

أثر القيادة التحويلية في تطوير الإبداع الإداري في الفنادق المصرية

وجيه محمد السيد سلامة

قسم الدراسات الفندقية - المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

ملخص

يشهد العصر الحديث الكثير من التطورات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والمعلومات ، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة مثل هذه التغيرات ، مما جعل المنظمات تبحث عن طرق إدارية إبداعية جديدة وتجنب الطرق التقليدية غير المناسبة ، والبحث عن الأشخاص المبدعين وتوفير كافة الوسائل المناسبة للإبداع والابتكار. ومن الأنماط القيادية الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات والتأثير في سلوكيات الأفراد وتنمية قدراتهم الإبداعية من خلال فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والتحديات . وتعد المؤسسات الفندقية ضمن المنظمات التي تحتاج لتلك الطاقات الإدارية المرنة التي تسهم في خلق بيئة مناسبة للعاملين بهدف تفجير الطاقات الإبداعية والمهارية لهم.

مفهوم القيادة التحويلية:

عرفت بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات البنينة فيما بينهم (الحمد، 2010)، كما يعرفها الغامدى (2012) بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ، كما أنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والفنية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسات، أو أنها عملية التأثير في نشاط جماعة منظمة باتجاه تحديد أهدافها وتنفيذها، وتستند القيادة التحويلية إلى افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة مرؤوسيه من أجل كسب ولائهم ، حيث تولد القيادة التحويلية التزام المرؤوسين وإنتاج قدر أكبر من العمل والإبداع في حل المشكلات (الحسيني والبلتاجي، 2016).

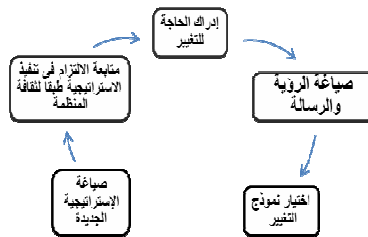
خصائص القائد التحويلي :

من خصائص القائد التحويلي القدرة على التركيز والانتباه والإصغاء والاستماع الجيد وتحديد المهام ذات الأولوية لتنفيذها ، تحمل المخاطرة ورفض الوضع غير الملائم وسعيه لإصلاحه، الثقة بالآخرين ويظهر ذلك من خلال اتسامه بالمرونة وليس بالدكتاتورية والعمل على تمكين المرؤوسين من فرص اتخاذ القرار ومشاركته (أبو شريف، 2016) (الشمري، 2017).

وظائف القائد التحويلي:

تتمثل وظائف القائد التحويلي في إدارة التنافس وذلك من خلال العمل على زيادة الميزة التنافسية المؤسسية، الإشراف على إدارة العلاقات من خلال التعامل مع المتغيرات بغض النظر عن اختلاف الأهداف، موائمة المنظمة مع التوجه العالمي من خلال وضع رؤية مستقبلية للمنظمة تعمل على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، إدارة فرق عالمية من خلال تشكيل فرق قادرة على التواصل العالمي على حسب التوجه العام للمؤسسة، الإشراف على إدارة المفاجآت، الإشراف على إدارة التعليم والتدريب المستمر للعاملين، إدراك الحاجة للتغيير وتقديم رؤية مستقبلية من خلال نموذج للتغيير، كذلك إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وأيضاً إدارة الفترة الانتقالية، إيصال الرؤية المستقبلية للعاملين لتطبيقها (الشمري، 2017؛ الحاج، 2018) .

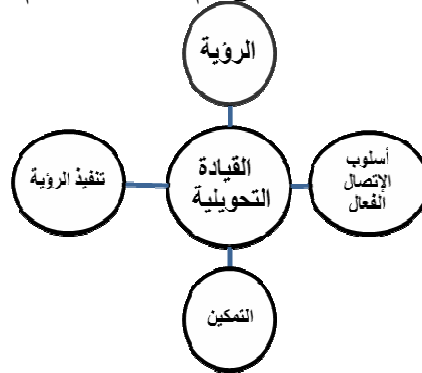
مهام القيادة التحويلية:



المصدر : الغزالي (2012)

مكونات القيادة التحويلية

يشير الشكل التالي إلى مكونات القيادة التبادلية التي يتم من خلالها القيام بالمهام الموكولة إليها :



المصدر: صبري (2009)

معالم القيادة التحويلية:

أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي : (1) التأثير المثالي (الجاذبية) : والذي يقصد به قدرة القائد على كسب ثقة واحترام وتقدير المرؤوسين بحيث يصبح القائد مثلاً أعلى يحتذى به ، (2) الاستثارة الفكرية : ويقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق مستوى الأداء المطلوب وكذلك التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم مشاعرهم ، (3) الاعتبارات الفردية : من خلال اهتمام القائد بحاجات ورغبات وتطلعات العاملين مهما بلغت درجة خصوصيتها وكذلك بناء جدار من الثقة ومعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين ، (4) التحفيز (الإلهامي): وتتسم بقدرة القائد على تحفيز المرؤوسين من خلال تشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف الشخصية ،(5) التمكين : ويبني على هذه الخطوة الأبعاد السابقة والتي تتمثل في تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المناسبة طبقاً للظروف المحاطة وبالتالي فهم تطلعات ومشكلات ورغبات العملاء (الغزالي،2012)،(أبو شريف،2016)،(الشمري،2017)، (الحاج،2018).

الإبداع الإداري وأهميته:

هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة ، كما أنه هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد ، كما أنها ليست من الضروري أن تكون جميع عناصره جديدة تماماً ؛ فقد يكون تحديثاً لأشكال قديمة(العجلة ، 2009) ، (Suifan, 2017).

وتتمثل أهمية الإبداع الإداري في القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر ويجعل لديه القدرة على مواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية ، كذلك يسهم الإبداع الإداري في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على أفراد التنظيم ، كذلك المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم أو اجتياز تلك القدرات ، كما يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة ، كما يزيد من القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإثمانية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، كما يسهم الإبداع الإداري في حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من القدرات البشرية عن طريق إتاحة الفرصة لهما في البحث الجديد(جمعه ونورى ، 2011) ، (2016 ، Çekmecelioğlu).

مراحل الإبداع الإداري

تتعدد مراحل الإبداع الإداري إلى العديد من المراحل وهي مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع وقد يرجع ذلك إلى الشعور بوجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ، مرحلة المبادرة بطرح أفكار إبداعية من خلال الاستماع إلى أفكار مطروحة من قبل الآخرين حول المشكلة القائمة ، مرحلة التطبيق والتي تتم من خلال تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة حيث أنه من المتوقع خلال هذه المرحلة إجراء تعديلات على الأفكار لتوظيفها وتطبيقها ، مرحلة الثبات والتي تشير إلى أن الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي جزء معتمد من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة(جمعه ونورى ، 2011) .

معوقات الإبداع الإداري وعلاجها:

يشير حسن (2017) إلى مجموعة من المعوقات التي تعوق الإبداع الإداري داخل المنظمات ومنها معوقات إدراكية والتي تتمثل في خطأ مثل الإدراك وخداعه ومحدوديته مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر التفكير الشخصي في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل لأفكار جديدة ، معوقات نفسية وعاطفية حيث يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية ؛ فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ، ومعوقات تنظيمية حيث تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التعليمات الواردة في اللوائح (التوقعات الرسمية) وبعض الإرشادات والنصائح (غير الرسمية) وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل كلما ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع العامل أن يطلق عنانه وأفكاره ، معوقات اجتماعية وثقافية حيث يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها الآخرون منهم وتجنب الأفكار والتصرفات الجديدة منعاً للسخرية منهم .

وقسمها (على والحاكم ، 2015) إلى معوقات عقلية والتي تتمثل في إصدار أحكام مسبقة وغير مدروسة للأشخاص عن المشكلات ، ومعوقات انفعالية والتمثلة في الثقة بالنفس والميل للمخاطرة والاستغراق في التفكير والخوف والقلق المؤثرين في فرص الإبداع ، معوقات دافعية والتي تتمثل في رغبة الفرد التي تعتبر محدداً للإبداع الإداري ، ومن المقومات التنظيمية التنظيمية يشير (Yossef, 2017) عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة ، القيم الاجتماعية السائدة مثل اعتبار التقدم في السن شرطاً ضرورياً للإبداع في العمل ، الظروف الاقتصادية حيث يسعى الأفراد لتلبية احتياجاتهم الأساسية دون النظر إلى الإبداع في العمل ، ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة حيث يرى العاملون أن المكافآت هي المحفز للإبداع ، ضيق الوقت لممارسة الإبداع وذلك نتيجة لروتينية العمل والسعي نحو تحقيق الأهداف الروتينية وبالتالي ضيق الوقت لفرص الإبداع ، المقاومة الإدارية للأخطار وذلك نتيجة لأن الوصول لتحقيق الأفكار الناجحة يتطلب درجة من الثقة والإبداع والحد ، تنازع السلطات وانعدام الفريق .

يمكن التعامل مع معوقات الإبداع الإداري من خلال العديد من الإستراتيجيات ومنها تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية ، تشجيع الأفراد على المخاطرة ، تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية ، إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي ، تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة ، تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات ، تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم ، الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام ، تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر (Blomberg, 2017).

العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري

أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفر الإدارة الجيدة لهذا الإبداع التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي ، وذلك لا يمكن إن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، وإن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (Çekmecelioğlu ، 2016) .

وفيما يلي نستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين. وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كل على حده:

1- التأثير الكارزمي حيث يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين؛ فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار. فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار؛ فالقائد يستطيع أن يشحن الهمم، ويشجع مبدأ التجريب وبتث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب (Çekmecelioğlu ، 2016) .

2- الدفع والتحفيز: إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات ، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام قائد بعمله ، حيث أن تقديم

القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطباعاً بالثقة له كقائد إداري من ناحية ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابلاً مجزياً لكل ابتكار في العمل يوفر دافعاً نفسياً مهماً يدفع المرؤوسين لنفس أفضل ما عنده من قدرات ومهارات (لخضر، 2017).

3- التشجيع الإبداعي: تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وحيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه؛ فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهليتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة (العازمي، 2006).

4- الاهتمام بالأفراد: تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقيادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وخلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار (نعساني، 2008).

مشكلة البحث :

نتيجة للتطور السريع في كافة المجالات ظهرت الحاجة لدى الفنادق لإعادة النظر في كافة مستويات الخدمة التي تقدمها لمواكبة متطلبات النزلاء وكذلك حاجات هذا التغيير؛ فالاعتماد على المنهج الإداري التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات أثر بشكل واضح سلباً في مستوى الخدمات المقدمة.

هذا وقد أدى ظهور المنهج الإبداعي القائم على استخدام المهارات الابتكارية والإبداعية لدى الأفراد إلى تطوير مستوى الخدمات المقدمة، حيث تعتمد خطة التطوير والتحديث على نمط القيادة الذي يتحكم في كافة الجوانب الإدارية داخل المؤسسات خاصة مع ظهور أنماط قيادية مثل نمط القيادة التحويلية القائم على مواكبة كافة التغيرات الإدارية واستخدام جوانب الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الفندقية.

أهداف البحث:

- 1- التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالفنادق المصرية
- 2- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى مدراء الفنادق المصرية .
- 3- التعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بالفنادق المصرية
- 4- دراسة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالفندق المصرية

جدول رقم (1) مقاييس الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان:

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)
أولاً	القيادة التحويلية	23	77.
ثانياً	الاستغراق الوظيفي	24	89.
	الثبات العام للاستبيان		92.

يشير جدول (1) إلى أن معامل الثبات للاستمارة عال حيث بلغ 92. كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (77. و 89.) مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للاستمارة.

• منهج البحث:

تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على العاملين بالفنادق المصرية للاستفسار عن الواقع الفعلي للقيادة التحويلية داخل الفنادق المصرية وهل تطبق أبعاد القيادة التحويلية داخل الفنادق المصرية وهل يؤثر ذلك في مستوى الإبداع لدى العاملين ووقع الاختيار على فنادق الخمس نجوم بها لأنه من المفترض أن تلك الفئة من الفنادق أكثر الفئات التزاماً بمعايير التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات العاملين بها، كما أنها أكثر الفئات سعياً للبحث عن كل ما هو جديد في مجالات الدراسات الفندقية وبالتالي فإن ما ستقدمه للدراسة من بيانات عملية ستمثل أحدث الفعاليات المتبعة في السوق الفندقية

المصرية فيما يتعلق بالعملية التدريبية ، وجدير بالذكر انه تم اختيار مدينة شرم الشيخ كمجتمع للبحث نظرا لعدة عوامل منها أن غالبية الفنادق التابعة لسلاسل الإدارة الدولية في جمهورية مصر العربية يتواجد لديها فندق واحد على الأقل في مدينة شرم الشيخ ، إلى جانب تحقيق رضا عملاء هذه الفنادق تحديداً يحتاج إلى تحقيق أقصى درجة من الاهتمام بالعنصر البشري . وبالنسبة لطريقة اختيار العينة بين مجتمع البحث ، فإنه تم بطريقة عشوائية بما يسمح بالاختيار بين مفردات البحث بطريقة تمنح تكافؤ الفرص لكل الوحدات (المفردات) واحتمال معلوم للاختيار ، وقد تم اختيار تلك الطريقة نظرا لعدة عوامل منها كبر حجم العينة والتنوع الكبير في النظم الإدارية المتبعة داخل الفنادق ، كما تم الاستناد إلى الطريقة العشوائية العمودية " الطريقة المنتظمة " ، والتي تقوم على اختيار الوحدات من قائمة متسلسلة بتطبيق فترات منتظمة للاختيار بحيث يتم اختيار المفردة التي تقع بعد عدد معين من المفردات مبتدئاً من مفردة عشوائية ، وقد كان الرقم المنتظم هو (3) وتم البدء بالتسلسل من أول القائمة ، وتم اختيار عدد 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ ، وبلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها (241) استمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع 300 استمارة تم توزيعها . تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16).

• نتائج الدراسة :

جدول رقم (2)

أولاً: التكرارات النسبية والانحراف المعياري لاستمارة العاملين بالفنادق لأبعاد القيادة التحويلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	أولاً : التأثير المثالي
موافق	1,1	3,5	18	43	22	7	10	1 يعتبر رئيسك المباشر عضواً فعالاً في الفندق
محايد	1,1	3,1	10	27	31	23	9	2 يلتزم مديرك المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل
موافق	.87	3,5	17	32	42	8	-	3 تشعر باحترام مديرك المباشر للآخرين
محايد	.81	2,7	-	13	54	24	9	4 تظهر على مديرك المباشر علامات القوة والثقة بالنفس
غير موافق	1,1	2,5	7	9	32	27	25	5 يشدد مديرك المباشر على أهمية العمل كفريق واحد
ثانياً: الحافز الإلهامي								
محايد	1,2	3,1	10	27	41	6	16	1 يعتبر مديرك المباشر قدوة لك في العمل
محايد	1,1	2,8	7	11	50	20	12	2 تشعر بالحماس من خلال العمل مع مديرك
محايد	1,2	2,7	5	20	32	22	21	3 يحفزك مديرك بتصرفاته لتحقيق أكبر أداء لديك
محايد	1,1	3,1	13	27	27	24	9	4 يزيد التزامك وانضباطك لوجود مديرك المباشر
ثالثاً: الاستشارة الفكرية								
محايد	.86	2,7	-	17	46	27	9	1 يسمح لك مديرك بالتعبير عن أفكارك
موافق	1	3,5	23	18	44	15	-	2 يساعدك مديرك على تحويل أفكارك إلى حقيقة
موافق	1	3,4	20	20	37	23	-	3 يدفعك مديرك لابتكار حلول جديدة لحل المشكلات
محايد	1	3	10	28	35	16	11	4 يساعدك مديرك في التعامل مع المواقف الغامضة
رابعاً: مراعاة الشعور الفردي (الاعتبارات الفردية)								
محايد	.96	2,6	-	15	45	23	17	1 يهتم مديرك لحل مشكلاتك الخاصة
محايد	1,1	3,3	12	30	36	14	8	2 يتطلع مديرك لحاجاتك الخاصة ويعمل على تلبيتها
محايد	.97	3	4	28	39	22	8	3 يساعدك مديرك على القيام بعملك
موافق	.96	3,4	19	18	51	11	1	4 يحترم مديرك ظروفك التي تمر بها في العمل
محايد	1,3	3,1	13	34	14	28	12	5 يقبل رئيسك أعذارك في حالة الغياب المبرر

خامساً: التمكين									
1	يشجع مدير العاملين على تحمل المسؤولية في العمل	8	10	51	31	-	3	0,86	محايد
2	يناقش مدير متطلبات إنجاز دورك الوظيفي	-	27	34	31	8	3,2	0,93	محايد
3	يفوض مدير بعض الصلاحيات للعاملين على أسس علمية	-	31	51	18	-	2,9	0,69	محايد
4	يحرص مدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	-	20	34	23	22	3,5	1	موافق
5	يحرص المدير على التعاون مع العاملين على حد سواء	10	34	39	17	-	2,6	0,88	محايد
المتوسط العام								3.1	محايد

التحليل والمناقشة

تشير نتائج جدول (2) إلى تحليل استمارة العاملين فيما يخص أبعاد القيادة التحولية إلى أن معظم آراء العاملين تنحصر عند درجة (محايد) ويشير ذلك إلى تفاوت آراء العاملين حول سمات القادة ، فمنهم يرى أن المدراء منضبطون في العمل وكذلك يتمتعون بالقدر الكافي من القوة والثقة في العمل ولكنهم لا يهتمون بتكوين فرق العمل وقد يرجع ذلك إلى ظهور التمييز في العمل الناتج عن المحاباة والحزبية في العمل. وكذلك يرون أن المدراء لديهم قدراً ضئيلاً من مهارات الحافز الإلهامي بمعنى قلة المحفزات في العمل ، وكذلك ضعف الحماسة بالعمل تحت إمرة هؤلاء القادة، وتتفاوت درجة الموافقة على الاستئثار الفكرية فأغلب العاملين يرون أن المدراء يسعون إلى مساعدة العاملين في تحويل أفكارهم إلى حقائق ومساعدتهم على الإبداع والابتكار ، كما أن أغلبهم يرون إلى أن المدراء لا يراعون احتياجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم بالقدر الكافي الذي يزيد من الولاء الوظيفي لهم ، كذلك عدم إعطاء العاملين فرص التمكين الوظيفي بالقدر المطلوب.

جدول رقم (3)

ثانياً: التكرارات النسبية والانحراف المعياري لاستمارة العاملين بالفنادق للإبداع الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	أولاً : الأصالة	
								1	2
1	محايد	1	3	8	27	35	24	7	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة لإنجاز العمل
2	محايد	0,80	3	-	35	39	25	8	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون من حل مشكلات العمل
3	محايد	0,79	3	-	28	37	35	-	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
4	موافق	0,98	3,6	20	39	25	16	-	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع
5	محايد	0,74	3,1	-	32	45	24	-	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
ثانياً: الطلاقة الفكرية									
1	موافق	1,3	0,63	27	34	12	17	8	لدى القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل
2	موافق	1,2	3,6	26	28	24	19	3	لدى القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة
3	موافق	1,3	3,5	26	26	30	8	11	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
4	محايد	0,86	3,3	10	26	48	16	-	لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
5	محايد	0,93	3,2	12	22	44	22	-	لدى القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب موقفاً معيناً
ثالثاً: المرونة الذهنية									
1	موافق	1,2	3,4	26	19	32	17	6	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
2	محايد	1,2	3	10	35	19	25	11	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
3	محايد	1,2	3	9	31	27	17	17	لدى القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية
4	محايد	0,79	3	-	30	38	32	-	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
5	محايد	1	3,2	12	32	30	18	6	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته

رابعاً: الحساسية للمشكلات								
1	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	12	26	26	24	12	1,2	محايد
2	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	-	34	36	11	18	1,1	محايد
3	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل بمشكلات العمل	-	22	43	27	8	,87	محايد
4	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به	15	44	31	10	-	,86	موافق
5	أمتلك رؤية وثيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانى منها الآخرون في العمل	12	38	35	15	-	,89	موافق
خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الاتجاه								
1	أمتلك دافعاً قوياً لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	12	30	38	17	4	3,2	محايد
2	أركز في مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	10	35	43	6	6	3,4	موافق
3	لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها	21	30	41	8	-	3,6	موافق
4	عند حل مشكلة ما أستغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها	11	31	29	30	-	3,2	محايد
		المتوسط العام		23.		محايد		

التحليل والمناقشة

يشير جدول (3) إلى أن معظم القدرات الإبداعية متوفرة لدى العاملين بالفنادق المصرية ، حيث تشير أبعاد الإبداع الإداري ومنها الأصالة حيث تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع وكذلك المساهمة بإنتاج أفكار جديدة وبناءة في العمل ، كذلك تتمتع العاملين بالقدر الكبير من الطلاقة الفكرية حيث غالبية العاملين يرون قدرتهم على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل ، كذلك قدرتهم على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة، وكذلك قدرتهم على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ، كذلك حرصهم على عرفة أوجه القصور والضعف فيما يقومون من أعمال ، وامتلاكهم لرؤية وثيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانى منها الآخرون في العمل ، كذلك اغلب العاملين يرون أنهم يركزون بشدة فيما يقومون من أعمال وتمسكهم بأهدافهم والسعي الدائم نحو تحقيقها .

ثانياً: تحليل معامل الارتباط والانحدار لمتغيرات الدراسة :

تحليل معامل الارتباط بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية وبين أبعاد الإبداع الإداري

بتحليل معامل الارتباط بينهما وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (0.50) بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجبه متوسطة بين كلا العنصرين، ويشير ذلك إلى أن علاقة الارتباط بين تحقيق التأثير المثالي للمدير والذي يشتمل على اعتبار المدير عضواً فعالاً في الفندق ، والتزامه بالحضور في الوقت المناسب للعمل وكذلك تمتعه بالقوة والثقة في العمل وبين مدى زيادة قدرات الإبداع الإداري للعاملين في الفنادق المصرية ليست بالقدر المطلوب وقد يرجع ذلك إلى امتلاكه بعض الصفات الشخصية القادرة على قيادة المرؤوسين للإبداع ولكن تحتاج إلى بعض التدعيم لتصبح شخصية مثالية قادرة منح فرص أكثر للإبداع الإداري للمرؤوسين في عملهم . هذا ويشير Çekmecelioğlu (2016) أن للصفات الشخصية للقائد لها تأثيراً كبيراً على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار ؛ فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار .

جدول رقم (4)

تحليل معامل الانحدار بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية وبين أبعاد الإبداع الإداري

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	.251	.251		3.862	.000
الإبداع الإداري	.077	.077	.502	8.982	.000

بتحليل معامل الانحدار بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين أبعاد الإبداع الإداري كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار (Beta=) .50 أي أنه كلما تم تحقيق سمات التأثير المثالي للقائد التحويلي والمتمثلة في مدى فاعليته

في الفندق ومدى قوته وثقته بنفسه وكذلك درجة انضباطه في العمل أدى ذلك إلى زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين نتيجة لوجود قائد أو مدير قوى يدعم العاملين لتطوير القدرات الإبداعية لديهم .

تحليل معامل الارتباط بين الحافز الإلهامي للقيادة التحويلية وبين أبعاد الإبداع الإداري

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.26). بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجبه ضعيفة بين كلا العنصرين ، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين توافر سمات الحافز الإلهامي لدى المدراء في الفنادق المصرية وبين توافر القدرات الإبداعية للعاملين بالفنادق المصرية وقد يرجع ذلك إلى أنه عدم توافر مناخ من العمل الجاد والتحفيز المستمر من المدراء للعاملين بالصورة المطلوبة مما يؤدي إلى قلة الإبداع الإداري للعاملين فإن ذلك سيؤدي لزيادة الإبداع الإداري للعاملين بالفنادق المصرية ، فصفات القائد كما ذكرها لخضر (2017) الذي يشير إلى أن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمروسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات ، فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجزى لكل ابتكار في العمل يوفر دافعاً نفسياً مهماً يدفع المرؤوسين لبذل أفضل ما لديه من قدرات ومهارات .

جدول رقم (5)

تحليل معامل الانحدار بين الحافز الإلهامي للقيادة التحويلية وبين أبعاد الإبداع الإداري

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	1.685	.300		5.611	.000
الإبداع الإداري	.379	.092	.258	4.127	.000

وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.50)$ وهي علاقة متوسطة القوة أي أنه كلما أصبح المدير قدوة لمروسيه في العمل وكذلك قيام المدير بالتحفيز الدائم والمستمر للعاملين بهدف تحقيق أداء أكبر كلما أدى ذلك إلى زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين ؛ فالقائد التحويلي الذي يتوكل مع التغييرات الحديثة يسعى دائما إلى تحفيز مروسيه وتشجيعهم الدائم للوصول لأعلى مستوى من الأداء لديهم وصولاً لمرحلة الإبداع والابتكار .

تحليل معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري

معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (.15). بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة طردية موجبه ضعيفة جدا بين كلا العنصرين، وهذا يعنى وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري ، وقد يرجع ذلك إلى عدم إعطاء العاملين الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم وكذلك عدم إعطاهم الحق الكامل في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجههم مما يؤثر في القدرات الإبداعية للعاملين بالفنادق المصرية .

جدول رقم (6)

تحليل معامل الانحدار بين الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	2.373	.343		6.927	.000
الإبداع الإداري	.245	.105	.150	2.341	.000

وجد أن معامل الانحدار $Beta = (.15)$ أي أنه كلما قام المدير بالسماح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم وكذلك كلما جعلهم يساهمون في ابتكار حلول جديدة لحل المشكلات القائمة كلما زادت القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين في الفنادق المصرية إلى حد ما.

تحليل معامل الارتباط بين مراعاة الاعتبارات الفردية للأفراد وبين الإبداع الإداري

وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو (-.83). بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين ، أي انه حال عدم مراعاة الاعتبارات الفردية للأفراد والتي تشمل اهتمام المدراء بحل المشكلات الخاصة للعاملين ، وكذلك تلبية الحاجات الخاصة بهم واحترام ظروف العمل ومدى قبول أعداء العاملين في حالة الغياب فإن ذلك سيؤثر سلباً في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين ، ويتفق ذلك مع نعسانى (2008) الذي يشير إلى أن قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية تعود إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام .

جدول رقم (7)

تحليل معامل الانحدار بين مراعاة الاعتبارات الفردية للأفراد وبين الإبداع الإداري

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	9.393	.275		34.136	.000
الإبداع الإداري	-1.947	.084	-.831	-23.124	.000

وجد أن معامل الانحدار $Beta = (-.83)$ أي أنه كلما أهمل المدراء مراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين متمثلة في تلبية الاحتياجات الخاصة واحترام ظروف عملهم وقبول أعذارهم حال غيابهم كلما اثر ذلك سلباً في مستوى القدرات الإبداعية لديهم.

تحليل معامل الارتباط بين التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري

بتحليل معامل الارتباط بين التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري وجد أن معامل الارتباط لتلك العلاقة هو $(-.83)$ بارتباط معنوي عند (1%) ، بمعنى وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين ، أي انه حال عدم تطبيق مبدأ التمكين في العمل متمثلة في تفويض السلطة للعاملين والتعاون مع العاملين على حد سواء أدى ذلك للتأثير سلباً في مستوى القدرات الإبداعية لهم. ويتفق ذلك مع Amabile (2007) الذي يشير إلى أن المعوقات التنظيمية تتضمن عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم مما يجعلهم يتبعون أسلوب المركزية في اتخاذ القرار وعدم إعطاء الحق لغيرهم في اتخاذ القرارات

جدول رقم (8)

تحليل معامل الانحدار بين التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	3.888	.163		23.839	.000
الإبداع الإداري	-.261	.050	-.320	-5.230	.000

بتحليل معامل الانحدار بين التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين أبعاد الإبداع الإداري كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $Beta = (-.83)$ أي أنه كلما تجاهل المدراء تطبيق التمكين الإداري على المرؤوسين في العمل والذي يشمل المشاركة في تنفيذ المهام وكذلك تفويض السلطة للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة كلما أدى ذلك إلى تراجع مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين في الفنادق .

جدول رقم (9)

تحليل معامل الانحدار بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري

نموذج	قيمة المعامل البائي	الخطأ المعياري للمعامل البائي	معامل الانحدار	قيمة (ت)	المعنوية
المتغير الثابت	3.499	.105		33.341	.000
الإبداع الإداري	.138	.032	2.67	4.286	.000

تحليل معامل الانحدار بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين أبعاد الإبداع الإداري كمتغير تابع، أوضح أن معامل الانحدار $Beta = (.67)$ أي أنه كلما تم الاهتمام بالالتزام بسمات ومهام القيادة التحويلية والسعي إلى تطبيقها كنمط قيادي يواكب التغيرات التكنولوجية الطارئة في العصر الحديث كلما أدى ذلك إلى زيادة مستويات الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين ؛ فتطبيق نمط القيادي التحويلي يزيد من علاقة الترابط بين المدراء والمرؤوسين ويزيد من الولاء الوظيفي لهم ومن ثم سعيهم نحو تقديم الأفضل في العمل بمهارة واقتدار. ويتفق ذلك مع Çekmecelioğlu (2016) الذي أشار إلى أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفر الإدارة الجيدة لهذا الإبداع التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي ، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، وان تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة .

النتائج :

- 1- أغلب العاملين محايدون حول التأثير المثالي للقائد التحويلي كأحد أبعاد القيادة التحويلية ، حيث يوافقون على كون المدير المباشر عضواً فعالاً في الفندق ولكنهم محايدون عند درجة التزام المدير بالحضور للعمل فقد يرون أنه ليس لهم الحق في تقييم حضور وانصراف المدراء ، وكذلك تفاوت درجة الموافقة على مدى احترام المدراء للعاملين ، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف نمط القيادة الذي ينتهجه المدراء في العمل فقد يكون نمطاً تقليدياً لا يتماشى مع الأنماط الإدارية الحديثة.
- 2- جميع العاملين محايدون الرأي حول الحافز الإلهامي للقيادة التحويلية ، فهم ينتظرون المزيد من مدرائهم ليكونوا قدوة لهم في العمل وكذلك ليكونوا مصدر لحماستهم في العمل ولكي يزداد انضباطهم في العمل ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف المحفزات التي يقدمها المدراء للعاملين التي تحفزهم على بذل المزيد من الجهد ، كذلك افتقاد بيئة العمل إلى روح الفريق.
- 3- أغلب العاملين محايدون الرأي فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية ، فهم محايدون حول إفراح المجال لهم للتعبير عن أفكارهم فيما يتعلق بطرح حلول للمشكلات القائمة ، كذلك إبداء المدراء المساعدة للعاملين للتعامل مع المواقف الغامضة ، وقد يرجع ذلك إلى النهج الإداري التقليدي الذي يعتمد على قلة الفرص المتاحة لتفويض العاملين السلطة للمشاركة في إبداء الحلول المناسبة للمشكلات القائمة ، بينما يرون أن المدراء يعطوهم الفرصة لتحويل أفكارهم إلى حقيقة وكذلك الفرصة لابتكار حلول للمشكلات القائمة .
- 4- أغلبية العاملين محايدون الرأي حول مراعاة المدراء للاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية ، فمعظم المدراء يهتم أكثر بظروف العمل وكيفية تحقيق أهداف العمل دون النظر إلى تطورات ورغبات ومشكلات العاملين الخاصة والتي بدورها تقلل من تحفيزهم للقيام بالمهام الموكولة إليهم ، بينما يرون أن المدراء يحترمون الظروف التي تطرأ عليهم أثناء العمل نتيجة لأنها ظروفاً ملحوظة ويمكن الإحساس بها وقت حدوثها .
- 5- الغالبية العظمى من العاملين محايدون حول التمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية ، حيث يفتقد أغلب المدراء بعض المهارات في التعامل مع العاملين وتطبيق مبادئ التمكين مثل تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ومناقشة العاملين متطلبات إنجاز أدوارهم في العمل ، كذلك قلة فرص التفويض التي يمنحها المدراء للعاملين في العمل ، بينما يرون أن المدراء يحرصون على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.
- 6- أغلب العاملين يرون توافر الإبداع الإداري لديهم ولكن يحتاجون إلى دعم وتحفيز الإدارة ، وقد يكون السبب في عدم توافر الإبداع لدى العاملين بالصورة المطلوبة عدم توافر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار في العمل نتيجة لظهور بعض الملاحظات السلبية في العمل ومنها ضعف المحفزات في العمل وكذلك قلة فرص التمكين الإداري للعاملين وأيضاً عدم مراعاة بعض الاعتبارات الفردية الخاصة للعاملين.

من النتائج السابقة يتبين توافر بعض سمات وأبعاد القيادة التحويلية في مدراء الفنادق عينة الدراسة فيما يتعلق بالتأثير المثالي للقائد التحويلي وكذلك الاستثارة الفكرية بإعطاء العاملين الفرصة للإبداع والابتكار ولكن ليست بالصورة المطلوبة ، والحافز الإلهامي الذي يعد عنصراً هاماً لتحفيز العاملين على أداء أعمالهم ، ومراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين وأخيراً التمكين الوظيفي ، فالاهتمام بتفعيل هذه الأبعاد يعد ركيزة أساسية لتحقيق الإبداع الإداري الذي يقوم على عدة مبادئ كما ذكرها Aburuman (2016) وهي تبنى نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتبنى ديمقراطية الحوار وتبادل الرأي والأفكار المشاركة المجتمعية أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً ، إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب وإتاحة الفرصة لتأصيل قنوات اتصال مفتوحة تحقق الاتصال والتفاعل بين الأفراد وتساعد على استمالة وتشجيع المبدعين

التوصيات :

- 1- العمل على تطبيق نمط القيادة التحويلية في الفنادق المصرية لكونها توسع قاعدة المشاركة الإدارية.
- 2- عقد برامج تدريبية للمدراء في مختلف مستويات الإدارة بالفنادق للتعريف بالقيادة التحويلية ، وبيان أهمية هذا الأسلوب الإداري الحديث .
- 3- الاهتمام بالكوادر المدربة والمؤهلة للاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك من لديهم قدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها .
- 4- العمل على إنشاء معاهد متخصصة لتأهيل وتخريج كوادر إدارية قادرة على تولى مسئولية تطبيق الأنماط القيادية الحديثة وفى مقدمتها نمط القيادة التحويلية.
- 5- ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه وأهمها الإداري واعتباره هدفاً تسعى الإدارات الفندقية لتحقيق ميزة تنافسية
- 6- عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية والابتكارية وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم ومكافئتهم على الابتكار مادياً ومعنوياً.
- 7- ضرورة عقد ورش عمل بين العاملين وتحت إشراف المدراء بهدف تأصيل علاقة الترابط والمدراء وإزالة الحواجز بينهم لزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين بما يصب في مصلحة العمل ككل.

المراجع

مراجع باللغة العربية

- أبو شريف، خالدية إبراهيم (2016)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الحاج، بدوى إبراهيم (2018)، القيادة التحويلية وأثرها في إدارة المؤسسات: بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، السودان، ص 256-273.
- الحسيني، سوسن والبلتاجي، إبراهيم (2016)، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط، العراق.
- الحمد، ناصر بن أحمد (2010)، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية .
- الشمري، أحمد حمود ميس (2017)، استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 176، ص 713-749).
- العازمي، محمد بزيغ حامد (2006) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- الغامدى، جمعان بن خلف (2012)، ممارسة مدراء التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جمعه، محمود حسن ونورى، حيدر شاكرا (2011)، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات الناجحة في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العدد التسعون، العراق، ص 299-319.
- حسن، سلام رعد (2017)، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، مكتب المفتش العام، وزارة الزراعة، العراق.

- صبرى، ماهر (2009) القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير،: دراسة تحليلية لأرار عينة من متخذى القرارات فى بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، العراق.
- على، أمينة عبد القادر والحاكم، على عبد الله (2015)، العلاقة بن مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السودان، ص 176-198.
- لخضر، سالم (2017)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لولايات (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- نعسانى، عبد المحسن (2008) اختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانون، العدد الأول، المجلد 30، ص 67-88.

مراجع باللغة الأجنبية

- Aburuman , N, M.,(2016), The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, International Journal of Business Social Science Vol. 7, Jordan.
- Amabile, T, M, Conti, R, Coon, H, Lazenby, J, Herron, M., (2007) Assessing the Work Environment for Creativity, The Academy of Management Journal, Vol.39, pp.1154-1184.
- Blomberg, A, Kallio, T, Pohjanpää, H.,(2017) Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both?, Journal of Innovation Management , 1st ed , pp78-104.
- Çekmecelioğlu, H, G, and Özbağ, G, K, (2016) , Leadership Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity, 2nd International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey, Published by Elsevier Ltd.P 243 – 249.
- Suifan, T, S, and Al-Janini, M., (2017), The Relationship between Transformational Leadership Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector, International Review of Management Marketing, 2017, V2, P284-292.
- Yossef, S, A, Rakha, A, H, H.,(2017), Efficiency of Personal Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University, Journal of Education Practice, V 8, PP113-122.

The Impact of transformational leadership on developing administrative creativity in Egyptian hotels

This research aims to shed light on the reality transformational leadership to why extent does it impact extent of its administrative creativity among the employees of the Egyptian hotel, A survey was carried out on 25 hotels in Sharm El Sheikh .

The results showed the availability of some of the features dimensions of transformational leadership in hotel managers but not the required image, which is investigating the administrative creativity of employees in Egyptian hotels.

The study recommends the application of transformational leadership in Egyptian hotels as it exps the base of administrative participation. the necessity of encouraging creativity in all its forms especially the administrative ones.