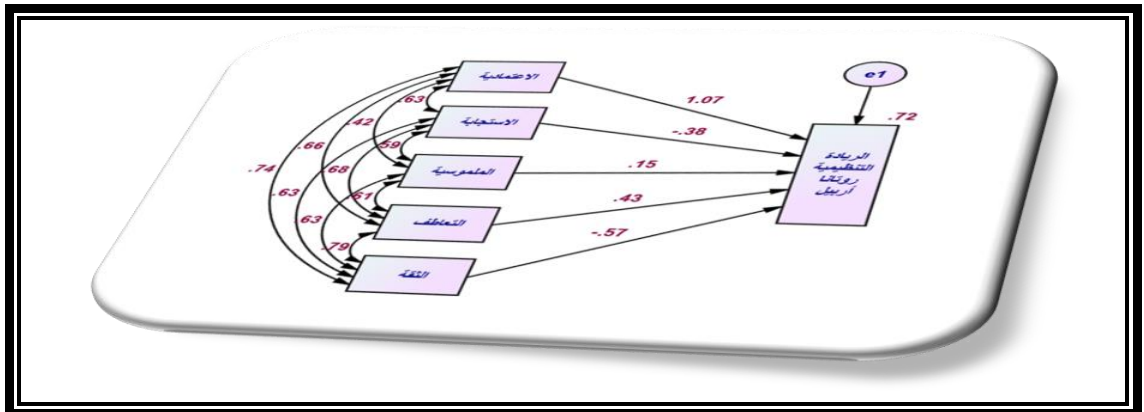
جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الاستباقية على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الاصدار الخامس والعشرين.

تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الريادة التنظيمية.

يوثق كل من جدول ( ٧ ) وشكل ( ٥ ) وعلى ووفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الإصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الرئيسة الثانية ( H1 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( ٩٥ % وحتى عند ٩٩ % )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في الريادة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ( ٧.٢٥٩ ) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة كانت ( ٠.٠٠٠٢ ) وهي أقل مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( ٧٢ % ) مؤشراً بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن الريادة التنظيمية، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في الريادة التنظيمية في فندق روتانا أربيل، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين جودة الخدمة السياحية { الاعتمادية (X<sub>1</sub>) ، الاستجابة (X<sub>2</sub>) ، الملموسية (X<sub>11</sub>)، التعاطف (X<sub>4</sub>) ، الامان (X<sub>5</sub>)} مجتمعين في الريادة التنظيمية والتي يرمز لها بـ ( Y ) على النحو الآتي:

$$Y = 0.827 + 1.07 X_1 - 0.38 X_2 + 0.15 X_{11} + 0.43 X_4 - 0.57 X_5$$

يستشف من الانموذج ان الحد الثابت بلغ (0.827) وهو يؤشر قيمة الريادة التنظيمية عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤشر الانموذج انه في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>1</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (1.07) وعند حصول تغير في قيمة (X<sub>2</sub>) سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (0.15) أما في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>3</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (0.15). وعند حصول تغير في قيمة (X<sub>4</sub>) سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (0.43) أما في حال حصول تغير في قيمة (X<sub>5</sub>) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة ( - 0.57 ). وكما موضح في شكل ( ٨ ) الآتي:



شكل ( ٥ ) تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الريادة التنظيمية على وفق نتائج البرنامج الإحصائي اموس الإصدار الخامس والعشرون

٢.٤ عينة فندق روتانا بغداد تستعمل الباحثة مخطط العلاقة التأثيرية بوساطة برنامج التحليل الإحصائي Amos وجدول تحليل التباين ANOVA وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) واسلوب المعالجة الإحصائية عن طريق اختبار ( F - TEST ) لاختبار تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في كل بُعد من الأبعاد التابعة المنتمية إلى الريادة التنظيمية لعينة روتانا بغداد، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة أصغر من مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، بما يوثق قبول الفرضية بنسبة ( ٩٥ % )، أما لعرض نسبة تفسير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين للتغيرات التي تطرأ على الريادة التنظيمية تستفيد الباحثة من معامل التفسير ( التحديد ) % R<sup>2</sup> وستختبر الباحثة في هذه المرحلة من التحليل الفرضية الآتية:

**الفرضية الرئيسة الثانية:** ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في الريادة التنظيمية ) لعينة روتانا بغداد وتنبثق منها ثلاث فرضيات ثانوية على النحو الآتي:

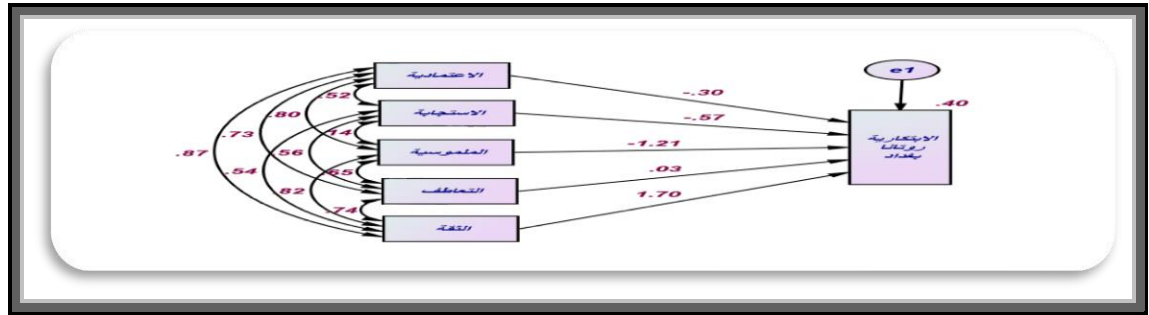
١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في الابتكارية لعينة روتانا بغداد.
٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في المخاطرة لعينة روتانا بغداد.

٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة السياحية في الاستباقية لعينة روتانا بغداد.

وكانت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات تأثير جودة الخدمة السياحية بأبعادها المستقلة في ابعاد المتغير التابع على النحو الاتي:

#### ٢.٢.١ تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الابتكارية.

يؤكد كل من جدول ( ٨ ) وشكل ( ٥ ) وعلى وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الاصدار الخامس والعشرين رفض الفرضية الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ( H2-1 )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في البعد التابع الابتكارية، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( ١.٨٩٥ ) وهي غير معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت ( ٠.١٥٩ ) وهي أكبر من مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، بما يوثق عدم وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في الابتكارية في فندق روتانا بغداد،



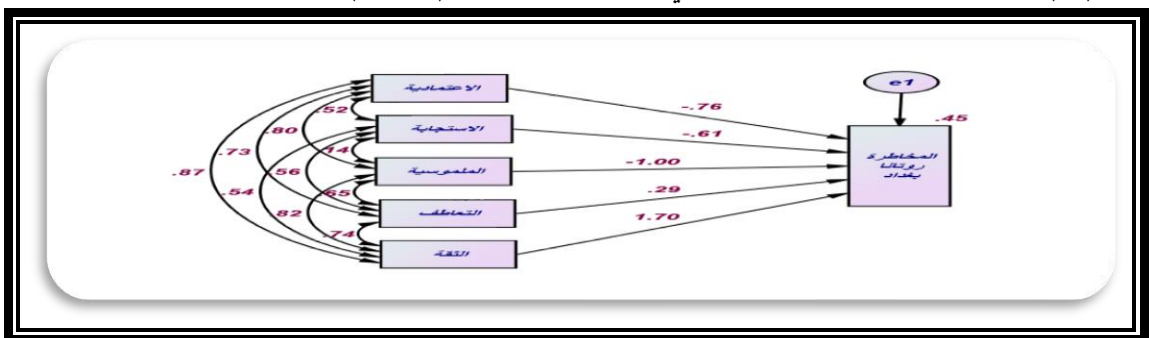
شكل ( ٥ ) علاقة أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الابتكارية على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الاصدار الخامس والعشرين.

#### ٢.٢.٤ تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في المخاطرة. يوثق كل من جدول ( ٨ ) وشكل ( ٦ ) وعلى ووفق مخرجات

برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الاصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ( H2-2 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( ٩٥ % وحتى عند ٩٩ % )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في البعد التابع المخاطرة، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( ٢.٣٢٨ ) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت ( ٠.٠٠٠٥ ) وهي أقل مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( ٤٦ % ) مؤشرة بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن المخاطرة، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في المخاطرة في فندق روتانا بغداد، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين جودة الخدمة السياحية { الاعتمادية ( X<sub>1</sub> ) ، الاستجابة ( X<sub>2</sub> ) ، الملموسية ( X<sub>3</sub> ) ، التعاطف ( X<sub>4</sub> ) ، الامان ( X<sub>5</sub> ) } مجتمعين في المخاطرة والتي يرمز لها بـ ( Y<sub>2</sub> ) على النحو الاتي:

$$Y_2 = 8.327 - 0.76 X_1 - 0.61 X_2 - 1.00 X_3 + 0.29 X_4 + 1.70 X_5$$

وهو يؤشر قيمة المخاطرة عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤشر الانموذج انه في حال حصول تغير في قيمة ( X<sub>1</sub> ) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( - 0.76 ) وعند حصول تغير في قيمة ( X<sub>2</sub> ) سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( 0.61 ) أما في حال حصول تغير في قيمة ( X<sub>3</sub> ) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( - 1.00 ). وعند حصول تغير في قيمة ( X<sub>4</sub> ) سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( 0.29 ) أما في حال حصول تغير في قيمة ( X<sub>5</sub> ) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة المخاطرة بقيمة ( 1.70 ).



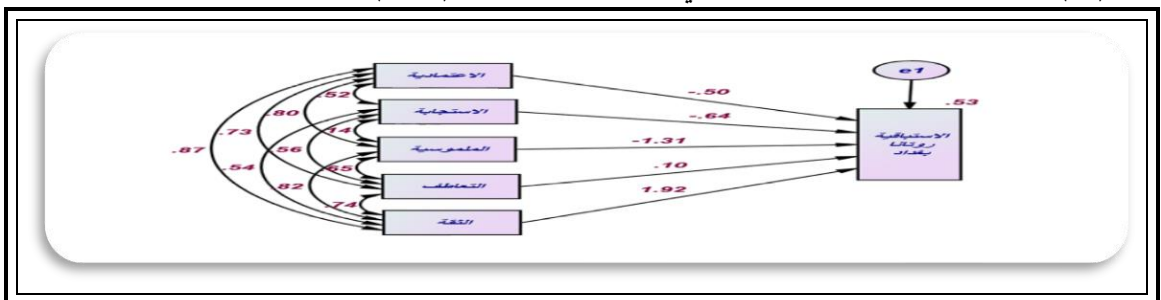
شكل ( ١٣ ) تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في المخاطرة على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الإصدار الخامس والعشرين

#### ٣.٢.٤ تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الاستباقية.

يوثق كل من جدول ( ٨ ) وشكل ( ٧ ) وعلى ووفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الإصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ( H2-3 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( ٩٥ % وحتى عند ٩٩ % )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في الاستباقية، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( ٣.١١٩ ) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت ( ٠.٠٠٠ ) وهي أقل مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( ٥٣ % ) مؤشراً بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن الاستباقية، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في الاستباقية في فندق روتانا بغداد، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين جودة الخدمة السياحية { الاعتمادية (X1) ، الاستجابة (X2) ، الملموسية (X3) ، التعاطف (X4) ، الامان (X5) } مجتمعين في الاستباقية والتي يرمز لها بـ ( Y3 ) على النحو الآتي:

$$Y_3 = 7.97 - 0.50 X_1 - 0.64 X_2 - 1.31 X_3 + 0.10 X_4 + 1.92 X_5$$

وهو يؤشر قيمة الاستباقية عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤشر الانموذج انه في حال حصول تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة ( - 0.50 ) وعند حصول تغير في قيمة (X2) سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة ( - 0.64 ) أما في حال حصول تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة ( - 1.31 ) . وعند حصول تغير في قيمة (X4) سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة ( 0.10 ) أما في حال حصول تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الاستباقية بقيمة ( 1.92 ) .



شكل ( ١٤ ) تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الاستباقية على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الإصدار الخامس والعشرين.

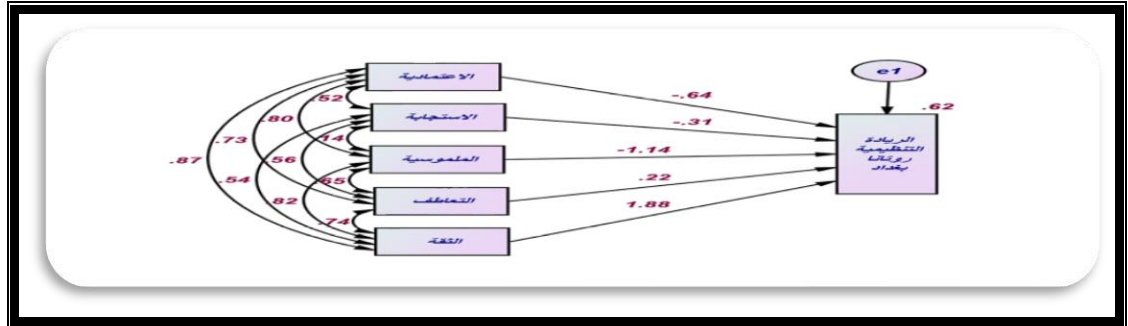
#### ٤.٢.٤ تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الريادة التنظيمية.

يوثق كل من جدول ( ٨ ) وشكل ( ٨ ) وعلى ووفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي ( Amos ) الإصدار الخامس والعشرين قبول الفرضية الرئيسية الثانية ( H2 ) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة ( ٩٥ % وحتى عند ٩٩ % )، وذلك شروعاً من تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ( الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الامان ) مجتمعين في الريادة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحتسبة ( ٤.٦٤٧ ) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة كانت ( ٠.٠٠٢ ) وهي أقل مستوى معنوية ( ٠.٠٥ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( ٦٢ % ) مؤشراً بذلك نسبة تفسير ( تأثير ) أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين للمتغير المُعبر عن الريادة التنظيمية، بما يوثق وجود تأثير واضح لجودة الخدمة السياحية في الريادة التنظيمية في فندق روتانا بغداد، وبذلك نحصل على أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين جودة الخدمة السياحية { الاعتمادية (X1) ، الاستجابة (X2) ، الملموسية (X3) ، التعاطف (X4) ، الامان (X5) } مجتمعين في الريادة التنظيمية والتي يرمز لها بـ ( Y ) على النحو الآتي:

$$Y = 6.142 - 0.64 X_1 - 0.32 X_2 - 1.14 X_3 + 0.22 X_4 + 1.88 X_5$$

وهو يؤشر قيمة الريادة التنظيمية عندما تكون جميع قيم المتغيرات المستقلة المدروسة صفراً، ويؤشر الانموذج انه في حال حصول

تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (0.64-) وعند حصول تغير في قيمة (X2) سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (0.32-) أما في حال حصول تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (1.14-) وعند حصول تغير في قيمة (X4) سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (0.22) أما في حال حصول تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة سيحصل تغير في قيمة الريادة التنظيمية بقيمة (1.88). وكما موضح في شكل ( ٨ ) الاتي:



شكل ( ٨ ) تأثير أبعاد جودة الخدمة السياحية مجتمعين في الريادة التنظيمية على وفق نتائج البرنامج الإحصائي أموس الاصدار الخامس والعشرين يستخلص من التحليل السابق وشكل ( ٨ ) ان تأثير أبعاد المتغير المستقل جودة الخدمة السياحية ( الاعتمادية + الاستجابة + الملموسية + التعاطف + الامان ) مجتمعة تؤثر في البعد التابع الابتكارية في روتانا أربيل بنسبة أكبر من تأثيرها في الابتكارية في فندق روتانا بغداد. فيما يستدل من التحليل السابق وشكل ( ٨ ) ان تأثير أبعاد المتغير المستقل جودة الخدمة السياحية ( الاعتمادية + الاستجابة + الملموسية + التعاطف + الامان ) مجتمعة تؤثر في البعد التابع المخاطرة في روتانا أربيل بنسبة أكبر من تأثيرها في المخاطرة في فندق روتانا بغداد. ويؤكد التحليل السابق وشكل ( ٨ ) ان تأثير أبعاد المتغير المستقل جودة الخدمة السياحية ( الاعتمادية + الاستجابة + الملموسية + التعاطف + الامان ) مجتمعة تؤثر في البعد التابع الاستباقية في روتانا أربيل بنسبة أكبر من تأثيرها في الاستباقية في فندق روتانا بغداد. ويوثق التحليل السابق وشكل ( ٨ ) ان تأثير أبعاد المتغير المستقل جودة الخدمة السياحية ( الاعتمادية + الاستجابة + الملموسية + التعاطف + الامان ) مجتمعة تؤثر في البعد التابع الريادة التنظيمية في روتانا أربيل بنسبة أكبر من تأثيرها في الريادة التنظيمية في فندق روتانا بغداد.

### أبعاد الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات عن طريق تحليل النتائج المستحصلة في الجانب العملي توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية :
  - أ. تبين ان هنالك اهتمام جيد من قبل ادارة فندق روتانا اربيل ببعد الاعتمادية فضلاً عن التزام ادارة الفندق بالمواعيد المعلنة في تقديم الخدمات والتي تتلائم مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم.
  - ب. ان فندق روتانا اربيل حقق نسبة استجابة اعلى من فندق روتانا بغداد عن طريق استجابة الفندق لشكاوى الزبائن والعمل على حلها بسرعة عالية.
  - ت. تحرص ادارة فندق روتانا اربيل ببعد الملموسية عن طريق تركيز الفندق على السمات والخصائص المرافقة لتقديم الخدمة فضلاً عن تواصل الفندق مع زبائنه لتحسين جودة الخدمة.
  - ث. ارتفاع مستوى اهتمام ادارة فندق روتانا بغداد بطريقة تعامل العاملين في الفندق مع الزبائن واسلوب تقديمهم للخدمة بشكل شخصي والعمل على تحديد احتياجاتهم وتقديمها.
  - ج. أهمية الأمان من قبل كل من فندق روتانا اربيل وروتانا بغداد في نشاط عمل الفندق عن طريق توفير المتطلبات الامنية كافة التي تشعر الزبائن بالأمان فضلاً عن تقديم خدمات خالية من الخطر.
  - ح. ايمان ادارة فندق روتانا اربيل بالابتكار إذ يحرص الفندق على تقديم افكار ابداعية جديدة وعدّ الابتكار وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تشجيع الادارة للعاملين على التخلي عن ممارسات العمل التقليدية .

- خ. تبين أن لدى الفندقين روتانا بغداد وروتانا أربيل القدرة على قبول المخاطرة إذ إن إدارة فندق روتانا أربيل تدرك أهمية التوازن بين الخدمات الحالية والجديدة وإدارة المخاطرة بعناية ، أما إدارة فندق روتانا بغداد ترى ضرورة استثمار الفرص الجديدة على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها .
- د. ظهر ارتفاع مستوى اهتمام الفندقين روتانا بغداد وروتانا أربيل بالقدرة على الاستباقية عن طريق ما قدمته إدارة فندق روتانا أربيل من قابلية على استشراق المستقبل عن طريق خلق الافكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها وكذلك فندق روتانا بغداد عن طريق زيادة مستوى إدارة الفندق في العمل على ترقب الفرص الجديدة واكتشافها .
- ذ. تبين النتائج ارتفاع مستوى اهتمام الفندقين موضوع الدراسة بالريادة التنظيمية بشكل عام إذ حقق بعد المخاطرة المرتبة الأولى بالنسبة لفندق روتانا أربيل وهذا يشير إلى مبادرة الإدارة العليا في الفندق لاكتشاف الفرص الجديدة في حين حقق بعد الاستباقية المرتبة الأولى بالنسبة لفندق روتانا بغداد إذ تعمل إدارة الفندق على فهم رغبات الزبائن وتلبيتها.
- ر. تبين ان ابعاد جودة الخدمة تساهم في تقديم المقترحات ورسم السياسات بما يتوافق مع توجهاتها الريادية لدى فندق روتانا أربيل.
- ز. ظهر ان ابعاد جودة الخدمة تؤيد وبصورة واضحة على أهمية رفع مستوى الثقة لدى إدارة فندق روتانا بغداد من اجل المخاطرة وتحقيق الريادة التنظيمية على مستوى الفندق.

#### ثانياً: التوصيات توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية :

- أ. تشجيع ادارتي الفندق موضوع الدراسة بالمحافظة على الالتزام بالمواعيد المعلنة لتقديم الخدمة والعمل على ترسيخ ذلك لدى الافراد العاملين في الفندق عن طريق التحفيز والمكافأة ورفع روح العمل لديهم.
- ب. تشجيع فندق روتانا بغداد بالعمل على زيادة الاهتمام بالاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها .
- ت. العمل على زيادة اهتمام ادارة فندق بغداد بالتركيز على تطوير عملية الاتصال مع زبائن الفندق من اجل تحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وكذلك التركيز على كافة الخصائص والسمات المرافقة لتقديم الخدمة .
- ث. تشجيع فندق روتانا أربيل على زيادة نسبة الاهتمام بالزبائن بشكل شخصي وبناء علاقة طويلة الأمد والعمل على تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم وتقديمها .
- ج. تشجيع فندق روتانا أربيل وروتانا بغداد على توفير المتطلبات الامنية كافة التي تشعر الزبائن بالأمان فضلاً عن تقديم خدمات خالية من الخطر.
- ح. تشجيع فندق روتانا بغداد على تقديم افكار ابداعية جديدة واعتبار الابتكار وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية والعمل على تشجيع الادارة للعاملين في التخلي عن ممارسات العمل التقليدية .
- خ. تشجيع الفندقين روتانا بغداد وروتانا أربيل على قبول المخاطرة وأدراك أهمية التوازن بين الخدمات الحالية والجديدة وإدارة المخاطرة بعناية ، واستثمار الفرص الجديدة على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها.
- د. تشجيع الفندق بضرورة زيادة قابلية الفندقين على استشراق المستقبل عن طريق خلق الافكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها وعن طريق زيادة مستوى إدارة الفندق في العمل على ترقب الفرص الجديدة واكتشافها .
- ذ. تشجيع فندق روتانا بغداد على ضرورة الاهتمام والاستثمار الامثل لجودة الخدمات السياحية وتهيئة متطلباتها لدورها الفعال في تحقيق الريادة التنظيمية .

#### المصادر العربية

- ١- الزعنون ، محمد منصور رمزي عطية مزر ، ( ٢٠١٩ ) ، ( ممارسات القيادة الأبتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية ، من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظات قطاع غزة ) ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية ، المجلد ( ٤ ) ،
- ٢- تيغزة، محمد بوزيان ( ٢٠١٢ ) ، ( التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما ) ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن.



- ٣- الشمري، أبياء مهدي صالح، (٢٠١٨)، (( ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحول المستشفيات نحو الريادة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في المستشفيات الأهلية - النجف الأشرف))، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- ٤- الجهيمي، طه أحمد، المهدي المبروك القطيط، (٢٠١٩)، (( التعليم الريادي وعلاقته بريادة الأعمال، دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي))، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا
- ٥- أحمد، أيمن زغلول راغب و أيمن أحمد محمد عزب، (٢٠١٧)، (( تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية : أليات مقترحة))، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس عشر، مصر،
- ٦- نياض، صلاح محمود (٢٠١٢)، ((قياس ابعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الاردنية من منظور المرضى والموظفين))، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد ١،
- ٧- شياع، عبد الامير عبد الحسين و رحيم عبد محمد الموسوي (٢٠١٤)، (( اثر عناصر ابعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية))، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٣، العدد ١٠،
- ٨- خلف، هالة عيدان حسون (٢٠٢١)، (( تأثير أبعاد جودة الخدمة والمؤشرات المالية في ربحية المصارف دراسة مقارنة لعينة من المصارف التجارية والإسلامية العراقية ))، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، بغداد
- ٩- الطائي، د، حميد و د، بشير العلق، (٢٠٠٩)، (( إدارة عمليات الخدمة ))، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- ١٠- شعبان، حيدر علي، (٢٠٢١)، (( دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمة، بحث تحليلي في مديرية ماء بابل))، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ١١- زويغ، راحل يحيى أبراهيم، (٢٠٢٠)، (( تأثير جودة الخدمة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية))، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد
- ١٢- عطا الله، فاروق عبد النبي حسانين و مصطفى محمود ابو احمد و محمد قاسم العمرات (٢٠٢٠)، (( دراسة تقييمية لملموسية الخدمات السياحية في منطقة البترا))، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، العدد ١، المجلد ١٤،
- ١٣- لطيفة، كلاخي و توام زاهية، (٢٠٢١)، (( جودة الخدمة السياحية وأثرها على ولاء العملاء، دراسة تحليلية على عينة من عملاء وكالة لجدار للسياحة والاسفار بتيارت))، جامعة تيارت وجامعة الجزائر، مجلة الاقتصاد وأداره الاعمال، المجلد ٥، عدد ٢،
- ١٤- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٩)، (( مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ))، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
- ١٥- عبد الفتاح، حازم محمد، (٢٠١٧)، (( تسويق الخدمات))، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية لمنشر والتوزيع

الإسكندرية، مصر

المصادر الأجنبية

- 16- Ersahin, Mustafa (2016), (( 19- quality and quality management, Katanić, Z., Todosijević-Lazović, S., & Todosijević, R, (2017), Quality management in the tourism industry, Mining and Metallurgy Engineering Bor, (1-2), 115-124
- 17- Nejadjavad, M., & Gilaninia, S, (2016), ((The role of service quality in organizations, Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 5(7), 19,
- 18- RAHMIATI, F., OTHMAN, N, A., BAKRI, M, H., ISMAIL, Y., & AMIN, G, (2020), ((Tourism service quality and tourism product availability on the loyalty of international tourists, The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(12), 959-968,
- 19- European Commission,(2020),(( Mapping skills and training needs to improve accessibility in tourism services
- 20- Al-Hazmia, N, (2020), ((A study on the dimensions of the quality of tourism services in the Kingdom of Saudi Arabia, Management Science

- 21- Enshaei, H., ManzariTavakoli, H., Salajegheh, S., Pourkiani, M., & Babaei, H, (2020), ((Presenting A Model of the Social Factors Effective in the Service Quality of the Municipalities of Mazandaran, Agricultural Marketing and Commercialization Journal, 4(1), 60-76,
- 22- Al-Ababneh, M, M, (2017), ((Service quality in the hospitality industry, Available at SSRN 3633089,
- 23- El Saghier N, M., (2015), ((Managing Service Quality: Dimensions of service quality: a study in Egypt”, International Journal of African and Asian Studies, ISSN 2409-6938 An International Peer-reviewed Journal, Vol,9,
- 24- Bauer, E., & Adams, R, (2013), ((Service quality of cloud-based applications)), John Wiley & Sons,
- 25- Zeithaml, V, A., Parasuraman, A., & Malhotra, A, (2000),(( A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice (Vol, 115), Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- 26- Tegambwage, Dr, Amani G, (2017) ((The Relative Importance of Service Quality Dimensions: An Empirical Study in the Tanzanian Higher Education Industry Department of Marketing and Entrepreneurship, the University of Dodoma, Tanzania, International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS),
- 27- Masrurul, M, M, (2019), Impact of service quality on customer satisfaction in Bangladesh tourism industry: an empirical study, Advances In Management Vol, 12, 1,
- 28- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane ,(2012), (( Marketing Management )) , Copyright Licensing ,14<sup>th</sup> Ed,
- 29- Al-Quraishi, K, A, A., & Gabraw, R, Y, (2021), ((THE BASICS OF IDENTIFYING TRAINING NEEDS FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE HOTEL SERVICE QUALITY (AN EXPERIMENTAL STUDY IN BABYLON HOTEL), PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(4), 7763-7788,
- 30- Tegambwage, Dr, Amani G, (2017) ((The Relative Importance of Service Quality Dimensions: An Empirical Study in the Tanzanian Higher Education Industry Department of Marketing and Entrepreneurship, the University of Dodoma, Tanzania, International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS),
- 31- Nyanga, T, (2020), ((Impediments to Corporate Entrepreneurship: Evidence from Employees of Emerging Organizations in Construction and Manufacturing Industries in Gwanda Town, Zimbabwe, Ushus Journal of Business Management, 19(1), 1-14, of Bank of Abyssinia S,C”, A Research Project Submitted to the College of Business and Economics of Addis Ababa University in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Executive Master of Business Administration (EMBA), Addis Ababa,
- 32- Kuratko, D, F., & Morris, M, H, (2003), ((Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations, In Issues in Entrepreneurship)), Emerald Group Publishing Limited,
- 33- Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S, (2012), ((The impact of corporate entrepreneurship on organizational citizenship behavior and organizational commitment: Evidence from Turkey SMEs, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 924-933,
- 34- Chirani, E., & Hasanzadeh, R, (2013), ((THE ASPECTS OF ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN COMPETITION ENVIRONMENT, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(11), 65-70,
- 35- Dyduch, W, (2008), ((Corporate entrepreneurship measurement for improving organizational performance, Journal of Economics and Management, 4(1), 15-40,
- 36- Bleeker, I, (2011), ((The influence of entrepreneurial orientation on the innovation process: an empirical research on manufacturing SMEs (Master's thesis, University of Twente),
- 37- Adeoti, J, O., & Asabi, M, O, (2018), ((Analysis of dimensions of corporate entrepreneurship and organizational performance in Nigeria, Amity Journal of Entrepreneurship, 3(2), 1-11
- 38- Gcaza, W, V, (2013), ((Corporate entrepreneurship strategies in the South African mining industry (Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management, Graduate School of Business Administration),