

## أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري داخل المؤسسات العائلية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة في مصر

سالي محمد الجندي سوزان بكرى حسن نانسي محمد فوزي

كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم

### الملخص

تعتبر المؤسسات العائلية هي المحركات الاقتصادية التي تحرك وتدفع جميع الإقتصاديات التي تنتمي إلى آليات السوق والأساس الذي تبنى عليه ثروة الأمم، وهي ليست بظاهرة جديدة في المجال الإقتصادي بل يمكن القول أنها هي البداية والنواة الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها، وتتسم المؤسسات العائلية بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتنعكس على ظروف وبيئة أعمالها مما يجعلها منفردة في بيئة الأعمال، وهذا الإنفراد يعمل على خلق مناخ تنظيمي وأساليب إدارية خاصة بها وغير تقليدية سواء ما يتعلق بالهيكل التنظيمية أو القيادة الإتصال أو إتخاذ القرار أو سياسات وأنظمة التعيين والتحفيز وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية.

وفي ظل الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات العائلية في الإقتصاد القومي، وبالرغم من أن مجال البحث والدراسة الخاصة بتلك المؤسسات قطع خطوات واسعة في المجتمعات الغربية للتعرف على خصائصه وأبعاده وجوانبه العلمية المختلفة إلا أن سماتها الإدارية وسبل تطويرها لا زالت غير واضحة المعالم في العالم العربي، وفي مصر يندر وجود الأبحاث والدراسات الخاصة بمثل هذا النمط من المؤسسات بشكل عام، وينعدم في قطاع السياحة بشكل خاص، وبناءً على ماتقدم فكان من الضروري إجراء المزيد من الدراسات لوضع إطار متكامل للمناخ التنظيمي داخل الشركات العائلية العاملة في القطاع السياحي في مصر، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على المناخ التنظيمي الخاص بشركات السياحة العائلية ومختلف تأثيراته على الإبداع داخل تلك الشركات، والتعرف على العوامل التنظيمية التي تعكسها خصائص وسمات هذا النمط من الشركات والتي تساعد في تحقيق وخلق الإبداع الإداري داخلها، بالإضافة إلى العوامل التي تعوق الإبداع الإداري داخل هذا النمط من الشركات.

وقد تم استخدام المنهج الكمي وذلك لرصد أهم سمات المناخ التنظيمي لشركات السياحة العائلية في مصر المتمثل في (الهيكل التنظيمي - القيادة والإتصال - إتخاذ القرار) وتأثيره على الإبداع الإداري بها بالإعتماد على إستمارات الإستبيان لجمع البيانات من شركات السياحة العائلية (أعضاء الإدارة العليا) وذلك للتعرف على مختلف الجوانب التنظيمية لتلك الشركات ومدى تأثيرها ومساهمتها في خلق الإبداع الإداري بداخلها، وأوضحت النتائج الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي الذي تعكسه طبيعة التي تتفرد بها شركات السياحة العائلية والسمات الإدارية الخاصة ب (الهيكل التنظيمي - القيادة والإتصال - إتخاذ القرار)، بالإضافة إلى الواقع الفعلي لسمات الإبداع الإداري داخل شركات السياحة العائلية.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي ، الإبداع الإداري ، الشركات العائلية.

## مقدمة

التاريخ الإقتصادي للعالم هو تاريخ عائلي ذلك لأن النشاط الإقتصادي في مختلف دول العالم بدأ علي شكل كيانات عائلية متخصصة في تجارة أو إنتاج أنواع السلع والخدمات المختلفة حتي تسمت عائلات بأسماء السلع التي تخصصت فيها، وللشركات العائلية دور مؤثر في تطوير المسيرة الإقتصادية للدول سواء في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذلك في المنطقة العربية وتحديداً في مصر حيث يعد الإقتصاد المصري إقتصاداً عائلياً في المقام الأول إذ تتمتع فيه الشركات العائلية المصرية بتاريخ طويل ومؤثر ، فكم من إمبراطوريات صناعية أو مالية كبرى نراها في عالم اليوم كانت بدايتها شركات عائلية صغيرة ( زيدان ، 2015 ) ، وأضاف (أبو بكر ، 2005) أن الشركات العائلية ليست ظاهرة جديدة في المجال الإقتصادي بل يمكن القول بأنها هي البداية والنواة الحقيقية للمؤسسات الإقتصادية بكافة أنواعها ، وإنما الجديد هو ذلك الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات العائلية وخصائصه ومقومات نجاحه . ويعتبر المناخ التنظيمي هو بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها ، كما أن له دور هام ورئيسي داخل الشركات ومؤسسات الأعمال ويزداد أهمية هذا الدور مع التطور التكنولوجي وتطور الحياة بشكل عام ، وتتمثل المهمة الأساسية للمناخ التنظيمي في مساعدة المؤسسه بمختلف مكوناتها للوصول إلي الأداء الجيد والفعال وضمان استقرار وبقاء المؤسسة (العامري والغالبي ، 2008) ، بالإضافة إلى أن للمناخ التنظيمي أثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري وذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية تتبنى الأفكار الإبداعية (مصطفى ، 2015).

وأوضحت الدراسات السابقة أن المؤسسات العائلية تنسم بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المشروعات ، وتنعكس على ظروف وبيئة أعمالها مما يجعلها منفردة في بيئة الأعمال، وهذا الانفراد يتطلب اطار ومناخ تنظيمي وأساليب إدارية خاصة بها وغير تقليدية سواء مايتعلق بالهيكل التنظيمية ، القيادة ، إتخاذ القرار ، سياسات وأنظمة التعيين والترقية والتحفيز وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية ، وتحمل هذه الخصائص في طياتها مقومات نجاح وتدعيم الإبداع الإداري داخل المؤسسة ومن ثم بقائها ونموها ، وفي نفس الوقت قد تحمل عوامل فشلها وعدم دعم وتبني الإبداع الإداري ومن ثم ضعفها واندثارها (Kajsa ، 2012).

ونظراً لما تواجهه المؤسسات العائلية للعديد من التحديات والتي ترجع إلى طبيعتها المنفرده عن غيرها من المؤسسات حيث يلعب الكيان العائلي بها دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً ، بالإضافة إلى التحديات الناتجة عن التقدم الهائل في العلم وما يترتب عليه من تغيرات معقدة تدفع كافة المؤسسات وليست العائلية فقط للسعي إلى التكيف مع هذه التحديات من أجل البقاء والإستمرار ، ومن هنا أصبح التغيير ومحاوله مواكبة هذه التغيرات حقيقة في حياة هذه المؤسسات ، وأن يتسم مناخ المؤسسات الإداري

بالحركة المستمرة ، والمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من التجديد  
والتمكن من الإبداع الإداري (زكي ، 2014).

وفي ضوء ماسبق تعتبر دراسة مدى تأثير سمات وخصائص المناخ التنظيمي الخاص بالمؤسسات  
العائلية على الإبداع الإداري لها في غاية الأهمية نظراً لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات في مجال  
الأعمال اليوم الأمر الذي يجعلها في أمس الحاجة إلى التطور والتغيير والتجديد وتبني الحلول الإبداعية  
والأفكار الخلاقة وذلك من أجل البقاء والإستمرار ، وبالتالي هدفت الدراسة للتعرف على سمات  
وخصائص المناخ التنظيمي الفعلي داخل شركات السياحة العائلية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي ، القيادة  
والإتصال ، إتخاذ القرار ) ، أيضا التعرف على واقع الإبداع الإداري بداخلها ، ثم قياس أثر هذه السمات  
والخصائص على الإبداع الإداري لهذه الشركات.

### مشكلة الدراسة

كما أشير سابقاً في مقدمة الدراسة إلى مدى أهمية الشركات العائلية وتأثيرها على الإقتصاد بشكل كبير  
حيث أنها تمثل نسبة كبيرة من الشركات العاملة في بيئة الأعمال المصرية ، وتميزها بوضع خاص  
وطبيعة مختلفة عن الشركات الأخرى ، حيث يلعب الكيان العائلي فيها دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مما  
يؤدي إلى إتباع ممارسات إدارية مختلفة تنعكس على المناخ التنظيمي داخل الشركات العائلية ، وهناك  
شبه إجماع بين الباحثين على أنه بالرغم من المميزات التي تعكسها تلك الخصائص الإدارية للشركات  
العائلية ، إلا أنها قد تجعلها تعاني من جوانب قصور تؤثر على الإبداع الإداري لهذه الشركات وتتمثل  
هذه الجوانب في :

- 1- جمود الفكر التنظيمي بهذه الشركات نظراً لصعوبة الإعتماد على الإدارة المحترفة.
- 2- تفتقر هذه الشركات الأساليب الحديثة في الإدارة التي تمكنها من التغلب على تحديات العمل والأسرة.  
وفي ضوء ماسبق يمكن صياغة المشكلة البحثية التي تتناولها الدراسة في التساؤل التالي "هل  
يؤثر المناخ التنظيمي السائد داخل شركات السياحة العائلية على الإبداع الإداري لها بالسلب؟"

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة عامة إلى دراسة مدى تأثير سمات وخصائص المناخ التنظيمي للشركات العائلية  
على الإبداع الإداري ، كما تهدف بصفة خاصة إلى :

- 1- التعرف على سمات المناخ التنظيمي داخل الشركات العائلية العاملة في القطاع السياحي في مصر ،  
وتحديد أوجه القصور به.
- 2- توضيح أثر المناخ التنظيمي للشركات العائلية العاملة في القطاع السياحي في مصر على عملية الإبداع  
الإداري بها.

## أهمية الدراسة

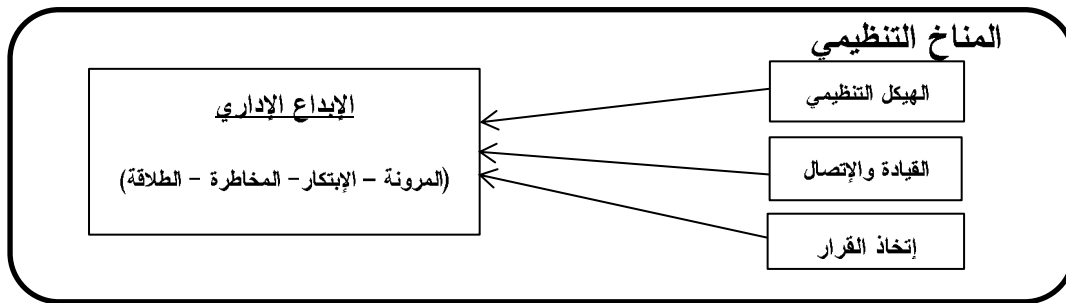
ترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدة إعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- قد تكون الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث عن المؤسسات العائلية داخل قطاع السياحة في مصر ، وذلك نظراً لندرة الأبحاث والدراسات في مصر والخاصة بمثل هذا النمط من الشركات بشكل عام وإنعدامه في قطاع السياحة بشكل خاص.
- 2- تناول مواضيع حديثة في العلوم الإدارية متمثلة في المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وإعطاء صورته واضحة لكلا منهما.
- 3- سرعة المتغيرات العالمية في سوق العمل السياحي والتي توجب جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات العائلية بتبني الأفكار الإبداعية من أجل ضمان مواكبة هذه التغيرات وضمان بقاء واستقرار هذه المؤسسات في الأسواق ، مما يتطلب ذلك الإهتمام بالدراسات الخاصة بالإبداع الإداري داخل المؤسسات العائلية .
- 4- المساهمة في تطوير العملية الإدارية في تلك المؤسسات السياحية العائلية وتعزيز قدرتها التنافسية ، وذلك من خلال توضيح مواطن الضعف في المناخ التنظيمي بداخلها وإقتراح الحلول لها.

## فروض الدراسة

- في ضوء أهداف الدراسة المتمثلة في دراسة الوضع الحالي للمناخ التنظيمي داخل شركات السياحة العائلية ودورها في التأثير على عملية الإبداع الإداري بها ، فقد تم صياغة الفرضيات التالية (شكل 1):
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الخاص بشركات السياحة العائلية والإبداع الإداري في هذه الشركات.
  - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإتصال داخل شركات السياحة العائلية والإبداع الإداري في هذه الشركات.
  - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إتخاذ القرار داخل شركات السياحة العائلية والإبداع الإداري في هذه الشركات.

شكل 1. إطار مقترح الدراسة



## أدبيات الدراسة

تستعرض أدبيات الدراسة ماهي الشركات العائلية بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي الخاص بها، ومن ثم الإبداع الإداري ومدى تأثير المناخ التنظيمي داخل الشركات العائلية عليه.

### مفهوم الشركات العائلية.

الشركة العائلية هي مشروع مملوك بصفة أساسية لأفراد ينتمون لعائلة معينة ، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية ، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة ، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي منظمات يقوم الكيان العائلي فيها بدور إداري ومالي ورقابي فعال يؤثر على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة ( Barrett, 2014 )

وتناول (الريس ، 2004) في دراسته ثلاثة مداخل لتعريف الشركة العائلية هي :

- المدخل الأول : القائم على ملكية المشروع وهذا المدخل يعتبر المشروع عائلي إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 51 % من أسهم المشروع .
- المدخل الثاني : القائم على إدراك مجموعة الأقارب بأن المشروع عائلي.
- المدخل الثالث : إذا كانت الشركة تدار من قبل أعضاء العائلة .

واتفق معه (Rautiainen,2012) على هذه المداخل في دراسته وأضاف أن المؤسسة العائلية بأنها تلك المؤسسة التي تكون 51 % من أسهمها مملوكة لمجموعة تربط بينهم علاقة قرابة أو نسب، وأن هذه المجموعة تدرك بأن هذا العمل ملك للعائلة، ويكون 51 % من مجلس الإدارة مكون من العائلة التي تملك أكثر من 51 % من الأسهم.

ومما سبق نجد أن معظم الباحثون اتفقوا على أن الخصائص التي تميز الشركات العائلية يجب أن تشمل معايير الملكية والادارة ، وفي بعض الحالات الانتقال إلى أجيال متتالية من عائلة واحدة ، وتدور أوجه الاختلاف حول تعريف الشركة العائلية في معظم الأحيان حول درجة تقارب هذه المعايير كما أوضحت دراسة (أبو فخر ، 2005).

ويمكن وضع معايير يمكن الإعتماد عليها لتحديد وتعريف الشركات العائلية العاملة في بيئة الأعمال المصرية ، تم تحديدها من خلال إستعراض المفاهيم المتعددة للشركات العائلية التي ذكرت سابقاً ووفقاً لبعض الدراسات التي قامت على الشركات العائلية في مصر هذه المعايير متمثلة في:

- 1- سيطرة العائلة على أكثر من 51% من أسهم الشركة العائلية (الملكية) .
- 2- يسيطر على إدارة الشركة أفراد ينتسبون للعائلة (الإدارة).
- 3- أن يعد أصحاب الشركة أن شركتهم عائلية ، وانتقال سيطرة العائلة على الشركة عبر الأجيال القادمة (النوايا العائلية).

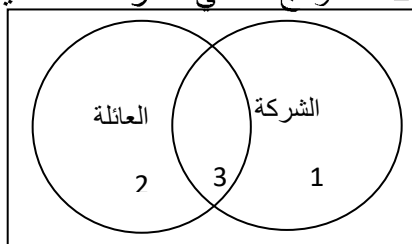
- ومن خلال ماسبق يمكن التوصل إلى تصور للوضع الحالي لشكل الشركات العائلية في مصر كما يلي:
- 1- أن الشركات العائلية تمتلكها عائلات الأعمال المصرية إمتلاكاً كاملاً دون مشاركة أطراف خارجية لا تنتمي للعائلة.
  - 2- الغالبية العظمى من الشركات العائلية في مصر تدار من خلال إدارة عائلية كاملة ولا يتم الإستعانة بأى جهات خارجية أو أفراد لاينتمون للعائلة .
  - 3- تولي منصب رئاسة مجلس إدارة الشركة ومنصب المدير العام التنفيذي للشركة أحد أفراد العائلة.
  - 4- سيطرة الجيل الأول والثاني من العائلة على ملكية وإدارة الشركة.

#### أوجه الإختلاف بين الشركات العائلية وغير العائلية

بدأ الاهتمام بدراسة الجوانب المختلفة للشركات العائلية خلال عقدي الستينات والسبعينات من القرن العشرين والعمل على إبراز خصائص الشركات العائلية والتعرف على التحديات التي تواجهها الشركات العائلية والتي تعمل على إعاقة نموها مثل : الصراع بين الأجيال ، والإدارة الغير محترفة ، ودراسة وتحليل إستراتيجيات الشركات العائلية وهياكلها التنظيمية في محاولة لتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف (Gersick et al., 1998) ، وهذا ماساعد على بلورة نموذج فكري يعبر عن واقع الشركات العائلية حيث افترض (Tagiuri & Davis , 1982) نموذج الدائرتين والذي يوضح ان الشركات العائلية تتكون -واقعيًا- من نظامين فرعيين متداخلين هما : نظام العائلة Family Subsystem ، نظام الشركة Business Subsystem كما هو موضح بالشكل (2)، وإفترض أيضًا هذا النموذج أن كلاً من النظامين يتمتع بالمبادئ ، الشروط ، الهياكل التنظيمية ، والقيادة الخاصة به.

وأضاف (Davis et. al.,2000) أن معظم المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية تنشأ نتيجة لأن نفس الفرد يجب أن يضطلع بالتزاماته تجاه كل من هاتين الدائرتين ، ففي دائرة الشركة يحاول الشخص التمسك بالإعتمادات الإقتصادية داخل الشركة العائلية ، أما في الدائرة الثانية فيقع الشخص فريسة للإعتمادات العائلية ، بهذا الشكل يصبح هذا الشخص مسرحاً للصراع بين الاعتبارات الإقتصادية والإعتمادات العائلية بحكم إنتمائه إلى دائرتين مختلفتين وتصبح المشكلة الأساسية لديه هي الموازنة بينهما.

شكل 2: النموذج الثنائي للشركات العائلية



المصدر : (Tagiuri & Davis , 1982)

## مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي، حيث عرفه كل حسب وجهة نظره ونذكر منها مايلي:  
ان المناخ التنظيمي هو تلك السياسات والأساليب التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين ، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى ، حيث يختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى فهناك مناخ ديموقراطي وهناك مناخ ديكتاتوري وفقا للخصائص المتوافرة فيه (الهييتي و يونس ، 2005) ، وعرفه (المغربي، 2010) بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة الداخلية وتؤثر على قيم واتجاهات العاملين بها ، وتتمثل في الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، انماط الإتصال ، المشاركة في إتخاذ القرار.

وتوصل (مصطفى، 2015) في دراسته إلى تعريف يشمل كل ماسبق للمناخ التنظيمي وهو " مجموعة الأساليب والسياسات التي تنظم سلوك الأفراد في البيئة الداخلية للعمل ، وينعكس على اتجاهاتهم ، ويتصف بالثبات النسبي والاستقرار، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا وسياستها، ويتضمن مجموعة الخصائص الخاصة ب: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات وإجراءات إتخاذ القرار ، القوانين وأنماط الإتصال ".

## أهمية المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الإبداع و غيره من السلوكيات التي يبديها الفرد في عمله،(مصطفى ، 2015) ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

- 1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة ، حيث يعبر عن جو العمل داخل المؤسسة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، كما أنه يضمن الاستقرار الوظيفي (نجيبه ، 2013).
- 2- يمثل المناخ التنظيمي عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه ، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية لأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح إذا تمت في بيئة عمل محبطة ومناخ تنظيمي سلبي ، لذا فإنه من الأهمية قبل البدء بمثل هذه التغييرات ، أن ينظر أولا إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم ويوفر بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي (عيسى ، 2014).

## أبعاد المناخ التنظيمي

من الواضح إلى أن هنالك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقد بذل الباحثون جهودًا كبيرة في إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي إلا أن الظروف والإختلاف من بيئة إلى أخرى حالت دون تحقيق ذلك، إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي (مصطفى، 2015) ، وتتمثل هذه الأبعاد في:

- 1- **الهيكل التنظيمي** : وهو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة ، ويوضح الهيكل التنظيمي نمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ، كما ويحدد نمط السلطة وأسلوب إتخاذ القرارات (عيسى ، 2014).
- 2- **القيادة** : هي العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة ، إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبيية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمؤسسة ، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية (اسحق ، 2012).
- 3- **عملية إتخاذ القرارات** : تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمؤسسة ، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار ، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل (اسحق ، 2012).

## خصائص وسمات المناخ التنظيمي للشركات العائلية

تناولت العديد من الدراسات خصائص الشركات العائلية ومايلائمها من تنظيم إداري وانظمة عمل وسياسات إدارية تمكنها من تحقيق الإبداع الإداري ومن ثم الإستمرار والإستقرار والنمو وتحقيق مراكز تنافسية ريادية والمحافظة عليها ، بجانب ما تحققة من رسالة وأهداف وطموحات لمؤسسها وللعائلة وتتمثل هذه الخصائص في :

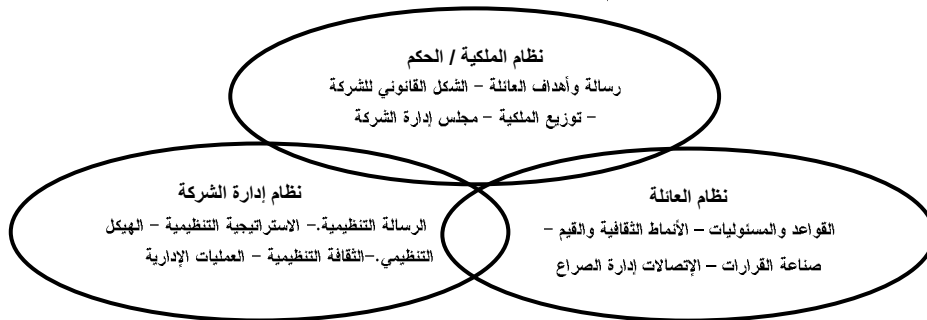


### أولاً : خصائص الهياكل الإدارية والتنظيمية للشركات العائلية

يشير الهيكل التنظيمي إلى العلاقات الثابتة للأدوار التي يلعبها أفراد التنظيم والمهام الواجب أدائها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويعبر الهيكل التنظيمي عن كيفية تقسيم العمل وتخصيصه على الأفراد ، وعلى كيفية أداء الأفراد للأعمال المطلوبة بكشل متناسق (محمود ، 2007).

وأشار (Hillburt-Davis & Dyer, 2003) إلى أن الشركات العائلية هي عبارة عن مجموعة من العناصر أو المكونات التي تشكل في مجموعها النظام الكلي للشركة وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويعتمد كل منها على الآخر في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من النظام الكلي كما هو موضح بشكل رقم (3) ، لهذا لا بد من مراعاة الهيكل التنظيمي والإداري الذي يحقق حدوث تداخل فعال بين النظم الفرعية المكونة للشركة العائلية والمتمثلة في نظام الملكية "الرسالة وأهداف العائلة - الشكل القانوني للشركة - طريقة توزيع الملكية ومجلس إدارة الشركة" ، ونظام العائلة "القواعد والمسئوليات - الأنماط الثقافية والقيم - صناعة القرارات - إدارة الصراع" ، ثم نظام إدارة الشركة "الرسالة التنظيمية للشركة - الإستراتيجيات التنظيمية للشركة - الهيكل التنظيمي للشركة - الثقافة التنظيمية ونظم العمل - العمليات الإدارية".

شكل 3: النظم الفرعية المكونة للشركات العائلية



المصدر : Hillburt-Davis & Dyer , 2003

ونظراً لكون العائلات ماهي إلا وحدات تنظيمية لذلك فإن العائلة - كأى شكل تنظيمي آخر - لا بد أن تتوفر لها من الاحتياجات التنظيمية ما يمكنها من القيام بدورها ، وذلك لأن الطريقة التقليدية التي تتبعها العائلة فى إدارة الشركات لن تؤثر فقط على فاعلية العائلة وعلى قدرتها على الإستمرار فحسب وإنما سيؤثر أيضا على نجاح الشركة وقدرتها على الإبداع والبقاء والاستمرار وعلى الطريقة التي تدار بها هذه الشركة ، لذلك ينبغي أن يتوافر لتلك الشركات هيكل إداري إذا ما رأت أن تستمر فى أداء وظيفتها كوحدة تنظيمية مستقلة وعادة ما يتكون هيكل الحكم الإداري فى الشركات العائلية من العائلة نفسها وتنظيماتها العائلية بالإضافة إلى مجلس الإدارة للشركة والإدارة العليا لها (Hofman , 2009).

وتتسم الهياكل التنظيمية فى الشركات العائلية بأنها غير مكتوبة مما يؤدي إلى عدم وضوح خطوط السلطة فى الشركة ، وعدم تحديد مهام كل وظيفة داخل الشركات العائلية ، ومن ثم عدم تحديد خصائص

ومتطلبات الشركات العائلية ، مما يترتب عليه عدم وجود سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية تتضمن عملية التعيين والترقية وتحديد المرتبات ونظم التحفيز والتدريب (زيدان ، 2011).

عدم تناسب المنصب الإداري والوضع التنظيمي لعضو العائلة مع الخبرة الوظيفية له (عفيفي ، 2002) ، حيث تلعب درجة القرابة دوراً في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة الإدارية التي تتطلبها ، الوظيف تتوافر لدى الموظف المرشح ، ومن ثم فلا يتم تحديد مسبق المؤهلات والكفاءات التي تتطلبها الوظائف داخل الشركة مما يؤثر على عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسة (أبو بكر ، 2002 ؛ عبد المجيد ، 2002).

كما تعمل أغلب الشركات العائلية دون وجود اختصاصات تنظيمية أو سلطات محددة بصورة رسمية ، مما يفسح المجال عادة أمام كل فرد من أفراد العائلة لممارسة أي عمل ومن ثم وضوح ظاهرة التداخل في الأعمال وما يرتبط بها من تكرار حالات الصراع ، وعدم رضا أفراد العائلة و باقي العاملين من غير أفراد العائلة عن العلاقات التنظيمية في الشركة العائلية ، مما يؤثر على الطاقات الإبداعية للعاملين وإصابتهم بالإحباط والامتناع عن تطوير أنفسهم وعن تقديم كل ما هو جديد (أبو بكر ، 2003 ؛ أبو بكر ، 2005).

وأشار (زيدان ، 2012) إلى أن الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات العائلية هشة وغير مرنة تعمل على سرعة فشل تلك المؤسسات وإختفائها ، وذلك يرجع إلى عدم تناسب سلطات الموظفين مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم ، لذا يجب إتخاذ أشكال تنظيمية أكثر تطوراً ومرونة.

#### ثانياً : خصائص القيادة والإتصال داخل الشركات العائلية.

أجمعت الدراسات السابقة على أن الشركات العائلية تتمتع بقدر ملحوظ من مركزية الإدارة ، وإصرار العائلات على الاحتفاظ بنسبة 100% من الملكية وإلى السيطرة العائلية على قيادة الشركة ، بالإضافة إلى وجود شبكة من الإتصالات والعلاقات المتداخلة المركبة المعقدة داخل الشركة نتيجة العلاقة بين نظام العائلة ذاتها وكلا من نظام إدارة الشركة من جانب ، ونظام ملكية هذه الشركة من جانب آخر ، وفيما يلي بعض من سمات القيادة والإتصال الفعلية داخل الشركات العائلية:

1. يتم الاتجاه إلى تركيز القيادة في المستويات الإدارية العليا على أفراد العائلة فقط وعدم القدرة على تعيين القادة المناسبين من خارج العائلة ، والحفاظ على دوافعهم الإيجابية تجاه الشركة (زيدان ، 2005).

2. أسلوب القيادة داخل المؤسسات تسلطي ولايعطي المجال للمرؤوسين لإبداء الرأي ، ولا يعطي الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل مايقابلهم من مشكلات (Saleh,2009 ؛ زيدان ، 2012) ،

3. بالإضافة إلى عدم وجود معايير يتم من خلالها اختيار القيادة ، مما يؤدي إلى افتقار القيادة إلى الأساليب الإدارية الفعالة (Murail,2005).
4. لا يوجد اجتماعات دورية داخل الشركة لمتابعة العمل وتطويره ومناقشة المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة، ولا زال استخدام الإتصال الشفوي هو الأسلوب الشائع داخل الشركة (الفرا ، 2005).
5. تفتقد الشركات العائلية إلى اتصال وتعاون فعال بين الرؤساء والمرؤوسين يعمل على توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات (الفرا وحايك ، 2014) ، مما يؤدي إلى وعدم تعزيز العمل كفريق داخل الشركة (إبراهيم ، 2014).

### ثالثا : خصائص عملية إتخاذ القرار داخل الشركات العائلية

- عملية إتخاذ القرار تميل إلى المركزية وهذا بسبب النظام العائلي في الإدارة والتي تعكس ثقافة المجتمع في العلاقة الأسرية وقضية احترام رأي كبير العائلة وعدم القدرة على مخالفته خاصة لو كان المدير هو الأب أو الأخ الأكبر ، وهذا ما أظهرته بعض الدراسات السابقة :
1. حيث تتمركز القرارات في يد كبير العائلة ومؤسس الشركة دون الرجوع إلى مجلس إدارة الشركة (عبد الحميد ، 2002) ، بالإضافة إلى افتقار الشركات العائلية إلى الآليات المناسبة لصنع القرار والتي تعمل على ضبط مسئولية إتخاذ القرار (الفرا وحايك ، 2014).
  2. بالإضافة إلى فردية عملية إتخاذ القرار وذلك يرجع إلى عدم قيام الإدارة العليا والقيادات بمناقشة خطط العمل داخل الشركة مع الإدارات التنفيذية وعدم تقبلها أي آراء أخر (عبد الحميد ، 2002).
  3. وأشار (الفرا وحايك ، 2014) إلى عدم مرونة عملية إتخاذ القرارات .

### الإبداع الإداري

تواجه المؤسسات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم وما تتيح عنه من تغييرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معقدة مما يتطلب من المؤسسات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار ، ومن هنا اصبح التغيير حقيقة في حياة المؤسسات وأن المناخ الإداري لها أصبح يتسم بالحركة المستمرة ، لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

### مفهوم الإبداع الإداري

ومما سبق يتضح أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد له ولهذا سنورد بعضاً منها ، حيث عرفه (عوض ، 2013) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات وإتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً.

ويمكن تعريفه بأنه الخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه اكتشاف أفكار وأساليب متطورة ومناسبة  
لامكانيات وظروف المؤسسة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة التطورات وتحسين وتطوير  
مستوى أدائها وأداء العاملين بها (اسحق، 2012) ، كما أنه هو عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى  
التغيرات التنموية المستمرة برؤية حديثة تستثمر الإبداع في تلبية حاجات السوق (الخفاف ، 2009).  
وتوصل (مصطفى ، 2015) إلى أن الإبداع الإداري هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو  
المؤسسة ، وينتج عنها فكر خارج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها مما يساعدها  
على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وهي قدرة عامة وليست خاصة بأفراد دون غيرهم.  
ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه ، إذ فرض على المنظمة تبني  
أفكاراً إبداعية وإستخدامها كسلاح للتغيير والتطوير وحل المشاكل ، وكل هذا ينصب في تحسين أداء  
المؤسسة وفعاليتها وتحقيق أهدافها ، ومن هنا يمكن أن نعرف الإبداع الإداري بأنه عملية تبني الأفكار  
الخلاقة وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة.

### عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري من أهمها (عوض ، 2013 ، مصطفى ، 2015):

- 1- المرونة : يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 2- المخاطرة : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلولها  
في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 3- الابتكار : يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة ، والقدرة على  
التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل.
- 4- الطلاقة : هي التوصل إلى أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في مده زمنية محددة.

### الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً  
، وإنما بات أمراً ضرورياً لا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار، وعليها أن تجعل الإبداع  
أسلوب عملها وممارستها اليومية ، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- 1- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية : وهذا يعني جعل التفكير أكثر مرونة وسلاسة ، من  
أجل البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية للتعامل مع المشكلات.
- 2- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولديهم رغبة الاستطلاع  
: ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم  
والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في اكتشاف المشكلات وتعزيزها : مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل ، وتقصي أبعاد وأسباب أية مشكلة سواء غير مباشره أو غير مألوفه (نصير والعزاوي ، 2011).

#### العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

وفيما يلي سيتم توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والمتمثل في (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، إتخاذ القرار) والإبداع الإداري داخل ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على عملية الإبداع داخل المؤسسة.

#### أولا : تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري

يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الإبداع الإداري، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة في الإبداع ، فإذا كان الهيكل التنظيمي غير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات خارج إطاره ، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح أي أفكار لتحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف (خير الله ، 2009).

ويقتضي الإبداع أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة سليم يقوم بتحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا ، ويعمل على حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية ودفعهم لتقديم المزيد من الافكار الجديدة من خلال وجود وصف وظيفي يحدد مهام كل وظيفة داخل المؤسسة مما يترتب عليه وجود سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية تتضمن عملية الترقية والتحفيز والتدريب(مصطفى ، 2015).

#### ثانيا : تأثير القيادة والإتصال على الإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحدا من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروسيه ، من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مروسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يفسح المجال امامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (دياب وآخرون ، 2008).

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق بإتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الفوضوي ، و تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد هي : الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين والعمل، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع

الإداري أن النمط الديمقراطي والمهتم بالعمل والعاملين معا، هو أكثر الأنماط فاعلية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو الابتكار، ومن هنا يتضح أن لأثر نمط القيادة دورا أساسيا في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسات تتأثر بنمط القيادة السائد وبمدي إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنها (مصطفى، 2015).

### ثالثا : تأثير عملية إتخاذ القرار على الإبداع الإداري

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار جانبًا حيويًا لدفع الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات، كما أن الحرمان من المشاركة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سلبي وإضعاف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المؤسسات، كما أنه يهدد الطاقات التي تبثدع البدائل العلمية لحلها (مصلح، 2010)، ومن المتعارف عليه أن مساهمة العاملين في عملية إتخاذ القرار تعمل على إزالة المعوقات التي يقيمها العاملون عندما تقرر المؤسسة إدخال تغيير في خططها، كما أنها تساعد على خلق مناخ من التفاهم والتعاون بين العاملين (عبد الغفار، 2010).

### د. منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اللقاء الضوء على السمات والخصائص الإدارية لشركات السياحة العائلية، ودراسة المناخ التنظيمي الخاص بهذه الشركات ومدى تأثيره على عملية الإبداع الإداري بداخلها، وتوظف الدراسة المنهج الكمي (Quantitative approach) والذي يبحث عن الأسباب والحقائق والعلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة، ومن خلال ذلك فإن العلاقات بين المتغيرات يمكن تعميمها أو يمكن التنبؤ بها في مجتمعات البحث المشابهة.

وقد أعتمدت الدراسة في جمع البيانات على إستمارات إستبيان تم تصميمها بعد تحديد نوع وكمية البيانات المطلوبة من خلال مشكلة وأهداف وفروض الدراسة، وقد روعي فيها القواعد التي يلزم إتباعها عند تصميم إستمارات الإستبيان وصياغتها، ووفقاً لأهداف الدراسة إشتملت إستمارة الإستبيان على جزئين هما:

**الجزء الأول:** يحتوي على عدد من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على النواحي الديموغرافية للمبحوثين.

**الجزء الثاني:** ينقسم إلى ثلاثة عناصر يحتوي كل عنصر على أسئلة خاصة بكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي، وذلك من أجل التعرف على المناخ التنظيمي داخل شركات السياحة العائلية والتعرف على مدى تأثيره على الإبداع الإداري لتلك الشركات، ولتكوين هذا الجزء تم الإعتماد على:

أولاً: تحديد عناصر المناخ التنظيمي بوجه عام (الثلاث عناصر) تم وفقاً للدراسات السابقة والخاصة بتعريف المناخ التنظيمي داخل الشركات والممارسات الخاصة به وعناصره (أدبيات الدراسة).  
ثانياً: الأسئلة الخاصة بعناصر المناخ التنظيمي تم وضعها من خلال السمات والخصائص الإدارية للشركات العائلية التي توصلت إليها الدراسات الغربية والعربية السابقة كما ذكر سابقاً في (أدبيات الدراسة).

الجزء الثالث : فهو يتمثل في التعرف على مدى ممارسة عناصر الإبداع الإداري داخل شركات السياحة العائلية، وتم وضع الأسئلة وفقاً لكل عنصر من العناصر التي تحقق الإبداع الإداري والتي توصلت إليها الدراسات السابقة (أدبيات الدراسة).

وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال إختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية لتوزيع إستمارة الإستبيان على شركات السياحة العائلية فى القاهرة الكبرى ، ونظراً لعدم وجود إطار رسمي يضم الشركات العائلية المسجلة فى جمهورية مصر العربية بكافة القطاعات الإنتاجية والخدمية بما فى ذلك قطاع السياحة ، حيث يتم تصنيف الشركات المسجلة (عادة) طبقاً لشكلها القانوني أو إلى شركات قطاع عام وقطاع خاص دون النظر إلى طبيعتها العائلية ، فقد تم تكوين إطار لمجتمع الدراسة (شركات السياحة العائلية فى مصر) اعتماداً على شكل الشركات العائلية فى مصر حالياً ، والذي تم التوصل إليه من خلال الدراسات السابقة التى تناولت الشركات العائلية فى مصر (أدبيات الدراسة).  
بالإضافة إلى الإستعانة بالمصادر الآتية :

1- دراسة إستطلاعية عن شكل شركات السياحة العائلية ، وذلك من خلال عدة مكالمات ومقابلات أجريت مع بعض العاملين فى كلا من وحدة التراخيص بوزارة السياحة ، غرفة شركات ووكالات السفر والسياحة (E.T.A.A) .

2- مقابلة بعض من رجال الأعمال العاملين فى المجال السياحي (أصحاب شركات سياحية).

3- وزارة السياحة من خلال الحصول على احصائية لبعض شركات السياحة العائلية فى مصر.

4- قواعد بيانات الشركات السياحية من موقع غرفة شركات ووكالات السفر والسياحة والتي من خلالها تم تحديد شركات السياحة العائلية من خلال اختيار الشركات السياحية التى رئيس مجلس إدارتها هو المدير التنفيذي لها.

ويتمثل مجتمع الدراسة فى الشركات السياحية العائلية فئة (أ) العاملة فى السوق السياحي المصري ، والذي تم تحديده من خلال حصر لجميع شركات السياحة فئة (أ) على مستوى جمهورية مصر العربية والتي بلغ عددها 2202 شركة سياحية (الدليل الإلكتروني لشركات السياحة ، 2017) المعلن على الموقع الرسمي لغرفة شركات ووكالات السفر والسياحة ([www.etaaegypt.org/company\\_data.aspx](http://www.etaaegypt.org/company_data.aspx)) ، ومن النسبة السابقة تم حصر للشركات العائلية والتي بلغ عددها 920 شركة سياحة عائلية ، وتم تحديد

حجم عينة الدراسة من خلال جدول تحديد العينات (Sekaran , 2009) والتي بلغت 244 شركة سياحية ، وهي تمثل حوالى 26 % من إجمالي الشركات السياحية العائلية فئة (أ) على مستوى محافظات جمهورية مصر العربية، وتم التوزيع في 270 شركة بمعدل إستمارة إستبيان لأحد أعضاء مجلس الإدارة العليا من داخل العائلة أو خارجها ، وكانت معدل الاستجابة 245 استمارة صالحه للتحليل.

ويرجع سبب إختيار شركات السياحة العائلية والعامله فى السوق السياحي المصري فئه (أ)، وذلك لأنها تقوم بجميع الأعمال التى تقوم بها الشركات السياحية فئه (ب) وفئه (ج) ، فضلاً عن كفاية الموارد المتاحة لديها ، إلى جانب ذلك فقد تم تحديد منطقة القاهره الكبرى لأخذ العينة وذلك نظراً لوجود معظم هذه الشركات بها حيث بلغ عددها 667 شركة ، بالإضافة إلى صعوبه الوصول لكل شركات السياحة العائلية فئه (أ) الموجوده فى مصر كلها.

#### متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فى الآتي:

- 1- المتغير المستقل " المناخ التنظيمي بالشركات العائلية " وأبعاده المتمثلة في : الهيكل التنظيمي ، القيادة والإتصال ، عملية إتخاذ القرار ، وفقاً ل (عيسى ، 2014 ؛ اسحق ، 2012).
- 2- المتغير التابع "الإبداع الإداري" وعناصره المتمثلة في : المرونة ، المخاطرة ، الإبتكار ، الطلاقة ، وفقاً ل (عوض ، 2013 ؛ مصطفى ، 2015).

#### تحليل ومناقشة النتائج

تستعرض نتائج الدراسة مجموعة من النتائج الإحصائية تتمثل فى تحليل صلاحية الاستمارة ، مصداقية البيانات ، حساب التكرار ومتوسط الآراء ، تحليل الإنحدار.

#### أ. تحليل صلاحية الاستمارة

جدول 1: تحليل صلاحية عناصر الهيكل التنظيمي

| Corrected Item-Total Correlation | العنصر  |
|----------------------------------|---|
| 0.541                            | يوجد وصف وظيفي محدد ومكتوب للمهام المطلوبة من الموظفين              |
| 0.350                            | يتم تحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف قبل التوظيف                |
| 0.520                            | المسميات الوظيفية واضحة ومحددة لكل موظف                             |
| 0.433                            | يتم إعطاء الموظفين سلطات تتناسب مع حجم المسئولية الملقاه على عاتقهم |

من جدول (1) يتبين من ال Correcte Item Totla Correlation لكل عناصر الهيكل التنظيمي قيمته أكثر من 0.3 وهذا يعني صلاحية هذا المتغير وصلاحية عناصره.



جدول 2: تحليل صلاحية عناصر القيادة

| العنصر  | Corrected Item-Total Correlation |
|---|----------------------------------|
| يتم تعزيز العمل كفريق داخل المؤسسة                            | 0.724                            |
| تناقش الإدارة العليا خطط تقديم الخدمات مع الإدارة التنفيذية   | 0.535                            |
| تتقبل الإدارة العليا آراء الإدارة التنفيذية                   | 0.666                            |
| يتم عقد اجتماعات دورية للموظفين لتطوير العمل و مناقشة المشاكل | 0.684                            |

من جدول (2) يتبين من ال Correcte Item Totla Correlation لكل عناصر القيادة قيمته أكثر من 0.3 وهذا يعني صلاحية هذه العناصر في قياس هذا المتغير.

جدول 3: عناصر الإبداع الإداري

| العنصر   | Corrected Item-Total Correlation |
|--|----------------------------------|
| تسمح الشركة للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة.                   | 0.769                            |
| تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات للموظفين  | 0.676                            |
| تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز كفاءتها بين الشركات الأخرى                      | 0.739                            |
| تسعى إدارة الشركة لابتكار اساليب جديدة سعيا للتميز في تقديم الخدمة                 | 0.852                            |
| تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها                               | 0.657                            |
| تهتم إدارة الشركة بتطوير انظمتها وإجراءاتها التنظيمية.                             | 0.800                            |
| يوجد لدى الشركة عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب                                    | 0.753                            |
| تقوم الشركة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة | 0.696                            |
| تسعى الشركة إلى الدخول في أسواق جديدة  | 0.600                            |
| تستهدف الشركة شرائح جديدة من العملاء في السوق                                      | 0.580                            |
| تقوم الشركة بالعمل على تنويع الخدمات التي تقدمها                                   | 0.660                            |

من جدول (3) يتبين من ال Correcte Item Totla Correlation لكل عناصر الإبداع الإداري قيمته أكثر من 0.3 وهذا يعني صلاحية تلك العناصر في قياس الإبداع الإداري.

ب. مصداقية البيانات

باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) للتحقق من مصداقية البيانات , يتضح من جدول (4) أن أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في (المناخ التنظيمي والإبداع الإداري) والتي تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) قد حققت قيم لألفا تتجاوز 0,7 ومن ثم فبيانات الدراسة تتسم بالصدق والثبات.

جدول4: صدق وثبات الممارسات الإدارية بالشركات العائلية

| N of Items | Cronbach's Alpha | البيان                           |
|------------|------------------|----------------------------------|
| 17         | 0.742            | الهيكل التنظيمي للشركات العائلية |
| 4          | 0.824            | القيادة في الشركات العائلية      |

يتبين من جدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير الهيكل التنظيمي في الشركات العائلية كانت قيمة معامل كرونباخ الفا 0.742 وهذا يدل على مصداقية بيانات هذا المتغير , أيضاً معامل كرونباخ ألفا لمتغير القيادة في الشركات العائلية قيمته تساوي 0.824 وهذا يدل على صدق وثبات بياناته.

جدول5: صدق وثبات الإبداع الإداري

| N of Items | Cronbach's Alpha | البيان                                |
|------------|------------------|---------------------------------------|
| 11         | 0.928            | الإبداع الإداري داخل الشركات العائلية |

يتبين من جدول (5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للإبداع الإداري يساوي 0.928 , وهذا يدل على صدق وثبات عناصر الإبداع الإداري.

ت. حساب التكرارات ومتوسطات آراء المبحوثين

أولاً : البيانات الشخصية للمبحوثين

جدول6: المنصب الإداري

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان          |
|---------------|----------|---------|-----------------|
| 8.2           | 8.2      | 20      | رئيس مجلس ادارة |
| 12.7          | 12.7     | 31      | عضو مجلس ادارة  |
| 24.5          | 24.5     | 60      | مدير عام        |
| 12.2          | 12.2     | 30      | مدير فرع        |
| 40.0          | 40.0     | 98      | رئيس قسم        |
| 2.4           | 2.4      | 6       | أخرى            |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي        |

يوضح جدول (6) المناصب الإدارية لعينة الدراسة والتي أنقسمت بين 40% من المبحوثين هم رؤساء أقسام , 24,5% مديرين عام بشركات السياحة , 12,7% من أعضاء مجلس إدارة الشركات , 12,2% مديرين فروع , 8,2% رؤساء مجلس إدارة شركات السياحة , بينما 2,4% من المبحوثين كان اختيارهم مناصب اخرى وهي " العضو المنتدب والشريك المساهم".

جدول7: سنوات الخبرة

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان |
|---------------|----------|---------|--------|
|---------------|----------|---------|--------|

|      |      |     |                 |
|------|------|-----|-----------------|
| 1.6  | 1.6  | 4   | أقل من سنة      |
| 24.1 | 24.1 | 59  | من 1:3 سنوات    |
| 14.3 | 14.3 | 35  | من 3:5 سنوات    |
| 60.0 | 60.0 | 147 | أكثر من 5 سنوات |
| 100  | 100  | 245 | الإجمالي        |

يتبين من جدول (7) أن وصلت نسبة المبحوثين والحاصلين على خبرة أكثر من خمس سنوات أعلى النسب حيث بلغت 60%، ويليه نسبة المبحوثين الحاصلين على خبرة من 1:3 سنوات بنسبة 24,1%، ثم يليه نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة تتراوح من 3:5 سنوات 14,3%، بينما بلغت نسبة المبحوثين ذو خبرة أقل من سنة هي 1,6%، وهذا يشير إلى توفر خبرة كافية إلى حد ما لدى المبحوثين في مجال العمل، الأمر الذي يجعل إجاباتهم قد تكون أكثر دقة.

جدول 8: المؤهل

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان      |
|---------------|----------|---------|-------------|
| 71.2          | 69.4     | 170     | جامعي       |
| 28.8          | 28.2     | 69      | دراسات عليا |
| --            | --       | --      | اخرى        |
| 100           | 97.6     | 239     | الإجمالي    |
| --            | 2.4      | 6       | الفاقد      |
| --            | 100      | 245     | الإجمالي    |

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن 69,4% من المبحوثين تعليم عالي، في حين بلغت نسبة الدراسات العليا 28,2%، ويلاحظ أن من أهم الخصائص التي اتصفت بها العينة هو إرتفاع مستوي التعليم الجامعي عن الدراسات العليا، وبلغ نسبة الاجابات المفقودة في هذا السؤال 2,4%.

ثانياً: السمات الخاصة بالمناخ التنظيمي داخل الشركات العائلية

جدول 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان                                      |
|---------------|----------|---------|---|
|               |          |         | هل يوجد هيكل تنظيمي رسمي ومرن داخل المؤسسة؟ |
| 78.8          | 77.6     | 190     | نعم   |
| 21.2          | 20.8     | 51      | لا  |
| 100           | 98.4     | 241     | الإجمالي                                    |
| --            | 1.6      | 4       | الفاقد                                      |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي                                    |

من جدول (10) يتضح أن 77,6% من شركات السياحة العائلية يوجد لديها هيكل رسمي مرن ، بينما 20,8% لا يوجد لديها هيكل رسمي ، وبلغت نسبة الفاقد من الإجابات 1,6% ، ومما سبق يتضح أن معظم شركات السياحة العائلية محل الدراسة لديها هيكل تنظيمي رسمي ومرن ، على عكس ما أثبتته دراسة كلا من (زيدان ، 2011 ؛ زيدان ، 2012) ، ومن هنا يصبح الهيكل التنظيمي للشركات العائلية يسمح بوجود نوع من الإبداع الإداري من خلال مرونته وسهولة تطوره لاستيعاب المتغيرات المستجدة مثلما أشار (خيرالله، 2009).

جدول 11: سمات الهيكل التنظيمي في الشركات العائلية

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان  |
|---------------|----------|---------|---|
|               |          |         | يحتوى على وصف وظيفي يحدد المهام المطلوبة من الموظفين              |
| 5.7           | 5.7      | 14      | لا أوافق بشدة   |
| 20            | 20       | 49      | لا أوافق  |
| 26.9          | 26.9     | 66      | محايد   |
| 40.4          | 40.4     | 99      | أوافق   |
| 6.9           | 6.9      | 17      | أوافق بشدة  |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي  |
|               |          |         | يقوم بتحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف قبل التوظيف            |
| 3.7           | 3.7      | 9       | لا أوافق بشدة   |
| 24.9          | 24.9     | 61      | لا أوافق  |
| 16.3          | 16.3     | 40      | محايد   |
| 40            | 40       | 98      | أوافق   |
| 15.1          | 15.1     | 37      | أوافق بشدة  |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي  |
|               |          |         | المسميات الوظيفية به واضحة ومحددة لكل موظف                        |
| 5.3           | 5.3      | 13      | لا أوافق بشدة   |
| 6.9           | 6.9      | 17      | لا أوافق  |
| 15.5          | 15.5     | 38      | محايد   |
| 59.2          | 59.2     | 145     | أوافق   |
| 13.1          | 13.1     | 32      | أوافق بشدة  |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي  |
| Valid         | النسبة   | التكرار | يوزع السلطات على العاملين بما يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على |

| percent | %    |     | عاتقهم        |
|---------|------|-----|---------------|
| 14.7    | 14.7 | 36  | لا أوافق بشدة |
| 10.6    | 10.6 | 26  | لا أوافق      |
| 24.5    | 24.5 | 60  | محايد         |
| 27.3    | 27.3 | 67  | أوافق         |
| 22.9    | 22.9 | 56  | أوافق بشدة    |
| 100     | 100  | 245 | الإجمالي      |

ومن تحليل بيانات الجدول (11) يمكن تحديد السمات الخاصة بالهيكل التنظيمي داخل الشركات العائلية حيث يتبين أن:

- 47,3% من إجمالي شركات السياحة العائلية محل الدراسة الهيكل التنظيمي يحتوي على وصف وظيفي محدد ومكتوب للمهام المطلوب من الموظفين وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (40,4% موافق , 6,9% موافق بشدة) , بينما نجد أن 25,7% من الشركات هيكلها التنظيمي ليس لديه وصف وظيفي محدد ومكتوب للمهام المطلوب من الموظفين وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (20% غير موافق , 5,7% غير موافق بشدة) , في حين أن 26,9% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
  - 55,1% من الشركات هيكلها التنظيمي يقوم بتحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف قبل التوظيف وهذا موضح في آراء المبحوثين كالآتي (40% موافق , 15,1% موافق بشدة) بينما نجد أن 28,6% من الشركات لا يقوم هيكلها التنظيمي بتحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف قبل التوظيف وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (24,9% لا أوافق , 3,7% لا أوافق بشدة) , بينما بلغت نسبة الآراء المحايدة نسبة 16,3%.
  - المسميات الوظيفية واضحة ومحددة لكل موظف داخل 72,3% من الشركات محل الدراسة , وذلك وفقا لآراء المبحوثين والتي انقسمت بين (59,2% موافق , 13,1% موافق بشدة) , في حين أن 12,2% من تلك الشركات المسميات الوظيفية بها غير واضحة ومحددة لكل موظف والتي تنقسم بين (6,9% غير موافق , 5,3% غير موافق بشدة) , وكانت نسبة الآراء المحايدة 15,5%.
  - تقوم 50,2% من إجمالي الشركات يقوم الهيكل التنظيمي بتوزيع السلطات على العاملين بما يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم , وذلك وفقا لآراء المبحوثين والتي انقسمت بين (27,3% موافق , 22,9% موافق بشدة) , في حين أن 25,3% من تلك الشركات لا يقوم هيكلها التنظيمي بتوزيع السلطات على العاملين بما يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم والتي تنقسم بين (14,7% غير موافق بشدة , 10,6% غير موافق) , وكانت نسبة الآراء المحايدة 24,5%.
- ومما سبق يتضح أن النسبة الأكبر من شركات السياحة العائلية محل الدراسة يحتوي هيكلها التنظيمي على وصف وظيفي يعمل على تحديد المهام التي تطلبها كل وظيفه من العاملين مما يتنافى مع ما أشارت

له دراسة (أبو بكر ، 2005) ، كما تتسم بتحديد المؤهلات المطلوبة قبل عملية التوظيف على عكس ما جاء في (أبو بكر ، 2002 ؛ عبد المجيد ، 2002) بعدم التحديد مسبقا للمؤهلات والكفاءات التي تتطلبها الوظائف داخل الشركة ، بالإضافة إلى ما أثبتته (الفرا وحايك ، 2014) عن عملية التوظيف داخل الشركات العائلية والتي تتم بناء على صلة القرابة ثم الأصدقاء والمعارف بغض النظر عن الكفاءة والمؤهلات والخبرة وبذلك يكون معدل الدوران بين الموظفين منخفضا نسبيا .

كما يتضح أيضا أن المسميات الوظيفية داخل معظم شركات السياحة العائلية واضحة ومحددة وليست كما أثبتت دراسة (أبو بكر ، 2003 ؛ أبو بكر ، 2005) بأن أغلبية الشركات العائلية تعمل دون وجود اختصاصات تنظيمية أو صلاحيات وسلطات محددة بصورة رسمية ، مما يفسح المجال عادة أمام كل فرد من أفراد العائلة لممارسة أي عمل ومن ثم وضوح ظاهرة التداخل في الأعمال وما يرتبط بها من تكرار حالات النزاع والصراع ، وعدم رضا أفراد العائلة و باقي العاملين من غير أفراد العائلة عن العلاقات التنظيمية في الشركة العائلية ، أيضا داخل شركات السياحة العائلية يتم إعطاء الموظفين سلطات تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم وذلك لا يتفق مع دراسة (زيدان ، 2012) والتي ذكرت أن سبب ضعف الأشكال التنظيمية الخاصة بالشركات العائلية وأنها تعمل على سرعة فشل تلك الشركات وإخفائها هو عدم تناسب سلطات الموظفين مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم ، ومن الخصائص والسمات السابقة والتي توصلت إليها الدراسة الميدانية يتضح أن الهيكل التنظيمي داخل الشركات العائلية محل الدراسة يساعد على حسن إستغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية ودفعهم لتقديم المزيد من الافكار الجديدة كما أشار (مصطفى ، 2015)

جدول 12: متوسطات الآراء تجاه سمات الهيكل التنظيمي داخل الشركات العائلية

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط | سمات الهيكل التنظيمي  |
|---------|-------------------|---------|---|
| محايد   | 1.031             | 3.23    | يحتوي على وصف وظيفي يحدد المهام المطلوبة من الموظفين                            |
| محايد   | 1.123             | 3.38    | يعمل على تحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف قبل التوظيف                       |
| موافق   | 0.970             | 3.68    | المسميات الوظيفية به واضحة ومحددة لكل موظف                                      |
| محايد   | 1.334             | 3.33    | يقوم بتوزيع السلطات على العاملين بما يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم |

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي لسمات الهيكل التنظيمي داخل الشركات العائلية يتضح أن الباحثين يوافقون على أن المسميات الوظيفية واضحة ومحددة لكل موظف بمتوسط قيمته = 3,68 وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط ، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات ، وهذا لا يتفق مع أشار له كلا من (أبو بكر ، 2003 ؛ أبو بكر ، 2005).

على الاتجاه الآخر نجد أن آراء المبحوثين كانت لها اتجاه محايد لباقي سمات الهيكل التنظيمي للشركات العائلية محل الدراسة على النحو التالي قيامه بتحديد المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف قبل التوظيف بمتوسط = 3,38 , يليه توزيع السلطات على العاملين بما يتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم بمتوسط = 3,33 , يليه أنه يحتوي على وصف وظيفي محدد ومكتوب للمهام المطلوبة من الموظفين بمتوسط = 3.23 , وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط , وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

جدول 12: السمات الإدارية لوظيفة القيادة والإتصال في الشركات العائلية

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان   |
|---------------|----------|---------|--|
|               |          |         | يوجد اتصال فعال وتعاون بين المرؤوسين يعمل على تعزيز العمل كفريق واحد داخل المؤسسة  |
| 4.1           | 4.1      | 10      | لا أوافق بشدة  |
| 4.1           | 4.1      | 10      | لا أوافق   |
| 31            | 31       | 76      | محايد  |
| 45.3          | 45.3     | 111     | أوافق  |
| 15.5          | 15.5     | 38      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | يتم اختيار القيادات داخل الشركة وفقا لمعايير محده من قبل   |
| 2             | 2        | 5       | لا أوافق بشدة  |
| 7.3           | 7.3      | 18      | لا أوافق   |
| 14.7          | 14.7     | 36      | محايد  |
| 60.4          | 60.4     | 148     | أوافق  |
| 15.5          | 15.5     | 38      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | يتم عقد اجتماعات دورية وفتح قنوات اتصال بين الادارة العليا وباقي الإدارات لمتابعة وتطوير العمل و مناقشة المشاكل وتقديم الافكار الجديدة |
| 2             | 2        | 5       | لا أوافق بشدة  |
| 4.9           | 4.9      | 12      | لا أوافق   |
| 35.5          | 35.5     | 87      | محايد  |
| 40            | 40       | 98      | أوافق  |
| 17.6          | 17.6     | 43      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |

| Valid percent | النسبة % | التكرار | يتولى المناصب القيادية داخل الشركة افراد العائلة فقط , واتباع أسلوب القيادة الروتيني التسلطي |
|---------------|----------|---------|--|
| 3.7           | 3.7      | 9       | لا أوافق بشدة  |
| 15.5          | 15.5     | 38      | لا أوافق   |
| 35.9          | 35.9     | 88      | محايد  |
| 28.2          | 28.2     | 69      | أوافق  |
| 16.7          | 16.7     | 41      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |

ومن تحليل بيانات الجدول (12) يمكن تحديد السمات الإدارية الخاصة بوظيفة القيادة والإتصال داخل الشركات العائلية حيث يتبين أن :

- 60,8% من إجمالي الشركات العائلية محل الدراسة يوجد بها اتصال فعال وتعاون بين المرؤوسين يعمل على تعزيز العمل كفريق واحد داخلها وهذه النسبة موزعة كالاتي (3,45 % موافق , 15,5% موافق بشدة) , بينما نجد أن 8,2% من الشركات لا يوجد بها اتصال فعال وتعاون بين المرؤوسين يعمل على تعزيز العمل كفريق واحد داخلها وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (4,1% غير موافق , 4.1% غير موافق بشدة ) , فى حين أن 31% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 75,9% من الشركات يتم بداخلها اختيار القيادات وفقا لمعايير محده من قبل وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (4,60 % موافق , 15,5% موافق بشدة) , بينما نجد أن 9,3% من الشركات لا تقوم بتحديد معايير لاختيار القيادات داخلها وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (7,3% غير موافق , 2% غير موافق بشدة ) , فى حين أن 14,7% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- بلغت نسبة الشركات التى تقوم إدارتها العليا بعقد اجتماعات دورية وفتح قنوات اتصال بينها وبين باقي الإدارات لمتابعة وتطوير العمل ومناقشة المشاكل وتقديم الافكار الجديدة 57,6% وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (40% موافق , 17,6% موافق بشدة) , بينما نجد أن 6,9% من الشركات لا تقوم بعقد هذه الاجتماعات وفتح قنوات الإتصال بين ادارتها العليا وباقي الإدارات وتقديم الافكار الجديدة وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (4,9% غير موافق , 2% غير موافق بشدة ) , فى حين أن 35,5% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 44,9% من إجمالي الشركات يتولى المناصب القيادية داخلها افراد العائلة فقط بالإضافة إلى اتباع اسلوب القيادة الروتيني وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (2,28 % موافق , 16,7% موافق بشدة) , بينما نجد أن 19,2% من الشركات لا تقتصر المناصب القيادية داخلها



على أفراد العائلة فقط وإنما أيضا أفراد من خارج العائلة والخروج عن أسلوب القيادة التسلسلي وهذا يوضح آراء المبحوثين الموزعة بين (15,5% غير موافق ، 3,7% غير موافق بشدة ) ، في حين أن 35,9% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن تحديد السمات الخاصة بوظيفة القيادة والإتصال داخل شركات السياحة العائلية ، حيث أن النسبة الأكبر من هذه الشركات يوجد بها إتصال فعال بين المرؤوسين يعمل على تعزيز العمل كفريق واحد داخلها على عكس ما أثبتته (الفرا وحايك ، 2014 ؛ إبراهيم ، 2014) عن وجود إضطراب بالإتصالات داخل الشركة وعدم القدرة على العمل كفريق واحد ، كما اشارت النتائج إلى انه يتم اختيار القيادات داخل شركات السياحة العائلية وفقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا وليس كما أوضح (Murail,2005) بعدم وجود أى معايير يتم من خلالها اختيار القيادات داخل الشركات العائلية . أيضا بلغت نسبة شركات السياحة لعائلية محل الدراسة التي يتم بها عقد الإجتماعات الدورية وفتح قنوات اتصال بين إدارتها العليا وباقي الإدارات لمتابعة وتطوير العمل ومناقشة المشاكل وتقديم الافكار الجديدة النسبة الأكبر بما يتعارض مع دراسة كلا من (الفرا ، 2005) والتي أثبتت ندرة الإجتماعات المنعقدة داخل الشركات العائلية وضعف الإتصال داخل الشركة العائلية حيث لازال استخدام الإتصال الشفوي لمتابعة العمل وتطويره هو الأسلوب الشائع داخلها .

أما بالنسبة إلى المناصب القيادية داخل شركات السياحة العائلية فهي دائما توجه إلى أفراد العائلة حيث أن النسبة الأكبر من الشركات محل الدراسة يتولى المناصب القيادية بداخلها أفراد العائلة بما يتفق مع دراسة (زيدان ، 2005) والتي أشارت إلى تركيز السلطات والقيادة فى المستويات الإدارية العليا على أفراد العائلة فقط وعدم قدرة مؤسس الشركة ومالكها على تعيين القادة المناسبين من خارج العائلة ، وأضاف كلا من (Saleh,2009 ؛ زيدان ، 2012) أن تولي السلطات والقيادات داخل الشركات العائلية يركز فقط أفراد العائلة مما يجعل أسلوب القيادة داخل المؤسسات تسلسلي لايعطي المجال للمرؤوسين لإبداء الرأي ، ولا يعطي الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم فى حل مايقابلهم من مشكلات.

جدول 13: متوسطات الآراء تجاه سمات وظيفة القيادة والإتصال فى الشركات العائلية

| الاتجاه | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | سمات وظيفة القيادة والإتصال   |
|---------|---------|-------------------|---------|---|
| موافق   | 3       | 0.933             | 3.64    | يوجد اتصال فعال بين المرؤوسين يعمل على تعزيز العمل كفريق واحد داخل المؤسسة  |
| موافق   | 1       | 0.862             | 3.80    | يتم اختيار القيادات داخل الشركة وفقا لمعايير محده من قبل  |
| موافق   | 2       | 0.894             | 3.66    | يتم عقد اجتماعات دورية وفتح قنوات اتصال بين الادارة العليا وباقي الإدارات لمتابعة وتطوير العمل ومناقشة المشاكل وتقديم الافكار الجديدة |

|       |   |       |      |  |
|-------|---|-------|------|--|
| محايد | 4 | 1.052 | 3.39 | يتولى المناصب القيادية داخل الشركة افراد العائلة فقط , واتباع أسلوب القيادة الروتيني |
|-------|---|-------|------|--|

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي للسمات الخاصة بكلا من القيادة والإتصال داخل الشركات العائلية يتضح أن المبحوثين يوافقون على اختيار القيادات داخل الشركة وفقا لمعايير محده من قبل بمتوسط قيمته = 3,80 , يليه عقد الاجتماعات الدورية وفتح قنوات اتصال بين الادارة العليا وباقي الإدارات لمتابعة وتطوير العمل ومناقشة المشاكل وتقديم الافكار الجديدة بمتوسط قيمته = 3,66 , ثم وجود اتصال فعال وتعاون بين المرؤوسين يعمل على تعزيز العمل كفريق واحد داخلها بمتوسط قيمته 3,64 , وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط , وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات. على الإتجاه الاخر نجد أن المبحوثين كان لهم اتجاه محايد لتولى افراد العائلة فقط المناصب القيادية داخل الشركة واتباع اسلوب القيادة الروتيني بمتوسط = 3,39 , وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط , وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات. ومما سبق نجد أن نمط وأسلوب القيادة والإتصال داخل الشركات محل الدراسة تشجع على الإبداع من خلال سلوك القادة الذي يفسح المجال امام العاملين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها وفي حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم كما أشارت دراسة (دياب واخرون , 2008).

#### جدول 14: عملية إتخاذ القرار

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان                                      |
|---------------|----------|---------|---|
|               |          |         | كيف تتم عملية إتخاذ القرار                  |
| 43            | 41.2     | 101     | فردية                                       |
| 57            | 54.7     | 134     | جماعية                                      |
| 100           | 95.9     | 235     | الإجمالي                                    |
| --            | 4.1      | 10      | الفاقد                                      |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي                                    |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | من يقوم باتباع آليات ضبط عملية إتخاذ القرار |
| 54.5          | 52.2     | 128     | مجلس الإدارة                                |
| 19.6          | 18.8     | 46      | مؤسس الشركة ومالكها                         |
| 25.9          | 24.9     | 61      | لا يوجد نظام محدد                           |
| 100           | 95.9     | 235     | الإجمالي                                    |
| --            | 4.1      | 10      | الفاقد                                      |
| 100           | 245      | 245     | الإجمالي                                    |

من جدول (14) يتضح أن 54,7% من الشركات محل الدراسة يتم فيها عملية إتخاذ القرار جماعيا ، بينما 41,2% يتم فيها عملية إتخاذ القرار فرديا ، وبلغت نسبة الاجابات المفقودة 4,1% ، ومن هنا نجد ان النسبة الأكبر من شركات السياحة العائلية عملية إتخاذ القرار بداخلها جماعيه على عكس ما أشار له (عبد الحميد ، 2002) بفرديية عملية إتخاذ القرار داخل الشركات العائلية.

كما يتضح أيضا ان 52,2% من الشركات يقوم مجلس إدارتها باتباع آليات مناسبة لصنع القرار، وأن 24% من الشركات لا يوجد بها نظام محدد لعملية إتخاذ القرار ، بينما 18,8% من الشركات يقوم فيها مؤسس الشركة ومالكها بعملية اتباع آليات مناسبة لصنع القرار، وبلغت نسبة الاجابات المفقودة نسبة 4,1% من الإجمالي ، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من الشركات محل الدراسة لديها آليات لضبط عملية إتخاذ القرار ويقوم مجلس إدارتها وليس كما أشار (الفرا وحايك ، 2014) إلى افتقار الشركات العائلية إلى الآليات المناسبة لصنع القرار والتي تعمل على ضبط مسئولية إتخاذ القرار.

جدول 15: تميز عملية إتخاذ القرار بالمرونة

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان                            |
|---------------|----------|---------|-----------------------------------|
|               |          |         | تتميز عملية إتخاذ القرار بالمرونة |
| 3.7           | 3.7      | 9       | لا أوافق بشدة                     |
| 17.1          | 17.1     | 42      | لا أوافق                          |
| 30.2          | 30.2     | 74      | محايد                             |
| 37.1          | 37.1     | 91      | أوافق                             |
| 11.8          | 11.8     | 29      | أوافق بشدة                        |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي                          |

يوضح جدول (15) أن 48,9% من إجمالي الشركات العائلية محل الدراسة تتميز عملية إتخاذ القرار بها بالمرونة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (37,1% موافق ، 11,8% موافق بشدة) ، بينما نجد أن 21,1% من الشركات عملية إتخاذ القرار بها لا تتميز بالمرونة وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (17,1% غير موافق ، 3,7% غير موافق بشدة) ، في حين أن 30,2% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة ، ومن هنا يتضح تميز نسبة كبيرة من شركات السياحة العائلية بمرونة عملية إتخاذ القرار داخلها على عكس ما اثبتته دراسة (الفرا وحايك ، 2014).

ومن النتائج السابقة الخاصة بسمات وخصائص عملية إتخاذ القرار داخل الشركات محل الدراسة وما تتميز به من مرونة ومشاركة جماعية بها ، نجد هذا جانبا حيويًا لدفع الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة هذه الشركات على مواكبة التطورات والمستجدات والإبتكار وتقديم كل ما هو جديد كما أثبتت دراسة (مصلح ، 2010).

رابعاً: الإبداع الإداري داخل شركات السياحة العائلية

جدول 16: سمات الإبداع الإداري داخل الشركات الاائلية

| Valid percent | النسبة % | التكرار | البيان   |
|---------------|----------|---------|--|
|               |          |         | تسمح الشركة للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة                        |
| 4.1           | 4.1      | 10      | لا أوافق بشدة  |
| 28.2          | 28.2     | 69      | لا أوافق   |
| 18.4          | 18.4     | 45      | محايد  |
| 37.1          | 37.1     | 91      | أوافق  |
| 12.2          | 12.2     | 30      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | تسعى إدارة الشركة لإبتكار اساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة           |
| --            | --       | --      | لا أوافق بشدة  |
| 9.4           | 9.4      | 23      | لا أوافق   |
| 31.8          | 31.8     | 78      | محايد  |
| 39.6          | 39.6     | 97      | أوافق  |
| 19.2          | 19.2     | 47      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها                                   |
| --            | --       | --      | لا أوافق بشدة  |
| 27.3          | 27.3     | 67      | لا أوافق   |
| 29            | 29       | 71      | محايد  |
| 36.3          | 36.3     | 89      | أوافق  |
| 7.3           | 7.3      | 18      | أوافق بشدة   |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي   |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | تسمح إدارة الشركة بالمرونة في تقديم الخدمات , وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة |
| --            | --       | --      | لا أوافق بشدة  |
| 15.5          | 15.5     | 38      | لا أوافق   |
| 16.3          | 16.3     | 40      | محايد  |
| 51            | 51       | 125     | أوافق  |

|               |          |         |   |
|---------------|----------|---------|---|
| 17.1          | 17.1     | 42      | أوافق بشدة  |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي  |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | تسمح إدارة الشركة بالمخاطرة من خلال الدخول فى أسواق جديدة                 |
| --            | --       | --      | لا أوافق بشدة   |
| 4.9           | 4.9      | 12      | لا أوافق  |
| 30.6          | 30.6     | 75      | محايد   |
| 40            | 40       | 98      | أوافق   |
| 24.5          | 24.5     | 60      | أوافق بشدة  |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي  |
| Valid percent | النسبة % | التكرار | تتمى الشركة لدى العاملين التفكير بطلاقة وتشجع على التنوع فى تقديم الخدمات |
| --            | --       | --      | لا أوافق بشدة   |
| 2.9           | 2.9      | 7       | لا أوافق  |
| 40.8          | 40.8     | 100     | محايد   |
| 29            | 29       | 71      | أوافق   |
| 27.3          | 27.3     | 67      | أوافق بشدة  |
| 100           | 100      | 245     | الإجمالي  |

ومن تحليل جدول سمات الإبداع الإداري داخل الشركات محل الدراسة يتضح التالي :

- نسبة الشركات التى تسمح للعاملين بالإبداع والتفكير فى تقديم الخدمات الجديدة بلغت 49,3% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالتالي (37,1% موافق , 12,2% موافق بشدة) , بينما نجد أن 32,3% من الشركات لا تسمح للعاملين بالإبداع والتفكير فى تقديم الخدمات الجديدة وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (28,2% غير موافق, 4,1% غير موافق بشدة) , فى حين أن 18,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- نسبة الشركات التى تسعى إدارتها لإبتكار أساليب جديدة فى العمل سعياً للتميز فى تقديم الخدمة بلغت 58,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة كالتالي (39,6% موافق , 19,2% موافق بشدة) , بينما نجد أن 9,4% من الشركات لا تسعى إدارتها لإبتكار أساليب جديدة فى العمل سعياً للتميز فى تقديم الخدمة , فى حين أن 31,8% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- نسبة الشركات التى تهدف إدارتها لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها بلغت 43,6% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالتالي (36,3% موافق , 7,3%

- موافق بشدة) ، بينما نجد أن 27,3% من الشركات لا تهدف إدارتها لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها، في حين أن 29% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- نسبة الشركات التي تسمح إدارتها بالمرونة في تقديم الخدمات وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة بلغت 68,1% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة كالاتي (51% موافق ، 17,1% موافق بشدة) ، بينما نجد أن 15,5% من الشركات لا التي تسمح بذلك ، في حين أن 16,3% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- نسبة الشركات التي تسمح إدارتها بالمخاطرة من خلال الدخول في أسواق جديدة بلغت 64,5% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (40% موافق ، 24,5% موافق بشدة) ، بينما نجد أن 4,9% من الشركات لا تسمح بالمخاطرة والدخول في أسواق جديدة ، في حين أن 30,6% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- نسبة الشركات التي تنمي لدى العاملين التفكير بطلاقة وتشجعهم على تنويع الخدمات 56,3% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة كالاتي (29% موافق، 27,3% موافق بشدة) ، بينما نجد أن 2,9% من الشركات لا تنمي لدى العاملين التفكير بطلاقة وتشجعهم على التنوع في تنويع الخدمات ، في حين أن 40,8% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

جدول 17: متوسطات الآراء تجاه الإبداع الإداري داخل الشركات العائلية

| الاتجاه | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | سمات الإبداع الإداري داخل الشركات العائلية  |
|---------|---------|-------------------|---------|---|
| محايد   | 5       | 1.117             | 3.25    | تسمح الشركة للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة.                        |
| موافق   | 4       | 0.889             | 3.69    | تسعى إدارة الشركة لابتكار اساليب جديدة في العمل سعيا للتميز في تقديم الخدمة             |
| محايد   | 6       | 0.937             | 3.24    | تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها.                                   |
| موافق   | 3       | 0.931             | 3.70    | تسمح إدارة الشركة بالمرونة في تقديم الخدمات ، وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة. |
| موافق   | 1       | 0.851             | 3.84    | تسمح إدارة الشركة للعاملين بالمخاطرة والدخول في أسواق جديدة.                            |
| موافق   | 2       | 0.873             | 3.81    | تسمح إدارة الشركة للعاملين بالتفكير بطلاقة وتشجعهم على التنوع في تقديم الخدمات.         |

- بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي لسمات الإبداع الإداري داخل الشركة العائلية يتضح أن المبحوثين موافقين على أن الشركة تسمح للعاملين بالمخاطرة من خلال الدخول في أسواق جديدة بمتوسط قيمته = 3.84 ، يليه أن الشركة تنمي لدى العاملين بها بالتفكير بطلاقة وتشجعهم على التنوع في تقديم الخدمات بمتوسط قيمته = 3.81 ، يليه تسمح الشركة بالمرونة في تقديم الخدمات

وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة بمتوسط قيمته = 3.70 ، يليه سعي إدارة الشركة لابتكار اساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة بمتوسط قيمته = 3.69 ، وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط ، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

- على الإتجاه الآخر نجد أن المبحوثين كان لهم آراء محايدة تجاه سماح الشركة للعاملين بها بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة بمتوسط قيمته = 3,25 ، يليه تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها بمتوسط قيمته = 3.24 وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط ، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

❖ ومن النتائج السابقة نجد أن الإبداع الإداري داخل الشركات العائلية محل الدراسة يتميز بالمرونة ، الطلاقة ، المخاطرة ، والإبتكار ، ومن هنا تتوفر عناصر الإبداع الإداري كما ذكرها (عوض ، 2013 ؛ مصطفى ، 2015).

أ. معامل الإنحدار لتأثير سمات المناخ التنظيمي داخل الشركات العائلية على الإبداع الإداري لها

جدول 18: جدول معامل التحديد

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0.836 | 0.700    | 0.693             | 0.41127                    |

يتضح من جدول رقم (18) أن معامل التحديد = 70% ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر المناخ التنظيمي تؤثر في المتغير التابع (الإبداع الإداري) بنسبة 70%.

جدول 19: جدول تحليل التباين

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.  |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------|
| 1     | Regression | 94.149         | 5   | 18.830      | 111.324 | 0.000 |
|       | Residual   | 40.426         | 239 | 0.169       |         |       |
|       | Total      | 134.575        | 244 |             |         |       |

من جدول (19) يتضح أن هذا التأثير (المتغيرات المستقلة على المتغير التابع) تأثير حقيقي ومعنوي حيث أن قيمة (F) = 111,3 وبمستوى معنوي أقل من 1%.

جدول 20: جدول معامل انحدار المتغيرات المستقلة على الإبداع الإداري للشركات العائلية

| Sig.  | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model        |
|-------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|--------------|
|       |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |              |
| 0.003 | 3.006 |                           | 0.160                       | 0.480 | (Constant) 1 |

|       |       |       |       |       |                 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 0.000 | 5.496 | 0.330 | 0.050 | 0.267 | الهيكل التنظيمي |
| 0.014 | 2.485 | 0.138 | 0.041 | 0.102 | القيادة         |
| 0.001 | 3.452 | 0.178 | 0.038 | 0.130 | صنع القرار      |

من جدول (20) وبالنظر إلى معامل الإنحدار  $\beta$  يتضح أن الثابت الإحصائي  $(\alpha) = 0.480$  وبمستوى معنوية أقل من 5%، كما يتضح أن الهيكل التنظيمي داخل شركات السياحة العائلية محل الدراسة يؤثر طردياً على الإبداع الإداري لهذه الشركات حيث أن قيمة  $\beta = 0.267$  وبمستوى معنوية أقل من 1%، وذلك يثبت صحة الفرضية الأولى وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي الخاص بشركات السياحة العائلية والإبداع الإداري لها

يليه صنع القرار والذي يؤثر طردياً على الإبداع الإداري للشركات العائلية محل الدراسة حيث أن قيمة  $\beta = 0.130$  وبمستوى معنوية أقل من 5%، وذلك يثبت صحة الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرار داخل شركات السياحة العائلية والإبداع الإداري لها.

وتأتي في النهاية من حيث درجة التأثير القيادة والإتصال والتي تؤثر طردياً على الإبداع الإداري للشركات العائلية محل الدراسة حيث أن قيمة  $\beta = 2$  وبمستوى معنوية أقل من 5%، وذلك يثبت صحة الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإتصال داخل شركات السياحة العائلية والإبداع الإداري لها

#### النتائج العامة للدراسة

من أدبيات ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعه من النتائج التي توضح السمات الخاصة بالمناخ التنظيمي الفعلي وعملية الإبداع الإداري داخل شركات السياحة العائلية وتتمثل في:

1- فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي: نجد أن معظم شركات السياحة العائلية لديها هيكل تنظيمي فعال ومرن، كما أنه يوجد وصف وظيفي يعمل على تحديد المهام التي تطلبها كل وظيفة من العاملين، يتم تحديد المؤهلات المطلوبة قبل عملية التوظيف، يتم إعطاء الموظفين سلطات تتناسب مع حجم المسؤولية الملقاه على عاتقهم، والمسميات الوظيفية واضحة ومحددة.

2- فيما يتعلق بالقيادة والإتصال: نجد أن النسبة الأكبر من الشركات محل الدراسة تتسم وظيفة القيادة والإتصال بداخلها بتعزيز العمل كفريق داخل الشركة، ويتم اختيار القيادات داخل الشركة وفقاً لمعايير محددة من قبل، والعمل على عقد الاجتماعات الدورية وفتح قنوات اتصال بين الإدارة العليا وباقي الإدارات لمتابعة وتطوير العمل ومناقشة المشاكل.



3- فيما يتعلق بعملية إتخاذ القرار : تتسم أغلب شركات السياحة محل الدراسة بجماعية عملية إتخاذ القرار، وتقوم هذه الشركات باتباع آليات لضبط عملية إتخاذ القرار بواسطة مجلس إدارتها ، كما تتميز عملية إتخاذ القرار بداخله بالمرونة.

4- فيما يتعلق بالإبداع الإداري : نجد أن اغلب الشركات محل الدراسة تسمح للعاملين بالإبداع فى تقديم الخدمات الجديدة ، وتسعى لابتكار اساليب جديدة فى العمل سعياً للتميز فى تقديم الخدمة ، وتهدف لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها ، كما أنها تسمح بالمرونة فى تقديم خدماتها وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة ، تسمح بالمخاطرة والدخول فى أسواق جديدة وتسعى إلى استهداف شرائح جديدة من العملاء فى السوق ، كما انها تنمي لدى العاملين الطلاقة وتشجعهم على التنوع فى تقديم الخدمات.

### التوصيات

ومن تحليل النتائج والدراسات السابقة يمكن إستخلاص عدد من التوصيات التى تساعد بشكل بناء فى الحفاظ على الشركات العائلية التى تعتبر من القطاعات المهمة للإقتصاد القومي ، بالإضافة إلى دعم الإبداع الإداري بها ومن ثم تحسين أدائها ، وتم تقسيم هذه المقترحات والتوصيات إلى:

#### أولاً : قيادات ومالكين الشركات العائلية

- 1- إدراك وتفهم العلاقات المتداخلة بين ادوار أفراد العائلة فى اطار نظامي (العائلة والشركة).
- 2- وضع نظام متكامل معن لشغل الوظائف الإدارية بين أفراد العائلة ، ومراعاة الخبرة والمؤهل عند التعيين.
- 3- الإتجاه إلى تضييق سياسة مركزية إتخاذ القرار داخل الشركات العائلية والحرص على تطبيق سياسة التفويض
- 4- الأخذ بالمناهج الإدارية الحديثة فى إدارة الشركات والاستعانة بخبراء خارجيين ، وذلك لتحقيق التحول إلى رسمية المناخ التنظيمي داخل الشركات.
- 5- مراجعة الهيكل التنظيمي من وقت لآخر ، مع وضع آلية لتطويره مع الانتقال من جيل إلى آخر ومراعاة التسلسل الإداري به وتنظيم العلاقات.
- 6- إيجاد وسيلة للإتصال المستمر والمنتظم بين المالكين والعاملين داخل الشركة ، من خلال بناء نظام فعال لتبادل المعلومات والأفكار الجديدة.
- 7- تعزيز الشفافية والمسائلة وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع والإبتكار.
- 8- الاهتمام بوضع سياسات لإدارة الموارد البشرية تتضمن عملية الترقية ونظم التحفيز للإبداع والإبتكار.

## ثانيا : دور الجامعات والمؤسسات البحثية

القيام بالمزيد من الأبحاث والدراسات الخاصة بإستطلاع طبيعة الشركات والأعمال العائلية وتقديم كل ما هو جديد عن كيفية إدارة ونمو هذه الشركات.

## المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية

- إبراهيم ، رضا فهمي (2014) ، تأثير نمط التنظيم على الفاعلية التنظيمية للشركات العائلية بالتطبيق على المنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة السادات للعلوم الإدارية ، جمهورية مصر العربية.
- أبو بكر ، مصطفى (2002) ، المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح المنشآت العائلية ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جدة ، السعودية .
- أبو بكر ، مصطفى (2003) ، دور ميثاق ومجلس العائلة في استقرار ونمو الشركات العائلية ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية .
- أبو بكر ، مصطفى محمود (2005) ، إدارة وتنظيم الشركات العائلية : مدخل استراتيجي سلوكي لبقاء واستقرار ونمو الشركات العائلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- أبو فخر ، طارق (2005) ، الشركات العائلية في دبي تعريفها - بنيتها - أدائها ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي : إدارة الأزمات في الشركات العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الكويت.
- اسحق ، اثير حسو (2012) ، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلد 8 ، العدد 26.
- الخفاف ، عبد المعطي (2009) " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن.
- الريس ، سعد عبد الرزاق (2004) ، إعادة هيكلة الشركات العائلية ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الشركات العائلية ودورها في اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الدوحة ، قطر.
- الشرييني ، إيمان أحمد (2010) ، تطوير الشركات العائلية لتفعيل دورها التنموي في بيئة الأعمال المصرية ، سلسلة مذكرات خارجية ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- العامري ، صالح مهدي محسن والغالبي ، طاهر محسن منصور (2008) ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- الفرا ، ماجد محمد (2005) ، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة : دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة التمويل ، عدد 1 ، جامعة طنطا ، جمهورية مصر العربية.

- الفرا ، ماجد محمد والحاك ، محمد على السعدي (2014) ، المنشآت العائلية فى قطاع غزة : دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 2 ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- المغربي ، كامل محمد (2010) ، "السلوك التنظيمي" مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
- الهييتي ، خالد و يونس ، طارق (2005) ، العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية ، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن المريكية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 1 ، العدد الرابع.
- خيرالله ، جمال (2009) ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان.
- دياب ، عبد الحميد بن أحمد ، مغربي ، احمد بن صدقة ، بايزيد ، خلود بن أحمد (2008) ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري فى الشركات العائلية السعودية : دراسة تطبيقية على العاملين فى مجموعة من الشركات العائلية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الأسكندرية ، مجلد 45 ، العدد الثاني ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، مصر.
- زكي ، محمد صلاح عبد الغفار (2014) ، دور الثقافة التنظيمية فى تنمية مستوى الأداء بالشركات العائلية - دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- زيدان ، عمرو علاء الدين (2005) ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- زيدان ، عمرو علاء الدين (2011) ، الشركات العائلية المصرية (I): دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الإستراتيجية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 18 ، عدد 3 ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية.
- زيدان ، عمرو علاء الدين (2012) ، الشركات العائلية المصرية (II): دراسة ميدانية للقضايا الرئيسية فى حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 19 ، عدد 3 ، جامعة الزقازيق ، مصر.
- زيدان ، عمرو علاء الدين (2015) ، نحو مفهوم عملي لطبيعة الشركة العائلية وفق بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 22 ، عدد 2 ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحميد ، طلعت أسعد (2002) ، سمات وأبعاد النشاط التسويقي فى الشركات العائلية فى العالم العربي ، ورقة عمل مقدمة فى مؤتمر الشركات العائلية فى العالم العربي-الواقع وأفاق التطوير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، السعودية.
- عبد الغفار ، حنفي (2010) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية.
- عبد المجيد ، محمد عبد الله (2002) ، البعد التنظيمي فى الشركات العائلية ، ورقة عمل مقدمة فى مؤتمر الشركات العائلية فى العالم العربي - الواقع وأفاق التطوير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جدة ، السعودية.
- عفيفي ، صديق محمد (2002) ، مدى التوافق بين خصائص الشركات العائلية وبين متطلبات الإدارة الناجحة للتغير ، ورقة عمل مقدمة فى مؤتمر الشركات العائلية فى العالم العربي - الواقع وأفاق التطوير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جدة ، السعودية.

عوض, عاطف (2013), أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 29, العدد الثالث.

عيسى, حمد على عبد الله (2014), تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين, رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية, مملكة البحرين.

محمود, أحمد مختار (2007), الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في مدينة العاشر من رمضان, رسالة دكتوراة, كلية التجارة, جامعة قناة السويس, جمهورية مصر العربية. مصطفى, بلكو (2015), أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر.

مصلح, البقحي (2010), المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة, رسالة ماجستير, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.

نجيبة, حديدي (2013), المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية, رسالة ماجستير في العلوم السياسية, جامعة خيضر, بسكرة, الجزائر.

نصير, طلال و العزاوي, نجم (2011), أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية, ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية, جامعة سعيد دحلب البليدة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

### ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Barrett, M. (2014), Theories to define and understand family firms, Faculty of Business, University of Wollongong, Australia
- Davis, J. A., et. al. (2000), Challenges Facing Family Companies in the Golf Region, Family Business Review, Vol. 13, Issue 3.
- Gersick, K., et. al. (1997), Family Business Management - Generation to Generation, HBS Publisher.
- Hillburt-Davis, J. & Dyer, Jr. (2003), Consulting o Family Business : A practical Guide to Contracting, Assessmen, and Implementation, San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer.
- Hofman, J. V. (2009), Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms, PhD Dissertation, The University of Gallen, Germany.
- Kajsa, H., (2012), Rethinking family business succession: From a problem to solve to an ongoing practice, ARK Tryckaren AB, Jönköping International Business School, Jönköping university
- Murail, B.P. (2005), Succession Planning, Paper Presented at Third Family Business Forum, Kiewit.
- Rautiainen, M. (2012), Dynamic Ownership in Family Business Systems – A Portfolio Business Approach, Thesis for the degree of Doctor of Science, Lappeenranta University of Technology, Lahti, Finland.
- Saleh, R. A. (2009), The Life – Cycle of the Egyptian Family Business, Master Thesis, Maastrich School of Management and Regional IT Institute, Cairo, Egypt.

- Sekaran , U. & Bougie , R. ,(2009) , Research Methods for Business : a Skill Building Approach , 5th ed. , Sussex , UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Tagiuri, R & Davis, JA (1982), 'Bivalent attributes of the family firm', Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Reprinted 1996, Family Business Review , Journal of the Family Firm Institute , vol. 9, no. 2.

### **Abstract**

Family enterprises are the economic engines that drive all the economies that belong to the market mechanisms and the basis on which the wealth of nations is built. It is not a new phenomenon in the economic field. It can be said that it is the beginning and the true nucleus of economic institutions of all kinds. Which distinguish them from other institutions, and are reflected in the conditions and environment of their work, which makes them individually in the business environment, and this work to create an organizational climate and management methods of their own and non-traditional, whether related to organizational structures or leadership And decision-making, policies and regulations of recruitment, motivation and other organizational and administrative aspects. Family institutions play the important role in the national economy, and despite the fact that the field of research and study of these institutions has made great strides in the western communities to identify its characteristics, dimensions and different scientific aspects, its administrative features and means of development are still not clear in the Arab world, In Egypt there is rare research and studies of such types of institutions generally, and is not in the tourism sector especially , and based on the progress was necessary to conduct further studies to develop an integrated framework of the organizational climate within the family companies working in the tourism sector in Egypt , The aim of this study is to shed light on the organizational climate of family tourism companies and their effects on innovation within these companies and to identify the organizational factors reflected by the characteristics of this type of companies which help in achieving and creating administrative creativity within them.

The quantitative approach was used to monitor the most important features of the organizational climate of the family tourism companies in Egypt, namely: (organizational structure - leadership and communication - decision making) and its impact on administrative innovation. Based on questionnaire forms to collect data from family tourism companies On the various organizational aspects of these companies and the extent of their impact and their contribution to the creation of administrative creativity within them. The results showed the actual reality of the organizational climate reflected by the unique nature of the family tourism companies and the administrative features of the (organizational structure communication and decision-making), in addition to the actual reality of management innovation features within family tourism companies.

**Keywords:** Organizational Climate, Management Innovation, Family Businesses.