

دور المناخ التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق

حسنا محمد^١ فريدة مجاهد^١ محمد أبوظالب محمد^١

^١ كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها. حيث تم تصميم إستبانة مكونة من ٦٤ سؤال، وزعت على عينة عشوائية بسيطة تشمل (٤٢٠) موظفا بفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٣٦٠) إستبانة بنسبة ٨٥,٧%. وتم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V. 25) في تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام التكرار والنسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لتقييم مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في الفنادق محل الدراسة. وتم استخدام معامل ارتباط سيرمان لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد المختلفة والسلوك الإبداعي، كما تم أيضاً استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وأظهرت نتائج الدراسة عن أن تقييم العاملون للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده كان إيجابياً وأيضاً بالنسبة للسلوك الإبداعي كان إيجابياً، كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوي معنوية أقل من ٠,٠١ بين المناخ التنظيمي وأبعاد المختلفة والسلوك الإبداعي. كما أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين ولكن كان ذلك عند مستويات مختلفة. وتوصي الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها، والعمل على تشجيع التجديد والإبتكار، وإنشاء وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين، وتحويل السلوك الإبداعي إلى نتائج.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، السلوك الإبداعي، فنادق الخمس نجوم.

١/ المقدمة

في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة تزداد أهمية المناخ التنظيمي في الفنادق، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة الإبداع والتطوير المستمر ومواكبة روح العصر، إذ أن الإبداع والإبتكار هما عنصرين أساسيين بدونهما لا يمكن للمنظمة أو المؤسسة أن تتقدم أو تتطور إلى الأمام، ولكون المناخ التنظيمي هو الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة، فإنه لا بد من أن يكون له تأثير فعال على السلوك الإبداعي للعاملين. فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابياً فإنه سوف يكون مشجعاً ومحفزاً على السلوك الإبداعي للعاملين وعلى إختلاف مستوياتهم التنظيمية (الشواورة، ٢٠١١). ويعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنشأة، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنشأة الفندقية نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه فالموارد البشرية هي محور التحول والاهتمام في وقتنا الحالي (زاهر، ٢٠١٢). ولما كان الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم، ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد.

١/١ مشكلة الدراسة

أكدت العديد من الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي ودوره في منظمات الأعمال، حيث تناولتها من أوجه عديدة مثل دورة في السلوك القيادي، والانتماء التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، والرضا الوظيفي، وأداء الموارد البشرية، مما يعكس على إنتاجيتهم وتميزهم. وتعد الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي للمنظمات الفندقية والسياحية محدودة مثل قياس اتجاهات العاملين لأثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي "دراسة ميدانية علي فنادق فئة الخمس نجوم في مدينة العقبة" وتناولت الدراسة تأثير البيئة التنظيمية علي السلوك الإبداعي في الفنادق ويختلف تأثير البيئة التنظيمية عن تأثير المناخ التنظيمي حيث أن بيئة العمل تتعلق بما يدور داخل وخارج التنظيم علي المستوي الكلي بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور علي المستوي المحدود فقط (القريوتي، ١٩٩٥؛ محارمة، ١٩٩٦).

وعلى الرغم من ذلك لم تتطرق هذه الدراسات إلى تأثير المناخ التنظيمي وعلاقته بمدى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين. حيث نجد ان الفنادق تفقر إلي المناخ التنظيمي كأساس يسهم في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، لذا تهتم الدراسة الحالية بتأثير المناخ التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالفنادق باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات الفندقية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء الفنادق وتحقيق أهدافها. إضافة إلي أن تنمية السلوك الإبداعي للعاملين يتيح للفندق الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعها وتحسين ريادةها.

٢/١ أهداف الدراسة

١. تقييم المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الفندقية.
٢. قياس أثر أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة المؤثرة في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.
٣. التوصل إلي أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي للعاملين.

٣/١ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :-

- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- يعد المناخ التنظيمي المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.
- يمكن أن تفيد الدراسة البعض في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص المناخ التنظيمي الفندقي وكذا بعض الفنادق الساعية إلى إحداث التغيير في مناخها التنظيمي.
- تتناول الدراسة أيضا أحد الموضوعات بالغة الأهمية التي تمثل أحد أسلحة المنظمات الفندقية المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة.

٤/١ فروض الدراسة

تعتمد الدراسة على فرض أساسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المناخ التنظيمي وبين تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.

وينبثق منه ستة فروض فرعية كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (الانتماء التنظيمي) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (التدريب) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (نمط الإدارة) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (تحمل المخاطرة) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (الحوافز) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (اتخاذ القرارات) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق.

٢/٢ الإطار النظري للدراسة

١/٢ المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف علي نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الفندقية (السكران، ٢٠٠٤).

٢/٢ مفهوم المناخ التنظيمي

ذكر عبيسات (٢٠٠٤) أن المناخ التنظيمي هو مزيج من التاريخ المشترك والتوقعات والقواعد والأعراف غير المكتوبة التي تؤثر في سلوك كل فرد في المنشأة الفندقية أو بعبارة أخرى هومجموعة من المعتقدات والقيم الضمنية التي تشكل مدركات وسلوكيات وتصرفات كل فرد داخل المنشأة الفندقية وقام البيومي (٢٠١١) بتعريف المناخ التنظيمي على أنه يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنشأة الفندقية وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوي الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنشأة الفندقية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر علي أدائهم.

وعلى الجانب الآخر أوضح الطجم والسواط (٢٠١٢) أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن موجز للإلتطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنشأة الفندقية، وهذا الإلتطباع من الممكن أن يتجاوز مستوي الفرد إلي المستوي الجماعي، وأضاف هادف (٢٠١٥) أن المناخ التنظيمي يبرز الاهتمام بقضايا القوى العاملة والعناية بها عن طريق تطوير الأساليب والمناهج وحسن استخدام تلك القوى وتوظيفها بما يحقق أهداف التنظيم.

٣/٢ خصائص المناخ التنظيمي

- ذكر فليه وعبد المجيد (٢٠٠٥) والفهيدي (٢٠٠٩) أن المناخ التنظيمي يتسم بعدة خصائص منها:
- الإستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة الفندقية تتغير إستجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
- المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير علي سلوك العاملين وله نتائج سلوكية قوية.
- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المنشأة الفندقية، مما يؤثر تأثيراً مباشراً علي الأعضاء وممارساتهم.
- أن مناخ منظمة فندقية معينة هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً.
- أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العامل كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
- أن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة الفندقية هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنشأة.

٤/٢ أبعاد المناخ التنظيمي

- بالرغم من إختلاف الباحثين في تحديد الأبعاد والعناصر المكونة للمناخ التنظيمي إلا أن هناك عناصر مشتركة بين الأبعاد التي تم تحديدها، ويرجع النجدي (٢٠٠٥) ذلك إلي التشابه في بعض العوامل المكونة لبيئات العمل الداخلية بمنظمات العمل. وقد استعرض شريف (٢٠٠٤) مجموعة من الأبعاد لتحليل المناخ التنظيمي وهي:
- توفر الرؤية التنظيمية: أي مدي وجود رؤية ووضوح أهداف وخطط المنشأة الفندقية ومدي إدراكها وفهمها من قبل أعضاء المنشأة.
 - برمجة القرارات: من حيث اعتماد المنشأة الفندقية علي العقلانية والرشد في إتخاذ القرارات والتطبيق الفعال لها وتقييمها، والحصول علي المعلومات الملائمة لعملية صنع القرار.
 - تطبيق منهج النظم الشمولي، والذي يحقق تكامل وحدات وأقسام المنشأة الفندقية والوحدات الفرعية لها من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.
 - المنهج الإداري: ومدي إهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية في العمل وتوفير الدعم والتشجيع.
- وعلى الجانب الآخر أوضحت صليحة (٢٠١٠) أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلي إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي، لأنه يتوفر فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبداعي، وفرصة لتحقيق الإبداع. وذكر عيسى (٢٠١٤) أن أكثر الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون كانت النحو التالي:

- | | | |
|----------------------|------------|-------------------|
| ١. الانتماء التنظيمي | ٢. التدريب | ٣. نمط الإدارة |
| ٤. تحمل المخاطرة | ٥. الحوافز | ٦. إتخاذ القرارات |

٥/٢ أهمية المناخ التنظيمي

لا تقتصر أهمية المناخ التنظيمي علي معرفة سلوك الأفراد فحسب، وإنما لها أثر كبير علي أنماط القيادة المتعددة في توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف للمنظمة الفندقية، وتعتبر القيادة الذكية هي المفتاح لبناء مناخ عمل مشجع للعاملين وسعيهم نحو العطاء الأفضل لتحسين المنشأة (Yoder,2003). وتشير العديد من الدراسات إلي أن أهمية التعرف علي طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منشأة فندقية بأبعاده المختلفة، يهدف إلي تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية ومعالجة النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً علي تحقيق أهداف المنشأة الفندقية وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (الخاجه، ٢٠٠٦).

بينما تري صليحة (٢٠١٠) أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلي إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي، لأنه يتوفر فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبداعي، وفرصة لتحقيق الإبداع.

٦/٢ الإبداع والسلوك الإبداعي

أشار العامري (٢٠٠٣) إلي أن الإبداع ما هو إلا التطوير أوالتعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل. كما عرف الفاعوري (٢٠٠٥) الإبداع بأنه عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العملاء، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنشأة الفندقية، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية. وذكر الطيب (٢٠٠٨) بأن الإبداع هو إستجابة مستحدثة وأكثر جدوي وفعالية لمنبه قائم في البيئة الإجتماعية أوالطبيعية. ويتجلي في هذه الإستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من اتباعه للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب علي ضغوط الإمتثال والمحاكاة. وعلى الجانب الآخر أوضح Ollila (2012) أن الإبداع هو القدرة علي إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد. وفيما يتعلق بتعريف السلوك الإبداعي ذكر عامر (٢٠٠٥) بأنه النشاط الصادر عن فرد أو جماعة والتميز بالجدة والأصالة والوفرة والملائمة لمقتضي الحال. فالسلوك الإبداعي سلوك غير عادي ومعقد، وعندما نقول عن شخص ما أنه مبدع فهذا معناه أنه يأتي بأفعال وأنماط سلوك مختلفة عن الآخرين والسلوك الإبداعي يمكن أن ننميه لدي الأفراد وذلك عن طريق الإرتقاء بقدراتهم ومهاراتهم حتي نكشف عما بداخلهم من إبداعات نحن في حاجة ماسة إليها (أحمد، ٢٠٠٧).

ويري (عبد الله ، ٢٠١٥) أن السلوك الإبداعي هو "خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو أفكار جديدة أو إجراءات جديدة أو عملية جديدة. وحدد عامر (٢٠٠٢) أربعة محاور تهتم بمختلف جوانب السلوك الإبداعي بحيث تشتمل علي كل من : العملية الإبداعية، المناخ الإبداعي الداخلي المؤثر في الإبداع، المناخ الإبداعي الخارجي، المنتج الإبداعي. وذكر الشقحاء (٢٠٠٣) أن الإبداع يشتمل علي العناصر التالية: الطلاقة: وهي القدرة علي إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، المخاطرة: وتعني أخذ الفرد لزام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وأخيرا الخروج عن المألوف: وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين والرغبة في التجديد (التغيير) المستمر.

وبالرغم من إختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف جامع مانع للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعا علي أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الميل إلي التحليل والتفصيل، القدرة علي تحسس المشكلات، الميل إلي التجريب، الثقة في النفس، المخاطرة، النقد الذاتي. وتعتبر هذه العناصر أساس البناء الإبداعي للذات الفردية والجماعية، لذا يجب علي المنشأة الفندقية الإستثمار في مهارات ومعارف هذه المواهب لصالح تطورها وتفوقها. (معراج وعبد الرزاق، ٢٠٠٦). وأشار العزاوي (٢٠١٣) أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا نستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع، منها الطلاقة: ويقصد بها القدرة علي إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، المرونة: هو بقاء الشخص بمقتضاها تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت وأختلفت، الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، الأصالة: وتعني أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به.

٧/٢ العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

يعتبر المناخ التنظيمي غير الصحي قاتل للأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزا لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والإستقلالية في بلورة وإختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالا أوسع للإتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء، ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. ولهذا فمن الضروري توفير مناخ إبداعي جيد للعاملين وإيجاد الظروف التي تمكن المنشأة الفندقية من دعم النشاطات الإبداعية. كما ويعد الإبداع هاما لأجل تمكين المنظمات الصغيرة من التنافس في الأسواق المحلية والدولية (Hitt et al, 2001).

وذكر علي (٢٠٠٥) أنه من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبداعي وفرصة لتحقيق الإبداع. وأكد عبد الله (٢٠١٥) علي ضرورة الربط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فذكر أنه يمكن تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد من خلال التدريب و توفير مناخ ملائم للإبداع.

٣/ منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الفنادق وعلاقته بتنمية السلوك الإبداعي للعاملين، ونظراً لطبيعة الدراسة الميدانية فقد تم استخدام منهج الإحصاء الاستدلالي بجانب الإحصاء الوصفي، والذي يتناول تقدير خصائص مجتمع معين استناداً إلى دراسة خصائص عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، حيث تستخدم الدراسة الحالية منهج المسح بالعينة العشوائية البسيطة في دراسة حالة المجتمع.

١/٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم بمدينة القاهرة بالأقسام الفندقية المختلفة. ونظراً لصعوبة حصر ودراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، ولتحديد حجم العينة المناسبة فقد تم الاعتماد على جدول Krejcie and Morgan (1970) في حساب حجم العينة اللازم لدراسة أي مجتمع، حيث قاما بوضع جدول يحدد حجم العينة المناسب لحجم كل مجتمع وذلك عندما يكون المستوى المطلوب للدلالة هو ٠,٠٥، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم بمدينة القاهرة. ولتجنب التحيز في اختيار عينة الدراسة تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة الكبرى؛ حيث تم توزيع ٤٢٠ استمارة استقصاء على العاملين بمختلف أقسام الفنادق فئة الخمس نجوم وكان عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (٣٦٠) إستبانة بنسبة ٨٥,٧% كما يتضح في جدول رقم (١)؛ كونها من أكثر درجات الفنادق نمواً في مصر حيث بلغ عدد الفنادق الخمس نجوم في مصر ١٥٧ فندق، منهم ٣٢ فندقاً بمدينة القاهرة (غرفة المنشآت الفندقية، ٢٠١٦). وجاء اختيار مدينة القاهرة باعتبارها العاصمة، كما أنها من أكبر المدن التي تحتوي علي عدد كبير من الفنادق فئة الخمس نجوم.

جدول ١: الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

النسبة	العدد	البيان
١٠٠%	٤٢٠	عدد الاستبيانات الموزعة
١٤,٣%	٦٠	عدد الاستبيانات المفقودة
٨٥,٧%	٣٦٠	عدد الاستبيانات الصالحة

٢/٣ أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين باعتبارهم الشريحة الأكثر تعرفاً على أبعاد المناخ التنظيمي السائد (متغير مستقل) وعلاقته بتنمية السلوك الإبداعي للعاملين (متغير تابع) داخل الفنادق.

وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أجزاء أساسية تمثل في الجزء الأول: والذي يحتوي علي (٧) أسئلة تتعلق بالمعلومات الديموجرافية والبيانات الأخرى الخاصة بأفراد عينة الدراسة والتي تتضمن كل من النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي؛ الجزء الثاني: ويحتوي علي عدد (٢) سؤال يتعلق ببعض المعلومات الخاصة عن الفندق الذي يعمل به العاملين؛ الجزء الثالث: يحتوي علي مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى قياس نمط المناخ التنظيمي السائد في الفندق وفق الأبعاد التالية: ويتكون من (٣١) سؤال مقسمة على ستة أبعاد وهي، الإنتماء التنظيمي: وقد تناولته الأسئلة (١ - ٧)؛ التدريب: وقد تناولته الأسئلة (٨ - ١١)؛ نمط الإدارة: وقد تناولته الأسئلة (١٢ - ١٦)؛ تحمل المخاطرة: وقد تناولته الأسئلة (١٧ - ١٩)؛ الحوافز: وقد تناولته الأسئلة (٢٠ - ٢٦)، اتخاذ القرارات: وقد تناولته الأسئلة (٢٧ - ٣١) ويتكون الجزء الرابع: من ٢٦ سؤال تهدف إلى التعرف علي دور إدارة الفندق في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين. وتم تصميم استمارة الاستقصاء بناءً علي الإطار النظري والدراسات السابقة وفقاً للجدول رقم (٢):

جدول ٢: مصادر استمارة الاستقصاء

المصدر	المحور
(الزعيبي والعزب ، ٢٠٠٧)، (العزاوي وجواد، ٢٠١٠)	المناخ التنظيمي
(الزعيبي والعزب ، ٢٠٠٧)، (دحروج ، ٢٠٠٩)، (العزاوي وجواد، ٢٠١٠)	السلوك الإبداعي

وحتى نستطيع تحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بطريقة أكثر دقة، تم الاعتماد على جدول رقم (٣):

جدول ٣: أوزان الإجابات والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

المستوى	المتوسط	مقياس ليكارت Likert Scale	الاختيار
مرتفع جداً	٥ - ٤,٢٠	٥	موافق بشدة
مرتفع	٤,١٩ - ٣,٤٠	٤	موافق
متوسط	٣,٣٩ - ٢,٦٠	٣	محايد
منخفض	٢,٥٩ - ١,٨٠	٢	غير موافق
منخفض جداً	١,٧٩ - ١	١	غير موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح (٢٠٠٨).

٣/٣ صدق وثبات مقياس الدراسة

بعد الانتهاء من تطوير الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة، وتصميمها في صورتها المبدئية، ومن أجل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، أي التأكد من أنها ستقيس ما صُممت لقياسه، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمها، فقد تم اختبار الاستبانة على النحو التالي:

١/٣/٣ صدق المقياس

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، فقد تم عرضها على ثلاثة من المحكمين الأكاديميين، وقد أوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات الشكلية والموضوعية على بعض الفقرات، كما تم إعادة صياغة وبناء بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر. وقد تم الأخذ بالملاحظات والإقتراحات بعد مناقشة ذلك مع السادة المشرفين ليسهل على المشاركين تكوين إجابة واضحة ودقيقة على فقرات الاستبانة.

٢/٣/٣ ثبات المقياس

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، حيث يستخدم هذا المعامل لقياس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث أنها تشكل مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يعزز من قدرتها في إعطاء نتائج لرود المستجيبين تجاة فقرات الاستبانة، وعادة ما تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما كان ذلك مؤشر جيد على قوة التماسك الداخلي للمقياس والعكس صحيح. ويوضح الجدول التالي قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة محاور الدراسة على النحو التالي:

جدول ٤: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	المحور	عدد الأسئلة	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
المتغير المستقل	الانتماء التنظيمي	٧	٠,٧٨
	التدريب	٤	٠,٧٩
	نمط الإدارة	٥	٠,٧١
	تحمل المخاطرة	٣	٠,٨١
	الحوافز	٧	٠,٨٥
	اتخاذ القرارات	٥	٠,٦٤
المتغير التابع	السلوك الإبداعي	٢٦	٠,٨٧
معامل الاتساق الداخلي لجميع المحاور		٥٧	٠,٨٥

يتضح من الجدول (٤) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الإستبانة كان ٨٥%، وهي نسبة مقبولة من الثبات مما يشير إلى ثبات أبعاد الإستبانة وكذلك ارتباطها واتساقها الداخلي، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة وأن الاستبيان يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويمكن الوثوق به في ثبات مقياس الدراسة.

٤/٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- بعد تفريغ بيانات الدراسة وترميزها وإدخالها للحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:
١. معامل ألفا كرونباخ للتعرف على ثبات محتوى أداة الدراسة.
 ٢. النسبة المئوية والتكرارات للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
 ٣. استخدام الوسط الحسابي؛ لترتيب إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة.
 ٤. استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي؛
 ٥. معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي؛
 ٦. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

٤/٤ نتائج الدراسة ومناقشتها

١/٤ خصائص عينة الدراسة

يوضح جدول (٥) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

الجدول (٥) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
٦٥,٠	٢٣٤	ذكر	١. الجنس
٣٥,٠	١٢٦	انثى	
١٠٠%	٣٦٠	المجموع	٢. العمر
٦٧,٢	٢٤٢	أقل من ٣٠ سنة	
٢٨,١	١٠١	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
٤,٧	١٧	من ٤٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٣٦٠	المجموع	٣. المؤهل الدراسي
٢٢,٢	٨٠	مؤهل متوسط	
٧٣,٦	٢٦٥	مؤهل عال	
٣,٩	١٤	ماجستير	
٠,٣	١	دكتوراه	
١٠٠%	٣٦٠	المجموع	٤. الحالة الاجتماعية
٦٥,٨	٢٣٧	أعزب	
٣٤,٢	١٢٣	متزوج	٥. القسم
١٠٠%	٣٦٠	المجموع	
٣٠,٦	١١٠	أغذية ومشروبات	
١٦,٤	٥٩	مكاتب أمامية	
١٣,٦	٤٩	موارد بشرية	
١٥,٨	٥٧	تسويق	
٢٣,٦	٨٥	إشراف داخلي	
١٠٠%	٣٦٠	المجموع	
١١,٤	٤١	مدير	٦. المسمى الوظيفي
١٨,٣	٦٦	مساعد مدير	
٠,٦	٢	رئيس قسم	
٠,٨	٣	نائب رئيس قسم	
٦٨,٩	٢٤٨	موظف	
١٠٠%	٣٦٠	المجموع	٧. عدد سنوات
١٩,٤	٧٠	أقل من ١ سنة	

٣٦,٩	١٣٣	١ إلى أقل من ٣ سنوات	الخبرة
٢٠,٠	٧٢	٣ إلى أقل من ٥ سنوات	
١١,٤	٤١	٥ إلى أقل من ٧ سنوات	
١٢,٢	٤٤	٧ سنوات فأكثر	
%١٠٠	٣٦٠	المجموع	8. نمط الإدارة
٨٦,٩	٣١٣	عقد إدارة لسلسلة	
٨,٦	٣١	عقد امتياز	
٤,٤	١٦	إدارة مستقلة	
%١٠٠	٣٦٠	المجموع	9. عدد الغرف
٤,٢	١٦	أقل من ٣٠٠ غرفة	
٤,٤	١٥	٣٠٠ إلى ٣٩٩ غرفة	
٢٢,٨	٨٢	٤٠٠ إلى ٥٠٠ غرفة	
٦٨,٦	٢٤٧	أكثر من ٥٠٠ غرفة	
%١٠٠	٣٦٠	المجموع	

يتضح من نتائج التحليل المذكورة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة (٦٥%) كانوا من الذكور وعددهم (٢٣٤) عامل، وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل في الفنادق. بينما بلغ عدد الإناث ١٢٦ بنسبة ٣٥ %، وقد يرجع انخفاض نسبة الإناث في عينة الدراسة كما ذكر مقابلة (٢٠٠٠) إلى أن طبيعة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تمنع الإناث من العمل لساعات طويلة، كما أن ساعات العمل الليلي في الفنادق تتوفر فيها فرصة للإختلاط وتقديم المشروبات الكحولية التي تخالف التعاليم الدينية والتقاليد المجتمعية، إضافة إلى إزدواجية دور المرأة نتيجة ارتباطها بأسرتها ومجتمعها، وكذلك تفضيل الرجال على الإناث في بعض الوظائف، وعدم وجود توصيف وظيفي واضح أو فرص للتقدم، وعدم انتظام ساعات العمل وما يتطلبه العمل من جهد متواصل ومباشر، كما يلاحظ أن (٦٧,٢%) تقل أعمارهم عن (٣٠ سنة وهي النسبة الأعلى في حين نجد أن (٢٨,١%) من العينة كانت ضمن الفئة العمرية (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) ، وأن (٤,٧%) كانت ضمن الفئة العمرية (٤٠ سنة فأكثر) وهذا يعني أن الغالبية العظمى من العاملين في الفنادق كانوا من الشباب. وأظهرت نتيجة الدراسة أن (٧٣,٦%) من المستجيبين كانوا من حملة المؤهل الجامعي ويبلغ عددهم (٢٦٥) عامل وقد يرجع ذلك للبطالة التي يعاني منها هؤلاء العاملين أما حملة التعليم المتوسط بلغت نسبته (٢٢,٢%) في حين شكل حملة الدراسات العليا (٣,٩% ماجستير) كذلك كانت (٠,٣% للدكتوراه).

وتشير النتائج أيضا أن هناك ٢٣٧ أعزب بنسبة ٦٥,٨ % بينما بلغ عدد المتزوجين ١٢٣ عامل بنسبة ٣٤,٢ % ويلاحظ أن الحالة الاجتماعية لمعظم العاملين للفنادق محل الدراسة كانوا من فئة غير المتزوجين. أما من حيث الأقسام الأكثر إستجابة للدراسة فكان قسم الأغذية والمشروبات وبلغ عددهم ١١٠ عامل وبنسبة ٣٠,٦ % ، يليه قسم الإشراف الداخلي وبلغ عددهم ٨٥ عامل بنسبة ٢٣,٦ % ، ثم قسم المكاتب الأمامية وعددهم ٥٩ عامل بنسبة ١٦,٤ % ، وبعده قسم التسويق وعددهم ٥٧ عامل بنسبة ١٥,٨ % بينما قسم الموارد البشرية يمثل أقل نسبة وهي ١٣,٦ % وعدد العاملين فيه ٤٩ عامل. كما يظهر من الجدول أن ٦٨,٩% من العينة كانوا من فئة الموظفين الإداريين في الفندق حيث بلغ عددهم ٢٤٨ موظف، و ١٨,٣% منهم في مستوى مساعد مدير، كما أن ١١,٤ % من عينة الدراسة يشغل وظيفة مدير و ٠,٨ % يشغل وظيفة نائب رئيس قسم، و ٠,٦ % يعمل بوظيفة رئيس قسم، ونجد أن غالبية العاملين في عينة الدراسة كانوا من فئة الموظفين الإداريين والفنيين.

وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية للعاملين بالفنادق، أظهرت النتائج أن ٣٦,٩ % من عينة الدراسة لديهم خبرة وظيفية (من ١ إلى أقل من ٣ سنوات) وعددهم ١٣٣ عامل وهم يمثلون الغالبية العظمى بعينة الدراسة، وعلى الجانب الآخر نجد أن ١١,٤ % من عينة الدراسة لديهم خبرة وظيفية أقل نسبة وهي (٥ إلى أقل من ٧ سنوات) من حيث الخبرة الوظيفية للعاملين في هذا القطاع من الفنادق ويبلغ عددهم ٤١ عامل. ونلاحظ أنه بلغت النسبة الأعلى في مجتمع الدراسة من العاملين من ناحية الخبرة (من ١ إلى أقل من ٣ سنوات) وكانت نسبتها ٣٦,٩ % وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من العاملين في الفنادق خبرتهم أقل من ثلاث سنوات مما قد يشير ذلك إلى ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي حيث أن معظم الموظفين الملتحقين بالفنادق حديثو الخبرة. ويتضح من الجدول رقم (٥) أن نمط الإدارة السائد لهذه الفنادق هو عقد إدارة لسلسلة ونسبته ٨٦,٩ % وعددهم ٣١٣ فندق وعقد إمتياز، وإدارة مستقلة يمثلون نسبة ضئيلة ٨,٦ % ، ٤,٤ % علي التوالي.

وفيما يتعلق بعدد الغرف الموجودة بالفنادق محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن ٤,٢% من الفنادق يتواجد بها عدد غرف (أقل من ٣٠٠ غرفة)، و ٤,٤% من الفنادق لديها (من ٣٠٠ إلى ٣٩٩ غرفة)، و ٢٢,٨% من عينة الدراسة لديها (من ٤٠٠ إلى ٥٠٠ غرفة) بينما نجد أن غالبية عينة الدراسة من الفنادق محل الدراسة (٦٨,٦%) لديها أكثر من ٥٠٠ غرفة.

٢/٤ اختبار فرضيات الدراسة

وللتحقق من صحة فروض الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho لقياس درجة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear regression)، لتوضيح درجة تأثير كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي (الانتماء التنظيمي، التدريب، نمط الإدارة، تحمل المخاطرة، الحوافز، اتخاذ القرارات) كمتغيرات مستقلة على السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع.

١/٢/٤ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان كما في الجدول التالي:

الجدول (٦): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المناخ التنظيمي	الانتماء التنظيمي	التدريب	نمط الإدارة	تحمل المخاطرة	الحوافز	اتخاذ القرارات	السلوك الإبداعي
معامل الارتباط	١	٠,٨٢٣	٠,٨١٤	٠,٧٦٩	٠,٨٣٢	٠,٨٧٧	٠,٦٠١	٠,٨٨١
مستوى المعنوية		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٨٢٣	١	٠,٦٦٧	٠,٥٥٩	٠,٥٨٦	٠,٦٢٣	٠,٤٤٦	٠,٧٢٥
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٨١٤	٠,٦٦٧	١	٠,٤٥٦	٠,٧٢٧	٠,٧٤٩	٠,٢٥١	٠,٧٥١
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٧٦٩	٠,٥٥٩	٠,٤٥٦	١	٠,٥٦٦	٠,٥١٧	٠,٧٣٥	٠,٦٣٧
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٨٣٢	٠,٥٨٦	٠,٧٢٧	٠,٥٦٦	١	٠,٧٨٨	٠,٣٢٣	٠,٧٥٨
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٨٧٧	٠,٦٢٣	٠,٧٤٩	٠,٥١٧	٠,٧٨٨	١	٠,٣٥٨	٠,٧٩٨
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٦٠١	٠,٤٤٦	٠,٢٥١	٠,٧٣٥	٠,٣٢٣	٠,٣٥٨	١	٠,٥١٢
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
السلوك الإبداعي	٠,٨٨١	٠,٧٢٥	٠,٧٥١	٠,٦٣٧	٠,٧٥٨	٠,٧٩٨	٠,٥١٢	١
السلوك الإبداعي	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يظهر من جدول (٦) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية (٠,٨٨١) عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مجموعة فنادق عينة الدراسة وبين مستوى السلوك الإبداعي للعاملين بتلك الفنادق. ويمكن ايضاح مستوى العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي (الانتماء التنظيمي، التدريب، نمط الإدارة، تحمل المخاطرة، الحوافز، اتخاذ القرارات) في بيئة العمل بالفنادق محل الدراسة وبين (السلوك الإبداعي للعاملين) بتلك الفنادق علي النحو التالي:

بلغت أقوى هذه العلاقات بين الحوافز والسلوك الإبداعي (٠,٧٨٩) ويعزي السبب في ذلك إلي أن السلوك الإبداعي يعد متطلباً إجبارياً للتميز في العمل والذي غالباً ما يتم تحفيزه مادياً ومعنوياً. ثم يليه من حيث قوة العلاقة الارتباطية بين تحمل المخاطرة والسلوك الإبداعي (٠,٧٥٨). وربما يرجع ذلك إلي أن السلوك الإبداعي يتطلب التفكير بطريقة مختلفة وجديدة تؤدي إلي تطوير الخدمة ومواكبة التحديات التي يواجهها مجال العمل الفندقي. وعلي الجانب الآخر فقد كانت أضعف تلك العلاقات الارتباطية بالرغم من كونها إيجابية ومقبولة احصائياً العلاقة بين إتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي (٠,٥١٢) وقد يرجع ذلك الى أن العامل المبدع يجب أن تفوض له بعض القرارات والصلاحيات حتي يشعر بالثقة بينه وبين رئيسه في العمل ثم يليها من حيث ضعف العلاقة الارتباطية بين نمط الإدارة والسلوك الإبداعي (٠,٦٣٧) وذلك لأن السلوك الإبداعي للعاملين لا ينمو في ظل الإدارة المتسلطة إذ يجب أن يكون هناك مساحة من الحرية حتي يستطيع العامل أن يعبر عن آرائه ومقترحاته.

ومن هنا يمكن القول بإثبات صحة الفرض الأول (H1): "توجد علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي وبين السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق".
 ٢/٢/٤ أثر أبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين
 ولفي قياس أثر أبعاد المناخ التنظيمي منفصلة في السلوك الإبداعي للعاملين تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٧) قيم المعاملات بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين

R	R-Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
٠,٨٨٢ (a)	٠,٧٧٨	٠,٧٧٤	٠,٣٤٥		
ANOVA(b)					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	٣٧٨,١٤٧	٦	٥٦٣,٢٤	٨٨٣,٢٠٥	٠,٠٠٠(a)
Residual	٤٢,١١٥	٣٥٣	٠,١١٩		
Total	١٨٩,٧٩٣	٣٥٩			
Coefficients(a)					
	Unstandardizd Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig,
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	٠,٨٥٠	٠,٠٩٥		٨,٩١١	٠,٠٠٠
الانتماء التنظيمي	٠,٠١٦٦	٠,٠٣١	٠,١٩٩	٥,٣٩٧	٠,٠٠٠
التدريب	٠,١٢٨	٠,٠٣٠	٠,١٨٣	٤,٢٠٧	٠,٠٠٠
نمط الإدارة	٠,٣٠-	٠,٠٣٨	٠,٠٣٦-	-٠,٧٧٠	٠,٤٤٢
تحمل المخاطرة	٠,١٣٣	٠,٠٣٠	٠,١٩٣	٤,٤٦٥	٠,٠٠٠
الحوافز	٠,٢٠٥	٠,٠٣٠	٠,٣٠٦	٦,٨٧١	٠,٠٠٠
اتخاذ القرارات	٠,٢١٤	٠,٠٤٠	٠,٢٣٠	٥,٢٩٦	٠,٠٠٠
Predictors: (Constant) ، الحوافز ، تحمل المخاطرة ، نمط الإدارة ، التدريب ، الانتماء التنظيمي ، اتخاذ القرارات					
Dependent Variable: السلوك الإبداعي					

يظهر جدول (٧) أنه تم استخدام أبعاد المناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة، ومستوى السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع. حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد R^2 Adjusted بلغ ٠,٧٧٤؛ ويستخدم معامل التحديد كطريقة قياس للحكم على مدى توافق البيانات داخل النموذج المستخدم إجمالاً، فعندما تتوافق بيانات النموذج تقترب قيمة R^2 Adjusted إلى الواحد الصحيح، أما إذا اقتربت قيمته من الصفر فهذا يشير إلى غياب العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (الانتماء التنظيمي، التدريب، نمط الإدارة، تحمل المخاطرة، الحوافز، اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي). وفي هذا النموذج بلغت قيمة F المحسوبة نحو (٨٨٣,٢٠٥) وذلك عند مستوى معنوية أقل من ١%، وبذلك يكون النموذج عالي الدلالة، مما يشير إلى ارتفاع قدرته التفسيرية لمستوى السلوك الإبداعي للعاملين. ويتضح أيضاً من نتيجة النموذج المقدر في الجدول السابق (٧) عدم وجود تأثير معنوي لنمط الإدارة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين، إلا أنه يوجد تأثير معنوي موجب لكل من الانتماء التنظيمي، التدريب، تحمل المخاطرة، الحوافز، اتخاذ القرارات كمتغيرات مستقلة في اتجاه المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وإن اختلفت درجة التأثير.

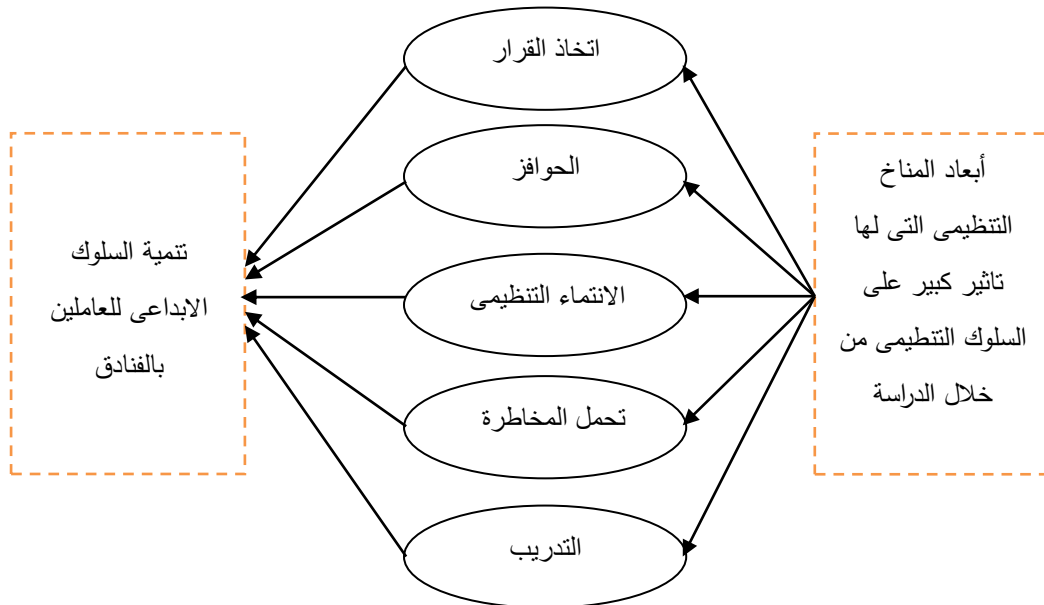
ومن هنا يمكن القول بأن الفرض الثاني (H2) الذي ينص علي: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المناخ التنظيمي (الانتماء التنظيمي، التدريب، نمط الإدارة، تحمل المخاطرة، الحوافز، اتخاذ القرارات) في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق" تم اثبات صحته جزئياً وذلك لعدم وجود أثر معنوي لبعد النمط الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق. وفيما يتعلق بكيفية تقدير مستوى السلوك الإبداعي للعاملين بالفنادق، فيمكن ذلك من خلال المعادلة التالية:

مستوى السلوك الإبداعي للعاملين = $\beta_0 + \beta_1$ اتخاذ القرارات + β_2 الحوافز + β_3 الانتماء التنظيمي + β_4 تحمل المخاطرة + β_5 التدريب ، أي أن:
 مستوى السلوك الإبداعي للعاملين = $0,85 + 0,21$ (اتخاذ القرارات) + $0,20$ (الحوافز) + $0,16$ (الانتماء التنظيمي) + $0,13$ (تحمل المخاطرة) + $0,12$ (التدريب).

ويظهر من خلال النتائج السابقة أن اتخاذ القرارات، والحوافز يؤثران بشكل معنوي وكبير وإيجابي في مستوى السلوك الإبداعي. وتعني هذه النتيجة أنه كلما تم إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، واهتمام الإدارة بتحفيز العاملين مادياً ومعنوي وأن عملية التحفيز تتم على أسس موضوعية، فإن ذلك سينتج عنه الارتقاء بمستوى السلوك الإبداعي للعاملين، ويمكن من خلال معادلة خط الانحدار السابقة التنبؤ بمستوى السلوك الإبداعي للعاملين عن طريق اختبار وقياس مستوى اتخاذ القرارات، الحوافز، الانتماء التنظيمي، تحمل المخاطرة، والتدريب، مع مراعاة العوامل الأخرى المؤثرة على السلوك الإبداعي للعاملين ولكنها خارجة عن نطاق الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي. ويلاحظ أيضاً أنه تم استبعاد نمط الإدارة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من المعادلة لأن لديه معامل تأثير منخفض وغير معنوي. ويستخلص من النموذج المقترح بأن تركيز إدارة المنشآت الفندقية على أبعاد المناخ التنظيمي (اتخاذ القرارات، الحوافز، الانتماء التنظيمي، تحمل المخاطرة، والتدريب) للعاملين بالفنادق سيزيد من مستوى السلوك الإبداعي لديهم، ويلاحظ أن نسبة تأثير اتخاذ القرارات (٢١%) والحوافز (٢٠,٥%) أعلى من نسبة تأثير باقي أبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين بالمنشآت الفندقية. وعلى الجانب الآخر، فيلاحظ أنه إذا كان لطبيعة النمط الإداري تأثير منخفض وغير معنوي في الارتقاء بمستوى السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق إلا أن ذلك لا يقلل من أهميته في تحسين المناخ التنظيمي بصفة عامة.

٣/٤ الخلاصة

من النتائج السابقة يمكن تقديم المقترح التالي لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالفنادق وذلك من خلال الإهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي ذات التأثير المعنوي (اتخاذ القرارات، الحوافز، الانتماء التنظيمي، تحمل المخاطرة، والتدريب) حيث أن ذلك سيزيد من مستوى السلوك الإبداعي للعاملين وذلك وفقاً للشكل (١):



شكل (١): مقترح تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالفنادق

يتضح من شكل (١) السابق أنه يمكن تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالفنادق من خلال أبعاد المناخ التنظيمي التالية:

أولاً إتخاذ القرارات

واجبات إدارة الفندق تجاه هذا البعد:

- العمل علي إيجاد نظام إتصالات يسمح بإنسياب المعلومات اللازمة والكافية لإتخاذ القرار إلي المستويات الدنيا.
- تفويض قدرا كافيا من السلطات تمكن العاملين من أداء عملهم بالكيفية المطلوبة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند إتخاذ القرارات الروتينية.
- الإهتمام بسياسة المشاركة في إتخاذ القرارات.
- المنافع المترتبة علي الإهتمام بهذا البعد:
- منح العاملين الثقة بالنفس ويشعرهم بأهميتهم ويزيد القدرة لديهم في التعامل مع مقتضيات التغيير.
- تأهيل العاملين لتبني وتجريب أساليب وأفكار جديدة في العمل دون التقيد بالروتين.
- توفير قاعدة ملائمة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.
- تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة الفندق علي مواكبة التطورات والمستجدات.
- تعزيز ولاء العاملين للمنظمة الفندقية ويشجعهم علي العمل أكثر والإبداع والتميز.

ثانيا الحوافز

واجبات إدارة الفندق تجاه هذا البعد:

- العمل علي إشعار العاملين بالإستقرار والأمن الوظيفي داخل الفندق.
- تنمية القدرات الإبداعية بمكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم إقتراحها لتطوير الأداء.
- منح العلاوات والمكافآت والترقية في الفندق علي أساس الجدارة والأستحقاق.
- مكافأة السلوك الإبداعي ماديا و معنويا.
- التركيز علي المكافأة و التحفيز بدلا من العقوبة والتهديد.
- تقييم الأداء في الفندق علي أسس موضوعية.
- إتاحة فرص الترقى للعاملين المبدعين.
- المنافع المترتبة علي الإهتمام بهذا البعد:
- إثارة همم العاملين وإيقاظ قدراتهم الإبداعية.
- الميل الى تكرار السلوك الإبداعي المكافأ فاعله.
- إشباع الحاجة النفسية أو الإجتماعية للعامل المبدع.
- تحقق رضا العاملين عن نظام الحوافز يعمق في نفوسهم الثقة والإنتماء لعملهم وتحمل المسؤولية، ويشجع الجهود المبدعة.

ثالثا الأنتماء التنظيمي

واجبات إدارة الفندق تجاه هذا البعد:

- العمل علي إيجاد توافق بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التي يسعي إليها الفندق.
- إتاحة الفرصة للعاملين لاستغلال إمكانياتهم في العمل بالفندق.
- المنافع المترتبة من الإهتمام بهذا البعد :
- زيادة إنتماء وولاء العاملين لمنظمتهم الفندقية.
- إثارة حماس ودافعية العاملين إلي المزيد من العمل الدؤب والإنجاز.
- ينمي إتجاهات العاملين الإيجابية نحو المبادرة والإبداع.
- قبول العاملين بالأهداف الرئيسية للمنظمة الفندقية.

رابعاً القدرة علي تحمل المخاطرة

- واجبات إدارة الفندق تجاه هذا البعد:
- استثمار إدارة الفندق كل فكرة جديدة.
 - تجريب أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك، وذلك لعلمها أن طبيعة عمل الفنادق يغلب عليها الطابع الفني والذي يتطلب مواكبة المستجدات.
 - تشجيع العاملين علي التجديد والابتكار رغم مخاطر ذلك.
 - تحمل الفشل كمرحلة متوقعة من مراحل الإبداع وتشجيعهم علي تحمل المخاطرة.
 - إعتبار المخاطرة عرفاً تنظيمياً والأستعداد لتحمل نتائجها.
 - الايمان بأن مقومات الإبداع تكمن في تقبلها لمعدلات مخاطرة أعلى وإتاحة الفرصة الكاملة لإجراء التجارب، مع إعتبار الأخطاء فرص للتطوير.

المنافع المترتبة من الإهتمام بهذا البعد:

- إستعداد العاملين لتحمل المخاطرة والعمل علي تطوير ما هو قائم من خدمات.
- شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام يدفعهم لتبني السلوك الإبداعي.
- قيام العاملين بتقديم أفكار وأساليب جديدة دون أن ينتابهم شعور بالخوف من نتائج إرتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.
- توفير قدراً من الطمأنينة والأستقرار والثقة بالنفس للعاملين مما يوفر قاعدة ينطلق منها السلوك الإبداعي.

خامساً التدريب

واجبات إدارة الفندق تجاه هذا البعد:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين علي أساس أن الإبداع للجميع، وتنظيم دورات تدريبية وفقاً لتلك الاحتياجات.
- يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- توفير الخدمات والتسهيلات لتطوير قدرات العاملين.
- قياس مدى فاعية البرامج التدريبية.
- المنافع المترتبة من الإهتمام بهذا البعد:
- تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدي العاملين.
- مساعدة العاملين علي التغيير بشكل إيجابي وتبني السلوك الإبداعي.
- إنخفاض معدل دوران العاملين في الفندق.
- زيادة المعارف وتحسين الأداء و الإنتاجية للعاملين.

٤/٤ توصيات الدراسة

إستناداً إلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يأتي :

- ضرورة قيام الفنادق بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، باعتبارها مطلباً أساسياً في تبني وتحفيز السلوك الإبداعي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي في الفنادق لمحاولة إيجاد أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة.
- إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمنشآت الفندقية ترعي المبدعين و السلوكيات المبدعة ، وأن تعمل علي بلورة السلوك الإبداعي إلي نتائج إبداعية و أن تقدم للمبدعين الدعم المادي والمعنوي والتسهيلات اللازمة.
- قيام الإدارة العليا بالفنادق بتبني التجديد والابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة.
- زيادة الإهتمام بالعناصر البشرية في الفنادق وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوي والعمل علي تحليل إحتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية.
- أن تعمل ادارة الفندق علي متابعة الإقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية عن طريق عقد إجتماعات و لقاءات لتحديد أين وصلت تلك الأفكار والسلوكيات الإبداعية وتحديد المسؤولية علي كل فرد في الفندق.

- ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع و التجديد والسلوك الإبداعي وتحمل المخاطر التي قد تنتج عن ذلك.
- تقديم المزيد من الحوافز المادية و المعنوية للموظفين مع ضرورة إخضاع العلاوات الترفيقات إلي أسس موضوعية تستند إلي الكفاءة والجدارة ، الأمر الذي من شأنه أن يفجر الطاقات، ويؤدي إلي رفع الأداء والإنجاز.
- منح المزيد من الصلاحيات الإدارية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلي ترسيخ مشاركة الجميع بإتخاذ القرار ومن ثم ضمان السرعة و الدقة في الإداء.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد، ابتسام احمد محمد (٢٠٠٧): " فعالية برنامج إثرائي لتنمية السلوك الابداعي للاطفال الموهوبين في مرحلة رياض الأطفال". رسالة ماجستير في التربية (رياض أطفال)، جامعة الاسكندرية، كلية رياض الاطفال، ص ص. ١٤ - ٢٧.
- البيومي، اشرف محمد مختار. (٢٠١١). "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة قطاعي الاتفاقات التجارية والتجارة الخارجية وزارة التجارة والصناعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ص ص. ٢٢، ٢٩.
- الخاجه، فاطمة عبد الحميد. (٢٠٠٦). "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ص. ١١، ١٩.
- الدوري، زكريا مطلق، بشرى العزاوي، محمد هاشم (٢٠٠٤): "ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، ٢٦ - ٢٨ ابريل.
- الزعبي، يوسف؛ العزب، حسين محمد. (٢٠٠٧). "قياس اتجاهات العاملين لاثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي"، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد، المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، عمان، الاردن، ص ص. 15.
- السكران، ناصر محمد ابراهيم. (٢٠٠٤). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا، ص ص. ١٣، ١٥، ٣٦، ٣٧، ٣٩: ٤١.
- الشقحاء، عادل بن صالح. (٢٠٠٣). "علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، ص ص. ٤٣ - ٤٥.
- الشواورة ، فيصل محمود. (٢٠١١). "اثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية"، جامعة عمان، ص ص. ٨ - ١٠.
- الطجم، عبد الله؛ السواط، طارق. (٢٠١٢). "السلوك التنظيمي"، دار الحافظ للنشر والتوزيع، الطبعة ٤ ، جدة، السعودية. ص ص. ٢٤٨، ٢٥٩، ٢٦٠.
- الطيب، ايهاب محمود عايش. (٢٠٠٨). "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجمعة الاسلامية، غزة، كلية التجارة، ص ص. ١٥ - ٢٢.
- العامري، صالح مهدي محسن. (٢٠٠٣). "الابداع التكنولوجي: اطار عام"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، ص ص. ٨٤.

- العزاوى، عبد الكريم ياسين اسود الفارس (٢٠١٣): "اثر التفكير الاستراتيجى والابداع التنظيمى على عوامل الجذب السياحى فى محافظة ديالى". رسالة دكتوراة فى تخصص ادارة سياحة وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، قسم ادارة واقتصاد، ص ٦٠.
- العزاوى، نجم؛ جواد، عباس (٢٠١٠): "الوظائف الاستراتيجية فى ادارة الموارد البشرية". دار اليازورى للنشر والتوزيع، عمان، ص ٤١٢ - ٤٢٤.
- الفاعورى، رفعت عبد الحليم. (٢٠٠٥). "ادارة الابداع التنظيمى"، المنظمة للتنمية الادارية الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص ص. ٣، ١٠.
- الفهيدى، عبد الله عبده محمد. (٢٠٠٩). "انماط السلوك القيادى السائد لدى مديرى ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز فى الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمى من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، ص ص. ٥٣، ٥٤.
- القريوتى، محمد قاسم. (١٩٩٥). "السلوك التنظيمى"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (٢٠٠٦). "اثر الانماط القيادية على الابداع التنظيمى: دراسة ميدانية على المدراء العاملين فى الجامعة الاردنية"، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد السابع والستون، السنة الخامسة والاربعون، ص ص. ٢٩٧، ٢٩٨.
- النجدى، محمود. (٢٠٠٥). "العلاقة بين المناخ التنظيمى والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطحن العراقية وشركة مطاحن امريكية"، المجلة العربية، مجلد ١١، عدد ٤، ص ص. ٤١ - ٦٢.
- دحروج، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). "أثر انماط القيادة على السلوك الابداعى للعاملين: دراسة حالة شركة شل"، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة ص ٢٢.
- زاهر، تيسير. (٢٠١٢). "اثر المناخ التنظيمى فى تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم فى محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق المجلد ٢٨ العدد الثانى، ص ص ٢٦٨ - ٢٦٩.
- شريف، احمد. (٢٠٠٤). "المناخ التنظيمى فى ظل الحكومة الالكترونية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص ص. ٤٠ - ٤٤.
- صليحة، شامى. (٢٠١٠). "المناخ التنظيمى وتأثيره على الاداء الوظيفى للعاملين"، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة"، بومرداس، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كليات العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، ص ص. ١٦ - ٤٥.
- عامر، ايمن. (٢٠٠٢). "الابداع واساليب تنمية: اطار تصنيفى مقترح"، مجلة الدراسات النفسية، مجلد ١٢، عدد ٤، ص ص ٤٦٥-٤٦٨.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠٠٥). "الابداع مفاهيمه، اساليبه، نظريات"، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ص ص. ٣١ - ٧٥.
- عبد الله، مصطفى محمد يوسف. (٢٠١٥). "دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والابداع الادارى: بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان ص. ٧٦.
- عبدالفتاح، عز حسن. (٢٠٠٨). " مقدمة فى الإحصاء الوصفي والاستدلالي" ص. ٥٣٩، متاح على الرابط التالي: http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2_010/02/questionnaire_analyzis.pdf

- عبيسات، حيدر. (٢٠٠٤). "المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة"، دراسة ميدانية، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الاردن. ص. 6.
- عيسى، حمد على عبد الله. (٢٠١٤). "تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، ص ص. ٦٦ - ٨٠.
- على، الكتبي محسن. (٢٠٠٥). "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، ص ٩٨.
- فليه، فاروق عبدة، السيد محمد عبد المجيد. (٢٠٠٥). "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية". عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص. ٢٩٥.
- محارمة، ثامر محمد عويد. (١٩٩٦). "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري"، مجلة الإدارة، العدد ٦٥ المجلد ١٨.
- معراج، هوارى؛ عبد الرازق، خليل. (٢٠٠٦). "الابداع في القطاع الحكومي الجائري"، مجلة العلوم الاقتصادية والسيير، جامعة سطيف، العدد ٦، ص. ٧٠.
- منسى، محمود عبدالحليم. (٢٠٠٢). "المدخل الى علم النفس التعليمي"، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ص. ٣٢٢.
- هادف، رانية. (٢٠١٥). "المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الاجنبية وعلاقتها بالامن النفسى"، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة باجى مختار، عنابة، الجزائر، العدد الثالث، ص. ٧٥.

المراجع الأجنبية

- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M. and Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-49
- Krejcie, Robert V. and Morgan Daryle W., (1970) "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, pp. 607-610.
- Ollila, S. (2012): "Open innovation and organizational creativity do they go together: a case study of the creative climate in an open innovation arena". Master of science thesis, Chalmers University of technology, Goteborg, Sweden, P. 5.
- Yoder, Debra M. (2003). "Organizational climate and emotional intelligence: an appreciative inquiry in to a "leaderful" community college", dissertation presented to the faculty of graduate school university of Texas at Austin in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education, the university of Texas at Austin, Retrieved 25 april, 2017 from: <http://www.Lib.utexas.edu/etd/d/2003/yoderdm0.36/yoderdm0.36.pdf>.

The Role of Organizational Climate in Developing Hotel Employees' Creative Behavior

Hasnaa Mohammed¹ Farida Megahed¹ Mohamed Aboutaleb Mohamed¹

¹ Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The study aims to identify the role of the organizational climate in developing employees' creative behavior at five-star hotels in Cairo. A questionnaire consisting of 64 questions was distributed to a simple random sample of 420 hotel employees. The number of valid questionnaires was 360 forms (85.7%). The statistical package for social sciences (SPSS) was used in analyzing the data of the study. Frequency, percentages and mean tests were used to assess organizational climate and employees' creative behavior through investigated hotels. Spearman's coefficient correlation was used to determine the relationship between organizational climate, and creative behavior of employees. A multiple linear regression model was also used to determine the effect of independent variables (organizational climate dimensions) in the dependent variable (creative behavior of employees). The results revealed that the evaluation of employees about organizational climate was positive and also employees' creative behavior was positive. The results showed a positive, strong, and high significant correlation at 1% level was obtained between organizational climate and the the development of employees' creative behavior, The multiple linear regression analysis showed a statistically significant effect of all organizational climate dimensions on employees' creative behavior, but at different levels. The study recommends that hotel management should review the dimensions of the organizational climate on an ongoing basis to enhance its positive impact and determine its negative impacts, identify training needs of the staff, design the programs in a suitable manner, encourage renewal and innovation of employees, establish organizational unit in the organizational structure to provide moral and material support to the employees and apply creative practices.

Key words: Organizational Climate, Creative Behavior, Five-star Hotels.