

**دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة \***  
**دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف**

**د. حامد كريم الحدرائي**      **أمير نعمة مخيف الكلابي**  
**جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد**

**المستخلص:**

لقد تعامل البحث مع التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد وهي ( المبادرة، وتحمل المخاطرة، والإبداع ) كمتغير تفسيري ، وتعامل أيضا مع إدراك الزبون لجودة الخدمة كمتغير استجابي من خلال أربعة أبعاد وهي (الملموسية، والاعتمادية (المعولية)، والاستجابة والضمان) . وقد هدف البحث للتعرف على دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة . وتكون مجتمع البحث من المنظمات السياحية (الفنادق)، أما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية ، إذ تم اختيار عينة تتكون من (103) فندق من أصل (230) فندق وتم استرجاع (80) استبانة صالحة ومثلت نسبة (34%). وتضمن البحث فرضيتين للاختبار العلاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث . واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) . واهم ما استنتجه البحث هو إن 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 .

**The Role of the Entrepreneurial Orientation in the Perception of the Quality of Customer Service**

**Hamid K. Alhaddrawi (PH.D)      &      Ameer N. Alkelabi**  
**Kufa University / College of Management and Economics**

**Abstract:**

This research deals with Entrepreneurial Orientation through three dimensions (Innovation, risk taking and proactiveness) as a variable explanatory, and it dealt with the customer to realize the service quality through the four dimensions (tangibility, reliability (reliability), the response, and security). The objective of this research is to identify the role of the Entrepreneurial Orientation in the perception of the quality of customer service. The population of research organizations is tourism (hotels) as well as a sample of customers who attend these organizations (hotels), while the research sample was the sample intentionally, as it has selected sample of (103) hotel out of the (230) Hotel and retrieved (80) questionnaire valid and represented the proportion (34%), The research includes two assumptions to test the relationship between correlation and impact of the research variables. The extracted results by use of statistical

**\* بحث مستل**

software (SPSS). The most important findings of the research is that the hotels leadership was not in the required level therefore it led to a negative impact on meeting the wishes of the customer and which refers to the absence of a clear impact on the customer's perception of the quality of service.

### المقدمة:

غالبا ما تسعى إدارة المنظمات إلى فحص البيئة الخارجية للبحث عن الفرص المتوفرة ، إذ يجب عليها وضع استراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص بطريقة كفوءة ، بالإضافة إلى قدرتها على استقطاب الزبائن المحتملين والعمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين . و غالبا ما تطمح هذه المنظمات إلى بناء علاقات طيبة مع الزبون من خلال تقديم خدمات تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وولاءه، علما أن الزبائن الذين يتكون لهم رضا يكونوا زبائن موالين للمنظمة، إذ تعد عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم من المهام الصعبة لان الزبون غالبا ما يواجه تشكيكه وواسعة من المنتجات ليختار منها الأفضل ، لذا فإن الزبون يرغب في المنظمات و التي تقدم أعلى قيمة مدركة له حيث يقوم بتقييم الاختلافات بين المنافع الكلية و التكاليف الكلية الناتجة عن هذه المنتجات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين الآخرين . وهنا فان التسويق يهدف إلى إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، و تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الأرباح بالاعتماد على تعزيز إدراك الزبون عن منتجات المنظمة. وركز البحث على:

**المبحث الأول:** الإطار المنهجي للبحث / **المبحث الثاني:** الجانب النظري للبحث / **المبحث الثالث:** الجانب العملي للبحث / **المبحث الرابع:** الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي

#### أولاً: مشكلة البحث

أصبحت قدرة المنظمات السياحية ( الفنادق ) على مواكبة تطورات البيئة الخارجية والتي تتميز على أنها بيئة حركية غير مستقرة من أهم المشاكل والتحديات التي تواجه هذه المنظمات . لذا فإن قدرتها على التوجه الريادي من خلال المبادرة، تحمل المخاطرة و الإبداع تعد من أهم العوامل التي تساعد على استشراف البيئة الخارجية و البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها والعمل على تقديم خدمات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن والعمل على إشباعها وتحقيق رضا وولاء الزبائن. لذا يهدف البحث إلى قياس دور التوجه الريادي للمنظمات السياحية ومدى قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية تؤثر على إدراك الزبون وتحقيق رضاهم وولائهم و بما يخدم أهداف المنظمة في جذبهم والحفاظ عليهم ، لذا تتجلى مشكلة الدراسة من خلال مايلي :

- 1- ما مدى إدراك عينة البحث للتوجه الريادي ؟
- 2- ما مستوى التوجه الريادي لدى عينة البحث ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي وإدراك الزبون لجودة الخدمة ؟
- 4- هل توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي وإدراك الزبون لجودة الخدمة ؟

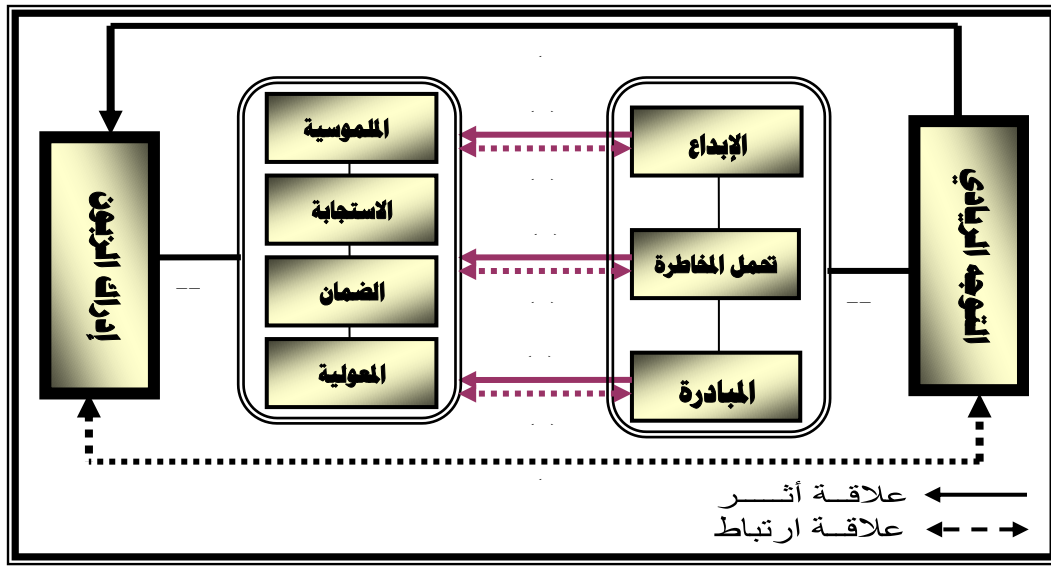
#### ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملي ، ففي الجانب العلمي سيقدم البحث ملخصاً عن أهم أفكار الباحثين و الكتاب ولمتغيري الدراسة التوجه الريادي و إدراك الزبون لجودة الخدمة مراعيًا في ذلك أصالة المصادر وحدائتها . أما الجانب العملي يتجلى من خلال الجانب التطبيقي لمتغيري البحث ، فضلاً عن تقديم معلومات وتوصيات لعينة الدراسة بخصوص توجهها الريادي مع إمكانيتها التأثير على الزبون من خلال تقديم خدمات بجودة عالية مع تقديم توصيات تساعد في تطوير الأداء . إذ تتجلى أهداف البحث من خلال:

- 1- تحديد وتشخيص مستوى التوجه الريادي لدى العينة.
- 2- بيان قدرة المنظمة في التأثير على إدراك الزبون من خلال تقديم مستوى جودة خدمات عالي .
- 3- تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي وإدراك الزبون لجودة الخدمة.
- 4- تحليل علاقات تأثير التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة.

#### ثالثاً: مخطط البحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية أو تجمع مع الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، حيث صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً من خلال دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي وضحت متغيري البحث، التوجه الريادي وإدراك الزبون لجودة الخدمة . وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث بوضع مخطط فرضي يبين علاقات الأثر والارتباط واتجاهات التأثير وحسب ما مبين في الشكل أدناه:-



شكل (١) يبين مخطط البحث  
المصدر من إعداد الباحث

#### رابعاً: فرضيات البحث

بعد تحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة واختيار مخطط الدراسة الفرضي وضع الباحث فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها وهي كما يلي :

##### 1 - فرضية علاقة الارتباط:

: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه الريادي وأبعاده وإدراك الزبون لجودة الخدمة .

##### 2 - فرضية علاقة التأثير:

: توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية معنوية للتوجه الريادي وأبعاده في إدراك الزبون لجودة الخدمة .

خامساً - حدود البحث الزمانية ، المكانية و البشرية :-

عدت المدة من تشرين الثاني 2011 ولغاية كانون الأول 2012 بوصفها حدود البحث الزمانية ، وعد القطاع السياحي (الفنادق) في محافظة النجف الاشرف الحدود المكانية للبحث . حيث وجهت الاستبانة إلى مدراء الفنادق حصراً لمعرفة دور توجههم الريادي في إدراك زبائنهم من خلال جودة الخدمة .

سادسا - مجتمع وعينة البحث : -فيما يخص مجتمع البحث فقد انحصر في القطاع السياحي في محافظة النجف الاشرف والفنادق حصرا والبالغ عددهم 230 فندق ، و تم اختيار حجم عينة من (130) فندق وتم استرجاع (80) استبانة صالحة وكانت نسبتها (34%) .

#### سابعا: مقاييس البحث

##### 1- مقاييس التوجه الريادي:

بعد الاطلاع على مقاييس التوجه الريادي لوحظ وجود اتجاهين من الباحثين الذين يستخدمون هذه المقاييس . الاتجاه الأول : يبين مجموعة من الباحثين الذين يستخدمون خمس أبعاد للتوجه الريادي وهي ( المنافسة، والاستقلالية، والإبداع، وتحمل المخاطرة والمبادرة) أما الاتجاه الثاني : يبين مجموعة من الباحثين الذين يستخدمون ثلاث وهي (الإبداع، وتحمل المخاطرة، والمبادرة) لذا فان الباحث يتفق مع المجموع الثانية وبذلك سوف يستخدم ثلاث مقاييس وهي (الإبداع، وتحمل المخاطرة والمبادرة) بالاتفاق مع ما جاء به كل من:

(Tang et al, 2007: 367), (Dess & Lumpkin, 2005:143), (Yildirim & Saygin, 2011: 85) & (Naldi et al , 2007 :437).

##### 2- مقاييس إدراك الزبون:

بعد الاطلاع على مقاييس إدراك الزبون لجودة الخدمة لوحظ عدم وجود اتفاق واضح من قبل الباحثين حول مقاييس إدراك الزبون لجودة الخدمة. إذا لوحظ اعتماد خمس مقاييس من قبل بعض الباحثين ، بينما استخدم باحثين آخرين ست مقاييس في حين استخدم آخرون احد عشر مقياس ... الخ . لذا سوف يتم استخدام اربع مقاييس (الملموسية، الاستجابة، الضمان، المعولية) وذلك بالاعتماد على ما جاء كل من :

(Shukla ,2011:243) & (Jain et al , 2009 :61), (Wu et al , 2008:66).

##### 3- المقياس الفئوي:

يسمح المقياس الفئوي بإجراء العمليات الحسابية على البيانات المجتمعة من قبل المبحوثين اذ يسمح باستخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت. حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ( انظر ملحق (١) ) .

##### 4 - صدق الأداة وثباتها:

صمم الباحث استبانة بشكل أولي بعد الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية في مجال التوجه الريادي وإدراك الزبون لجودة الخدمة . وتم التأكيد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى باستخدام أسلوب التحكيم لمتخصصين في العلوم الإدارية بلغ عددهم (12) محكم من جامعة الكوفة، وكربلاء، والقادسية والكلية التقنية الإدارية.

5- الصدق الإحصائي: فقد استعمل الباحث معامل ( Corrbach Alpha ) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) ، إذ حقق معامل ( Corrbach Alpha ) لأبعاد التوجه الريادي (0.77)، وكان معامل Corrbach Alpha لأبعاد إدراك الزبون لجودة الخدمة (0.87)، أما على مستوى الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.88) وهذه نتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين مرة ثانية.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

## أولاً: التوجه الريادي

## 1 - مفهوم التوجه الريادي

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التوجه الريادي ، إلا إن المضمون هو واحد. فقد بين كل من (Lumpkin & Dess , 1996 : 135) إن التوجه الريادي هو الاستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة و دخول إلى الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التمييز التنظيمي. والريادة لغةً: من معجم الرائد وهو رودا ، وريادة تعني راد الشيء طلبه ، وأراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول أم لا . وورد في لسان العرب : رود : الرود أي مصدر فعل الرائد ، والرائد : الذي يرسل في التماس النجعة وطلب الكلاً ، والجمع رواد مثل زائر وزوار ، واصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاً ومساقط الغيث ، وقالت العرب: بعثنا رائداً يرود لنا الكلاً والمنزل ويرتاد ، والمعنى واحد أي ينظر ويطلب ويختار أفضله والرائد لا يكذب أهله (ابن منظور ،-:١٨٧). وبين (Frese et al , 2004 : 7) إن التوجه الريادي هو استراتيجية تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للنمو والأساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر على أداء المنظمة . بينما يرى (Hughes et al, 2007: 359) إن الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين أساسيين أولاً: هو بيان قدرة المنظمة على توسيع نطاق عملها بحيث تستطيع أن تستهدف أسواق جديدة لزيادة مدخولاتها وثانياً : لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس وبذكاء . أما (Zhao et al , 2011) فيرى إن التوجه الريادي هي استراتيجية المنظمات ذات الإدارات التي تسعى لتحمل مخاطرة محسوبة لتكون قادرة على الإبداع. لذا يرى الباحث إن التوجه الريادي هو استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الأنشطة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة و المبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

## 2 - أبعاد التوجه الريادي

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي . فقد أشار (Osman et al , 2011) إلى إن للتوجه الريادي ثلاث أبعاد وهي الإبداع والمخاطرة والمبادرة بالاعتماد على ما جاء به ,Covin, Wales & Dess بينما أضاف Dess & Lumpkin بعدين آخرين هما الاستقلالية و المنافسة لتصبح خمس أبعاد. لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية على ثلاث أبعاد للتوجه الريادي بالاعتماد على Covin, Wales & Dess وهي الإبداع، تحمل المخاطرة و المبادرة .

## 1-2- الإبداع

إن تبني المنظمات للأنشطة الإبداعية يؤدي إلى خلق قيمة للمنظمة ويساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل والاحتياجات وخلق تغييرات هادفة في الإمكانيات وطاقات المنظمة (Caruana, 2002: 45) . بينما بين (Barnett et al . 2004 : 257) إن الإبداع يشير إلى ميل المنظمة لنشاط دعم الأفكار والتجريب والحلول الإبداعية في السعي لتحقيق ميزة تنافسية . في حين يرى (Moreno & Casillas, 2008 : 509) إن الإبداع هو أسلوب يتمتع به أصحاب الأعمال الريادية لخلق أعمال جديدة. وأشار (Lumpkin et al : 2010: 248) إلى إن الإبداع يساعد المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة و تحسين الميزة التنافسية لها والقضاء على الروتين في العمل كذلك يعمل على دفع المنظمات نحو التوسع الخارجي. أما (Slevin et al, 2006 : 62) فقد بين إن الإبداع يساعد المنظمات على التوجه في تغير الاستراتيجيات والممارسات إلى تمكناها من التغيير من حالة إلى أخرى وإنتاج جديدة لأسواق جديدة. وبين (Wiklund & Shepherd, 2003 : 1309) إن الإبداع يمثل اتجاه ثابت لتطوير المنظمة من خلال تدعيم طاقات وإمكانيات ومهارات العاملين بالاعتماد على

التدريب و التعلم المستمر لتطوير المهارات التي تمكن المنظمة بتحقيق الإبداع في العمل. ومن هنا يرى الباحث إن الإبداع ( الإبداعية ) يشير 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 .

## 2-2- تحمل المخاطرة

وتشير إلى ذلك النشاط الذي يهدف لمنع الخسائر التي قد تواجه المنظمات ، كذلك تمثل استعداد الإدارة لمنح موارد كبيرة بمستوى مخاطرة عالي للحصول على الفرص في ظروف عدم التأكد . إذا ترتبط المخاطرة ارتباطاً وثيقاً مع مبادرة المدراء في السعي للحصول على جديدة في عالم الأعمال والذي ينطوي عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي (السكرانة وآخرين و 2009: 8). بينما أشار ( Xaba & Malindi , 2010 : 78 ) إلى إن المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الأقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتيجة ايجابية أو النتيجة المقصودة . بينما يرى ( Alderman , 2011 : 588 ) إن المخاطرة تمثل إطاراً للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة. والتي قد تنطوي على الاستثمار في التكنولوجيا أو الدخول إلى أسواق غير معروفة أو مجربة مسبقاً، بالإضافة إلى المخاطر المالية التي قد تصيب المنظمة. وأضاف ( Frishammar & Andersson , 2009 : 66 ) نقلاً عن ( Morris 1987 ) أن المخاطرة تمثل نزعة الإدارة العليا للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا أكثر تجسداً. لذا يرى الباحث أن تحمل المخاطرة تشير إلى درجة استعداد المدراء لاستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لإنتاج منتجات جديدة و السعي للدخول في أسواق جديدة أو الاستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار.

## 3-2 – المبادرة

المبادرة هي ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية و التغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة ( Jantunen et al , 2005 : 226 ). ويرى ( Merlo & Auh , 2009 : 355 ) أن المبادرة تشير لسعي 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 بنظر الاعتبار تأثير المنافسة الخارجية على عمل وأداء المنظمة. بينما يرى ( Lumpkin et al , 2010 : 249 ) إن المبادرة تنطوي على تتبع ورصد التغيرات في الأعمال التجارية والبيئة وأنواق ورغبات الزبائن والتقنيات المتوفرة . في حين يرى ( Alderman , 2011 : 559 ) إن المبادرة هي استعداد المنظمة لتوقع الطلب في المستقبل إذ تعتبر صفة المبادرة من أهم صفات المنظمات الريادية والتي تنطوي 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 شركة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام. لذا يرى الباحث أن المبادرة (الاستباقية) تشير لميل المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية و السعي للاستفادة من الخبرة السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير المنظمة لبيان إمكانياتها في إنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة من خلال التكنولوجيا الحديثة.

## ثانياً: إدراك الزبون لجودة الخدمة

### 1 - مفهوم وطبيعة إدراك الزبون لجودة الخدمة :

أشار العديد من الباحثين في مجال التسويق إلى أن الزبائن يجدون صعوبة في الحكم على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات وبالتالي فإن الزبون قد يبدأ بالبحث عن الطرق التي تمكنه من تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة ( Heiiofs & Jacobson , 1999 : 18 ) . و بين ( Vyas , 2008 : 150 ) إن أدراك الزبون يختلف من زبون لآخر ، على اعتبار إن



الزبائن ينظرون إلى شيء واحد ولكن بشكل مختلف. إذ يعتمد الإدراك على الحالة الشخصية ودرجة التعلم ومستوى الخبرة المتراكمة للزبون التي تؤدي إلى حالة الإدراك الايجابي والسلبي. بينما يرى ( Kilburn & Kilburn, 2008:44 ) إن التأثير الايجابي على إدراك الزبون يؤدي إلى جذبهم بفاعلية اكبر. وأضاف ( Ling & Run, 2009:7 ) إن إدراك الزبون يعتمد على معتقداته ومواقفه وعواطفه تجاه خدمات المنظمة. وأشار ( Pao et al, 2010:1049 ) إلى إن إدراك الزبون تمثل الطريقة التي يرى بها الزبون و يقيم المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه وهو يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها و الشعور بها من ناحية أخرى. ويمكن تحديد مفهوم إدراك الزبون لجودة الخدمة بكونها : قيام الزبون بتنظيم المعلومات الواردة إليه من مصادر مختلفة ، والعمل على تنظيم صورة واضحة بالاعتماد على هذه المعلومات والعمل على تحليل المعلومات والصورة ، وذلك للوصول إلى حالة الإدراك الايجابية أو السلبية عن جوهر الموضوع والتي قد تؤدي إلى رضا وولاء الزبون

## 2- أبعاد إدراك الزبون لجودة الخدمة:

تناولت العديد من الدراسات أبعاد متعددة لقياس إدراك الزبون لجودة الخدمة ، فمنها من استخدم بعدين ومنها من استخدم ثلاثة أبعاد وأربعة أبعاد ومنها من استخدم أكثر من ذلك. وسوف يتم استخدام أربع أبعاد رئيسية لقياس إدراك الزبون لجودة الخدمة وهي الملموسية، والمعنوية، والضمان والاستجابة بالاعتماد على كل من ( Jain et al , 2011: 243 ) & ( Shukla et al , 2008:66 ) , ( Wu et al , 2009:60 ) وفيما يلي شرح مفصل للأبعاد :

### 1-2 : الملموسية:

وتشير إلى ملموسية الخدمة المقدمة إلى الزبون ( Jain et al , 2009 : 60 ) . وأضاف ( الضمور ، 2008 : 510 ) أن الملموسية تشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة المقدمة للخدمة كمظهر العاملين والأدوات. وبين ( شياح ، 2008 : 86 ) نقلاً عن ( Kotler, 2000:59 ) انه يمكن التعرف على الملموسية من خلال جودة الأثاث الموجود و توفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة للزبون في الوقت المطلوب. بينما يرى ( الطويل وآخرين ، 2010 : 10 ) إن الملموسية تشير إلى الأشياء والتي تزيد من إقبال الزبون وعودتهم لنفس مقدم الخدمة وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه بالإضافة إلى البرامج التثقيفية باستخدام أجهزة العرض والوسائل التعليمية والكتب ، وكذلك المظهر الفيزيائي لمرافق المنظمة ونظافتها. وبين ( Dutta & Dutta , 2009 : 35 ) إن إدراك الزبون للجودة معدات واثاث المنظمة و المعلومات التي يملكها الزبون تلعب دور في تطوير إمكانيات المنظمة وقدراتها وطاقات عامليها . لذا ومن خلال ما تم التطرق إليه يرى الباحث ان الملموسية تشير إلى المرافق المادية للمنظمة فضلاً عن كافة المعدات و الأجهزة المستخدمة مع مظهر الطاقم .

### 2-2 : الاستجابة

و تعكس الالتزام الثابت بتوفير الخدمات المطلوبة بالوقت والمكان المناسب ( Jain et al , 2009 : 59 ) . وأضاف ( عبد القادر، 2006 : 256 ) إن الاستجابة تشير إلى استعداد العاملين إلى مساعدة الزبون والرد على استفساراتهم و السرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية وبلطف لطلبات الزبون . ويرى ( الضمور ، 2008 : 510 ) إن الاستجابة تشير لمدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة في إن يكونوا بشكل دائم في خدمة الزبائن وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها . بينما أشار ( شياح ، 2008 : 86 ) نقلاً عن ( Russell & Tayler, 1998:77 ) الاستجابة تشير إلى قدرة المنظمة لتقديم خدمة بسهولة وتتجسد في سرعة انجاز وكيفية التعامل مع متطلبات الزبائن، لان توفير الخدمة والتعامل الجيد يعطي الزبون مؤشراً ايجابياً يقضي على حالة الشك التي يتعرض لها أثناء انتظاره للحصول على الخدمة المرتقبة . أما ( الطويل وآخرين و 2010 : 8 ) فيرى إن بعد الاستجابة في مجال جودة

الخدمات يشير إلى رغبة العاملين و إدارة المنظمة في القدرة على الاستجابة السريعة وفي جميع الأوقات و الحالات ، فضلاً عن المبادرة السريعة لتقديم المساعدة للزبون وتقديم خدمات المنظمة المتوفرة والإجابة السريعة على جميع استفساراتهم والشكاوي المقدمة من قبل الزبون وكذلك سرعة انجاز وتقديم الخدمات المطلوبة لهم عند احتياجهم لها . وأشار ( الفتلاوي ، 2006 : 18 ) إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للمتغيرات في بيئة الأعمال . وهذا يتطلب من المنظمة أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات . ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة هو التغير في احتياجات سوق العمل . بينما يرى الباحث ان الاستجابة تشير إلى المبادرة والاستعداد الدائم لمساعدة الزبون وتقديم الخدمات بالمستوى و الزمان والمكان المطلوبين .

### 3-2 : الضمان:

ويشير إلى الضمان المقدم للزبائن و الأمان في استخدام الأجهزة والمعدات المستخدمة من قبل المنظمة والخدمات المقدمة . ( Jain et al , 2009 : 61 ) . بينما يرى ( الضمور ، 2008 : 510 ) إن الضمان يعتبر كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة بالخدمة المقدمة، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو من يقدمها أو كلاهما . وأضاف ( الطويل وآخرين ، 2010 : 9 ) نقلاً عن ( رشود ، 2008 ، 54 ) ان بالضمان هو الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات الزبائن المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة . وبين ( 72 : 2007 ، Sukalakamala & Boyce ) إن بعض الخدمات تلازمها درجات معينة من المخاطر ، لذا يجب على المنظمة الاضطلاع بتعريف المخاطر المحتملة وتنبيه الزبون عن هذه المخاطر و تحديد وسيلة الاستخدام الأفضل لهذه الخدمات بالطريقة التي تمكنها حماية الزبون . وأشار ( Kattara et al , 2008 : 441 ) إلى إن الزبون غالباً ما يركز على استخدام الخدمات الخالية من المخاطر وكلما كانت الخدمات المستخدمة ذات مخاطرة اقل أو معدومة الخطر تؤدي إلى جذب الزبون، وبالإمكان وتقييم مستوى هذه المخاطرة بالاعتماد على الزبون ومقارنتها مع المستويات المحددة من قبل المنظمة. أما ( Gottlieb & Bolton, 2000 : 227 ) فيرى ان الضمان هو مدى توفر أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن. فمثلاً لا يمكن إن يقوم الزبون بتوديع ممتلكاته في أماكن يزداد فيها حالات الغش والسرقة. أما الباحث فيرى ان الضمان يعكس تقديم خدمات مضمونة وخالية من المخاطر بمستوى سلامة عالٍ .

### 4-2 : المعولية:

تشير لبيان قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بنفس المستوى ( Jain et al , 2009 : 60 ) . وأشار ( عبد القادر ، 2007 : 256 ) إن المعولية تعني ثبات الأداء وانجاز الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى. بينما يرى ( الضمور ، 2008 : 510 ) ان المعولية تشير الى قدرة مقدم الخدمة على اداء الخدمة بدرجة عالية من الكفاءة . وينقل ( شياح ، 2008 : 86 ) عن ( Davis et al , 2003 : 220 ) إن المعولية تعني الأداء والموثوقية والالتزام بتقديم الخدمة بحسب الموعد وهي تمثل درجة التزام المنظمة بالموعد اتجاه الزبون. أي أن المنظمة تزود الزبائن بخدمة موثوقة جداً . علماً ان المنظمات تقدم الخدمات حسب هيكلية محددة يجب مراعاتها عند موعد تسليم وتقديم الخدمة. بينما يرى ( الطويل وآخرين ، 2010 : 8 ) إن المعولية تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم وأداء الخدمات بالجودة الموعودة للزبون التي يجب ان تكون مطابقة للضوابط الموضوعية مع دقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها ، فضلاً عن إعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات الزبون مما يعطي ذلك الزبون إحساس وثقة بأن المنظمة تركز على تلبية هذه الحاجات بأفضل الطرق. وبين ( وادي ، 2006 : 53 ) تشير إلى المعولية على المنظمة ومقدم الخدمة على اداء وانجاز الخدمة التي وعدت بها المنظمة الزبون بطريقة صحيحة ومن المرة الاولى وبدرجة عالية من الصحة. بينما



يرى الباحث ان المعولية تعني قدرة المنظمة والطاخم على أداء الخدمة بدقة وتقديم خدمات يعول عليها ان تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

**أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية:**  
يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط<sup>٢</sup> بين متغيري البحث ( التوجه الريادي من خلال أبعادها وإدراك الزبون على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:  
**جدول (1) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية**

ت	البعد	إدراك الزبون	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	المبادرة	0.03	0.17	0.75
2	تحمل المخاطرة	0.12-	0.70	0.16
3	إبداع	0.05-	0.28	0.57
4	التوجه الريادي	0.04-	0.22	0.69

n=80

المصدر: من إعداد الباحث

**الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه الريادي وأبعاده وإدراك الزبون على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط سالبة وضعيفة بين التوجه الريادي وإدراك الزبون (-0.04)، أما قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.22) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

• **المبادرة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المبادرة وإدراك الزبون على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة وضعيفة بين المبادرة وإدراك الزبون (0.03)، أما قيمة (t) المحسوبة (0.17) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

• **تحمل المخاطرة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحمل المخاطرة وإدراك الزبون على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط سالبة وضعيفة بين تحمل المخاطرة وإدراك الزبون (-0.12)، أما قيمة (t) المحسوبة (0.70) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

• **الإبداع:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع وإدراك الزبون على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط سالبة

<sup>٢</sup> هناك عدد من الآراء حول قوة او ضعف الارتباط فذكر (جيبليسكو، 2004: 236) ان قيمة (0.70 +) هي قيمة معامل ارتباط موجبة وقوية الى حد ما، اما قيمة معامل الارتباط (0.20 -) هي علاقة ضعيفة وعكسية، أما (0) فتعني لا توجد علاقة ارتباط على الإطلاق. اما (السيفو واخرون، 2010: 209) يروا كلما زاد معامل الارتباط عن (0.50) كلما كانت العلاقة تتجه نحو القوة وتنعدم عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0). بينما (طعمة وحنوش، 2009: 269) ذكر ان القيمة بين (0-0.29) علاقة ايجابية وضعيفة جدا، اما القيمة بين (0.30 , -0.49) علاقة ايجابية ضعيفة، اما القيمة الواقعة بين (0.50 , -0.69) متوسطة، والقيمة بين (0.70 , -0.89) علاقة ايجابية وقوية، والقيمة بين (0.90 , -1) علاقة ايجابية وقوية جداً. حيث البحث اعتمدت على رأي (طعمة وحنوش) لانه اكثر شمول ووضوح، فضلاً عن اعتماد البحث على

قيمة (t- test) التي تم احتسابها وفق المعادلة  $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$  في اختبار معنوية العلاقة بالاستناد الى المصدر

(Mcclave et al, 2001: 305).

وضعية بين إبداع وإدراك الزبون (-0.05)، أما قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولة البالغة (1.96) وعلية ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

**ثانياً: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية:**

اتضح من الفقرة الثانية بأن هناك (3) علاقات سالبة وجميعها ليست ذات معنوية بمستوى (-0.05)، إذ أشارت هذه العلاقات الى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث، لذا افترض البحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (التوجه الريادي) ومتغيرها الاستجابي (إدراك الزبون). لذا تم وضع فرضية رئيسية واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

**جدول (2) معاملات العلاقة بين التوجه الريادي وإدراك الزبون لجودة الخدمة**

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	6.98			
المبادرة	0.35	0.22	0.61	0.11
تحمل المخاطرة	-0.44	-0.29	-2.00	0.40
الإبداع	-0.005	-0.003	-0.026	0.97
التوجه الريادي	-0.08	-0.08	-0.67	0.50

n=80

المصدر: من إعداد الباحث

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في إدراك الزبون على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-0.67) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96). وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=6.98) يشير إلى إن إدراك الزبون وحسب آراء عينة البحث عندما تكون التوجه الريادي (X) قيمتها صفر تكون قيمة إدراك الزبون (Y) (6.98). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.08) (β) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوجه الريادي يؤدي إلى تغيير سلبي في إدراك الزبون ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

- **المبادرة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمبادرة في إدراك الزبون على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X1) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.61) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β1=0.22) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في المبادرة تؤدي إلى تغيير ايجابي في إدراك الزبون، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.
- **تحمل المخاطرة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتحمل المخاطرة في إدراك الزبون على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X2) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-2.00) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.29) (β2) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في تحمل المخاطرة تؤدي إلى تغيير سلبي في إدراك الزبون ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.
- **الإبداع:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للإبداع في إدراك الزبون على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (٢) تبين القيمة المعنوية (X3) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-0.026) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.96). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (-0.003) (β3) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الإبداع تؤدي إلى تغيير سلبي في إدراك الزبون ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في إبداع تؤدي إلى تغيير سلبي في إدراك الزبون ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- ١- يعدُّ التوجه الريادي استراتيجي تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على المبادرة وتحمل المخاطرة والإبداع، وهذا يتطلب منها أن تكون منظمات ذات مرونة عالية وتتمتع بصراحة متناهية في التعامل مع نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وتكريس هذه القوة والبناء عليها لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الريادي.
- ٢- إنَّ توفير المنظمة مناخ خاص يشجع العاملين على الإبداع وتقديمها حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على الإبداع وسعيهم لتقديم خدمات تفوق مستوى خدمات المنافسين قد يؤدي إلى دفع المنظمات إلى الالتزام بتقديم خدمات يعول عليها من قبل الزبون وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة .
- 3 - لم تكن هناك جهود للفنادق عينة البحث قدرة على استحواذ الفرص، من خلال تتبع ورصد التغيرات في بيئة الأعمال ودراسة أذواق ورغبات المستهلكين والتقنيات المتوفرة.
- 4 - لم تكن هناك درجة من الاستعداد الفنادق لاستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لغرض إنتاج منتجات جديدة و السعي للدخول في أسواق جديدة أو استعداد مدراء الفنادق لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار.
- 5 - لا تميل الفنادق للاستفادة من الخبرة السابقة والمعلومات والمعرفة المتوفرة واستخدامها في تطوير البنية التحتية للفنادق لبيان إمكانياتها في إنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- 6- إن توجه الفنادق للريادة لم تكن في المستوى المطلوب لذا أدت إلى تأثير سلبي على تلبية رغبات الزبون.

##### ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة دعوة وإشراك المدراء عينة البحث ومدراء المنظمات الآخرين في المؤتمرات العلمية لغرض الاطلاع على المستجدات في عالم الأعمال المتطور و ضمان احتكاكهم بأساتذة الجامعات من اختصاصات كلية الإدارة والاقتصاد حصراً للاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم النابعة من خبرتهم العلمية.
- ٢- إنَّ تعرف إدارة المنظمات التوجه الريادي باعتباره من الأدوات والاستراتيجيات التي تمكنها من فحص البيئة الخارجية وتحليل عواملها المتداخلة ودراسة مستويات المنافسة التي تعيشها هذه المنظمات، لغرض تطوير قدرتها ومهارات مدراءها وعاملها في مواجهة الظروف المستجدة والقيام بالتغيرات اللازمة للتفوق على المنافسين.
- ٣- إنَّ تشجيع إدارة المنظمة لأي فكرة جديدة يمكن أن تنمو أو تكبر مادامت هذه الفكرة تصب بالاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بها بعد بخطئها أو فشلها الآن أو في المستقبل، إذ لا ينبغي ترك الأفكار الجديدة تفقد من غير وضع آليات محددة لغرض الاستفادة منها في توليد منتجات أو خدمات جديدة تلبي متطلبات الزبون.
- ٤- ينبغي من الفنادق ان تستجيب للإجراءات التي يتخذها المنافسين لجذب الزبون .وان تبادر إدارة الفندق إلى إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية والرقابية على جودة الخدمة المتبعة بهدف استقطاب الزبائن.
- ٥- من الضروري أن تتبنى إدارة الفندق مواقف استباقية لتحقيق أقصى قدر ممكن لاستغلال الفرص المتوفرة ، وتأخذ بنظر الاعتبار إدارة الفندق المخاطر المالية و التسويقية في دعم الخطط الجديدة .

٦- من الضروري إدارة الفنادق تكون مستعدة في تنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة الممكنة. والتركيز على آراء وأفكار الزبائن عند استحداث أو تطوير الخدمات الحالية لتلبية رغباتهم.

### المصادر والمراجع

- ١- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (لسان العرب)، المجلد الثالث دار لسان العرب، بيروت لبنان
- 2- الطويل ، أكرم احمد و أجليلي ، حسيب و وهاب رياض و هاب ، (2010)، إمكانية إقامة إبعاد جودة الخدمات الصحية ، بحث عمل ، جامعة الموصل .
- 3 - السيفو ، وليد اسماعيل و ابو بكر عبد احمد و الرفاعي غالب عوض ، (2001) "أساسيات الاساليب الاحصائية للاعمال" دار زمزم للنشر ، عمان ، الاردن
- 4-الضمور ، هاني حامد ، (2008)،تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن
- 5- السكارنة ، خلف ، الكساسبة ، حسن و الزعبي ، فلاح ، (2009)، دور إدارة الجودة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ، المؤتمر الدولي السابع للفترة من 10-11 / 11/2009 ، جامعة الزرقاء ، الأردن .
- 6- الفتلاوي ، ماجد جبار ، (2006)، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية ، رسالة ماجستير جامعة الكوفة .
- 7 - جبيليسكو ، شان ، (2004) " الاحصاء" ، ترجمة العامري ، خالد ، دار فاروق للنشر .
- 8 - طعمة ، حسن ياسين و حنوش ايمان حسين (2009) ، "طرق الإحصاء الوصفي" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 9- شياح ، حسام حسين ، (2008)،المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء .
- 10- عبد القادر ، بريس ، (2006) ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، الحجم 6 ، عدد 3 .
- 11- وادي ، رشدي عبد اللطيف و وعاشور ، يوسف حسين ، (2005)، تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من جهة نظر العملاء ، بحث عمل ، جامعة القدس .
- 12-Alderman , Delton , ( 2011 ) , Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pien Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon? 17th Central Hardwood Forest Conference .

3-

Barnett,Tim&Richard,Orlando,Dwyer,Sean&Chadwick,Ken,(2004),Cult ural Diversity In Management, Firm Performance,And The Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Dimensions ,Journal Of Academy of Management,Vol.47, No.1 .

14- Caruana , Albert , (2002) , Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities , Journal Of The Service Industries ,Vol. 22 , No. 2

15- Dess G.,Gregory&Lumpkin,G. T. , (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate

**Entrepreneurship**, Journal Of Academy of Management Executive, Vol.9, No. 1 .

16- Dutta , Kirti & Dutta , Anil , **(2009) , Customer Expectations And Perceptions Across The Indian Banking Industry And The Resultant Financial Implications** , Journal of Services Research, Vol. 9, No 1 .

17- Frishammar. Johan & Andersson . Svante , **(2009) , The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms** , Journal Of J . Int. Entrep . Vol. 7 No. 16 .

18- Frese , Michael & Krauss , Stefanie , Friedrich , Christian & Unger , Jens , **(2005) , Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners** , Journal Of European Work And Organizational Psychology , Vol. 14 , No. 3 .

19- Gotlieb , Jerry & Bolton , Dawn , **( 2000) , Three of the Key Variables That Help Explain How Consumers Develop Their Perception of the Quality of Organizations Marketing Services** , Journal of Professional Services Marketing, Vol. 21 No.1.

20- Heiofs , Linda & Jacobson , Robert , **(1999) , Market Share and Customers' Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?** Journal of Marketing , Vol. 63 , No. 2 .

21- Hughes , Mathew , Hughes , Paul & Morganz , E. Robert , **(2007) , Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance** , Journal of British Management , Vol . 18 , No. 13 .

22- 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

23- Kilburn , Ashley & Kilburn , Brandon , **(2008), Internal Relationship Quality: The Impact Of Relationship Quality On Internal Customer Perceptions** , Journal Of Academy of Marketing Studies , No . 12 , No. 1 .

24- Kattara , Hanan , Weheba , Dina & El-Said , Osman , **(2008) , The impact of employee Behaviour on customers ' service quality perceptions and overall satisfaction** , Journal Of Tourism And Hospitality Research , Vol.8 , No.4 .

25- Ling , Chang & Run, Ernest , **( 2009) , Satisfaction and Loyalty: Customer Perceptions of Malaysian Telecommunication Service Providers** , Journal of Services Marketing, Vol. VII, No , V .



- 26-Lumpkin G. T. & Dess , G. Gregory , (1996) , Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance , Journal Of Academy of Management Review , Vol . 21 , No, 1 .
- 27- 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 .
- 28- 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 .
- 29- Moreno , M. Ana & Casillas , C. José ,(2008) , Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs:A Causal Model ,Journal Of Entrepreneurship Theory and Practice.Journal Of Int. Entrep.Vol.10 No.22
- 30-Mcclave , James And Georae ,Benson And Terry ,Sincien ,(2001) , Statistics , 8th ,Prance Hall, USA.
- 31- Naldi , Lucia & Nordqvist , Mattias , Sjöberg , Karin & Wiklund , Johan ,(2007), Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms , Journal Of Family Business Review, Vol. 2 , No.2.
- 32- Osman , Mohd & Sheikh Ahmad , Fauziah, Rashid , Muhammad & Hussain , Ghulam ,(2011), Assimilating entrepreneurial orientation and market orientation dimensions in the context of women-owned small and medium sized businesses , African Journal of Business Management Vol. 5 , No. 14 .
- 33-Pao , Huei , Wub , Hsueh & Panc , Wei ,(2010), How does a new institution spread? Travel agencies' adoption of the service quality assurance programme , Journal Of The Service Industries , Vol,30 , No. 7 .
- 34- Slevin , P. Dennis & Green M. Kimberly , Slevin , P. Dennis& Covin , G. Jeffrey ,(2006) , Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship , Journal Of Entrepreneurship Theory And Practice ,Vol. 22 ,No. 3 .
- 35- Sukalakamala , Piyavan & Boyce , Janice ,(2007), Customer perceptions for expectations and acceptance of an authentic dining experience in Thai restaurants , Journal Of compilation , Vol. 18 , No. 3 .
- 36-Shukla , Timira , (2011),Customer Perception of Brand LIC: An Empirical Investigation ,The IUP Journal of Brand Management,Vol.3, No. 1 .
- 37- Tang , Jintong & Tang , Zhi , Zhang, Yuli & Li , Qianwen , (2007), The Impact Of Entrepreneurial Orientation And Ownership Type On Firm Performance In The Emerging Region Of China , Journal of

- Developmental Entrepreneurship ,Vol. 12, No. 4 38-  
 Vyas , Richa , (2008) , *A Study of Customers' Perception of Cross Selling: Using A Grounded Theory Approach* , Journal Of IIMB  
 Management Review , Vol. 3 , No. 3  
 39 -Wiklund , Johan & Shepherd , Dean , ( 2003), *Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses*,Journal Of Strategic Management,Vol.3,  
 No.3  
 40- Wu,Hsiu, Liu,Chang&Hsu,Wen,(2008), *An integrative model of customers' perceptions of health care services in Taiwan* ,Journal Of The  
 Service Industries,Vol.28, No. 9  
 41- Xaba , Mgadla & Malindi , Macalane , ( 2010) , *Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools* , Journal of South African Education ,  
 Vol.30 No. - .  
 42-Yildirim, Halil & Saygin , Serhat ,(2011) , *Effects of Owners' Leadership Style on Manufacturing Family Firms' Entrepreneurial Orientation in the Emerging Economies: An Emprical Investigation in Turkey* , European Journal of Economics, Finance and Administrative  
 Sciences , Vol.33 .No. 22 .  
 43-Zhao , Yongbin & Li , Yuan , Lee , Hoon , Soo & Chen , Bo , Long , ( 2011) , *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China* , Journal Of Entrepreneurship  
 Theory and Practice , Vol.3 , No. 11