



التفكير الإبداعي وتأثيره في إعادة هندسة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية مقارنة في فنادق الدرجة الممتازة)

م.د. محمد فاضل عباس
الجامعة التقنية الوسطى
mf1116627@gmail.com

الباحث/ مراتب حسين نعمته
وزارة الصحة
tupa6686@gmail.com

Received: 2/12/2019

Accepted : 26/2/2020

Published : August / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

يسعى البحث للتعرف على ابعاد التفكير الإبداعي وأثره في اعاده هندسة عمليات الخدمة الفندقية عن طريق تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث فضلا عن المقارنة بين عينة البحث. وتأتي أهمية البحث انطلاقا من ضرورة تحفيز المديرين بأهمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة لأنه يشكل جزء أساسي في إعادة هندسة الخدمات الفندقية. ولتحقيق ذلك صممت استبانة تتضمن (33) فقرة تشمل متغيري البحث المستقل (التفكير الإبداعي) والمعتمد (إعادة هندسة الخدمة الفندقية) ووزعت على عينة بلغت (50) فردا تمثلت بـ (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير قسم، مدير شعبة) من العاملين بفنادق الدرجة الممتازة في بغداد وبعد تحليل اجابات عينة البحث تم التوصل لعدة استنتاجات اهمها ما يشير لأهمية التفكير الإبداعي في إعادة هندسة الخدمة الفندقية للحفاظ على مواكبة المنظمة الفندقية لبيئتها الخارجية، وفي ضوء ذلك يوصي البحث المديرين العاملين بالمنظمات الفندقية بالمراجعة الدورية الشاملة لموقع الفندق في سوق العمل المحلي والعالمي من خلال تقييم نشاطاته ومقارنتها مع متطلبات سوق العمل.

المصطلحات الرئيسية للبحث: التفكير، التفكير الإبداعي، الخدمة، إعادة هندسة عمليات الخدمة

المقدمة

تواجه صناعة السياحة والفندقة العراقية منافسة شرسة ليس في السوق المحلية فحسب وإنما في السوق العالمية أيضاً، ونظراً للتغيرات المستمرة في السوق العالمية لصناعة السياحة وإدارة الفنادق فإن هذه الصناعة تعاني من تراجع كبير في مستوى تقديم الخدمات السياحية والفندقية لزيانها. لطالما نشاهد حدوث تغييرات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وحالة المنافسة في رأس المال الفكري وتطوره وهذا مادعى للحاجة الى اعاده تحديث تقديم الخدمة في المنظمات الفندقية لاكتساب كفاءه وفاعلية تضمن تواصلها واستمرارها بفاعلية في بيئتها وتواصل تدفق الأرباح بإعادة هندسة الخدمة الفندقية بالتركيز على احدث تغيير جذري في طرق تقديم الخدمات والمنتجات السياحية والفندقية للزبون وكسب رضاه. فالتفكير الإبداعي مكمل لممارسات العمل التقليدي فهو يسمح بجلب الأفكار الإبداعية والطاقة الجديدة ويواجه التحديات المحيطة ويمهد الطريق لمزيد من الأفكار الإبداعية التي تتبنى تطبيق إعادة هندسة عمليات الخدمات المقدمة كونها تعتبر احدى استراتيجيات التطور التي تعتمد على المنظمات بشكل عام بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتقليل الكلفة والوقت وتحسين إبعاد جودة الخدمات المقدمة والمرونة في العمل فضلاً عن تحسين موقفا التنافسي في السوق، وتبنى فلسفة إعادة هندسة عمليات الخدمة ابتداءً من استلام طلب الزبون الى ان يتم انجاز الخدمة المقدمة بالشكل الذي يفوق توقعاته.

تساعد إعادة هندسة عمليات الخدمة على رؤية الصورة الكاملة للعمل والتعرف على المشاكل والمعوقات التنظيمية التي تعيق العمل وتطيل الوقت اللازم للخدمة. ان منظمات اليوم تسمح بدرجات متفاوتة بأعاده التفكير في إعادة هندسة عمليات خدماتها لتحقيق تحسينات في معايير أداء الخدمة مثل الكلفة، الجودة، الوقت، سرعة تقديم الخدمة، مستوى أداء الخدمة من هذا المنطلق جاء البحث للتعرف على اثر التفكير الإبداعي في إعادة هندسة عمليات تقديم الخدمات الفندقية.

المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

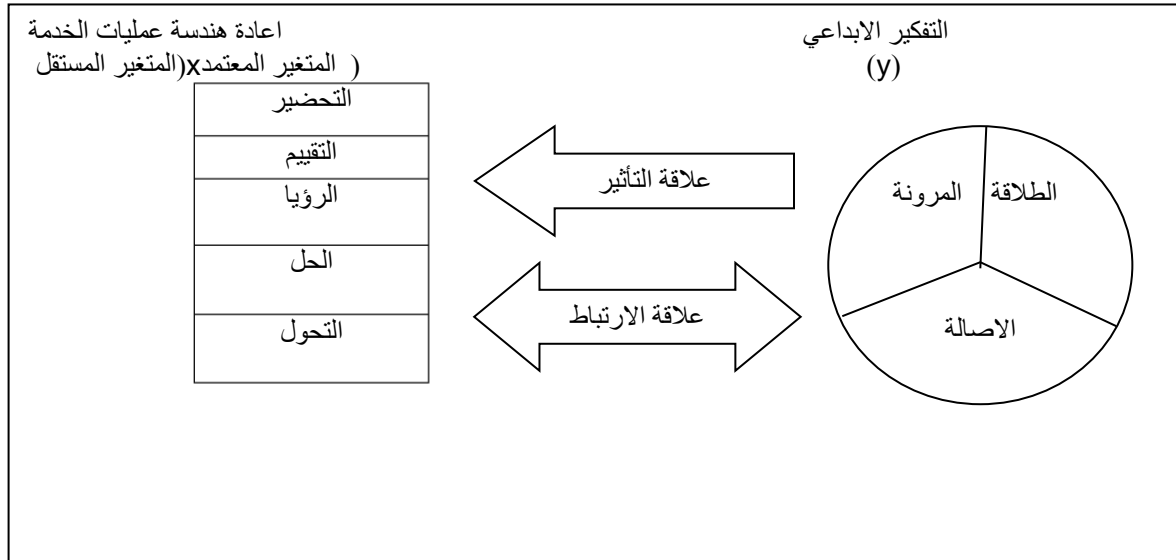
أولاً- مشكلة الدراسة:

تواجه الصناعات والقطاعات الاقتصادية تحديات عدة تحد دون بقائها واستمرارها بالسوق لعل احد أهم هذه القطاعات هو قطاع الفنادق والسياحة الذي احد أهم عوامل بقائه هو تحلي قادتها بميزة التجدد والإبداع بأفكارها التي تجعل من أعمالها وهندسة خدماتها بتجدد حسب ما تفرضه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، من هنا انطلقت مشكلة البحث لتحديد مدى التجدد والإبداع بهندسة الخدمة الفندقية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى التفكير الإبداعي الذي يتحلى به المديرين في ادارة المنظمة الفندقية.
- 2- هل عمليات الخدمة الفندقية تمتاز بالتجدد طبقاً لما تفرضه معطيات بيئة العمل الفندقية.
- 3- ماهي نسبة مساهمة التفكير الإبداعي في عملية اعادة هندسة الخدمة.

ثانياً - مخطط الدراسة الفرضي:

بناءً على تساؤلات المشكلة يمكن ادراج متغيراتها المستقلة والمعتمدة بالمخطط الآتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

- 1- جد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الابداعي وإعادة هندسة الخدمة الفندقية.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الابداعي في اعادة هندسة الخدمة الفندقية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة معنوية بمستوى التفكير الابداعي لدى مدراء الفنادق.
- 4- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فنادق الدرجة الممتازة بإمكانية اعادة هندسة خدماتها.

رابعاً - هدف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاتي:

- 1- التعرف على مستوى التفكير الابداعي لدى مديري فنادق الدرجة الممتازة.
- 2- بيان قدرات وامكانيات فنادق الدرجة الممتازة في اعادة هندسة خدماتها بما يلئم متطلبات سوق العمل المتغيرة.
- 3- تشخيص مستوى مساهمة التفكير الابداعي بعمليات إعادة هندسة الخدمة الفندقية.
- 4- المقارنة بين فنادق عينة الدراسة حول مستوى تحقق المتغير المستقل (التفكير الابداعي) والمتغير المعتمد (إعادة هندسة الخدمة الفندقية)

خامساً - مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة المدراء العاملون في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد وهم كل من بدرجة (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير قسم، مدير شعبة) وتم تحديد عينة عشوائية بلغت (60) شخص لتشمل غالبية افراد العينة من هم بدرجة مدير شعبة فاكثر فكانت الية التوزيع والاستجابة حسب الجدول (1) وتم خلال شهري (أيار وحزيران) من عام 2018 توزيع الاستمارات وجمعها.

جدول (1) الية توزيع وجمع استثمارات الاستبانة

| نسبة الاستجابة | الاستثمارات الخاضعة للتحليل | الاستثمارات المستبعدة | الاستثمارات المستلمة | الاستثمارات المخصصة | اسم الشركة |
|----------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| %73 | 11 | 2 | 13 | 15 | فندق بغداد |
| %87 | 13 | 1 | 14 | 15 | فندق المنصور |
| %93 | 14 | - | 14 | 15 | فندق عشتار |
| %80 | 12 | - | 12 | 15 | فندق بابل |
| %83 | 50 | 3 | 53 | 60 | الاجمالي |

المصدر : اعداد الباحث

سادساً: وصف مجتمع عينة الدراسة:

للتعرف على الخصائص الشخصية والمعرفية للمجيبين على استبانة الاستبانة تضمن الجدول (2) احصائية توضح الفئات المشمولة بعينة الدراسة وذلك للتعرف على اتجاهات المجتمع عند تشخيص نوع الاجابة .

الجدول (2) خصائص عينة البحث

| المعلومات العامة | | | | | | | | فندق بغداد | فندق المنصور | فندق عشتار | | فندق بابل | |
|-----------------------|-------------|----|-------|----|-------|----|-------|------------|--------------|------------|-------|-----------|--|
| | | % | العدد | % | العدد | % | العدد | | | % | العدد | | |
| الجنس | ذكر | 14 | 7 | 22 | 11 | 18 | 9 | 24 | 12 | 6 | 3 | | |
| | انثى | 8 | 4 | 4 | 2 | 6 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | | |
| العمر | 29-20 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 8 | 4 | | |
| | 39-30 | 4 | 2 | 8 | 4 | 12 | 6 | 12 | 6 | 14 | 7 | | |
| | 49-40 | 6 | 3 | 10 | 5 | 12 | 6 | 12 | 6 | 4 | 2 | | |
| | 50 فأكثر | — | — | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | | |
| التحصيل الدراسي | ثانوي | 6 | 3 | 4 | 2 | 10 | 5 | 6 | 3 | 10 | 5 | | |
| | دبلوم | 8 | 4 | 10 | 5 | 6 | 3 | 6 | 3 | — | — | | |
| | بكالوريوس | 10 | 5 | 14 | 7 | 10 | 5 | 10 | 5 | 2 | 1 | | |
| | دراسات عليا | — | — | — | — | — | — | 2 | 1 | 2 | 1 | | |
| المركز الوظيفي الحالي | مدير مفوض | 2 | 1 | 2 | 1 | — | — | — | — | 2 | 1 | | |
| | معاون مفوض | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | | |
| | مدير قسم | 10 | 5 | 8 | 4 | 14 | 7 | 14 | 7 | 8 | 4 | | |
| | مدير شعبة | 16 | 8 | 8 | 4 | 14 | 7 | 14 | 7 | 8 | 4 | | |
| عدد سنوات الخدمة | 10-5 | 6 | 3 | — | — | 2 | 1 | 4 | 2 | — | — | | |
| | 15-11 | 10 | 5 | 10 | 5 | 12 | 6 | 12 | 6 | 4 | 2 | | |
| | 20-16 | 6 | 3 | 8 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | — | — | | |
| | 25-21 | 10 | 5 | 6 | 3 | 6 | 3 | 6 | 3 | 4 | 2 | | |
| | 30-26 | — | — | 6 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | — | — | | |
| | 31 فأكثر | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|----|---|----|---|----------|-----------------------------------|
| 10 | 5 | 6 | 3 | 12 | 6 | 10 | 5 | 5-1 | عدد سنوات الخدمة في الموقع الحالي |
| 12 | 6 | 8 | 4 | 8 | 4 | 6 | 3 | 10-6 | |
| 6 | 3 | 2 | 1 | 12 | 6 | 8 | 4 | 15-11 | |
| — | — | — | — | — | — | — | — | 20-16 | |
| — | — | — | — | — | — | — | — | 25-21 | |
| — | — | — | — | — | — | — | — | 30-26 | |
| — | — | — | — | — | — | — | — | 31 فأكثر | |

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً- الدراسات السابقة:

جاءت عدة دراسات وبحوث تخص متغيرات الدراسة والتي تم الاستفادة منها بتغطية الجانب النظري للدراسة وتهينة استنتاجه فضلاً عن الاثراء المعرفي، وتناول الجدول الاتي بعض تلك الدراسات. أ- بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير التفكير الابداعي:

| عنوان البحث | بناء اختبار القدرة على التفكير الابداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد |
|-------------------------------|--|
| اسم الباحث والسنة | alhukaak, 2010 |
| مكان البحث | العراق – بغداد |
| منهج البحث | المنهج الوصفي |
| مجتمع وعينة البحث | طلبة جامعة بغداد |
| اهم اهداف البحث | بناء اختبار للقدرة على التفكير الابداعي اللفظي لدى طلبة الجامعات بمفردات معاصرة تتلائم مع المفردات المتداولة |
| اهم النتائج | تصميم اختبارات لتحديد المبدعين من طلبة الجامعات |
| أوجه التشابه مع البحث الحالي | اعتماد التفكير الابداعي كوسيلة ممكن من خلالها تحقيق عدة غايات تخص تعامل المنظمة مع الاطراف المستفيدة |
| أوجه الاختلاف عن البحث الحالي | الاهتمام ببناء مقياس للقدرة على التفكير الابداعي اللفظي |
| استفادة البحث الحالي | دعم الاطار النظري للبحث |
| عنوان البحث | مستوى التفكير الابداعي لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات |
| اسم الباحث | (alrashidi ,alkhalidui ,alzyudiu:2015) |
| مكان البحث والسنة | المملكة العربية السعودية |
| منهج البحث | المنهج الوصفي التحليلي |
| مجتمع وعينة البحث | الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية |
| اهم اهداف البحث | التعرف على مستوى التفكير الابداعي لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية |
| اهم النتائج | مستوى اداء الاناث لمهارات التفكير الابداعي أفضل من الذكور |
| أوجه التشابه مع البحث الحالي | الاهتمام بنتائج مهارات التفكير الابداعي |
| أوجه الاختلاف عن البحث الحالي | الاهتمام بشريحة الطلبة |
| استفادة البحث الحالي | معرفة نظرية |
| عنوان البحث | تحليل مهارات التفكير الابداعي لطلاب المدارس الثانوية المهنية |
| اسم الباحث | (Türkmen & Sertkahya) |
| مكان البحث والسنة | تركيا 2015 |
| منهج البحث | المنهج الوصفي التحليلي |

| | |
|--|-------------------------------|
| طلاب المدارس الثانوية المهنية | مجتمع وعينة البحث |
| تشخيص المهارات المهمة والمطلوبة لدى طلاب المدارس الثانوية المهنية | اهم اهداف البحث |
| وجود ارتباط موجب لكنه ضعيف بين نجاح الطلبة بدروسهم ومستوى تفكيرهم الابداعي | اهم النتائج |
| دراسة التفكير الابداعي وارتباطه بالمهارات المهنية المطلوبة في حقل العمل الحالي | اوجه التشابه مع البحث الحالي |
| تصميم مقياس يخص طلاب المدارس الثانوية المهنية | اوجه الاختلاف عن البحث الحالي |
| دعم فقرات الاستبانة | استفادة البحث الحالي |

المصدر: اعداد الباحث

ب- بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير إعادة هندسة الخدمة :

| | |
|---|-------------------------------|
| دور عمليات ادارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الاعمال :بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية | عنوان البحث |
| (Hasan 2015) | اسم الباحث والسنة |
| العراق – بغداد | مكان البحث |
| استطلاع اراء | منهج البحث |
| رؤساء الأقسام والمهندسين في الشركة العامة للصناعات القطنية | مجتمع وعينة البحث |
| إيضاح الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في إعادة هندسة الأعمال | اهم اهداف البحث |
| وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة الأعمال | اهم النتائج |
| استطلاع آراء رؤساء الأقسام | أوجه التشابه مع البحث الحالي |
| التطبيق بمنظمة صناعية | أوجه الاختلاف عن البحث الحالي |
| اضافة معرفة | استفادة البحث الحالي |
| أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية:دراسة حالة البنك الوطني الجزائري | عنوان البحث |
| (aldawi , iitar) | اسم الباحث |
| الجزائر 2008 | مكان البحث والسنة |
| دراسة حالة | منهج البحث |
| العاملون في البنك الوطني الجزائري | مجتمع وعينة البحث |
| تشخيص الجانب الإصلاحي الخاص بإعادة هندسة العمليات المصرفية في سبيل تطوير الخدمة | اهم اهداف البحث |
| البنوك تشهد درجات متفاوتة في التفكير بإعادة هندسة عملياتها وبالتالي تطوير خدماتها | اهم النتائج |
| الاهتمام بالجانب الخدمي | أوجه التشابه مع البحث الحالي |
| الاعتماد على منهجية دراسة الحالة | اوجه الاختلاف عن البحث الحالي |
| معرفة فكرية تتعلق بتطوير الخدمات | استفادة البحث الحالي |
| إعادة هندسة عمليات الاعمال: لتحسين تقنية سرعة التسليم في صناعة الخدمات في تنزانيا | عنوان البحث |
| (Sungau& Ndunguru& Kimeme) | اسم الباحث |
| تنزانيا 2013 | مكان البحث والسنة |
| منهج المسح العنقودي | منهج البحث |
| منظمات خدمية | مجتمع وعينة البحث |
| تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات على سرعة اداء المنظمة الخدمية | اهم اهداف البحث |
| ان إعادة هندسة عمليات الاعمال بصور ايجابية تحسن من اداء سرعة الخدمة | اهم النتائج |

| | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| الاهتمام بالجانب الخدمة | أوجه التشابه مع البحث الحالي |
| التركيز على سرعة الاداء بتقديم الخدمة | أوجه الاختلاف عن البحث الحالي |
| دعم فقرات الاستبانة | استفادة البحث الحالي |

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني / الإطار النظري

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي Creative thinking

يمتاز باعتباره أحد أنواع التفكير التي من خلاله يولد الانسان أفكار جديدة او يحسن من تفكيره الحالي لمواجهة مختلف المواقف التي ممكن ان تواجهه، فقد عرفه (Adair: 2011: 2) بأنه القدرة في التوصل إلى أفكار جديدة تقود إلى مسارات جديدة في النشاط الإبداعي مشكلة بذلك ميزة تنافسية في مجال العمل. ثم يعود ليفسره بأنها الأفكار الجديدة التي لا تتشكل من لا شيء فالإبداع يأتي من فكرة سابقة يراها العقل الإبداعي من خلال الجمع بين الأفكار والعناصر الموجودة فعلا لإيجاد حل لمشكلة ما. ويصفه (AL kairy:2012:196) بأنه القدرة على التفكير بطرائق جديدة وغير اعتيادية للتوصل إلى حلول متفردة للمشكلات. وجاء (Turkmen: 2015: 76) ليعرفه بأنه القدرة على التفكير التباعدي فيصفه بأنه قدرة عقلية تقوم على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة من فكره معينة حيث ينصب التركيز على كم ونوع هذه الأفكار المنتجة أو ينظر إليها كعملية سيكولوجية تمر بمراحل مختلفة هي الاستعداد، الحضانة، الإلهام، والتحقيق (Omar:2010:286).

وعبر (Sternberg&Lubart,1996:681) عن التفكير الإبداعي بأنه "القدرة على التعامل مع مشكلة معينة بالطرق الأصلية" وتكمن هذه القدرة في النظر إلى حدود المشكلة من جهات نظر مختلفة، ويأتي (torrancey:1974:8) ليعرف التفكير الإبداعي "بأنه تحسس لوجود مشكلة أو مجموعة مشاكل أو قصور في تقديم خدمات أو منتجات والبحث لإيجاد حلول لها، ويشير (Baer:1998:176) الى التفكير الإبداعي بأنه من بين الخصائص الفطرية لدى الأفراد وليس من السلوكيات المكتسبة.

وتبين نظرية(النمو المعرفي) لبياجيه ان الأفراد البالغين يتقدمون في تفكيرهم أكثر من المراهقين إذ ان لديهم معرفة أكثر وهي بذلك تفسر ان الأفراد العالمين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة لديهم القدرة على التفكير الإبداعي بمساحة أكبر للعمليات العقلية والتي تساعد على تفسير وحل المشكلات وفي التكيف مع البيئة المتغيرة (AL kairy:2011:196)، وعرفه (Ivancevich: 1997: 487)"بأنه القدرة على توليد فكرة جديدة وتنفيذها بتحويلها من حالتها المثالية الى الواقع"، ويصف(jawad: 1992: 176) التفكير الإبداعي بأنه "إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها، وهي تحمل في الوقت نفسه التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والإفادة".

ويبين (Evans:1993:121) التفكير الإبداعي بأنه احد الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها فيصف التفكير الإبداعي أنه ابداع في الأداء فيعرفه "بأنه تبني أفكار عمل جديدة أو مطورة على العملية الإنتاجية أو الخدمة المقدمة".

من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم التفكير الإبداعي فان الباحث توصل الى :

1. التفكير الإبداعي هو إنتاج لأفكار وحلول أصيلة.
 2. يبقي إدارة المنظمة على علاقة بين التقنية الجديدة والمنظمة وتمنحها القدرة على البقاء والتوافق مع البيئة خلال الفترات المتغيرة
 3. يستند التفكير الإبداعي على عنصري المعرفة والخبرة
 4. يأتي التفكير الإبداعي بصيغة جديدة نتيجة المعرفة المولدة لحلول جديدة للمشاكل وسط البيئة المتغيرة باستمرار والسريعة التطور للبقاء في السوق.
- بناءً على ذلك يمكن تعريف التفكير الإبداعي "انه نشاط عقلي يتوجه لإيجاد حلول ونتائج أصيلة لمشكلات معينة ويستند على المعرفة والخبرة".

اما مهارات التفكير الإبداعي فيمكن ادراجها بالاتي:

1. **الطلاقة (Fluency):** وتعني قدرة الفرد على إنتاج كم كبير من أنماط السلوكيات خلال فترة زمنية محددة، والكم يعني الوفرة ويولد الكم الكيف والجودة وهي تتضمن الجانب الكمي في التفكير الإبداعي (AlRashedi:2015) والطلاقة هي تعدد الأفكار التي يمكن أن يستدعيها الفرد أو السرعة أو السهولة التي يتم بها استدعاء الاستعمالات والمرادفات للأشياء المحددة (Abraham: 1978: 35). وتتميز الأفكار الإبداعية بملامتها للبيئة التي تعمل المنظمة في نطاقها وكلما كانت الأفكار أو الاستجابات المطروحة أكبر خلال الفترة الزمنية المحددة توفرت قيمة الطلاقة أكثر. ويمكن أن تقاس الطلاقة بعدة أساليب منها (سرعة التفكير، تصنيف التفكير، القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار، القدرة على وضع أكبر عدد ممكن من الأفكار كحلول لمشكلة معينة) (Alkubaisi,2012:37) ويصنف (Guilford,1969) الطلاقة إلى أربعة عناصر (Bashir&Jugal, 2015:158)

- اللفظية: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة ما.
- الارتباطية: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات أو الترابطات في المعاني لفكرة معينة.
- الفكرية: القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة معينة.
- التعبيرية: ويقصد بها التفكير السريع بإنتاج العبارات الترابطية لموقف أو مشكلة معينة وصياغة الأفكار السليمة التي تخص مشكلة معينة.

2. **الأصالة (Originality):** ويقصد بها التجديد والحدثة والانفراد في الأفكار فيصنفها (Senemoglu,2013) بأنها القدرة على إنتاج حلول تتسم بالحدثة والندرة والتميز وعدم التكرار لمعالجة مشكلات أو موقف معين خلال فترة زمنية محددة (Turkmen,2015:682) وتعتبر الأفكار أصيلة إذا كانت لا تتكرر في أفكار الآخرين (altamimy, 2009: 25) وتختلف الأصالة عن مهارتي الطلاقة والمرونة من حيث إنها تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يقدمها الفرد كما تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجديتها وحدائتها ويمكن قياس الأصالة من خلال تفسير (Guilford,1969:158) بأنها كمية الاستجابات الغير مألوفة كحلول لمشكلات معينة ويحددها: (Ahmed,2014:195)

- الاستجابات الغير شائعة/ المألوفة: وتعني القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة ونادرة.
 - الاستجابات الغير مباشرة: ويقصد بها القدرة على إنتاج استجابات بعيدة وغير مباشرة.
 - الاستجابات الماهرة: وهي القدرة على إنتاج استجابات توصف بالمهارة.
3. **المرونة (Flexibility):** ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف وتمثل في القدرة على إنتاج عدد من الاستجابات المتنوعة مع تغير الحالة الذهنية وتمتاز بالكفاءة في تغيير الحالة الذهنية والانتقال من موقف للأخر وعبر عنها (alsraf: 2001: 20) بأنها القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلات أو مواقف مثيرة تتسم بالتنوع واللامنطية، ويتطلب هذا النمط توافر مقدار كبير من المعرفة والمعلومات تساعد المبدع على إعطاء تعددية أكبر (alkibysi: 2002: 98)، ويختلف هذا النمط عن الطلاقة التي تتحدد بعدد الاستجابات في حدود كمية، في حين ان المرونة تعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات وتقاس بمقدار تنوع هذه الاستجابات، فالمرونة الفكرية تبين قدرة الفرد في توليد عدد من الاستجابات لاستعمالات غير مألوفة لشيء مألوف (Basadur:1997:66) ويصنف الباحثون المرونة الى:
- المرونة التلقائية Spontaneous flexibility القدرة على تغيير اتجاهات التفكير الذهنية بحرية أكبر اتجاه المواقف أو المشاكل بهدف إنتاج عدد من الأفكار التي تتسم بالتنوع واللامنطية
 - المرونة التكيفية Adaptive flexibility القدرة على إنتاج أفكار تكيفية مع التغيرات التي تحصل في المواقف أو المشاكل.

ثانياً - إعادة هندسة عمليات الخدمة Reengineering service

فلسفة ادارية معاصرة تسعى لترشيق العمليات وتحسينها نحو الأفضل والقضاء على الحلقات الزائدة في عملية تقديم الخدمة والحد من الترهل الوظيفي إذ ينظر اليها بعض الباحثين بأنها تسعى إلى إحداث تحسين سريع وجوهري في جوانب الاداء بهدف خفض مراحل وقت تقديم الخدمات أو المنتج وكلفتها، وخفض حجم العاملين والاستغناء عن بعض الوظائف العشوائية أو دمجها وتآدية ممارسات إدارية جديدة (muhsin alnajar: 2004: 12).

فعرها (Hamer&Champy:1993:24) "بأنها إعادة التفكير الأساسية والجذرية للأعمال وإعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسينات دراماتيكية في معايير الأداء والكلفة والجودة والخدمة والسرعة" وجاء كل من (Russell& Tylor,2000) ليفسرها "بأنها إعادة تصميم بشكل شامل للمنتج أو الخدمة على منتجات وخدمات تفوق توقعات الزبون". ويرى (Daft,2001:373) "بأنها إعادة تصميم شكل جذري لكافة نشاطات

المنظمة لتحقيق تغيرات مستمرة وإجراء تحسينات في نشاط العاملين والأداء وتقنيات الأعمال والخدمات والجودة والكلفة". وفسرها (paper,1997:218) أنها "إعادة تصميم بصفة جذرية للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة". ويشير (Lin.et.al: 2002:21) إلى مفهوم إعادة الهندسة للعمليات التالية "إعادة تنظيم الخدمة للزبائن، عملية إعادة الأنشطة، خلق قيمة مضافة جديدة للزبون، عملية إعادة تشغيل أنشطة العاملين". ويصفها (Joseph:2013:237) أنها توليفة لعدد من الأفكار التي تصب في إدارة العمليات واختيار دراسة الوقت والحركة وإدارة شبكات العمل والطلب في الوقت المحدد مع التركيز على السهولة والبساطة. وعبر عنها (Harrison:1993:7) أنها إعادة تفكير شاملة لتغيير شامل لنواحي المنظمة لتلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت تغييراً شاملاً، وجاء (Kyjiewski & Ritzman,2010:141) ليعرفها بأنها "إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات لتحسين أدائها في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، وهي عملية إعادة الاختراع بدلاً من التحسين والتغيير، والتوافق النقدي المستمر في مجال تقانه المعلومات الذي يكون مصحوباً بعملية تغيير جذري واسع". وبين (Sarker:2005:41) "بأنها إعادة تفكير وإعادة صياغة للاستراتيجيات بطريقة مخططة ومدروسة بقصد أحداث تغيير شامل في طرق العمل بهدف تحسين الأداء وتحسين عمليات تقديم الخدمة. وينظر كل من (Daft,2001:373) و (Krajewski, etal, 2010:133) إلى أنها إعادة تفكير أساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء الكلفة والجودة والخدمة والسرعة والابداع". ويشير الباحثين من خلال مفهوم إعادة هندسة العمليات أنها تركز على الأهداف التالية والتي تسعى منظمات اليوم على اختلافها للوصول إليها عن طريق إعادة هندسة عملياتها.

(أ) تحقيق تغيير جذري في الأداء: يعتبر التغيير الجذري في الأداء أول أهداف إعادة الهندسة والتي من أجلها تتم عملية إعادة هندسة عمليات الخدمة وتتمثل في تغيير أسلوب العمل والأدوات والنتائج وتمكين العاملين من أداء مهامهم من خلال تصميم العمل وتنفيذه بما يتفق واحتياجات الزبون وأهداف المنظمة.

(ب) جودة في تقديم الخدمات: تهدف عملية إعادة الهندسة إلى أحداث تحسينات في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون وفق احتياجاته ورغباته.

(ت) السرعة: تصب جهود إعادة الهندسة في تمكين عاملها من القيام بأداء أعمالهم بسرعة عالية يستند على نظام معلومات جيد لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول على المعلومات المطلوبة.

(ث) التركيز على الزبون: توجه إعادة هندسة العمليات جهود المنظمة بالتركيز على احتياجات ورغبات زبائنها والعمل على تحقيقها بشكل يفوق تصوراتهم، وغالباً ما يتم إعادة هندسة العمليات بناء على تحقيق احتياجات الزبون وكسب رضاه.

(ج) تخفيض التكلفة: تسعى إعادة الهندسة إلى تخفيض التكلفة من خلال دمج الوظائف أو إلغاء بعض العمليات الغير ضرورية مع التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

(ح) المرونة: تتطلب عمليات إعادة هندسة العمليات التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وحالات المنافسة مع المنظمات الأخرى، ومن ناحية أخرى تفسر المرونة بأنها مقدار الاستجابة لحاجات الزبون والاقتراب أكثر من العملاء، فتتمثل بالقدرة على الاستجابة والتوافق مع حاجات ورغبات الزبون الفريدة والتغيير في التصميم.

ويرى الباحث إن إعادة هندسة العمليات: مدخل استراتيجي يسعى إلى أحداث تطوير عمليات الخدمات والتحسينات الهائلة في مختلف جوانب الأداء لتلبية احتياجات الزبون وتوفير قيمة مضافة.

أما مراحل عملية إعادة الهندسة لعمليات تقديم الخدمات يمكن إدراجها كالآتي :

أولاً: مرحله التحضير: وتبدأ بإعداد وصياغة الأهداف التي تمثل نقطة الانطلاق في العمل للمنظمة وهذه الأهداف تمثل الغرض والحاجة إلى إعادة هندسة الخدمات المقدمة، وتتمثل صياغة هذه المرحلة بالشكل التالي:

(Muthu. S & etal:1999) و (Alobeidi: 2005: 43)

- تحديد المشكلة ومدى الحاجة لإعادة هندسة العمليات
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتبني أهداف إعادة هندسة عمليات الخدمة.
- بناء وتحديد الأهداف المطلوبة.
- التعرف على المشاكل والمعوقات.
- تحديد النتائج المستهدفة من العملية.
- توفير كادر يتمتع بمهارات عالية وخبرات بهدف بناء فريق عمل متكامل من العاملين.

ثانياً: مرحلة التقييم في هذه المرحلة يتم تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة بمستوى الأداء للخدمات المقدمة والقيمة المضافة من خلال بناء أنموذج عمل يهدف إلى تلبية احتياجات الزبون ويكون من خلال تبني الخطوات التالية: (Hammer&Champy:1993:25)

- جمع البيانات المطلوبة من خلال إجراء مسح شامل على عملاء المنظمة للتعرف على آراءهم ودرجة رضاهم عن الخدمات المقدمة ومدى ولائهم للمنظمة.
- تحديد مستوى أداء تقديم الخدمات مع التركيز على بعض المعايير المطلوبة أثناء تقديم الخدمات مثل مستوى تقديم الخدمات، جودتها كلفتها، السرعة في تقديم الخدمات.
- تصميم عمليات الأعمال أي تحديد المراحل المتعاقبة لعملية إعادة هندسة وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها وتحديد مخرجاتها.
- تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجهه عملية إعادة الهندسة.
- تحديد الأولويات والبدء بتحديد العمليات الأكثر تأثيراً عند البدء بإعادة الهندسة والاستفادة من نتائجها في الخطوات اللاحقة.
- وضع خطة بديلة للتغيير.

ثالثاً: مرحلة الرؤيا: تهدف هذه المرحلة إلى دراسة مدى توافق التصميمات التي وضعت لعملية إعادة الهندسة ومدى إمكانية تطبيقها في الواقع العملي، وتقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: الأولى مرحلة وضع التصورات أو الرؤيا المستقبلية لإعادة هندسة العمليات من خلال وضع التصميم المناسب، أما المرحلة الثانية فيتم تطبيق التصميم، تتميز هذه المرحلة بدراسة وضع البيئة المحيطة بالمنظمة وتأثيراتها عليها. تتميز هذه المرحلة بعامل مهم هو عامل المرونة لاستيعاب المعوقات والمشاكل التي قد تحدث أثناء التطبيق وتضمن هذه المرحلة الأنشطة التالية: (Choi&Chan:1997:52) و (Ahmed,2014:203)

- دمج العمليات
- إعادة تحديد وصياغة البدائل
- تحديد احتياجات الأفراد
- تحديد الوظائف المطلوبة، ويكون بالاستغناء عن بعض الوظائف أو دمجها.
- فحص ترابط العمليات.

رابعاً: مرحلة الحل: يتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ منهجية لأساليب العمل لإحداث تحسينات إنتاجية ذات فاعلية وكفاءة جذرية، ووضع التقنيات البديلة القابلة للتطبيق وإعادة هيكلة الأعمال وتحديد أبعاد العمليات الجديدة للعمليات المراد إعادة هندستها وتقسّم إلى: (Manganeli& Klein:1994:65)

- التصميم الفني: ويتضمن الخطوات التالية (Hammer&Champy:1993:25)
- (1) بناء أنموذج العلاقات التي تربط عناصر المنظمة
- (2) فحص روابط العلاقات من خلال التأكد من إمكانية نقل خطوات العمل من عملية إلى أخرى
- (3) إدارة العمليات وتمثل في توفير المعلومات المطلوبة للعمليات، والعمل على خزنها وتبويبها وتحليلها ومتابعتها.
- (4) تحديد البدائل وترتكز على إعادة هيكلة الأعمال بإحلال العمليات البسيطة محل عمليات الأعمال المعقدة أو محاولة دمج عمليات الأعمال المنفرقة في عملية واحدة.
- (5) تصميم نظام رقابة ومتابعة على عمليات الأعمال بقصد تجنب الأخطاء عند إجراء عملية إعادة الهندسة.
- (6) التطبيق الفني حيث يتم تحديد جميع احتياجات ومستلزمات المنظمة (المادية والبشرية) واختبارها وتشغيلها.
- (7) تحديد القيمة المضافة التي لها تأثير كبير على خدمة الزبون.

- التصميم الاجتماعي: ويكون من خلال مجموعة من الأنشطة والمهام: (Abou Awad: 2015: 29)
- (1) تمكين العاملين: أي تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والمهارات والأنشطة الملقاة على العاملين بهدف تمكينهم ومساعدتهم في أداء أعمالهم بشكل أفضل من خلال برنامج تدريبي جديد والدعم من خلال المعلومات.
- (2) إنشاء مجموعات العمل: أي تحديد مهارات وقابليات أفراد كل مجموعة من المجموعات وتحديد قدراتهم الإبداعية عن طريق برنامج تدريبي يمكنهم من الحصول على المهارات والإبداع في أداء أعمالهم بشكل أفضل.
- (3) بناء فريق العمل: ويكون بتشكيل فريق للعمل متكامل وتحديد قائد له ويسمى قائد العملية.

4) تحديد المسارات الوظيفية: أي تحديد السلم الوظيفي وتحديد الوظائف واستخدام نظام الأقدمية المستند على المعرفة والخبرة والتدريب وبناء مقاييس النجاح لإرضاء الزبون، أن الحصول على أي موقع وظيفي في الخريطة التنظيمية يكون معتمداً على الكفاءة والخبرة والأقدمية.

خامساً: مرحلة التحول أو التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تحقيق الرؤيا وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي والبرامج التي وضعت فيهما وبعد تحديد العمليات المعاد هندستها، يتم في هذه المرحلة إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وتفعيل نظام المعلومات ويكون من خلال (اختيار النظام، تقييم أداء الأفراد، بدء التشغيل والتصحيح والتحول). (Raymond&Bergeon:1998:74)، أي ان هذه المرحلة بمثابة حالة تحول بين ما تم تصميمه فكرياً وما يتم تحقيقه عملياً.

المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

أولاً: تحليل إجابات العينة حول مستوى التفكير الإبداعي:

يظهر من خلال الجدول (3) أهمية التفكير الإبداعي ومستوى تحقيقه لدى الإدارات العاملة في المنظمات الفندقية، تم التوصل لتلك الأهمية بالاعتماد على اوساط وانحراف القيم فضلاً عن التكرارات ونسب اجابة أفراد العينة حول فقرات الاستبانة التي تخص التفكير الإبداعي، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للتفكير الإبداعي بشكل عام (3.27) وهو ما يشكل نسبة مقبولة تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3.00) اما مستوى التشتت (0.89) وهي دون الواحد صحيح ما يعكس دقة الاجابة وقلة تشتتها، اما ما يخص المتغيرات الفرعية فعمدت اجابات العينة المستويات الاتية:

أ- الطلاقة: جاءت اجابات افراد عينة الدراسة لفقرة (1- يمتلك العاملون قدرة على توليد أفكار جديدة) لتظهر نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة ان الوسط الحسابي حقق أعلى قيمة بلغت (3.68) وبانحراف معياري (0.71) وتمحورت إجابات عينة الدراسة ضمن فقرة أتفق بشدة واتفق بنسبة (62%) ولفقرة (2- يتحلى العاملون بإمكانيات تؤهلهم في حل مشاكل العمل) جاء التحليل الاحصائي لهذه الفقرة بأن الوسط الحسابي (2.94) كأدنى قيمة وبانحراف معياري بلغ (1.02) وتمركزت الإجابات ضمن فقرة لا أتفق، وبلغ المتوسط العام لفقرة الطلاقة (3.35) وبانحراف معياري بلغ (0.83).

من خلال قراءة الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بشكل عام والتي جاءت اعلى من وسطها الفرضي البالغ (3) بالرغم من وجود فارق بسيط وهذا يشير الى ان افراد عينة الدراسة لديها اهتمام وتحفيز جيد في تنمية وتطوير الأفكار الإبداعية.

ب- الاصاله: يتضح مستوى أهمية الاصاله لدى افراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم، فقد حصلت فقرة (5- يمتلك العاملون قدرة على توليد أفكار تتسم بالحدثة والتجدد) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (0.81) حيث جاء تكرار الإجابات في فقرة أتفق بشدة واتفق بنسبة (52%) وحصلت فقرة (8- يتحلى العاملون بالقدرة على ادخال أفكار جديدة في تصميم الخدمات التي تلبي احتياجات الزبون) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.56) وبانحراف معياري بلغ (0.91) وتمحورت الإجابات في فقرة لا أتفق ولا أتفق بشدة وبنسبة (58%) وهذا يشير الى عدم اهتمام الإدارة في تحفيز العاملين على ادخال أفكار جديدة في العمل، وبهذا حقق المستوى العام لبعده الاصاله متوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (0.85).

يتضح ان عينة الدراسة أعطت مؤشراً إيجابياً بشكل عام بمستوى الاهتمام ببعده الاصاله مع وجود فرق يسير بين الحدود العليا والحدود الدنيا للأوساط الحسابية.

ت- المرونة: انحصر الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث بين (3.60) و(2.50) وبانحراف معياري بلغ (0.99) و(1.13) ولفقرتي (9- يتسم العاملون في المنظمة بالقدرة على الانتقال من وظيفة الى أخرى ضمن اختصاصهم) حيث تمركزت الإجابات في فقرة أتفق بشدة واتفق بنسبة (64%)، و(12- تغيير ظروف العمل يولد صعوبة لدى العاملين في تكيفهم مع تلك الظروف) تمحورت الإجابات حول لا أتفق ولا أتفق بشدة بنسبة (54%) اما المستوى العام للوسط الحسابي فقد حقق قيمة بلغت (3.23) وبلغ الانحراف المعياري (1.00). بناءً على تلك الأوساط والنسب الناتجة عن اجابات عينة البحث ممكن التوصل الى اجابة التساؤل الاول في مشكلة البحث والذي ينص (ما هو مستوى التفكير الإبداعي الذي يتحلى به المديرين في ادارة المنظمة الفندقية) إذ اتضح بذلك ان عينة البحث لديها قدرة على التكيف مع متغيرات العمل، ومؤهلة على التفكير الإبداعي بصورة واضحة وتسهل لتطوير ملاكاتها العاملة .

جدول (3) مستوى اجابات عينة البحث حول التفكير الابداعي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | المتغيرات الفرعية | |
|-------------------|---------------|---------------|----|-------|----|-------|----|------|----|-----------|---|-------------------|-----------|
| | | لاتفق بشدة | | لاتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق بشدة | | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 0.71 | 3.68 | | | 4 | 2 | 34 | 17 | 52 | 26 | 10 | 5 | 1 | الطلاقة |
| 1.02 | 2.94 | 6 | 3 | 32 | 16 | 28 | 14 | 30 | 15 | 4 | 2 | 2 | |
| 0.71 | 3.48 | | | 8 | 4 | 40 | 20 | 48 | 24 | 4 | 2 | 3 | |
| 0.86 | 3.30 | 4 | 2 | 12 | 6 | 36 | 18 | 46 | 23 | 2 | 1 | 4 | |
| 30.8 | 3.35 | | | | | | | | | | | المستوى العام | |
| 0.81 | 3.54 | 2 | 1 | 4 | 2 | 42 | 21 | 42 | 21 | 10 | 5 | 5 | الاحصائية |
| 0.85 | 3.38 | 2 | 1 | 10 | 5 | 44 | 22 | 36 | 18 | 8 | 4 | 6 | |
| 0.84 | 3.44 | 2 | 1 | 10 | 5 | 36 | 18 | 46 | 23 | 6 | 3 | 7 | |
| 0.91 | 2.56 | 6 | 3 | 52 | 26 | 24 | 12 | 16 | 8 | 2 | 1 | 8 | |
| 0.85 | 3.23 | | | | | | | | | | | المستوى العام | |
| 0.99 | 3.60 | | | 20 | 10 | 16 | 8 | 48 | 24 | 16 | 8 | 9 | الضرورة |
| 0.95 | 3.50 | 2 | 1 | 16 | 8 | 22 | 11 | 50 | 25 | 10 | 5 | 10 | |
| 0.91 | 3.32 | 4 | 2 | 16 | 8 | 26 | 13 | 52 | 26 | 2 | 1 | 11 | |
| 1.13 | 2.50 | 22 | 11 | 32 | 16 | 22 | 11 | 22 | 11 | 2 | 1 | 12 | |
| 1.00 | 3.23 | | | | | | | | | | | المستوى العام | |
| 0.89 | 3.27 | | | | | | | | | | | المستوى العام | |

المصدر: الجدول اعداد الباحث

ثانياً: إعادة هندسة عمليات الخدمة الفندقية

يتضح من الجدول (4) مستوى تحقق المتغير المعتمد (إعادة هندسة عمليات الخدمة الفندقية) لدى الإدارات الفندقية وتم التوصل لتلك الأهمية بالاعتماد على اوساط وانحراف القيم فضلا عن التكرارات ونسب اجابة افراد العينة حول فقرات الاستبانة التي تخص (إعادة هندسة عمليات الخدمة الفندقية) فقد بلغ قيمة الوسط الحسابي للمتغير المعتمد عموماً (3.71) وهو ما يشكل نسبة مقبولة تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3.00) اما مستوى التشتت (0.90) وهي دون الواحد صحيح ما يعكس دقة الاجابة وقلة تشتتها، اما ما يخص المتغيرات الفرعية فعكست اجابات العينة المستويات الاتية:

أ- **مرحلة التحضير:** جاءت نتائج التحليل الاحصائي لتسجل أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) وأقل وسط حسابي بلغ (3.30) حيث تمحورت اجابات عينة الدراسة حول فقرتي (1- تبحر الإدارة العليا عن نمط جديد لتطوير الخدمات المقدمة)، (4- تحلل الإدارة طرائق تقديم الخدمات الحالية بشكل دوري للتعرف على معوقاتهما) وبانحراف معياري بلغ (0.81) و(1.05) اما المستوى العام لمرحلة التحضير فقد بلغ الوسط الحسابي (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.97). وهذا يفسر ان لدى عينة الدراسة رؤيا بإعادة هندسة الخدمة الفندقية سيحقق لها المواعمة مع التغيير السريع الذي يحدث في البيئة الخارجية ويحقق لها النجاح.

ب- **مرحلة التقييم:** أعطت نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة اعلى وسط حسابي بلغ (4.12) لفقرة (5- تضع الإدارة فهم احتياجات ورغبات الزبون من اهم أولويات الفندق) وبانحراف معياري بلغ (0.80) اذ تمركزت اجابات العينة ضمن فقرة اتفق بشدة واتفق بنسبة (78%) وسجل ادنى وسط حسابي بلغ (3.10) لفقرة (6- تؤمن الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي للفندق الذي يحقق أهدافها باقل التكاليف) بانحراف معياري بلغ (0.93) يتضح لدى الباحث بان عينة الدراسة تسعى للحصول على ميزة تنافسية في أداء الخدمة الفندقية والوصول الى أهدافها والتي تتوافق مع رسالتها.

ت- مرحلة الرؤيا: تراوح الوسط الحسابي لدى عينة الدراسة بين (2.88-3.84) لفقرتي (9- تقديم خبرات متعددة عند تصميم الخدمة بما يتلاءم واهداف الفندق)، (11- اعتماد الأفكار والممارسات المبتكرة) وبتحرف معياري بلغ (0.96) و(1.08) وأعطى المستوى العام للوسط الحسابي بلغ (3.47) وبتحرف معياري بلغ (0.96). يتضح ان آراء عينة الدراسة متفقة بوضوح الرؤيا في اعتماد الأفكار الجديدة والممارسات التي ستؤدي الى تحسينات جوهرية في معايير الأداء.

ث- مرحلة الحل أو التنفيذ: اشارت نتائج الوسط الحسابي لدى عينة الدراسة الى ان أعلى وسط حسابي بلغ (4.12) وبتحرف معياري بلغ (0.77) لفقرة (15- ضرورة تحديد المهام والواجبات والمسؤولية المكلفة للعاملين) إذ تركزت اجابات العينة ضمن فقرة اتفق بشدة واتفق بنسبة (84%) وأقل وسط حسابي بلغ (2.96) لفقرة (17- يعتمد طريقة تقديم الخدمة التي تلائم ثقافة المنظمة الفندقية) وبتحرف معياري بلغ (1.19) وحقق المستوى العام للوسط الحسابي (3.74) وبتحرف معياري بلغ (0.91) يتضح لدى الباحث ان اجابات عينة الدراسة جاءت متفقة على ضرورة اعتماد تقديم الخدمة الفندقية بما يتلاءم مع ثقافتها من خلال تحديد المهام والمسؤوليات.

ج- مرحلة التحول: انحصر الوسط الحسابي للإجابات عينة الدراسة بين (3.64- 4.08) وبتحرف معياري بلغ (0.83 - 0.94) ولفقرتي (21- اختيار البديل الانسب الذي يحدد الوقت الذي يستغرقه كل نشاط وتكلفته وجودته)، (20- تفعيل نظام المتابعة للتصحيح والتحول الى بديل أفضل) وسجل الوسط الحسابي العام (3.87) وبتحرف معياري بلغ (0.85) مما يعطي مؤشرا ان عينة الدراسة لديها استعداد على التحول ودمج بعض الوظائف والتحول الى بديل أفضل.

بناءً على تلك الاوساط والنسب الناتجة عن اجابات عينة البحث ممكن التوصل الى اجابة التساؤل الثاني لمشكلة البحث والاتي نصها(هل عمليات الخدمة الفندقية تمتاز بالتجدد طبقاً لما تفرضه معطيات بيئة العمل الفندقي)

اذ يتضح لدى الباحث ان عينة البحث تؤمن بالتغيير الناتج عن تحقيق مدخل إعادة هندسة الخدمة الفندقية بما يتوافق مع نشاط عملها والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية من تطور سريع مما يبقي المنظمة الفندقية رائدة في مجال عملها.

جدول (4) مستوى اجابات عينة البحث حول إعادة هندسة عمليات الخدمة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | المتغيرات الفرعية | |
|-------------------|---------------|---------------|---|------|----|-------|----|------|----|-----------|----|-------------------|---------|
| | | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | اتفق | | اتفق بشدة | | | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| 0.81 | 4.00 | 2 | 1 | 4 | 2 | 8 | 4 | 64 | 32 | 22 | 11 | 1 | التحضير |
| 0.95 | 3.58 | 2 | 1 | 12 | 6 | 26 | 13 | 46 | 32 | 14 | 7 | 2 | |
| 1.07 | 3.62 | 4 | 2 | 12 | 6 | 22 | 11 | 42 | 21 | 20 | 10 | 3 | |
| 1.05 | 3.30 | 8 | 4 | 14 | 7 | 24 | 12 | 48 | 24 | 6 | 3 | 4 | |
| 0.97 | 3.63 | المستوى العام | | | | | | | | | | | |
| 0.80 | 4.12 | | | 2 | 1 | 20 | 10 | 42 | 21 | 36 | 18 | 5 | التقديم |
| 0.93 | 3.10 | 2 | 1 | 28 | 14 | 32 | 16 | 34 | 17 | 4 | 2 | 6 | |
| 0.81 | 4.10 | | | 6 | 3 | 10 | 5 | 52 | 26 | 32 | 16 | 7 | |
| 0.67 | 4.00 | | | 2 | 1 | 16 | 8 | 62 | 31 | 20 | 10 | 8 | |
| 0.80 | 3.83 | المستوى العام | | | | | | | | | | | |
| 0.96 | 3.84 | | | 14 | 7 | 12 | 6 | 50 | 25 | 24 | 12 | 9 | الرؤيا |
| 0.81 | 3.56 | | | 16 | 8 | 16 | 8 | 64 | 32 | 4 | 2 | 10 | |
| 1.08 | 2.88 | 6 | 3 | 42 | 21 | 14 | 7 | 34 | 17 | 4 | 2 | 11 | |
| 0.99 | 3.60 | 4 | 2 | 6 | 3 | 34 | 17 | 38 | 19 | 18 | 9 | 12 | |
| 0.96 | 3.47 | المستوى العام | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|---------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------|
| 0.77 | 3.88 | | | 6 | 3 | 18 | 9 | 58 | 29 | 18 | 9 | 13 | التحولات والتقييم |
| 0.92 | 3.82 | | | 8 | 4 | 28 | 14 | 38 | 19 | 26 | 13 | 14 | |
| 0.77 | 4.12 | | | 4 | 2 | 12 | 6 | 52 | 26 | 32 | 16 | 15 | |
| 0.88 | 3.92 | | | 6 | 3 | 24 | 12 | 42 | 21 | 28 | 14 | 16 | |
| 1.19 | 2.96 | 10 | 5 | 32 | 16 | 20 | 10 | 28 | 14 | 10 | 5 | 17 | |
| 0.91 | 3.74 | المستوى العام | | | | | | | | | | | |
| 0.82 | 3.78 | 2 | 1 | 6 | 3 | 16 | 8 | 64 | 32 | 12 | 6 | 18 | التحولات |
| 0.80 | 3.98 | | | 6 | 3 | 14 | 7 | 56 | 28 | 24 | 12 | 19 | |
| 0.94 | 3.64 | 2 | 1 | 8 | 4 | 32 | 16 | 40 | 20 | 18 | 9 | 20 | |
| 0.83 | 4.08 | | | 8 | 4 | 6 | 3 | 56 | 28 | 30 | 15 | 21 | |
| 0.85 | 3.87 | المستوى العام | | | | | | | | | | | |
| 0.90 | 3.71 | المستوى العام | | | | | | | | | | | |

المصدر: الجدول اعداد الباحث

ثالثا- علاقة الارتباط بين التفكير الابداعي و اعادة هندسة الخدمة الفندقية

بينت نتائج المعالجة الإحصائية في جدول (5) عن وجود (19) علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التفكير الابداعي ومكونات إعادة هندسة الخدمة الفندقية والتي شكلت (79%) من مجموع العلاقات البالغة (24) منها (5) علاقات ارتباط طردية عند مستوى المعنوية (0.01) و(14) علاقة ارتباط طردية عند مستوى معنوية (0.05) حيث حصلت الطلاقة على (4) علاقات ذات دلالة معنوية تحققت مع ابعاد إعادة هندسة الخدمة الفندقية فسجلت أقوى علاقة ارتباط مع مرحلة التحضير(0.63) عند مستوى معنوية (0.000) وأقل علاقة ارتباط مع مرحلة التقييم (0.32) عند مستوى معنويه (0.025) وجاءت الأصالة لتسجل (3) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع مكونات إعادة هندسة الخدمة الفندقية حيث سجلت مع مرحلة التقييم أعلى علاقة ارتباط بلغت (0.66) وأدنى علاقة تحققت مع مرحلة الحل أو التنفيذ بلغت (0.32) وحققت المرونة (3) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية حيث سجلت مع مرحلة الرؤيا على أعلى علاقة ارتباط بلغت (0.59) عند مستوى معنوية (0.000) وأدنى علاقة بلغت(0.34) مع مرحلة التحضير. وحقق المتغير المستقل التفكير الابداعي علاقة ارتباط طردية مع المتغير المعتمد إعادة هندسة الخدمة الفندقية بلغت (0.74) عند مستوى معنوية (0.000) إذ نتجت هذه القيمة من علاقة الارتباط المعنوية مع مراحل إعادة هندسة الخدمة الفندقية بلغت (0.51 ، 0.51 ، 0.47 ، 0.50 ، 0.44) على التوالي مع كل من (التحضير، التقييم، الرؤيا، الحل أو التنفيذ، التحول) على التوالي والتي أعطت مؤشرا على قوة علاقة الارتباط مع وجود تفاوت بسيط بين القيم وهذا مؤشر على قبول الفرضية الاولى للبحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الابداعي وإعادة هندسة الخدمة الفندقية)

جدول (5) علاقة ارتباط التفكير الابداعي مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية

| التحول | الحل او التنفيذ | الرؤيا | التقييم | التحضير | اعادة هندسة الخدمة | المتغير المعتمد المتغير المستقل | قيمة (p) |
|--------|-----------------|--------|---------|---------|--------------------|------------------------------------|----------|
| 0.44** | 0.50** | 0.47** | 0.51** | 0.51** | 0.74** | التفكير الابداعي | 0.002 |
| 0.20 | 0.42** | 0.34* | 0.32* | 0.63** | 0.60** | الطلاقة | 0.168 |
| 0.35* | 0.32* | 0.13 | 0.66** | 0.04 | 0.43** | الأصالة | 0.014 |
| 0.43** | 0.27 | 0.59** | 0.02 | 0.34* | 0.51** | المرونة | 0.002 |
| 0.002 | 0.061 | 0.000 | 0.914 | 0.017 | 0.000 | | |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة عند مستوى المعنوية (0.01) **مستوى

المعنوية (0.05) (n=50)

رابعاً - علاقة التأثير بين التفكير الإبداعي وإعادة هندسة الخدمة الفندقية

يظهر من خلال الجدول (6) وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل التفكير الإبداعي في المتغير المعتمد إعادة هندسة الخدمة الفندقية من خلال اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغت قيم (F) (54.522) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.03) اما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.54) وهو ما يشير الى قوة تأثير المتغير المستقل بالمتغير المعتمد، أما قيمة (β) بلغت (0.87) وهي قيمة ايجابية تؤكد أن تغيير وحدة واحده من التفكير الإبداعي يؤدي الى تغيير بنسبة (87%) في إعادة هندسة الخدمة الفندقية. وهذا يبين أهمية دور التفكير الإبداعي والتجديد بالأفكار والرؤى ما يعكس على واقع هندسة الخدمة وإعادة تأهيلها بما يناسب ظروف بيئة العمل .

جدول (6) اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط للتفكير الإبداعي مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | قيمة الحد الثابت (α) | قيمة معامل بيتا (β) | قيمة معامل التحديد (R^2) | قيمة (F) المحتسبة | الدلالة |
|------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------|---------|
| التفكير الإبداعي | إعادة هندسة الخدمة | 2.97 | 0.87 | 0.54 | 54.522 | 0.000 |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.48)=4.03 (n=50)

اما على مستوى علاقة التأثير للأبعاد الفرعية للتفكير الإبداعي مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية فتبينت كالآتي :

أ- علاقة تأثير الطلاقة مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية :

يتضح من خلال الجدول (7) وجود علاقة تأثير بين بعد الطلاقة ومراحل إعادة هندسة الخدمة إذ تظهر قيمة (F) المحتسبة (25.749) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.03) وبلغت قيمة R^2 (0.36) وهذا يشير الى قوة تأثير المتغير المستقل (الطلاقة) في المتغير المعتمد إعادة هندسة الخدمة، اما قيمة (β) بلغت (0.40) مما تشير قيمتها الايجابية الى علاقة التأثير الطردية التي تبين تغير وحدة واحدة بمستوى الطلاقة يؤدي الى تغير بنسبة (40%) بعمليات إعادة هندسة الخدمة، وهو ما يعكس قدرة القائمين على تكيف سلوكياتهم مع عمليات إعادة الهندسة.

جدول (7) اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط للطلاقة مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | قيمة الحد الثابت (α) | قيمة معامل بيتا (β) | قيمة معامل التحديد (R^2) | قيمة (F) المحتسبة | الدلالة |
|-----------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------|---------|
| الطلاقة | إعادة هندسة الخدمة | 9.49 | 0.40 | 0.36 | 25.749 | 0.000 |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.48) = 4.03 (n=50)

ب- علاقة تأثير الاصاله مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية :

يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة تأثير بين بعد الاصاله ومراحل إعادة هندسة الخدمة إذ تظهر قيمة (F) المحتسبة (10.238) وبمستوى معنوية (0.002) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.03) وبلغت قيمة (R^2) (0.18) وهذا يشير الى قوة تأثير المتغير المستقل (الطلاقة) في المتغير المعتمد إعادة هندسة الخدمة، اما قيمة (β) بلغت (0.35) مما تشير قيمتها الايجابية الى علاقة التأثير الطردية التي تبين تغير وحدة واحدة بمستوى الاصاله يؤدي الى تغير بنسبة (35%) بعمليات إعادة هندسة الخدمة، وهو ما يبرهن على امكانية توليد افكار تتسم بالتجديد مع متطلبات إعادة الهندسة.

جدول (8) اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط لأصالة مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | قيمة الحد الثابت (α) | قيمة معامل بيتا (β) | قيمة معامل التحديد (R^2) | قيمة (F) المحسوبة | الدلالة |
|-----------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------|---------|
| الإصالة | إعادة هندسة الخدمة | 10.24 | 0.35 | 0.18 | 10.283 | 0.002 |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.48) = 4.03 (n=50)

ح- علاقة تأثير المرونة مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية :

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تأثير بين بعد المرونة ومراحل إعادة هندسة الخدمة إذ تظهر قيمة (F) المحسوبة (16.029) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.03) وبلغت قيمة (R^2) (0.26) وهذا يشير الى قوة تأثير المتغير المستقل (المرونة) في المتغير المعتمد إعادة هندسة الخدمة، اما قيمة (β) بلغت (0.56) مما تشير قيمتها الايجابية الى علاقة التأثير الطردية التي تبين تغير وحدة واحدة بمستوى المرونة يؤدي الى تغير بنسبة (56%) بعمليات إعادة هندسة الخدمة، وهو ما يثبت الاستجابة للتغيير الناتج مع عمليات إعادة الهندسة.

جدول (9) اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط المرونة مع إعادة هندسة الخدمة الفندقية

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | قيمة الحد الثابت (α) | قيمة معامل بيتا (β) | قيمة معامل التحديد (R^2) | قيمة (F) المحسوبة | الدلالة |
|-----------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------|---------|
| المرونة | إعادة هندسة الخدمة | 7.32 | 0.56 | 0.26 | 16.029 | 0.000 |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.48) = 4.03 (n=50)

يتضح مما تقدم من بيانات تؤيد قوة مساهمة المتغير المستقل (التفكير الابداعي) بمتغيراته الفرعية بالمتغير المعتمد (إعادة هندسة الخدمة) وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الابداعي على إعادة هندسة الخدمة الفندقية) وهذا ما يعكس اجابة معنوية للتساؤل الثالث في مشكلة البحث حول (ماهي نسبة مساهمة التفكير الابداعي في عملية إعادة هندسة الخدمة) إذ يتبين من خلال ذلك هنالك حافزاً مهماً للقيادات الادارية بالفنادق على تطوير الية تفكيرهم باستمرار بأسلوب وطرائق الخدمة المتبعة بالفنادق وعدم التشبث بالأساليب الكلاسيكية الرتيبة .

خامساً- اختبار الفروق بين عينة الدراسة حول مستوى تحقق التفكير الابداعي

يشير الجدول (10) الى قيمة اختبار (kruskal - wallis) للفروق بمستوى التفكير الابداعي لعينة الدراسة فمن خلال التحليل الاحصائي لتحديد الفروق المعنوية بين فنادق عينة الدراسة في مستوى التفكير الابداعي تبين من خلال الاختبار ان مستوى التفكير الابداعي بأبعاده كافة لم تثبت اي فروق معنوية في مستوى التفكير الابداعي حيث بلغت قيمة (chi- s) بصورة عامة (6.99) عند مستوى معنوية (0.07) وهو اعلى من مستوى المعنوية التي اجري عندها الاختبار والبالغة (0.05) وتحققت هذه القيمة من المتغيرات الفرعية والتي جاءت (3.46، 1.84، 2.05) على التوالي عند مستوى معنوية (0.33، 0.61، 0.56) على التوالي وهذا ما يشير الى عدم وجود فروق معنوية على مستوى ابعاد التفكير الابداعي. مما يوشر حالة مهمة ان بيئة العمل متقاربة من حيث الفرص والتحديات وهذا بدوره شكل نسب متقاربة بمستويات الابداع، مما يدعو الى عدم قبول الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فنادق عينة البحث حول مستوى التفكير الابداعي)

جدول (10) اختبار (kruskal - wallis) للفروق بين فنادق عينة الدراسة حول مستوى التفكير الابداعي

| المتغير الرئيسي | المتغيرات الفرعية | | | المتغيرات المؤشرات |
|------------------|-------------------|---------|---------|-----------------------|
| | المرونة | الاصالة | الطلاقة | |
| التفكير الابداعي | | | | قيمة (Chi-Square) |
| | 6.99 | 2.05 | 1.84 | 3.46 |
| | 0.07 | 0.56 | 0.61 | 0.33 |
| | | | | مستوى المعنوية (0.05) |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة (n=50)

سادساً- اختبار الفروق بين عينة البحث حول مستوى تحقق اعادة هندسة الخدمة الفندقية

يشير الجدول (11) الى قيمة اختبار (kruskal - wallis) للفروق بين عينة الدراسة حول مستوى تحقق اعادة هندسة الخدمة فمن خلال التحليل الاحصائي لتحديد الفروق المعنوية بين فنادق عينة الدراسة تبين ان مستوى اعادة هندسة الخدمة بأبعادها كافة لا توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (chi- s) بصورة عامة (7.04) وبمستوى معنوية (0.07) وهو أعلى من قيمة (0.05) وتحققت هذه القيمة من المتغيرات الفرعية والتي جاء (7.15 و 2.82 و 3.48 و 3.18 و 1.88) على التوالي عند مستوى معنوية (0.07 و 2.42 و 0.32 و 0.37 و 0.06) على التوالي وهذا ما يشير شبه ثبات تام بعمليات تقديم الخدمة والية تطويرها مما يبرهن على عدم صحة الفرضية الرابعة للبحث (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عينة الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة بإمكانية اعادة هندسة خدماتها)

جدول (11) اختبار (kruskal - wallis) للفروق بين فنادق عينة الدراسة حول مستوى اعادة هندسة الخدمة

| المتغير الرئيسي | المتغيرات الفرعية | | | | | المتغيرات المؤشرات |
|--------------------|-------------------|------|--------------|--------|---------|-----------------------|
| | التحول | او | الحل التنفيذ | الرؤيا | التحضير | |
| اعادة هندسة الخدمة | | | | | | قيمة (Chi-Square) |
| | 7.04 | 1.88 | 3.18 | 3.48 | 2.82 | 7.15 |
| | 0.70 | 0.60 | 0.37 | 0.32 | 0.42 | 0.07 |
| | | | | | | مستوى المعنوية (0.05) |

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة (n=50)

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

1- تقاربت مستويات التفكير الابداعي لدى عينة البحث بمختلف متغيراته الفرعية بمستوى فوق المتوسط وهذا ما يعزو الى التوجه الايجابي لدى القيادات الفندقية في تجاوز الافكار التقليدية بأساليب وطرائق تقديم الخدمة الفندقية.

2- حظي متغير الطلاقة اعلى متوسط واقل معدل تشتت بمستوى تحقيقه من بين المتغيرات الفرعية للتفكير الابداعي و يليه من حيث مستوى التحقيق بفارق بسيط متغيري المرونة والاصالة وهذا بسبب ارتباط الطلاقة بسمة اساسية من سمات العاملين بالمجال الفندقي بما يتمتعون به من قدرة على انتاج الافكار التي تؤهلهم لمواجهة تطورات بيئة العمل الفندقي.

3- حققت اجابات العينة من خلال مستويات اعادة هندسة عمليات الخدمة الفندقية وجهة نظر موحدة من خلال مستويات التحقيق فوق المتوسط لمتغيرات اعادة هندسة الخدمة كافة وهذا بطبيعة الحال ناتج عن سعي كل منظمة فندقية بتقديم افضل ما يمكن من خدمات لتعزيز مكتسباتها في سوق العمل الفندقي.

4- حظي متغير التقييم اعلى متوسط واقل تشتتاً بالاجابات بمستوى تحقيقه من بين المتغيرات الخاصة بمراحل اعادة هندسة الخدمة الفندقية، و يليه بمستوى التحقيق بتباين ضئيل كل من (الحل او التنفيذ، التحول، التحضير، الرؤيا)، وبالرغم من اتباع التسلسل المنطقي في تحقيق تلك المراحل الا ان مرحلة التقييم يعزى اهميتها بمستوى التحقيق انها المرحلة التي من خلالها تدرك المنظمة الفندقية موقعها في بيئة العمل الفندقي.

- 5- يلعب التفكير الابداعي دوراً مهماً في انجاح اعادة هندسة الخدمة الفندقية وتبين ذلك من خلال قوة علاقة الارتباط المعنوي بينهما، بشكل عام وبمعظم متغيراتها الفرعية ويعزى ذلك لإمكانية مهارات التفكير الابداعي في تطبيقها على ارض الواقع بما يغير من كلاسكية الاساليب المتبعة بتقديم الخدمات الفندقية.
- 6- ظهرت اقوى علاقة بين المتغيرات الفرعية للبحث هي بين متغيري الاصاله و التقييم ويعود ذلك لأهمية التقييم الدوري لاداء عمليات المنظمة الفندقية ودوره في حصد افكار متجددة وقدرات في مواجهة تهديدا البيئة بتفكير متجدد غير تقليدي.
- 7- حددت اضعف علاقة ارتباط هي بين متغيري المرونة والتقييم ويرجع ذلك لصعوبة تغيير بعض السلوكيات والاعراف الثابتة بالية تقديم الخدمات بناءً على نتائج تقييم اداء عمليات الخدمة الفندقية.
- 8- دلت الدراسة بعمق ادراك اهمية التفكير الابداعي في الاسهام بمختلف مراحل عمليات اعادة هندسة الخدمة وتبين ذلك من خلال علاقة التأثير المعنوي للتفكير الابداعي عموماً وبمتغيراته الفرعية على اعادة هندسة الخدمة الفندقية.
- 9- تبين ان هنالك تباين شبه معدوم بين عينة الدراسة حول مستويات التفكير الابداعي وهذا ناتج بدوره عن التقارب في خصائص عينة البحث في الجدول رقم (2)، اذ ان اختلاف التفكير الابداعي بشكل جذري ناتج عن عدة ابعاد اهمها ما يتعلق بخصائص الباحثين.
- 10- كان للبعد البيني دورا هاما في تقارب عينة الدراسة في اليات عملها بما يخص اعادة هندسة خدماتها فموجب العمل ضمن بيئة خارجية مشتركة بخصائصها لم تظهر اي فروق معنوية بين عينة الدراسة بما يخص اعادة هندسة الخدمة الفندقية.

ثانياً- التوصيات

- 1- تشجيع ما متحقق من مستويات في ابعاد التفكير الابداعي فضلاً عن الافادة من الأفكار الإبداعية الممكن تقديمها في تطوير مهارات العاملين القائمين على تقديم الأنشطة والخدمات.
- 2- الاهتمام بأبعاد التفكير الابداعي بشكل متوازي واعتبارها سمات اساسية في اختيار القوى العاملة ذات التماس المباشر بقيادة الاعمال الفندقية.
- 3- المراجعة الدورية والشاملة من قبل اعضاء المنظمة الفندقية لموقع الفندق في سوق العمل المحلي والدولي من خلال تقييم الأنشطة ومقارنتها مع ما موجود في سوق العمل للنهوض باليات اعادة هندسة الخدمة وفقاً لما تمليه تلك المراجعة فضلاً عن الحفاظ على المكتسبات المتحققة بفضل التحسين المستمر بعمليات الخدمة
- 4- العمل ضمن اسلوب التحسين المستمر لإنجاح عملية إعادة الهندسة للخدمة الفندقية من خلال الاستفادة من الدراسات الاستقصائية وملاحظات الزبون بما يسهم من الحد من الهدر في الجهود البشرية و المال والوقت، فضلاً عن توافر الاجواء المناسبة لتنفيذ مراحل عمليات اعادة الهندسة دون مقاومة من لا يعتقدون بالتغيير.
- 5- تأسيس ثقافة تنظيمية تؤمن بقدرة العاملين على التفكير وتقديم الافكار والاخذ بها بما ينسجم مع تكيفهم وتقبلهم اي تغيير يؤدي الى إعادة هندسة عمليات الخدمة في حال اتخاذ القرار بتفعيلها.
- 6- ضرورة تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب للمحافظة على القدرات الإبداعية لدى العاملين واعتبارها ميزة تنافسية من خلال الافكار المتجددة التي تسهم بدعم نتائج تقييم مستوى عمليات الخدمة الفندقية.
- 7- تحفيز العاملين بمجال تقديم الخدمات الفندقية بضرورة المرونة في تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم وتفكيرهم تجاه الاعمال الفندقية وفقاً لما يمليه الموقف الناتج عن تقييم مستوى العمليات الفندقية.
- 8- التأكيد على المسؤولين من القيادات العليا في فنادق مدينة بغداد بأهمية إعادة هندسة عمليات الخدمات الفندقية المقدمة لمواكبة سوق الفنادق العالمية ولا يتحقق ذلك الا بعد امتلاكهم لقدرات تفكيرية متجددة تتمثل بالتفكير الابداعي.
- 9- الاستثمار الامثل للتقارب بمستويات التفكير الابداعي يكون من خلال وضع استراتيجيات وطنية تؤهل المنظمات الفندقية على مواجهة المنافسة الدولية في سوق الفنادق في حال عملها داخل ارض الوطن او من خلال انظمة التوزيع العالمي.
- 10- الاحتفاظ بعلاقة بعيدة المدى مع الزبون لأطول فترة ممكنة احدى محفزاته هو التسارع بين المنظمات الفندقية بتطوير وتأهيل هندسة خدماتها بما يحقق اقصى قيمة للزبون وبذات الوقت التقارب بأصناف الخدمات فيما بينها مما يجعل احدها مكمل للآخر.

References

- 1- Abou Awad, Rania Jaser Ali(2015) "the reality of human Resource management re-engineering Application and its Relationship with developing job performances in general personnel Council- Gaza, master in leadership and management.
- 2- Ahmad, Yusef, AbdAlelah(2014)"the impact properties of strategic thinking in the stages of the application Business process re-engineering": A survey study of the consultant of a sample of management and their assistants and consultants in the general company for cotton industries, Economic and administrative sciences, vol:20 no:79 .
- 3-AL kairy, Arwa Mohammed(2012) "psychology knowledge, Dar Afkar for studies and publishing, Syria
- 4-Al-kubaisi, Salah al-Din Awad Karim (2002) "knowledge management and its impact on organization creative thinking" PHD research, college of management and economics, baghdad.
- 5-Al-kubaisi, Salah al-Din Awad Karim(2012) " the impact of strategic thinking on human resource management strategies" , economic and administrative sciences, Baghdad,, vol:18 no:67.
- 6-ALobaidi, Raafat, Assi ,Hussein(2005) " the impact of the re-engineering stages of business processes in the dimensions of product quality", master thesis, university, of Mosul.
- 7-Al-Rashidi, Huda Sayar Swailem & Al-Khalidi, Maryam Irshid Othman & Zeyouidi, Mohammed(2015)" The level of creative thinking among gifted students in secondary level in Tabuk region in Saudi Arabia in light of some variables" Research published in the Second International Conference for the Gifted and Talented, United Arab Emirates University from 19-21 May 2015.
- 8- ALTamimi, Dia, Abdullah(2009) the level of creative thinking for the students of the arabic department at Ibn Rushd college, journal of the faculty of arts no(78).
- 9-Baer, J. ,1998, "the case for domain specificity of creative research journal, 11(2) , 173- 177, doi: [10.1207 /s15326934crj1102 7](https://doi.org/10.1207/s15326934crj11027)
- 10-basadur, m, 1997, "organization development interventions for enhancing creative in the work place. Journal of creative behavior, 3(1).
- 11-Bashir, Huda & Jkal, Abir(2015) " a study to standardize metrics the creativity of renzoli and torrance" cultural center of children in the state of qater, research and development department.
- 12-Choi, Chung for & Chan Stephen, L. , (1997), business process reengineering: evocation, elicitation and exploration Business process management journal, vol:3, Iss:7,
- 13-Daft, R. L. , (2001), :Organization theory and design, south western, U.S.A.
- 14-david, H., (2014) innovation leadership, how to use innovation to leader off creatively work collaboratively, and drive results, new York, pp:5- 8
- 15-Dawi, Sheikh & alitar, Sumaya Brno(2008)" The impact of the re-engineering process on the development of the banking service in Algeria" National Bank Case Study: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3344/1/14.pdf>

- 16-Evan, William, N. , 1993, "Organaization theory", New York,, macmillan publishing company.
- 17-Guilford, j. p. (1969), " some theoretical view of creativity. In. "contemporary approach to psychology", helson, h. rewan, w. ed, affiliated east wast press, PVT, new delhi
- 18-Hakak, wijdan,(2010) "Building the test of the ability of verbal creative thinking among university students", journal educational and psychological research, Baghdad vol:(26).
- 19-Hammer, M. Champy, (1993), "Reengineering the operation: A man fest Revolution", Harper Collins, London
- 20-Harrison, Brian, D.& Pratt, Marrice, D. , (1993), "A methodology for reengineering business, planning review, vol:21, no:2
- 21-Hassan, Donia Karim (2015)"the role of knowledge management proccses in re- engineering Business processes, journal Baghdad college of economic seinces university n(43).
- 22-Ivancevich, T. M. ,Lorenzi, P., Skinner S. J. &Grosby P. B. (1997), "management: Quality & competitiveness" 2nd Ed , Chicago: free press.
- 23-Joseph, sungau&Philibert c. Ndunguru& Joseph, Kimeme,(2013), "Business process Re-engineering: the technique to improve speed of service industry in tanzania, June, vol:4, no:1
- 24-Krajewski, j. lee& Ritzaman, P. Larry & Malhotra, K. Manoj, (2010), "Operations management processes and supply chains", 9th Ed, Pearson, new York
- 25-Krajewski, Lee. J. & Larry Pitzman,(2010), "Operations management processes and value chains", New Jersey prentice- Hall
- 26-Lin, Fu – Ren, meng- chynyang,& Yu – Hua pai, (2002), A generic structure for Business process modeling" Business process management
- 27-Mohsen, Abdul Karim & Najjar, Sabah Majeed (2004) "production and operations management", Dar Wael publishing.
- 28 -Omar, Mahmoud Ahmed, etal (2010) "psycological and education measuement, Dar Al maseera publishing distribting and printing, Ammaan, Jordan.
- 29-Raymond. I., &Bergeon, (1998)," Determinants of Business process reengineering success in small and large enterprises" An Empirical study in Canadian context journal of small Business management, vol(36), no(1)
- 30-Russell, R. S. & Taylor. III. , (2000), "Operation management", 3rd Ed, preutice Hall. Inc, U.S.A.
- 31-Saraaf, Raad, (2001), " management of innovation and creative thinking: Tecnological fundamentals and methods of application Dar Al Rida publishing , Syria.

32-Sarkar, A., N., 2005, "Strategic Business management and Banking", New Delhi: Deep& Deep publications pvt. Ltd.

33- Jawad, Shawki (1992) " human behaviours and their implications for bussiness management, Baghdad, Dar Al Hikma.

34-Sternberg, r.j&libart, t.l, "investing in creative", American psychologist, 51:7

35-Subramanian, Mithu& Larry Whitman& S. Hosseincheraghi, (1999) "Business process reengineering: A consolidates methodology, proceedings" 4th Ed annual International conference on Industrial engineering theory Appilcation and practice, vovL17-20, san Antonio , Texas, U.S.A.

36-Torrance, e.p, (1974), "test creative thinking", verbal tests forms a and b (figural a&b) scholastic service inc.ll, Bensenville

37-Turkmen, Hakan& Sertkahya, Mehmet,(2015), "Creative thinking skills analyzes of vocational high school students",journal of educational and instructional studies in the world, vol:5 iss:1.

Creative thinking and its impact on reengineering hotel service (Comparative field study in premium class hotels)

Mrateb Hussein AL-Taie

Ministry of Health

DrMOHAMMED FADHIL
ABBAS

Middle Technical University

Received: 2/12/2019

Accepted : 26/2/2020

Published :August / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research seeks to identify the dimensions of creative thinking and its impact on the re-engineering of hotel service operations by analyzing the correlation and impact between research variables as well as comparing the research sample. The importance of the research comes from the need to motivate managers the importance of creative thinking among workers in the researched hotels because it is an essential part in the re-engineering of hotel services. To achieve this a questionnaire was designed containing (33) items that include the independent research variables (creative thinking) and the accredited (re-engineering the hotel service) and distributed to a sample of (50) individuals represented by (Commissioner Director, Deputy Commissioner, Department Director, Division Director) of the workers Excellent class hotels in Baghdad and after analyzing the answers of the sample Several conclusions have been reached, the most important of which indicates the importance of creative thinking in re-engineering the hotel service to keep the hotel organization in keeping with its external environment, and in light of this research the managers working in hotel organizations recommend a comprehensive periodic review of the hotel's location in the local and global labor market by evaluating its activities and comparing it with the market requirements the work.

Key words : Thinking, creative thinking, service, re- engineering the operations