



العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد

أ.م.د. نوفل عبد الرضا علوان

كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية

المستخلص

يهدف الباحث الى بحث العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية من قبل المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى وتأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق، ومن خلال تحليل آراء العينة المختارة وبواقع (131) استبانة موزعة عليها، وقد تضمن البحث علاقتي الارتباط والأثر بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية بوصفهما متغيران مستقلان ، والفاعلية التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً ، اذ تضمن كل من المتغير الاول والثاني ستة عوامل فرعية ، وتضمن المتغير الثالث ثلاثة ابعاد فرعية ، وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتكون الاطار الذي يدور حوله البحث ، ومن خلالها تم ايجاد أساليب افضل للتعامل ولتفعيل دور عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية في عملية تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة، والتي انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة المذكور آنفاً والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها ، تم اعتماد الدراسة وبصورة رئيسية على (الأستبانة) التي تُعدّ الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، ولغرض تحليل استجابات المبحوثين تم استعمال عدد من الأساليب الاحصائية والمتمثلة (الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط الرتب (Spearman) ، معامل الاختلاف). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية في الدراسة الحالية. كما توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها أثبتت بأن عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً لدى الافراد في تحديد كيفية تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة .

Abstract

the researcher aims to examine the relationship between the development of administrative creativity and transformational leadership practices by managers at a sample of excellent and first class hotels and examine the effect of this relationship on the organizational effectiveness of these hotels, this was done through the analysis of the opinions of selected samples which were about (131) questionnaire. Besides, this study includes the impact and relationships between the development of administrative creativity and transformational leadership practices as independent variables, and organizational effectiveness as dependent variable. As each of the first and second variable included six secondary factors, while the third variable includes three secondary dimensions, these sub variables interacted to be a frame of the search, and which has been finding better ways to activate the role of the development of administrative creativity and transformational leadership practices in organizational effectiveness process for hotels under consideration, which grew out of a series of major and minor theories, in order to achieve the objective of the current study, answer questions about the study and test the validity of the assumptions. The study has been



adopted primarily on (questionnaire) which is the main instrument of data collection. For the purpose of analyzing the responses of persons under study, a number of methods and statistics (arithmetic mean weighted, standard deviation, and coefficient of rank correlation (Spearman), the coefficient of variation) has been used. Also descriptive analysis was used as a scientific methodology in the current study. The researcher also reached through this study into a set of theoretical and practical conclusions, which proved that the development of administrative creativity and transformational leadership practices play an important role in determining how individuals achieve organizational effectiveness for hotels under study.

المقدمة: توجهت المنظمات السياحية بمختلف مستوياتها وتصنيفاتها الى دراسة عوامل تنمية الابداع الاداري لطرح مجموعة من الحلول المبتكرة التي من شأنها تعزيز المكانة الجوهرية للمنظمة في السوق وفي نفوس الضيوف والتي لا يمكن الوصول اليها الا من خلال تبني وسائل وطرائق جديدة تجعلها تبرز ما لديها من امكانيات وخصائص بصورة متفردة. وان هذا التميز يضيفي على المنظمات صفة البقاء والديمومة ويعطيها مجالاً من الثقة بإمكانياتها وإفرادها للإتيان بخدمات بمستوى عالٍ من الجودة التي لولا تبني المنظمات السياحية لعوامل تنمية الابداع الاداري لما استطاعت ان تصل الى تجسيد رؤيتها وتحقيق رسالتها وصولاً الى اهدافها. كما أن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي . لذا فالحاجة الى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع التغيرات العالمية هي المعايير العالمية الاساسية لنجاح هذه المؤسسات لمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفاعلية التنظيمية بمعناها الواسع والتي يمكن النظر اليها باعتبارها المحرك الاساس لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء لدى هذه المؤسسات .

وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث ثلاثة مباحث ، اختص المبحث الأول منها بعرض الأطار الفكري للابداع الاداري والقيادة التحويلية، ، في حين تناول المبحث الثاني المرتكزات الفلسفية للفاعلية التنظيمية ، أما المبحث الثالث فقد تضمن فحص واختبار اداة قياس الدراسة . فضلاً عن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال البحث .

البنية الاجرائية للبحث:

أولاً... مشكلة البحث: أصبحت المنظمات الفندقية في وقتنا الحالي تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، ولكون المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي لذا فإن هذه المنظمات على وفق رسالتها وأهدافها أمام واقع متمثل بتحديات متصاعدة بسبب طبيعة عملها وظروفها البيئية التي تعمل فيها . لذا تُعد عوامل تنمية الإبداع الإداري إحدى اهم الاساليب التي يجب ان تمتلكها لمواجهة تلك التحديات وفي ظل مجموعة



نشاطات وممارسات تندرج ضمن اطار القيادة التحويلية وما ينبغي أن تكون مخرجاتها ضمن هذا المجال . وفي ضوء اطلاع الباحث لوحظ عدم وجود توجه او المام كاف للتعريف باهمية العلاقة بين الابداع الاداري والقيادة التحويلية وقياس مدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمات الفندقية العاملة في العراق، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: كيف يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري والقيادة التحويلية ، وما هو تأثير هذه العلاقة على فاعلية المنظمات الفندقية العاملة في العراق ؟

وانسجاما مع حيوية الدور الذي تؤديه هذه المتغيرات يمكن وصف مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات وعلى النحو الآتي:

1. ما مستوى تطبيق عوامل تنمية الابداع الاداري لدى عينة الدراسة ؟
2. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة ؟
3. ما مستوى تطبيق الفاعلية التنظيمية لدى عينة الدراسة ؟

ثانياً.. أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث بالربط بين متغيرات البحث الثلاثة (عوامل تنمية الابداع الاداري والقيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية) بصورة مباشرة ، فضلاً عن الاهمية العملية للبحث من خلال اهمية المتغيرات المبحوثة في عمل فنادق الدرجة الاولى والتي تتضمن الآتي:

1. التعرف على العوامل الرئيسة التي تنمي الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة في ضوء نمط العلاقة بينهما .
2. عرض نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة بالشكل الذي سيوضح مواطن القوة والضعف لاصحاب القرار والعاملين في المواقع الادارية والتي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في الفنادق المبحوثة.

ثالثاً.. أهداف البحث:

1. السعي لتحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والاسس النظرية مبدئياً واستعمال المقاييس المطورة للباحثين .
2. التعرف على واقع حال متغيرات عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في الفنادق المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة.
4. صياغة بعض التوصيات وتقديم عدد من المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها اعتماداً على ماتوصلت اليه الدراسة من نتائج.

رابعاً.. فرضيات البحث: تصاغ فرضيات الدراسة في ضوء اهدافها وبما يتفق مع المراجعات النظرية لمتغيراتها المستقلة والتابعة وهي كما يأتي:



1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل تنمية الابداع الاداري وتحقيق الفاعلية التنظيمية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التحليل وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المخاطرة وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

3. **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد علاقة ارتباط لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيادة التغيير وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

4. **الفرضية الرئيسة الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل تنمية الابداع الاداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الادارية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة على التحليل في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمخاطرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ح- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

5. **الفرضية الرئيسة الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية الالهامية في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- خ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- د- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في تحقيق الفاعلية التنظيمية .



ذ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ر- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة التغيير في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

خامساً...مجتمع البحث: وقع الاختيار على قطاع الفنادق مجالاً للدراسة، وقد تمثل المجتمع الكلي بالمدراء العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والاولى ومن هم بدرجةهم من أصحاب القرار في بغداد والبالغ عددهم (131) شخصاً في جميع الفنادق، والملحق (2) و(3) يعرض احصائية لفنادق الدرجة الممتازة والاولى.

كما يعرض الملحق (4) و(5) احصائية لعدد الفنادق المختارة وعدد المدراء فيها، والذين يمثلون مجتمع البحث، حيث تم تناول المجتمع بالكامل دون عينة نظراً لكون المجتمع صغير ولا حاجة لتناول عينة منه.

سادساً... منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، والذي يعتمد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات هما:

1. المصادر الثانوية المكتوبة: وذلك لتغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الرجوع للكتب والمقالات التي تتناول موضوع الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية لمنظمات الاعمال السياحية. والفندقية.
2. المصادر الأولية: من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد.

المبحث الأول: الأطار الفكري للابداع الاداري والقيادة التحويلية

أولاً: الأطار الفكري للابداع الاداري :

1/ مفهوم الابداع الاداري: يحمل مفهوم الابداع الإداري مضامين وتفسيرات متعددة، فكل باحث او عالم يشرح هذا المصطلح من خلال الرجوع الى عامل أو أكثر من العوامل المميزة للأبداع مثل الخصائص او السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين الى جانب الخصائص او المتغيرات المنظمة التي تميز كل منظمة عن غيرها التي تؤثر بدورها في مستوى الإبداع ونوعه فيها. وقد حاول بعض العلماء والباحثين تقديم تعريفات متنوعة حول الابداع الاداري بحسب اختلاف وجهات نظرهم للموضوع والجدول (1) يعرض جانب من هذه التعريفات.



الجدول (1) تعريفات بعض الكتاب والباحثين للإبداع الإداري

ت	أسم الكاتب ورقم الصفحة	السنة	التعريف
1	Kanter: 169	1988	انتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها. إذ انه عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة الى أخرى، كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة.
2	Robbins :679	1993	فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الانتاج او العملية أو الخدمة.
3	Awamleh :52	1994	مجموعة التغيرات التي من الممكن ان تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي او هو عملية الاستثمار لتلك الافكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة.
4	John : 179	1997	تقديم منتجات وعمليات جديدة قد تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتقليل الكلف وتحقيق التميز.
5	Hage :599	1999	الممارسة او العملية التي ينبثق عنها احداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة او تكنولوجيا او اي ممارسة ادارية جديدة، بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في بيئة او عمليات او مخرجات المنظمة.
6	Daft :357	2001	عملية التنبئ التي تتم لفكرة او سلوك جديد على واقع او قطاع العمل او سوق المنظمة او البيئة العامة لها.
7	القاسمي : 55	2002	الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون التي تهدف الى ايجاد عمليات ادارية وطرائق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز اهداف المنظمات المختلفة، وان تكون أكثر خدمة للمجتمع.
8	Certo: 459	2006	عملية تطبيق فكرة جديدة على تحسين عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة.
9	بشاوي 3:	2008	فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات ابداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد.
10	عزيز: 75	2011	مجموعة العمليات والسلوكيات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة التي تؤدي إلى احداث التغيرات على الهياكل التنظيمية والسياسات والانماط الادارية من خلال تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل مشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر اصالة وبطريقة غير مألوفة.
11	القحطاني: 67	2011	ان الفرد ذو المهارة الفكرية الابداعية يستحدث اساليب ادارية حديثة يتوصل من خلالها لحلول ابتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله، او ابتكار اساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة او لتطوير عمل حالي.
12	كريم : 223	2012	تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد من مصادر في الجدول

وفي ضوء ما تقدم من مفهومات واردة في الجدول (1) يمكن الإشارة إلى خمسة منضورات رئيسة تدور حول مفهوم متكامل للإبداع الإداري وهي على النحو الآتي :

المنصور الأول: (Awamleh,1994) ، (Hage,1999) ، (Daft,2001) اتفقوا على وجود مجموعة تغيرات ينتج عنها احداث فكرة او سلوك او خدمة جديدة.

المنصور الثاني: (John,1997) ، (Certo,2006) ، (كريم, 2012) اتفقوا على تقديم كل ما هو جديد في اطار الميزة التنافسية من اجل النهوض بالمنظمة وما ينتج عنها.

المنصور الثالث: (بشاوي,2008) ، (القحطاني,2011) اتفقوا على وجود عملية متجددة غير نمطية في المنظمة تحسن الإنتاج وتطور مستوى المنظمة والعاملين فيها.



المنصور الرابع: (القاسمي, 2002) اتفقوا على ضرورة القيام بممارسات تساعد على الثبات بعمليات ادارية جديدة من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

المنصور الخامس: (عزيز, 2011) اتفقوا على أنّ هناك مجموعة عمليات وسلوكيات يمارسها الفرد داخل المنظمة من اجل حل المشكلات بأسلوب اكثر ابداعاً.

ونتيجة لما تقدم لابد من الاشارة الى أن الابداع الاداري ما هو الا "مجموعة من الافكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الافراد المبدعون من أجل الارتقاء بالمنظمة ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف سواء على صعيد الفرد أم المنظمة أم المجتمع بصورة عامة.

2/ أهمية الابداع الاداري: يعد الابداع الاداري عنصراً هاماً في عملية التنمية على كافة الصعد، حتى ان تقدم وتميز ورقي إي منظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى حرصها على الابداع الذي ينبغي ان يكون نشاطاً رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في السعي لنجاحها وتحقيق اهدافها. لذا فالإبداع الإداري هو احد المقومات الاساسية في عملية التغيير وتكون الاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع التطورات والتي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود الافكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة ، وكما ان اهتمام المنظمات الادارية بالقدرات الابداعية ، وإتاحة الفرصة لها في تطوير أساليب العمل المختلفة يجعل هذه المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها بسرعة وفعالية عالية.(الطيب : 15 : 1988).

3/ خصائص المبدعين الإداريين: يؤكد كل من (Evans & Russel) أنه لكي تصبح مديراً أكثر ابداع ليس فقط معناه تطبيق أساليب وطرائق حديثة، وانما يتطلب ان تكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا يتضمن تبني أساليب تفكير جديدة واعتناقها ويتضمن كذلك رؤية انفسنا والمشاكل من حولنا بطرائق جديدة وهذا ما يتطلب النظر الى الثقافة بصورة ابداعية. فخصائص المبدعين الإداريين تتضمن الاتي: (Evans & Russel , 1995 : 16)

- 1- فهم الاحتياجات الشخصية والدوافع الخاصة بها.
- 2- ادارة العالم النفسي الخاص به ومن ثم ادارة العالم الخارجي.
- 3- ادراك انه من الاهمية بمكان الحاجة لتبني اساليب غير تقليدية.
- 4- التعرف على مواطن الضعف في شخصية العاملين وتقويتها ومواطن القوة وتدعيمها.
- 5- اعطاء الفرصة للعاملين انفسهم ان يكونوا اكثر وضوحاً في التعبير عن الحاجات والرغبات
- 6- التعلم بالاستماع للآخرين والاستماع لأنفسنا.
- 7- فهم جوانب العملية الابداعية والعناصر المرنة فيها.
- 8- تبني اتجاه وتوجه جديد في الحياة .

4/ عوامل تنمية الابداع الاداري: يبين الجدول في الملحق (6) عوامل تنمية الابداع الاداري على وفق اراء عدد من الباحثين منذ (2000 ولغاية 2013) ، يتضح من الجدول المذكور مدى تأشير كل كاتب او باحث واتفاقه مع العوامل الواردة في الجدول . ونتيجة لذلك يمكن الوصول الى العوامل الاساسية لتنمية



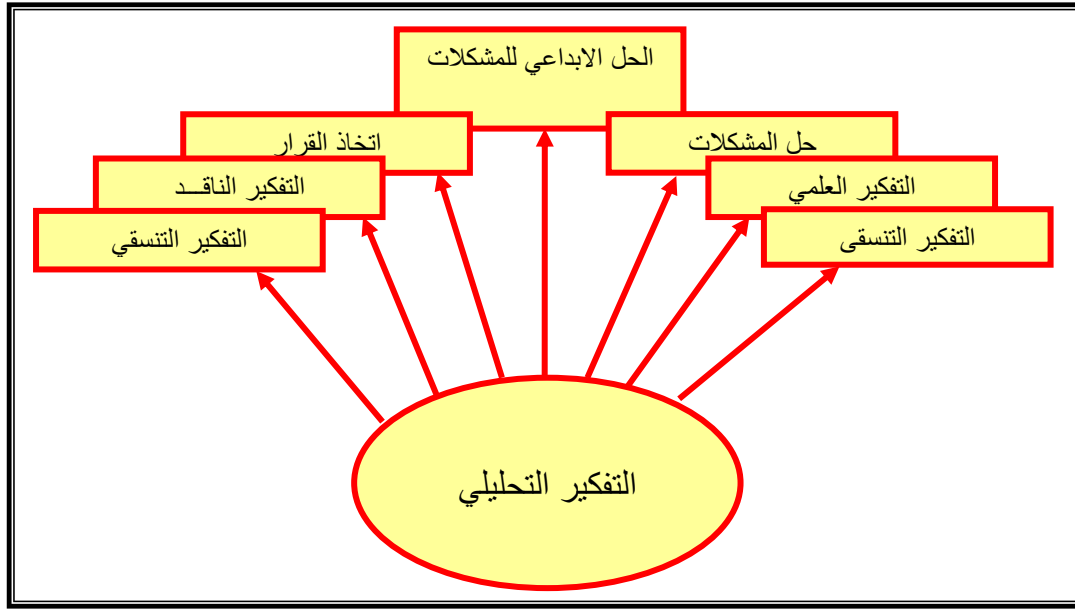
الابداع الاداري وهي (القيادة الادارية ، التفكير الاستراتيجي ، القدرة على التحليل ، المخاطرة ، التغيير ، التحفيز) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (40-73%) وفيما يأتي توضيح لكل منها :

1- القيادة الادارية: تعد القيادة الإدارية روح الإدارة بصورة عامة واهم ركائز نجاحتها المستقبلية ، فهئية المنظمة وموقعها في السوق لا ينبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل يتوقف وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية ، وقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وانها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإداري، ويمكن إبراز الدور الهام للقيادة الإدارية من خلال جوانبها المختلفة، كالجانب التنظيمي للإدارة، والجانب الاجتماعي والإنساني للإدارة ، وكذا الجانب الخاص بأهداف الإدارة، لذا تتضح أهمية القيادة في الإدارة لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم وإقامة العدل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في عدة جوانب منها : (عبد الفتاح و عبد الحكيم، 2004:231)

- 1- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - 2- دعم النقاط الإيجابية وتقليل السلبية قدر الإمكان.
 - 3- السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - 4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد لكونهم مورد في غاية الاهمية للجماعة .
 - 5- تسهيل تحقيق أهداف الإدارة والجماعة.
 - 6- مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثارها السلبية أو توظيفها لخدمة الجماعة.
2. التفكير الاستراتيجي: للتفكير الاستراتيجي أهدافاً عديدة يمكن ايجازها على وفق النحو الآتي :
- أ. اغتنام اكبر عدد من الفرص الربحية وتجنب اكبر عدد من التهديدات او تحويلها الى فرص، ويتحقق ذلك من خلال خلق الوقت والسرعة المناسبين للاستجابة والاندفاع نحوهما. (Drucker , 1996: 300)
- ، (Hendry et.al , 1994:75) ، (الغريزي، 1998:17)
- ب. بناء رؤى مستقبلية ذات بعد شمولي، لكونه تفكيراً موجهاً بالفرضيات يعتمد على صياغة توجيه الاسئلة الصحيحة أكثر من ايجاد الاجوبة الصحيحة وبهذه الطريقة فان الموضوعات المعقدة ستخضع لفهم مكوناتها وخصائصها وبديهياتها من خلال مجموعة من الاسئلة ثم يجري تركيب معطيات الاسئلة بصورة تؤدي الى ايجاد الاجوبة الملائمة لها. (Hendry et.al 1994:49) ، (يونس، 1999:43)
- ج. تحقيق خاصية الاجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي من خلال استعمال القائد الاستراتيجي لقدراته التفكيرية في بلورة آفاق التفكير لدى العاملين معه بالصورة التي تدفع جميع الاطراف لقبول الالتزامات المترتبة على هذا الاجماع وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. (Mintzberg, 1994:15) ، (الخفاجي، 1998: 110) ، (يونس، 1999: 44-45)
3. القدرة على التحليل: هنالك حقيقة وهي من المسلمات تنص على(انه لا يوجد عمل لا تصاحبه المشاكل) ولكن بطبيعة الحال تختلف وتتباين هذه المشكلات في ما بينها، وتختلف اساليب ايجاد الحلول لها وكذلك تتفاوت امكانيات القائمون على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وانماط تفكيرهم في حل



هذه المشكلات ، ولا شك ان المدير الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل وحل المشكلات سوف يصل الى الشعور بالسعادة التامة اذا توصل الى حل المشاكل باستعمال طرق التفكير المختلفة والتي تتميز بالعديد من المزايا والاستعمالات في مجال حل المشكلات ، لذا فهي القدرة على تقسيم اي امر او مشكلة الى جزئيات صغيرة بحيث يسهل تناولها والتعامل معها.(رضا، 2003: 19) كما يعمل التفكير التحليلي كجذر مشترك للعديد من عمليات التفكير الأخرى ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (1).



شكل (1) التفكير التحليلي كجذر مشترك للعديد من عمليات التفكير الأخرى

المصدر : عامر ، د. أيمن ، (2007) ، التفكير التحليلي القدرة والمهارة والأسلوب ، ط1 ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة.

4. المخاطرة: تُعدّ المخاطرة من الموضوعات الاساسية في الكثير من الحقول ومنها الهندسة ، والصحة ، والاقتصاد ، والعلوم الاجتماعية وغيرها، واخذت المخاطرة تحظى بالاهتمام من قبل الحكومات والمنظمات المالية والغير مالية ، وارتبطت ظاهرة ادراك المخاطرة بالتقدم الاجتماعي وتطور الوعي البشري، والتحول من المجتمع التقليدي الى المجتمع الحديث وقيام الثورة الصناعية.(4 : 2003, Gallati)، واما عن الخصائص التي تتميز بها المخاطرة فهي تتضمن عنصر اللاتأكد، الارتباط بالاحداث المستقبلية ، والاحداث غير المتوقعة او غير المرغوب بها.(كوين، 2013: 7)

5- التغيير: ابرز من تحدث عن التغيير هو (Gerloff) إذ اشار الى ان هناك ثلاثة عناصر اساسية يمكن ان يشملها التغيير في أي منظمة وهي (المهام ، الافراد ، والتكنولوجيا)، كما شدد على انه " من الخطر والمجازفة في أحداث التغيير في احد هذه العناصر من دون الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاخرى ككل ، بسبب وجود حالة من التفاعل المترابط بين هذه ثلاثة عناصر.(Geoff, 1985:345) ويمكن إيضاح هذه العناصر بصورة موجزة على النحو الآتي:

أ- التغيير في المهام : يأتي تغيير المهام في المقام الأول بوصفها احد العناصر التي يمكن اجراء التغيير فيها بسهولة . اذا ان تغيير المهام أسهل من تغيير قواعد السلوك في المنظمة، فضلاً ان التصميم الجيد للأعمال يؤدي الى تحسين أداء المنظمة وتحقيق رضا أفضل عن العمل.(Steers, 1977: 130)



ب- التغيير في الافراد : تُعدّ الموارد البشرية من أهم الموجودات المنظمة، سواء أكانت هذه المنظمة إنتاجية أم تعليمية، فتاريخ اي منظمة ومعرفتها تعتمد على مهارات أفرادها وقدراتهم ، لان هذه المهارات والخبرات تمنح المنظمة ميزة تنافسية. لذا يعد اعادة هيكلة المنظمة على الصعيد الموارد البشرية هي المفتاح لتحسين فاعليتها.(Jones, 1995:481)

ج-التغيير في التكنولوجيا: ويقصد بالتكنولوجيا " الآلات والمكائن والأجهزة المستعملة سواء انتاج السلع أم الخدمات أم في التعليم (اي التغير في السلوك). او هي حالة المهارة او الفن في معرفتنا حول صنع او استخدام الوسائل والآلات.(Wren & Jr, 1984: 259).

6. التحفيز: عبر كل من (Mathis & Jackson) ان التحفيز مردود يحصل عليه الموظف مكافأة له عند تحقيقه مستويات اداء تفوق توقعات الاداء المعتمدة". (Mathis & Jackson, 1994 : 281) ، لذلك فإن التحفيز يؤثر في زيادة مستويات الولاء والانتماء لدى الافراد العاملين في المنظمة وتتمية روح التعاون بينهم ، وإشاعة روح الفريق والتضامن مما سينعكس بدوره على توجيه سلوكهم نحو مضاعفة الجهود والتفاني في العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة (جوده وآخرون، 2008 : 175) .

ثانياً. المنطلقات الفكرية للقيادة التحويلية :

1/ مفهوم القيادة التحويلية : على وفق ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ظهرت وجهات نظر كثيرة للكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة التحويلية حيث يستعرض الجدول (2) مفهوم القيادة التحويلية على وفق تعاريف بعض الكتاب والباحثين.

جدول (2) مفهوم القيادة التحويلية على وفق تعاريف بعض الكتاب والباحثين

تسلسل	اسم الباحث والكاتب	الصفحة والسنة	التعريف
1	Boon & kurts	1992:20	عملية المشاركة التي ينسق من خلالها القادة والمؤوسين جهودهم للوصول إلى تحقيق اهدافهم التنظيمية
2	Simic	1994:416	قدرة القائد بجعل المؤوسين يرغبون ويتفهمون عملية التغيير والتحسين داخل المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة عن طريق تعزيز إعادة الهيكيلية والتركيز على بناء الرؤية وتشجيع المشاركة ورفع دور المؤوسين إلى مستوى دور القائد.
3	الهواري	1996:31	مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.
4	Bass	1999:80	هي توسيع للقيادة التبادلية إذ أن القادة يعتمدون في قراراتهم على المنافسة مع المؤوسين ويحددون ما الذي يجب أن يكون مطلوباً أو ضرورياً ومن ثم يحددون الطرق وال أساليب التي يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الأهداف.
5	Daft & Noe	2001:14	هي التي تمكن القائد من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام لتحقيق أهداف المنظمة.
6	Conger & kanungo	2007:47	تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب بل تعمل على تطوير وتشجيع المؤوسين فكرياً داخل المنظمة
7	Shibru & Darshan	2011:687	نمط قيادي يلهم الأبداع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة والتأثير العميق في اهتمامات التابعين.
8	Belle	2013:2	اسلوب قيادي قائم على تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في المنظمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.



9	ويلش	2015:99	تنمية المهارات لدى الأفراد العاملين والنهوض بواقع المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
10	فرنش وجوينر	2016:44	قدرة المنظمة وتأثيرها على الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف والتركيز على المصلحة العامة لها.

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على ما ورد من المصدر المذكورة في الجدول

من خلال الاطلاع على الجدول (2) يتضح وجود مداخل واتجاهات متعددة تناول من خلالها الباحثون مفهوم القيادة التحويلية وبالإمكان تحديد الاتي:

1. تمارس القيادة التحويلية أثر كبير في بناء عمليات التنظيم داخل المنظمة السياحية والفندقية وذلك من خلال تحفيز الجهود لزيادة الإنتاجية وتحقيق هدف المنظمة.

2. تعمل القيادة التحويلية على تحقيق رغبات الضيوف من خلال المخرجات بأقل التكاليف وبجودة عالية.

3. التركيز على أهداف بعيدة المدى تنصب في تحقيق هدف المنظمة السياحية والفندقية مما يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الضيوف.

4. تعمل القيادة التحويلية على دفع المنظمات السياحية والفندقية إلى زيادة الأداء التنظيمي فضلاً عن ذلك تزيد الحصة السوقية وبناء الالتزام المالي للمنظمة وتعزز ثقة المرؤوسين للقائد والوظيفة معاً وتزيد من رفع الروح المعنوية لديهم.

5. وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن تقديم تعريف متكامل عن القيادة التحويلية على إنها السلوك الفعال للقائد في المنظمات مختلفة الثقافات والتي تعبر عن العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين والتأثير بهم لإتقان عملهم بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق رسالتها المستقبلية.

2/ أهمية القيادة التحويلية: تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991). ويذكر (Tichy & Devanna, 1990) كما ورد في (أحمد بني عيسى، 2005: 18) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاثة عناصر في المنظمة وهي :

أ. إيجاد رؤية جديدة (Creating new vision) ، عن طريق مهمة المنظمة والإستراتيجية، حيث أن أهم مشكلة تواجه القائد هو تحديد الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك.

ب. تصميم هيكل المنظمة (Design Organizational Structure) ، ذلك أن مهمة القائد هو تصميم للهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، والذي يس مح للمنظمة تحقيق مهمتها بفاعلية.

ج. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) ، وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والذي يتضمن التوفيق بين الموظفين وأدوارهم من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة.

3/ سمات القادة التحويليين: يشير في ذلك كل من (Gibson & Donnelly, 2003:301) بأن السمات الشخصية مثل (الانتباه، مستوى الطاقة، النضج العاطفي، التكامل الشخصي، الثقة بالنفس) تكون مقترنة



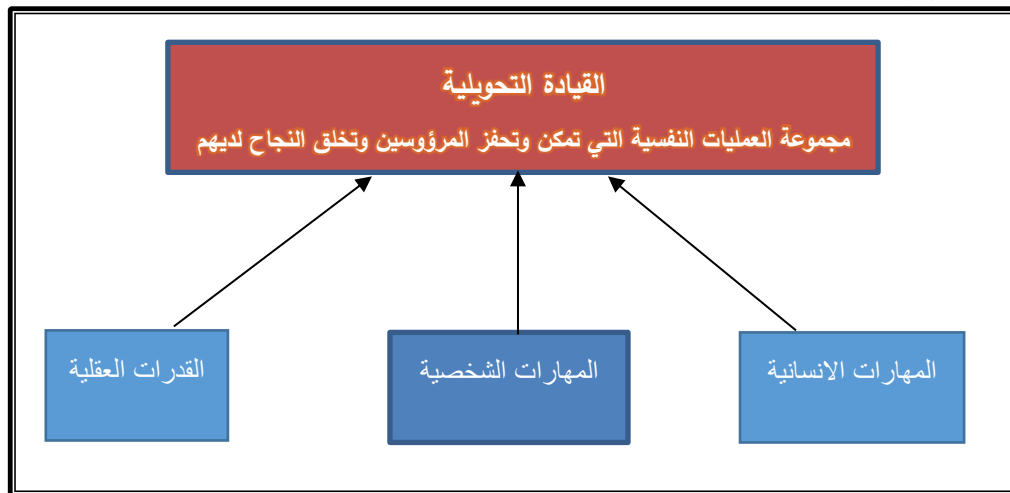
بالقيادة التحويلية الفاعل والمؤثرة وعلى وفق هذا الإطار فان السمات السلوكية للقائد التحويلي تعطيه إمكانية تشخيص ومعرفة الآخرين ومن ثم يمنحه قابلية العمل معهم، لأنه يُعد مرشداً لتفكيرهم ويستطيع توفير بيئة عمل أكثر انسجاماً وتفاعلاً فالسمات شخصية للقائد التحويلي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تعمل في النهاية على تحقيق أهدافها (الغامدي، 2001: 151)، وأضاف كل من (Fincham & Rhodes, 1999: 234) سمات أساسية يتميز بها القائد التحويلي وتتمثل بما يأتي:

أ. أسلوب الاتصال السحري (الجذاب): حيث يكون القادة التحويليين قادرين على توليد الثقة والاحترام، إذ ان أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير التابعين ذهنياً.

ب. إيصال الرؤية: فالقادة التحويليين ينبغي عليهم تحديد الأهداف المثيرة للتحدي للتابعين ونسب شك التابعين في المداخل التقليدية المتمثلة بالقيم والمعتقدات.

ج. تنفيذ الرؤية: يكون القادة التحويليين قادرين على تنشيط تابعيهم وتركز جهودهم على تحقيق الأهداف.

د. الدراسة الفردية: يعطي القادة التحويليين التابعين الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين وتكون المعاملة عادلة ولكن تدرك على أنها مختلفة عن تلك التي يتلقاها الآخرون ويمكن توضيح ما تم ذكره من خلال الشكل (2).



شكل (2) السمات الشخصية للقادة التحويليين

المصدر: الزبيدي، ناظم جواد، (2007)، "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

4/ أبعاد القيادة التحويلية: يعرض الملحق (7) أبعاد القيادة التحويلية على وفق آراء عدد من الباحثين منذ عام (1994 ولغاية 2016) وهي (التأثير المثالي، التمكين، الاعتبارات الفردية، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، قيادة التغيير) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (54-88%) هي الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة في قياس القيادة التحويلية ويتبين لنا من خلال الاطلاع على الجدول (4) مدى تأثير كل كاتب واتفاقه مع المعاني الواردة في المفاهيم المذكورة انفاً للقيادة التحويلية إذ يحقق الجدول دلالة على اتفاق (12) وبنسبة (80%) منهم لمعنى الاستثارة الفكرية، (11) وبنسبة (73%) لكل من للدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية، (10) وبنسبة (67%) للتمكين، (8) وبنسبة (53%) للتأثير المثالي، (9) وبنسبة (60%) لقيادة التغيير، (ومن الواضح مدى اتفاق الباحث مع جميع تلك المفاهيم وبنسب متفاوتة



وذلك من خلال مراجعة ما تم طرحه حول مفهوم أبعاد القيادة التحويلية بناءً على ذلك فقد اعتمدت الدراسة الأبعاد الآتية:

1. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation):

ويسمى أيضاً التحفيز الثقافي وقد ذكر (ارسطو وبلاتو) ان من الشروط التي يجب أن يتسم بها القائد التحويلي أن يكون واسع المعرفة والتفكير ويتمثل هذا البعد بسلوك القائد التحويلي من خلال إثارة بعض الاسئلة الفكرية التي تتطلب الأبداع والابتكار وتشجيع آرائهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة وجعلهم ينظرون إلى المشكلة من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة لحل المشكلات المعقدة، وأن الهدف الأساسي الذي ينشره القائد التحويلي من الاستثارة الفكرية لمؤوسين هو أن يجعلهم ابتكاريين ومبدعين من خلال قدرة القائد التحويلي على تحدي الانموذجيات الإرشادية الفردية وإيجاد بيانات تعلم، يكون الأفراد العاملين فيها قادرين على التفكير تفكيراً ابداعياً. (pounder,2016:30)

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء بما هو أبعد من التوقعات من خلال أنتهاج الحالات القديمة بطرائق جديدة فهي التحفيز على الأبداع للفريق وإبداء انتقاد أخطاء الأفراد، وكذلك تحفيز الطاقة التي تدعم التزامهم، وثقتهم فيما هو ممكن، وفيها يكون القائد عبارة مكونة من الرموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة (Hinkin, et.al.1999:105) والقادة التحويليين يسلكون الطرق التي تحفز المؤوسين وتزودهم بالإيحاء والتحدي في عملهم، إذ يستعمل هذا العهد لقياس قدرة القائد لأحداث نوع من الثقة مع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال المصادقية التي تولد الشعور من المؤوسين بأمانة القائد التحويلي وقدرته على الإلهام وينشأ التحفيز والالهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد العاملين وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية فضلاً عن ذلك تحقيق الانتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد العاملين الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وإن أحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام المؤوسين، وإن القائد التحويلي الذي لديه القدرة على الحفز الالهامي لديه القدرة على تحفيز المؤوسين إلى مستوى الأداء العالي. (Barnett,2003:16)

3. الاعتبارات الفردية (Individual consideration):

يظهر هذا البعد عن طريق اسلوب القائد التحويلي الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لحاجات المؤوسين وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء ويتضمن سلوكيات القائد التي يقوم بها لجعل المناخ السائد في المنظمة مناخاً حسناً للمؤوسين إذ يقوم القائد بالاتصال الجيد معهم لمعرفة حاجاتهم الفردية ويقدم النصح والارشاد ويعمل على مساعدتهم لتحقيق ذاتهم بشكل عام (covey,2007:5) معناه ان القائد التحويلي يركز على العلاقات الانسانية بينه وبين المؤوسين من حيث معاملته لكل منهم كفرد بدلاً من كونه عضو في المنظمة وازالة الحواجز بين الطرفين التي من شأنها إعاقه التواصل الناجحة لها



وذلك بمشاركتهم وتنمية القدرات والمهارات وعارتهم الاهتمام الكافي إن ذلك من شأنه تعميق ثقة العاملين بأنفسهم بأهمية دورهم في بناء المنظمة وبث الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية مجموعات العمل ووحدةها وتماسكها وتضامنها من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية (العمرى، 2008:90).

4. التمكين (Empowerment): ان الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للمرؤوسين في الصفوف الأمامية ليتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن ومشكلاتهم واحتياجاتهم، كما وتعمل القيادة التحويلية على إمداد الأفراد العاملين بالرؤية لأنها تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للوصول إلى الهدف (الوليد، 2008:252) وأشار (Cullen & parboteeah) بأن القيادة التحويلية قدرة القائد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح، ولاسيما تعمل على تطوير القيم والمعتقدات المشتركة واضفاء قيمة للعمل، وجعل العمل مرضي للأفراد العاملين وتمكينهم وتحفيزهم عاطفياً. (Cullen&parboteeah,2008:130).

5. التأثير المثالي (Idealized Influence): هو السلوك الذي يشجع المرؤوسين في النظر إلى القادة كونهم نماذج للدور الذي يقومون به ويتمثل جوهر التأثير المثالي في ايجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين والتأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم (الكاريزما) ومعناه مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي بمقتضاها يصبح القادة مثلاً علياً يقتدى بها من المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محال أعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم (Block,2003:2) كما ويمكن تحديد التأثير المثالي الذي عدّه (congen) بأنه الوقود العاطفي الذي يمنح الطاقة للمرؤوسين ويقوم بتحويلهم إلى قادة من خلال النظر اليه من زاويتين هما: (conger,2011:45).

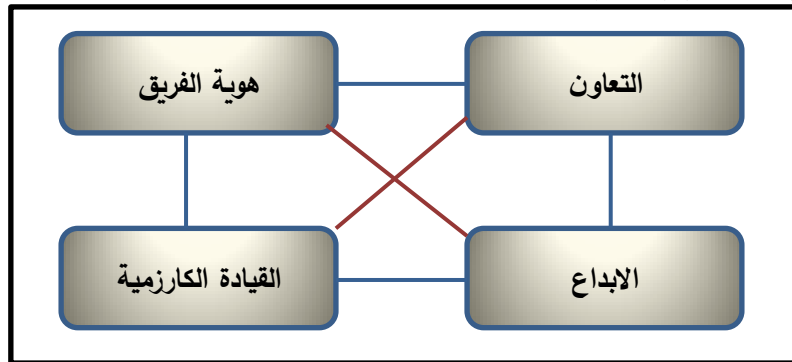
6. هما: (conger,2011:45).

أولاً: ما يحققه من أثر، إذ أن المرؤوسين يصلون إلى مرحلة الإعجاب بالقائد واحترامه والثقة به فالقائد يعد انموذجاً يحاول المرؤوسين ان يقتدوا به والإيمان بما يؤمن به من قيم، والاشتراك معه في إنجاز الرؤية حتى لو تطلب ذلك القيام بالتضحية.

ثانياً: هي الكيفية التي يتحقق بها هذا الأثر، إذ من بين الأشياء التي يقوم بها القائد الحصول على هذا الاحترام، أو هذه الآثار المذكورة هو النظر في حاجات الآخرين، وتفضيلها على حاجاته الشخصية،



ويشارك القادة مع المرؤوسين ويكونون منسجمين معهم فلدی القائد قدرات لإظهار السلوك الاخلاقي والمعنوي. ويوضح الشكل (3) ما تم ذكره .



شكل (3) ارتباط التأثير المثالي بالصفات العامة للقائد التحويلي

Source: Paulsen, Neil, Diana Maldonado, victor J. callan, oluremi ayoko, (2009), "charismatic leadership, change & innovation in an R&D organization", Journal of organizational change management, vol.22, p. 511.

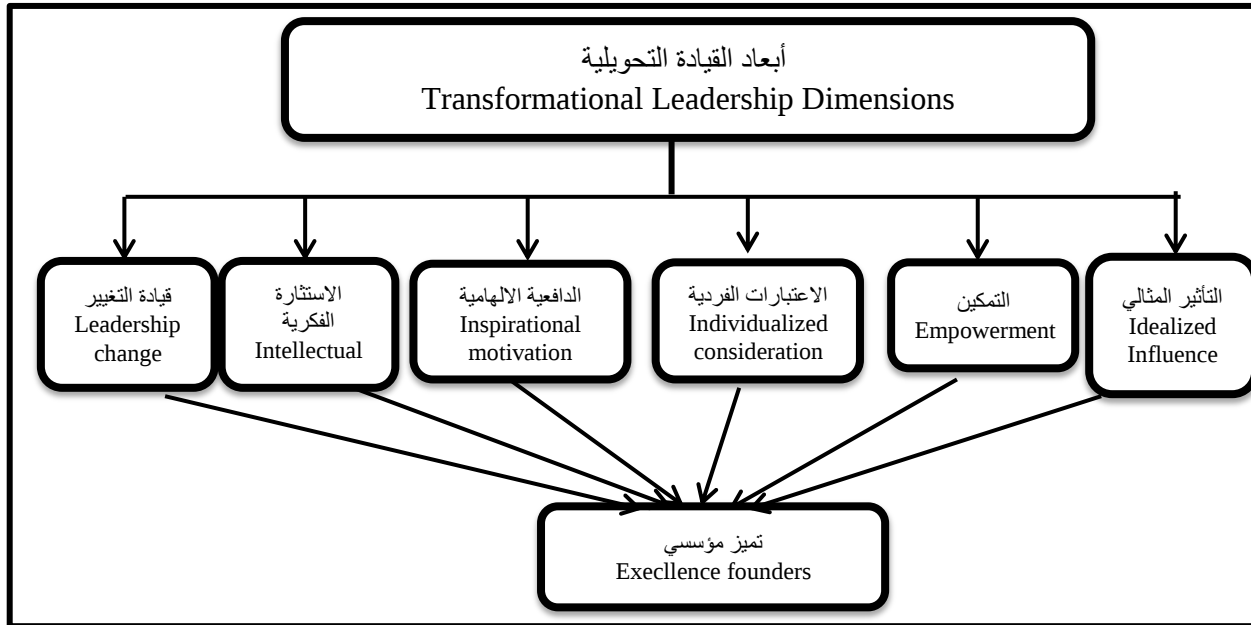
7. **قيادة التغيير (Leadership change)** : يشير (الخضيري) إلى إن قيادات التغيير تتعدد وتختلف باختلاف الأساس المستند إليه ويتعين على متخذي القرار الإداري أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه حتى يستخدم الأدوات المناسبة ولا سيما توفير الإمكانيات والموارد التي تعمل على تحقيق ذلك. (الخضيري، 2003: 24)، وكما إن قيادة التغيير لا تخضع لمعيار سوى معيار التنافس وذلك بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي والتقنيات الحديثة التي أدت إلى ظهور ابتكارات جديدة على مستوى النوع والكم والوقت لإنتاج السلع وتقديم الخدمات إذ أن المنظمات السياحية والفندقية التي ترغب بالتنافس لابد لها من تكيف نفسها مع عالم اليوم وتعتمد على المعطيات الحالية وتجنب الاعتماد على الآليات السابقة التي لا تتسجم مع الواقع الجديد وعلى جميع المستويات في المنظمة لذا فإن قيادة التغيير تؤدي إلى ما يأتي: (الصيرفي، 2008: 19)، (sidikat&ayanda, 2008: 99)

أ. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والتطور.

ب. قدرة المنظمة على إحداث التعاون بين مختلف الأقسام والمجموعات من أجل إنجاز هدف المنظمة.

ج. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

بناءً على من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين في المنظمة. ويوضح الشكل (4) أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة.



شكل (4) أبعاد القيادة التحويلية

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني - المرتكزات الفلسفية للفاعلية التنظيمية

أولاً.. مفهوم الفاعلية التنظيمية: تتباين مفاهيم الفاعلية التنظيمية ليس فقط يتباين وجهات نظر واء الكتاب والباحثين المختصين في الادب الاداري ، او بتعدد المداخل لقياس الفاعلية التنظيمية ، وانما يأتي التباين ايضا نتيجة لتعدد الجهات التي تهتم بهذا المفهوم مثل المستهلكين ، المجهزين ، الموزعين ، الحكومة ، المنافسين وغيرها اذا تمتلك كل جهة من هذه الجهات معايير مختلفة للحكم على فاعلية المنظمة ، والجدول (3) يوضح تصورات واء الكتاب والباحثين حول مفهوم الفاعلية التنظيمية .

الجدول (3) مفهوم الفاعلية التنظيمية بحسب اراء البعض من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب ورقم الصفحة	السنة	مفهوم الفاعلية التنظيمية
1	Daft : 64	2000	الدرجة التي تدرك بها المنظمة اهدافها وتأخذ بشكل ضمني اعتبار مدى من التغيرات على المستوى المنظمي وعلى مستوى الاقسام
2	Jones : 17	2001	أنها قدرة المنظمة على تلبية وتحقيق اهداف اصحاب المصالح
3	Jamrog and overhat : 21	2004	قياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق مهامها عبر استراتيجيات الاساسية
4	العبادي : 6	2005	قدرة المنظمة في تكوين درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الاداري والبيئة
5	Kushne : 11	2006	النجاح المستمر في تحقيق رسالة او مهمة المنظمة
6	العامري والغالي : 366	2007	الاداء العالي والمستمر بتحقيق الرسالة و الاهداف المحددة في نطاقها
7	احمد : 101	2007	درجة الاشباع والرضا واستغلال الفرص وتجنب التهديدات
8	الخفاجي والغالي : 29	2009	قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها سواء بطريقة مثالية (عقلانية) ام بطريقة مرضية (عقلانية محدودة)
9	الراشدي : 37	2010	هي الانتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والابداع

المصدر :- من اعداد الباحث ، اعتمادا على المصادر الواردة فيه



ونتيجة لما ورد من تعاريفات متنوعة عن (الفاعلية التنظيمية) ، يلاحظ ان الباحثين قد سلكوا باتجاهات في تعريفهم للفاعلية التنظيمية ، اذ يمكن تصنيفهم كالآتي :-

1-الاتجاه الاول [، 1998 ، Bartor and martin ، 2000 ، Daft ، Jones 2001 ، الخفاجي والغالبى ، 2009] ، اشار الى أن الفاعلية التنظيمية هي كيفية اختيار الاهداف الملائمة من قبل المدراء لتحقيق اداء المنظمة في كافة مستوياتها سواء بطريقة مثالية ام بطريقة مرضية وصولا لتحقيق تلك الاهداف وكذلك لتحقيق اهداف المصالح .

3-الاتجاه الثاني [2009 ، Jomrog and Overholt ، kushne 2006 ، العامري والغالبى 2007 ، احمد 2007] ، اذ وصفوا بأن الفاعلية التنظيمية هي مؤشر نجاح استراتيجيات المنظمات من خلال تحقيق الرسالة والاهداف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات داخل المنظمة .

4-الاتجاه الثالث [العبادي 2005 ، الراشدي 2010] ، اشاروا الى بأن الفاعلية التنظيمية هي درجة التكيف والاستقرار بين البيئة والتركيب الاداري في المنظمة لجعل نتائج الانتاج والمبيعات والارباح مرتفعة .

واستنادا لما تقدم من عرض لتعاريفات الفاعلية التنظيمية واختلاف الاراء حول هذا المفهوم فبالامكان اعتبار ان الفاعلية التنظيمية ما هي الا عمليات ناتجة عن السياسات التي تتبعها المنظمة في استخدامها لاستراتيجياتها في التكيف مع البيئة والقدرة على الابداع والحصول على الموارد النادرة وجعلها قادرة على تحقيق اهدافها في كافة مستوياتها .

ثانياً.. اهمية الفاعلية التنظيمية : الفاعلية التنظيمية جوهر نظرية المنظمة ومركزها ، وهي مصطلح مقبول في المنظمة ولكنه صعب القياس والاهمية ، ولكن يمكن ايضاح اهميتها من خلال اعطائها مؤشرات للمدراء لغرض الحكم على منظماتها بشكل مقاييس متعددة (650 : 2001 ، hellriegel) ، فقد اشار(فرحان) الى ان اهمية الفاعلية التنظيمية تكمن في كونها احدى المؤشرات الاساس التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لاداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح المنظمي(فرحان ، 2004 : 50) ، كما يرى كل من (kevr and landauer) أن الفاعلية التنظيمية مهمة للمنظمة من اجل تعزيز تحقيق الاهداف ، اذ انها مفتاح المبادرة من اجل النجاح من خلال اعتماد مقياس نهائي للمبادرة الناجحة (134 : 2004 ، kever and lanaduer) ، اما (الملا 2009 : 95) فقد بين جانبا غاية في الاهمية للفاعلية التنظيمية يتمثل في الغموض الذي يكشف مفهوم الفاعلية التنظيمية ، ذلك بسبب تباين الاهداف من منظمة الى اخرى ، مما ادى الى صعوبة في ايجاد مفهوم محدد وواضح للفاعلية التنظيمية .

ثالثاً... مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية: أن التعدد في مؤشرات الفاعلية التنظيمية يخضع الى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات المنظرين اليها بأعتمادها الدراسات والبحوث التطبيقية التي اجريت في مختلف انواع المنظمات ، ونتيجة لذلك فالملحق (8) يوضح اراء عدد من الباحثين حول مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية منذ (1974 ولغاية 2014) وبالرغم من عدم اتفاق حول وجود مؤشرات ثابتة لقياس الفاعلية التنظيمية ، لكن الدراسة اتجهت الى عرض ابرز تلك المؤشرات وهي (الحصول على الموارد ،



الاداء الوظيفي ، التخطيط ، الاستقرار ، التطوير التنظيمي ، الربحية ، الرضى الوظيفي ، تحقيق الاهداف)، وبناءً على ذلك فقد اعتمدت الدراسة المؤشرات الآتية:-

1-الاداء الوظيفي : يعد موضوع الاداء من الموضوعات الاساسية في نظريات السلوك الاداري بصورة عامة والتنظيم الاداري بصورة خاصة لما يمثله من اهمية الوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية(عودة 1992: 62).

ويرى (محمد 2001 : 210) ان مفهوم الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام ومن ثم يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وذكره (درة) عناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الاداء الوظيفي.

كما اشار (العامري والغالبي)،الى إن مفهوم الاداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل اية منظمة بأعتبره الناتج لمحصلة جميع النشاطات بها،وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ولذلك يعد هذا مفهوم هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بصورة عامة ، فهو يمثل القاسم المشترك لأهتمام علماء الادارة اذ انه يمثل شمولية وعنصرا محوريا لفروع وحقول المعرفة الادارية جميعها ، اضافة الى لكونه البعد الاكثر اهمية لمختلف المنظمات ، الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (العامري، والغالبي 2007 : 467)،كما ان الاداء الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل لزيادة فاعلية اداء العاملين ومن اهم العوامل هي :- (الخطيب 2008 : 102)

1-العوامل الفنية :- وتشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرائق واساليب العمل.
2-العوامل الانسانية :-وتشمل القدرة على الادارة الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة الى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل .

2-التطوير التنظيمي : يُعد التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، والسلوك التنظيمي ، والهيكل التنظيمي ، والاجراءات وطرق العمل (ادريس ، 2001 : 374) وتتركز الاسباب التي تدفع المنظمات الى احداث تطوير وتغيير في اجزائها الى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها داخليا وخارجيا ، وانه لايمكن حل هذه المشاكل او التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في اجزاء المنظمة وفي الاسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها (اسامة 2004 : 88).وفي السياق نفسه اكد (ماهر 2007 : 17) ان مفهوم التطوير التنظيمي ينطبق على الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الانظمة المتكاملة في المنظمة او بعضها بما يؤدي الى رفع فاعليتها وتحسينها،وقد تعددت اهداف التطوير التنظيمي في المنظمات نتيجة المشكلات والظروف التي تمر بها تلك المنظمات ، وبالأمكان اجمال هذه الاهداف بالآتي(الصيرفي 2007 : 29)

- 1-توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بصورة مستمرة مناسبة .
- 2-العمل على ايجاد نوع من التوافق والتطابق بين الاهداف الفردية والاهداف المنظمة .
- 3-العمل على ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالصراحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة .



4- ايجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين بوصفهم أفراداً وجماعات ، وتشجيع روح المنافسة ضمن نطاق الفريق .

5- زيادة فهم عمليات الاتصال واساليب القيادة وإدارة الصراعات ، من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة .

3- **الرضى الوظيفي** : يعد الرضى الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات ، ويعد أكثر المتغيرات شيوعاً في بحوث السلوك التنظيمي ، لكون ان عملية الرضى الوظيفي للموظف تتميز بفعالية مستمرة ومتغيرة لذا فإن تأثيره يتم التعبير عنه بأهتمام المديرين بالرضا الوظيفي بسؤالين : ما هي العوامل التي تؤدي بالناس الى حالة الرضا او عدم الرضا بوظائفها ؟ وماذا يفعل الناس حينما يكونون راضين او غير راضين لوظائفهم ؟ ، بالمجمل يعد الرضا الوظيفي مكسباً حقيقياً للمنظمات ، فحينما يكون العاملون راضين بوظائفهم يزداد الاداء ويقل الغياب ودوران العمل (سيزلافي 1991: 75) ، وفي هذا السياق قدم (spector) رأيه عن مفهوم الرضا الوظيفي على انه المدى الذي يحب فيه الناس وظائفهم (210 : 2003 ، spector) كما هناك للرضى الوظيفي تأثيراً على رضا الفرد عن وظيفته إذ ان بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد ، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد هذه العوامل من قبل الباحثين ، لكن اتفق البعض على ثلاثة عوامل للرضى الوظيفي التي يمكن توضيحها من خلال الشكل (27)، ونجد ان الرضا الوظيفي هو اتجاه ، وهو النتيجة التي تهم العديد من المدراء ، لان الموظفين الراضين هم اكثر رغبة في اظهار عملهم ، ولديهم مستويات اعلى من الاداء ، والبقاء في المنظمة (374 : 2012 robbinsa and coutler) ، كما ان الموظفين ذوي الرضا الوظيفي العالي يكونون اكثر صحة ذهنياً وجسدياً ، ويتعلمون المهام الجديدة المتعلقة بالعمل بسهولة وسرعة ، ويرتكبون اخطاء اقل ، واقل شكوى وتذمراً حول العمل والادارة (106 : 2013 khanka)

المبحث الثالث - الاختبارات وتحليل النتائج

لابد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام استمارة الاستبانة التي تدور مجال الصدق والثبات، وهي الخطوة الاولى لاجراء اية دراسة تطبيقية كونها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها، وكالاتي:

اولاً...صدق اداة قياس الدراسة: ويتضمن هذا الجانب محورين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي، وكالاتي:

1. **الصدق الظاهري للاداة:** قام الباحث بعرض اداة الدراسة في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال السياحة والادارة والاحصاء، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لاداة القياس. كما اعد الباحث استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في اي محور من المحاور. وفي ضوء الاراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث باجراء التعديلات التي اتفق عليها (89%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادتها صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.



2. الصدق البنائي الاستكشافي لاداة القياس: يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الاساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors)، اذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne, 2005). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سنعمد التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (spss, V.11) من اختبار مقياس المتغير المستقل (الابداع الاداري) ومقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للابعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الابعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس التي يتوجب ابعادها من المقياس .

أ. مقياس الابداع الاداري: يتطلب الاستكشاف الصريح للابعاد التي تنطوي تحت مقياس الابداع الاداري الذي يتكون من () فقرة الى استخدام اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي اليه .

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: ان شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من اهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فان الباحثين اوصوا باستخدام مقياس كايسر-ماير-اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤثر ان مجموع الارتباطات الجزئية اكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين ان إنموذج الارتباط يكون منتشراً (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤثر ان إنموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.05) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني ان على الباحث اما ان يجمع بيانات اكثر (زيادة حجم العينة) او يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005)، وكما يظهر في الجدول (21) فان قيمة (KMO) هي اكبر من (0.05) التي بلغت (0.845) التي حسب تصنيف (Kaiser) تعد قيمة كبيرة جداً".

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير ان مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (IdV Amity Matrix)، واذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفراً. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوياً. واختبار المعنوية سيخبرنا ان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول (4)، فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية (Field, 2005).



الجدول (4) اختبار (KMO) و (Bartlett) لعوامل تنمية الاداء الاداري

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.845
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	3142.553
df	903
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

والنتائج اعلاه تؤكد التحقق من المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

2. طريقة المكونات الاساسية Principal Components: يتطلب التحقق من المعايير الاربعة المتبقية استخدام طريقة المكونات الاساسية (Principal Components) التي تساعد ايضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس. والملحق (9) يبين نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الاساسية التي تعد اكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

أ- القيادة التحويلية

بنفس الاسلوب المتبع مع مقياس مؤشرات اعادة هندسة العمليات الادارية فأن الاكتشاف الصريح للابعاد التي تتطوي تحت مقياس ممارسات القيادة التحويلية والذي يتضمن على ستة ابعاد وهي (الاستشارة الفكرية، الدافعية الالهامية، الاعتبارات الفردية، التمكين، التأثير المثالي، قيادة التغير) يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي حتى نحدد الفقرات التي ستتطوي تحت هذا المقياس.

1. وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات : نستخدم ايضا مقياس كايامر - ماير - أولكين (KMO) للتحقق من كفاية عينة الدراسة كما يتضح بالجدول (5) بأن مقياس (KMO) كانت (0.734) وهي أكبر من (0.05) وهي بذلك قيمة كبيرة جداً. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم ايضا اختبار بارتلت ويشير الاختبار عن وجود العلاقة بين ابعاد المقياس وهي معنوية اذ بلغ (2720.230) مما يشير الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين الفقرات والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) اختبار (KMO) و (Bartlett) للقيادة التحويلية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.7340
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi- Square
df	435
Sig.	.0000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. طريقة المركبات الرئيسية (Principal Components)

وللتحقق مع المعايير الاربعة المتبقية فقد تم اجراء طريقة المركبات الرئيسية للتأكد من الصدق البنائي الاستكشافي لمقياس القيادة التحويلية والملحق (10) يبين ذلك.



من خلال النظر الى الملحق (8) يشير التحليل العاملي انه يمكن استكشاف ستة ابعاد أساسية من الفقرات (30) والتي يتضمنها مقياس ممارسات القيادة التحويلية، وهذا الاكتشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص أبعاد هذا المقياس.

أ. مقياس الفاعلية التنظيمية:

بالاسلوب نفسه السابق يتم اختبار هذا المقياس الذي يتضمن ثلاثة مؤشرات (الاداء الوظيفي، التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي) يتم استعمال التحليل العاملي الاستكشافي حتى نحدد الفقرات التي ستتطوي تحت هذا المقياس

1. وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: نستعمل ايضا مقياس (KMO) للتحقق من كفاية عينة الدراسة كما يتضح بالجدول (6).

الجدول (6) اختبار (KMO) و (Bartlett) للفاعلية التنظيمية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.781
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	1271.848
Df	435
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (6)، ان مقياس (KMO) كانت (0.781) وهي اكبر من (0.05) وهي بذلك قيمة كبيرة جدا. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل ايضا اختبار بارلتل ويشير الاختبار عن وجود العلاقة بين ابعاد المقياس وهي معنوية اذ بلغ (1271.848) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفقرات.

2. طريقة المركبات الرئيسية (Principal Components): وللتحقق مع المعايير الاربعة المتبقية فقد تم اجراء طريقة المركبات الرئيسية للتأكد من الصدق البنائي الاستكشافي لمقياس الفاعلية التنظيمية، والملحق (11) يوضح نتائج التحليل العاملي على وفق طريقة المركبات الرئيسية (PC).
ثانياً... اختبار علاقات الارتباط والتاثير للمتغيرات المبحوثة في الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة والأولى:

ولاً: علاقة الارتباط للمتغيرات المبحوثة في الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة والأولى:

أ - علاقة الارتباط بين متغيري عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية كما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية).

اذ يظهر الجدول (7) قيم ارتباط معامل (spearman) بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وكانت نتائج تحليل الارتباط تشير إلى ان العلاقة بينهما جيدة وطردية حيث بلغت (0.588) وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى ان الاهتمام الكبير في عوامل



تنمية الابداع الاداري سيؤدي إلى اهتمام متزايد لممارسات القيادات التحويلية من قبل ادارات الفنادق المبحوثة .

جدول (7) قيم معامل ارتباط سبيرمان بين عوامل تنمية الابداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية

عوامل تنمية الابداع الاداري	ممارسات القيادة التحويلية	الفاعلية التنظيمية	
**0.525	**0.657	1	الفاعلية التنظيمية
**0.588	1		ممارسات القيادة التحويلية
1			عوامل تنمية الابداع الاداري

** مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الادارية وممارسات القيادة التحويلية الاتي:

أ- أظهر متغير عوامل تنمية الابداع الاداري علاقة ارتباط جيدة مع متغير القيادة التحويلية، ونتيجة للنتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري عوامل تنمية الابداع الاداري والقيادة التحويلية ، لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسة الأولى .

ب- علاقة الارتباط بين عوامل تنمية الابداع الاداري والفاعلية التنظيمية: وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسة الثانية: والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل تنمية الابداع الاداري والفاعلية التنظيمية) اذ يظهر الجدول () قيم ارتباط معامل (spearman) بين عوامل تنمية الابداع الاداري والفاعلية التنظيمية وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية والفاعلية التنظيمية) وتدل النتائج على وجود علاقة موجبة قوية جداً حيث سجل الارتباط بينهما (0.637) ، عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى ان القيادة الادارية تساهم بشكل ملحوظ في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية) وتوضح النتائج بأن العلاقة بينهما موجبة وجيدة ومعنوية حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.734) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يشير إلى ان انه كلما اهتمت ادارات الفنادق بالتفكير الاستراتيجي كلما ساهم ذلك بشكل كبير في زيادة فاعلية الفنادق المبحوثة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التحليل والفاعلية التنظيمية) كانت قيمة معامل الارتباط (0.624) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يعني ان قدرة ادارات الفنادق على التحليل سيؤدي وبشكل فعال في تحقيق الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق .



4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير والفاعلية التنظيمية) أظهرت قيم معامل الارتباط بينهما قيمة (0.471) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهو معامل ارتباط ارتباطاً ايجابياً معنوي .
5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المخاطرة والفاعلية التنظيمية) سجلت قيمة معامل الارتباط بينهما قيمة (0.542) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما .
6. أما فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والفاعلية التنظيمية) كانت قيمة معامل الارتباط (0.802) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يعني ان سعي ادارات الفنادق إلى استخدام الحوافز سيساهم وبشكل كبير في زيادة فاعلية هذه الفنادق .

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين اعادة هندسة العمليات الادارية والتميز المؤسسي الاتي:

1. أظهر متغير عوامل تنمية الابداع الاداري علاقات ارتباط قوية مع اجمالي الفاعلية التنظيمية عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يشير إلى ان الأهتمام المتزايد بهذه العوامل سيؤدي إلى زيادة فاعلية الفنادق المبحوثة.
2. ونتيجة للنتائج التي اظهرت ، وبما ان هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري عوامل تنمية الابداع الاداري بالاجمال والفاعلية التنظيمية، حيث بلغت (**0.625) وهو ارتباط معنوي وايجابي، وهذا يشير الى لغة التناغم المعبرة عن التطلع المتزايد نحو عوامل تنمية الابداع الاداري سيؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسة الثانية وكما موضح في جدول (8).

جدول (8) قيم معامل ارتباط سبيرمان بين عوامل تنمية الابداع الاداري وتحقيق الفاعلية التنظيمية

عوامل تنمية الابداع الاداري	التحفيز	المخاطرة	التغيير	القدرة على التحليل	الاستراتيجيات	القيادة	الفاعلية التنظيمية	
	**0.802	**0.542	**0.471	**0.624	**0.734	**0.637	1	الفاعلية التنظيمية
	**0.510	**0.277	*0.216	**0.642	**0.747	1		القيادة الادارية
	**0.710	**0.425	**0.452	**0.658	1			التفكير الاستراتيجي
	**0.810	**0.499	**0.391	1				القدرة على التحليل
	**0.659	**0.660	1					التغيير
	**0.719	1						المخاطرة
	**0.692							التحفيز
1								عوامل تنمية الابداع الاداري

* * تشير عند مستوى المعنوية 0.01 .

* المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



ت - علاقات الارتباط بين متغيري ممارسات القيادة التحويلية وتحقيق الفاعلية التنظيمية وعبرت عنها الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة التحويلية وتحقيق الفاعلية التنظيمية) اذ يظهر الجدول (9) قيم ارتباط معامل (spearman) بين ممارسات القيادة التحويلية على مستوى أبعادها الفرعية وعلى المستوى الاجمالي والفاعلية التنظيمية وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والفاعلية التنظيمية) وتدل نتائج الارتباط على وجود علاقة موجبة اذ بلغت (0.468) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، ومعناه ان الاستثارة الفكرية تسهم وبشكل فعال في تحقيق الفاعلية التنظيمية الفنادق المبحوثة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية والفاعلية التنظيمية) أظهرت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الالهامية والتميز المؤسسي (0.474) ، وهو معامل ارتباط ايجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية والفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وتحقيق الفاعلية التنظيمية) سجلت قيمة معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.427) ، وتشير إلى ارتباط ايجابي معنوي وطردى عند مستوى معنوية (0.01) ، وتفسر هذه النتيجة ان الاهتمام بالاعتبارات الفردية سيؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وبشكل ملحوظ.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وتحقيق الفاعلية التنظيمية) بلغ معامل الارتباط في هذه العلاقة (0.536) ، وهو يعبر عن ارتباط موجب وطردى ودال معنوياً عند مستوى (0.01) ، ويشير إلى ان وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والفاعلية التنظيمية.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والفاعلية التنظيمية) بلغ معامل الارتباط في هذه العلاقة (0.575) ، وهو يعبر عن ارتباط موجب قوي ودال معنوياً عند مستوى معنوي (0.01) ، وهو أقوى معامل ارتباط من بين العلاقات، ويشير إلى انه كلما ارتفع التأثير المثالي أدى ذلك الى زيادة فاعلية الفنادق المبحوثة .

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيادة التغيير وتحقيق الفاعلية التنظيمية) سجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.477) ، وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى (0.01) ، وتفسر هذه العلاقة إلى ان الاهتمام بقيادة التغيير سيؤدي وبشكل كبير إلى زيادة فاعلية الفنادق المبحوثة.

يتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية الاتي:

1. أظهر متغير القيادة التحويلية على مستوى أبعاده الفرعية علاقات ارتباط جيدة مع اجمالي الفاعلية التنظيمية.



2. ونتيجة للنتائج التي أظهرت، وبما ان هناك علاقة ارتباط جيدة وذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري ممارسات القيادة التحويلية بالاجمال والفاعلية التنظيمية ، حيث بلغت (0.657) ،وكما موضح بالجدول (10) ، لذلك فأن الفرضية الرئيسة الثالثة يوجب قبولها. مما يدل على ان ممارسات القيادة التحويلية ستؤثر بشكل كبير في زيادة فاعلية الفنادق المبحوثة .

جدول (10) قيم معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية	الاستشارة الفكرية	الدافعية الالهامية	الاعتبارات الفردية	التمكين	التأثير المثالي	قيادة التغيير	القيادة التحويلية
1	**0.337	**0.434	**0.324	**0.471	**0.542	**0.302	**0.525
الاستشارة الفكرية	1	**0.347	**0.342	*0.216	**0.277	**0.255	**0.510
الدافعية الالهامية		1	**0.658	**0.452	**0.425	**0.321	**0.710
الاعتبارات الفردية			1	**0.391	**0.491	**0.499	**0.810
التمكين				1	**0.660	**0.358	**0.658
التأثير المثالي					1	**0.411	**0.719
قيادة التغيير						1	**0.692
القيادة التحويلية							1

* * تشير عند مستوى المعنوية 0.01 .

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً: علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة في الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة والاولى.

أ- علاقة تأثير عوامل تنمية الابداع الاداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل تنمية الابداع الاداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية) بأستعمال الانموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي ، لغرض تحقق ذلك يمكن تناولها كالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية وتحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الادارية في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (13.911) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) يفسر مانسبته (10%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما ان قيمة معامل (β) فكانت (0.232) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل بالقيادة الادارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.232).



جدول (11) تأثير القيادة الادارية في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القيادة الادارية	الفاعلية التنظيمية	4.515	0.232	10%	13.911	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير

الاستراتيجي وتحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التفكير

الاستراتيجي في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً

في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (38.289) وهي أكبر من القيمة

الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل

التحديد (R^2) مانسبته (23%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان

قيمة معامل (β) بلغت (0.412) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل بالتفكير الاستراتيجي بمقدار

وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.412).

جدول (12) تأثير التفكير الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التفكير الاستراتيجي	الفاعلية التنظيمية	3.389	0.412	23%	38.289	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرة على

التحليل في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار لتأثير اعادة

التصميم في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في

تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (19.515) وهي أكبر من القيمة الجدولية

عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2)

مانسبته (13%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل

(β) بلغت (0.261) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل القدرة على التحليل بمقدار وحدة واحدة يؤدي

إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.261).

جدول (13) تأثير القدرة على التحليل في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القدرة على التحليل	الفاعلية التنظيمية	4.350	0.261	13%	19.515	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التغيير في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (46.481) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (26%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.415) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل لعامل التغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.415).

جدول (14) تأثير للاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التغيير	الفاعلية التنظيمية	3.351	0.415	26%	46.481	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمخاطرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المخاطرة في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (55.910) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (30%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.429) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل للمخاطرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.429).

جدول (15) تأثير المخاطرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
المخاطرة	الفاعلية التنظيمية	3.303	0.429	30%	55.910	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحفيز في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التحفيز في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (13.231) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة



(0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (9%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.206) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.206).

جدول (16) تأثير الميزة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتب

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التحفيز	الفاعلية التنظيمية	4.746	0.206	9%	13.231	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

7. علاقة تأثير اجمالي عوامل تنمية الاداء الاداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية: يوضح الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار لتأثير عوامل تنمية الاداء الاداري في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (58.747) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (31%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.575) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل لعوامل تنمية الاداء الاداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.575).

جدول (17) تأثير عوامل تنمية الاداء الاداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتب

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
عوامل تنمية الاداء الاداري	الفاعلية التنظيمية	2.466	0.575	31%	58.748	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال نتائج تحليل علاقة تأثير متغير عوامل تنمية الاداء الاداري في الفاعلية التنظيمية يتضح الاتي:

- ان جميع النماذج الخطية اللوغارتمية قد حققت تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05) و (0.01) وكما موضح في الجداول المذكورة انفاً ، وبهذا فأن جميع العلاقات التأثيرية كانت معنوية ، لذلك هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة.



ب- علاقة تأثير لممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: وتهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الخامسة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية) باستعمال الانموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى ، لغرض تحقق ذلك يمكن تناولها كالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الاستثارة الفكرية في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (28.328) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (18%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.343) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل بالاستثارة الفكرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.343).

جدول (18) تأثير الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الاستثارة الفكرية	الفاعلية التنظيمية	3.896	0.343	18%	28.328	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافعية الالهامية في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الدافعية الالهامية في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (43.714) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (25%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.370) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل للدافعية الالهامية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.370).

جدول (19) تأثير الدافعية الالهامية في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الدافعية الالهامية	الفاعلية التنظيمية	3.744	0.370	25%	43.714	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (20) نتائج تحليل الانحدار لتأثير للاعتبارات الفردية في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (36.594) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (22%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.358) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل للاعتبارات الفردية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.358).

جدول (20) تأثير للاعتبارات الفردية في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
للاعتبارات الفردية	الفاعلية التنظيمية	3.781	0.358	22%	36.594	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التمكين في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (59.130) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (31%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.340) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل للتمكين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.340).

جدول (21) تأثير للتمكين في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
للتمكن	الفاعلية التنظيمية	4.035	0.340	31%	59.130	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتأثير المثالي في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التأثير المثالي في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (72.038) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند



مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (36%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.422) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل للتأثير المثالي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.422).

جدول (22) تأثير التأثير المثالي في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التأثير المثالي	الفاعلية التنظيمية	3.420	0.422	36%	72.038	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقيادة التغيير في تحقيق الفاعلية التنظيمية): يوضح الجدول (23) نتائج تحليل الانحدار لتأثير قيادة التغيير في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (31.461) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (19%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.303) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل قيادة التغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.303).

جدول (23) تأثير قيادة التغيير في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
قيادة التغيير	الفاعلية التنظيمية	4.110	0.303	19%	31.461	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

7. علاقة تأثير اجمالي لممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: يوضح الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار لتأثير ممارسات القيادة التحويلية في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (116.229) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مانسبته (47%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.672) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل لممارسات القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.672).



جدول (24) تأثير ممارسات القيادة التحولية في تحقيق الفاعلية التنظيمية باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القيادة التحولية	الفاعلية التنظيمية	1.992	0.672	%47	116.229	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال نتائج تحليل علاقة تأثير متغير ممارسات القيادة التحولية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية يتضح الاتي:

- ان جميع النماذج الخطية اللوغارتمية قد حققت تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05) و(0.01) وكما موضح في الجداول المذكورة انفاً، وبهذا فإن جميع العلاقات التأثيرية كانت معنوية، وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

الاستنتاجات والتوصيات

أ/ الاستنتاجات :

أولاً...الاستنتاجات المتعلقة بنتائج التحليل العاملي :

1. أتضح من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (طريقة المركبات الرئيسية) لفقرات مقياس (عوامل تنمية الإبداع الإداري) استكشاف ستة عوامل لتنمية الإبداع الاداري من الفقرات البالغ عددها (48) التي تضمنها مقياس الإبداع الاداري وما توصلت اليه الدراسة الحالية من استكشاف حر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة الخاصة بعوامل تنمية الإبداع الاداري التي تم توظيفها في هذا المقياس.
2. تبين من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (طريقة المركبات الرئيسية) لفقرات مقياس (القيادة التحولية) التي تم فيها تحليل ستة ابعاد فرعية مثلت المتغير المستقل الثاني بمجموعة الفقرات البالغ عددها () التي احتواها مقياس القيادة التحولية. وما توصل اليه الباحث من خلال الدراسة الحالية من استكشاف حر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة الخاصة بالقيادة التحولية التي تم توظيفها في هذا المقياس.
3. ظهر من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الفاعلية التنظيمية(باستعمال طريقة المركبات الرئيسية) استكشاف ثلاثة مؤشرات فرعية تمثل المؤشرات الرئيسية للفاعلية التنظيمية من الفقرات (30) التي يحتويها مقياس الفاعلية التنظيمية، وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس، مما يؤيد الصدق البنائي الاستكشافي لهذا المقياس.



ثانياً... الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط :

1. أكدت النتائج المتعلقة بعينة الدراسة بالفنادق المبحوثة على أن الفنادق المبحوثة تؤمن بأن عوامل تنمية الإبداع الإداري إن تم تفعيلها بأسس علمية رصينة واندفاع تام وبأيمان كامل ستحقق الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق ، من خلال تصميم الأفكار الجديدة والمبدعة وتبنيها التي من شأنها أن تؤدي إلى تقديم كل ما هو جديد من خدمات متميزة ، رسم مسارات الإبداع الإداري بالمنظمات الفندقية المبحوثة وصياغتها والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التحديات الكبيرة .

2. أظهرت النتائج المتعلقة بعينة الدراسة بالفنادق المبحوثة على أن العوامل الفرعية لمتغير القيادة التحويلية ترتبط بعلاقات ارتباط جيدة وذات دلالة معنوية مع إجمالي الفاعلية التنظيمية، وذلك يعود الى اهمية هذه الابعاد لادارات الفنادق في وضع معايير للأداء المنظمي، وضمن نسق متكامل ومترايط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية .

ثانياً ... الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير :

1. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جميع الانموذجات الخطية اللوغارتمية الرتبية قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل تنمية الإبداع الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية وذلك يعود إلى إدراك أفراد العينة المبحوثة إلى أهمية هذه العوامل من قبلها بالصورة التي تعزز وصولها إلى الفاعلية التنظيمية من خلال تفعيل هذه العوامل بما يضمن مستوى عال من التنافسية ويعزز الثقة بنتائج ادائها ويساهم في تطويرها مهنياً ورفع جاهزيتها لنشاطات ادارية اكبر ، وبما يضمن مستوى عال من الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق .

2. كما اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جميع الانموذجات الخطية اللوغارتمية الرتبية قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة وذلك يعود إلى إدراك أفراد العينة المبحوثة إلى أهمية هذه العوامل من قبلها في خلق رؤية مستقبلية تحفز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء بما هو أبعد من التوقعات من خلال أنتهاج الحالات القديمة بطرائق جديدة ، وكذلك تحفيز الطاقة التي تدعم التزامهم، وثقتهم فيما هو ممكن لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة .

ب/ التوصيات :

1. تفعيل نظام المكافآت والحوافز بالطريقة التي تصل بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الأداء المستند إلى ما يوازيه من درجات الرضا.
2. أيجاد فهم مشترك بين العاملين والإدارة العليا بالصورة التي تؤدي إلى إيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة التي من شأنها أبقاء المنظمة الفندقية في نطاق المنافسة في كل الأوقات .
3. ترسيخ مبدأ التخصص في إيلاء المسؤوليات من أجل الوصول إلى حالة التجانس المثلى بين الوظيفة وفاعلية أدائها.



4. أيجاد مناخ يتسم بقدرة عالية على إزالة العوائق التنظيمية التي تؤثر في إطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين وبشكل الذي يسهم في إيجاد بيئة مشجعة لكل ما هو جديد في مجالات العمل الفندقية.
5. تبني ثقافة الشراكة والمشاركة لرفع قدرة العاملين على تحمل المسؤوليات والقرارات المتخذة من قبلهم التي تؤكد على مدى إلزامهم و إلزامهم بكل ما يصدر من ممارسات سلوكية في محيط العمل وصولاً إلى تجسيد الانتماء والولاء.
6. تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا للعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بما يشجع روح المبادرة الفردية وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات بصورة حرة على وفق متطلبات الموقف.
7. توجيه طاقات المنظمة الفندقية في مجال البحث والتطوير لإيجاد خيارات مستقبلية ذات صبغة إبداعية ابتكارية تتعلق بكيفية تقديم خدمات جديدة تحظى بقبول ورضا من الضيوف.
8. تفعيل الدورات التدريبية الخاصة باستعمال برامج الحاسوب واللغة والاهتمام بها بصورة جادة وبما يعزز عملية التطوير التنظيمي للفنادق المبحوثة ورفع كفاءة العاملين فيها.
9. التأكيد على نشر ثقافة القيادة التحويلية في جميع الفنادق وتعريف الافراد العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز الاداء الفندقي ، والتي تتضمن الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها القادة التحويليين.
10. ضرورة سعي ادارات الفنادق المبحوثة إلى دعم قدراتها ورفع المخصصات المالية السنوية الموجهة نحو توفير المستلزمات الأساسية لتطوير العملية التدريبية وبما يشمل مستلزمات الاداء كافة والتبادل العلمي والمعرفي والتعاون مع الفنادق الاخرى ، اضافة الى الخدمات الإدارية واللوجستية الضرورية، التي تصب جميعها في تعزيز فرص النمو المهني لكادر الفندق.
11. الإهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك الادارات والافراد العاملين في الفنادق بإتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية بصورة اكثر فاعلية وبما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
12. تنمية طرائق وأساليب الأداء بصفة مستمرة بغية تحسينها وتجويدها لكونها الوظيفة الرئيسة التي يتحدد بموجبها سمعة الفنادق المبحوثة، واعتماد أساليب خدمة جديدة ومتنوعة وفاعلة يمكن أن تقدح من ملكة الإبداع لدى للافراد العاملين وتثير فيهم دواعي التفكير وبما يعزز طموح العديد من الفنادق المتقدمة في العالم .
13. اعتماد معايير مدروسة بصورة علمية قائم على اساس المشاركة في الاراء لاعداد منظمة حوافز مادية ومعنوية للافراد العاملين المتميزين في أدائهم ويمكن أن يسمى العامل الأول في الأداء في كل قسم ومن ثم في كل فندق لان ذلك سيدفع الآخرين للوصول إلى التميز في الأداء الخدمي ويسهم ذلك في تحقيق جودة الخدمة العالية ووفقا لتلك المعايير.



المصادر

أولاً..المصادر العربية :

- 1- احمد، حسن محمد، (2007)، (ادارة التخطيط والتنظيم)، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- 2- ادريس، ثابت عبد الرحمن، (2001)، (المدخل الحديث في الادارة العامة)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة.
- 3- اسامة، محمد علي، (2004)، (اساليب ومناهج التطوير والتنظيم)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن.
- 4- التميمي، محمد ياسين رحيم طه، (2009)، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرها في النجاح التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- الجهني، هدي، (2006)، "اهمية مدخل ادارة التغيير"
<http://www.almualem.net/maga/a1078.html>
- 6- الخضري، محسن، (2003)، "ادارة التغيير"، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا.
- 7- الخطيب، ركان، (2008)، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين)، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 8- الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن، (2009)، (نظرية المنظمة مدخل التصميم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- 9- الراشدي، محمود فتحي حسين، (2010)، (إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الفاعلية المنظمة)، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الحرة في هولندا.
- 10- الزيدي، ناظم جواد، (2007)، "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحولية وأثرها في تقوى المنظمات"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- السامرائي، مهدي ، (2007) ، "ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي" ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 12- الصرن، رعد، (2000)، "ادارة الابداع والابتكار"، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا.
- 13- الصيرفي، محمد، (2008)، "ادارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، القاهرة.
- 14- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2007)، (ادارة النفس البشرية)، الجزء الثاني، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر.
- 15- الطيب ، حسن ، (1988) ، "محاور لتنمية التجارب الابداعية في استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري" ، مجلة الادارة العامة ، القاهرة ، سبتمبر ، العدد (59).
- 16- العامري، صالح مهدي محسن ، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2007)، (الإدارة والإعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.



- 17- العبادي، سمير عزيز، (2005)، (بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات)، المؤتمر العلمي الرابع تحت شعار (استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا- الأردن.
- 18- العبيدي، محمد جاسم، وولي، باسم محمد، (2009)، "المدخل الى علم انفس الاجتماعي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بغداد.
- 19- العمري، عبد الله مهدي، (2008)، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، القاهرة.
- 20- الغامدي، سعيد محمد، (2001)، "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية"، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 21- الغريبي، هشام عبد الله، (1998)، "ادارة البقاء - مدخل استراتيجي"، ط1، دار الرشيد النشر، بغداد، العراق.
- 22- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز، (2002)، "مفهوم الابداع الاداري وتنمية"، من أروق عمل المؤتمر العربي الثالث في الادارة : القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية _ الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الادارية، بيروت، جامعة الدول العربية.
- 23- القحطاني، شايح بن سعد، (2011)، "التمكين وعلاقاته بالابداع الاداري في منظمات الأمنية : دراسة مقارنة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 24- الملاء، حميد علي احمد، (2009)، (العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة)، رسالة ماجستير قسم ادارة اعمال غير منشورة، جامعة بغداد.
- 25- الهواري، سيد، (1996)، "ما بعد المدير الفعال القائد التحويلي"، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 26- الوليد، بشار يزيد، (2008)، "المفاهيم الادارية الحديثة"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- 27- بشاوي، لمياء، (2008)، "الابداع في المنظمات، كيف ننمي الابداع في منظماتنا"، بحث منشور.
- 28- جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر، (2011)، "تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري : دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العدد (90).
- 29- ريد، بيتريج، ترجمة علا احمد، (2005)، "القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات التغير"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.



- 30- عامر، د. ايمن، (2007)، التفكير التحليلي القدرة والمهارة والاسلوب، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة .
- 31- عبد الفتاح، محمد سمير، و عبد الحكيم، زينب شبا ، (2004)، "علم النفس الاجتماعي أهداف إنتماءات إتجاهات"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر .
- 32- عزيز ، ديلمان أحمد ، (2011) ، "التمكين ودوره في الابداع الاداري : دراسة لأراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية ، العراق .
- 33- عودة، نافع محمد اسمر، (1992)، (علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية)، رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية غير منشورة، جامعة اليرموك.
- 34- غواش ، سلامة سالم ، 2008 ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج (بوتر و لور) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير ، 19 .
- 35- فرنش، وندل وجونير، سيسل بيل، ترجمة وحيد الهندي، (2016)، "تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، مطبعة معهد الادارة العامة، الرياض.
- 36- كريم ، احمد حميد ، (2012) ، " تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (19).
- 37- ماهر، احمد، (2007)، (تطوير المنظمات الدليل العلمي لاعادة الهيكلة والتميز الاداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- 38- مساعدة ، ماجد عبد المهدي ،(2013)، "ادارة المنظمات / منظور كلي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 39- ويلش، جاك، ترجمة جيفري، ايه كرامز، (2015)، "مبادئ القيادة الاربعة"، ط1، دار الجريز للنشر والتوزيع، الرياض.



ثانياً...المصادر الاجنبية:

1. Aeven, Terje. (2012) "The risk concept – historical and recent development trends", Reliability Engineering and system sefty, Vol:99 . (33-44).
2. Asgari, Ali & Silong. Abu Dund & Ahmed, Aminah & sama, Abu Bahaman, (2008), "The Relationship between transformational leadership beahaviors-leader-member-exchange and organizational- citizenship, behaviors", European, Journal- of social sciences, Vol.6, authentic leadership development, the leadership Quarterly, Vol.16.
3. Avolio, B., Waldman, D., & Yam marino, F., (1999), "Leading in the four I's of transformational leadership", Journal of European Industrial training.
4. AWamleh , Nail ,A. , 1994 , (Managerial innovation in the civil service in jounal of Management Development) , 13 .
5. Baloch & Inam. (2008), "Strategic Thinking : Catalyst to Competitve Advantage", Journal of Management Sciences., VOL1.,NO.2.
6. Barnett, R. McCormick, J., (2003), "Vision relationships & teacher motivation: Acase study", Journal of Educational Administration, Vol. 41, No.1.
7. Bass, B. M., & Avolio, B.J., (1994), "Introduction, In. B.M. Bass & B.J. Avolioeds, Improving- organizational effectiveness- through transformational Leadership", Thousand-Oaks, CAS age publication.
8. Bass, B., M., (1999), "from transactional to transformational leadership learning to share the vision organization al pynamics", winter.
9. Belle, Nicola, (2013), "Leading to Make a Difference Afiela Experiment on the performance Effects ot Transformational Leadership perceived social Impact & public service motivation", paper presented at the 11th public management Research conference, madison, Wisconsin.
10. Block, Lory, (2003), "Amultilevel Analysis of Transformational leadership", the International journal of Applied management & technology, Vol.2, No.1.
11. Boon, L.E. & Kurtg., D.L., (1992), "management", 4th ed, New York, Mc-Graw-Hill, Inc.
12. Certo , Samuel C . l Certo , strives , 2006 , (modern management) , pearson prentice hall , U.S.A, new jersey , 10 edition .
13. Conger Jay & Kanungo Rabindra, (2007), "charismatic Leadership the Elusive Factor in organization al Effectiveness", Jossey-Bass publishers, san Francisco, London.
14. Conger Jay & Kanungo Rabindra, (2011), "charismatic Leadership the Elusive Factor in organization al Effectiveness", Jossey-Bass publishers, san Francisco, London.
15. Covey, Steven, (2007), "Developing tomorrows Transfomational leadership".
a. www.transformational-leadership.net
16. Cullen, J.B. & parboyeeah, K.D., (2008), "Multinational management strategic", Approach, 4th, ed Thompson, southwestern, U.S.A. America.
17. Daft , R.L., and Noe , R.A. , 2001 (Organizational "behavior harcourt collage publishers) , in ., New York .
18. Daft.R.L(2000) , *Organization : Theorie and Design ,Southe Western*



19. Dionne, Shelley, D., Francis, J., Yammarino, Leanne, E. Atwater William, D. Spangler, (2016), "Transformational leadership and team performances", Journal of organizational change management, Vol.17.
20. Druker , P., the Practice of Management , Heinmann , Ltd., London , 1996.
21. Druker , Peter , (2003) , "Creation Climate for Innovtion". WWW.ieadershipadvantage.com.
22. Evans , Russell, (1995), . Creative manager. london sydney UNWIN Paperbacks . enni .
23. Fincham, R. & Rhodes, P., (1999), "principles of organization al", McGraw Hill company, Inc., New York.
24. Gallatia, Reto. (2003) "Risk management and capital adequacy" Mc Graw-Hill U.S.A.
25. Gibson, J.L., Donnelly Jr, J. H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R., (2003), organization: Behavior, structure, processes, (New York: Mc craw-Hill Co. Inc).
26. Gibson James, Donelly James, Ivancevich John & konopask Robert, (2003), "organization al Behavior structur", processes, McGraw-Hill Irwim.
27. Hellriegel, (2001) , Management , 6th ed, (New York : Addison – Wesley).
28. Hendry , J. , Johnson , G., & Newton , J., Strategic Thinking Leadership & the Management of Change , John Wiley & Sons , New York , 1994.
29. HinkinTimothy, R., J. Bruce Teacey, (1999), "The relevance of charisma for transformational leadership in stable orgaigationas", Journal of organizational change management, Vol.12.
30. Jamrog , jay . j . qoverol t.miiesh . (2004) measuringorganization effectiveness : 8.
31. Jones, Gareth R,(2001), "Organizational Theory: Text & Cases", 3rd ed, Prentice, Hall Inc , New Jersey ,U.S.A
32. john , Robin , 1997 , (global business strategy) . international Thomson business p ress , first published , London , U.K.
33. kanter ,R(1988) whena thousand flowers bloom : structural . Collective . and social conditions for innovation in organizational behavior , vol .
34. Krishnan V., (2005), Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, Electronic Journal of Business ethics and organization studies, Vol.10, No.1.
35. Kushner, Roland J.; (2006), Facilitators_Guide For assessing Organizational effectiveness in National Societies.
36. Leithwood, K., (1994), "Leadership forschool restructuring", EducAdm, Q.30.
37. Leithwood, P. Hallinger, G., Futman-uford, Gronn, W.R., & Seashore, (1998), "Second international Handbook of Educational Leadership and Administration", (Dordrecht), The Nether Lands, Kluwer Academic press.
38. Leopold, J., Human Resource in Organizations, England :Person Education, 2002.
39. Lin, Yet Mee Lim, Teck Heang Leecai Lian Tam, (2012), "Transformational leadership and jobrelated learning", Management Research Review, Vol.35
40. Lynch, R.,(2000), "Corporate Strategy", 2nd ed ., Prentice-Hall, New York.



41. Merion. Maria (2004). "The role market – based assets in reducing corporate risk" A dissertation submitted to faculty of graduate school at university of Taxes for degree of doctor of philosophy.
42. Oshannassy, T., Strategic Thinking: A continuum of views and conceptulisation, www.rmit.edu.au 1999.
43. Paulsen, Neil, Diana Maldonado, victor J. callan, oluremi ayoko, (2009), "charismatic leadership, change & innovation in an R&D organization", Journal of organizational change management, vol.22, p. 511.
44. Pounder, J.S., (2015), "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. Journal of management development, Vol.22.
45. Pounder, J.S., (2016), "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. Journal of management development, Vol.22.
46. Rafferty, A. & Griff, M., (2004), "Dimension of transformational Leadership conceptual and extensions the leadership quarterly", New York.
47. Robbins , stephen , p , 1993 , (organizational behavior : concepts controversies and applications) : 6th Ed , New jersey : prentice hall Inc .
48. Robbins, Stephen, P ., (2001), Organizational behavior, Thed. Prentice-Hall, inc New Jersey.
49. Robbins,S.P.,&Coulter,M.(2012),"Managemen"t,5^hed.,Prentice-hall,Inc.,New Jersey.
50. Schermerhorn, J.R., (1996), "Management and organizational Behavior", U.S.A.
51. Shibru, Bekele, & Darshan, G.N., (2011), "Transformational Leadership& its Relationship with subordinate satisfaction with the Leaded the case of Leather Industry in Ethiopia", Inter disciplinary, Journal of contemporary research in Busines, Vol.3, No.5.
52. Sidikat, Adeyemi & Ayanda, Atmumukaila, (2008), "Impact Assessment of Business process Reengineering organizational per for mamce", Europan Journal of social science, Vol.7, No..
53. Simic, Ivana, (1994), "Transformational Leadership the key to succ ess ful managent of Trans for a tional organization al changes", the scientific journal facta universtates, Vol.1, No.6.
54. Victor, R. (2004) "Risk perception primer : narrative research review of the risk perception literature in behavioral accounting and behavioral finance" www.ssrn.com/paper-566802.
55. Well , Stuart.(2012). "choosing the future". 10th ed, Rout Ledge, Pretend in The United States.
56. Wynett , C. (2002) , Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.
57. Yolk, Gary, (2006), "Leader ship in organizations", 6th ed-pearson, Inc. upper saddle river, New Jersey.
58. Yolk, Gary, (2006), "Leader ship in organizations", 6th ed-pearson, Inc. upper saddle river, New Jersey.



ملحق - مقياس الدراسة

الفصل	ت	الفقرات	اتفاق بشدة	اتفاق	اتفاق نوعاً ما	غير متأكد	لا أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ- عوامل تنمية الابداع الاداري									
بصفتك احد المدراء في الفندق، اشر درجة اتفاقك عن قيام ادارة الفندق بالاعمال التي تخص العوامل المدرجة على النحو الآتي:									
القيادة الإدارية	1	تسعى إلى توفير المناخ الملائم لتبني أسلوب الإدارة بالمشاركة لإشراك الأفراد العاملين في صنع القرارات.							
	2	تتميز بقدرتها على التكيف مع الإحداث وتشجيع الأفراد العاملين على العمل والإبداع ضمن مرونة عالية.							
	3	تؤمن بأن جميع الأفراد العاملين قادرين على امتلاك سلوكيات القيادة وخصائصها.							
	4	تعتمد في قيادتها على مساندة الأفراد العاملين لابتكار طرق جديدة في حل المشكلات.							
	5	تستند على خبراتها ومهاراتها (الفنية، الإدارية، والسلوكية) في التأثير على الأفراد العاملين.							
التفكير الاستراتيجي	6	تمتلك القدرة على تنظيم الأفكار بصورة جيدة وبما يؤدي إلى تجزئة المهام والمسؤوليات لإعادة هندستها وتطويرها.							
	7	تؤكد على التحليل السليم لأي موقف يواجهه المهام والوظائف والنشاطات واستخراج الحقيقة للسيطرة عليها.							
	8	تمتلك القدرة على توصيف الأفكار التي يطرحها الأفراد العاملين لحل مشكلات العمل وبما يسهل إعادة هندسة العمليات والنشاطات.							
	9	تركز على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات ضمن المحيط الداخلي والخارجي لتوجيه السلوك الصحيح تجاه تلك المواقف.							
	10	تبحث وباستمرار على مصداقية المعلومات وسلامتها وصحة مصادرها لتكون نتائج إعادة هندسة أعمالها سليمة.							
القدرة على التحليل	11	تأخذ بمقترحات وتفضيلات الضيوف عند إعادة تصميم عملياتها.							
	12	غالباً ما تلجأ إدارة الفندق إلى اجراء تعديلات في التصاميم والنشاطات وتشكيلات هيكلها التنظيمي.							
	13	تمتلك القدرة الكافية والامكانيات اللازمة والموارد البشرية القادرة على إعادة تصميم عملياتها.							
	14	تسعى إلى إعادة تصميم الوظائف وبما يقلل الوقت والجهد والكلفة في انجاز العمل.							
	15	تسعى لتأمين وزيادة معرفة افرادها العاملين واستقطاب ذوي الاختصاصات العلمية والمهنية المتقدمة لإعادة تصميم عملياتها بكفاءة عالية.							
التغير	16	تهتم بضرورة الاستماع إلى الأفراد العاملين والتواصل معهم لمناقشة العديد من القضايا التي تخص المصالح المشتركة.							
	17	تتعامل بشفافية وادامة الثقة بينها وبين الأفراد العاملين والضيوف عن طريق استخدام قنوات اتصال متنوعة.							
	18	تحرص على امتلاك شبكة اتصالات متطورة وفعالة لعرض وتقديم الخدمات السياحية عبر الانترنت.							
	19	تهتم بالتواصل المستمر مع الضيوف الذين يتعاملون مع الفندق سابقاً عبر مواقعها الالكترونية لاطلاعهم عن كل ما هو جديد من عروضها الحالية.							
	20	تهتم بالمحافظة على امن المعلومات المتداولة التي يمتلكها الفندق من خلال تأمين شبكة من الاتصالات المتطورة لحماية قواعد البيانات.							
المخاطرة	21	تنظر إلى التحسين المستمر في الأعمال على انه جزء من متطلبات الجودة.							
	22	تقوم على توفير خطط استراتيجية مفهومة واضحة تتضمن مفاهيم التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وطبيعة الأعمال.							
	23	تعمل على التواصل مع الضيوف والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم حول تحسين جودة الخدمات المقدمة.							
	24	التأكيد على الاستمرار في تحسين الخدمات المقدمة بطريقة منظمة اعتماداً على تحليل المعلومات بشكل مستمر.							
	25	توفير الامكانيات والموارد الكافية لأنشطة البحث والتطوير والمتعلقة بالخدمات المقدمة.							
التحقيق	26	تمتلك استراتيجية تعتمد على تحقيق الميزة التنافسية لمخرجات العمل الفندقي من خلال توفير الاحتياجات المستقبلية للضيوف والأفراد العاملين.							
	27	تسعى لوضع بدائل مبتكرة وفعالة للعديد من المواقف المتعلقة بأعمال الفندق اعتماداً على خبراتها وقدراتها الفكرية.							
	28	تهتم بامتلاك رؤية تنافسية دقيقة لاكتشاف المعضلات التي يعاني منها الأفراد العاملين بالفندق.							



									29	تحتفظ بتوليفة من الآراء الايجابية والحلول المتميزة لمواجهة الظروف الطارئة.
									30	لا تهتم بإشراك الأفراد العاملين في عمليات التطوير والتجديد التي تحدث على خدمات ومنتجات العمل الفندقية.
										ب- ابعاد القيادة التحويلية
										بصفتك أحد القادة في الفندق، أشر درجة اتفاقك حول الأبعاد الاتية:
									31	تشجع الأفراد العاملين على التعبير عن أفكارهم بثقة عالية.
									32	تحفز على استخدام المنهج العلمي في طرح المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين بالفندق.
									33	تبحث عن أساليب جديدة لدراسة كيفية أداء العمل قائمة على أساس تبادل وتلاقح الأفكار بين الأفراد العاملين.
									34	تشجع على التفكير الغير تقليدي والابداعي للتعامل مع المشاكل المختلفة وضرورة ايجاد الحلول المناسبة لها.
									35	لا تهتم بأفكار الافراد العاملين بالفندق القائمة على مصالح ذاتية وغير موضوعية.
									36	تحرص على توفير معايير مناسبة لقياس الاداء المتميز.
									37	تستشرف الاحتمالات المستقبلية الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة والأفراد العاملين والبيئة المحيطة.
									38	تهتم بوجود نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدلات عالية في الاداء.
									39	تحرص على احدث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
									40	تتمكن من تأمين الفرص المناسبة للتطوير والرقى المهني والوظيفي القائم على أساس التميز في الاداء.
									41	تعمل على معاملة الافراد العاملين باعتبارهم أشخاصاً لا مجرد أعضاء في مجموعة وتحترم خصوصية كل فرد منهم.
									42	تتعامل مع كل فرد من الأفراد العاملين بوصفه شخصاً له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة.
									43	تأخذ بنظر الاعتبار آراء ومقترحات واسهامات جميع الافراد العاملين في تطوير صناعة الخدمة الفندقية.
									44	تهتم ببناء مناخ عمل ملائم تسوده الثقة والاحترام وتقدير الذات والانجازات القيمة للأفراد العاملين.
									45	تقدم نصائح مفيدة من أجل ترسيخ العلاقات الانسانية بين الأفراد العاملين بالفندق.
									46	تشجع الافراد العاملين على استشراف المستقبل اعتماداً على خبراتهم المتراكمة ومعارفهم التي يمتلكونها في العمل.
									47	تحرص على تمتع الافراد العاملين على درجة عالية من الحرية في اختيار طرائق انجاز العمل دون الحاجة للرجوع إلى الادارة.
									48	تسعى إلى تعزيز التطوير الذاتي للأفراد العاملين بالفندق وتخصص وقتاً لتعليمهم وتدريبهم.
									49	توفر الدعم والتسهيلات اللازمة من ادوات ومعلومات الأعمال المتميزة.
									50	تعمل على تشجيع الافراد العاملين على تحمل المسؤوليات وتفويض الصلاحيات بناءً على أسس علمية وموضوعية.
									51	تتمتع بثقة ذاتية عالية تثير اهتمام الآخرين وثقتهم واعجابهم.
									52	تحرص على تنمية روح الفريق الواحد القائم على أساس التأثير الايجابي المتبادل بين الأفراد العاملين.
									53	تأخذ بنظر الاعتبار العواقب الأدبية والاخلاقية لقراراتك تجاه الآخرين.
									54	تحرص على اتخاذ موقفاً حازماًزاء التصرفات الخاطئة وغير اللائقة من قبل الآخرين.
									55	تثير الوعي والحماس لدى الجميع بالقضايا المهمة التي تخص العمل.
									56	تمتلك عدد كاف من الأفراد العاملين لتنفيذ برامج التغيير المزمعة لديك.
									57	تحرص على تطوير نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمواكبة عملية التغيير في البيئة الخارجية.
									58	تحرص على تجنب ما يعيق عملية التغيير الايجابي من خلال تفعيل برامج التدريب والتوعية للأفراد العاملين بالفندق.
									59	تسعى إلى تدعيم وتعديل الأنظمة والاجراءات والسياسات الادارية وبصورة مستمرة لتسهيل اجراءات التغيير في أعمال الفندق.
									60	تتبنى مدخل التغيير الشامل والجذري لكافة النشاطات والعمليات مع متطلبات الضيف والافراد العاملين في سوق العمل.



ت- الفاعلية التنظيمية :						
بصفتك أحد مدراء الفندق، أشر درجة اتفاقك حول الأبعاد الآتية لتحقيق التميز في الفندق:						
61						تمتلك رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة وواضحة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح المشتركة.
62						تعتبر القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية لفريق إدارة الفندق مؤثر فاعل في رؤية ورسالة وأهداف الفندق الاستراتيجية.
63						تحرص على ربط رؤيتها حول أهدافها ومخرجاتها وأولوياتها مع رؤية ومصالح الضيوف والأفراد العاملين.
64						توضح في رؤيتها الخطوط العريضة لتوجيه عملية اتخاذ القرار واختيار سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات المطروحة.
65						تعمل على الاحاطة بجميع مكونات الفندق الداخلية والخارجية واستيعابها ذهنياً للتحرك باتجاه المستقبل.
66						تمتلك عدد كاف من الأفراد العاملين ذات الخبرة والاختصاص في مجال استخدام وتطوير المواقع الإلكترونية.
67						تهتم بالاطلاع على المواقع الإلكترونية العالمية التي تتعلق بالعمل الفندقية لتحديث عروضها وبشكل مستمر.
68						تهتم بالمحافظة على امن معلوماتها المتعلقة بالفندق من خلال تأمين شبكة لحماية قواعد بياناتها.
69						تعمل على استخدام تقنيات الحاسوب والمواقع الإلكترونية لإجراء دراسات تقيس بها مستوى تميز أداء الأفراد العاملين بالفندق.
70						تخصيص جزءاً من واردات الفندق لتدريب الأفراد العاملين على التقنيات الحديثة في مجال العمل الفندقية الإلكتروني.
71						تقوم بالاتصال بالإدارات الفندقية مثيلاتها بخصوص نشاطات الابداع وتقييم حالات النجاح والفشل.
72						تحرص على توفير المناخ الملائم للأفراد العاملين بهدف تقديم أعمال ابداعية مستمرة.
73						تهتم بمناخ عمل مبني على الانفتاح على الأفكار الابداعية.
74						ابتكار تحسينات مستمرة ومتميزة في أساليب تقديم الخدمات لتتوافق مع حاجات وتوقعات الضيوف الحالية والمستقبلية.
75						تخصيص منهج للتدريب يهدف إلى اكتساب الأفراد العاملين الخبرات التي تساعد على تنمية ابداعاتهم.