

**تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية  
دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في  
محافظة دهوك وأربيل ( بحث مستل )**

تاريخ الاستلام 2016/11/04

تاريخ القبول 2017/02/21

د. آري محمد علي \* دلمان خوشفي رمضان شرفاني \*\*

\* استاذ مساعد/قسم ادارة السياحة والفندقة- كلية الادارة والاقتصاد-جامعة

دهوك-اقليم كردستان العراق

\*\*مدرس مساعد/قسم ادارة السياحة والفندقة- كلية الادارة والاقتصاد-جامعة

دهوك-اقليم كردستان العراق

للاتصال بالباحث :aree.ali@uod.ac

009647504577794

**تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية**  
**دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي**  
**دهوك وأربيل (بحث مستل)**

## المستخلص

سعت الدراسة إلى التعرف على البراعة التنظيمية وانعكاسها في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الفندقية، إذ زادت الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية في العقود الأخيرة من مفكري العلوم الإدارية وإدارات الفنادق على حد سواء، للأستمرار في مجال الأعمال، وأصبح تحقيق رضا الزبون الهاجس الحقيقي للفندق، فالفنادق التي لا تركز على جودة خدماتها ستضمحل وتنسحب من السوق، وذلك في ضوء شدة المنافسة وتوسع مداها مما يحتم على إدارة الفنادق تبني أبعادها والمتمثلة إمكانية الوصول، والمصادقية، والمعرفة، والاعتمادية، والأمان، والملموسية، التي يمكن بها التميز في أداء العمل وجودته، وترسيخ جهود العاملين لمصلحة الفندق، والسعي نحو تقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة، والاستعداد للتهديدات الخارجية، وهذا لا يتحقق في ظل الأساليب الإدارية التقليدية، وفي إدارة لا تدعم الاستغلال والاستكشاف، فهذه الأبعاد أصبحت محط إهتمام الباحثين بوصفها أبعاداً للبراعة التنظيمية، مما أدى إلى بروز مفهوم البراعة التنظيمية وانتشار قيمها بشكل واسع وعلى مستوى المنظمات في مختلف أنحاء العالم كافة، التي تتناسق مع قيم ومعتقدات واتجاهات المجتمع الحاضن لهذا المفهوم، كون تلك القيم هي التي تحدد مدى تقبل المجتمع لسلوكيات منظمات الأعمال، واستنتجت الدراسة أن الفنادق المبحوثة تمتلك براعة تنظيمية تؤهلها لتقديم الخدمات الفندقية إلى الزبائن بجودة أفضل، وخلصت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تراها الباحثة مناسبة لتعزيز أبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق عينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف، الخدمة الفندقية**

### Abstract

The current study sought to identify Organizational Ambidexterity and its Reflection in Enhancing Dimensions of Hotel Service Quality . the quality of hotel services is increased in recent decades by the thinkers of management and managers of hotels,

survive in business field, and achieving customer's satisfaction become a real obsession for the hotel, Surely hotels that do not focus on services quality will vanish and withdrawal from the market in the intensity of competition and the expansion of their range, which makes it imperative for hotel management to adopt its quality dimensions and its ability for accessibility, credibility, knowledge, reliability, Security, tangibility, which shows excellence at work and quality of performance, and the consolidation of the efforts of workers for the benefit of the hotel, and the pursuit of providing services in the best possible quality, and preparing for the external threats, and this can't be achieved under the traditional management methods, and managers that does not support the exploitation and exploration. as these dimensions become the focus of attention of researchers as the dimensions of organizational Ambidexterity, leading the prominence of the concept of organizational Ambidexterity and spread its values are widely and at the level of all the organizations, and which are consistent with the principle, the beliefs and attitudes of society that custodian of this concept, which that principles will show the social acceptability of the behavior of business organizations, and for achieving good results. the study concluded that the hotels surveyed possess organizational Ambidexterity qualifies them to provide hotel services to the customers at best quality, the study concluded that a set of suggestion which researcher found them appropriate to enhance the dimensions of hotel service quality.

Keywords:organizational mbidextrity,exploitation,exploration,hotel service.

## المقدمة

تتميز المنظمات المعاصرة بالعامل الرئيس لنجاحها الذي يكمن في إمتلاكها البراعة التنظيمية وتقديم إبداعات ذات قيمة للمنظمة والمجتمع، ولاشك أن هذا الطرح لا يختلف عليه إثنان، لأنَّ البراعة التنظيمية هي أساس تطور المنظمات وتقدم المجتمعات المعاصرة، والمنظمات البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت نفسه استكشاف الجديدة منها. وبالنظر إلى قيمة صناعة الضيافة أو الصناعة الفندقية في عالمنا المعاصر، بوصفها إحدى الصناعات الفرعية الأساسية والحיוوية التي تولِّف صناعة أكبر هي صناعة السياحة التي تمثل إحدى

القطاعات المهمة التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، والمعول عليها للمساهمة في الرفع من النمو الاقتصادي وحتى يتحقق هذا الهدف فإنَّ الأمر يستدعى البحث عن سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تطوير أداء منظمات هذا القطاع، والرفع من مستوى قدراتها التنافسية التي من ضمنها الفنادق، فوضعها الحالي في بيئة الدراسة يفيد أنَّها لم تعد في مأمّن وتعاين من ضغوطات تنافسية متنامية.

## المبحث الأول: البراعة التنظيمية

### 1. مفهوم البراعة التنظيمية:

تعدّ البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الإختصاصات والميادين، وكانت قائمة منذ عقود لكنها لم تزل الإهتمام اللازم، واستخدامها في البحوث العلمية لم يكن إلاّ في السنوات الأخيرة، ويعتبر (Duncan, 1976: 172) أول من قدم كلمة البراعة في أدبيات الإدارة وعلى الرغم من هذا فإنّ مقالة (March, 1991: 71) كثيراً ما يستشهد بها بوصفها حافظاً للاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن. تعني البراعة في (قاموس أكسفورد) "قوة إستخدام كلتا اليدين في نفس الوقت وبمهارة متساوية"، إذ جاءت من (Ambi) التي تعني "كلا الجانبين" و(Dexter) تعني "اليد اليمنى" + (ous) ويرجع أصل هذه الكلمة إلى القرون الوسطى في اللغة اللاتينية وتحديداً من كلمة (Ambidexter) التي ترجمت إلى "استعمال كلتا اليدين" وهذه العبارة لها ثلاثة تفسيرات التفسير الأول يشير إلى استعمال كلتا اليدين بشكل مزدوج أو ثنائي، والتفسير الثاني يشير إلى مهارة على غير إعتيادية (Unusual Skillful) أمّا التفسير الثالث فيشير إلى أنه حالة تعدد الجوانب أو التقلب Tempelaar, (2010: 1) مفهوم البراعة ليس واضحاً ولكن بصورة عامة تعني القدرة على متابعة مسارين مختلفين (Cao, et al., 2009: 781). ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي تبين مفهوم البراعة بالاعتماد على آراء الباحثين، باعتبار المسألة مثيرة للجدل ونادراً ما يتفق الباحثون على تعريفها، بسبب اختلاف الأطر النظرية التي تناولت هذا الموضوع، ومن هذه التعاريف نذكر:

بأنها القدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بدلاً من اختيار أحد الطرفين، وهذه القدرة تقود الشركة لخلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق التقليدية (Datta, 2011: 2). ويمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمات لتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية لإعادة أرباحها وتضمن بقائها في الأجل الطويل في المستقبل في بيئة الأعمال التنافسية (Yigit, 2013: 60).

## 2. أهمية البراعة التنظيمية

اكتسبت البراعة اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة إذ بدأت المنظمات إلى زيادة الاهتمام بضرورة القدرة على التكيف بسبب الانكماش التكنولوجي والاضطرابات السياسية والأزمات الاقتصادية في الآونة الأخيرة، وكانت البراعة التنظيمية من أهم القضايا ليس فقط بالنسبة للباحثين ولكن أيضاً في المجال الصناعي ومجالات الإدارة التنظيمية والمعرفة وقد أصبحت هذه القضايا ذات أهمية كبيرة وحاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والمتضاربة بين التقسيمات الفرعية للمنظمات ضمن البيئات المتغيرة، كما تكمن أهمية البراعة التنظيمية في توفير التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتضاربة، وتبرز أهميتها أيضاً في التوافق بين المطالب المتضاربة وتوازن وتوازن استكشاف فرص جديدة واستغلال الموحدة (Jansen, 2005: 48)، (Volberda & Lewin, 2003: 2112). وهو أمر بالغ الأهمية لبقاء المنظمات في المدى الطويل وتحديد المفاضلة، بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية، والمنظمات تحتاج إلى النظر في أهدافها على المدى الطويل بدلاً من النجاح على المدى القصير من أجل ضمان إستمراريتها في المستقبل (Yigit, 2013: 6-7). وأشارت الدراسات ذات العلاقة إلى دور المديرين في تمكين وتطوير شروط البراعة التنظيمية التي تبني معظمها على منهج القيادة وتساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة، تحافظ على أداء وحدات الأعمال، إنَّ العمليات الداخلية تمكن المديرين للتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات وبدائل القرار لحل الصراعات بين الاستغلال والاستكشاف (Prange & Schlegelmilch, 2009: 220). وتمكن البراعة التنظيمية المنظمات لتنوع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية (Datta, 2011: 6) في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة إلى تطوير القدرة على سرعة التحول إلى الفرص الجديدة، وفهم واضح لكيفية خلق القيمة في المدى القصير. وكيف ينبغي أن تكون الأنشطة منسقة من أجل تحقيق هذه القيمة هي شرط أساسي للحصول على النجاح (Gibson & Birkinshaw, 2004: 51). يجب على المدراء وبشكل دوري وعلى المدى الطويل أن يقوموا بإعادة هيكلة ما أنشئ من أجل بناء منظمة جديدة لمواجهة المنافسة الجديدة والتقدم التكنولوجي (Preda, 2014: 67). وتبرز أهمية البراعة التنظيمية في مجال المشاريع بشكل واسع، في القطاع الخاص العام، وسيلة لتقلص المنتجات الجديدة، والفوائد التجارية، أو التغيير التنظيمي، وقد أدى ذلك إلى توسيع النطاق في أساليب وأصبحت منهجاً للعديد من المنظمات (Pmi, 2008: 5). وتضمن البراعة التنظيمية النجاح على المدى الطويل عن طريق الموازنة بين الحاجة إلى الإبداع

والتكيف مع التغييرات البيئية في حين تحسين وتوسيع نطاق العمليات والتقنيات القائمة، Voss, (1: 2012: Voss).

### 3. أبعاد البراعة التنظيمية:

يعدّ الاستغلال والاستكشاف نشاطين رئيسيين مختلفين أو متناقضين في المنظمة، إذ تقسم المنظمات مواردها ووقتها على هذين النشاطين (Raisch & Birkinshaw, 2008: 376). والمنظمات التي تهدف للوصول إلى البراعة التنظيمية من المفترض أن تتوافر لديها كل من الاستكشاف والاستغلال الذي يربطهما علاقة متعامدة بدلاً من نهايات مستمرة (Yigit, 2013: 13).

**1 - الاستغلال:** يرتبط بمصطلحات مثل: الاختيار، والإنتاج، والكفاءة، وتطبيق، والتنفيذ (March, 1991: 71). ويشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة (Yigit, 2013: 8). ويعرف أنّه إعادة استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي (Turner, 2011: 27). ويشير أيضاً إلى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (Bot & Renaud, 2012: 25). في حين يشير (Mom, et al., 2007: 912) أن جوهر الاستغلال يكمن في الموثوقية بالتجربة الذي ترتبط بتعمق قاعدة المعرفة الحالية للمدراء. ويرى (Bodwell, 2011: 47) أن الاستغلال هو التركيز الإستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية. إن الاستغلال يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر لعروض المنتجات (Andriopoulos & Lewis, 2009: 697). وكما أن لديه عوائد إيجابية وقريبة ويمكن التنبؤ بها، ويشمل الاستغلال التعلم من الأعلى إلى الأسفل لأنّ الإدارة العليا تقوم بنقل الطابع المنظمي على الروتين والسلوكيات التي تعدّ أكثر ملاءمة لتحسين الكفاءات الحالية (Brujin, 2011: 16-17).

**2 - الاستكشاف:** يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل: البحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والتشغيل، والمرونة، واكتشاف الإبداع (March, 1991: 71)، (Chameeva, 2008: 1). ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة، والتجارب المخططة لها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389). ويرى (March, 1991)

أنَّ الاستكشاف يجد ذاته لا تكفي للنجاح، المنظمات التي تطبق الاستكشاف تجد نفسها تعاني من تكاليف التجربة دون أي فوائد، وسيكون هناك فيض من الأفكار والنظريات الجديدة، ولكن لا توجد إمكانية للتنفيذ (S Surendra, et al., 2012: 2).

إنَّ الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية، التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة (Mei, 2014: 5)، وهذه الإبداعات تقدم أنموذجات جديدة وخلق أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة (Preda, 2014: 69). وبموجب Benner & Tushman, (2003: 241) الإبداعات الاستكشافية يشمل التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف، وينطوي على الإبداعات الجذرية. إنَّ المسألة الأساسية في الاستكشاف هو معرفة بدائل جديدة، في حين يوافق (Turner, 2011: 27) على أن الأبداع والتعلم الجدي يطلق على الاستكشاف.

## ثانياً : أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

### 1. مفهوم جودة الخدمة الفندقية:

يمكن تعريف الخدمة الفندقية أنها أي فعل أو إنجاز مقدّم من الفندق إلى الزبون ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصلاً بشيء مادي (Kotler, 2000: 428). الخدمة الفندقية هو ذلك المنتج غير الملموس الذي يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون نتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو البية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة ولا يمكن استهلاكها مادياً (Pride & Ferrell, 2000: 445).

### 2. أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

يوضح (Kotler, 1999: 657) أنَّ لجودة الخدمة الفندقية عشرة ابعاد (امكانية الوصول، الموثوقية، المعرفة، الاعتمادية، الامان، الكفاءة، الاتصالات، الجاهلية، الاستجابة، الملموسية) الخمسة الأولى هي المعنية بجودة مخرجات الخدمة المقدمة من الفندق، فضلاً عن بعد الملموسية كون أن الجوانب الملموسية تعدّ الأساس في عملية جذب الزبون، وسيتم تفصيل تلك الابعاد كما يأتي:

**1 -أمكانية الوصول:**إن الخدمات التي يقدمها الفندق يتطلب أن تكون من السهولة على الزبون الحصول عليها وأن تكون متاحة أمامه في كل وقت ما يعني أن الخدمة متاحة (متوفرة) متى ما طُلبت، الخدمة يجب أن تقدم كلما أراد الزبون استخدامه (Arslan, et al., 2014:82). ويقصد بها مدى توفر الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون وفي المكان الذي يرغب به (بلحسن، 2012: 15)، (الجبوري، 2013: 177).أي سهولة الحصول على الخدمة في أي وقت ومكان في فترة الإقامة، وبأقل فترة انتظار.(صالح، 2014: 58).

بناءً على ما سبق يرى الباحثين أن هذا البعد يركز على مدى توفر الخدمة للزبون في الوقت والمكان المناسبين، وبالشكل الذي يطلبه، وكلما كانت الخدمة المقدمة متوفرة كما يطلبها الزبون من حيث الوقت والمكان والشكل كلما أثر ذلك إيجاباً على رضاه تجاه الخدمات المقدمة قبل الفنادق المعنية.

**2- المصداقية:** يُوْفها (Agbor, 2011: 9) و(الجبوري، 2013: 177) أنّها مصداقية ونزاهة مقدم الخدمة من حيث الالتزام بمواعيد تقديم الخدمة للزبون. وهي درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي الالتزام بالوعد التي يقدمها ثقة الزبون في مقدم الخدمة أنّه لن يلحق الضرر به أثناء تقديم الخدمة له (بلحسن، 2012: 15). إذ يعدّ هذا البعد مقياساً مهماً لتقييم الجودة والفنادق يلزمها التحلي به مع زبائنها، إذ يتطلب أن يكون على صدق تام بمواعيده وتعامله مع الزبائن (Kumar, et al., 2006: 8). ويعبر عن هل الفندق موثوق وجدير بالثقة؟ (Kotler, et al., 1999: 657). وتشمل النزاهة والثقة، والحرص على مصلحة الزبون، وتتأني أساساً من طريقة التفاعل الشخصي مع الزبون (صالح، 2014: 58).

**3- المعرفة:** يقصد بها الخبرات والمهارات التي يمتلكها مقدم الخدمة، فامتلاك العاملون مهارات عالية تزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في تقديم الخدمة للزبون (البياتي والعيسى، 2013: 222). ينبغي على الفنادق وبشكل مستمر العمل على فهم ومعرفة احتياجات الزبون حتى تتمكن من تلبيةها بالشكل المطلوب، إذ أن التعرف بشكل مستمر على حاجات الزبائن ورغبات يمكن الفندق من تقديم خدمة تتناسب مع متطلبات زبائنها (الصواف وإسماعيل، 2011: 81).



**4- الاعتمادية:** تعني كيف يمكن الاعتماد على مقدم الخدمة وتنسيق الخدمة؟ (Kotler, et al., 1999: 657). وتعرف أنها قدرة مقدم الخدمة لتقديم جودة جيدة من الخدمات وبسرعة، ومراقبة عقود تقديم الخدمات، والتسعير، والتعامل مع الشكاوي، كل ذلك يعدّ من الأمور المهمة لقطاع الفنادق (Abukhalifeh & Som, 2012: 136). والرغبة الحقيقية في حل مشاكل الزبائن، وتقديم الخدمة في الوقت المحدد، والحفاظ على خدمة خالية من الأخطاء (Herstein, et al., 2014: 228). وإن إنجاز الخدمة بالدقة الموعودة من حيث تقديم الخدمة بمهارة عالية مع إنجازها بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد وبالشكل الذي يرغب الزبون بالحصول عليها سوف يؤدي إلى زيادة درجة رضاه عن الفندق (Izogo & Ogba, 2015: 250).

**5- الأمان:** هي الخدمة الخالية من الخطورة والشك (Kotler, et al., 1999: 657). إنّ من أولويات عمل الفنادق هو القدرة على توفير السلامة والأمان لزيائنها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، إذ ينبغي أن ضمن الفندق توفيرها للزبون وممتلكاته الموجودة في الفندق وأن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الأشغال الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى (الصواف وإسماعيل، 2011 : 80).

**6- الملموسية:** ويقصد بها المظهر الخارجي للفندق وموقعه وتصميمه الداخلي والتجهيزات المستخدمة ومظهر العاملين فيها (Mbutia, et al., 2013:26)، (Owino, et al., 2014: 180). على الرغم من أن الفنادق تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم الخدمات، إلا أنه مع ذلك ينبغي أن تكون هناك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التقنية يمكنها من تقديم الخدمات للزبائن بأفضل شكل، فضلاً عن وضع ديكورات وتصاميم وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق، إذ أن نظرة الزبائن إلى جمالية الفندق تمكنهم من تقييم جودة خدماته (Kumar, et al., 2006: 11).

مما سبق لاحظ الباحثين أن هذا البعد يركز على الجوانب المادية والملموسة المتعلقة بالفندق، كمنبي الفندق، والآلات والمعدات المستخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة، ومظهر العاملين، الأثاث، التصميم الداخلي للفندق، ويتبين من ذلك أن مهما بلغت درجة التقنية فإن عملية تقديم الخدمة لا تخلو من الملموسيات.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

**أولاً : مشكلة الدراسة:** تكمن مشكلة الدراسة في أن الفنادق في محافظتي دهوك وأربيل تقدم خدمات ذات جودة منخفضة إذا ما قوّرت مع الفنادق التي لديها الدرجة نفسها في أماكن أخرى، إذ يبين (Marane, et al., 2013) أن فندق أربيل الدولي الذي هو أحد الفنادق عينة الدراسة تقدم خدمات ذات جودة منخفضة مقارنةً بمثيلاتها، وهذه المقارنة تؤثر على الجودة المدركة للخدمة الفندقية لزبائنها وعلى الرغم من أنّ الفنادق الراقية (خمس نجوم) إلاّ أنّه ليس معروفاً خارج كردستان. وكذلك بين (أوسو: 2006) أن هناك تدي في مستوى الأنشطة التسويقية وبما فيها جودة الخدمات التي تقدمها الفنادق عينة الدراسة، ومن جانبه بين تقرير اللجنة التفتيشية في الهيئة العامة للسياحة في محافظة دهوك أن فندق (زبان) الذي هو أحد فنادق عينة الدراسة يعاني من قصور في أبعاد جودة الخدمة الفندقية المقدمة للزبائن، إذ بين التقرير وحوب الاهتمام بالنظافة العامة للفندق. وبناء على ماسبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- أ- هل يوجد علاقة ارتباط بين البراعة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة الفندقية ؟
- ب- هل توجد علاقة تأثير للبراعة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة الفندقية ؟

ثانياً : أهداف الدراسة: في ضوء ما تناولته الدراسة وبناءاً على تحديد المشكلة فيه فيمكن استخلاص الأهداف الآتية منها:

- أ- تحديد مستوى البراعة التنظيمية لدى الإداريين في عينة الدراسة.
- ب- تشخيص مستوى جودة الخدمات الفندقية في الفنادق عينة الدراسة.
- ت- تقديم إطار عمل والذي يربط بين الدراسات السابقة للبراعة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة الفندقية وتهيئة الأرضية للدراسات المستقبلية.

**ثالثاً : أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة بكونها من الدراسات الأولى التي تتضمن دراسة تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمات الفندقية، بمحاولة بيان أهمية البراعة التنظيمية في الفنادق للوصول إلى تحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة من قبلها، ستسهم في تقديم رؤية واضحة لإدارة الفندق، إذ تمثل الدراسة الحالية إضافة جديدة ونوعية، وفي الجانب التطبيقي فإنّها يمكن أن تضيف فهماً أكثر عمقاً للبراعة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة مما قد يستفاد منه من فنادق عينة الدراسة.

رابعاً : فرضيات الدراسة: تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق عينة الدراسة.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبراعة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق عينة الدراسة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة:

أولاً: وصف متغيرات الدراسة:

1. البراعة التنظيمية: توضح النتائج في الجدول (1) انه يوجد تفاوت في استجابات الأفراد للمحورين تجاه أبعاد البراعة التنظيمية في الفنادق ، حيث وجد ان اهتمام المديرين في الفنادق يأتي بالدرجة الاولى على الاستكشاف وبمتوسط حسابي قيمته (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.844)، أما الاستغلال فقد جاء بالمرتبة الثانية في تشكيل البراعة التنظيمية حسب إجابات المحورين بمتوسط حسابي قيمته (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.927).

2- أبعاد جودة الخدمة الفندقية: يوجد تباين في استجابات المحورين عينة الدراسة تجاه أبعاد جودة الخدمة الفندقية، إذ تشير المتوسطات الحسابية إلى أن هناك اهتمام يعد الأمان والذي احتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.692)، بينما جاءت قيم المصادقية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.33) وبلغ الانحراف المعياري (0.744).

الجدول (1):- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة.

ت	الأبعاد	عدد العبارات المستخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاستكشاف	14	4.29	0.844
2	الاستغلال	15	4.25	0.927
3	الأمان	5	4.47	0.692
4	الملموسية	4	4.45	0.724
5	الإعتمادية	5	4.39	0.743
6	إمكانية الوصول	6	4.36	0.749
7	المعرفة	6	4.34	0.787
8	المصادقية	4	4.33	0.744

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثانياً: علاقات الارتباط: يتضح من معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة وذات دلالة معنوية بين تلك المتغيرات وعلى المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.747) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، إذ أن تلك القيمة تؤثر قوة العلاقة بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير المعتمد (أبعاد جودة الخدمة الفندقية)، بحسب معطيات التحليل في الجدول المذكور مما يعني قبول فرضية الارتباط الخاصة بالدراسة الحالية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة الفندقية.

#### الجدول (2): علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية وأبعاد جودة الخدمة الفندقية

البراعة التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.755**	إمكانية الوصول	أبعاد جودة الخدمة الفندقية
0.765**	المصداقية (الموثوقية)	
0.750**	المعرفة	
0.559**	الإعتمادية	
0.368**	الأمان	
0.546**	الملموسية	
0.747**	المؤشر الكلي	

N=129

(\*\*) مستوى المعنوية المحسوب (0.01)

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثالثاً: علاقات التأثير: لاختبار تأثير البراعة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة الفندقية تم إجراء تحليل الانحدار للتعرف على العلاقة التأثيرية بين المتغيرين وكما موضح ادناه:

1- تحليل علاقة التأثير لمتغير الاستغلال في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (3) إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير الاستغلال في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية، حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (154.219) و (13.133) وجميعها قيم معنوية بدلالة قيمة (F) الجدولية البالغة (3.916) مما يؤكد معنوية التأثير

لمتغير الاستغلال في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية. كما توضح توضح قيم (t) المحسوبة معنوية العلاقة التأثيرية لمتغير الأستغلال في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية، إذ تراوحت قيمها المحسوبة بين (12.418) و (3.624) وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.657). تدل قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في المتغير المعتمد، وكانت أعلى القيم لهذا المؤشر هي (0.548) التي تبين أن متغير الاستغلال يفسر ما نسبته (54.8%) من التغير الذي يحصل في بُعد الاعتمادية وأن النسبة المتبقية البالغة (45.2%) تعود لتأثير عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الحالية. وتدل قيم معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) والتي تمثل ميل خط الانحدار والذي بلغ ما بين (0.741) و (0.306) إلى أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل (الاستغلال) وحدة واحدة حدثت زيادة في قيمة المتغير المعتمد (أبعاد جودة الخدمة الفندقية) بمقدار ( $\beta_1$ ) ذاتها. وبما أن تلك القيم ذات مستويات عالية فإن ذلك يؤكد قوة التأثير لبُعد الاستغلال في أبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق المبحوثة.

تراوحت قيم الحد المطلق في معادلة الانحدار ( $B_0$ ) بين (3.572) و (1.913) الدراسة

الجدول (3):- العلاقة التأثيرية لمتغير الاستغلال في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية

مستوى المعنوية المحسوب	بُعدُ الأستغلال					المتغير المستقل المتغير المعتمد
	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R2	B1	B0	
0.000	105.894	10.290	0.455	0.674	2.214	إمكانية الوصول
0.000	119.434	10.929	0.485	0.696	2.214	المصدقية
0.000	154.219	12.418	0.548	0.741	1.913	المعرفة
0.000	41.587	6.449	0.247	0.497	2.928	الإعتمادية
0.000	13.133	3.624	0.094	0.306	3.572	الأمان
0.000	48.415	6.958	0.276	0.525	2.713	الملموسية

قيمة (t) الجدولية (127) = 1.657 قيمة (F) الجدولية (1، 127) = 3.916 129  $P \leq 0.05$ , N =

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

2- تحليل علاقة التأثير لمتغير الأستكشاف في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية: تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغير الاستغلال في كل بعد من ابعاد جودة الخدمة الفندقية، حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (177.251) و (23.622) وجميعها قيم معنوية بدلالة قيمة (F) الجدولية البالغة 3(916) مما يؤكد معنوية التأثير لمتغير الاستكشاف في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية. وتشير تشير قيم (t) المحسوبة معنوية العلاقة التأثيرية لمتغير الاستكشاف في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية، إذ تراوحت قيمها بين (13.314) و(4.860) وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.657). تشير قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في المتغير المعتمد، وكانت أعلى القيم لهذا المؤشر هي (0.583)، تدل قيم معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) التي تمثل ميل خط الانحدار الذي بلغ ما بين (0.763) و(0.396) إلى أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل (الاستكشاف) وحدة واحدة حدثت زيادة في قيمة المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة الفندقية) بمقدار ( $\beta_1$ ) ذاتها. وتراوحت قيم الحد المطلق في معادلة الانحدار (B<sub>0</sub>) بين (3.179) و(1.666) وهي تمثل قيمة الزيادة في المتغير المعتمد عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، وتلك القيم العالية تؤكد أهمية التأثير وقوته بين متغيرات الدراسة قيد التحليل.

الجدول (4):- العلاقة التأثيرية لمتغير الاستكشاف في كل بُعد من أبعاد جودة الخدمة الفندقية

بُعد الأستغلال						المتغير المستقل المتغير المعتمد
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
0.000	177.251	13.314	0.583	0.763	1.666	إمكانية الوصول
0.000	172.594	13.137	0.576	0.759	1.772	المصداقية (الموثوقية)
0.000	109.022	10.441	0.462	0.680	1.869	المعرفة
0.000	60.258	7.763	0.322	0.567	2.538	الإعتمادية
0.000	23.622	4.860	0.157	0.396	3.179	الأمان

0.000	44.518	6.672	0.260	0.509	2.582	الملموسية
-------	--------	-------	-------	-------	-------	-----------

قيمة (t) الجدولية (127) = 1.657 قيمة (F) الجدولية (1، 127) = 3.916  $P \leq$   
 0.05، المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي  
 (SPSS).

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات:

1- الاستنتاجات:

أ. تتوافر البراعة التنظيمية موضوع الدراسة لدى المبحوثين بدرجة جيدة من الاتفاق مما يشير إلى التطلعات الإيجابية لهم فضلاً عن تجسيد الرؤية المستقبلية التي يحملونها أزاء التحديات التي تعترض سبيل عملهم.

ب. وجود نسبة اتفاق عالية حول توافر الاستكشاف لدى الأفراد المبحوثين في الفنادق عينة الدراسة، مقابل توافر مستويات أقل من الاستغلال.

ت. تبين أن هناك توجهاً إيجابياً لآراء عينة الدراسة ولكل الفنادق نحو اعتماد أبعاد البراعة التنظيمية التي تدعم قيم إمكانية الوصول، الموثوقية (المصدقية)، المعرفة، الاعتمادية، والأمان، والملموسية، ولكن بمستويات أهمية متباينة.

ث. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة وبمستويات جيدة لدى عينة الدراسة، مما يؤكد وجود حالة التلازم بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير أبعاد جودة الخدمة الفندقية والتي تدفع الباحثة إلى القول بأن زيادة التركيز على البراعة التنظيمية من قبل الفنادق المبحوثة يسهم في الارتقاء بمستويات جودة الخدمة الفندقية المقدمة من قبلها.

1. المقترحات:

أ. الأخذ بالمفهوم العلمي للبراعة التنظيمية عند إعداد الخطط لتطوير وتحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية.

ب. ضرورة أن تأخذ الفنادق عينة الدراسة بالحسبان عند قيامها بعملية تحسين أبعاد جودة الخدمات الفندقية المقدمة الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد.

ت. اهتمام المديرين بتطوير مهارات استغلال الفرص الموجودة واستكشاف الجديدة منها واقتناصها لتحقيق الميزة التنافسية لفنادقهم واستقطاب الزبائن بالمعاشية والعمل لفترات زمنية محددة في الفنادق العالمية.

ث. الاهتمام بالجوانب الملموسة في الفندق خارجياً وداخلياً وجعلها عامل جذب للزبائن بما توفره من وسائل راحة للزبائن، لما له أثر إيجابي عند تقييم جودة الخدمة الفندقية، واختيار موقع للفندق بحيث يسهل الوصول إليه.

## المصادر

1. أوسو، خيرى علي، (2006)، أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الضيوف في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 88.
2. بلحسن، سميحة، (2012)، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موييس - وكالة ورقلة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
3. الياتي، أميرة شكر ولي، والعيسى، مصطفى جعفر، (2013)، مدى تطبيق شركة البريد السريع (DHL) لأبعاد جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبون بإعتماد أساليب وقت التسليم (دراسة استطلاعية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73.
4. الجوري، حمزة محمد، (2013)، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، الكلية التقنية الإدارية-بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34.
5. صالح، بوعبدالله، (2014)، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة صطيف، الجزائر.
6. الصواف، محفوظ حمدون واسماعيل، عمر علي، (2011)، مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، دراسة حالة في فندق نينوى الدولي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 9.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية:



## **Dissertations & Thesis: .A**

1. Agbor, Jenet Manyi, (2011), The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea Master Thesis, Umea School of Business.
2. Bodwell, Wendy, (2011), A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, dissertation, school of education, in partial fulfillment of the requirements, for the degree of doctor of philosophy, Colorado State University, fort collins, Colorado.
3. Bruijn, Edwin De (E.A.G), how to achieve Contextual Ambidexterity, (2011), Strategic Management, Department of Organization and Strategy, Master thesis, Tilburg University, Holland.
4. Jansen, Justin, (2005), Ambidextrous Organizations, a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and, performance, phd thesis, erasmus research institute of management (Erin), Erasmus University Rotterdam., Holland.
5. Mei, Maggie Qiuzhu, (2014), Learning to Innovate: The role of ambidexterity, and decision making process, PHD dissertation, School in Economics and Management, Copenhagen Business School, Denmark
6. Tempelaar, M. (2010), Organizing for Ambidexterity Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes. Dissertation. Erasmus University Rotterdam, ERIM: EPS.
7. Yigit, Mert, (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.

## **B. Journal**

1. Abukhalifeh, Ala`a Nimer, and Som, Ahmad Puad Mat. (2012), Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Department. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No.14.
2. Andriopoulos, Constantine., and Lewis, Marianne W., (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, Vol. 20, No. 4.
3. Arslan, Muhammad, Ifikhar, Maria and Zaman, Rashid, (2014), Effect of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction: A Comparative Analysis of Pakistan Telecom Sector, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.19.
4. Benner, M. J., Tushman, M. L. (2003), Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, Academy of Management Review, Vol. 2, No. 28.
5. Bot, S.D. and Renaud, Paul. E., (2012), Process Ambidexterity for IT, Entrepreneurship Management Review Vol.12.

6. R. A. (2002), Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47.
7. Cao, Q., Gedajlovic, E. and Zhang, H. (2009), Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects, *Journal of Organization Science*, Vol. 20, No.4.
8. Chameeva, Bouzidine - Tatiana and Dupouët, Olivier, (2008), Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison Of Punctuated Equilibrium And Ambidexterity, *Management School Bordeaux*. No.14.
9. Datta, Avimanyu, (2011), Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 2, No. 1.
10. Duncan, R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R., Slevin, D. (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*, 1., New York: North Holland No.15.
11. Gibson, C.B., and Birkinshaw, J. (2004), The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity .*Academy of Management, Journal*, Vol. 47, No.2.
12. Herstein, Ram, Gilboa Shaked and Gamliel Eyal, (2014), The Effect of Private Brands on Leveraging Service Quality and Satisfaction, *Services Marketing Quarterly*, Vol. 35, No.3.
13. Izogo, Ernest Emeka and Ogba, Ike-Elechi, (2015), Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector, *International Journal of Quality and Reliability Management* Vol. 32 No. 3.
14. Kumar, U Dinesh, Crocker, John , T Chitra, and Saranga, Haritha, (2006), *Reliability And Six Sigma*, Springer Science and Business Media, printed in the United States of America.
15. March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Journal of Organization Science*, Vol. 2, No. 1: 71-87.
16. Mbuthia, Susan, Muthoni, Caroline and Muchina, Stephen, (2013), Hotel Service Quality: Perceptions and Satisfaction Among Domestic Guests In Kenya, *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 2, No.8.
17. Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. a. J., and Volberda, H. W. (2007), Investigating Managers Exploration And Exploitation Activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, Vol. 44.
18. Owino, Edward, Kibera, Munyoki, Justus and Wainaina, Gituro, (2014), Service Quality in Kenyan Universities: Dimensionality and Contextual Analysis, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No.11.

19. Prange, Christiane and Schlegelmilch, Bodo B., (2009), The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma, BuR – Business Research, Official Open Access Journal of VHB, Vol. 2 No. 2.
20. preda, gheorghhe, (2014), Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model, PHD, west university of Timisoara, Romania, journal of Management and Marketing, Vol. 12, No 1.
21. Pride, William and Ferrell, M., O., C., (2000), Marketing Concepts and Strategies, Houghton Mifflin Co., Boston, New York, Organization Science, No.11.
22. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, Vol. 34, No. 3.
23. Surendra, Bhusal, Dimitar, Korkov and Kaveh, Zadeh Sedigh, (2012), Ambidexterity and Success In the Swedish Construction Industry, Jönköping International Business School, Journal of Jönköping University, Sweden.
24. Turner, N., Swart, J., and Maylor, H. (2013), Mechanisms for Managing Ambidexterity: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, Vol. 15.
25. Volberda, H.W. and Lewin, A.Y., (2003), Co-evolutionary Dynamics within, Evolution to Co-evolution, Journal of Management Studies, Vol. 40.
26. Voss, Glenn B. and Voss, Zannie, Giraud., (2012), Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains, Journal of Organization Science, Articles in Advance.

#### C. Books

1. Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John and Wong, Veronica, (1999), Principles of Marketing, Second European Edition published by Prentice Hall, Europe Authorised for sale only in Europe, the Middle East and Africa.
2. Kotler, Philip, (2000), Marketing Management, 10th ed., Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
3. Kotler, Philip, and Gray, Armstrong, (2006), Principles of Marketing, 11th Ed., Prentice – Hall, New Jersey.

#### D. Conférences

1. Chameeva, Bouzdine, T., Dupouët, O. and Lakshman, C., (2011), A process view on ambidexterity, BEM Bordeaux Management School, 680 course de la Liberation, Talence 33450, FRANCE, Proceedings of the 8th conference ENEF, Strasbourg, September.