



## مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### تأثير الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية

سمر سليمان محمد سالم نرمين الشحات نصر مريم سامي زكري  
قسم الدراسات السياحية- كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

معلومات المقالة	الملخص
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ التوجه الإبداعي؛ شركات السياحة؛ العاملين بشركات السياحة.	تسعى الشركات السياحية بشكل كبير إلى زيادة الاهتمام بالتوجه الإبداعي بغية التغيير والتطوير في فاعلية الشركات وأهدافها وعملياتها، وأداء العاملين . وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية من المديرين بالشركات السياحية في محافظة القاهرة وبلغ عددهم ( ٣٠٦ ) مفردة للتعرف على آرائهم بشأن أبعاد متغيرات الدراسة ، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة فروض الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتصالات، الطقوس والاحتفالات) وأبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية) بشركات السياحة المصرية في محافظة القاهرة، ووجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتصالات، الطقوس والاحتفالات) في أبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية) بشركات السياحة المصرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا بشركات السياحة المصرية لأية أفكار إبداعية جديدة تقدم من قبل العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية وأيضاً ضرورة قيام وزارة السياحة بتوفير الدورات التدريبية لمديري الشركات السياحية المصرية بشأن الثقافات التنظيمية وأهمية تطبيقها بشركاتهم لما لها من تأثير كبير في تحفيز التوجه الإبداعي لدى العاملين.
(JAAUTH) المجلد ٢٦، العدد ٢، (يونيه ٢٠٢٤)، ص ١-٢٢.	

#### المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية والمهمة لتمييز ونجاح الشركات وخاصة في الآونة الأخيرة، إلا أن التغيير الذي طرأ في بيئة الأعمال وظهور اقتصاد المعرفة وانتشار مفهوم تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات فرض على الثقافة التنظيمية إنشاء علاقة تكاملية مع متغيرات أخرى كثيرة أهمها الإبداع كمحرك قادر على تحقيق التميز الفكري والتنافسي للشركات السياحية، وقد أدت الثقافة التنظيمية بما تحتويه من أعراف وقيم ومعتقدات واتصالات وطقوس وتوجهات تنظيمية إلى تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات السياحية، مما يدعم التغيير في طرق وأساليب أداء العمل الذي يشجع على التفكير المتجدد والإبداع، ويوفر بيئة عمل منافسة تساعد العاملين على تبني أفكار جديدة تواكب التحديات المعرفية (المنهالي والادريسي، ٢٠٢١)

حيث أسهم التقدم المعرفي والتكنولوجي في زيادة الوعي بأهمية مواكبة جميع المستجدات والطفرة الحضارية، الأمر الذي تكون فيه إدارات الشركات مطالبة بتوفير مستويات مرتفعة من الإبداع على المستويين النمطي والفردى للعاملين في الشركات السياحية.

يعد التوجه الإبداعي أحد مقومات النجاح للشركات التي تسعى إلى الحصول على مراكز تنافسية متقدمة في الأسواق المحلية والعالمية، حيث يعمل التوجه الإبداعي دائماً على إكساب تلك الشركات نوعاً من التميز على مستوى العلاقات التنظيمية من خلال توليد نوع جديد من الأفكار والمقترحات التي تصب في مصلحة الشركة وتوليد آليات جديدة من طرق اتخاذ القرارات للأفراد المؤهلين الأقرب للموقع أو الحالة التي تحتاج إلى قرار يتصف بالسرعة والمرونة لتلبية احتياجات العملاء، وعلى مستوى الخدمات المقدمة للعملاء أيضاً عبر التفرّد بتقديم أحدث ما تم التوصل إليه من تقدم تكنولوجي ومعرفي (المطيري، ٢٠١٢).

تسعى الشركات السياحية بشكل كبير إلى زيادة الاهتمام بالتوجه الإبداعي بغية التغيير والتطوير في فاعلية الشركات وأهدافها وعملياتها، وأداء العاملين، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح الشركات أو اخفاقها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء الشركة بكفاءة وفاعلية.

وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية.

### مشكلة الدراسة

يحظى موضوع ثقافة الشركة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير نظراً لأهميتها في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أي شركة أو اخفاقها وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح الشركة وتركيزها على المعتقدات، والاتصالات، والطقوس والاحتفالات التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام بهذه الأبعاد.

ومن خلال الدراسة التي أجراها كلاً من المنهالي والادريسي (٢٠٢١) بإحدى المؤسسات الحكومية، تبين وجود ضعف في أداء العاملين وعدم الرغبة في العمل، حيث أن الكثير من

الموظفين ينتظرون انقضاء ساعات العمل بأسرع ما يمكن ليأتوا في اليوم التالي، ويمارسون نفس العمل الروتيني الخالي من أي ابتكار أو إبداع. وتبين أيضاً وجود ضعف في الإبداع الإداري واعتباره سلوكاً يربطه المدراء والعاملين بالإمكانيات ويرجع ذلك إلى وجود قصور من قبل الإدارة العليا في إدراك أهمية الثقافة التنظيمية لتحفيز السلوك الإبداعي للموظفين.

كشفت الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة ببعض شركات السياحة المصرية عن وجود قصور في الاهتمام بالثقافة التنظيمية وأيضاً وجود ضعف في معرفة المدراء للثقافة التنظيمية كمصطلح إداري مما يؤثر على الإبداع في سلوك العاملين، وينعكس بالسلب على أدائهم بتلك الشركات .

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما هو مستوى التوجه الإبداعي بإدارات الشركات السياحية في مصر؟
٢. ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الإبداعي بالشركات السياحية في مصر؟
٣. هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بالشركات السياحية في مصر؟

#### أهداف الدراسة

يعد الهدف الرئيسي للدراسة هو توجيه مدراء شركات السياحة المصرية لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحفيز التوجه الإبداعي لدى العاملين بتلك الشركات، وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال عدة أهداف فرعية وهي:

١. توضيح مستوى التوجه الإبداعي بإدارات الشركات السياحية في مصر .
٢. دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية.
٣. تحديد أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية.

#### أهمية الدراسة

تشتمل أهمية الدراسة على ما يلي:

١. توجيه أنظار شركات السياحة حول أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحفيز التوجه الإبداعي لدى العاملين بها.

٢. الخروج بتوصيات نهائية في شكل مقترحات يمكن استغلالها لتعزيز وتحسين الثقافة التنظيمية التي بدورها تساهم في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة مما ينعكس بدوره على تحسين جودة الخدمة السياحية.

### فروض الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضين التاليين:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية.

### أولاً: الإطار النظري

#### مفهوم الثقافة التنظيمية

برز مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور المنظمات الحديثة، ومع التطورات التي رافقت علم الإدارة بصورة عامة؛ فتأثر هذا المصطلح بكافة التطورات في مجال الإدارة، ولم يتوصل الباحثون والعلماء إلى تعريف معين لها؛ ولذلك وجدت الكثير من التعريفات لهذا المصطلح، حيث يعرفه (Herremans & Nazari, 2016) بأنها كيان ديناميكي يحكمه الأنظمة واللوائح والإجراءات الرسمية فضلاً على أنها كيان اجتماعي يحكمه العلاقات غير الرسمية إلى جانب النظم الرسمية.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات، والعادات التي تنتشر داخل المنظمة، وتتفاعل مع الهيكل التنظيمي، والسياسات العامة؛ لتنتج أعرافاً وممارسات سلوكية متعارف عليها من خلال العاملين في المنظمة (Salama & Khalid, 2018).

ينضح من خلال التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية إنها تتفق في بعض الجوانب التالية:

١. تمثل عدد من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين.
٢. تعتبر نظاماً مشتركاً يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى .
٣. توجه سلوكيات العاملين وسياسة المنظمة .
٤. تمثل مجموعة من الحلول التي يمكن استخدامها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
٥. مجموعة معايير تحدد ما هو مرغوب، أو غير مرغوب فيه من السلوك، كما أنها توجه للسلوك المناسب الذي لابد من القيام به في المنظمة.

## أهمية الثقافة التنظيمية

يرى الصفدي وأبو زيد (٢٠٢٢، ص ٢٠) أنه يمكن النظر لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال أربع خطوات كما يلي:

١. **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المميز، وكذلك الأفراد البارزين في المؤسسة.
٢. **إيجاد إحساس بالوحدة:** حيث توجه الثقافة السلوكيات وتمنح معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة.
٣. **تطوير إحساس العضوية والانتماء:** تعزيز هذه العضوية عن طريق مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً، وتوضح جوانب الاختيار السليم للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
٤. **زيادة التبادل بين الأعضاء:** يأتي عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المتنوعة والجماعات والأفراد.

يتضح مما سبق أهمية الثقافة التنظيمية وضرورة الاهتمام بها نتيجة للتطورات في بيئة المنظمة من جهة وبيئة الأعمال من جهة أخرى، وفي مقدمتها الاهتمام بالعنصر البشري وتمييزه واعتباره كاستثمار طويل الأجل يرجع بالنفع على المنظمة أي أن لها أثر سواء أكان على مستوى الأشخاص داخل المنظمة عن طريق ما تشييعه من مظاهر الراحة والانتماء والولاء أو على مستوى المنظمة ككل.

## أبعاد الثقافة التنظيمية

١. **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والوظائف التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المساهمة في عملية صنع القرارات، والمشاركة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية (ميا، ٢٠٢٢، ص ٢٢٤).
٢. **الاتصالات:** تتمكن أي منظمة من تحقيق غاياتها بفاعلية وقوة وذلك عن طريق ما تتبناه من قيم وتوجهات تتجسد بالعمل بروح الفريق لذلك فإن المنظمات الناجحة تعمل على رفع قيمة العمل الجماعي وروح الفريق انطلاقاً من أهمية تعويض نواحي الضعف الفردية للموظف بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء، كما أن العمل الجماعي يقوم على تنسيق الجهود وحل الصراعات والتناقضات وتأدية العمل في صورة مجموعة عمل منفتحة (Chaudnhary, 2020).

٣. **الاحتفالات والطقوس:** تتمثل في احتفالات المنظمة بالأعياد والمناسبات الوطنية والاجتماعية والدينية والاحتفالات باستقبال مدير أو عاملين جدد أو توديع أحد الزملاء بسبب إحالته إلى التقاعد أو انتقاله إلى مكان آخر (الحارثي، ٢٠٢١، ص ٣١٢).

### التوجه الإبداعي

#### مفهوم التوجه الإبداعي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التوجه الإبداعي، كلاً على حسب منظورة ومفهومه للتوجه الإبداعي، فالبعض يرى التوجه الإبداعي من منظور إداري، ويرى أن التوجه الإبداعي ما هو إلا مجموعة من العمليات الإدارية التي يتم من خلال تنصيبها وتفعيلها داخل المنظمة إيجاد فرصة أعلى لتوليد الإبداع والقرارات الإدارية المبدعة، لتطوير خدمات جديدة أو تحسين خدمات موجودة بالفعل لتحقيق استجابة أفضل، وغالباً ما يكون هذا الإنتاج الإبداعي يتصف بالحدثة والأصالة والقيمة المضافة (المطيري، ٢٠١٢، ص ١٣).

يعرف أيوب (٢٠٠٠، ص ٦) التوجه الإبداعي بأنه: "تقديم الحلول المبتكرة، والمختلفة على شكل أفكار جديدة قابلة للتنفيذ، أو القيام بطرح خدمات أو منتجات أو أساليب جديدة قد تفيد المكان الموجود به المبدع وتطوره".

يعرف Lynch (2010) التوجه الإبداعي بأنه: إعادة تشكيل الأفكار القديمة بصورة جديدة لتأتي بشئ جديد، أي أن التوجه الإبداعي هو إعادة توليد لتقديم بصورة أحدث للتوصل إلى حل مشكلة ما.

بينما يعرف Bojica et al.,(2011) التوجه الإبداعي للعاملين بأنه: مجموعة من الوسائل والطرق التي تبتكرها المنظمة أو أحد العاملين فيها بهدف تقديم خدمات ذات قيمة إبداعية، أو لتعزيز الموارد الحالية لهذه المنظمة.

#### خصائص التوجه الإبداعي

يتميز المبدع ببناء تصورات من الخيال الخاص به والتي تؤثر وبشكل مباشر على العملية الإبداعية، ويستقى هذا التصور بناءً على الخبرات والثقافات والخصائص المزاجية والعقلية السابقة والتي تعمل بشكل متآلف لتشكل دافعاً للعملية الإبداعية (كشك، ٢٠١٦، ص ٣٤٣).

ويرى سويسكي ويكاي (٢٠١٧، ص ٤٠٥) أن خصائص التوجه الإبداعي تتركز فيما يلي:

١. الاستقلالية في الحكم على الأمور دون تشبث، والسعي الدائم إلى إيجاد أفكار جديدة، كما قد يعتمد على أفكار ويطور فيها.
٢. الثقة بالنفس فالمبدع لديه ثقة كاملة بنفسه وقدراته ويؤمن بما يفكر فيه.

٣. المثابرة حتى يبلغ هدفه وحتى تتحقق أفكاره فالمبدع إنسان مصر على تحقيق النتيجة ويطور أفكاره الشخصية.
٤. المرونة في التفكير، وهي طرح أفكار جديدة وتقادي التفكير الروتيني في حل المشاكل.
٥. الطموح لدى الفرد فالمبدع يأتي بأفكار جديدة ويسعى إلى تنفيذها وتجريبها.
٦. الذكاء والذي يعبر عنه بأنه القدرة على حل المشكلات حتى وإن كانت صعبه.

### أبعاد التوجه الإبداعي

#### ١. تفويض السلطة

يرى البعض أن تفويض السلطة أو الصلاحيات هي الطريقة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للعاملين بالمستويات الإدارية الأقل، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، والتفويض في أبسط معانيه هو أن يفوض الرئيس الإداري في العمل أحد العاملين ببعض اختصاصاته التي يقوم بها، فيكون له الحق في اتخاذ القرارات بشأن هذه الأمور التي أخذ التفويض بها (يوسف، ٢٠١٨، ص ١٢٤).

ولا يختلف سليمان (٢٠١٨، ص ٣٥٦) في رأيه عن سابقه، فهو يرى أن التفويض هو تخلي الرئيس عن بعض مهامه وصلاحياته لمؤوسيه.

#### ٢. التمكين

التمكين هو منح وإتاحة الفرصة أمام العاملين للاستقلالية، ولتجريب أفكار جديدة في أداء العمل وصنع القرار، بما يتوفر لديهم من صلاحيات بتوفير أدوات السلطة من معلومات وموارد، بما يؤدي إلى تمكينهم وتحفيزهم وشعورهم بالقدرة والكفاءة والمسؤولية على إنجاز مهامهم بنجاح، وهو ما يؤدي بالتأكيد إلى تحسين أدائهم الوظيفي (دياب، ٢٠١٧، ص ٥٦٨).

يرى Moorhead&Griffin(2001) أن التمكين هو في حقيقة الأمر تحويل العاملين بصلاحيات وأهداف خاصة لهم لاتخاذ قرارات تتعلق بسير العمل وإنجازه.

بينما يرى البعض الآخر أن التمكين الإداري هو ثمرة للجهود الإدارية المتواصلة، والتي سعت إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تقف عائقاً في وجه التطور والتحديث، ويقوم التمكين الإداري على فكرة ومنهج الإدارة المفتوحة عن طريق منح العاملين قدرًا ما من حرية التصرف واتخاذ بعض القرارات الإدارية التي من شأنها حل المشكلات، مما يولد الشعور بالثقة للعاملين نظراً لمنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة (يوسف، ٢٠١٨، ص ١١٢).

### ٣. الثقافة الإبداعية

تهدف الثقافة الإبداعية إلى قبول التغيير والتكيف مع الظروف المستجدة في العمل، كما تهدف إلى التشارك المعرفي وتدفق المعلومات لدى العاملين والقيادات، وأيضاً تهدف إلى بناء ثقافة الثقة والاحترام والتقدير والتعاون بين القيادات والمرؤوسين، كل ذلك من أجل تحقيق الأداء المتميز بالأبداع والابتكار والريادة الذي يُسهم في النهوض بمستوى الشركة ويحقق ميزة تنافسية (بوساحة وعظايت الله ، ٢٠٢٠، ص ٣٩٩).

#### ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية

تتطلب طبيعة الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، وأيضاً تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وأبعاده (المعتقدات - الطقوس والاحتفالات - الاتصالات) والمتغير التابع التوجه الإبداعي وأبعاده ( التمكين - تفويض السلطة - الثقافة الإبداعية).

#### عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين بشركات السياحة المصرية موضع الدراسة والتطبيق، ويبلغ عدد المديرين في هذه الشركات السياحية (١٢١٩) مفردة، وبالكشف في جداول تحديد حجم العينة عند مجتمع بحث (١٥٠٠) ، تبين أن حجم العينة يبلغ (٣٠٦) مفردة، وتم توزيع (٣١٠) استمارة استبيان على المديرين بشركات السياحة المصرية فئة أ، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (٣٠٦) استمارة استبيان بنسبة (٩٨.٧٠%)، وذلك للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن أبعاد المتغيرات موضع الدراسة.

#### أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستبيان الموجهة للمديرين في شركات السياحة المصرية فئة أ، وقد صممت قائمة الاستبيان كالاتي:

١. القسم الأول: يتعلق بـ "البيانات الشخصية" ويتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

٢. القسم الثاني: يتعلق بمتغير "الثقافة التنظيمية" وتمثلت أبعاده في: (المعتقدات، الاتصالات، الطقوس)، وبلغ عدد عبارات كل بُعد (٣) عبارات، وبلغ إجمالي عدد عبارات المتغير ككل (٩) عبارات.



٣. **القسم الثالث:** يتعلق بمتغير "التوجه الإبداعي" وتمثلت أبعاده في: (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية)، وبلغ عدد عبارات كل بُعد (٣) عبارات، وبلغ إجمالي عدد عبارات المتغير ككل (٩) عبارات.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver. 26)، لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار مدى صحة الفرض الأول، وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة مع تحديد نوع وقوة العلاقة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار مدى صحة الفرض الثاني الرئيسي وفروضه الفرعية وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، والتعرف على القدرة التفسيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال طريقة (Stepwise)، ويستخدم لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

#### نتائج الدراسة الميدانية

قد تم وصف عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) المتمثلة في: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة) في ضوء الفئة والعدد والنسبة المئوية، وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير النوع أن عدد الذكور يبلغ (١٩٢) مفردة بنسبة (٦٢.٧%)، وعدد الإناث (١١٤) مفردة بنسبة (٣٧.٣%)، وفيما يتعلق بمتغير العمر يبلغ من هم في الفئة العمرية أقل من ٣٠ عام (٣٩) مفردة بنسبة (١٢.٧%)، والفئة العمرية من ٣١-٤٠ عام تبلغ (٧١) مفردة بنسبة (٢٣.٢%)، والفئة العمرية من ٤١-٥٠ عام تبلغ (١٢٦) مفردة بنسبة (٤١.٢%)، والفئة العمرية أكثر من ٥٠ عام تبلغ (٧٠) مفردة بنسبة (٢٢.٩%)، وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي يبلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس (١٦٠) مفردة بنسبة (٥٢.٣%)، وفئة الحاصلين على الماجستير (٩٤) مفردة بنسبة (٣٠.٧%)، وفئة الحاصلين على الدكتوراه (٥٢) مفردة بنسبة (١٧%)، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة يبلغ عدد المديرين من ٥ إلى ١٠ سنوات خبرة (٧٦) مفردة بنسبة (٢٤.٨%)، وعدد المديرين من ١٠ إلى ١٥ سنة خبرة (١٣٥) مفردة بنسبة (٤٤.١%)، وعدد المديرين أكثر من ١٥ سنة خبرة (٩٥) مفردة بنسبة (٣١.١%).

#### معاملات صدق وثبات الاستبيان

تم حساب معاملي الصدق والثبات لأسئلة الاستبيان للتأكد من أن مفردات الاستبيان تستطيع أن تقيس ما وضعت لقياسه وأنه يمكن الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس باستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف. وتم التأكد من صدق استبيان السائحين من خلال ما يلي:

### صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الإتساق الداخلي بين درجة كل مفردة والبُعد الذي تنتمي إليه تلك المفردة، تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٨٢٧، ٠.٩٣٩) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان. كما تم حساب صدق الإتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الإستبيان واطهرت النتائج أن قيم معامل الارتباط لأبعاد الاستبيان تراوحت بين (٠.٨٨٨، ٠.٩٣٩)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، كما أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

### الصدق الذاتي

تم حساب الصدق الذاتي لكل بُعد من أبعاد الاستبيان من خلال الجذر التربيعي لقيم معاملات الثبات، وأظهرت النتائج أن قيم معامل الصدق الذاتي لأبعاد الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٩٩، ٠.٩٥٨)، وجاءت جميع قيم الصدق الذاتي مقبولة إحصائياً، مما يشير إلى الصدق الذاتي للاستبيان.

### ثبات الاستبيان

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب ثبات ألفا كرونباخ وحساب ثبات التجزئة النصفية، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ جاءت في المدى (٠.٨٠٩، ٠.٩١٨)، وأن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية قبل التصحيح وفقاً لمعادلة جتمان جاءت في المدى (٠.٦٩٤، ٠.٨٤٢)، وبعد التصحيح وفقاً لمعادلة سبيرمان براون جاءت في المدى (٠.٧٩٠، ٠.٩١٧)، وجميعها قيم معاملات مرتفعة إحصائياً، مما يؤكد ثبات وصلاحيّة استخدام الإستبيان وملاءمته لأغراض الدراسة.

مما سبق يتضح أن الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات تعزز النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات للوصول للنتائج النهائية للدراسة.

### نتائج التحقق من الفرض الأول

**ينص الفرض الرئيسي الأول على:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (١) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية كالتالي:

## جدول رقم (١)

مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية

الثقافة الإبداعية	التمكين	تفويض السلطة	الطقوس والاحتفالات	الاتصالات	المعتقدات	الأبعاد
					١.٠٠	المعتقدات
				١.٠٠	**٠.٧٧١	الاتصالات
			١.٠٠	**٠.٧٩٩	**٠.٧٥٤	الطقوس والاحتفالات
		١.٠٠	**٠.٨٥٧	**٠.٧٧٠	**٠.٦٩٣	تفويض السلطة
	١.٠٠	**٠.٧١٦	**٠.٧١٨	**٠.٧١٩	**٠.٦٦٢	التمكين
١.٠٠	**٠.٨٧٠	**٠.٧١١	**٠.٧٢١	**٠.٧٠٧	**٠.٦٨٥	الثقافة الإبداعية

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١) وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتصالات، الطقوس والاحتفالات) وأبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية) بشركات السياحة المصرية كآلاتي:

أ. وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (المعتقدات) وأبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية) بشركات السياحة المصرية بقيم معاملات ارتباط (٠.٦٩٣، ٠.٦٦٢، ٠.٦٨٥) على التوالي.

ب. وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (الاتصالات) وأبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية) بشركات السياحة المصرية بقيم معاملات ارتباط (٠.٧٧٠، ٠.٧١٩، ٠.٧٠٧) على التوالي.

ج. وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين بُعد (الطقوس والاحتفالات) وأبعاد التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، التمكين، الثقافة الإبداعية) بشركات السياحة المصرية بقيم معاملات ارتباط (٠.٨٥٧، ٠.٧١٨، ٠.٧٢١) على التوالي.

يتضح مما سبق ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعاد التوجه الإبداعي، ويرجع ذلك إلى الدور الإيجابي الذي تؤديه الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل المعتقدات، والاتصالات، والطقوس والاحتفالات في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية مما يؤدي إلى وجود مزايا تنافسية لشركات السياحة المصرية.

## نتائج التحقق من الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية".

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج معاملات الارتباط المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية كما يلي:

## جدول رقم (٢)

نتائج معاملات الارتباط لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري	قيمة Adjusted (R <sup>2</sup> )	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (R)	الأبعاد المؤثرة
٠.٠١	٧١١.٥٣٩	١٨٩٧١.٣٠٠	١	١٨٩٧١.٣٠٠	٥.١٦٣٥٦	٠.٧٠٠	٠.٧٠١	٠.٨٣٧	الطقوس والاحتفالات
		٢٦.٦٦٢	٣.٤	٨١٠.٥٣٥٤					
		-	٣.٥	٢٧٠.٧٦.٦٥٤					
٠.٠١	٤٤٨.٢١٣	١٠١١٨.٢٦٤	٢	٢٠٢٣٦.٥٢٧	٤.٧٥١٢٨	٠.٧٤٦	٠.٧٤٧	٠.٨٦٥	الاتصالات
		٢٢.٥٧٥	٣.٣	٦٨٤٠.١٢٧					
		-	٣.٥	٢٧٠.٧٦.٦٥٤					
٠.٠١	٣٠٩.٢٤٨	٦٨٠٩.٠٥٩	٣	٢٠٤٢٧.١٧٨	٤.٦٩٢٣٥	٠.٧٥٢	٠.٧٥٤	٠.٨٦٩	المعتقدات
		٢٢.٠١٨	٣.٢	٦٦٤٩.٤٧٥					
		-	٣.٥	٢٧٠.٧٦.٦٥٤					

يتضح من الجدول رقم (٢) أن القدرة التنبؤية لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الطقوس والاحتفالات، الاتصالات، المعتقدات) في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية بلغت (٧٠٪، ٧٤.٦٪، ٧٥.٢٪) على التوالي، وأن قيمة (F) بلغت (٧١١.٥٣٩، ٤٤٨.٢١٣، ٣٠٩.٢٤٨) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، لذا يمكن التنبؤ بالتوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية من الطقوس والاحتفالات والاتصالات والمعتقدات، حيث أسهم بُعد الطقوس والاحتفالات في تفسير (٧٠.١٪) من تباين التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد الاتصالات في تفسير (٧٤.٧٪) من تباين التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد المعتقدات في تفسير (٧٥.٤٪) من تباين التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية كالتالي:

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية

الأبعاد المؤثرة	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة (T) لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
الطقوس والاحتفالات	١.٧٢٢	٠.٠٦٥	٠.٨٣٧	٢٦.٦٧٥	٠.٠١
الاتصالات	٠.٩٩٢	٠.١٣٢	٠.٣٦٠	٧.٤٨٦	٠.٠١
المعتقدات	٠.٣٩٥	٠.١٣٤	٠.١٤١	٢.٩٤٣	٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الطقوس والاحتفالات، الاتصالات، المعتقدات) في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، حيث بلغت قيم معامل الانحدار المحسوبة (٠.٨٣٧)، (٠.٣٦٠، ٠.١٤١)، وبلغت قيم "T" (٢٦.٦٧٥، ٧.٤٨٦، ٢.٩٤٣) على التوالي، كما بلغت قيم التأثير لهذه الأبعاد على التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية (١.٧٢٢، ٠.٩٩٢، ٠.٣٩٥) على التوالي، وبهذا يعد بُعد الطقوس والاحتفالات أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية يليه بُعد الاتصالات، ثم بُعد المعتقدات.

وينبثق من الفرض الثاني الفروض الفرعية الآتية:

أ. الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية".

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج معاملات الارتباط المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية كما يلي:

جدول رقم (٤) نتائج معاملات الارتباط لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية

الأبعاد المؤثرة	قيمة (R)	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة Adjusted (R <sup>2</sup> )	الخطأ المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الطقوس والاحتفالات	٠.٨٥٧	٠.٧٣٤	٠.٧٣٣	١.٨٨٠١٤	٢٩٦٠.٥٠٨	١	٢٩٦٠.٥٠٨	٨٣٧.٥٠٣	٠.٠١
					٣.٥٣٥	٣٠٤	١٠٧٤.٦١٦		
					-	٣٠٥	٤٠٣٥.١٢٤		
الاتصالات	٠.٨٦٨	٠.٧٥٤	٠.٧٥٢	١.٨١٠٧٧	٣٠٤١.١٢٤	٢	١٥٢٠.٨١٠	٤٦٣.٨١٨	٠.٠١
					٣.٢٧٩	٣٠٣	٩٩٣.٥٠٤		
					-	٣٠٥	٤٠٣٥.١٢٤		

يتضح من الجدول رقم (٤) أن القدرة التنبؤية لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الطقوس والاحتفالات، الاتصالات) في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية بلغت (٧٣.٣%، ٧٥.٢%) على التوالي، وأن قيمة (F) بلغت (٨٣٧.٥٠٣، ٤٦٣.٨١٨) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية، لذا يمكن التنبؤ بتفويض السلطة بشركات السياحة المصرية من الطقوس والاحتفالات والاتصالات، حيث أسهم بُعد الطقوس والاحتفالات في تفسير (٧٣.٤%) من تباين تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد الاتصالات في تفسير (٧٥.٧%) من تباين تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية كالآتي:

#### جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية

الأبعاد المؤثرة	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة (T) لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
الطقوس والاحتفالات	٠.٦٨٠	٠.٠٢٤	٠.٨٥٧	٢٨.٩٤٠	٠.٠١
الاتصالات	٠.٢٥١	٠.٠٥٠	٠.٢٣٦	٤.٩٧٤	٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الطقوس والاحتفالات، الاتصالات) في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، حيث بلغت قيم معامل الانحدار المحسوبة (٠.٨٥٧، ٠.٢٣٦)، وبلغت قيم "T" (٢٨.٩٤٠، ٤.٩٧٤) على التوالي، كما بلغت قيم التأثير لهذه الأبعاد على تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية (٠.٦٨٠، ٠.٢٥١) على التوالي، وبهذا يعد بُعد الطقوس والاحتفالات أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية يليه بُعد الاتصالات، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية غير المؤثرة في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية كما يلي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية غير المؤثرة في تفويض السلطة بشركات

#### السياحة المصرية

الأبعاد غير المؤثرة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الارتباط الجزئي
المعتقدات	٠.٠٢١	٠.٤٣٣	٠.٦٦٥	٠.٠٢٥

يتضح من الجدول رقم (٦) عدم وجود أثر دال إحصائياً لُبعد المعتقدات في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، وبالتالي لا يؤثر بُعد المعتقدات بدرجة مرتفعة في تفويض السلطة بشركات السياحة المصرية.

### ب. الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الثاني على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في التمكين بشركات السياحة المصرية".

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في التمكين بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج معاملات الارتباط المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في التمكين بشركات السياحة المصرية كما يلي:

### جدول رقم (٧)

نتائج معاملات الارتباط لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في التمكين بشركات السياحة المصرية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الخطأ المعياري	قيمة Adjusted (R <sup>2</sup> )	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة (R)	الأبعاد المؤثرة
٠.٠١	٣٢٥.٣٢١	١٧٨٤.٠٠٣	١	١٧٨٤.٠٠٣	٢.٣٤١٧٦	٠.٥١٥	٠.٥١٧	٠.٧١٩	الاتصالات
		٥.٤٨٤	٣٠.٤	١٦٦٧.٠٨١					
		-	٣٠.٥	٣٤٥١.٠٨٥					
٠.٠١	٢٠٣.٩٠٣	٩٨٩.٩٨٣	٢	١٩٧٩.٩٦٦	٢.٢٠٣٤٥	٠.٥٧١	٠.٥٧٤	٠.٧٥٧	الطقوس والاحتفالات
		٤.٨٥٥	٣٠.٣	١٤٧١.١١٩					
		-	٣٠.٥	٣٤٥١.٠٨٥					
٠.٠١	١٤٠.٠٠١	٦٦٩.١٨٨	٣	٢٠٠٧.٥٦٣	٢.١٨٦٢٩	٠.٥٧٨	٠.٥٨٢	٠.٧٣٦	المعتقدات
		٤.٧٨٠	٣٠.٢	١٤٤٣.٥٢٢					
		-	٣٠.٥	٣٤٥١.٠٨٥					

يتضح من الجدول رقم (٧) أن القدرة التنبؤية لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الاتصالات، الطقوس والاحتفالات، المعتقدات) في التمكين بشركات السياحة المصرية بلغت (٥١.٥%)، (٥٧.١%)، (٥٧.٨%) على التوالي، وأن قيمة (F) بلغت (٣٢٥.٣٢١، ٢٠٣.٩٠٣، ١٤٠.٠٠١) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في التمكين بشركات السياحة المصرية، لذا يمكن التنبؤ بالتمكين بشركات السياحة المصرية من الاتصالات والطقوس والاحتفالات والمعتقدات، حيث أسهم بُعد الاتصالات في تفسير (٥١.٧%) من تباين التمكين بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد الطقوس والاحتفالات في تفسير (٥٧.٤%) من تباين التمكين بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد المعتقدات في تفسير (٥٨.٢%) من تباين التمكين بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في التمكين بشركات السياحة المصرية كالاتي:

## جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في التمكين بشركات السياحة المصرية

الأبعاد المؤثرة	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة (T) لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
الاتصالات	٠.٧٠٧	٠.٠٣٩	٠.٧١٩	١٨.٠٣٧	٠.٠١
الطقوس والاحتفالات	٠.٢٩١	٠.٠٤٦	٠.٣٩٧	٦.٣٥٣	٠.٠١
المعتقدات	٠.١٥٠	٠.٠٦٢	٠.١٥١	٢.٤٠٣	٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الاتصالات، الطقوس والاحتفالات) في التمكين بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) لُبعد المعتقدات في التمكين بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، حيث بلغت قيم معامل الانحدار المحسوبة (٠.٧١٩، ٠.٣٩٧، ٠.١٥١) على التوالي، وبلغت قيم "T" (١٨.٠٣٧، ٦.٣٥٣، ٢.٤٠٣) على التوالي، كما بلغت قيم التأثير لهذه الأبعاد على التمكين بشركات السياحة المصرية (٠.٧٠٧، ٠.٢٩١، ٠.١٥٠) على التوالي، وبهذا يعد بُعد الاتصالات أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في التمكين بشركات السياحة المصرية يليه بُعد الطقوس والاحتفالات، ثم بُعد المعتقدات.

## ج. الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثالث على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية".

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج معاملات الارتباط المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية كما يلي:

## جدول رقم (٩)

نتائج معاملات الارتباط لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية

الأبعاد المؤثرة	قيمة (R)	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة Adjusted (R <sup>2</sup> )	الخطأ المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الطقوس والاحتفالات	٠.٧٢١	٠.٥٢٠	٠.٥١٨	٢.٢٦٧٩٨	١٦٩٣.٤٦٩	١	١٦٩٣.٤٦٩	٣٢٩.٢٣٠	٠.٠١
					١٥٦٣.١٦٣	٣٠.٤	٥.١٤٤		
					٣٢٥٧.١٦٣	٣٠.٥	-		
الاتصالات	٠.٧٥٣	٠.٥٦٧	٠.٥٦٤	٢.١٥٧٦١	١٨٤٦.٦١٢	٢	٩٢٣.٣٠٦	١٩٨.٣٣٥	٠.٠١
					١٤١٠.٥٥١	٣٠.٣	٤.٦٥٥		
					٣٢٥٧.١٦٣	٣٠.٥	-		
المعتقدات	٠.٧٦٥	٠.٥٨٥	٠.٥٨١	٢.١١٤٤٤	١٩٠٦.٩٦٦	٣	٦٣٥.٦٥٥	١٤٢.١٧٨	٠.٠١
					١٣٥٠.١٩٧	٣٠.٢	٤.٤٧١		
					٣٢٥٧.١٦٣	٣٠.٥	-		



يتضح من الجدول رقم (٩) أن القدرة التنبؤية لأبعاد الثقافة التنظيمية الآتية: (الطقوس والاحتفالات، الاتصالات، المعتقدات) في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية بلغت (٥١.٨%، ٥٦.٤%، ٥٨.١%) على التوالي، وأن قيمة (F) بلغت (٣٢٩.٢٣٠، ١٩٨.٣٣٥، ١٤٢.١٧٨) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية، لذا يمكن التنبؤ بالثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية من الطقوس والاحتفالات والاتصالات والمعتقدات، حيث أسهم بُعد الطقوس والاحتفالات في تفسير (٥٢%) من تباين الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد الاتصالات في تفسير (٥٦.٧%) من تباين الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية، وأسهم بُعد المعتقدات في تفسير (٥٨.٥%) من تباين الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية، ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية كالآتي:

### جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية

الأبعاد المؤثرة	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري لمعاملات النموذج	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	قيمة (T) لمعاملات النموذج	مستوى الدلالة
الطقوس والاحتفالات	٠.٥١٥	٠.٠٢٨	٠.٧٢١	١٨.١٤٥	٠.٠١
الاتصالات	٠.٣٤٥	٠.٠٦٠	٠.٣٦١	٥.٧٣٦	٠.٠١
المعتقدات	٠.٢٢٢	٠.٠٦٠	٠.٢٢٩	٣.٦٧٤	٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) للأبعاد الآتية: (الطقوس والاحتفالات، الاتصالات، المعتقدات) في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، حيث بلغت قيم معامل الانحدار المحسوبة (٠.٧٢١، ٠.٣٦١، ٠.٢٢٩)، وبلغت قيم "T" (١٨.١٤٥، ٥.٧٣٦، ٣.٦٧٤) على التوالي، كما بلغت قيم التأثير لهذه الأبعاد على الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية (٠.٥١٥، ٠.٣٤٥، ٠.٢٢٢) على التوالي، وبهذا يعد بُعد الطقوس والاحتفالات أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في الثقافة الإبداعية بشركات السياحة المصرية يليه بُعد الاتصالات، ثم بُعد المعتقدات.

### نتائج البحث

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق، وكذلك يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- يعد بُعد الطقوس والاحتفالات أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية يليه بُعد الاتصالات، ثم بُعد المعتقدات.

٣. وجود قصور في الاهتمام بالثقافة التنظيمية في شركات السياحة المصرية محل الدراسة والتطبيق يرجع إلى عدم الاهتمام بالمعتقدات المتمثلة في الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والمهام التنظيمية، والاتصالات المتمثلة في تبادل الأخبار والمعلومات بين أفراد الشركة، والطقوس والاحتفالات المتمثلة في كافة الاشكال الاحتفالية داخل الشركة مما يؤثر على تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة .
٤. إن شركات السياحة المصرية لا تعتمد بشكل كبير على التوجه الإبداعي بقدر ما تعتمد على الأساليب التقليدية والروتينية في تقديم الخدمات السياحية للعملاء.
٥. وجود قصور في معرفة المدراء للثقافة التنظيمية كمصطلح إداري محفز لإبداع العاملين في الشركات السياحية في مصر
٦. ضعف اهتمام وزارة السياحة بعملية مراجعة وتقييم السياسات والخطط والثقافات التنظيمية المتبعة بالشركات السياحية ومدى تأثيرها في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بتلك الشركات .

#### توصيات البحث

- في ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية من خلال الثقافة التنظيمية كآلاتي:
١. ضرورة اهتمام إدارة الشركات السياحية المصرية بتوفير أبعاد ومتطلبات الثقافة التنظيمية والقضاء على جميع المعوقات التي تواجهها، والاستفادة منها في استقرار بيئة العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بتلك الشركات.
٢. العمل على زيادة قدرة العاملين بشركات السياحة على الإبداع والابتكار عن طريق التركيز على أبعاد التوجه الإبداعي المتمثلة في( التمكين , تفويض السلطة , الثقافة الإبداعية ) وذلك من أجل تحقيق الأداء المتميز والريادي الذي يُسهم في النهوض بمستوى الشركة ويحقق ميزة تنافسية.
٣. ضرورة قيام وزارة السياحة بتوفير الدورات التدريبية لمديري الشركات السياحية المصرية بشأن الثقافات التنظيمية وأهمية تطبيقها بشركاتهم لما لها من تأثير كبير في تحفيز التوجه الإبداعي لدى العاملين.

٤. ضرورة اهتمام إدارة الشركة السياحية بممارسة الطقوس والاحتفالات داخل الشركة حيث انها أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية في التأثير في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين.

٥. ضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا بشركات السياحة المصرية لأية أفكار إبداعية جديدة تقدم من قبل العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية مما ينعكس بدوره على تقديم الخدمات السياحية بشكل أفضل.

### المراجع العربية

الحارثي، رقية سعد (٢٠٢١). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العمل التطوعي في القطاعات الحكومية دراسة ميدانية على منسوبي ومنسوبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (٢٩)، العدد (٣)، ص ٣١٢-٣٣٧.

الحبابي، علي سالم محمد عجم (٢٠٢٢). أثر التوجه الإبداعي في الذكاء التنافسي: الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات القطرية. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الشقاوي، محمد ناصر (٢٠٢١). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية: دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس*، المجلد (٢١)، العدد (٢)، ٢٦٤-٣٠٦.

الشمرواني، حامد محمد علي (٢٠٢٢). الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا*، المجلد (٨٦)، العدد (٢)، ٢٩٧-٣٣٨.

الصفدي، فادي حسين عبد الله، أبو زيد، محمد خير سليم (٢٠٢٢). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

القطان، مناف عبد الكاظم محمد (٢٠١٨). دور التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي: دراسة تحليلية لعينة من إدارة المدارس في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة. *مجلة الاقتصاد الخليجي جامعة البصرة*، العدد (٣٦)، ١٦٥-٢٠٢.

المطيري، فيصل غازي عبد العزيز (٢٠١٢). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المنهالي، طلال بن سقاف سالم، الادريسي، محمد بن توفيق يوسف (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية على موظفي جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل). *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، المجلد (١٢)، العدد (١٢)، ٢٤٢٢-٢٤٥٣

أيوب، نادية (٢٠٠٠). العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي والابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية بالسعودية. *مجلة الإدارة العامة*. المجلد (٤٠)، العدد (٢)، ٢٣٦-٢٥٧.

بوساحة، محمد لخضر، وعطايت الله، ربيع (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، المجلد (١٠)، العدد (٥).

دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٧). تصور مقترح لتمكين الاداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الاداري لديهم. *المجلة التربوية*، العدد (٤٩)، ٨٩-١٠١.

زغلول، سارة شعبان حسن (٢٠٢١). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية. *المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري كلية الإعلام، جامعة بني سويف*، المجلد (٢)، العدد (١)، ٣٣١-٣٧٩.

ساسى، فضيلة (٢٠٢٣). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ". *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، العدد (١)، ١-١٩.

سليمانى، جميلة. (٢٠١٨)، تفويض السلطة كسبب خاص لانقضاء المسؤولية الجزائية لمسير الشركة، *مجلة الاجتهاد القضائي*، العدد (١).

سويسى، أحمد، وبكاي، الميلود (٢٠١٧). ثقافة الإبداع وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة: دراسة تحليلية سوسيولوجية، *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، المجلد (٨)، العدد (١)، ٩٦-١١٦.

عبدالحسين، عبدالمحسن جواد (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في

النجف الأشرف. *مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية*، المجلد (١٤)، العدد (٢٦)،  
١٧٧-٢١٤.

علي، الطاهر أحمد محمد (٢٠٢٢). الدور الوسيط للنه الإبداعية في العلاقة بين التوجه الإبداعي للقيادة والسلوك الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية الخرطوم السودان. *مجلة ريادة الأعمال الإسلامية بالأردن*، المجلد (٧)، العدد (٢)، ٩٨-١١٤.

قاسم، سامر أحمد (٢٠١٧). تقييم التوجه الإبداعي لدى العاملين في حل المشكلات في القطاع المصرفي في ظل الأزمات: نموذج المصرف التجاري السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد (٣٩)، العدد (٤)، ٢٤٩-٢٦٩.

كشك، محمد حسن محمد عبد المنعم (٢٠١٦). فلسفة حرية الإبداع في فن التصوير الجداري. *المجلة العلمية لكلية التربية النوعية*، العدد (٦)، ٢٩-٥٤.

مرابط، راوية (٢٠١٦). تأثير بيئة العمل على التوجه الإبداعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "تقرت". *رسالة ماجستير غير منشوره*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

ميا، علي يونس (٢٠٢٢). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة العامة للصناعات التحويلية كمنار". *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة تشرين، سوريا، العدد (٤)، المجلد (٤٤)، ٢١٧-٢٣٨.

يوسف، كمال (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعرييج. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، المجلد (٢)، العدد (١)، ٥٢-٨٣.

### المراجع الأجنبية :

Bojica, A. Fuentes, M. & Gomez-Gras, J. (2011). Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 326-343.

Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corp Soc Resp Env Ma*, 2, 630-641.

Herremans, I, & Nazari, A. (2016). Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 2-52.

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall, USA.

Moorhead, G. & Griffin, R. (2001). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company.

Salama, I. & Khalid, Y. (2018). The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal February*, 14(4), 146-157.



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

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



## The Impact of Organizational Culture in Stimulating Creative Orientation Among Employees of Egyptian Tourism Companies

Samar Suleiman Mohamed Salem Nermin EL Shahat Nasr Mariam Samy Zekry

Tourism Studies Department- Faculty of Tourism and Hotels- Suez Canal University.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Organizational Culture;  
Creative Orientation;  
Tourism Companies;  
Tourism companies Employees.

(JAAUTH)

Vol. 26, No. 2,

(June 2024),

PP.1 -22.

The study aims to identify the impact of organizational culture in stimulating creative orientation in Egyptian tourism companies. The study sample consisted of (306) managers working in tourism companies in Cairo Governorate. The research used the descriptive analytical approach, and also used a questionnaire to identify the opinions of the study sample. The study, also used the Pearson correlation coefficient and multiple regression analysis, and the results of the study were that there is a statistically significant positive relationship at the level (0.01) between the dimensions of organizational culture (beliefs, communications, rituals and celebrations) and the dimensions of creative orientation (delegation of authority, empowerment, creative culture) among Employees of Egyptian tourism companies in Cairo Governorate, There was a statistically significant positive effect at the level of (0.01) for the dimensions of organizational culture (beliefs, communications, rituals and celebrations) on the dimensions of creative orientation (delegation of authority, empowerment, creative culture) in Egyptian tourism companies. The study recommended the necessity of Top management encouraging and supporting for any new creative ideas. Provided by employees of all job level.