

## أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بشركات السياحة المصرية

هبة عبدالكريم يوسف زيدان<sup>1</sup>

مدرس بقسم الدراسات السياحية بالمعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار، أبو قير، الإسكندرية

### المخلص

### معلومات المقالة

تحتاج الشركات السياحية في الوقت الراهن إلى تفعيل آليات الإبداع الإداري لمواجهة المنافسة وتقديم حلول ابتكارية متطورة خاصة على مستوى تنمية العنصر البشري. لذلك يستمد البحث أهميته من أهمية متغيري (بيئة العمل والإبداع الإداري) في المجال السياحي، ويعتبر دراسة كل من المتغيرين إضافة جديدة بحقل الدراسات السياحية ومحاولة إبراز أهمية الإبداع الإداري كلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من الشركات السياحية إلى الاستفادة منها لضمان استمرارها في السوق السياحية. تمثل مجتمع الدراسة في عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة الإسكندرية واستخدم استبيان لتجميع البيانات. ستهتم نتائج البحث في تصميم البرامج التدريبية الإدارية في الشركات السياحية لصالح عمليات التطوير المؤسسي اعتماداً على إبراز المهارات الإبداعية للمدراء والعاملين، وكذلك في تطوير المنظومة الإدارية من خلال توضيح مواطن الضعف ومشكلات بيئة العمل الداخلية واقتراح حلولاً لها.

### الكلمات المفتاحية

بيئة العمل؛ الإبداع الإداري؛ القدرات الإبداعية؛ شركات السياحة

### (JAAUTH)

المجلد 16، العدد 2

(2019)

ص 60-79

### المقدمة

المنظمات الناجحة يجب ألا تقف عند حد الكفاءة من أجل ضمان استمرارها قوية وقادرة على المنافسة في السوق ولكن يجب أن تكون منظمة مبدعة وخلاقة (Rusu, 2016)، لهذا تزايد اهتمام المنظمات والشركات في الوقت الراهن بموضوع بيئة العمل للتعرف على العناصر المؤثرة في سلوك القوى البشرية العاملة ودوافعها ومستويات أدائها، وكذلك تحديد الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الإبداعي وزيادة الكفاءة الإنتاجية، إذ يُعد العنصر البشري هو العنصر الأهم في بيئة العمل؛ فهو يؤثر ويتأثر بها (عبدالباسط، 2013؛ سرقيس، 2018). هنا يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التطوير المستمر وتنمية الموارد البشرية، حيث يؤثر في كفاءة إنتاجيتها عدة عوامل ترتبط ببيئة العمل كالسياسات الإدارية الجيدة، القيادة الفعالة، المناخ التنظيمي واستخدام لوائح وتعليمات مرنة؛ فضلاً عن الحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بالتدريب الدوري للعاملين لتصل المنظمة إلى بيئة عمل ذات أداء إبداعي (على والحاكم 2015؛ الشاعر، 2017). وفي ظل المنافسة المستمرة تحتاج الشركات السياحية في الوقت الراهن إلى تفعيل آليات الإبداع الإداري وتقديم حلول ابتكارية متطورة لمواجهة الظروف المحيطة بها للوصول إلى نتائج أفضل على مختلف المستويات (عبدالباسط، 2013؛ يمينة، 2018).

### الاستعراض المرجعي

#### أولاً : بيئة العمل في الشركات والمؤسسات

مفهوم بيئة العمل ليس بالمفهوم الحديث حيث نوه له العديد من الباحثين وبدأ بالإشارة إليه العالم فريدريك تايلور عندما تحدث عن البيئة المادية التي يعمل بها (سرقيس، 2018)، ولقد عرف عقيلي (2005) بيئة العمل بأنها نشاط يتكون من مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف النفسية والمناخية داخل المنظمات خاصة الصناعية وتصميم برامج متخصصة لإزالة مسببات الحوادث أو المخاطر المحتملة التي قد تصاب بها الموارد البشرية لإيجاد بيئة عمل مادي ونفسي سليم. وأكد القحطاني (2012) أن بيئة العمل الداخلية للمنظمة تضم كل ما يوجد داخل المنظمة من أشخاص وعلاقاتهم التبادلية وكذلك النظم والسياسات والإدارة والتجهيزات المستخدمة ومدى فاعليتها والموارد الفنية والبشرية والمالية والتكنولوجية، وطبيعة العمل وظروفه المادية كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء وغيرها وكذلك الظروف المعنوية التي تؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين، هذا ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة. وحدد Jayaweera (2015) أن بيئة العمل تشمل على عنصرَي السلامة والصحة، إذ تشير السلامة إلى حماية الموارد البشرية من الأضرار التي تسببها لهم حوادث محتملة في مكان العمل، أما عنصر الصحة فيشير إلى حماية الموارد البشرية من الأمراض النفسية والجسدية المحتملة.

#### مكونات وأبعاد بيئة العمل

تتكون بيئة العمل من الهيكل التنظيمي: ويقصد بهذا البعد الإطار العام الذي يحدد المستويات الإدارية وأنظمة انسياب العمل والسلطة في التنظيم (العامري، 2002). اللوائح والتعليمات المنظمة: يحدد هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل، بالإضافة

<sup>1</sup> Heba\_zidaan@yahoo.com

إلى تحديد الوثائق والأدلة التي تستخدمها الإدارة لإنجاز الأعمال (عيسى، 2014؛ إسماعيل، 2014). **المشاركة في اتخاذ القرار:** يظهر هذا البعد درجة منح إدارة الشركات أو المنظمات الفرصة للعاملين لطرح آرائهم واتخاذ قراراتهم دون قيود (عبدالرحمن ومجيد، 2012). **التكنولوجيا:** هي المعرفة والأدوات والأساليب المستخدمة في تحويل المدخلات داخل المنظمات إلى مخرجات بما يتفق مع وسائل التطور الحديث. **التدريب:** من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم بهدف تحسينه وتطويره (Taha, 2016). **الحوافز والمكافآت:** يشير هذا البعد إلى مدى عدالة تطبيق نظام المكافآت المتبع في الشركات والحوافز المادية والمعنوية وربطه بمستويات الأداء والكفاءة للعاملين (إسماعيل، 2014). **أما ظروف العمل:** تتمثل في مدى توفير الشروط المناخية المناسبة مادياً ومعنوياً بالشكل الذي يساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه (الحارثي، 2016).

### ثانياً: الإبداع الإداري

يمثل الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ويمكن تمييزه من خلال التدريب المستمر للأفراد وتوفير المناخ المناسب للعمل (Hassan et al., 2018 ; Tuzunkam, 2017) فالإبداع هو توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال (سلامة، 2016)، حيث ترتبط عملية الإبداع بإنتاج أفكار لأشياء خارج نطاق المؤلف لها فائدة اجتماعية للفرد والمنظمة والمجتمع (الطار، 2012). وقد عرف الأخرس (2016) **الإبداع الإداري** بأنه استخدام المهارات الإبداعية في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة خاصة لتمميته وتطويره. وأشار Rusu (2016) إلى أن الإبداع الإداري هو نوع من الخروج عن التفكير التقليدي، إذ يمكن إنتاج أفكار وأساليب عمل جديدة ومتطورة مناسبة لظروف وبيئة عمل المنظمة.

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، وجد شبه اتفاق بين الباحثين على تحديد عناصر ومكونات القدرات الإبداعية التي تشكل التفكير الإبداعي لدى الأفراد بشكل عام ويمكن إجمالها فيما يلي: **المرونة:** هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر إلى الأشياء بمنظور جديد (الصيرفي، 2003)، **الطلاقة:** هي بنك القدرة الإبداعية حيث تعتمد على قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة (Sawinska, 2017)، **الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة للمشكلات والبعد عن المؤلف والشائع (سلامة، 2016؛ شعباني، 2016)، **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي والإدراك الكامل لوجود مشكلات أو عناصر ضعف داخل المنظمة، **القدرة على التحليل:** هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها و**المخاطرة:** فهي المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها (الحري، 2003)، و**النقد الذاتي والثقة بالنفس:** هي من السمات الشائعة الإيجابية في الشخصية الإبداعية.

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات الإدارية داخل الشركات أو المنظمات سواء على المستوى الفردي حيث يتمتع العامل بخصائص فطرية كالذكاء والموهبة وأخرى مكتسبة كحل المشكلات بحيث تشكل أفكار إبداعية خلاقة لتطوير العمل (محمدي، 2016؛ Hassan et al., 2018)، فالإبداع على مستوى الجماعات الذي يتم تقييمه من قبل الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات (القحطاني، 2012). أما الإبداع على مستوى المنظمات يحتاج إلى توافر أساليب للإبداع الإداري الفردي والجماعي (شعباني، 2016).

هذا ويتم التعرف على تطور الإبداع في الشركات السياحية من خلال عدة مؤشرات نذكر منها عدد الخدمات الجديدة التي تختلف في خصائصها عن الخدمات التقليدية، وعدد الأفكار الجديدة الخاصة بتطوير الخدمات وتقديمها بشكل متميز للعملاء، وحالات تحسين جودة الخدمات الحالية مع تقليل تكاليفها لزيادة المبيعات، وزيادة عدد قنوات التوزيع من خلال طرق غير تقليدية لتطوير الحصة السوقية للشركة بين المنافسين (Bolgova et al., 2016؛ السعيد، 2017).

### أنواع الإبداع الإداري وأهميته

**أ) إبداع العملية:** يتمثل في القيام بمجموعة من العمليات التشغيلية للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء (اللامي وحسين، 2013). **ب) إبداع المنتج أو الخدمة:** يركز هذا النوع على العميل ويتم من خلال تقديم خدمة جديدة أو منتج جديد بمواصفات جديدة أو أقسام أو برامج جديدة (شعباني، 2006؛ محمود، 2013؛ Hassan et al., 2013).

وتحقق الشركات السياحية فوائد عديدة من تطبيق العمليات الإبداعية في الإدارة ومنها: المواجهة والتكيف مع أية متغيرات خارجية أو داخلية تؤثر في بيئة العمل بالشركة وحسن استغلال وتوظيف قدرات الموارد البشرية بما يتفق مع تلك المتغيرات، زيادة القدرة التنافسية للشركة وتحقيق كفاءة وفاعلية في الأداء، فضلاً عن إيجاد أساليب وفرص جديدة للشركة لتسويق خدماتها وبالتالي زيادة أرباحها وتحسين صورتها الذهنية، الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بالشركة السياحية عن طريق توفير بيئة إبداعية تساعد على تحسين الخدمات السياحية المقدمة وتدعم من مشاركتهم، كذلك التعامل بفعالية تجاه ضعف الموارد المالية للشركة خاصة في أوقات الأزمات والموسمية (السعيد، 2017؛ Hjalager, 2018).

### معوقات العملية الإبداعية الإدارية بالشركات السياحية

توجد عدة معوقات تنظيمية وإدارية تواجهها التنظيمات والشركات السياحية أمام المحاولات الإبداعية منها عدم وضوح الأهداف والغايات للشركات فضلاً عن الافتقار إلى معايير واضحة للأداء (الجندي وآخرون، 2018؛ حفصي، 2018)، ووجود انخفاض في الروح المعنوية للعاملين كنتيجة لعدم وجود نظام عادل للمكافأة المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية (Sen et al., 2017)، وعدم الاستماع إلى مقترحات وآراء العاملين (علي وآخرون، 2013)، وكذلك الالتزام النمطي باللوائح والأنظمة مما يقتل روح التطلع للعاملين (سركيس، 2018). كما توجد معوقات اجتماعية وثقافية ترتبط بشخصية الفرد وتنمية قدراته الإبداعية تتبع من الأسرة والتنشئة الاجتماعية، كما أن مقاومة بعض العادات والتقاليد المجتمعية الداخلية قد يكون لها دور سلبي في الحد من الأفكار الابتكارية والإبداعية لدى الفرد كنتيجة لسوء المناخ المجتمعي ومقاومة التغيير داخل المجتمع نظراً للقيم السائدة (محمود، 2013). أما المعوقات المادية فتتعلق بالإمكانيات المادية للشركة، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة متطلبات عمليات التطبيق للإبداع الإداري من حوافز مادية عادلة، فضلاً عن عدم تقديم برامج تدريبية للعاملين بالشركة لتمكينهم من تطبيق الأساليب الإبداعية في مختلف مجالات العمل السياحي (السعيد والزق، 2017).

### ثالثاً: أثر بيئة العمل في تنمية الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية:

تظهر الحاجة إلى الإبداع داخل الشركات السياحية عندما تدرك الإدارة أن هناك تفاوت بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يتطلب اتخاذ أساليب جديدة في الإدارة نتيجة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل التنظيمية كالتغيرات التكنولوجية أو تغيرات أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة السياحية (السعيد، 2018). هنا ينبغي على الشركات أن تراقب متطلبات بيئة العمل من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة ومواجهتها، وفي سبيل تحقيق ذلك تبنت العديد من الشركات سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة وقام البعض بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة مثل وحدات التطوير الإداري، كما قامت شركات أخرى بتدريب الأفراد والمدراء على السلوك والتفكير الإبداعي كميزة تنافسية واستثمار لوضع الشركة في ظل المنافسة السوقية وعمليات التطور (Teodores et al., 2015; Aas, 2016; Izquierdo, 2018).

### مشكلة البحث

دفعت المنافسة المستمرة بين الشركات السياحية المدراء إلى تقديم حلول ابتكارية من خلال تفعيل آليات الإبداع الإداري خاصة على مستوى العنصر البشري وتنميته باعتبار أن الإنسان هو حجر الأساس في العملية الإبداعية. ومن هنا أصبحت الحاجة للإبداع مطلباً ملحاً للعديد من الشركات والمؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها، ولاسيما عندما يدرك متخذو القرار والقائمون على الإدارة بتلك الشركات أن هناك تفاوتاً بين أداء الشركات الفعلي والأداء المرغوب، مما يستوجب تبني طرقاً وأساليب جديدة في الإدارة (الشاعر، 2017). حتى تتبنى الشركات هذا المفهوم لأبد من توافر بيئة عمل ومناخ تنظيمي داعم لهذا الاتجاه الإبداعي. واستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي هل تؤثر بيئة العمل بعواملها (الهيكل التنظيمي، اللوائح والتعليمات، التدريب، التكنولوجيا، الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات وظروف العمل) في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية المصرية.

### أهداف البحث

1. دراسة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات السياحية المصرية؛
2. تحليل طبيعة العوامل المكونة لبيئة العمل بشركات السياحة؛
3. تحديد أثر بيئة العمل بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري للعاملين؛
4. دراسة مدى وجود فروق في آراء الباحثين حول محاور البحث وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

### فروض البحث

#### الفرض الرئيسي الأول

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، اللوائح والأنظمة، التدريب، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت وظروف العمل) على الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة المصرية.

#### يشتمل منه الفروض الفرعية التالية:

- ف1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.
- ف2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوائح والأنظمة في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.
- ف3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.
- ف4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.
- ف5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.
- ف6 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.
- ف7 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.

**الفرض الرئيسي الثاني**

يوجد فروق معنوية في تقييم أفراد العينة لبيئة العمل حسب المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**الفرض الرئيسي الثالث**

يوجد فروق معنوية في تقييم أفراد العينة للإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**منهج البحث**

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة وتفسيرها (الحمداي، 2006) وذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في شركات السياحة المصرية فيما يتعلق ببيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الإداري كإتجاه حديث للإدارة. حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بمدينة الإسكندرية، والبالغ عددها (380) شركة طبقاً لبيانات دليل الإسكندرية السياحي المعلن على البوابة الإلكترونية لمحافظة الإسكندرية (<http://www.alexandria.gov.eg>)، ونظراً لعدم وجود إحصائيات معلنه بعدد العاملين بشركات السياحة المصرية واعتماداً على تصنيف شركات السياحة كشركات صغيرة الحجم (Abou shouk et al., 2016)، التي تشمل وفقاً للقانون المصري رقم 2004/141 عدداً من العاملين يتراوح بين 1-9 تم تقدير متوسط عدد العاملين للشركة بحوالي 5 أفراد وبذلك تم تقدير عدد العاملين في 380 شركة بالإسكندرية بـ 1900 موظف، وتم تقدير حجم العينة بـ 320 موظف تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة (Sekaran and Bougie, 2009)، وتم استرداد (276) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل استجابة 86.2%، وسجلت العينة نسبة 15% تقريباً من مجتمع الدراسة.

**أداة البحث**

تم استخدام استبيان لتجميع البيانات من العاملين بعد عرضه على مجموعة تتكون من (8) متخصصين في العلوم السياحية وعلوم الإدارة والإحصاء وتحليل البيانات، لإجراء التعديلات المقترحة، حيث صمم بطريقة مقياس ليكرت الخماسي (1= لا اتفق إطلاقاً إلى 5= اتفق بشدة)، وقد انقسم إلى ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة الوظيفية).

**القسم الثاني:** يتكون من 35 عبارة لقياس بيئة العمل وعواملها داخل شركات السياحة (الهيكل التنظيمي، اللوائح والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا، التدريب، المكافأة والحوافز وظروف العمل) وهي تمثل المتغير المستقل وذلك بالاعتماد على عدة دراسات تطرقت إلى هذه العوامل كدراسة العطار (2012)؛ إسماعيل (2014)؛ سلامة (2016)؛ محمدية (2016)؛ سركي (2018)؛ الجندي وآخرون (2018)؛ إدريس (2018) ورميلة (2019).

**القسم الثالث:** ويتكون من 16 عبارة لقياس الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة ممثلاً للمتغير التابع وذلك بالاعتماد على عدة دراسات اللامي وحسين (2009)؛ العطار (2012) عبد الباسط (2013)؛ على والحاكم (2015)؛ محمدية (2016)؛ Zonetek (2016)؛ الشاعر (2017)؛ أحمد (2018)؛ حفصي (2018)؛ الجندي وآخرون (2018)؛ Hassan et al. (2018) ورميلة (2019).

**صدق وثبات الاستبيان**

أولاً: صدق المقياس (الصدق البنائي)

**جدول (1): يوضح علاقة الارتباط بين عوامل بيئة العمل والإبداع الإداري**

الإبداع الإداري	بيئة العمل	ظروف العمل	المكافآت والحوافز	التدريب	التكنولوجيا	المشاركة في اتخاذ القرار	اللوائح والتعليمات	الهيكل التنظيمي	متغيرات الدراسة
								1	الهيكل التنظيمي
							1	.276**	اللوائح والتعليمات
						1	.343**	.401**	المشاركة في اتخاذ القرار
					1	.397**	.185**	.450**	التكنولوجيا
				1	.656**	.486**	.171**	.569**	التدريب
			1	.587**	.452**	.406**	.211**	.529**	المكافآت والحوافز
		1	.567**	.558**	.446**	.410**	.216**	.549**	ظروف العمل
	1	.775*	.785**	.833**	.739**	.656**	.412**	.750**	بيئة العمل
1	.457**	.447*	.323**	.283**	.372**	.290**	.223**	.338**	الإبداع الإداري

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يبين جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط لمجالات وأبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.05) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: ثبات الاستبيان

جدول (2): اختبار الصدق والثبات

المصدقية	معامل كرونباخ ألفا لكل المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا	اسم المتغير
0.950	0.903	.894	الهيكل التنظيمي لشركة السياحة
		.907	اللوائح والتعليمات المنظمة
		.898	المشاركة في اتخاذ القرار
		.895	التكنولوجيا
		.892	التدريب
		.896	المكافآت والحوافز
		.892	ظروف العمل
		.883	معامل كرونباخ ألفا لكل عوامل بيئة العمل
		.896	معامل كرونباخ ألفا للإبداع الإداري

يتضح جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل عوامل ومجالات بيئة العمل (المتغير المستقل) حيث تتراوح بين (0,907-0,892) وجاء معامل ألفا كرونباخ لكل عوامل بيئة العمل مسجلاً (0,883) أما معامل كرونباخ ألفا للإبداع الإداري وسجل قيمة ثبات (0,896) وجاء معامل كرونباخ ألفا لكل المتغيرات الخاصة بالاستبيان مسجلاً 0,903 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع حيث يتعدى قيمة 0,6 ، كما بلغت قيم الصدق لجميع متغيرات أو أبعاد الاستبيان (0,950) وهذا يعني أن قيمة الصدق مرتفعة مما يؤكد صلاحية تحليل البيانات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها ببرنامج SPSS 24 وتمثلت في التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفروض الفرعية واختبار الانحدار المتعدد بطريقة ENTER واختبار المقارنات One-Way Anova لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب العوامل الديموغرافية.

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

جدول (3): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

التكرارات من (276)		الخصائص الديموغرافية	التكرارات من (276)		الخصائص الديموغرافية
النسبة %	العدد		النسبة %	العدد	
النوع			المستوى التعليمي		
46	127	ذكر	6.2	17	الثانوية العامة
54	149	أنثى	87.7	242	بكالوريوس
الحالة الاجتماعية			5.8	16	ماجستير أو دبلوم
54.7	151	أعزب	0.4	1	دكتوراه
عدد سنوات الخبرة			47.8	132	5 سنوات فأقل
40.2	111	متزوج	26.8	74	6-10
5.1	14	أخري	15.9	44	11-15
السن			4.7	13	16-20
54.3	150	أقل من 30	2.9	8	21-25
30.1	83	من 31-40	1.8	5	أكثر من 25
9.1	25	من 41-50			
6.5	18	أكثر من 50			

يوضح جدول (3) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية حيث تبين أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب مما يعكس ارتفاع نسبة من تقل خبرتهم الوظيفية عن 5 سنوات ، وأن نسبة 87,80% كانت لحملة البكالوريوس مما يشكل عنصر قوة داخل بيئة العمل.

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة البحثية

## أولاً : بيئة العمل وعواملها المختلفة بالشركات السياحية

## 1. الهيكل التنظيمي

جدول (4): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي لشركة السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		أسئلة خاصة بالهيكل التنظيمي لشركة السياحة		
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
اتفق	2	.85227	3.7500	42	14.9	149	51.1	65	23.6	14	5.1	6	2.2	وضوح مستويات وعناصر الهيكل التنظيمي للشركة.
اتفق	3	.83573	3.7754	41	14.9	158	57.2	56	20.3	16	5.8	5	1.8	وضوح الاختصاصات والصلاحيات للعاملين بالشركة.
اتفق	4	.87501	3.5942	29	10.5	141	51.1	79	28.6	19	6.9	8	2.9	مرونة الهيكل التنظيمي وانخفاض البيروقراطية.
اتفق	5	.93273	3.5797	32	11.6	145	52.5	55	19.9	39	14.1	5	1.8	تناسب مؤهلات العاملين بالشركة مع مهام وواجبات وظائفهم.
اتفق	1	.92396	3.8623	71	25.7	121	43.8	64	23.2	15	5.4	5	1.8	انتشار روح الفريق وتشجيع التكامل الوظيفي.
اتفق		.59378	3.7123	الوسط الحسابي للعامل الأول ( الهيكل التنظيمي لشركات السياحة )										

يبين جدول (4) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل الهيكل التنظيمي كأحد عوامل بيئة العمل داخل شركات السياحة تبلغ 3,712 وبانحراف معياري (0,593) مما يعكس التقييم الإيجابي لتوفر عامل الهيكل التنظيمي ضمن بيئة العمل السياحية، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن مضمون العبارات أغلبها متوفرة بدرجة عالية حيث جاءت كل العبارات ضمن مؤشر (الموافقة) وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,862 : 3,579). وبشكل عام يتضح أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي لشركات السياحة كان عالياً وواضحاً، لذلك ينبغي اهتمام المدراء وأصحاب القرارات بتطوير هذا الهيكل بشكل مستمر. وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة الجندي وآخرون (2018) التي أكدت على امتلاك الشركات السياحية العائلية في مصر (عينة الدراسة) هيكلًا تنظيميًا مرناً يسمح بوجود نوع من الإبداع الإداري من خلال مرونته وسهولة تطوره لاستيعاب المتغيرات المستجدة.

## 2. اللوائح والتعليمات الخاصة بالشركة

جدول (5): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة باللوائح والتعليمات لشركة السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		أسئلة خاصة باللوائح والتعليمات بشركة السياحة		
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
اتفق	2	.87576	3.5870	36	13.0	121	43.8	93	33.7	21	7.6	5	1.8	تسهل الأنظمة واللوائح بالشركة في تسهيل إنجاز الأعمال.
محايد	4	1.03936	2.7246	10	3.6	61	22.1	78	28.3	97	35.1	30	10.9	يوجد عدم وضوح في بعض بنود التعليمات بالشركة مما يؤثر في العمل.
اتفق	3	.89960	3.4058	22	8.0	116	42.0	98	35.5	32	11.6	8	2.9	تمتاز اللوائح والتعليمات بالمرونة.
اتفق	1	.88931	3.6413	34	12.3	147	53.3	62	22.5	28	10.1	5	1.8	تمتلك الشركة لوائح وأنظمة رقابية متنوعة.
محايد	5	1.08376	2.5000	7	2.5	53	19.2	64	23.2	99	35.9	53	19.2	يوجد انخفاض (تهاون) في مستوى الالتزام والتطبيق للقرارات الإدارية بالشركة.
محايد		.45535	3.1717	الوسط الحسابي للعامل الثاني (اللوائح والتعليمات المنظمة بشركات السياحة)										

يشير جدول (5) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل اللوائح والأنظمة تبلغ (3.171) وبانحراف معياري قدره (0.455)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العامل بين (2.500:3.641). وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية اللوائح والأنظمة والتعليمات في الشركات السياحية كان متوسطاً (محايداً)، وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة (Bolgova et al. 2016) التي أكدت على الدور

الفاعل لأساليب المتابعة الإدارية والأنظمة الرقابية بالشركات السياحية كداعم رئيسي لعمليات الإبداع. بينما اختلفت مع دراسة عبدالباسط (2013) التي بينت وجود خلل في طريقة تطبيق اللوائح المنظمة لبيئة العمل الداخلية بالشركات السياحية مما كان له تأثير محدود في عمليات الإبداع الإداري وعدم رضا العاملين عن أنظمة وإجراءات العمل الداخلية.

### 3. المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (6): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار بشركات السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	أسئلة خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
اتفق	2	1.02637	3.4312	32	120	73	37	14	تشرك الإدارة العاملين بالشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.
				11.6	43.5	26.4	13.4	5.1	
اتفق	1	.90913	3.6159	35	139	70	25	7	تحتزم الإدارة آراء وقرارات المرؤوسين.
				12.7	50.4	25.4	9.1	2.5	
محايد	4	.95083	3.2717	20	100	103	41	12	تشرك الإدارة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشكل ظاهري.
				7.2	36.2	37.3	14.9	4.3	
اتفق	3	.95795	3.4022	23	125	78	40	10	تقدر الإدارة العاملين بالشركة كأشخاص لهم دوافع وأهداف شخصية
				8.3	45.3	28.3	14.5	3.6	
محايد	5	1.01053	3.0254	17	76	97	69	17	تؤخذ القرارات الإدارية بعيداً عن التنسيق والمشاركة مع الآخرين.
				6.2	27.5	35.1	25.0	6.2	
محايد		.53588	3.3493	الوسط الحسابي للعامل الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار بشركات السياحة)					

يشير جدول (6) إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل المشاركة في اتخاذ القرار تبلغ (3.349) وانحراف معياري قدره (0.535). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العامل بين (3.615 : 3.025)، يتبين بشكل عام أن مستوى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات بشركات السياحة كان متوسطاً أو محايداً وبالتالي يحتاج لمزيد من التفعيل. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبد الباسط (2013) التي أثبتت أن عنصر الرؤية المشتركة له التأثير الأكبر على الإبداع الإداري بالشركات السياحية ودراسة الجندي وآخرون (2018) التي أكدت على أن الشركات السياحية العائلية يتم فيها عملية اتخاذ القرار جماعياً.

### 4. التكنولوجيا

جدول (7): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا بشركات السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	أسئلة خاصة بالتكنولوجيا
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
اتفق	5	1.00352	3.5145	36	126	70	32	12	تمتلك الشركة خطة متكاملة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.
				13.0	45.7	25.4	11.6	4.3	
اتفق	3	0.95194	3.6884	44	143	58	21	10	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجالات أعمالها.
				15.9	51.8	21.0	7.6	3.6	
اتفق	1	0.91303	3.7536	47	149	52	21	7	تسعى الشركة لتطبيق أبعاد التكنولوجيا المعاصرة بهدف تحقيق مستويات أداء مميزة.
				17.0	54.0	18.8	7.6	2.5	
اتفق	4	0.87864	3.6304	31	147	71	19	8	تهتم الشركة بتحديد الاحتياجات المستمرة من التكنولوجيا.
				11.2	53.3	25.7	6.9	2.9	
اتفق	2	0.87609	3.7246	42	147	61	21	5	تملك الشركة كوادر بشرية مؤهلة لها قدرات ومهارات متطورة في استخدام التكنولوجيا.
				15.2	53.3	22.1	7.6	1.8	
اتفق		.74572	3.6623	الوسط الحسابي للعامل الرابع ( التكنولوجيا بشركات السياحة)					

يبين جدول (7) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل التكنولوجيا بشركات السياحة يبلغ (3.662) والانحراف المعياري (0.745) مما يعكس حالة التقييم الإيجابي لتوفر عامل التكنولوجيا ضمن بيئة العمل بالشركات، حيث جاءت كل العبارات ضمن مؤشر (الموافقة) ويؤكد على أهمية التكنولوجيا باعتباره معياراً لقياس مدى التقدم الإداري للشركات في مجتمع يقوم على المنافسة العالمية واستخدام

الأساليب التكنولوجية المتطورة في مختلفة مجالات الحجز والتسويق والاتصال، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة Rusu(2016) لتقييم تطبيق وسائل الإبداع الإداري من خلال استقصاء آراء أصحاب شركات السياحة برومانيا مؤكدة دور تكنولوجيا المعلومات لجذب العملاء لتحسين الخدمات السياحية المقدمة وكذلك دراسة السعيد (2018).

### 5. التدريب

جدول (8): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بعامل التدريب بشركات السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		محايد	لا اتفق بشدة		أسئلة خاصة بالتدريب
				اتفق	اتفق بشدة		لا اتفق	لا اتفق بشدة	
				العدد	النسبة		العدد	النسبة	
اتفق	3	.95584	3.5797	35	137	67	27	10	تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية سياحية متنوعة المجالات.
				12.7	49.6	24.3	9.8	3.6	
اتفق	1	.90091	3.6449	35	144	70	18	9	تهدف برامج التدريب التي تتبناها الشركة إلى تطوير إمكانات العاملين.
				12.7	52.2	25.4	6.5	3.3	
اتفق	2	.98180	3.5833	41	126	73	25	11	تعمل الشركة على إتاحة فرص التدريب السياحي لجميع العاملين كفريق عمل.
				14.9	45.7	26.4	9.1	4.0	
اتفق	5	.92430	3.5145	30	126	85	26	9	تهتم الشركة بربط المسار الوظيفي للعاملين بالمسار التدريبي.
				10.9	45.7	30.8	9.4	3.3	
اتفق	4	87503	3.5399	25	137	84	22	8	تعتبر الشركة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
				9.1	49.6	30.4	8.0	2.9	
اتفق		.77439	3.5725	الوسط الحسابي للعامل الخامس (التدريب بشركات السياحة)					

يتضح من جدول (8) أن قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل التدريب تبلغ على التوالي (3.572) (0.774) مما يعكس حالة التقييم الإيجابي لتوفر عامل التدريب ضمن مكونات بيئة العمل بشركات السياحة، إذ كان هناك اتجاه بالموافقة لآراء العينة المدروسة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.514:3.644)، وبشكل عام يتضح أن مستوى أهمية عامل التدريب كان عالياً مؤكداً دور التدريب في أعداد كوادر بشرية فاعلة ومبدعة. اتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة عبدالباسط (2013) التي أكدت على وجود خطة للتدريب للعاملين والمدراء بالشركة القابضة للسياحة والفنادق والشركات التابعة لها لتحسين وتطوير معرفتهم بماهية الإبداع الإداري.

### 6. المكافآت والحوافز

جدول (9): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالمكافآت والحوافز بشركات السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		محايد	لا اتفق بشدة		أسئلة خاصة بالمكافآت والحوافز
				اتفق	اتفق بشدة		لا اتفق	لا اتفق بشدة	
				العدد	النسبة		العدد	النسبة	
اتفق	1	.99630	3.5109	36	124	72	33	11	يرتبط نظام المكافآت والحوافز بالشركة مع نتائج الأداء الوظيفي.
				13.0	44.9	26.1	12.0	4.0	
محايد	3	1.02127	3.3080	30	96	92	45	13	يتميز نظام المكافآت والحوافز بالشركة بالفعالية والموضوعية.
				10.9	34.8	33.3	16.3	4.7	
محايد	2	1.08410	3.3551	31	114	74	36	21	تكافئ الشركة العاملين في حالة تقديم أفكار سياحية جديدة تخدم العمل.
				11.2	41.3	26.8	13.0	7.6	
محايد	4	1.19211	3.2899	33	95	75	55	18	يعتبر نظام المكافآت والحوافز بالشركة عادلاً ويسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
				12.0	34.4	27.2	19.9	0.65	
محايد	5	1.05643	3.0181	19	77	92	66	22	يتلاءم الدخل المحقق مع رواتب العاملين (الذين يحملون نفس المؤهل) في الشركات المناظرة.
				6.9	27.9	33.3	23.9	8.0	
محايد		.84843	3.2964	الوسط الحسابي للعامل السادس (المكافآت والحوافز بشركات السياحة)					

يوضح جدول (9) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل المكافآت والحوافز بلغت (3.296) والانحراف المعياري (0.848). وبشكل عام يتضح أن مستوى توفر عامل الحوافز والمكافآت كان متوسطاً أو محايداً رغم أن للحوافز دوراً كبيراً في تدعيم القدرات الإبداعية لدى



العاملين مما يعكس وجود تحفظات خاصة بعينة الدراسة ترتبط بنظم المكافأة المعنوية والمادية بالشركات وكيفية ربطها بالأداء الوظيفي. وظهرت النتائج في نفس اتجاه نتائج دراسة (2016) Zonetek ودراسة حفصي (2018).

## 7. ظروف العمل

جدول (10): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بظروف العمل بشركات السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسئلة خاصة بظروف العمل				
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
اتفق	5	0.87008	3.5543	5	24	91	125	31
				1.8	8.7	33.0	45.3	11.2
اتفق	4	0.91614	3.6232	8	18	85	124	41
				2.9	6.5	30.8	44.9	14.9
اتفق	1	1.97367	3.7935	8	14	75	139	40
				2.9	5.1	27.2	50.4	14.5
اتفق	3	0.92482	3.6884	9	16	72	45	134
				3.3	5.8	26.1	16.3	48.6
اتفق	2	.89692	3.7935	6	14	67	133	56
				2.2	5.1	24.3	48.2	20.3
اتفق		.78831	3.6906	الوسط الحسابي للعامل السابع (ظروف العمل بشركات السياحة)				

يوضح جدول (10) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل ظروف العمل والانحراف المعياري سجلت (3.690) و(0.788) على التوالي مما يعكس حالة التقييم الإيجابي لتوفر هذا العامل ضمن بيئة العمل بشركات السياحة، حيث جاءت كل عبارات العامل ضمن مؤشر الموافقة وأكدت نسبة كبيرة من المبحوثين أن الشركات تهتم بتوفير سبل التأمين والسلامة المهنية للعاملين وذلك يرجع للتشديد الرقابي المتبع من وزارة السياحة بضرورة احترام ضوابط التأمين الاجتماعي والمهني على العاملين وكذلك يعكس اهتمام الشركات بتوفير بيئة عمل مناسبة تتلاءم مع طبيعة العمل السياحي من أثاث وتنظيم للمكان مما يسهم في توفير مناخ جيد للإبداع والابتكار. وهذا مؤشر إلى وعي جهة الدراسة بأثر ظروف العمل على إبداع الموظفين، وهو ما يتفق ودراسة (Hassan et al. 2018).

## ترتيب متوسطات العوامل المتعلقة ببيئة العمل بشركات السياحة

جدول (11): ترتيب متوسطات عوامل بيئة العمل حسب عينة الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسم المتغير
1	.59378	3.7123	الهيكل التنظيمي لشركة السياحة
7	.45535	3.1717	اللوائح والتعليمات المنظمة
5	.53588	3.3493	المشاركة في اتخاذ القرار
3	.74572	3.6623	التكنولوجيا
4	.77439	3.5725	التدريب
6	.84843	3.2964	المكافآت والحوافز
2	.78831	3.6906	ظروف العمل
	.49384	3.4936	بيئة العمل

يتضح من جدول (11) أن المتوسط الحسابي لعوامل بيئة العمل تراوح بين 3.17 إلى 3.71، مما يدل على أهمية امتلاك الشركات السياحية لهيكل تنظيمي متكامل مرن وبسيط لتشجيع الإبداع بين العاملين.

## ثانياً: الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية

جدول (12): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن عبارات الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسئلة خاصة بالإبداع الإداري					
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
اتفق	13	.87438	3.7464	6	15	68	141	46	أعبر دائماً عن مقترحاتي الجديدة بثقة.
				2.2	5.4	24.6	51.1	16.7	
اتفق	12	.86449	3.7790	5	15	65	142	49	امتلك الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية غير تقليدية بالشركة.
				1.8	5.4	23.6	51.4	17.8	
اتفق	15	.91444	3.6051	6	24	83	123	40	اتخذ قرارات التغيير والتحديث بناء على تقويض للصلاحيات من الشركة.
				2.2	8.7	30.1	44.6	14.5	
اتفق	2	.82863	4.0254	2	11	46	136	81	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة والإبداع.
				.7	4.0	16.7	49.3	29.3	
اتفق	11	.85324	3.8116	7	7	68	143	51	أقدم مقترحات وأساليب جديدة تساعد علي أداء المهام بالشركة.
				2.5	2.5	24.6	51.8	18.5	
محايد	16	1.13665	3.3841	21	39	72	101	43	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز مهام العمل.
				7.6	14.1	26.1	36.6	15.6	
اتفق	3	.78147	3.9855	4	6	44	158	64	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة لي.
				1	2.2	15.	57.2	23.2	
اتفق	5	.73798	3.9710	4	5	40	173	54	أتعاون مع أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.
				4	3	42	182	45	
اتفق	7	.69853	3.9457	1.4	1.1	15.2	65.9	16.3	أنجز الأعمال بكفاءة وبأسلوب متطور.
				3	6	55	166	46	
اتفق	10	.73544	3.8913	1.1	2.2	19.9	60.1	16.7	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل المتبعة بين فترة وأخرى.

تابع جدول (12): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة عن عبارات الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة

اتفق	9	.72129	3.9420	3	7	41	177	48	امتلك القدرة على التفكير السريع وإدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.
				1.1	2.5	14.9	64.1	17.4	
اتفق	6	.71530	3.9674	1	5	54	158	58	امتلك القدرة على إدارة الحوار والمناقشات.
				.4	1.8	19.6	57.2	21.0	
اتفق	1	2.47286	4.0362	4	2	65	152	52	لدى القدرة على تقديم أفكار غير تقليدية وطرق جديدة إبداعية لإنجاز الأعمال.
				1.4	.7	23.6	55.1	18.8	
اتفق	14	.75993	3.7101	2	13	80	149	32	امتلك رؤية لاكتشاف المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها.
				.7	4.7	29.0	54.0	11.6	
اتفق	7	.65308	3.9493	1	2	54	172	47	لدى القدرة على تقديم حلول جديدة وسريعة للمشكلات التي تواجهني بالعمل.
				.4	0.7	19.6	62.3	17.0	
اتفق	4	.74057	3.9746	3	5	46	164	58	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.
				1.1	1.8	16.7	59.4	21.0	
اتفق		.46262	3.8925	الوسط الحسابي للإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة					

يبين جدول (12) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري تبلغ (3.892) وبانحراف معياري (0.462) مما يعكس حالة التقويم الإيجابي لتوفر محور الإبداع الإداري لدى العاملين بشركات السياحة، تتفق نتائج تلك الدراسة مع دراسة عبدالباسط (2013) ودراسة (2016) Zonetek و حفصي (2018) حيث أكدت الدراسات على أهمية نشر وترسيخ مفهوم الإبداع الإداري داخل الشركات السياحية للإسهام في ابتكار الحلول والمقترحات التي تؤدي إلى النهوض بهذه الشركات ، بينما تختلف هذه النتيجة ونتائج

دراسة (Hassan et al. (2018) التي توصلت إلى عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد العينة من العاملين إلى المستويات المرتفعة مما يعكس ضعف تبني شركات السياحة الصغرى في مصر عناصر الإبداع الإداري.

### اختبار فروض الدراسة

#### الفرض الرئيسي الأول

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، اللوائح والأنظمة، التدريب، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت وظروف العمل) في الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة المصرية. في سبيل التحقق من الفرض تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد بطريقة Enter للدلالة على تأثير المتغيرات (العوامل) المستقلة لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، اللوائح والأنظمة، التدريب، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز وظروف العمل) على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

جدول (13): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل بيئة العمل في الإبداع الإداري

R <sup>2</sup> = 0.245; SEE= 0. 40199; F= 13.744; ANOVA's Test sig.=0.000					
المعنى Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية β	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار الغير قياسية	المتغيرات المستقلة
.000	10.192		.217	2.209	المقدار الثابت
.288	1.065	.075	.055	.058	الهيكل التنظيمي لشركة السياحة
.139	1.483	.084	.058	.086	اللوائح والتعليمات المنظمة
.295	1.050	.067	.055	.058	المشاركة في اتخاذ القرار
***.001	3.483	.246	.044	.153	التكنولوجيا
*.037	2.101	.175	.050	.104	التدريب
.497	.681	.048	.039	.026	المكافآت والحوافز
***.000	4.529	.320	.041	.188	ظروف العمل
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 2.209 + 0.058 * الهيكل التنظيمي لشركة السياحة + 0.086 * اللوائح والتعليمات المنظمة + 0.058 * المشاركة في اتخاذ القرار + 0.153 * التكنولوجيا + 0.104 * التدريب + 0.026 * المكافآت والحوافز + 0.188 * ظروف العمل وتم قبول الفرض الرئيسي الأول					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\* p < .001

يتضح من جدول (13) السابق أن معامل التحديد هو (0.245) بمعنى أن (الهيكل التنظيمي، اللوائح والأنظمة، التدريب، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والمكافأة وظروف العمل) تفسر معاً 24.5% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف (F) وهي تساوي = 13.744 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية (0.05) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية بمعنى أن النموذج ذو دلالة. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير (ظروف العمل تعادل 0.188 والتكنولوجيا تعادل 0.153 والتدريب تعادل 0.104) وهي دالة إحصائياً حسب قيمة T المحسوبة 4.529 و 3.483 و 2.101 على التوالي مسجله قيمة معنوية (0.000) و (0.001) و (0.037) على التوالي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل من حيث (ظروف العمل، التكنولوجيا والتدريب) في الإبداع الإداري للعاملين، بينما (الهيكل التنظيمي، اللوائح والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرار والمكافآت والحوافز) لا يوجد دلالة إحصائية على تأثيرهم في المتغير التابع الإبداع الإداري. وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة أحمد (2018) التي أشارت إلى التأثير الكبير لعنصري التكنولوجيا والتدريب في الإبداع الإداري للعاملين، ودراسة حفصي (2018) التي أشارت إلى دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري وذلك من خلال تبنيها لوسائل تكنولوجيا متطورة ونظام حوافز عادل ومشاركة للعاملين في صنع القرارات كعوامل أساسية لبيئة العمل.

## 1. الفرض الفرعي الأول

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكل التنظيمي للشركة في الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0.111; SEE= 0.43627; F= 35.225; ANOVA's Test sig.=0.000					
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية β	قيمة اختبار T	المعنوية Sig
المقدار الثابت	2.882	.167		17.300	.000
الهيكل التنظيمي للشركة	.263	.044	.338	5.935	***.000
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 2.882 + 0.263. الهيكل التنظيمي للشركة ، تم قبول الفرض الفرعي الأول					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (14) أن معامل التحديد = 0.111 أي أن الهيكل التنظيمي يفسر 11.1% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف (F) = 35.225 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذا دلالة إحصائية في مجمله. هذا ويشير الجدول إلى أن قيمة تأثير الهيكل التنظيمي تعادل 0.263 (β بيتا)، وهي دالة إحصائياً حسب قيمة T المحسوبة 5.935 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغير تقييم الهيكل التنظيمي بنسبة 1% سيؤدي لتغير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 26% وبالأتجاه الإيجابي وعليه يقبل الفرض الفرعي الأول؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة الجندي وآخرون (2018) وسركيس (2018).

## 2. الفرض الفرعي الثاني

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوائح والتعليمات المنظمة في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اللوائح والتعليمات المنظمة على الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0.046; SEE= 0.45180; F= 14.332; ANOVA's Test sig.=0.000					
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار القياسية β	قيمة اختبار T	المعنوية Sig
المقدار الثابت	3.139	.192		16.375	.000
اللوائح والتعليمات المنظمة	.227	.060	.223	3.786	***.000
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 3.139 + 0.227. اللوائح والتعليمات المنظمة تم قبول الفرض الفرعي الثاني					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (15) أن معامل التحديد = 0.046، أي أن اللوائح والتعليمات المنظمة بشركات السياحة تفسر فقط 4.6% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين ومن خلاله يمكن التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف (F) = 14.332 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذو دلالة إحصائية في مجمله. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير اللوائح والتعليمات المنظمة تعادل 0.227 (β بيتا)، وهي دالة إحصائياً حسب قيمة T المحسوبة 3.786 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغير تقييم اللوائح والتعليمات المنظمة بنسبة 1% سيؤدي إلى تغير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 22% وبالأتجاه الإيجابي؛ وبناء عليه يقبل الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوائح والتعليمات المنظمة في الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من عبدالباسط (2013) و Rusu (2016).

## 3. الفرض الفرعي الثالث

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0.081; SEE= 0.44360; F= 25.092; ANOVA's Test sig.=0.000					
المعنى Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية β	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
.000	17.839		.169	3.020	المقدار الثابت
***.000	5.009	.290	.050	.250	المشاركة في اتخاذ القرار
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 3.020 + 0.250 * المشاركة في اتخاذ القرار . تم قبول الفرض الفرعي الثالث					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (16) أن معامل التحديد = 0.081، أي أن المشاركة في اتخاذ القرار بشركات السياحة تفسر فقط 8.1% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين الذي يتم من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف(F) = 25.092 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذا دلالة إحصائية في مجمله. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات تعادل 0.250 (β بيتا)، وهي دالة إحصائية حسب قيمة T المحسوبة 5.009 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغيير تقييم المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 1% سيؤدي إلى تغيير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 25% وبالاتجاه الإيجابي وبناء عليه يقبل الفرض الفرعي الثالث : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عبدالباسط (2013) وأحمد (2018).

## 4. الفرض الفرعي الرابع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التكنولوجيا في الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0.135; SEE= 0.43020; F= 44.018; ANOVA's Test sig.=0.000					
المعنى Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية β	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
.000	23.172		.130	3.013	المقدار الثابت
***.000	6.635	.372	.035	.231	التكنولوجيا
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 3.013 + 0.231 * التكنولوجيا . تم قبول الفرض الفرعي الرابع					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (17) أن معامل التحديد = 0.135، أي أن عامل التكنولوجيا بشركات السياحة تفسر فقط 13.5% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين حيث يتم من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف(F) = 44.018 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذا دلالة إحصائية في مجمله. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير التكنولوجيا تعادل 0.231 (β بيتا)، وهي دالة إحصائية حسب قيمة T المحسوبة 6.635 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغيير تقييم التكنولوجيا بنسبة 1% سيؤدي إلى تغيير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 23% وبالاتجاه الإيجابي وبناء عليه يقبل الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الإبداع الإداري للعاملين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من السعيد (2018) و Marusic *et al* (2019).

## 5. الفرض الفرعي الخامس

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0.077; SEE= 0.44447; F= 23.926; ANOVA's Test sig.=0.000					
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية β	قيمة اختبار T	المعنوية Sig
المقدار الثابت	3.253	.127		25.714	.000
التدريب	.169	.035	.283	4.891	***.000
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 3.253 + 0.169 * التدريب					
تم قبول الفرض الفرعي الخامس					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (18) أن معامل التحديد = 0.077، أي أن عامل التدريب بشركات السياحة يفسر فقط 7.7% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين الذي يتم من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف(F) = 23.926 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذا دلالة إحصائية في مجمله. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير التدريب تعادل 0.169 (β بيتا)، وهي دالة إحصائياً حسب قيمة T المحسوبة 4.891 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغير تقييم التدريب بنسبة 1% سيؤدي إلى تغير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 16% وبالالاتجاه الإيجابي وبناء عليه يقبل الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة. وهي نتائج تتفق مع دراسة كل من (Sawinska (2017 و حفصي (2018) وأحمد (2018).

## 6. الفرض الفرعي السادس

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المكافآت والحوافز في الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0.101; SEE= 0.43858; F= 31.979; ANOVA's Test sig.=0.000					
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية β	قيمة اختبار T	المعنوية Sig
المقدار الثابت	3.277	.106		30.886	.000
المكافآت والحوافز	.176	.031	.323	5.655	***.000
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 3.277 + 0.176 * المكافآت والحوافز					
تم قبول الفرض الفرعي السادس					

\* p < .05. - \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (19) أن معامل التحديد = 0.101، أي أن عامل المكافآت والحوافز يفسر فقط 10% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين حيث يتم من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف(F) = 31.979 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذا دلالة إحصائية في مجمله. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير المكافآت والحوافز تعادل 0.179 (β بيتا)، وهي دالة إحصائياً حسب قيمة T المحسوبة 5.655 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغير تقييم المكافآت والحوافز بنسبة 1% سيؤدي إلى تغير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 17% وبالالاتجاه الإيجابي وبناء عليه يقبل الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في الإبداع الإداري للعاملين. وتتفق تلك النتائج مع نتائج عبدالباسط (2013) وحفصي (2018).

## 7. الفرض الفرعي السابع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في الإبداع الإداري للعاملين بالشركات السياحية.

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ظروف العمل في الإبداع الإداري للعاملين

R <sup>2</sup> = 0. 197; SEE= 0. 41467; F= 68.277; ANOVA's Test sig.=0.000					
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية BETA	قيمة اختبار T	المعنوية Sig
المقدار الثابت	2.890	.120		24.148	.000
ظروف العمل	.262	.032	.447	8.263	***.000
معادلة الانحدار للإبداع الإداري = 2.890 + 0.262 * ظروف العمل تم قبول الفرض الفرعي السابع					

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

يتضح من جدول (20) أن معامل التحديد = 0.197، أي أن عامل ظروف العمل بشركات السياحة يفسر فقط 19% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، كما يبين الجدول تحليل التباين حيث يتم من خلاله التعرف على الدلالة الإحصائية للقوة المعنوية للنموذج عن طريق إحصائية ف(F) = 68.277 ومعنوية الدلالة الحسابية (0.00) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية وبالتالي يعتبر النموذج ذا دلالة إحصائية في مجمله. كما يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير ظروف العمل تعادل 0.262 (β بيتا)، وهي دالة إحصائية حسب قيمة T المحسوبة 8.263 والدلالة (0.000) مما يعني أن تغير تقييم ظروف العمل بنسبة 1% سيؤدي إلى تغير في الإبداع الإداري بنسبة تقارب 26% وبالاجتهاد الإيجابي وبناء عليه يقبل الفرض الفرعي السابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل في الإبداع الإداري. ويتفق ذلك مع دراسة (Slivar et al. (2016). وأحمد (2018).

## الفرض الرئيسي الثاني

يوجد فروق معنوية في تقييم أفراد العينة لبيئة العمل حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة). من أجل التأكد من صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمقارنة الاختلافات في تقييم متغيرات الدراسة طبقاً للعوامل الديموغرافية.

جدول (21): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمقارنة الاختلافات في تقييم بيئة العمل طبقاً للعوامل الديموغرافية

العوامل الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	المعنوية
النوع	بين المجموعات	18.341	75	.245	.974	.543
	داخل المجموعات	50.221	200	.251		
	الإجمالي	68.562	275			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	33.567	75	.448	1.411	*.031
	داخل المجموعات	63.429	200	.317		
	الإجمالي	96.996	275			
السن	بين المجموعات	87.896	75	1.172	1.797	**0.001
	داخل المجموعات	130.405	200	.652		
	الإجمالي	218.301	275			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	11.911	75	.159	1.266	.100
	داخل المجموعات	25.086	200	.125		
	الإجمالي	36.996	275			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	146.827	75	1.958	1.688	**0.002
	داخل المجموعات	231.999	200	1.160		
	الإجمالي	378.826	275			

يوضح جدول (21) الدلالة المعنوية للمتغيرات الديموغرافية التالية (الحالة الاجتماعية، السن وسنوات الخبرة) (0.03)\*، (0.001)\*\*، (0.002)\*\* على التوالي وهي بذلك أقل من القيمة المعنوية (0.05) مما يؤكد على تأثيرهم الواضح في المتغير المستقل (بيئة العمل)

بشركات السياحة ، ولذا يمكن صياغة الفرض الثاني: يوجد فروق معنوية في تقييم العاملين لبيئة العمل فقط حسب المتغيرات الديموغرافية التالية (الحالة الاجتماعية، السن وسنوات الخبرة) ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبدالباسط (2013) ودراسة أحمد (2018) اللتين أكدا على وجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل تعزى لعامل السن ونوع العمل الذي يمارسه العاملون بشركات السياحة.

### الفرض الرئيسي الثالث

يوجد فروق معنوية في تقييم أفراد العينة للإبداع الإداري حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

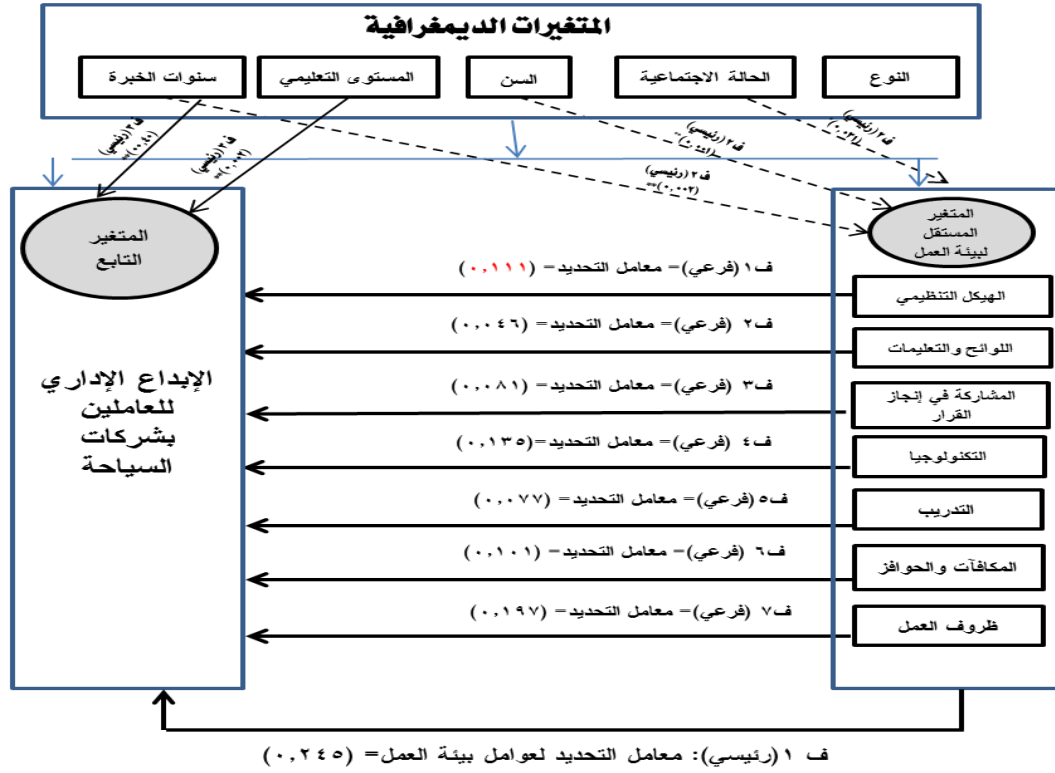
جدول (22): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمقارنة الاختلافات في تقييم الإبداع الإداري طبقاً للعوامل الديموغرافية

العوامل الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	المعنوية
النوع	بين المجموعات	10.508	37	.284	1.164	.248
	داخل المجموعات	58.053	238	.244		
	الإجمالي	68.562	275			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	14.265	37	.386	1.109	.316
	داخل المجموعات	82.731	238	.348		
	الإجمالي	96.996	275			
السن	بين المجموعات	33.759	37	.912	1.177	.235
	داخل المجموعات	184.542	238	.775		
	الإجمالي	218.301	275			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	8.551	37	.231	1.934	**.002
	داخل المجموعات	28.446	238	.120		
	الإجمالي	36.996	275			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	71.467	37	1.932	1.496	**.040
	داخل المجموعات	307.359	238	1.291		
	الإجمالي	378.826	275			

يبين جدول (22) الدلالة المعنوية للمتغيرين الديموغرافيين المستوى التعليمي (0.002) و سنوات الخبرة (0.040) \*\* على التوالي وهما بذلك أقل من القيمة المعنوية (0.05) مما يؤكد على تأثيرهما الواضح في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهي نتيجة تؤكد أن أبعاد الإبداع وطرق تطبيقه إدارياً تتأثر بشكل كبير بالمستوى التعليمي للعاملين أي كلما ارتفع المستوى التعليمي وزادت أساليب التطوير الفردي من تدريب وتعلم لأساليب تكنولوجية متطورة ووسائل حديثة غير تقليدية لمواكبة التطورات في المجال السياحي أنعكس ذلك بقوة ويؤثر في مظاهر الإبداع المؤسسي (Aas, 2016; Sen, 2017)، وكذلك بالنسبة لتأثير سنوات الخبرة في القدرة على التكيف والتعامل مع المشكلات الإدارية وابتكار وسائل حديثة للمعالجة بل والتنبؤ بها قبل حدوثها وهو ما يصب في مجال الخبرة والمعرفة (Zonetek, 2016; Marušić et al., 2019). لذلك يمكن صياغة الفرض الثالث بأنه يوجد فروق معنوية في تقييم العاملين للإبداع الإداري فقط حسب المتغيرات الديموغرافية التالية (المستوى التعليمي وسنوات الخبرة). اتفقت تلك النتائج مع دراسة عبدالباسط (2013). واختلفت مع بعض الدراسات الأخرى التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أجوبة أفراد العينة حول تحديد أساليب الإبداع الإداري تعزو لمتغير المستوى التعليمي كدراسة كل من السعيد (2018) وحفصي (2018).

مما سبق يوضح الشكل (أ) التالي نتائج اختبار صحة الفروض.





شكل (1) ملخص نتائج اختبار صحة الفروض

### النتائج

تمثل بيئة العمل أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركات السياحية في الوقت الراهن مما يؤكد أهمية تهيئتها حتى تكون داعمة للسلوك الإبداعي للعاملين من خلال تشجيع الأفراد على ابتكار الأفكار الجديدة والقدرة على التفاعل مع المتغيرات بشكل دائم، فهي تسهم في تحديد عوامل القوة والضعف في الهيكل التنظيمي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية والمادية المتاحة. هناك عدة عوامل في بيئة العمل تسهم في تحفيز معدلات الإبداع لدى العاملين بشركات السياحة ومنها القيادة الداعمة للتغيير، الهياكل التنظيمية المرنة، الثقافات التنظيمية المنفتحة، العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يوجد عدة معوقات للإبداع الإداري داخل الشركات السياحية أو المؤسسات ومنها معوقات تنظيمية، اجتماعية ومادية. على المستوى العملي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لعامل الهيكل التنظيمي لشركات السياحة احتل المرتبة الأولى ضمن عوامل بيئة العمل حسب تقييم العاملين وجاء عامل اللوائح والتعليمات المنظمة في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتغير الدراسة الثاني (الإبداع الإداري) المتغير التابع حالة تقييم إيجابي لتوفر مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين كنتيجة لتواجد عدة عوامل إيجابية محفزة. واتضح أن بعض عوامل بيئة العمل لها أثر في الإبداع الإداري وهي (ظروف العمل، التكنولوجيا والتدريب) وفقاً لنموذج تحليل الانحدار المتعدد. كما تبين وجود أثر ذا دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، اللوائح والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا، التدريب، المكافأة والحوافز وظروف العمل) في الإبداع الإداري للعاملين بشركات السياحة وفقاً لنموذج تحليل الانحدار البسيط. هناك فروق معنوية ليعد الحالة الاجتماعية والسن والخبرة لأجوبة أفراد العينة في بيئة العمل ولبعد المستوى التعليمي وسنوات الخبرة لأجوبة أفراد العينة في الإبداع الإداري.

### التوصيات

- توفير بيئة عمل مناسبة داخل الشركات السياحية المصرية لدعم عنصر الإبداع الإداري من خلال تبسيط إجراءات العمل الداخلية بالشركات السياحية على مستوى (الهيكل التنظيمي، اللوائح والتشدد في المسائل الشكلية، الابتعاد عن المركزية) لأن البيئة المواتية للعمل لها أكبر أثر في الإبداع.
- ضرورة نشر الوعي والمعرفة لدى العاملين والمدراء بشركات السياحة المصرية بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لتدعيم سبل الابتكار والمواجهة لأية متغيرات طارئة، وفي سبيل تحقيق ذلك يقترح إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو ما

- يسمى (بنك الأفكار) وتكون مسئولة عن تنمية مهارات الإبداع لدى العاملين، تبني الأفكار الإبداعية لهم والعمل على تطبيقها، التشجيع الدائم للمبدعين والتميزين في المجال السياحي على العمل ضمن فريق تسوده المخاطرة والابتكار.
- تشجيع الإدارات على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المتعددة. ويعتمد تطبيق ذلك على وجود نظام اتصال دائم مع العاملين يسمح بتقديم المقترحات من خلال الاجتماعات الدورية وطرح الأفكار المبدعة واستخدام أساليب التفكير المشجعة على الإبداع الجماعي في الشركات السياحية لزيادة كفاءة العاملين الإبداعية.
  - الاهتمام بتدريب العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تسهم في تعزيز الفكر الإبداعي لديهم.
  - ضرورة الاهتمام ببيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية من مكافآت عادلة وتقدير معنوي وتوفير كافة الاحتياجات التي تشكل ظروف عمل مناسبة داخل الشركات السياحية ليستطيع العاملون القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
  - الاهتمام بتطبيق الأبعاد التكنولوجية المتطورة في كافة مجالات العمل السياحي بالشركات لضمان مواكبة العاملين للتطور التكنولوجي المستمر ولتطوير خبراتهم لما لها من تأثير في مستويات الإبداع الإداري.
  - تطوير المستوى التعليمي والمسار الوظيفي للعاملين بشركات السياحة وللمدراء أيضاً من خلال تطوير مهارات العمل والاستفادة من ذوى الخبرات.

#### الدراسات المستقبلية:

يمكن طرح مجموعة من المحاور لأبحاث مستقبلية تعتمد على إجراء عدة دراسات ميدانية وبحوث للكشف عن مستوى القدرات الإبداعية للموظفين والمدراء من حيث فاعلية استخدامها بجهات العمل السياحية، كذلك التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تؤثر على بيئة العمل الداخلية في المؤسسات السياحية وانعكاسها على الإبداع والابتكار لدى العاملين، بالإضافة إلى إجراء دراسات حول أثر استخدام البرامج التدريبية على الإبداع الإداري وأساليب تنميته في المؤسسات السياحية.

#### المراجع العربية

- أحمد، مؤيد الشيخ (2018)، "دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي: حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إدريس، بن رحم (2018)، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي موظفي مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لولايات المسيلة"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- إسماعيل، مودة إسماعيل (2014)، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- الأخرس، جبر سيد عبدالله (2016)، "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة للدراسات العليا، فلسطين.
- الجندي، سالي محمد؛ حسن، سوزان بكرى وفوزي، نانسي محمد (2018)، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري داخل المؤسسات العائلية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة في مصر"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم، المجلد الثاني عشر، العدد 1/1، ص 210-246.
- الحربي، موسي محمد (2003)، "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحمداني، موفق (2006)، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- السعيد، لخضر (2018)، "أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة: دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- السعيد، محمد أحمد والزرقي، يحيى شحاتة (2017)، "دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ملحق العدد الأول الخاص بالمؤتمر الأول للسياحة والآثار: الفرص والتحديات، ص 454-471.
- الشاعر، عماد سعيد (2017)، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العامري، أحمد بن سالم (2002)، "السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول.
- العطار، هيثم (2012)، "مدي ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- القحطاني، سعيد (2012)، "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اللامي، غسان قاسم وحسين، يسري محمد (2009)، "قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية: فلسطين ميريدان وعشتار شيراتون-دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، ص ص 218-234.
- حفصي، أمال (2018)، "دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- ريملة، عمور (2019)، "اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري : دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية"، الجزائر، المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال، المجلد السادس، العدد الثالث، ص ص 448-468.
- سركيس، مارلين (2018)، "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- سلامة، محمد سالم (2016)، "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد السادس، ص ص 16-54.
- شعباني، مريم (2016)، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكرة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- عبدالباسط، حمد أكرم (2013)، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفنادق وبعض الشركات التابعة لها"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث.
- عبدالرحمن، فؤاد ومجيد، سمية (2012)، "أثر بيئة العمل المادية في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكبريتية"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 91، ص ص 184-208.
- عقيلي، عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، أمينة عبد القادر والحاكم، علي عبد الله (2015)، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية : دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(1).
- علي، سعد مجيد؛ علي، علي محمود والساعدي، مؤيد (2013)، "دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد الرابع، ص ص 25-49.
- عيسي، محمد (2014)، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية علي إدارة المنافذ لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية لمملكة البحرين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- محمدي، عمر (2016)، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمود، دجلة (2013)، "تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري: بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية"، مجلة التقني، المجلد 26، العدد الرابع، ص ص 111-138.
- يمينه، مفاتيح (2018)، أثر الابتكار السياحي على التنمية السياحية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية

- Aas, T., (2016), " Open Service Innovation: The Case of Tourism Firms in Scandinavia", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol. 12, Issue 2, pp. 53-76.
- Abou shouk, M., Lin, W. and Megicks, P., (2016), " Using Competing Models to Evaluate the Role of Environment of Pressures in e commerce Adaption by Small and Medium Sized Travel Agents in a Developing Country", Tourism Management , 52,pp. 327-339 .
- Bolgova, V.; Makushkin, S.; Povorina, E. and Duply, E. (2016), "The Innovative Control Management of Travel Companies", International Review of Management and Marketing, Vol. 6, No. 56, pp. 79-84.
- Hassan, D., Yahiya, N., Mohammed, A. and Gaafar, H., (2018) "Entrepreneurship: A Strategy for Creating Innovative Tourism Products in Egyptian Travel Agencies", Journal of The Faculty of Tourism and Hotels. University of Sadat-City, Vol. 2, Issue 1.
- Hjalager, A. (2018) "Chapter 11 Suppliers as Key Collaborators for Sustainable Tourism Development" In: Liburd, D.J. & Edwards, D.D. (ed). Oxford: Goodfellow Publishers.
- Izquierdo, L.M., Rodriguez, A. R. and Such, D. M, (2018), " The Challenge of Long Term Tourism Competitiveness in the Age of Innovation: Spain as a Case Study", Journal of Regional Research, (42), pp. 13-34.

- Jayaweera, T. (2015), "Impact of Work Environmental Factors on Job Performance: A Study of Hotel Sector in England", International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 3, p. 271-278.
- Marušić, Z.; Aleksić, A.; Pejić, M.; Bach, M. and Zoroja, J., (2019), "Determinants of Innovative Technologies and Enterprise Readiness on in Hotel and Travel Agency Service Industry : Impact of Information and Communication Technologies and Enterprise", Readiness Interdisciplinary Description of Complex Systems, Vol. 17, No. 1-B, pp. 209-225.
- Rusu, B. (2016), "The Impact of Innovation on the Business Model Exploratory Analysis of a Small Travel Agency", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 221, pp. 166-175.
- Sawinska, A., (2017), "Innovations of Travel Agencies in Tourism Services for Seniors", Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol. 4, pp. 511-523.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2009), "Research Methods for Business: A Skills Building Approach", 5<sup>th</sup> Ed, John Wiley and Son, Sussex, UK.
- Sen, D., Bingol, S. and Vayvay, O. (2017), "Strategic Enterprise Management for Innovative Companies the Last Decade of the Balanced Scorecard", International Journal of Asian Social Science, Vol. 7, No. 1, pp. 97-109.
- Slivar, I.; Bozic, S. and Batkovic, A. (2016), "Innovation in Tourism: Perception of Tourism Providers from Croatia and Serbia", Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research, Vol. 2, No. 4, pp. 37-56.
- Taha, A. (2016), "The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation", Polish Journal of Management Studies, Vol. 14, No. 1, pp. 7-17.
- Teodorescu, N., Stanciou, A., Ravar, A. and Botos, A., (2015), "Creativity and Innovation Source of Competitive Advantage in the Value Chain of Tourism Enterprises", The Critical and Applied Economics, Vol. 5, No. 1, pp. 35-48.
- Tuzunkan, D., (2017), "The Relationship between Innovation and Tourism: The case of Smart Tourism", International of Applied Engineering Research, Vol. 12, No. 23, pp. 14861-14867.
- Zonetek, Z., (2016), "The role of Human Resources in Enhancing Innovation in Tourism Enterprises", Managing Global Transitions, Vol. 14, No. 1, pp. 55-73.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

Vol. 16 No. 2, 2019, pp. 60-79.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



## The Impact of the Work Environment on the Managerial Creativity of Employees in the Egyptian Tourism Companies

**Heba Abdel Karim Youssef Zidan**

Tourism Studies High Institute of Tourism Hotel Management and Monuments Restoration  
Abou-Quir Alexandria

### ARTICLE INFO

### English Abstract

#### Keywords:

Work  
Environment;  
Managerial  
Creativity;  
creative  
capabilities;  
Tourism  
Companies

**(JAAUTH)**

**Vol. 16, No. 2,  
2019, pp. 60-79**

The tourism companies need to activate the mechanisms of managerial creativity to face the fierce competition and to provide innovative solutions especially at the level of the human resource. The research derives its significance from the importance of the variables (work environment and managerial creativity) to the tourism industry. The study sheds light on the importance of managerial innovation as a modern management philosophy that many tourism companies seek to apply to ensure their survival and continue on the tourist market. The study population was employees in the Egyptian tourism companies' category (A) in Alexandria. A questionnaire was used to collect data. The research results may contribute to the design of management training programs in tourism companies for the benefit of institutional development based on highlighting the creative skills of managers and employees. As well as in the development of the management system in tourism companies by clarifying the weaknesses and problems of the internal work environment and propose solutions.