

الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ

مروة جمال عبد الوهاب أبويرة^١

^١مدرس بكلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

الملخص

تستهدف الدراسة التعرف علي العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين في الفنادق والإبداع في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستمارة إستبيان لجمع بيانات الدراسة، وقد تم توزيع ٤٢٢ إستمارة إستبيان علي عينة عشوائية من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، في مختلف الإدارات الفندقية، وتم استخدام برنامج (SPSS v.25)، وبرنامج (Amos V.21) لتحليل البيانات التي تم تجميعها، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لإبراز التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين التمكين الإداري للعاملين والإبداع في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير معنوي وإيجابي ومباشر للتمكين الإداري للعاملين علي كل من الإبداع والاستغراق الوظيفي، وكذلك هناك تأثير معنوي وإيجابي ومباشر للاستغراق الوظيفي علي الإبداع. كما توصلت الدراسة إلي أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين والإبداع لديهم، وتوصي الدراسة بضرورة إهتمام الفنادق بتنمية الوعي لدي العاملين بأبعاد التمكين الإداري فضلا عن تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لتعزيز الإبداع لديهم.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، الإبداع، الاستغراق الوظيفي، الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ.

مقدمة

أدت بيئة الأعمال التنافسية إلي زيادة معدل احتياج المؤسسات الفندقية إلي الإبداع للمحافظة علي بقائها وتعزيز موقعها التنافسي (راضي، ٢٠١٠)، وتأتي أهمية التمكين الإداري كأداة لتحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين، وبالتالي الإرتقاء بالمؤسسات الفندقية. يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقات الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال الذهنية، مما يوفر القدرة علي الإبداع في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية (الكعبي، ٢٠١٥). ومن الواضح أن غالبية المؤسسات الفندقية تعتمد علي أساليب إدارية تقليدية ومع تزايد وتيرة المنافسة وحدثها أصبح لزاماً عليها البحث عن أساليب إدارية حديثة لتطوير أدائها (Al-Romeedy, 2019) حتي تتمكن من الصمود أمام المنافسة الشرسية، ويعتبر التمكين الإداري للعاملين من أهم تلك الأساليب وذلك علاوة علي ما يرتبط به من متغيرات كالاستغراق الوظيفي (الزق، والسعيد، ٢٠١٧) وبالتالي تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدي العاملين بالفندق، وذلك في محاولة لتطوير أداء المؤسسات الفندقية في مصر.

يعتبر العاملين حجر الأساس لكل العمليات ومصدر التميز والنجاح في المؤسسات الفندقية، وعندما تدرك إدارة الفندق ذلك عليها أن توفر لهم كافة السبل وباستمرار لأن طاقات البشر لا تنضب وكما أبدع الموظف بإمكانه أن يبدع أكثر (فيروز، ٢٠١٧). كما يعد الاستغراق الوظيفي مؤشراً جيداً لبعض سياسات المنظمة مثل التصميم والتوصيف الوظيفي الجيد، وتوافر المناخ التنظيمي الجيد الأمر الذي يشجع علي كل من الالتزام والإبداع.

مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من ملاحظة ضعف الإهتمام بالتمكين الإداري للعاملين، والإفتقار إلي رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه بوصفه أحد الأساليب الإدارية الحديثة وبصفة خاصة في المؤسسات الفندقية، بالإضافة إلي أن إدراك أهمية العلاقة بين تمكين العاملين وقدرتهم علي الإبداع مازال محدوداً فقد أصبحت الحاجة إلي الإبداع مطلباً ملحاً ومهماً لكل المنظمات الفندقية التي تسعى للوصول إلي التميز في أدائها، والمحافظة علي استمراريتها في ظل التنافس علي تنمية العنصر البشري الذي يعتبر حجر الأساس في العملية الإبداعية (البشاشة، ٢٠٠٨).

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للتمكين الإداري للعاملين أن يساهم في تعزيز إبداع العاملين بالفنادق المصرية وذلك من خلال توفير الاستغراق الوظيفي للعاملين؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يؤثر التمكين الإداري للعاملين في الفنادق علي مستوي الإبداع لديهم؟
- هل هناك تأثير للتمكين الإداري للعاملين في الفنادق علي مستوي الاستغراق الوظيفي لديهم؟
- هل يؤثر الاستغراق الوظيفي علي الإبداع لدي العاملين في الفنادق؟

أهمية الدراسة

إنطلاقاً من الدور الحيوي الذي يؤديه التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي للعاملين في تعزيز مستوي الإبداع لديهم، فأهمية البحث يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- الفجوة في الدراسات التي تناولت التمكين الإداري للعاملين في الفنادق المصرية، وأثرها علي مستوي الإبداع لديهم.
- قلة الدراسات التي تناولت أثر التمكين الإداري للعاملين علي إبداع العاملين بالفنادق المصرية في ظل وجود الاستغراق الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط.
- إن الفهم الجيد لأثر التمكين الإداري للعاملين علي مستوي الإبداع لدي العاملين يؤدي إلي نتائج مهمة تفيد ليس فقط الفنادق فئة الخمس نجوم، ولكن أيضاً المؤسسات السياحية والفندقية الأخرى.
- تُرشد الدراسة مدراء الفنادق إلي أهمية تحسين مستوي التمكين الإداري للعاملين، وانعكاس ذلك علي مستوي استغراقهم في وظائفهم، وتحسين مستوي انتمائهم، وزيادة الارتباط الوظيفي لديهم.
- تسهم الدراسة في المساعدة في اختيار أفضل الأدوات الإستراتيجية لدعم وتعزيز الاستغراق الوظيفي، ومستوي الارتباط الوظيفي، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتلك الفنادق.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تقديم توصيات حول أثر التمكين الإداري للعاملين علي إبداع العاملين في ظل وجود الاستغراق الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط في الفنادق المصرية بصفة عامة، ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلي تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تسليط الضوء علي أهمية موضوع الاستغراق الوظيفي للعاملين، وكيف يمكن للفندق دفع العاملين للوصول لمرحلة الاستغراق الوظيفي عبر آليات عمل وممارسات الموارد البشرية ومن ثم الوصول إلي تجبير الطاقات الإبداعية لديهم.
- دراسة مدى ممارسة التمكين الإداري للعاملين في فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ .
- تحليل مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.
- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري للعاملين والانتماء الوظيفي للعاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.
- قياس الأثر المباشر للاستغراق الوظيفي للعاملين علي مستوي الإبداع لديهم.
- استكشاف الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي للعاملين في العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي:

- ف١: يؤثر التمكين الإداري علي إبداع العاملين في وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط وينقسم هذا الفرض إلي ثلاث فروض فرعية علي النحو التالي
- ف ١/١: يؤثر التمكين الإداري علي الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر ومعنوي.
- ف ٢/١: يؤثر الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر ومعنوي علي إبداع العاملين.
- ف ٣/١: يؤثر التمكين الإداري بشكل مباشر ومعنوي علي إبداع العاملين.

الإطار النظري

التمكين الإداري

تشهد المنظمات التي تسعى إلى التميز حالياً تحولاً من نموذج "منظمة التحكم والأوامر" إلى نموذج المنظمة المتمكنة "حيث يعتبر التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر، وتوفير الموارد كافة وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا للقيام بمسؤولياتهم بثقة وإقتدار(المعاني وأرشيدة، ٢٠٠٩).

تعددت تعريفات التمكين الإداري تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، حيث عرفه Daft (٢٠٠١) بأنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكما عُرف التمكين بمنح العاملين السلطة، والمهارات والحرية للقيام بالوظائف (النوفل، ٢٠١٠؛ الجناعي وعلي، ٢٠١٨)، ويضيف حسن (٢٠٠٤) أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما أضاف مصطفى (٢٠٠٤) أنه من خلال التمكين يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين والتي تظهر على شكل إبداعات وإبتكارات جديدة، مما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول مستقبلاً.

وقد ذكر الضلاعين (٢٠١٠) أن التمكين هو الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية، والذي يحقق بدوره الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات (Robbins, 2003). بينما عرفه Daft (٢٠٠١) على أنه منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة للموظف وفق منهجية أو نموذج مخطط من أجل جعل الموظف قادر على إنجاز مهامه. ولكن عرفه Gill et al. (٢٠١٠) على أنه إبداء المرونة وإعطاء المزيد من السيطرة والصلاحيات للموظفين لأداء واجباتهم. وكذلك عرفه البعض بأنه "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، وإتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف (علي وأحمد، ٢٠١٣؛ Moorhad and Griffin, 2001)، ويرى أن التمكين "إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه. ويرى كلا من Margisonm and Ogden (٢٠١٢) أن التمكين هو تفويض كل الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً وفنياً لأداء العمل، وبذلك فإن التمكين يساعد في تقوية الأفراد من خلال منحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الإبداعية والذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية (السلمي، ٢٠٠٥).

من خلال ما تقدم يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه عملية تتضمن أساليب يمكن من خلالها تفويض وتقاسم السلطة والمسؤولية بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث أنه منهج إستراتيجي متكامل يمنح فيه الرؤساء المرؤوسين صلاحيات المشاركة، وإتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة في حل مشكلاتهم بطريقة مبدعة وفاعلة.

أبعاد التمكين الإداري

على الرغم من عدم الاتفاق على تحديد الأبعاد الرئيسة للتمكين الإداري، إلا أن الدراسة تبنت الأبعاد الخمسة التي اتفقت عليها دراسة كلاً من راضي (٢٠١٠)؛ Light (٢٠٠٤) و Daft (٢٠٠١)، وتتمثل هذه الأبعاد في تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وفيما يلي سيتم تناول تلك الأبعاد:

أ) تفويض السلطة:

ترتكز الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري على أن عملية تفويض الصلاحيات تتم للمستويات الإدارية الدنيا، حتي يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007).

وحتي يتسع النظام المركزي في اتخاذ القرارات، يتطلب الأمر التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا وصلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة، ولذلك ففكرة التمكين تتطلب تغييراً في أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط قيادة تؤمن بالمشاركة، وهذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، ٢٠٠٥).

ب) فرق العمل:

يرتبط التمكين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بها مجموعة أفراد يعملون معاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويجب أن يتمتع الفريق بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية. ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى آليات تطبيق التمكين الإداري (العتيبي، ٢٠٠٥)، ويعتمد تطوير فرق العمل على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفرق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم ويشعرهم بأن أفكارهم يتم احترامها (المعاني وأرشيدة، ٢٠٠٩).

ج) التدريب:

هو نشاط مخطط ومدروس يهدف إلى إكساب الموظفين بعض المهارات والمعارف والخبرات من أجل تحقيق المهام التي يكلفوا بها، ولذلك يقصد به الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية (العتيبي، ٢٠٠٥). ويعود نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعلم الجماعي، حيث يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وبناء المعرفة (الجناعي وعلي، ٢٠١٨).

د) الاتصال الفعال:

هو العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها حتي تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان، ٢٠٠٨). وهذا يتطلب تعريف العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم (العتيبي، ٢٠٠٥).

هـ) تحفيز العاملين:

يتوقف تأثير الحوافز في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، وأيضاً علي الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين، ويعرف الحافز بأنه: مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (ماضي، ٢٠١٤). ويسهم نظام الحوافز الجيد في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم ويعزز من إستمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم لبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ الإيجابي ويشعرهم بالرضا ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي رغبتهم في الحرص على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (Bowen and Lawler, 1992).

إبداع العاملين

يمثل الإبداع أداة أساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية (الألوسي وآخرون، ٢٠١٧)، فالإبداع يشير إلى شيء جديد يقدم لأول مرة بشرط أن يكون الشيء المقدم جديداً، وقد يعني النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القيوتي، ٢٠٠٠)، ويعرفه الصرن (٢٠٠١) على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي بل يتعدى أيضاً إلى المعدات وطرق التصنيع وتطوير التنظيم والتدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويرى Daft (٢٠٠١) أن الإبداع يتمثل في عملية تحويل وترجمة أفكار إبتكارية معينة، إلى منتج أو سلعة أو خدمة ذات فائدة وقيمة للمستهلك.

في حين يرى الملوك (٢٠٠٢) أن الإبداع هو الذي يمكن الإنسان من فهم ما يحيط به من أفكار أو أساليب وتطويرها، فهو عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزها من خلال الجماعة عن طريق تلقح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها ويعزز تقدمها وتتضمن هذه الأفكار، الخبرة والمرونة والخروج عن المألوف التي في النهاية تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع (الفاعوري، ٢٠٠٥). أما الإبداع المنظمي فإنه عبارة عن الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب (النفيعي، ٢٠٠٣).

وكما يُعرف الإبداع على أنه "عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة مفيدة وغير مألوفة، ولذا فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني (هلسه، ٢٠١٥). ويشير الإبداع إلى القدرة لإجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة. أي هو إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه. كما يرى (أيوب، ٢٠٠٠) إن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة (بلخضر وبوخضير، ٢٠١٦).

ويقصد بمفهوم الإبداع الإداري في هذه الدراسة بأنه "قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لتسيير الأعمال الموكلة اليهم، وأن تتسم بقدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بما يحقق ازدهار المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية" (العبيدي، ٢٠١٦: ص.٦٣٩-٦٤٠).

وتبرز أهمية الإبداع الإداري في المنظمات للأسباب التالية (العبيدي، ٢٠١٦):
 أ. أهمية الأفراد المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر؛ لرفع كفاءتها وإنتاجيتها
 ب. أهمية الأساليب الحديثة والتي تساعد المنظمة في إدارة عملياتها وحل مشاكلها.
 ج. تزايد المشاكل داخل المنظمات يفرض التغيير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه
 د. زيادة تعقيد بيئة العمل والتغيير المستمر والمتلاحق في كل جزء من أجزاء العمل
 هـ. ظهور التكنولوجيا الحديثة، وتحول الاقتصاد العالمي إلى إقتصاد المعرفة والمعلومات.
 وقد ذكر عدد من الباحثين عناصر لإبداع العاملين منهم النمر (١٩٩٢)؛ الشيبيني (١٩٩٧)؛ الحقباني (١٩٩٧)؛ السرور (٢٠٠٢)؛ الرميدي (٢٠١٨) و Loveless (٢٠٠٢)، وهي كالتالي:

أ- **الطلاقة:** وتعني إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار (الشاعر، ٢٠١٦) حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستخدم فيه الفرد خبراته الذهنية، ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء (ابن زرعة، ٢٠١٦).

ب- **المرونة:** يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد (النعيم، ٢٠١٢)، تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (ابن زرعة، ٢٠١٦)، وتكمن أهمية المرونة من كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة.

ج- **الأصالة:** تعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد (عامر، ٢٠٠٥). وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة (الهويدي، ٢٠٠٤)، وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع (النعيم، ٢٠١٢).

د- **الحساسية للمشكلات:** تعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات (ابن زرعة، ٢٠١٦)، وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (السرور، ٢٠٠٥).

- ٥- **التحليل والربط:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها ويسهل التعامل معها (الشبيني، ١٩٩٧؛ النعيم، ٢٠١٢؛ ابن زرعة، ٢٠١٦).
- و- **المخاطرة:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة (النمر، ١٩٩٢؛ ابن زرعة، ٢٠١٦؛ الشاعر، ٢٠١٦).
- ز- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية (النعيم، ٢٠١٢)، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباني، ١٩٩٧؛ ابن زرعة، ٢٠١٦).

علاقة تمكين العاملين بالإبداع

يوجد ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين (الطار، ٢٠١٢)، حيث يعتبر التمكين أحد محفزات السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة وعند توافر الرغبة لدى المدير بتمكين العاملين يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات، وتفويض مزيد من الصلاحيات (المبيضين والطراونة، ٢٠١١). ولذلك لا يعني التمكين إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل. ويعد تمكين العاملين إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات ومشكلات العملاء (ديوب، ٢٠١٤)، مما يتطلب تغييراً عميقاً لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، فالمدراء يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمرؤوسين، والمرؤوسون يجب أن يتحولوا من إتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم، فالتمكين يحفز تحول نمط القيادة من القيادة الأوتوقراطية والموجهة إلى القيادة الديمقراطية والمشاركة (جاد الرب، ٢٠٠٨). وفي ظل زيادة مستويات توقعات العملاء، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة الأمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة والمسؤولية عن أعمالهم وأن يكونوا مبدعين، فالسلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف (راضي، ٢٠١٠).

ويرى كلا من جواد وحسين (٢٠٠٧) بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. والتمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، وكما أن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، فالعاملين الممكنين أكثر قدرة على البحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل. وأكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختيار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الإستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية (راضي، ٢٠١٠). من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التمكين يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع إبداع العاملين، فهو الذي يؤدي إلى خلق أو دعم صفات الحساسية للمشكلات والمرونة والأصالة وهي أبرز السمات الإبداعية لدى العاملين، كما يمكن ملاحظة أن أبعاد التمكين (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب، الاتصال الفعال و فرق العمل) هي أيضاً شروط نجاح الإبداع، وعدم توفر أي منهما يعيق كل منهما، فهناك ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع وعلاقة طردية بينهما أي كلما زاد التمكين زاد الإبداع لدى العاملين. كما أشارا الحراشة والهيبي (٢٠٠٩) إلى أن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد:

- ١- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها وإحترامها وإيجاد مناخ داعم للإبداع.
- ٢- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- ٣- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- ٤- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية وتخصيص جوائز لهم.
- ٥- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والإهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- ٦- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني (العنزي وصبر، ٢٠١٧).

الإستغراق الوظيفي

يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة لإتصاله بمتغيرات ترتبط بسلوك العاملين، وأصبح بمثابة المصدر المحفز للعاملين ومفتاح التطوير وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف والإبداع (Ekmekci, 2011)، ويمكن تعريفه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التجاوب النفسي مع العمل، فهو يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل مرتبطاً به (Pollock, 1997). ويرتبط الاستغراق بالنواحي العاطفية والعقلية معاً، حيث يتأثر الاستغراق بالنواحي العاطفية مثل مشاعر الرضا والسعادة والقلق والضيق (المغربي، ٢٠٠٤). كما أشار Aynickal (٢٠١٤) إلى أن الاستغراق الوظيفي هو إستراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم بأهداف وقيم المنظمة ويسهم بنجاحها.

وينظر Bakker *et al.* (٢٠٠٧) للاستغراق الوظيفي باعتباره حالة ذهنية إيجابية، تعبر عن الوفاء، متصلة بالعمل، تتسم بالحيوية والتفاني وهو اتصال أو تواصل نشط بين الموظفين ووظائفهم ونتيجة لذلك، فإن الموظفين المندمجين أكثر فعالية ومستعدين للتعامل مع المواقف الصعبة في مكان العمل (Bakker and Schaufeli, 2003)، عرفت فيروز (٢٠١٧) الاستغراق الوظيفي "بأنه حالة نفسية تتضمن مكونين هما التقني والذي يشير إلى التوافر المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والانهمد والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به.

أشار المغربي (٢٠٠٤) أن الاستغراق الوظيفي هو الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التوافق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق الذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، ويؤكد زهران وزهران (٢٠١٣) بأن الاستغراق هو مدى ارتباط الفرد بوظيفته، وما تمثله له من أهمية في حياته، وانعكاس ذلك على مفهومه لذاته وتقديره لها. وأخيراً يُعرف العنزي وصبر (٢٠١٧) الاستغراق الوظيفي للعاملين إجرائياً بأنه "درجة الولاء والاندماج الداخلي والاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد العامل تجاه العمل، والرغبة في بذل الجهود الطوعية الإضافية في عمله، فهو يعكس مدى تطابق وتعلق الفرد نفسياً بوظيفته وما تعكسه تلك الوظيفة من أهمية في حياته وتقديره الذاتي".

ومما سبق يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك المهام، الموكلة إليهم، ولذا فهو حالة من اندماج الموظف للعمل من خلال استخدام قدراته للوصول إلى أفضل جودة بالعمل.

وكلما زاد إستغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تحدّثه بأشياء إيجابية عن الفندق وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامتها التجارية ورغبته في البقاء في الفندق، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم والتأثير الفعال على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وإرتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية والإبداع... الخ (ماضي، ٢٠١٤).

وجدير بالذكر أن العامل المستغرق هو أكثر إستجابةً وتفاعلاً مع المنظمة عاطفياً وفكرياً، وأكثر حماساً في تحقيق أهدافها، وأكثر التزاماً تجاه قيمها أما Lockwood (٢٠٠٧) فيرى أن الاستغراق الوظيفي للعاملين بمثابة المحرك الرئيس للأعمال ونجاحها فالمستويات العالية من الاستغراق ستقود إلى المحافظة على المواهب وتبني ولاء الزبون وتعزيز الأداء، كما أنه يرتبط بصورة رئيسة برضا العملاء وسمعة الشركة وهذا ما يؤكد كلاً من Singels and shukla (٢٠١٢) بأن قوى العمل المستغرقة تكون أكثر كفاءة وفاعلية إذ تعمل على تقديم مستويات عالية من الإنتاجية وضمان معدلات دوران أقل والتي ستترجم في النهاية بأجمعها إلى أداء شامل وإبداع.

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على استمارة الاستقصاء. وقد تكونت الاستمارة من ٤ محاور رئيسية على النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تشمل النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.

- المحور الثاني: يتناول تقييم مستوي التمكين الإداري في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ، وقد تم قياسه من خلال ٢٤ عبارة مقسمة إلى خمس أبعاد موزعين كالتالي تفويض السلطة (٥ عبارات)، وفرق العمل (٥ عبارات)، والتدريب (٥ عبارات)، والاتصال الفعال (٤ عبارات)، وتحفيز العاملين (٥ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة المعاني وأرشيدة (٢٠٠٩) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الثالث: يتناول تقييم مستوي إبداع العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ، وقد تم قياسه من خلال ٣١ عبارة مقسمة إلى سبع أبعاد رئيسية هم الطلاقة (٥ عبارات)، والمرونة (٥ عبارات)، والأصالة (٥ عبارات)، والحساسية بالمشكلات (٤ عبارات)، والتحليل والربط (٤ عبارات)، والمخاطرة (٥ عبارات)، والخروج عن المألوف (٣ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة ابن زرة (٢٠١٦) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الرابع: يتناول تقييم مستوي الاستغراق الوظيفي في فنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ، وقد تم قياسه من خلال ١٠ عبارات تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة المغربي (٢٠٠٤) ومحمد والرميدي (٢٠١٩).

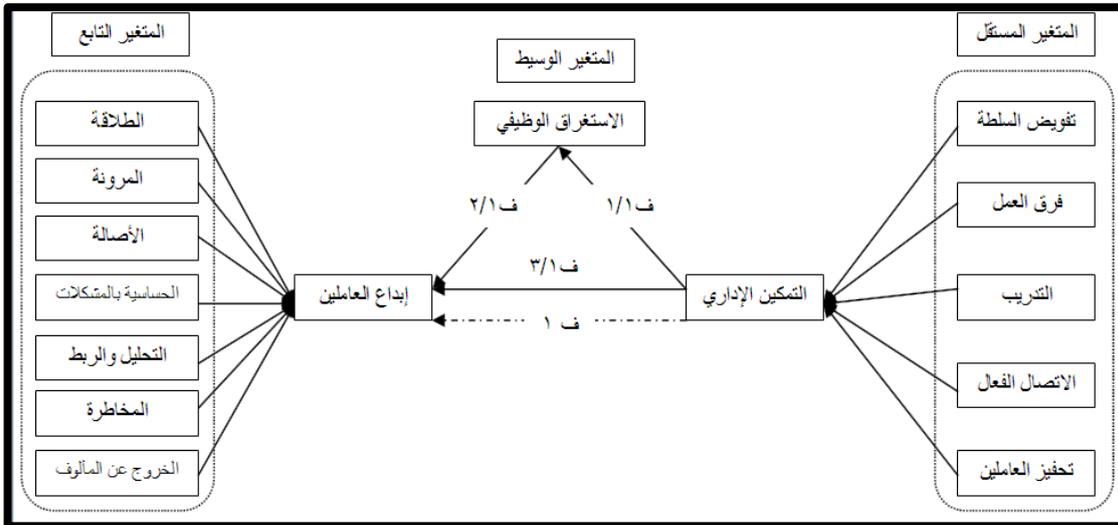
وقد تم تصميم الإستمارة في المحاور الثلاثة الأخيرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة (٥= موافق تماماً؛ ٤= موافق؛ ٣= محايد؛ ٢= غير موافق؛ ١= غير موافق إطلاقاً). وللتعرف علي مدي الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، فقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، والتي بلغت أكثر من ٧٩% في جميع محاور الدراسة، وهي أكبر من القيمة المقبولة التي تقدر بـ ٧٠%، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الإعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الفنادق ٥ نجوم شرم الشيخ، والبالغ عددهم ٤٣ فندق. تم توزيع ٦٠٠ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في مختلف أقسام هذه الفنادق، بينما تم جمع ٤٦١ استمارة، ووجد أن هناك ٤٢٢ استمارة صالحة للتحليل، و ٣٩ استمارة غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال بياناتها. وبلغت نسبة الاستجابة ٧٦,٨%.

نموذج الدراسة المقترح

يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التي تم دراستها، وعلاقة الارتباط والتأثير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع، وكذلك التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. ويعد التمكين الإداري هو المتغير المستقل، والاستغراق الوظيفي هو المتغير الوسيط، وإبداع العاملين هو المتغير التابع. ويوضح شكل (١) نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل (١) نموذج الدراسة المقترح

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامجي SPSS V.25، و AMOS V.21 في تحليل بيانات الدراسة الميدانية. وقد تم استخدام برنامج SPSS V.22 في حساب قيمة معامل الثبات - ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام برنامج AMOS V.21 في حساب مؤشرات جودة المطابقة، وإجراء تحليل المسار، وحساب قيمة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيط.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

جدول (١) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع		
ذكر	٣٤٠	٨٠,٦
أنثى	٨٢	١٩,٤
السن		
أقل من ٣٠ سنة	١٤٣	٣٣,٩
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٤٦	٣٤,٦
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١٠٤	٢٤,٦
٥٠ سنة فأكثر	٢٩	٦,٩
المؤهل الدراسي		
مؤهل متوسط	٦٧	١٥,٩
بكالوريوس / ليسانس	٣٣٥	٧٩,٤
دبلوم (دراسات عليا)	١١	٢,٦
ماجستير	-	-
دكتوراه	-	-
أخري	٩	٢,١
عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٣ سنوات	٦٩	١٦,٤
٣ - أقل من ٨ سنوات	١٢٢	٢٨,٩
٨ - أقل من ١٣ سنة	١٠٧	٢٥,٤
١٣ - أقل من ١٨ سنة	٩٣	٢٢
١٨ سنة فأكثر	٣١	٧,٣
المجموع	٤٢٢	١٠٠

يوضح جدول (١) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ. بلغت نسبة الذكور ٨٠,٦% (٣٤٠ موظف)، بينما بلغت نسبة الإناث ١٩,٤% (٨٢ موظفة). وفيما يتعلق بالسن؛ بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) ٣٤,٦% (١٤٦ موظف) وموظفة)، بينما بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة ٣٣,٩% (١٤٣ موظف)، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) ٢٤,٦% (١٠٤ موظف)، وأخيراً بلغت نسبة من تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر ٦,٩% (٢٩ موظف). أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ بلغت نسبة الحاصلين علي مؤهل بكالوريوس / ليسانس ٧٩,٤% (٣٣٥ موظف)، بينما بلغت نسبة الحاصلين علي مؤهل متوسط ١٥,٩% (٦٧ موظف). وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ بلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٣ - أقل من ٨ سنوات ٢٨,٩% (١٢٢ موظف)، وبلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٨ - أقل من ١٣ سنة ٢٥,٤% (١٠٧ موظف)، فيما بلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٣ - أقل من ١٨ سنة ٢٢% (٩٣ موظف)، وبلغت نسبة من تقل سنوات خبرتهم عن ٣ سنوات ١٦,٤% (٦٩ موظف).

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (٢) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرمز	المتغير
٤	١,٠٣	٣,٩٨	AUT	تفويض السلطة
٢	٠,٨١	٤,٠٨	TMW	فرق العمل
٥	١,١٠	٣,٩٢	TRI	التدريب
١	٠,٨٢	٤,١١	COM	الاتصال الفعال
٣	١,٠٦	٤,٠١	MOT	تحفيز العاملين
	٠,٩٦	٤,٠٠	EMP	التمكين الإداري
٣	٠,٩٣	٤,١١	TAL	الطلاقة
٢	٠,٨٥	٤,١٩	FLX	المرونة
٥	١,٠٥	٤,٠٧	UNI	الأصالة
١	٠,٧٤	٤,٢٣	PBM	الحساسية بالمشكلات
٤	٠,٩٧	٤,١٠	ANL	التحليل والربط
٦	١,٠٠	٤,٠٣	RSK	المخاطرة
٧	١,١٤	٣,٩٧	EXI	الخروج عن المألوف
	٠,٨٩	٤,١٠	INV	إبداع العاملين
	٠,٧٨	٤,١٦	IJOB	الاستغراق الوظيفي

يوضح جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. توضح النتائج ارتفاع مستوى التمكين الإداري بين العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ بشكل نسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٠، والانحراف المعياري ٠,٩٦. وقد جاء بُعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الأولى من حيث الارتفاع بمتوسط حسابي بلغ ٤,١١، والانحراف المعياري ٠,٨٢، يليه بُعد "فرق العمل" بمتوسط حسابي ٤,٠٨، وانحراف معياري بلغ ٠,٨١، ثم بُعد "تحفيز العاملين" بمتوسط حسابي ٤,٠١، وانحراف معياري بلغ ١,٠٦، ثم بُعد "تفويض السلطة" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٨، وانحراف معياري بلغ ١,٠٣، وأخيراً جاء بُعد "التدريب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٩٢، وانحراف معياري ١,١٠. كما يوضح الجدول ارتفاع مستوى إبداع العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ بشكل كبير نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٠، والانحراف المعياري ٠,٨٩. وقد جاء بُعد "الحساسية بالمشكلات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٣، وانحراف معياري بلغ ٠,٧٤، يليه بُعد "المرونة" بمتوسط حسابي ٤,١٩، وانحراف معياري ٠,٨٥، ثم بُعد "الطلاقة" بمتوسط حسابي ٤,١١، وانحراف معياري ٠,٩٣، يليه بُعد "التحليل والربط" بمتوسط حسابي ٤,١٠، وانحراف معياري ٠,٩٧، ثم بُعد "الأصالة" بمتوسط حسابي ٤,٠٧، وانحراف معياري ١,٠٥، ثم بُعد "المخاطرة" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٣، وانحراف معياري ١,٠٠، وأخيراً جاء بُعد "الخروج عن المألوف" بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٧، وانحراف معياري بلغ ١,١٤.

وتبرز النتائج أيضاً ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٦، وانحراف معياري بلغ ٠,٧٨.

وتؤكد هذه النتائج على اهتمام هذه الفنادق بتمكين العاملين بها بشكل كبير، والذي انعكس بدوره على استغراقهم في وظائفهم، وارتفاع مستوى إبداعهم.

اختبار فروض الدراسة

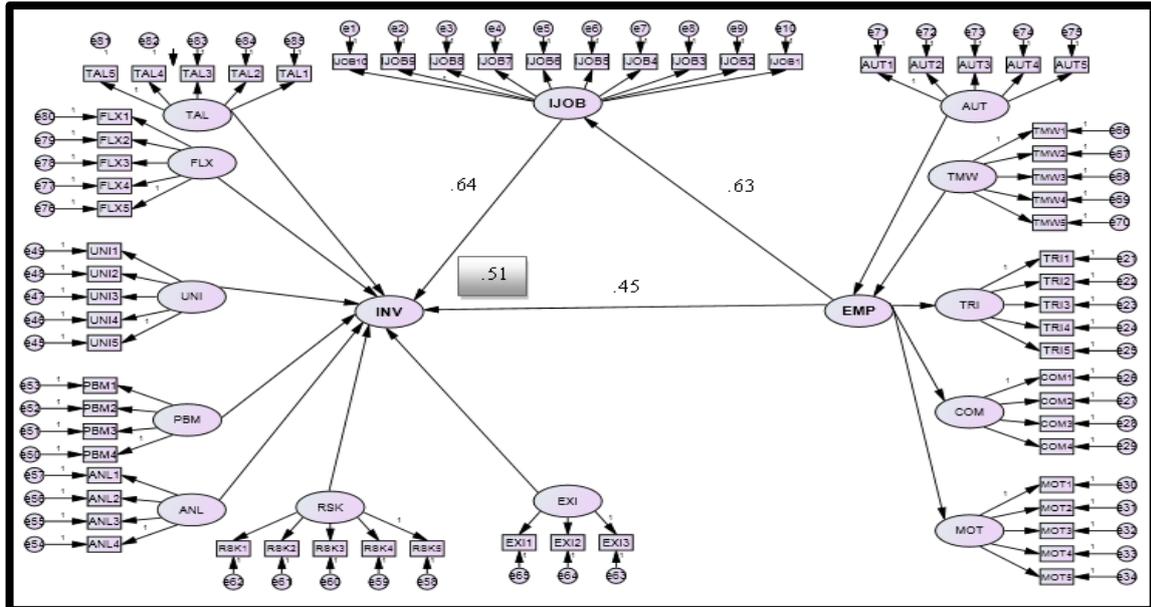
تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ. ولاختبار الفروض؛ تم إجراء تحليل المسار للتعرف على الأثر المباشر للتمكين الإداري كمتغير مستقل على إبداع العاملين كمتغير تابع، وكذلك إبراز الأثر غير المباشر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط.

وللتأكد من جودة نموذج الدراسة؛ فقد تم حساب مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المقترح، وكان هناك ارتفاع ملحوظ في قيم مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ١,٢٢، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن ٠,٩٧٤، وقيمة مؤشر جودة المطابقة ٠,٩٦٦، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري ٠,٩٥٧، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠,٠٢١. وتقع جميع هذه القيم ضمن القيم المقبولة للمطابقة، مما يدل على المطابقة الجيدة لنموذج الدراسة. وللتعرف على أثر المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ فقد ذكر Awang (٢٠١٢) أن التأثير المباشر هو تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل مباشر، أما التأثير غير المباشر هو تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، أي أن المتغير المستقل يؤثر بشكل غير مباشر على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. ولمعرفة إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أم لا، فقد أشار محمد والرميدي (٢٠١٩) و Awang (٢٠١٢) إلى الخطوات التالية:

- ١- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون المتغير الوسيط.
- ٢- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط.
- ٣- تحديد معامل المسار لأثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط (تأثير غير مباشر).
- ٤- تحديد معامل المسار لأثر المتغير الوسيط على المتغير التابع (تأثير غير مباشر).
- ٥- إذا انخفضت قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إضافة الوسيط في النموذج عن قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بدون وجود وسيط، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، وكذلك للمتغير الوسيط على المتغير التابع، يكون هناك دور للوسيط.

كما أن المتغير الوسيط يمكن أن يكون له دور كلي أو دور جزئي في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لما يلي (محمد والرميدي، ٢٠١٩؛ Awang, 2012):

- أ- إذا كان هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع "الوسيط جزئي".
 - ب- إذا كان هناك تأثير غير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع "الوسيط كلي".
- وقد أوضح شكل (٢) أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ. ويمكن تحديد إذا ما كان الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي كلي أو جزئي من خلال ما يلي:



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

شكل (٢) الأثر المباشر وغير المباشر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط

جدول (٣) الأثر المباشر للتمكين الإداري وإبداع العاملين

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
التمكين الإداري --- < إبداع العاملين	٠,٥٧٧	٠,٠٦٣	٩,١٦	٠,٠٠١	معنوي

يوضح جدول (٣) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للتمكين الإداري كمتغير مستقل علي إبداع العاملين كمتغير تابع بدون وجود وسيط في النموذج، وقد بلغت القيمة ٠,٥٧٧، كما أن التأثير معنوي. ومع إضافة الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري كمتغير مستقل وإبداع العاملين كمتغير تابع، وبتطبيق شروط التعرف علي إذا ما كان هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يوضح جدول (٤) ما يلي:

- انخفاض قيمة معامل المسار لأثر التمكين الإداري علي إبداع العاملين بعد إضافة الاستغراق الوظيفي كمتغير الوسيط للنموذج (أصبحت ٠,٤٥٢ مقابل ٠,٥٧٧ قبل إضافة الوسيط). بالإضافة إلي أن التأثير ما زال معنوي بعد إضافة المتغير الوسيط للنموذج (٠,٠٠١).
- وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري (المتغير المستقل) علي الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط).
- وجود تأثير معنوي الاستغراق الوظيفي (المتغير الوسيط) علي إبداع العاملين (المتغير التابع).

وبعد تطبيق الشروط، يتضح أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بجانب الاستغراق الوظيفي تلعب دوراً في تعزيز أثر التمكين الإداري علي إبداع العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ. وقد بلغ مقدار تأثير التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي علي إبداع العاملين ٥١% كما هو موضح بشكل (٢).

جدول (٤) الأثر المباشر للتمكين الإداري علي إبداع العاملين في وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
التمكين الإداري --- < إبداع العاملين	٠,٤٥٢	٠,٠٩٧	٤,٦٦	٠,٠٠١	معنوي
التمكين الإداري --- < الاستغراق الوظيفي	٠,٦٣٠	٠,١٠٣	٦,١٢	٠,٠٠١	معنوي
الاستغراق الوظيفي --- < الإبداع العاملين	٠,٦٣٩	٠,١١٢	٥,٧١	٠,٠٠١	معنوي

وبناءً علي ما سبق؛ يلخص جدول (٥) نتائج إختبار فروض الدراسة:
جدول (٥) نتائج إختبار فروض الدراسة

م	الفروض	النتيجة
ف١	يؤثر التمكين الإداري علي إبداع العاملين في وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط	قبول
ف١/١	يؤثر التمكين الإداري علي الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر ومعنوي	قبول
ف٢/١	يؤثر الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر ومعنوي علي إبداع العاملين	قبول
ف٣/١	يؤثر التمكين الإداري بشكل مباشر ومعنوي علي إبداع العاملين	قبول

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

أبرزت نتائج الدراسة الارتفاع النسبي في مستوي التمكين الإداري للعاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ. وقد كان بُعد الاتصال الفعال هو الأكثر ارتفاعاً، يليه بُعد فرق العمل، ثم تحفيز العاملين، ثم تفويض السلطة، وأخيراً بُعد التدريب. كما أوضحت نتائج الدراسة ارتفاع مستوي إبداع العاملين بتلك الفنادق، وكان بُعد الحساسية بالمشكلات هو الأكثر ارتفاعاً، يليه المرونة، ثم الطلاقة، ثم التحليل والربط، ثم الأصالة، ثم المخاطرة، وأخيراً الخروج عن المألوف.

علاوة على ذلك؛ أبرزت نتائج الدراسة الارتفاع في مستوي الاستغراق الوظيفي لدى هؤلاء العاملين. بالإضافة إلى ذلك؛ بينت نتائج الدراسة أن التمكين الإداري يؤثر بشكل معنوي ومباشر على كل من الاستغراق الوظيفي وإبداع العاملين، كما أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل معنوي ومباشر على إبداع العاملين لدى العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ.

وكذلك أوضحت نتائج الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز تأثير التمكين الإداري على إبداع العاملين لدى العاملين في الفنادق ٥ نجوم بشرم الشيخ.

ثانياً: التوصيات

يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١- ضرورة تطبيق الفنادق المزيد من سياسات تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الحرية في إتخاذ بعض القرارات بإستقلالية تامة وبدون الرجوع للرئيس المباشر.
- ٢- قيام الفنادق بتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال سياسات تمكين العاملين لتنمية شعور الموظفين بالالتزام نحو عملهم والإهتمام به والإخلاص فيه.
- ٣- ضرورة إختيار متخذي القرار في الفنادق للأفراد والقادة المناسبين من حيث القدرات والمهارات والمؤهلات للقيام بعملية التمكين وإنجاحها
- ٤- الإعداد وتهئية العاملين لعملية التمكين الإداري ومن ثم إكسابهم المهارات اللازمة لذلك.
- ٥- ضرورة تشجيع العاملين بالفنادق للعمل في جماعات لتنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم للتعاون مع زملائهم مما يساهم في فاعلية عملية التمكين.
- ٦- تأسيس وحدات تنظيمية في الفنادق للاهتمام بالأساليب الإبداعية الحديثة والخلاقة، الاستفادة منها في دعم العاملين وزيادة كفاءاتهم لتحقيق التمكين النفسي لديهم.
- ٧- تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين، من خلال توفير مستلزمات التمكين وفي هذا الصدد تقترح الدراسة ما يلي:
 - أ- وصول مديري الفنادق إلى القناة والفهم الراسخ لأبعاد التمكين.
 - ب- تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين السلطة والمسئولية، وصولاً لتحقيق أهداف الفنادق والعاملين.
 - ج- التخطيط المسبق، والاستخدام الموجه للطاقات الإبداعية لدى الأفراد عن طريق الاستغراق الوظيفي.
- ٨- ضرورة تنشيط التفاعل والعمل الجماعي من قبل الفنادق، من خلال تشجيع تشكيل فرق عمل ولجان تعنى بشئون الإبداع ودراسة الأفكار الإبداعية وتبنيها.
- ٩- زيادة تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية والإبتكارية داخل الفنادق والتشجيع على العمل الجماعي لإنتاج هذه الأفكار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن زرعة، سوسن بنت محمد (٢٠١٦): "عناصر الإبداع الإداري لدي قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- الجناعي، نوري؛ علي، عمرو محمد(٢٠١٨): "العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء"، مجلة الدنانير، العدد (١٢) الحراشنة، محمد؛ الهيبي، صلاح الدين (٢٠٠٦): "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السوق الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مجلد ٢ (٣٣).
- الحقباتي، تركي عبد الرحمن (١٩٩٧): "أثر المتغيرات التنظيمية علي الإبداع الإداري: دراسة إستطلاعية، علي الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الريميدي، بسام (٢٠١٨) : "الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، مجلة السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد ٢، العدد (٢).
- الزق، يحيي شحاته؛ السعيد، محمد أحمد (٢٠١٧): "دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ملحق العدد الأول (يونيو ٢٠١٧).
- السرور، ناديا (٢٠٠٢): "مقدمة في الإبداع"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- السلمي، علي(٢٠٠٥): "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها علي إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدمة إلي الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة.
- الشاعر، حسين سليم سالم (٢٠١٦): "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة
- الشبيني، هاشم (١٩٩٧): "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥).
- الصرن، رعد (٢٠٠١): "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة ١، دار الرضا، دمشق، سوريا.
- الضلعين، علي(٢٠١٠)، " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ١، ص ٦٤.
- العبيدي، سليمان سالم (٢٠١٦): "أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري بالشركات الصناعية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٧)، ملحق العدد الأول ٢٠١٦.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥): "جوهر تمكين العاملين أطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.
- العتار، هيثم محمد(٢٠١٢): "مدي ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك علي إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- العميان، محمود، (٢٠٠٨)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر.
- العززي، سعد علي حمود، صبر، رنا ناصر(٢٠١٧): " دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٩)، المجلد(٢٣).
- الفاعوري، رفعت(٢٠٠٥)، ادارة الابداع التنظيمي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة ، مصر .
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن

- الكعبي، حميد سالم (٢٠١٥): "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي"، قسم إدارة الأعمال، كلية الرافدين الجامعة، بغداد.
- الكناني، ممدوح عبد المنعم (٢٠٠٥): "سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الألوسي، عبد الوهاب، رشيد، نيان؛ كريم لطيف (٢٠١٧): "أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد (٧) العدد (٢).
- المبيضين، محمد؛ الطراونة، محمد (٢٠١١): "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدي العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٨، العدد (٢).
- المعاني، أيمن وأرشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩): "التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٥، العدد (٢).
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل وأثره في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد (٢).
- الملك، جلال سعد (٢٠٠٢): "أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- النعيم، فهد عبد الله (٢٠١٢): "دراسة وتحليل الإبداع التنظيمي في بيئة العمل وعلاقته بالعوامل الديموغرافية للعاملين داخل شركات القطاع الخاص السعودي"، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مجلد ٢٤، عدد ٤/٣، كلية التجارة جامعة المنوفية.
- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله (٢٠٠٣)، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، مجلد ١٧، العدد ١.
- النمر، سعود محمد (١٩٩٢): "إبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي"، عدد (١١٧).
- النوفل، بدر عيسى (٢٠١٠): "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الشرق الأوسط
- النوايسة، كفي؛ حمود، عبدالله (٢٠٠٩) "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن مجلد ٣٦، ع ١.
- بلخضر، مسعودة، بوخضير، مريم (٢٠١٦): "واقع تمكين العاملين بالمديرية العمالية لإتصالات الجزائر بعنابة وأثره علي الإبداع"، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد ١٧ (٢).
- بلواني، انجود شحادة (٢٠٠٨): "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٨): "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- جلولي، أسماء (٢٠١٣): "أثر الثقافة التنظيمية علي الإبداع الإداري لدي العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة: جامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- حسن، سالي علي، (٢٠٠٤): "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة.
- ديوب، أيمن حسن (٢٠١٤): "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد (٣٠)، العدد ١
- راضي، جواد محسن (٢٠١٠): "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية علي عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ١٢ (١).
- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٥): "الإبداع مفاهيمه - أساليبه - نظرياته"، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- عبد الوهاب، علي (٢٠٠٤): "إدارة الموارد البشرية"، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.

- على، عاليه جواد ؛ أحمد، سيف الدين عماد (٢٠١٣) أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينه من العاملين في الشركة العامه للصناعات الصوفيه في بغداد،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٦)
- زهران، محمد حامد؛ زهران، سناء حامد(٢٠١٣): "العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدي طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس، مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، العدد ٢٦.
- فيروز، خضير علي(٢٠١٧): "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٠، العدد ٤.
- ماضي، أحمد ديب(٢٠١٤): "أثر الدعم التنظيمي علي تنمية الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا" رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، رضا والرميدي، بسام (٢٠١٩): "الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران"، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، المجلد ٣، العدد (٢).
- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٤)، "تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤثرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، الرياض.
- هلسه، محمد أحمد (٢٠١٥): "مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال: إدارة الإبتكار في الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Romeedy, B. (2019): "Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air", *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Awang, Z. (2012): "Structural Equation Modeling Using AMOS Graphic", Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Aynickal, A. P.,(2014),"Emerging Importance of Employee Engagement in HR" international Journal for Research in. Management and Pharmacy, Vol.3, (2),PP.26-32.
- Bakker, A.; Hakanen, J.; Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007): "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99 (2), pp. 274-84.
- Bowen, D. E., and Lawler, E., (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review", spring by the Sloan Management Review Association, PP. 291 – 302.
- Daft, L., (2001): "Organization Theory and Design", 7th Ed., New York, South Western Publishing.
- Daft, R., (2008): "New Era of Management", (2nd ed.), Thomson: South – Western, Australia.
- Ekmekci, A., K. (2011):" A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), PP.68- 73.
- Gill, A.; Flaschner, A. and Bhutani, S. (2010), "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress", *Business and Economics Journal*, Vol. BEJ-3. Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed, Hall, Inc., New Jersey, U.S.A.

- Kahn, W. A. (1990):" Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Light, J. N., (2004): "The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment and Employee Satisfaction by Job-Type in a Large Manufacturing Environment, Doctor, University Capella.
- Lockwood NR, (2007): "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", *Society for Human Resource Management Quarterly*.
- Loveless, A., L.,(2002):"Literature Review in Creativity, new technologies and learning , Brighton: NESTA available at: <http://www.nestafuturelab.org/research/reviews> accessed on: 3/1/2019.
- Moorhead, G. and Griffin, R., (2001):"Organizational Behavior: Managing People and Organization", Houghton Mifflin Company, Boston.
- Ogden, S. G., and Margisonm, D., (2012):"Empowerment and accountability: Evidence from the UK privatized water industry, *Journal of Management Studies*, Vol., 43, (3).
- Pollock, T. (1997):" Building Employee's Interest in their work, *Automotive Manufacturing & Production*, 109 (10), P.10.
- Schaufeli, W., B., and Bakker, A. B. (2003): "UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University, 8.
- Singh, A., and Shukla, T., (2012):"Employee Engagement in an Indian Tin Manufacturing Organization: An Investigation.", *Asian Journal of Management Sciences and Education*, Vol.1, (3), pp.80-93.
- Spreitzer, G., (2007):"Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, Hand book of Organization Development, Sage publications.
- Zhou, J. and Shalley, C., E.,(2008):"Expanding the scope and impact of organizational creativity research, Handbook of organizational creativity,Laurence Erlbaum, New York.

Job Involvement as a Mediator in the Relationship between Administrative Empowerment and Creativity in Five Star Hotels in Sharm El-Sheikh

Marwa Gamal Abouraia¹

¹Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The objective of the study was to identify the relationship between the administrative empowerment of hotel employees and creativity in the presence of the job Involvement as a mediator variable. In order to achieve this goal, a questionnaire was designed to collect the study data. (SPSS V.25) and Amos V.21 were used to analyze the collected data. A path analysis method was used to highlight the direct and indirect effects between employees' administrative empowerment and their creativity in light of the job Involvement as a mediator variable. The study has reached several results. There is a significant, positive and direct effect of the administrative empowerment of the employees on both creativity and job involvement, as well as there is a significant and positive effect of the job involvement on creativity. The study also found that job involvement plays a partial role in the relationship between the administrative empowerment of employees and their creativity. The study recommended that hotels should be interested in raising awareness among employees about the dimensions of administrative empowerment as well as creating a suitable organizational environment to enhance their creativity.

Keywords: Administrative Empowerment, Creativity, Job involvement, Five Star Hotels, Sharm El Sheikh.