مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: مدى توافر الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في الساحل السوري دراسة ميدانية
اسم الكاتب: د. نضال عمار، محمد عبد الله عجيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5072
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 22:37 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (6) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (6) 2017

Availability of the Entrepreneurial Characteristics of Hotel's Managers in the Syrian Coast

A Field Study

Dr. Nedal Ammar*
Mohammad Abd Allah Ojil**

(Received 24 / 10 / 2017. Accepted 9 / 11 / 2017)

□ ABSTRACT □

The objective of the research is to determine the availability of the Entrepreneurial characteristics (personal, behavioral, administrative) of the hotel managers in the Syrian coast and to come up with a set of proposals that can contribute to the necessity of the hotel managers to adhere to these characteristics. The research was based on the descriptive approach and the survey method. The questionnaire was used as the main source of data and information. The research community consisted of hotel managers (four and five stars) and their assistants in the Syrian coast, where 80 questionnaires were distributed to the managers, 73 of which were fully researched and valid for statistical analysis, with a response rate of 91.25%. The results showed that the leading characteristics in general were very high among hotel managers in the Syrian coast, with a relative importance of (76.36%). As for personal entrepreneurial characteristics, the results showed that they are highly available with a relative importance of (75.07%). (78.08%). In terms of managerial leadership characteristics, the results showed that they are highly available with a relative importance of (77.26%).

Keywords: Entrepreneurial, Personal Entrepreneurial Characteristics, Behavioral Characteristics, Managerial Leadership Characteristics, Syrian Coast, Hotels.

*Assistant Professor- Department Of Public Administration- Higher Institute For Administrative Development- Damascus University- Damascus- Syria.
**Postgraduate Student - Department Of Public Administration- Higher Institute Of Administrative Development- Damascus University- Damascus- Syria.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (6) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (6) 2017

مدى توافر الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في الساحل السوري

دراسة ميدانية

الدكتور نضال عمار*
محمد عبد الله عجيل**

(تاريخ الإيداع 24 / 10 / 2017. قُبِل للنشر في 9 / 11 / 2017)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى تحديد مدى توافر الخصائص الريادية (الشخصية، السلوكية، الإدارية) لدى مديري الفنادق في الساحل السوري، والخروج بمجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في ضرورة التزام مديري الفنادق بهذه الخصائص بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأسلوب المسح، حيث أُستخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات. تكون مجتمع البحثمن مديري الفنادق (تصنيف أربع وخمس نجوم) ومعاونيهم في الساحل السوري، حيث تمّ توزيع (80) استبانة على المديرين، وأعيد منها (73) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91.25%).أظهرت النتائج أنّ الخصائص الريادية بشكل عام تتوافر بدرجة كبيرة لدى مديري الفنادق في الساحل السوري، وبأهمية نسبية بلغت (76.36%)، أما بالنسبة للخصائص الريادية الشخصية، فقد أظهرت النتائج أنها تتوافر بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (75.07%)، وبالنسبة للخصائص الريادية السلوكية، فقد أظهرت النتائج أنها تتوافر بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (78.08%)،وبالنسبة للخصائص الريادية الإدارية، فقد أظهرت النتائج أنها تتوافر بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (77.26%).

الكلمات المفتاحية: الريادة، الخصائص الريادية الشخصية، الخصائص الريادية السلوكية، الخصائص الريادية الإدارية، الفنادق في الساحل السوري.

*مدرّس– قسم الإدارة العامة– المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق– دمشق– سورية.
**طالب ماجستير– قسم الإدارة العامة– المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق– دمشق– سورية.

مقدمة:

ازداد الاهتمام بموضوع الريادة في المنظمات في السنوات الأخيرة بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع لما له من دور في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي ونمو المنظمات وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية، كما تعد الريادة أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

تعد الريادة سمة ضرورية من سمات منظمات الأعمال لنجاح وتطور أعمالها، حيث يسهم الأشخاص الرياديين في خلق المشروعات الجديدة الناجحة التي تثري الأفراد والاقتصاد وتحرك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاهية والأمل، فالريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، حيث أضحت الريادة والخصائص الريادية في منظمات الأعمال وسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغيير المتسارع.

إنّ خصائص الفرد وسماته الشخصية لها الأثر الإيجابي في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ومن أبرزها الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام والمدراء بشكل خاص إلى المثابرة وبذل الجهود لأداء الخدمة بكفاءة وفاعلية وتحقيق الجودة فيها.

انطلاقاً من ذلك يسعى البحث الحالي إلى التعرف على الخصائص الريادية الممكن توافرها لدى مديري الفنادق في الساحل السوري، والتي تتمثل بالخصائص الشخصية، والخصائص السلوكية، والخصائص الإدارية.

مشكلة البحث:

يمثل توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، وعلى النحو الذي أفضى بالمنظمات المعاصرة إلى محاولة إقرارها مطلباً لقادتها واتجاهاً فاعلاً لترسيخ حيويتها كونها تجسد جوانب شخصية وتعكس منطلقات سلوكية تؤشر حقيقة وواقعية الفعل الإنساني وقدرته على الابتكار وتحمل المخاطر. انطلاقاً من ذلك، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على بعض الفنادق (تصنيف أربعة وخمسة نجوم) في الساحل السوري، والمقابلات التي أجراها مع مديري تلك الفنادق، لاحظ أنّ هناك ضعف في أداء بعض المديرين وعدم تمتعهم بالخصائص الريادية بالشكل الملائم الذي يسهم في تحسين واقع الخدمة في منظمتهم وتمتعها بالجودة في العمل. وهذا يؤشر على ضرورة دراسة مدى توافر هذه الخصائص لما لها من أهمية في تحسين جودة الخدمات في عمل الفنادق في الساحل السوري. ويمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما مدى توافر الخصائص الريادية لدى مديري الفنادق في الساحل السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من خلال تناوله لموضوع الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين، والتي تعد من المواضيع الهامة والواعدة لمساهمتها الفاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة، ولكونها مطلباً أساسياً يمكن من خلاله إعادة بناء المنظمات وتطويرها، وذلك من خلال تمتع قادة هذه المنظمات بالخصائص الريادية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات. كما تنبع أهمية البحث من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها، والتي يمكن أن تلفت نظر مديري الفنادق في الساحل السوري إلى أهمية تمتعهم بالخصائص الريادية.

يهدف البحث إلى تحديد مدى توافر الخصائص الريادية (الشخصية، السلوكية، الإدارية) لدى مديري الفنادق في الساحل السوري، والخروج بمجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في ضرورة التزام مديري الفنادق بهذه الخصائص بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.

فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإجابتهم حول مدى توافر الخصائص الريادية الشخصية، والمتوسط المعياري الواجب توافره.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإجابتهم حول مدى توافر الخصائص الريادية السلوكية، والمتوسط المعياري الواجب توافره.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإجابتهم حول مدى توافر الخصائص الريادية الإدارية، والمتوسط المعياري الواجب توافره.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأسلوب المسح، حيث أُستخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات. تكون مجتمع البحثمن مديري الفنادق (تصنيف أربع وخمس نجوم) ومعاونيهم في الساحل السوري، وظراً لصغر حجم مجتمع البحث اعتمد الباحث طريقة الحصر الشامل، وتمّ توزيع (80) استبانة على المديرين، وأعيد منها (73) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91.25%).

تمّ تطوير استبانة تكونت من ثلاثة محاور: المحور الأول: الخصائص الشخصية، المحور الثاني: الخصائص السلوكية، المحور الثالث: الخصائص الإدارية. وقد تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي حسب أبعاده كما يأتي:

ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
1	2	3	4	5

وقد تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
الخصائص الريادية الشخصية	15	0.887
الخصائص الريادية السلوكية	7	0.867
الخصائص الريادية الإدارية	8	0.911
الثبات الكلي	30	0.889

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة، وللمحاور الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.23، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف.اختبار (t) لعينة واحدة One– Sample Test.أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5 – 1 /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
1 – 1.8	ضعيف جداً	%(20–36)
1.81 – 2.60	ضعيف	%(36.2–52)
2.61 – 3.40	متوسط	%(52.2–68)
3.41 – 4.20	مرتفع	%(68.2–84)
4.21 – 5	مرتفع جداً	%(84.2–100)

المصدر: من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

1– دراسة (Li, et al, 2009) بعنوان: دراسة تطبيقية لريادة المنظمات في شركات الضيافة.

هدفت الدراسة الى قياس مدى تطبيق نموذج العلاقة بين ريادة المنظمات والإدارة الاستراتيجية في القطاع السياحي، وسبل تفعيلها. اتُّبع المنهج الوصفي التحليلي في اعداد البحث، وتضمن مجتمع البحث المنظمات الفندقية والمطاعم في الصين وتكونت عينة البحث من 533 منشأه خدمية.

توصَّل البحث إلى عدَّة نتائج أهمّها: انّ شركات الضيافة تعد الرقابة المالية المسؤول الأول والمؤثر في ريادة المنظمات. أيضاً إنّ ريادة شركات الضيافة يجب أن توجد أولويات التخطيط الاستراتيجي. كما يعد الإبداع أهم محرك للميزة التنافسية، وأحد أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية.

2– دراسة (الشمري والبهادلي، 2015) بعنوان: القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين: بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية. هدفت الدراسة إلى تحديد واختبار العلاقة بين القيادة الإدارية وأبعادها المتعارف عليها في الفكر الإداري، وهي: المبادأة، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والإبداع والابتكار، وبين إثراء حياة العاملين باعتباره أهم مكونات عملية الاستثمار في الموارد البشرية. تمّ تطبيق البحث في أحد القطاعات الخدمية في العراق، حيث تمثل مجتمع البحث بالمدراء العامين ومعاونيهم ومدراء الدوائر، وقد تمّ اختيار عينة من المدراء وفق العينة الطبقية، حيث بلغ المجموع الكلي لمجتمع البحث (100) مديراً، حيث تمّ توزيع الاستبانة عليهم. وخلص البحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين القيادة الإدارية وإثراء حياة العاملين في تشكيلات وزارة النقل العراقية، والتأكيد على أنّ وزارة النقل العراقية هي منظمة أعمال ريادية قادرة وجاهزة لإدارة قطاع النقل في العراق من خلال قدرة مدرائها في استثمار متغيرات القيادة الريادية في إثراء حياة العاملين.

3- دراسة (Perlines and Araque, 2015) بعنوان: التوجه بالريادة في تأسيس المنشآت الفندقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التوجه بالريادة على أداء المنشآت الفندقية. تضمن مجتمع البحث المدراء التنفيذيين في تأسيس المنشآت الفندقية في اسبانيا في فترة تراوحت ما بين كانون الثاني وحزيران من العام 2014، وقد انحصرت عينة البحث على المدراء التنفيذيين في الفنادق تصنيف(2-5) نجوم في اسبانيا والمدرجة في دليل الفنادق التي يتم انشاؤها والمنشورة من قبل Turespana. توصَّل البحث إلى عدَّة نتائج أهمّها: إنّ تأسيس المنشآت الفندقية يعتمد وبشكل أساسي على التوجه بالريادة. إنّ التوجه بالريادة يتطلب تحمل المخاطرة في العمل وذلك للحصول على نتائج أداء متميزة وبالتالي تحقيق التنافسية للمنشأة الفندقية.

4- دراسة (Solvollet al, 2015) بعنوان: ريادة المنشآت السياحية: مراجعة عامة وإرشادات مستقبلية.هدفت الدراسة الى سد الفجوة حول مفهوم الريادة في المنشآت السياحية، وذلك من خلال مراجعة الدراسات الأدبية والتحليلية الممتدة ما بين عامي (2000 – 2012) والبالغ عددها 136 دراسة، ثمّ العمل على تحليل نتائج التطور الحاصل في القطاع السياحي وإظهار النتائج. اتُّبع المنهج الوصفي التحليلي في اعداد البحث، وتوصَّل البحث إلى عدَّة نتائج أهمّها: ضرورة توفر آليات واضحة في توجيه التطور المستقبلي لأبحاث الريادة في المنشآت السياحية. هناك أهمية بالغه لتضمين بحوث الريادة ضمن التخطيط الاستراتيجي والرقابة المالية للمنشآت السياحية.

5- دراسة (محمد وأمل، 2016) بعنوان: تأثير خصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية: بحث ميداني في فنادق محافظة بابل.هدفت الدراسة الى معرفة مدى توفر الخصائص الريادية لدى مدراء الفنادق في محافظة بابل، وأثرها في جودة الخدمة الفندقية. اتبع المنهج الوصفي التحليلي في اعداد البحث، وقد تكون مجتمع البحث من المدراء والزبائن في فنادق محافظة بابل، حيث تمّ الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية في تحديد عينة البحث من الفنادق محل الدراسة. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير كبير لأبعاد الخصائص الريادية في أبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق محل الدراسة. أيضاً إنّ الفنادق التي تمتلك مدراك لديهم المعرفة بالخصائص الريادية كانت أعلى تنافسية من باقي الفنادق محل الدراسة.

بعد استطلاع الدراسات السابقة نلاحظ أنّ الدراسة الحالية اتسمت بدراسة الخصائص الريادية لمديري الفنادق في الساحل السوري، وهي تتشابه مع بعض الدراسات السابقة من ناحية تناولها أبعاد الريادة في المنشآت الفندقية، وتعد من الدراسات الأولى في الساحل السوري من ناحية تناولها موضوع الخصائص الريادية للقادة في المنشآت الفندقية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الريادة:

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم الريادة وتحديد أبعادها، فقد عرفها (Daft, 2010, p602) بأنها: عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به، والشخص الريادي هو الشخص الذي يهتم بالريادة وينشغل بها، وذلك بإدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة في الأعمال وحملها في التطبيق الفعلي. وعرفها (النجار والعلي، 2006، ص5) بأنها: إنشاء شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافأة الناتجة.

ويشير كل من (Mitchell&Mckcown,2004, p1) إلى الريادة بأنها: عملية خلق قيمة سواء أكان من قبل الأفراد أم المنظمات، وتتضمن هذه العملية الفرص واستعمال المصادر وهي ليست عملية بسيطة بل تتطلب استخدام استراتيجيات تجارية للدخول في المغامرة، وقد ظهرت كقضية رئيسة وأداة سياسية للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص

العمل. وأوضح (Morrison&Scott,2003,p4) إلى أنّ للريادة أولوية سياسية لكل الاقتصاديات الحديثة لأنّ الأعمال الجديدة تمثل مصدر الإبداع والأفكار الجديدة وإيجاد الثروة والتوظيف وزيادة القدرة التنافسية، وإعطاء الفرصة للأفراد لإظهار إمكانيتهم. مما سبق تمثل الريادة عملية إنشاء مشروع لإنتاج منتج أو خدمة جديدة أو مميزة أو غير جديدة، ولكن بإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة من خلال تأمين الموارد والمهارات المطلوبة وتأمين كافة المخاطر الناجمة عنها.

ثانياً: الخصائص الريادية:

اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع ريادة الأعمال على أسلوبين أساسيين لتعريف الريادي هما (حمزة، 2009، ص16):

1- الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال الريادي وسلوكياته ووظائفه، وهذا الأسلوب يعرف الريادي حسب سلوكه وأفعاله، حيث يصف وظائف الريادي التي على أساسها يميز الريادي عن غيره.

2- الأسلوب الوصفي: وهو الذي يؤثر على خصائص وصفات الريادي.

والريادي هو الشخص الديناميكي الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ووفقاً لذلك يمكن استعراض أهم الخصائص الريادية وفق الآتي:

أ- **الخصائص الشخصية:** وتشمل (Sirec& MoCnik,2010, p4-7):

1- الاستعداد والميل للمخاطرة: إنّ الريادي هو الشخص المخاطر والمغامر، ولذلك فإنّ أهم ميزة في الريادة هي الميل إلى المخاطرة.

2- الثقة بالنفس: إنّ الثقة بالنفس ضرورية للريادي لأنها تجعله قادراً على مواجهة الصعاب والتحديات فضلاً عن كونها تساهم في تعزيز قدراته لتجعل من عمله عملاً ناجحاً والتي تقوده إلى كسب العديد من الزبائن.

3- المبادرة: يعد الريادي مبادراً ومندفعاً نحو العمل أكثر من الآخرين حتى لو كان هذا العمل شاقاً وصعباً.

4- التفاؤل: يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره على الرغم من أنّ الأشخاص قد يفشلون في تبني شيء ما في مراحل الحياة، وهذا لا يمكن تفاديه ولكن الفشل لا يثبط عزيمته ويتعلم من ذلك الفشل ويعده حلقة من حلقات النجاح.

5- الحاجة للإنجاز: الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية، لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

ب- **الخصائص السلوكية** وتشمل (Dyer et el,2008, p319-322):

1- المهارات التفاعلية: وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين والسعي لإيجاد بيئة تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعّال، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.

2- المهارات التكاملية: وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن انسيابية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.

ج- **الخصائص الإدارية:** وتشمل (Islam,et al, 2011, p290-292):

1- المهارات الإنسانية: وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني ومراعاة ظروف العاملين فضلاً عن احترام المشاعر من أجل استثمار الطاقات، وذلك ببناء بيئة عمل تركز على الجانب الإنساني مما له الأثر على الأداء والتميز.

2- المهارات الفكرية: يتطلب من الريادي مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والرؤية لإدارة مشروعه والقدرة على صياغة الأهداف.

3- المهارات التحليلية: وهي ترتبط مع المهارات الفكرية وتهتم بتفسير العلاقات والعوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم بتحليل عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية فضلاً عن تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

4- المهارات الفنية: وتتمثل بالمهارات الخاصة بكيفية أداء الأعمال الفنية لا سيما فيما يتعلق بتصميم المنتج وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية، وهذه لها تأثير كبير لا سيما في المشاريع ذات الطابع الفني.

النتائج والمناقشة:

لتحديد مدى توافر الخصائص الريادية (الشخصية والسلوكية والإدارية)،قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومن ثمّ اختبار فرضيات الدراسة على كامل كل محور بعد حساب مجموع الدرجات الخام لعبارات كل محور، وإجراء اختبار الوسط الحسابي لها:

أولاً:الخصائص الريادية الشخصية:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار (t) للعينة الواحدةلإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر الخصائص الريادية الشخصية

الرقم	الخصائص الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
1	أمتلك القدرة على تحمل المخاطرة في عملي وكيفية مواجهتها.	3.392	0.678	67.84	19.99	4.940	.000	دال
2	أسعى إلى المغامرة في أعمال غير واضحة النتائج.	2.122	0.743	42.44	35.01	-10.096	.000	دال
3	أومن بضرورة مواجهة تغييرات البيئة الفجائية.	3.892	0.530	77.84	13.62	14.380	.000	دال
4	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطر عالية.	3.608	0.511	72.16	14.16	10.166	.000	دال
5	أثق بنفسي وفي قدراتي.	3.828	0.478	76.56	12.49	14.800	.000	دال
6	أتمسك برأي عند مواجهة الآخرين.	3.536	0.680	70.72	19.23	6.735	.000	دال
7	أسعى إلى استثمار الفرص الجديدة في عملي.	3.945	0.429	78.9	10.87	18.821	.000	دال
8	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي الفندقي.	3.991	0.407	79.82	10.20	20.804	.000	دال
9	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال عملي الفندقي.	3.531	0.603	70.62	17.08	7.524	.000	دال
10	استخدم الحزم لإقناع الآخرين	3.777	0.529	75.54	14.01	12.550	.000	دال

	بضرورة جودة الإنجاز.							
11	لدي القدرة في عمل ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج.	3.851	0.517	77.02	13.43	14.064	.000	دال
12	أنجز عملي في الوقت المحدد.	3.982	0.435	79.64	10.92	19.288	.000	دال
13	أعتبر التفاؤل البداية الصحيحة لكل عمل.	4.163	0.433	83.26	10.40	22.948	.000	دال
14	أحرص على جعل الفشل حلقة من حلقات النجاح.	3.865	0.465	77.3	12.03	15.894	.000	دال
15	لا أفكر نهائياً بشكل سلبي.	4.061	0.411	81.22	10.12	22.056	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (2) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع العبارات باستثناء العبارة رقم (2) ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل المستوى مرتفع على مجالات مقياس ليكرت، أما المتوسط الحسابي للعبارة (2) فينخفض عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي وبفرق معنوي، ويقابل المستوى ضعيف على مجالات مقياس ليكرت. وحصلت العبارة رقم (13) والمتضمنة اعتبار المديرين التفاؤل البداية الصحيحة لكل عمل على أعلى نسبة، وبأهمية نسبية (83.26%)، تليها العبارة رقم (15) والمتضمنة عدم التفكير السلبي من قبل المديرين بشكل نهائي، وبأهمية نسبية (81.22%). بينما حصلت العبارة رقم (2)، والمتضمنة سعي المديرين إلى المغامرة بأعمال غير واضحة النتائج، وبأهمية نسبية (42.44%). ولتحديد مدى توافر الخصائص الريادية الشخصية تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإجابتهم حول مدى توافر الخصائص الريادية الشخصية، والمتوسط المعياري الواجب توافره.

الجدول (3) نتائج اختبار الفرضية الأولىOne-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
73	3.7534	.64076	.07500	75.07%	17.07%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.046	.000	.75342	.6039	.9029

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات الخصائص الريادية الشخصيةبلغت (3.7534)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.75342)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل المستوى (مرتفع) على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 17.07\%$ على تجانس أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 10.046$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ

احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي فإنّ مستوى توافر الخصائص الريادية الشخصية لدى مديري الفنادق محل الدراسة مرتفعة، وبأهمية نسبية (75.07%).

ثانياً:الخصائص الريادية السلوكية:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار (t) للعينة الواحدةلإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر الخصائص الريادية السلوكية

الرقم	الخصائص السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1	لدي الإصرار والمثابرة لبلوغ أهدافي بفاعلية.	3.969	0.473	79.38	11.92	17.503	.000	دال
2	لدي القدرة على إقناع الآخرين برأي الشخصي.	3.939	0.441	78.78	11.20	18.192	.000	دال
3	لدي القدرة على قيادة العاملين وتوجيههم في الفندق.	3.820	0.462	76.4	12.09	15.165	.000	دال
4	أمتلك لغة الحوار البناء مع أقراني في العمل.	3.954	0.491	79.08	12.42	16.601	.000	دال
5	أشعر بالاستياء عندما يضيع وقتي سداً.	3.914	0.523	78.28	13.36	14.932	.000	دال
6	أستطيع حل المشكلات التي تصاحب عملي.	4.031	0.573	80.62	14.21	15.373	.000	دال
7	أستعين بالآخرين لدعم مقترحاتي.	3.736	0.574	74.72	15.36	10.955	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع عبارات الخصائص الريادية السلوكية ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل المستوى مرتفع على مجالات مقياس ليكرت. وحصلت العبارة رقم (6) والمتضمنة قدرة المديرين على حل المشكلات التي تصاحب عملهم على أعلى نسبة، وبأهمية نسبية (80.62%)، تليها العبارة رقم (1) والمتضمنة امتلاك المديرين الإصرار والمثابرة لبلوغ أهدافهم، وبأهمية نسبية (79.38%). بينما حصلت العبارة رقم (3)، والمتضمنة قدرة المديرين على قيادة العاملين وتوجيههم في الفندق، وبأهمية نسبية (76.4%). ولتحديد مدى توافر الخصائص الريادية السلوكية تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإجابتهم حول مدى توافر الخصائص الريادية السلوكية، والمتوسط المعياري الواجب توافره.

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الثانيةOne-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%

73	3.9041	.71033	.08314	78.08%	18.19%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.875	.000	.90411	.7384	1.0698

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.20)

يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات الخصائص الريادية السلوكيةبلغت (3.9041)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.90411)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل المستوى (مرتفع) على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 18.19\%$ على تجانس أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 10.875$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي فإنّ مستوى توافر الخصائص الريادية السلوكية لدى مديري الفنادق محل الدراسة مرتفعة، وبأهمية نسبية (78.08%).

ثالثاً:الخصائص الريادية الإدارية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف ونتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر الخصائص الريادية الإدارية

الرقم	الخصائص الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبارt	احتمال الدلالة	القرار
1	أقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات عند البدء بمهمة معينة.	3.976	0.428	79.52	10.76	19.484	.000	دال
2	أمتلك القدرة على إدارة العمل بكفاءة في مواقف الغموض.	3.834	0.538	76.68	14.03	13.245	.000	دال
3	أثابر في عملي لساعات طويلة دون ملل.	3.988	0.529	79.76	13.26	15.957	.000	دال
4	أفكر في المزايا والعيوب للسبل المختلفة لإنجاز المهام بكفاءة.	3.853	0.531	77.06	13.78	13.725	.000	دال
5	أمتلك وعي شامل بكافة تفاصيل العمل الذي أقوم به.	3.822	0.536	76.44	14.02	13.103	.000	دال
6	أقدم أفكار جديدة لتحسين عملي بشكل مستمر.	3.810	0.599	76.2	15.72	11.554	.000	دال
7	أعمل على بناء علاقات حميمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	3.836	0.522	76.72	13.61	13.683	.000	دال

8	استخدم مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإثارة همم العاملين.	3.799	0.616	75.98	16.21	11.082	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع عبارات الخصائص الريادية الإدارية ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت الخماسي (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل المستوى مرتفع على مجالات مقياس ليكرت. وحصلت العبارة رقم (3) والمتضمنة مثابرة المديرين في عملهم لساعات طويلة دون ملل على أعلى نسبة، وبأهمية نسبية (79.76%)، تليها العبارة رقم (1) والمتضمنة قيام المديرين بجمع أكبر قدر من المعلومات عند البدء بمهمة معينة، وبأهمية نسبية (79.52%). بينما حصلت العبارة رقم (8)، والمتضمنة استخدام المديرين جميع الحوافز المادية والمعنوية لإثارة همم العاملين، وبأهمية نسبية (75.98%). ولتحديد مدى توافر الخصائص الريادية الإدارية تمّ اختبار الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإجابتهم حول مدى توافر الخصائص الريادية الإدارية، والمتوسط المعياري الواجب توافره.

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الثالثةOne-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
73	3.8630	.63059	.07380	77.26%	16.32%

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.693	.000	.86301	.7159	1.0101

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (7) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات الخصائص الريادية الإداريةبلغت (3.8630)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.86301)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل المستوى (مرتفع) على مجالات مقياس ليكرت، وتدل قيمة معامل الاختلاف $CV = 16.32\%$ على تجانس أفراد العينة، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المحسوبة $t = 11.693$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي فإنّ مستوى توافر الخصائص الريادية الإدارية لدى مديري الفنادق محل الدراسة مرتفعة، وبأهمية نسبية (78.08%).

رابعاً:تحديد مدى تتوافر الخصائص الريادية بشكل عام:

بحساب المتوسط الحسابي الموزون لجميع الأبعاد وفق النتائج الوارد في الجدول الآتي:

الخصائص الريادية	المتوسط الحسابي	عدد الأسئلة	المستوى
الشخصية	3.7534	15	مرتفع
السلوكية	3.9041	7	مرتفع
الإدارية	3.8630	8	مرتفع

$$\overline{X} = \frac{\overline{X}_1.n_1 + \overline{X}_2.n_2 + \overline{X}_3.n_3}{n_1 + n_2 + n_3}$$

$$\overline{X} = \frac{(3.7534 \times 15) + (3.9041 \times 7) + (3.8630 \times 8)}{15 + 7 + 8}$$

$$\Rightarrow \overline{X} = 3.818$$

بناءً على قيمة المتوسط الحسابي الموزون لجميع الأبعاد (3.818) نلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة مرتفع على مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية:

$$p = \frac{\overline{X}}{5} \times 100 = \frac{3.818}{5} \times 100 = 76.36\%$$

وهي تقابل المجال (68.2%–84%).

مما يدل على أنّ الخصائص الريادية تتوافر بدرجة كبيرة لدى مديري الفنادق في الساحل السوري، وبأهمية نسبية (76.36%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ الخصائص الريادية تتوافر بدرجة كبيرة لدى مديري الفنادق في الساحل السوري، وبأهمية نسبية بلغت (76.36%)، أما بالنسبة لكل بعد من أبعادها فكانت وفق الآتي:

أ- بالنسبة للخصائص الريادية الشخصية، فقد أظهرت النتائج أنها تتوافر بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (75.07%)، ويظهر ذلك من خلال امتلاك المديرين القدرة على تحمل المخاطرة في عملهم وكيفية واجهتها، وإيمانهم بضرورة مواجهة تغييرات البيئة الفجائية، وميلهم للجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطر عالية، والثقة بالنفس، والتمسك بالرأي عند مواجهة الآخرين، واستثمار الفرص الجديدة في أعمالهم، وبناء منظور مستقبلي لعملهم الفندقي، واستخدام الحزم لإقناع الآخرين بضرورة جودة الإنجاز، وامتلاك القدرة على ترجمة الأفكار إلى مهام ونتائج، وإنجاز العمل في الوقت المحدد' واعتبار التفاؤل البداية الصحيحة لكل عمل، والحرص على جعل الفشل حلقة من حلقات النجاح، وعد التفكير بشكل سلبي.

ب- بالنسبة للخصائص الريادية السلوكية، فقد أظهرت النتائج أنها تتوافر بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (78.08%)، ويظهر ذلك من خلال إصرار المديرين ومثابرتهم لبلوغهم أهدافهم بفاعلية، وقدرتهم على إقناع الآخرين برأيهم الشخصي، وقدرتهم على قيادة العاملين وتوجيههم في الفندق، والاستعانة بالآخرين لدعم مقترحاتهم، وحل المشكلات التي تصاحب عملهم، وامتلاك لغة الحوار البناء مع أقرانهم في العمل.

ج- بالنسبة للخصائص الريادية الإدارية، فقد أظهرت النتائج أنها تتوافر بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (77.26%)، ويظهر ذلك من خلال جمع المديرين لأكبر قدر ممكن من المعلومات عند البدء بمهمة معينة، وامتلاك القدرة على إدارة العمل بكفاءة في مواقف الغموض، والمثابرة في العمل لساعات طويلة دون ملل، وامتلاك وعي شامل بكل تفاصيل العمل، وتقديم أفكار جديدة لتحسين عملهم بشكل مستمر، وبناء علاقات حميمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة، واستخدام مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإثارة همم العاملين.

ب- التوصيات:

1- ضرورة تفهم القيادات الإدارية في الفنادق محل الدراسة لحاجات الأفراد واكتشاف رغباتهم وعدهم الأداة الفاعلة من دون النظر إليهم كالآت طيعة.

2- ضرورة وعي القيادات الريادية بأهمية الخصائص الريادية وتعزيزها لديهم، والابتعاد عن البيروقراطية في العمل وإعطاء المرونة الملائمة وبما يسهم في تطوير وتحقيق أداء متميز.

2- التأكيد على الوعي البيئي والسعي إلى محاولة الانفتاح على المستجدات وعدها ضمن المتطلبات الأساسية للتوجهات الريادية، لأنّ الانعزال عن المستجدات يعني التخلف، عندئذ يتعزز وضع الحلول وإقرار التوجيهات.

3- الإفادة من التجارب الريادية العالمية على نحو يحفز القيادات الإدارية لبناء التطلعات والانفتاح، انطلاقاً من أنّ الريادة تتطلب استحضار خصائص وبناء مقومات، فالعقلية الريادية مدبرة ومنفتحة وقابلة لتحمل المخاطر وساعية لاقتناص الفرص وتحدي الصعاب.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

1- الشمري، انتظار أحمد جاسم؛ البهادلي، سلمان صدام جاسم. *القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين: بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية*، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد 104، 2015، 126-144.

2- النجار، فايز؛ العلي، عبد الستار. *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 5.

3- حمزة، لفقير. *تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة مع دراسة حالة برنامج Cree Germ المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرادس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2009، 16.

4- محمد علي، أمل محمد. *تأثير خصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية: بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية*، العدد (8)، المجلد (24)، 2016، 2140-2171.

ب- المراجع الأجنبية:

5-Daft, R. *New era of Management*, 9th ed.,Western, Gengage Learning, Australia, 2010, 602.

6-Dyer ,Jeffrey H. ,Gregersen ,Halb, B.& Christensen, Clayton.*"Entrepreneur Behaviors , Opportunity Recognition , and the Origins of Innovative Ventures*", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol .2, 2008, 319-322.

7- Islam,Md., Aminul ;Khan , Mohammad Aktoru ZZaman obaidullah, Abuzfar Muhammad &Alam, M.Syed.*''Effect of Entrepreneur and firm Characteristics on the Business Success of Small & Medium Enterprise (SMES)in Bangladesh''*, International Journal of Business and Management , Vol . 6, 2011, 290-292.

8- Li, Lan; Yick Tse, Eliza Ching; Ling Zhao, Jing. *An Empirical Study of Corporate Entrepreneurship in Hospitality Companies*, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 10, 2009, 213–231.

9- Mitchell P., & Mckeown A.“*Importance of Peer Support and Tutor Involvement In Entrepreneurship Education for Overseas Bioscience Students*” , http//bio.166n.ac UK(Journal) vol 1/beeJ – 3.2 htm, 2004, 1.

10- Morrison ,Leslie & Scott, Tern. *A strategy to Increase the Levels of Entrepreneurial Activity in Northern Ireland*, 2003, 4.

11- Perlines, Felipe Hernández; Araque, Benito Yañez. *Entrepreneurship Orientation in Hotel establishments*, 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain), 2015, 1-12.

12- Sirec, Karin &MoCnik , Dijana. "*How Entrepreneurs Personal Characteristics Affect SMES Growth "*, Original Scientific Papers, 2010, 3-12.

13- Solvoll, Sølvi; Alsos, Gry Agnete; Bulanova, Oxana. *Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions*, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 15, Supplement 1, 2015, 120–137.