

تأثير القيادة في خلق الابداع وتطوير الأداء

دراسة حالة (الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية)

حسان محمد حسن حافظ

أستاذ مساعد بقسم ادارة الأعمال. – كلية العلوم والآداب " برنيه" – جامعة الطائف - السعودية

الملخص: تناول البحث تأثير القيادة في خلق الابداع و تطوير الأداء دراسة حالة (الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية)، ويهدف البحث إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. وقد اعتمد البحث على الفرضيات الآتية: تلعب القيادة الادارية دورا رئيسيا في تطوير اداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات و خصائص القائد الإداري و امتلاك رؤوسها لقدرات إبداعية إدارية. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) و تأثير تلك الممارسات في ولاء العاملين و رغبتهم في العمل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والسرد التاريخي في إعداد الدراسة ، وقد عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS . توصل البحث الى العديد من النتائج ومن أهمها إثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر ، كما توصل البحث إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات في القطاعين الخاص والعام ومن أهمها: زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين. دراسة أوضاع العاملين في الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية والعمل على حل المشكلات التي تواجههم. العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .

الكلمات المفتاحية: القيادة ، المتغيرات التنظيمية ، البيئة الإدارية ، الأداء الوظيفي ، الإنتاجية الإبداعية.

1. المقدمة :

إن التوجيه وظيفته مركبة تحوى كافة الأنشطة التي تهدف إلى تشجيع ودفع المرؤوسين على العمل بكفاءة ، وهي إحدى الوظائف المعقدة لأن المدير يتعامل مع قوى و مواقف لا يعرف عنها الكثير كما أنه لا يمكنه السيطرة عليها ، وعملية التوجيه ما هي إلا عملية قيادة لمجموعة من الأفراد وتتم عملية التوجيه عن طريق الاتصالات مع المرؤوسين ومن ثم فإن قيام المدير بتوجيه الجهود الإنسانية نحو أهداف المنشأة يجعله مضطراً للتفكير في بعض النواحي المتعلقة بأمور مثل القيادة والاتصالات ، وإنطلاقاً مما سبق تعتبر القيادة وسيلة للتوجيه ، حيث يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه أنشطة الجماعة ودفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكفل تحقيق أهداف المنشأة

تعد القيادة من أهم المداخل لتطوير الأداء الإداري لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمة العمل، ويتولى القائد كذلك مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. وتختلف الأنماط القيادية من حيث القيم التي يتشبعون بها، ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد دفعة العمل، فالعامل يعتبر المحور الأساسي للعملية الادارية ، لذا استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل .

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل منظمات الأعمال وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقيادة الإبداعية لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع و المنظمة ككل، إن القائد الإبداعي هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع.

وبالتالي فللقيادة دور من الأدوار الاجتماعية ينتج عنها سلوكاً اجتماعياً يعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من الأفراد ، كما أنها فن ديناميكي يؤثر على الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة "الإستاتيكية" إلى الحالة المتحركة "الديناميكية" ، كما أن القيادة فن يتمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة بالنسبة لعدد من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الأغراض المطلوبة .

أهمية الدراسة :

إن البحث في مسألة الارتقاء القيادي وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرؤوسين ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذه الدراسة. وعلى ذلك فإن هذا البحث يستمزج كافة هذه الاهتمامات ليقدّم خلاصة إلى القارئ ارتكازاً على قراءة الواقع الإداري ومتابعة لذاتية موضوعية العملية القيادية

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة ، و بيان أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع ومدى اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية وأثرها على أسلوبه القيادي ومدى بيان أثر ثقة القائد بمرؤوسيه على أسلوبه في القيادة و أثر درجة التعليم والثقافة على أسلوبه القيادي و مفهوم السلطة والرقابة عند القائد وأثرها على أسلوبه القيادي .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير طبيعة العمل والموقع القيادي (الوظيفي) على أسلوب القيادة المتبع وأيضاً علاقة سمات وخصائص القائد الإداري باكتساب المرؤوسين لقدرات إبداعية إدارية وأيضاً تأثير ممارسات المدير "القائد" على انتماء العاملين و رغبتهم في العمل.

فرضيات البحث :

- 1/ تلعب القيادة الادارية دورا رئيسيا في تطوير اداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية
- 2/ يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات و خصائص القائد الإداري و امتلاك مرؤوسيهما لقدرات إبداعية إدارية .
- 3/ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) و تأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين و رغبتهم في العمل .

منهجية البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والسرد التاريخي في إعداد الدراسة من خلال جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأولية والثانوية. وسوف يتم استخدام برنامجاً إحصائياً في تحليل الدراسة وخصوصاً برنامج الاحصاء (SPSS).

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية بمختلف مستوياتهم الإدارية .

عينة البحث :

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث أن الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية التي تم إجراء الدراسة عليها مقسمة الى عدة طبقات ، مع العلم بأن العينة تشمل جميع الطبقات الإدارية بمختلف أنواع الطبقات .

حدود الدراسة :

1/ الحد الزمني :

تطبيق الدراسة الميدانية خلال المدة ما بين 2008م - 2013م .

2/ الحد الجغرافي :

تقتصر الدراسة الحالية على المدراء والموظفين والعمال بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .

مصادر المعلومات :

1/ المصادر الثانوية :

وهي المراجع و المصادر و البحوث و الرسائل العلمية الجامعية و التقارير و المحاضرات و المجلات سواء كانت عربية او أجنبية .

2/ المصادر الأولية :

وهي المعلومات التي نحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص المطبق على مجتمع الدراسة و من ثم نحلل و نقيم تلك النتائج و مناقشتها مع الفرضيات الخاصة بالدراسة .

الدراسات السابقة :

1- دراسة (غزال نورا، 1994):¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الواقع وفاعلية عملية القيادة الإدارية و تقييمها في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري وذلك في مختلف المستويات داخل المنظمة ولقد تبين للباحثة أن تواجد هذه القيادة ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي من القطاع الخدمي وأن هذه القيادة لم تأخذ دورها بشكل فعال .

2- دراسة (الشريف طلال عبد الملك، 2004):²

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة والعلاقة بينهما، وقد توصلت إلى عدة نتائج:

1. تمارس الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة بإمارة منطقة مكة المكرمة.
2. توجد عوامل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وعوامل أخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

1 / غزال نورا ، القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري،(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد)،1994م ، ص196.

2 / الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة،(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا)،2004م ، ص119.

3. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وسالبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

3-دراسة(آل سعود عبد العزيز، 2007):³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها، وذلك للوصول إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في منظمات القطاع العام ومعرفة طبيعة العلاقة بينها والأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن قيم القيادات وأنماطها تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد اختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام ويتضح ذلك في البعد الإنساني وعلاقة القائد بالمرؤوسين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
3. وجود اختلاف في آراء القيادات في منظمات القطاع العام في إدراك الصعوبات التي تواجه أداءهم وفقاً لمتغيراتهم الشخصية : المؤهل والعمر والخبرات.

4-دراسة(عباس منير خالد، 2008):⁴

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في اتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة الذكر:

في ضوء ما قام به الباحث من استعراض للبحوث السابقة وجد أن معظم الباحثين قد تطرقوا لعناصر الأنماط القيادية فقط وأثرها على الاداء كما جاء في بحث طلال عبد الملك الشريف ، وأيضاً بحث عبد العزيز آل سعود تطرق إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها وأيضاً نجد أن بحث منير خالد عباس تطرق إلى الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي ، أما بحث نورا غزال توافق مع بحثي عن القيادة ولكن من زاوية التقييم فقط . كما أن معظم البحوث المستعرضة سابقاً معظمها كانت موجبة للقطاع العام وتوافق فقط مع بحثي منير خالد عباس بحيث تطرق لجزء من بحثة للقطاع الخاص . ولكن الذي فعلاً ما يميز بحثي عن الدراسات السابقة هو أني تطرقت إلى مؤشر الأبداع وهو ما تحتاج له منظمات الأعمال اليوم وأيضاً تطرق إلى تطوير الأداء ، خصائص القائد الإداري ، انتماء العاملين و رغبتهم في العمل.

^{3/} آل سعود عبد العزيز، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، 2007م، ص 203.

^{4/} عباس منير خالد، أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، 2008م ، ص 5.

الاطار النظري للدراسة :

مفهوم القيادة:

التعريف اللغوي : حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد ، يقود ، قود ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف ، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها ، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد.⁵

التعريف الاصطلاحي : فكلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف أغراض معينة⁶، كما تم تعريفها أيضاً بأن "القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد"⁷

كما تم تعريفها بأنها "التأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁸، وكذلك ما تم تعريفه من قبل (وايت) الذي يرى أن القيادة الإدارية هي: (قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة)⁹. وتعريف هنت لارسون (Hunt Larson) الذي يرى أن القيادة الإدارية "هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"¹⁰

الفرق بين المدير والقائد: التمييز بين القيادة الإدارية والرئاسة الإدارية (المدير) عملية نسبية وليست مطلقة، ويلخص كوتلر (Kotter) الفرق بين المدير والقائد كما يلي:¹¹

- 1/ المدير يمارس الإدارة ، أما القائد فيتولى الإبداع والابتكار.
 - 2/ المدير يحافظ على الوضع الراهن ويصونه ، أما القائد فيعمل على التطوير والتحسين .
 - 3/ المدير يعتمد على الأنظمة والإجراءات ، أما القائد فيعتمد على الناس.
 - 4/ المدير يركز على الضبط والرقابة ، أما القائد فيعتمد على الثقة.
 - 5/ المدير يؤدي المهام بطريقة صحيحة ، أما القائد فيقوم بالأشياء الصحيحة
- المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي :**

إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب ولا يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة. لذلك سيتم دراسة أهم هذه المتغيرات وهي :

1- البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات¹².

^{5/} ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، ط 2001، م 1 ، ص 315.

^{6/} بخشونجي ، حامد عبد الحارس وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، 2005م ، ص 66

^{7/} عاشور ، محمد الفاضل ، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975م ، ص 167.

^{8/} المسات محمود ، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط 1، بيروت، 2003م ، ص 81 .

^{9/} هاشم، حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابطة، 2010م، ص 96.

^{10/} كنعان نواف ، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006م ، ص 71.

^{11/} شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1992م.

^{12/} الهواري سيد ، القائد التحويلي: العبور بالمنظمات للقرن ال 21، دار الجيل، القاهرة، 1999م ، ص 338.

2- أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة¹³.

3- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات . فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها¹⁴.

4- نمط القيادة: إن القيادة تمثل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق و تنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة¹⁵.

5- الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية¹⁶.

6- التدريب: يعد التدريب أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة¹⁷.

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء : يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته¹⁸، كما عرف الأداء (Tripathi&Reddy) بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال¹⁹.

عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وهي²⁰:

1/ كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2/ متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

¹³ / الخطيب، أحمد، إدارة التغيير والإبداع: استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي، عمان، داروائل للنشر، ١٩٨٩ م، ص 132

¹⁴ / حبيب، مجدي، " التفكير " الأسس النظرية والاستراتيجيات، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1996م، ص 219.

¹⁵ / علي، محمود محمد، مقومات القائد التربوي الناجح، جدة، دار المجتمع للنشر والتوزيع، 1423هـ، ص 42.

¹⁶ / النعيمي، إسماعيل تايه، القيادة عقل وقلب، مديرية التطوير القتالي، الرياض، العدد 30، 1984م، ص 23.

¹⁷ / المرجع السابق، ص 24.

¹⁸ / كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 243.

¹⁹ / Tripathi & Reddy, Principles of Management. Fifth Edition. McGraw Hill. 2012. p256.

²⁰ / الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: العبيكان، ط ٥، ١٤٢٩هـ، ص 307.

3/ بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، و العوامل الخارجية (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية).

4/ محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء .
تقويم الأداء الوظيفي:

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة²¹.

الإبداع

مفهوم الإبداع حسب وجهات نظر المدارس الفكرية المختلفة :

نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية ومنطلقاتهم النظرية وعلى سبيل المثال:

- مفهوم (هرمز وإبراهيم) : استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لأن ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي²².

- مفهوم (كورت) : أنه القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد إعطاء معاني للأفكار²³.

- مفهوم (Costa) : أنه مجموعة من المهارات المعقدة والتي تتضمن القدرة على العمل باستقلالية والفضولية والتفكير غير التقليدي والانفتاح على الخبرة الجديدة²⁴.

مكونات الإبداع:

ويرى ستيرنبرج (Sternberg) أن الإبداع يعد ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من كونها مفهوماً نظرياً محدد التعريف . ويميز ماكينون بين أربع جوانب أو مظاهر أساسية للإبداع ، ويضيف ستيرنبرج أنه لا يمكن توضيح مفهوم الإبداع إلا من خلال الإحاطة الشاملة بالجوانب الأربع الآتية²⁵:

- 1- الشخص المبدع : بخصائصه المعرفية والتطويرية
- 2- الإنتاجية الإبداعية : أي أن الإبداع هو ظهور الإنتاج الجديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يقابله من خبرات

²¹/ الخطيب أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص145 .

²²/ الصافي ، عبدالله طه، التفكير الابداعي بين النظرية والتطبيق، اصدار نادي جيزان الادبي "الطبعة الاولى" ، مطابع دار البلاد، جدة، 1997م ، ص168.

²³/ جروان فتحي ، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقاته ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2002م ، ص30.

²⁴/ Costa .A , Glossary of thinking Skills Developing Minds : A resource Book for Teaching Thinking New York : McGraw Hill .1985.p43.

²⁵/ Sternberg .R. J , Thinking styles . New York :Cambridge university press 1997.p159.

- 3- العملية الإبداعية: ومراحلها وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
- 4- الموقف الإبداعي: يقصد به مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه.

الدراسة الميدانية

تم توزيع 210 استبانة واستعيد منها 200 استبانة بنسبة 95.2%. حيث تم تحليل 200 بعد استبعاد 10 منها لعدم صلاحيتها في وذلك لأحد الأسباب التالية:

- 1/ البيانات الشخصية غير مذكورة مطلقاً أو ناقصة.
- 2/ الإجابة كانت على نمط واحد، فلم تتغير.
- 3/ الإجابة متناقضة فتجد أكثر من علامة على بند واحد.
- 4/ الإجابة غير كاملة للإستبانة كلها بنسبة 50%.
- 5/ بعضهم تركوا الإجابة على الإستبانة فلم يجيبوا على أي بند فيها.

توصيف الإستبيان

ويتكون الاستبيان من جزئين وهما على النحو التالي:

الجزء الأول - استبيان عن البيانات الديموغرافية وتشمل (العمر - الجنس - المؤهل ، سنوات الحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني- استبيان عن القيادة الادارية واثرها على زيادة الابداع و فاعلية الأداء الوظيفى بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية وتتكون من 25 فقرة لعدة محاور وهي ما يلي :

1. تطوير أداء العاملين .
2. خصائص القائد الإداري .
3. انتماء العاملين ورغبتهم في العمل .

طرق تحليل البيانات

أولاً : إختبارات صدق وثبات أداة الدراسة

1/ صدق أداة الدراسة (Validity): يقصد بصدق الأداة أي قياس الأداة لما وضعت من اجله، حيث قام الباحث بالتحقق من صدق محتوى الأداة حيث تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة كان لها القدرة على تفسير 84% من المتغير التابع وهذه النتيجة تدل على مصداقية جيدة جداً للأداة (كونها أكبر من 60%) و تخدم الغاية التي وضعت من أجلها.

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان (الصدق البنائي) وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون لكل محاور الاستبيان والدرجة الكمية لمقياس القيادة الادارية واثرها على زيادة الابداع و فاعلية الأداء الوظيفى بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول رقم (1) والذي يبين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وذلك يدل على أن المقياس مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقا لما وضع لقياسه .

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين المحاور والمعدل الكلي

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تطوير أداء العاملين	0.842	0.00 (دال عند 0.05)
خصائص القائد الإداري	0.818	0.00 (دال عند 0.05)
إنتماء العاملين ورغبتهم في العمل	0.708	0.00 (دال عند 0.05)

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه داله إحصائياً عند مستوى 0,01 ، وتوضح أن قيم معامل الارتباط للمقاييس بالدرجة الكلية تتراوح ما بين موجب (0.708 و 0.842) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين فوق الوسط إلى عالية جداً ، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالاً نجد أن المقاييس تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل الدراسة بقدر عال من الاستقرار.

المحور الأول (تطوير أداء العاملين) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.842) أي أن علاقة الارتباط فوق الوسط إلى عالية جداً.

المحور الثاني (خصائص القائد الإداري) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.818) أي أن علاقة الارتباط فوق الوسط إلى عالية جداً.

المحور الثالث (انتماء العاملين ورغبتهم في العمل) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.708) أي أن علاقة الارتباط فوق الوسط إلى عالية جداً.

2/ الأعتمادية (Reliability) : تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الإستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، 1)، وان القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (60%) فأكثر حتى تمكن الباحث من تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل مقاييس الدراسة على إنفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي كما هو مبين في الجدول (2) أدناه .

الجدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
تطوير أداء العاملين	10	0.87
خصائص القائد الإداري	8	0.71
انتماء العاملين ورغبتهم في	7	0.66
المجموع الكلي	25	0.72

تشير النتائج أن معاملات الثبات لإجابات المبحوثين على معايير الأهمية النسبية لعناصر القيادة الادارية واثرا على زيادة الابداع و فاعلية الأداء الوظيفي بالشركة السعودية للفنادق و المناطق السياحية بين 0.66-0.87 بثبات كلي مقداره 0.72 وجميعها تدل على موثوقية عالية جداً في صدق وثبات أداة الدراسة. نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكمترية للإختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

ثانياً : الإحصاء التحليلي : عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتتمثل في الإحصاء الوصفي : كالتوزيعات التكرارية، ومقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والنسب المئوية وذلك لدراسة فرضيات الدراسة الرئيسية لهذا البحث و للإجابة على فرضيات الدراسة .

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً : البيانات الاولية :

1- توزيع العينة وفقاً للفئة العمرية

جدول (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	21	10.5%
من 25-35 سنة	83	41.5%
من 35-45 سنة	65	32.5%
أكثر من 45 سنة	31	15.5%
المجموع	200	100%

يتضح من جدول (3) أن غالبية أفراد عينة البحث تكون الفئة العمرية لهم من 25-35 سنة بنسبة 41.5% ، يليها نسبة 32.5% الفئة العمرية لهم من 35-45 سنة ، بينما نجد الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 15.5% ، بينما اقل فئة عمرية وهي اقل من 25 سنة بنسبة 10.5% .

2- توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة

جدول (4) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	اقل من 10 سنوات	40	20%
2	من 10-15 سنة	85	42.5%
3	أكثر من 15 سنة	75	37.5%
4	المجموع	200	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4) إن سنوات الخبرة لدية عينة الدراسة تكون سنوات الخبرة لديهم اقل من 10 سنوات بنسبة 20% ، بينما سنوات الخبرة لديهم من 10-15 سنة بنسبة 42.5% ، بينما سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 37.5% .

3- توزيع العينة طبقاً للجنس

جدول (5) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
	ذكر	200	%100
	المجموع	200	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (5) إن توزيع العينة طبقاً للجنس كانت ذكر بنسبة 100% .

4- توزيع العينة طبقاً للحالة الاجتماعية

جدول (6) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

م	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
	أعزب	41	%20.5
	متزوج	133	%66.5
	أرمل	12	%6
	مطلق	14	%7
	المجموع	200	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) إن الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة يكون متزوج بنسبة 66.5% ، بينما يلها أعزب بنسبة 20.5% ، بينما يلها مطلق بنسبة 7% ، بينما يلها أرمل بنسبة 6% .

5- توزيع العينة طبقاً المؤهل العلمي

جدول (7) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	أقل من ثانوي	30	%15
2	ثانوي	70	%35
3	دبلوم	24	%12
4	بكالوريوس	62	%31
5	ماجستير	14	%7
	المجموع		%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) والشكل إن المؤهل العلمي لدى عينة الدراسة يكون حاصل على ثانوي بنسبة 35% ، بينما يلها حاصل على بكالوريوس بنسبة 31% ، بينما يلها حاصل على أقل من ثانوية بنسبة 15% ، بينما يلها حاصل على دبلوم بنسبة 12% ، يلها حاصل على ماجستير بنسبة 7% .

إختبار الفرضيات

الفرض الأول : ينص الفرض الأول على

"تلعب القيادة الادارية دورا رئيسيا في تطوير اداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية" ولاختبار صحة هذا الفرض من عدمه تم تطبيق اختبار (معامل ارتباط بيرسون) على استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين حيث كان عددهم (200) من الموظفين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية وجاءت النتائج كالتالي :

جدول رقم (8) معامِل ارتباط بيرسون بين القيادة الإدارية ودورها الرئيسي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية

للفنادق والمناطق السياحية

المقاييس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	معامِل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
امتلاك القيادات الإدارية	200	83.9	20.16	434.6	0.76	دال عند 0.05 %
تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية		32.1	8.7	76.6		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لامتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية (83.9) ، وانحراف معياري (20.16) ، والتباين لديهم (434.6) ، بينما نجد تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية المتوسط الحسابي له (32.1) وانحراف معياري (8.7) والتباين لديهم (76.6) ، وكانت نتيجة معامِل ارتباط بيرسون (ر = 0.82) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) % ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038) ، فعليه تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية ، ومن هنا ثبت صحة الفرضية .

الفرض الثاني : ينص الفرض الثاني على

" يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسيهما لقدرات إبداعية إدارية " ولاختبار صحة هذا الفرض من عدمه تم تطبيق اختبار (معامِل ارتباط بيرسون) على استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية حيث كان عددهم (200) من الموظفين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (9) معامِل ارتباط بيرسون بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسيهما

لقدرات إبداعية إدارية

المقاييس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	معامِل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد الإداري	200	83.9	20.16	434.6	0.77	دال عند 0.05 %
امتلاك المرؤوسين لقدرات إبداعية إدارية		27.7	8.2	67.5		

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لامتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري (83.9) ، وانحراف معياري (20.16) ، والتباين لديهم (434.6) ، بينما نجد امتلاك مرؤوسيهما لقدرات إبداعية إدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية أن المتوسط الحسابي له (27.7) ، وانحراف معياري (8.2) ، والتباين لديهم (67.5) ، وكانت نتيجة معامِل ارتباط بيرسون (ر = 0.77) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) % ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038) ، فعليه توجد علاقة

طردية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسيهما لقدرات إبداعية إدارية ، ومن هنا ثبت صحة الفرضية .

الفرض الثالث : ينص الفرض الثالث على

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورغبتهم في العمل "

ولإختبار صحة هذا الفرض من عدمه تم تطبيق اختبار (معامل ارتباط بيرسون) على استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية حيث كان عددهم (200) من الموظفين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10) معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات المدير القائد وبين انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي ورغبتهم في العمل

المقاييس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
ممارسات المدير القائد	200	32.1	8.7	76.5	0.41	دال عند 0.05 %
تأثير الممارسات في انتماء العاملين ورغبتهم في العمل		24.1	6.4	52.6		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لامتلاك ممارسات المدير القائد بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية (32.1) ، وانحراف معياري (8.7) ، والتباين لديهم (76.5) ، بينما نجد تأثير الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية أن المتوسط الحسابي له (24.1)، وانحراف معياري (6.4) والتباين لديهم (52.6) وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون (ر = 0.41) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 %) ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038) ، فعليه توجد علاقة طردية بين ممارسات المدير القائد وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورغبتهم في العمل " ، ومن هنا ثبت صحة الفرضية .

النتائج :

- 1/ القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها المهوبة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة علي تطوير الذات لتصبح قادرة علي ادارة وتوجيه المجموعة.
- 2/ المعايير التي تتوفر في فريق العمل عالي الأداء هي : الرؤية المشتركة، فعالية الفريق، التمكين والتفويض لعمل اللازم، العاطفة والطاقة والحماس والثقة، الالتزام، النتائج.
- 3/ إن المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي هي : البناء التنظيمي ، أنظمة وإجراءات العمل ، نمط القيادة ، الحوافز ، التدريب .
- 4/ تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في : كفايات الموظف ، متطلبات العمل (الوظيفية) ، بيئة التنظيم ، محددات و معايير الأداء الوظيفي .
- 5/ التفكير الإبداعي هو القدرة على التخيل او اختراع أشياء جديدة عن طريق التوليف بين الأفكار وتعديلها او تغييرها.

6/ ثبت صحة الفرضية " تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية " ، وذلك من خلال التحليل الإحصائي اتضح أن المتوسط الحسابي لامتلاك القيادات الإدارية

بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية (83.9) ، وانحراف معياري (20.16) ، والتباين لديهم (434.6) ، بينما نجد تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية كان المتوسط الحسابي له (32.1) وانحراف معياري (8.7) والتباين لديهم (76.6) ، وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون (ر = 0.82) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 %) ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038) ، وعليه تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .

7/ ثبت صحة الفرضية " توجد علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسها لقدرات إبداعية إدارية " ، وذلك من خلال التحليل الإحصائي اتضح أن المتوسط الحسابي لامتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري (83.9) ، وانحراف معياري (20.16) ، والتباين لديهم (434.6) ، بينما نجد امتلاك مرؤوسها لقدرات إبداعية إدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية أن المتوسط الحسابي له (27.7) ، وانحراف معياري (8.2) ، والتباين لديهم (67.5) ، وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون (ر = 0.77) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 %) ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038) ، وعليه توجد علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسها لقدرات إبداعية إدارية .

8/ ثبت صحة الفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورغبتهم في العمل " ، وذلك من خلال التحليل الإحصائي اتضح أن المتوسط الحسابي لامتلاك ممارسات المدير القائد بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية (32.1) ، وانحراف معياري (8.7) ، والتباين لديهم (76.5) ، بينما نجد تأثير الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية أن المتوسط الحسابي له (24.1) ، وانحراف معياري (6.4) والتباين لديهم (52.6) وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون (ر = 0.41) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 %) ، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038) ، وعليه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير القائد وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورغبتهم في العمل .

خلاصة البحث :

1/ البحث بعنوان : تأثير القيادة في خلق الابداع و تطوير الأداء دراسة حالة (الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية) .

2/ فرضيات البحث تمثلت في الاتي :

- أ. تلعب القيادة الادارية دورا رئيسيا في تطوير اداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية
- ب. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرؤوسها لقدرات إبداعية إدارية .
- ج. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورغبتهم في العمل .

3/ اشتمل البحث على أربعة محاور :

- أ. المحور الاول : تناول منهجية البحث والدراسات السابقة .
- ب. المحور الثاني : تناول الاطار النظري و أدبيات البحث .

ج. المحور الثالث : تناول العمل الميداني للبحث .

د. المحور الرابع : تناول اختبار الفرضيات .

تم التوصل إلى العديد من النتائج ومن أهمها إثبات صحة الفرضيات سابقة الذكر ، وأيضاً العديد من التوصيات التي أتمنى أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات سواءً في القطاعين الخاص أو العام .

التوصيات :

1. العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية.
2. توزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
3. دراسة أوضاع العاملين في بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.
4. زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. حرص القيادة داخل الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها بحيث يكون هناك توافق بين لسان حالها ولسان مقالها ، وان تولى أهمية للحوار والنقاش في العمل.
6. أن تعمل الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية على إصدار نشرات تربية ذات صلة بالأنماط القيادية وتهدف إلى تنمية المهارات القيادية الايجابية.
7. تشجيع القيادة بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية على المضي قدماً في ممارسة النمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطاً موجباً بتفعيل أداء المرؤوسين.
8. إظهار دور النمط الديمقراطي لتحسين أداء رؤساء الأقسام بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية وتدريبهم عليه.
9. رفع كفاية رؤساء الأقسام الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية ، ومساعدتهم على تقبل الرأي والرأي الآخر.

توصيات لبحوث مستقبلية :

- 1/ الأنماط القيادية و أثرها على جودة حياة العمل .
- 2/ أثر القيادة على المناخ التنظيمي بمنظمات الأعمال .
- 3/ تأثير المهارات القيادية على زيادة إنتاجية العاملين .

المراجع:

أولاً : المراجع باللغة العربية

- 1/ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 ، ط 1، 2001م.
- 2/ آل سعود، عبد العزيز، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، (رسالة دكتوراه غيرمنشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، 2007م.
- 3/ الخطيب، أحمد ، إدارة التغيير والإبداع : استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر ، ١٩٨٩م.

- 4/ الشريف، طلال عبد الملك ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا)، 2004م.
- 5/ الشميمري، وآخرون ، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة**، الرياض: العبيكان، طه ، ١٤٢٩هـ.
- 6/ الصافي ، عبدالله طه، **التفكير الابداعي بين النظرية والتطبيق**، اصدار نادي جيزان الادبي "الطبعة الاولى"، مطابع دار البلاد، جدة، 1997م.
- المسات محمود ، **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1 ، بيروت، 2003 .
- النعيمي إسماعيل تايه ، **القيادة عقل وقلب** ، مديرية التطوير القتالي ، الرياض ، العدد 30 ، 1984م .
- الهواري سيد ، **القائد التحويلي: العبور بالمنظمات للقرن ال21**، دارالجيل، القاهرة، 1999م.
- بخشونجي حامد عبد الحارس وآخرون، **تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة**، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، 2005م .
- عاشور ، محمد الفاضل ، **معجم العلوم الاجتماعية**، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975 .
- جروان فتحي ، **تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقاته** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2002م.
- حبيب، مجدي ، " **التفكير" الأسس النظرية والاستراتيجيات** ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1996م.
- شوقي طريف ، **السلوك القيادي وفعالية الادارة** ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1992م.
- عباس منير خالد، **أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي**، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، 2008م.
- علي محمود محمد ، **مقومات القائد التربوي الناجح** ، جدة ، دار المجتمع للنشر والتوزيع ، 1423هـ.
- غزال نورا ، **القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد)، 1994م.
- كنعان نواف ، **القيادة الإدارية**، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2006 .
- ملائكة، عبد العزيز محمد ، **مبادئ ومهارات القيادة والادارة** ، مكتبة المتنبي، الدمام 1434هـ.
- هاشم ، حمدي رضا، **مهارة الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية، 2010.

المراجع باللغة الانجليزية :

- Costa .A , **Glossary of thinking Skills Developing Minds : A resource Book for Teaching Thinking**. New York : McGraw Hill 1985.
- Sternberg .R. J , **Thinking styles**. New York :Cambridge university press 1997.
- Tripathi & Reddy , **Principles of Management .Fifth Edition**. McGraw Hill.20