



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية

دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفنادق (HOTAC) والشركات التابعة لها

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

أكرم محمد عبد الباسط

إشراف

د. سوسن عبد الفتاح وهب

أ. د. إجلال عبد المنعم حافظ

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة عين شمس

كلية التجارة جامعة عين شمس

## **لجنة الحكم والمناقشة**

**مشرفاً ورئيساً**

**الأستاذ الدكتور: إجلال عبد المنعم حافظ**

**أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس**

**عضوأ**

**الأستاذ الدكتور: ممدوح عبد العزيز رفاعي**

**أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس**

**عضوأ**

**الأستاذ الدكتور: فؤاد محمد القاضي**

**أستاذ زائر بالجامعة الأمريكية**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ إِمْنَوْا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ



[المجادلة: ١١]

## شكر وتقدير

يببدأ الباحث بشكر الله وحمده على نعمة العلم، وعلى عونه سبحانه للباحث لإتمام هذه الدراسة؛ فهو سبحانه القائل: ﴿ شَهَدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَأَمْلَأَتِكُمْ وَأُرْثُوا الْعِلْمَ فَإِيمَانًا بِالْقُسْطُلَةِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾ [آل عمران: ١٨]، وهو سبحانه الذي وفق لشكر هذه النعمة، وقضى من يعاون على تحصيل العلم والتبحر فيه..

ثم يثنى الباحث بشكر النبي صلى الله عليه وسلم؛ فهو القائل: "مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يُشْكُرْ اللَّهَ" [رواه أحمد والترمذى]، ومن هذا المنطلق؛ يرى الباحث أنه من الواجب عليه أن يشكر كل من تقضى بتقديم العون لإتمام هذه الدراسة، ويخص الباحث بوافر الشكر والتقدير والاحترام أ.د. إجلال عبد المنعم حافظ أستاذ إدارة الأعمال بالكلية، وكذلك د. سوسن عبد الفتاح وهب. على كريم تعاونهما وتفضلهما بقبول الإشراف ومتابعة سير العمل في الرسالة، ونصائحهما القيمة التي أثرت الرسالة وأخرجتها على النحو المرجو بحمد الله.

كما يشكر الباحث لجنة المناقشة التي أنفقت الوقت والجهد، وتفضلت بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وتقديم التقييمات وإبداء الملاحظات والتوصيات والتوجيهات..

كما يشكر الباحث كل من ساعد في الحصول على بيانات هذه الدراسة، ويخص من بين هؤلاء السيد رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للسياحة، والسعادة رؤساء الشركات السياحية التابعة للشركة القابضة، وجميع المديرين والعاملين الذي تفضلوا بإبداء آرائهم من خلال قوائم الاستقصاء التي بني عليها الباحث دراسته الميدانية وتحليله الإحصائي.

كما يشكر الباحث زوجته وأولاده الذين قاموا بتوفير الوقت والهدوء اللازمين لإتمام هذه الدراسة..

وفي الخاتمة يتوجه الباحث إلى الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث:

أكرم محمد عبد الباسط

## جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
١	الإطار العام للدراسة:	الفصل الأول:
٣	مقدمة	
٤	أولاً: مشكلة الدراسة	
١٠	ثانياً: أهمية الدراسة	
١٥	ثالثاً: أهداف الدراسة	
١٦	رابعاً: فروض الدراسة	
١٦	خامساً: متغيرات الدراسة	
١٧	سادساً: منهجية الدراسة	
١٨	سابعاً: أسلوب الدراسة	
١٩	ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة	
٢١	تاسعاً: حدود الدراسة	
٢١	عاشرًا: مصطلحات الدراسة	
٢٢	حادي عشر: تعريف مجتمع البحث	
٢٤	الدراسات السابقة:	الفصل الثاني:
٢٦	مقدمة	
٢٧	أولاً: الدراسات السابقة في الثقافة التنظيمية:	
٢٧	أ- دراسات باللغة العربية	
٣٤	ب- دراسات باللغة الإنجليزية	
٣٨	ثانياً: الدراسات السابقة في الإبداع الإداري:	
٣٨	أ- دراسات باللغة العربية	
٤٦	ب- دراسات باللغة الإنجليزية	
٥١	ثالثاً: نقاط الانفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:	
٥١	أ- نقاط الانفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	
٥٢	ب- نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	
٥٣	الثقافة التنظيمية:	الفصل الثالث:
٥٥	مقدمة	

الصفحة	الموضوع
٥٦	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
٦٠	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
٦٢	ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية
٦٨	رابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية
٧٠	خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية
٧٤	سادساً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
٧٦	سابعاً: تكوين الثقافة التنظيمية
٧٧	ثامناً: المحافظة على الثقافة التنظيمية
٧٨	تاسعاً: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
٧٩	عاشرًا: تغيير الثقافة التنظيمية
٨٢	حادي عشر: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
٨٣	ثاني عشر: ثقافة المجتمع المصري في التعامل مع السائحين
٩٢	خلاصة
٩٤	الفصل الرابع: الإبداع الإداري :
٩٦	مقدمة
٩٧	أولاً: مفهوم الإبداع الإداري
١٠١	ثانياً: أهمية الإبداع الإداري
١٠٢	ثالثاً: عناصر الإبداع الإداري
١٠٤	رابعاً: خصائص الإبداع الإداري
١٠٦	خامساً: مراحل الإبداع الإداري
١٠٧	سادساً: مستويات الإبداع الإداري
١٠٩	سابعاً: نظريات الإبداع الإداري
١١٢	ثامناً: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري
١١٣	تسابعاً: معوقات الإبداع الإداري
١١٨	عاشرًا: استراتيجيات التعامل مع المعوقات الإبداعية في المنظمات
١١٩	خلاصة
١٢١	الفصل الخامس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري
١٢٣	مقدمة

الصفحة	الموضوع
١٢٤	أولاً: الإبداع الإداري في ثقافة المنظمات
١٢٧	ثانياً: الإبداع التنظيمي
١٢٩	ثالثاً: الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية
١٣٠	رابعاً: تتميم القدرة على الإبداع في المنظمات
١٤٧	خامساً: دور الإبداع الإداري في تحسين الوضع التنافيسي للقطاع السياحي المصري
١٥٣	خلاصة
١٥٥	الدراسة الميدانية:
١٥٧	مقدمة
١٥٧	أولاً: توصيف خصائص عينة الدراسة
١٥٧	ثانياً: توصيف متغيرات للدراسة
١٦٤	ثالثاً: اختبارات الفروض
١٨٥	النتائج والتوصيات:
١٨٧	مقدمة
١٨٨	أولاً: ملخص نتائج الدراسة
١٩٢	ثانياً: توصيات الدراسة
١٩٥	ثالثاً: مراجع الدراسة:
١٩٦	أولاً: المراجع باللغة العربية
٢٠٦	ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية
٢٠٨	ثالثاً: موقع إلكترونية
٢١٠	رابعاً: ملاحق الدراسة:
٢١١	ملحق (١) بيانات مجتمع الدراسة:
٢١٢	الشركة القابضة للسياحة والفنادق والسينما
٢١٤	الشركات السياحية التابعة
٢١٤	١ - الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)
٢٢٠	٢ - شركة مصر للفنادق
٢٢٣	٣ - شركة المعهودة للتعمير والتنمية السياحية
٢٢٥	٤ - شركة مصر للسياحة
٢٢٨	٥ - شركة مصر للصوت والضوء والسينما

الصفحة	الموضوع	
٢٣٠	ملحق (٢) قائمة الاستقصاء المبدئية	
٢٣٨	خامساً: ملخص الدراسة:	
٢٣٩	(١) ملخص الدراسة باللغة العربية	
٢٤٤	(٢) ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

## **الفصل الأول**

**الإطار العام للدراسة**

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرض الدراسة
- متغيرات الدراسة
- منهجية الدراسة
- أسلوب الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- تعريف مجتمع البحث

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعى دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً لتنمية وتطوير الأداء، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن بين الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات، الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر كذلك عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال؛ حيث تقوم بدور حيوي في تحسين وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي<sup>(١)</sup>، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، ويعتبر مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية<sup>(٢)</sup>.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تحسين وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي.

وتحتفظ ثقافة المنظمة بالتغيير والдинاميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئه المنظمة الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات<sup>(٣)</sup>.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية"؛ حيث يعتبر القطاع السياحي أحد أهم وأكبر القطاعات الاقتصادية الحيوية

(١) القربيتي. محمد صالح: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان، ٢٠٠٠، ص ١٥٠.

(٢) العميان. محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل - عمان، فبراير ٢٠٠٣، ص ٣١١.

(٣) الفرحان. أمل: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، ٢٠٠٣، ص ١٥.

في مصر، ويعُد تطور وتقدم هذا القطاع أمراً حيوياً للاقتصاد المصري؛ حيث يساهم بما ينطوي ٧% في الناتج المحلي الإجمالي المصري، وحوالي ٤٠% من إجمالي الصادرات الخدمية، ونحو ٢٠% من متحصلات النقد الأجنبي، وتشغل نحو ٢,٥ مليون عامل بشكل مباشر أو غير مباشر.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه مُنظّمات العمل مشكلات وقضايا تتطلب تفكيراً ابداعياً (غير تقليدي)، لا يقوم على التجربة والخطأ، وإنما يتذكر حولاً جديدة.

ومما أجمع عليه الكتاب والخبراء أن الإبداع الإداري يُعد ضرورة وحاجة ملحة فرضتها التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتلاحقة، فضلاً عن ظروف المنظمات المعاصرة التي تتسم بالنقلب وانعدام الاستقرار، ويضاف إلى هذا كله ما أنتجه الثورة التكنولوجية المعلوماتية من مشكلات متشعبة الجوانب، فرضاً على المنظمات إحداث تعديلات توافقها، ولن يتأتى لها ذلك دون أفكار جديدة وأساليب حديثة تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات.

ومن أهم هذه التحديات التي واجهت السياحة المصرية في الوقت الراهن، تحدي عودة السياحة المصرية إلى ما كانت عليه قبل أحداث ثورة ٢٥ يناير؛ حيث تكبد القطاع السياحي خسائر كبيرة خلال الفترة الماضية، ومن المتوقع أن يتحسن الوضع السياحي تدريجياً، كلما استقرت الأوضاع السياسية، خاصة بعد الانتخابات التشريعية والرئاسية.

ويعتبر القطاع السياحي من القطاعات النشطة في الاقتصاد المصري؛ حيث تجني السياحة المصرية حوالي ٤٠% من إجمالي صادرات الخدمات (ال الصادرات غير السلعية)، متجاوزة بذلك جميع إيرادات المتحصلات الخدمية، و ١٩,٣% من حصيلة النقد الأجنبي، وحوالي ٧% من إجمالي الناتج المحلي بصورة مباشرة، حيث يرتفع إلى ١١,٣% إذا ما أضفنا المساهمات غير المباشرة، والمتمثلة في الخدمات المصاحبة للسفر والسياحة؛ وذلك لتشابك صناعة السياحة مع كثير من القطاعات الإنتاجية والخدمية (أكثر من ٧٠ صناعة).

وقد بلغت عائدات القطاع السياحي خلال العام المالي ٢٠١٠/٢٠٠٩ حوالي ١١,٦ مليار دولار، لكنها تراجعت بفعل أحداث ثورة ٢٥ يناير، وما نتج عنها من انفلات أمني وخطر تجول وأعمال عنف، أدت إلى انخفاض عدد السائحين القادمين إلى مصر؛ وبالتالي الإيرادات السياحية المتحققة إلى ١٠,٦ مليار دولار خلال العام المالي ٢٠١١/٢٠١٠.

وكان المستهدف قبل أحداث الثورة أن يصل عدد السائرين الوافدين بحلول عام ٢٠١١ إلى ١٤ مليون سائح، وأن يتحقق عدد ١٤٠ مليون ليلة سياحية؛ بالإضافة إلى الوصول بالطاقة الإيوائية إلى ٢٤٠ ألف غرفة، وتحقيق ١٢ مليار دولار كإيرادات سياحية؛ لكن نتيجة أحداث الثورة انهار نمو القطاع السياحي، وحقق معدلات سلبية – لأول مرة خلال العام المالي ٢٠١٠/٢٠١١ وصلت إلى (-٥,٩%) بنهاية العام، كما انخفضت نسبة مساهمة القطاع في معدل النمو بصورة كبيرة لتصل إلى (-١٢,٨%)، ولم تتعد نسبة الاستثمارات السياحية داخل الاستثمارات الكلية نسبة ٢,٧% فقط، أي أنها بلغت نحو ٦,١٨ مليار جنيه، خلال العام المالي ٢٠١١/٢٠١٠، الذي بلغت الاستثمارات الكلية المُنفَّذة فيه حوالي ٢٢٩ مليار جنيه.

وكان القطاع السياحي كغيره من القطاعات الرئيسية في الاقتصاد المصري قد حقق تقدماً ملحوظاً وأداء جيداً خلال النصف الأول من العام المالي ٢٠١١/٢٠١٠؛ وهذا ما أدى إلى تلافي انهيار مؤشرات القطاع؛ حيث ساهم القطاع السياحي خلال النصف الأول من العام بنحو ١٠,٩% في الناتج المحلي الإجمالي، بينما انكمش الأداء الاقتصادي المصري عموماً خلال الربع الثالث (يناير – مارس ٢٠١١) حتى وصل معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى (-٤,٢%)، ثم تحسن وحقق نمواً إيجابياً هامشياً بنسبة ٤,٠% خلال الربع الرابع (أبريل – يونيو ٢٠١١) من العام المالي ٢٠١١/٢٠١٠.

وفيما يلي بعض المؤشرات الرئيسية التي توضح التأثير السلبي في مجال السياحة نتيجة ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١:

#### ١- الإيرادات السياحية:

بمقارنة الإيرادات السياحية خلال الفترة من يناير إلى سبتمبر عام ٢٠١١، بنظيرتها من العام السابق ٢٠١٠، نجد أن الأولى سجلت نحو ٦,٨ مليار دولار، بنسبة انخفاض بلغت ٢٦% عن مثيلتها من العام السابق، والجدول التالي رقم (١) يبين الإيرادات السياحية خلال السنوات المالية الخمس السابقة:

جدول رقم (١)

الإيرادات السياحية خلال الفترة (٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠٠٧/٢٠٠٦)

معدل النمو %	الإيرادات (بالمليار دولار)	السنة المالية
-	٨,٢	٢٠٠٧ / ٢٠٠٦
%٣٤	١١	٢٠٠٨ / ٢٠٠٧
-	١١	٢٠٠٩ / ٢٠٠٨
%٥,٤	١١,٦	٢٠١٠ / ٢٠٠٩
%٨,٧-	١٠,٦	٢٠١١/٢٠١٠
%٧,٧	١٠,٥	متوسط النمو

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

## ٢ - أعداد السائحين:

عند النظر في أعداد السائحين الوافدين إلى مصر خلال الأعوام الخمسة الماضية، نجد متوسط النمو السنوي في أعداد السياحة خلال هذه الفترة بلغ حوالي %١٣,٢، ولم يُسجل مؤشراً سلبياً إلا عام ٢٠٠٩؛ نتيجة الأزمة المالية العالمية.

وتشير التقارير، وبيانات الجدول التالي رقم (٢) إلى أن أعداد السياحة الوافدين إلى مصر خلال الفترة من يناير إلى سبتمبر ٢٠١١ قد بلغت ٦,٩ مليون سائح، في حين وفدت إلى مصر خلال نفس الفترة من العام الماضي أكثر من ١٠,٥ مليون سائح، بنسبة انخفاض بلغت نحو %.٣٤,٣.

جدول رقم (٢)

تطور أعداد السائحين الوافدين إلى مصر خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٠٦)

معدل التغير %	عدد السياح الوافدين (بالمليون)	السنوات
-	٩,٠٨	٢٠٠٦
%٢٢,١	١١,٠٩	٢٠٠٧
%١٥,٨	١٢,٨٤	٢٠٠٨
%٢,٣-	١٢,٥٤	٢٠٠٩
%١٧,٢	١٤,٧٠	٢٠١٠
-	٦,٩٠	يناير - سبتمبر ٢٠١١
%١٣,٢	١٢,١٠	متوسط (٢٠١٠-٢٠٠٦)

المصدر: مصلحة الهجرة والجوازات بوزارة الداخلية.

### ٣- الليالي السياحية:

على صعيد أعداد الليالي السياحية؛ تؤكد إحصاءات الأعوام الخمسة السابقة أنها لم تسجل مؤشرًا سلبيًّا إلا سنة الأزمة المالية العالمية، وانخفضت بنسبة ٢٠,١٪ فقط.

وقد بلغ عدد الليالي السياحية خلال الفترة من يناير إلى سبتمبر عام ٢٠١١ نحو ٨٠,٣ مليون ليلة سياحية، مسجلاً انخفاضاً نسبته ٢٦٪ عن عام ٢٠١٠، الذي سجلت الليالي السياحية فيه نحو ١٠٨,٧ مليون ليلة سياحية، والجدول التالي رقم (٣) يبين تطور أعداد الليالي السياحية خلال السنوات الخمس الماضية:

جدول رقم (٣)

تطور أعداد الليالي السياحية خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٠٦)

السنوات	عدد الليالي السياحية (بالمليون)	معدل التغير %
-	٨٩,٣	٢٠٠٦
%٢٤,٩	١١١,٥	٢٠٠٧
%١٥,٩	١٢٩,٢	٢٠٠٨
%٢,١-	١٢٦,٥	٢٠٠٩
%١٦,٥	١٤٧,٤	٢٠١٠
%١٣,٨	١٢٠,٨	المتوسط

المصدر: مصلحة الهجرة والجوازات ووزارة الداخلية.

### ٤- المجموعات الجغرافية الوافدة:

هناك أربع مجموعات جغرافية تتركز فيها السياحة الوافدة إلى مصر، وهي: أوروبا، والشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، وآسيا، والأمرיקتين، وجميعها حققت مؤشرات إيجابية خلال السنوات الخمس الماضية، والجدول التالي رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤)

تطور أعداد السائحين الوافدين موزعة حسب المجموعات الجغرافية خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠٠٦)

أعداد السياح الوافدين بالألف					المجموعة الجغرافية / السنوات
٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	
١١١٧٧	٩٤١٦	٩٦٢١	٧٩٣٦	٦٢٥٩	أوروبا
٢٢٥٣	٢٠٢٦	٢٠٧٦	٢٠٧٤	٢٠٠٨	الشرق الأوسط وأفريقيا
٧٠٣,٢	٥٦٦	٦١١	٦٣٢	٤٧٠	آسيا
٥٦٣	٤٨٩	٤٨٦	٤٣٠	٣٤٠	الأمرיקتين
٣٤,٧	٣٨	٣٩,٥	١٨,٢	٤,٤	أخرى
١٤٧٣١	١٢٥٣٥	١٢٨٣٤	١٢٨٣٤	٩٠٨١	الإجمالي

المصدر: مصلحة الهجرة والجوازات ووزارة الداخلية.