

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان:

## أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة فندق سيبوس الدولي - عنابة -

تحت إشراف الأستاذة:

سعيدة بورديمة

إعداد الطالبة:

حدة مواسة

السنة الجامعية : 2016/2015

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان:

## أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة فندق سيبوس الدولي - عنابة -

تحت إشراف الأستاذة:

سعيدة بورديمة

إعداد الطالبة:

حدة مواسة

السنة الجامعية : 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الدعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا  
ولا باليأس إذا أخفقتنا، وذكرنا أن الإخفاق  
هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا  
أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا وإذا  
أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا إعتزازنا  
بكرامتنا، ربنا تقبل منا هذا الدعاء

أمين يارب العالمين

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقني في هذا الإنجاز ولو شاء ربي لما وفقنا في هذا أبدا

الحمد لله عدد خلقه ورضاء نفسه وزينة عرشه ومداد كلماته

الحمد لله ربي العالمين نشكره ونحمده والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى التي خصصت لي من وقتها

وإهتمامها وحسن توجيهها والتي لم تبخل عليا، وإلى التي رافقتني طول السنة أشكرها على

صبرها وتعاونها وتشجيعها المتواصل لي الأستاذة الدكتورة " سعيدة بورديمة " .

أشكر كل أساتذتي الكرام الذين أفاضوا عليا من علمهم ولم ييخلو عليا بجهدهم في سبيل

طلب العلم .

وأشكر كل من وقف معي من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث.

شكرا جزيلا، والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك-جلا جلالك-  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد  
صلى الله عليه وسلم  
إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمد في  
عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي  
الغد وإلى الأبد، والدي العزيز  
إلى أغلى جوهرة في الوجود إلى أمي، إلى العطاء والصمود والتضحية، إلى عنوان المحبة  
والإخلاص، إلى أغلى الحبايب "أمي".  
إلى من أسكن إليه لأرتاح إلى بلسم الجراح إلى الأمل الذي أحياه إلى سندي في الحياة  
زوجي الحبيب.  
إلى ملاكي في الحياة، إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى كل من كانوا سندا ورائي يحمونني  
من قسوة الزمان، إلى نبع الحنان وسر النجاح الذين مهما قلت لن أوفيهم حقهم  
إخوتي مريم وزهور، وأبنائهم.  
إلى أعز صديقاتي إلى من شاركني همومي وأفراحي وكانو لي سندا وأصدق مثال عن الصديق  
وقت الضيق.  
إلى كل الأساتذة الذين أنارو عقلي بالعلم والمعرفة إلى خدام وطلب العلم والإجتهد.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ح	المقدمة العامة
أ	1. تمهيد
ب	2. الإشكالية
ب	3. الفرضيات
ب	4. أهمية الدراسة
ت	5. أهداف الدراسة
ت	6. دراسات سابقة
ج	7. منهجية الدراسة
ج	8. حدود الدراسة
ج	9. صعوبات الدراسة
ح	10. خطة الدراسة
52-1	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير والأداء المتميز
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التغيير.....
03	المطلب الأول: عموميات حول التغيير.....
08	المطلب الثاني: ماهية إدارة التغيير.....
16	المطلب الثالث: ماهية مقاومة التغيير.....
20	المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المتميز.....
20	المطلب الأول: عموميات حول الأداء.....
22	المطلب الثاني: ماهية التميز.....
26	المطلب الثالث: الأداء المتميز.....
33	المبحث الثالث: دور إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز.....
33	المطلب الأول: الجودة.....
40	المطلب الثاني: التنافسية والإبداع والإبتكار في إدارة التغيير لتحقيق الأداء المتميز.....
46	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والحوكمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز.....
52	خلاصة الفصل.....
100-53	الفصل الثاني: دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي



54	تمهيد.....
55	المبحث الأول: تقديم لفندق سييوس الدولي.....
55	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق سييوس الدولي.....
60	المطلب الثالث: تعريف أدوات البحث المعتمدة، مجتمع وحدود الدراسة.....
64	المبحث الثاني: التغييرات التنظيمية والأداء المتميز في فندق سييوس الدولي.....
64	المطلب الأول: التغييرات التنظيمية التي قام بها فندق سييوس الدولي.....
73	المطلب الثاني: معايير التميز في فندق سييوس الدولي.....
75	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة في فندق سييوس الدولي.....
76	المبحث الثالث: دراسة ميدانية بفندق سييوس الدولي.....
76	المطلب الأول: إجراءات التنظيمية المنهجية للدراسة.....
80	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة لفندق سييوس الدولي.....
84	المطلب الثالث: تحليل نتائج وإختبار الفرضيات.....
100	خلاصة الفصل.....
102	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	أساليب علاج مقاومة التغيير	1-1
41	الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بوتر	2-1
60	عينة الدراسة لفندق سيبوس الدولي	1-2
67	رقم أعمال فندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015	2-2
67	نتيجة الدورة لفندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015	3-2
68	تطور معدل التوظيف لفندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015	4-2
69	تطور عدد الزبائن لفندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015	5-2
70	تطور عدد الغرف المستأجرة لفندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015	6-2
72	تطور أسعار الغرف المستأجرة لفندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015	7-2
77	معاملات إرتباط بيرسون لعبارة المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	8-2
78	معاملات إرتباط بيرسون لعبارة المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	9-2
78	معامل الإرتباط للمحاور بالدرجة الكلية للإستثمار	10-2
79	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	11-2
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12-2
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13-2
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14-2
82	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15-2
83	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	16-2
85	الحساب الإحصائي الوصفي للإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني	17-2
89	نتائج إختبار T-Test	18-2
90	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات المحور الثالث	19-2
94	نتائج إختبار T-Test	20-2
95	معامل إرتباط بيرسون بين محوري إدارة التغيير والأداء المتميز	21-2
95	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لمحوري إدارة التغيير والأداء المتميز	22-2
96	نتائج إختبار التباين الأحادي للجنس	23-2
97	نتائج إختبار التباين الأحادي للعمر	24-2
97	نتائج إختبار التباين الأحادي للمستوى التعليمي	25-2
98	نتائج إختبار التباين الأحادي للخبرة المهنية	26-2
98	نتائج إختبار التباين الأحادي للمنصب الوظيفي	27-2

قائمة الأشكال

الصفحة	شكل	الرقم
05	أهمية التغيير	1-1
13	نموذج كيرت لوين	2-1
14	خطوات نموذج إيفانسفتش وزملائه	3-1
15	خطوات التغيير حسب نموذج عبد البارة الدرة	4-1
17	أسباب مقاومة التغيير	5-1
24	الأسباب الداعمة للتميز	6-1
29	نموذج التميز الأوروبي	7-1
42	تأثير الأداء المتميز على التنافسية	8-1
43	دور الموارد المتميزة في تحقيق التنافسية	9-1
47	أثر الثقافة التنظيمية	10-1
48	ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي	11-1
60	عينة الدراسة لفندق سييوس الدولي	1-2
67	رقم الأعمال لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015	2-2
68	نتيجة الدورة لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015	3-2
69	عدد الموظفين في فندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015	4-2
70	عدد الزبائن في فندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015	5-2
71	تطور عدد الغرف المستأجرة لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015	6-2
72	تطور أسعار الغرف المستأجرة لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015	7-2
80	أفراد العينة حسب الجنس	8-2
81	أفراد العينة حسب العمر	9-2
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10-2
82	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11-2
83	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	12-2

1- تمهيد:

يتميز العالم الذي نعيشه اليوم بالتطور والديناميكية والحركة المستمرة في جميع المجالات، فالعلم يتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات سريعة ومتلاحقة كل فترة زمنية. فالمنظمة ليس أمامها من سبيل إلا أن تتكيف وتتواءم مع هذه الديناميكيات سريعة الحركة وذلك إذ أرادت لنفسها الإستمرار والبقاء.

ويعتبر التغيير من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في مواجهة التطورات المستمرة في بيئة عمل المنظمة، من خلال تحسين أو تطوير طبيعة عمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل من خلال تبديل أساليب الإنتاج أو تقديم خدمات، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وطرق الإتصال، وأساليب الرقابة وغيرها.

حيث أن المنظمة التي تقوم بإدخال التغييرات في نظمها الداخلية من خلال توقع التغييرات في بيئتها الخارجية ووضع خطط لمواجهةها والتعايش معها، ولا تقوم بالتغيير كرد فعل للتغييرات التي حدثت في ظروفها هي التي تحقق أداء عالي ومتميز في مختلف وظائفها وعملياتها.

فالمناهج الإدارية الحديثة تحث المنظمة على التميز من خلال الأداء الصحيح في الوهلة الأولى والوصول إلى أكفأ إستخدام للموارد المتاحة بدلا من تضييع الوقت والجهد في كشف الأخطاء وتصحيحها، أما بالنسبة للموظفين فإن التغيير يساهم في إثراء الحياة العلمية والعملية بشكل يضمن تغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم.

ويعد السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت نماذج التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها.

وأكدت الدراسات الإدارية والسلوكية على الدور الحاسم للإنسان في تعظيم الأداء وتحسينه عن الطريقة التي يسلكها في أداء عمله والمعرفة والمهارة والخبرة، التي يمتلكها والبيئة التي يعمل بها في عصر إقتصاد المعرفة.

وأضحى الفصل بين المبادئ القابلة للتطبيق على نطاق عالمي في المنظمات أمرا حيويا في عمليات نقل وتوطين أسرار التفوق والتميز لمجارات ما يدور في عالم الإدارة وتسيير الأعمال والقدرة على التنافس، ولا سيما أن الإبداع والتميز يحتاجان إلى توفر ثقافة تنظيمية مغايرة لأن العمال داخل المنظمة يشكلون المحور الحاسم في العملية التطويرية والمعادلة الصعبة في عملية التغيير.

## 2- الإشكالية:

إن لإدارة التغيير تأثيرا كبيرا على الأداء المتميز في مختلف المنظمات ولفهم العلاقة القائمة بين إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الأداء المتميز نطرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات؟

ولمعالجة هذه الإشكالية إرتأينا تفكيكها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهي مراحل إدارة التغيير في المنظمات؟؛
- لماذا تسعى المنظمات نحو التميز في الأداء؟؛
- هل هناك علاقة بين الجودة والأداء المتميز؟؛
- هل لإستخدام إدارة التغيير تأثير على الأداء المتميز؟؛
- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير؟؛
- هل هناك علاقة بين تشجيع الإبداع والإبتكار والأداء المتميز؟؛
- وماهو واقع تطبيقها في المنظمات السياحية الجزائرية - فندق سييوس الدولي-.

## 3- فرضيات الدراسة:

إستنادا إلى إشكالية الدراسة وقصد الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، تمت صياغة فرضيات الدراسة

على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: يتبنى فندق سييوس الدولي إدارة التغيير في عمل بمستوى عالي؛
- الفرضية الثانية: يحقق فندق سييوس الدولي أداء متميز بمستوى عالي؛
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء المتميز؛
- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة.

## 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، وهو دراسة أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز على إعتباره أهم موجودات المنظمات المعاصرة، في تحقيق مستويات الأداء المتميز، حيث تركز الدراسة على ضرورة إمتلاك المنظمات على إختلاف أشكالها لمقومات التميز، وتستمد أهميتها من خلال مجموعة من الإضافات المتوقعة التي يمكن تقديمها للباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

- على المستوى العلمي والأكاديمي: زيادة المعارف لموضوع أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، ولفت إنتباه المسؤولين لدراسته؛
- أما على المستوى التطبيقي: تقديم معلومات وإقتراحات لإجراء التحسينات المستمرة في الفندق من أجل تطبيق إدارة التغيير لتحسين ورفع الأداء المتميز وإتخاذ القرارات المناسبة ورشيدة، وتقديم توصيات تساهم

## مقدمة عامة

في إستفادة المسؤولين في هذا المجال بدراسة الموضوع، والذي نأمل أن ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمات الجزائرية.

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى إختيار الموضوع نذكر أهمها:

- الميل وحبنا للموضوع الخاصة أن هذا الموضوع له علاقة كبيرة بالتخصص المدرس؛
- نقص البحوث في هذا المجال.

### 5- أهداف الدراسة:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز على مستوى الفنادق الجزائرية؛
- تحديد ومعرفة نوع وطبيعة العلاقة والتأثير بين تطبيق إدارة التغيير من جهة وتحقيق الأداء المتميز من جهة ثانية في فندق سيبوس الدولي بمدينة عنابة؛
- تقييم الواقع العملي لتطبيق إدارة التغيير من جهة ومكونات الأداء المتميز من جهة ثانية في فندق سيبوس الدولي؛
- تقديم توصيات اللازمة للإرتقاء بواقع إدارة التغيير في فندق سيبوس الدولي من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية والعمل على تصحيح الجوانب السلبية المتوقعة التي قد ترافق نتائج البحث.

### 6- دراسات سابقة:

رغم أهمية هذا الموضوع إلا أن الدراسات التي تناولت هذا البحث جزئية وغير مجملية، أي أن معظم الباحثين في هذا الموضوع لم يتناولوها بشكل عام، وقاموا بدراسات لا تمس الموضوع بأكمله وإنما جزء منه، وكانت قليلة جدا فمن خلال البحث والإستطلاع الذي قامت به الباحثة وجدنا 04 دراسات، فيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

- **الدراسة الأولى:** دراسة محمود عطا عمر المدهون بعنوان: **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي**، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة، 2014. وهدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء إستخدام النموذج الأمريكي للتميز في المنظمة محل الدراسة، والتعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة، وكذلك التعرف على سبل تطوير الأداء المؤسسي في ضوء عمليات إدارة المعرفة. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- توفر عمليات إدارة المعرفة في المنظمة محل الدراسة؛
- توفر معايير النموذج الأمريكي للتميز؛
- وجود علاقة إرتباطية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

- **الدراسة الثانية :** دراسة فليسي ليندة بعنوان: **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012. وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز في قطاع الجامعة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
  - إن التميز هو قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والإنضباط بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة التميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه وهذا بالإعتماد على التعلم والإبتكار؛
  - إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات في مقدمتها وجود نظام لتأكيد الجودة الشاملة نظام معلومات متكامل ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية من خلال قيادة فعالة تتوالى وضع الأسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق الأداء المتميز؛
  - وتبين للباحث أن توفر مهارات وكفاءات عالية تتماشى مع معايير إدارة الجودة الشاملة يعد السبب الرئيسي لتحقيق الأداء المتميز.
- **الدراسة الثالثة:** دراسة عبد الصمد سميرة بعنوان: **دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات** دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة، بسكرة، 2015. جاءت هذه الدراسة لتوضح دور الإستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذا تم الإستثمار فيه بشكل فعال. ومعرفة واقع الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمة محل الدراسة، والوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالمنظمة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:
  - إن الدراسة الميدانية دلت على وجود صعوبات متعددة تواجه عملية الإستثمار في رأس المال البشري وقياسه، نظرا لصعوبة المفهوم في حد ذاته وصعوبة تحديد أبعاده بدقة كونها غير ملموسة وترتبط أساسا بالأفراد؛
  - أن برامج وسياسات المنظمة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المنشود عندما تأخذ في حسابها ضرورة العمل على تبني وتطوير مقاييس شاملة ومقبولة لمعرفة المساهمة الفعلية لرأس المال البشري وإستثماره في إضافة القيمة. والتمكن من تحديد دوره الفعلي في الأداء .
- **الدراسة الرابعة:** دراسة عوني فتحي خليل عبيد بعنوان: **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية**، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير، غزة، 2009. جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:
  - وجود علاقة بين مجالات التغيير في ( الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين؛

- تساهم إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين ؛
- التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا لم يكن واضحاً، وذلك بسبب إحداث تغييرات لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، وكذلك لم تكن هناك خطة شاملة تحدد ماهي تكنولوجيا المطلوبة.

#### 7- منهجية الدراسة:

إن طبيعة الدراسة تدفع الباحثة لإستخدام مناهج مختلفة بإعتبار أن السلوك التنظيمي يعني بدراسة البشر، وهذه التركيبة متشابكة ومركبة، وعليه إعتدنا على المناهج التالية:

أ. المنهج التاريخي: من خلال التطرق إلى تطور الفندق محل الدراسة.

ب. المنهج الوصفي: تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال وصف العينة من حيث الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية... إلخ، ويتضمن دراسة وصفية تبين مفهوم إدارة التغيير والأداء المتميز.

ت. المنهج التحليلي: وقد إستخدمت المنهج التحليلي، من خلال تحليل نتائج الإستمارة، وتحليل المعلومات الموجودة في الجانب النظري منها إدارة التغيير، الأداء المتميز، والعلاقة الموجودة بينهما.

ث. المنهج الإحصائي: تم الإعتداد على هذا المنهج من خلال إستعمال عدة مقاييس إحصائية منها المتوسط الحسابي الجداول التكرارية، وهذا من أجل تحليل البيانات spss20

#### 8- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- أ. الحدود مكانية: تمت هذه الدراسة في فندق سييوس الدولي بمدينة عنابة .
- ب. الحدود الزمنية: تمت دراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية 2015-2016.

#### 9- صعوبات الدراسة:

وأنا أقوم بإنجاز هذا البحث واجهتني عدة عراقيل وصعوبات من بينها:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع؛
- التحفظ والحذر الذي واجهني من المسؤولين، فكثيراً ما كنت نطلب منهم بعض البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، فيمتنعون عن مدنا بها رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها؛
- صعوبة جمع الإستيبيانات من الموظفين وإمتناع الكثير منهم عن الإجابة؛
- صعوبات في الدراسة الميدانية حيث أنني قمت بزيارة جميع فنادق ولاية قالمة كلها وولاية عنابة وعزوف الكثير من الفنادق على إجراء الدراسة الميدانية.



10- خطة الدراسة:

يرى الباحث أن أنسب طريقة تسمح بتحقيق أهداف الموضوع تتمثل في تقسيم الدراسة إلى فصلين، خصصنا فصل واحد منها للدراسة النظرية وفصل للتطبيقي، حاولنا إعطاء لب الدراسة حتى تكون المعلومات المقدمة أدق وأصح وبشكل مباشر، وليس الإعتماد على الجانب النظري دون أن تكون المعلومات المقدمة هادفة، ويمكن شرح هيكله الدراسة في:

تبدأ دراستنا لموضوع أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز بمقدمة وتنتهي بخاتمة.

**الفصل الأول:** يخص عرض الإطار النظري لإدارة التغيير، ويحتوي على ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول مدخل إلى إدارة التغيير، أما المبحث الثاني خصص للأداء المتميز، في حين خصص المبحث الثالث لدور إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز..

**الفصل الثاني:** يخص الجانب التطبيقي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول: تقديم لفندق سيبوس الدولي، حيث قمت بالتعريف بالفندق محل الدراسة.

المبحث الثاني: يخص التغييرات التنظيمية التي قام بها فندق سيبوس الدولي.

المبحث الثالث: خصص لدراسة ميدانية بفندق سيبوس الدولي.

**الخاتمة:** وفي الأخير قمنا بإختتام هذا البحث بخاتمة عامة تتضمن النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

تمهيد:

يمثل التغيير تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعودا وأحلاما للبعض وندما للبعض الآخر. وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثة بقصد خدمة الأهداف المنشودة للإضطلاع بالمستويات التي يملها أبعاد التغيير الفعال. فالعصر الذي تنشط فيه المنظمات اليوم هو عصر التغيير لتحقيق الأداء المتميز بحيث أصبح التغيير هو الثابت الوحيد في قاموس المنظمات وقادتها، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية، فإنها ستكون في خطر أو أن وجودها سيكون في موضع الشك. وإلحراز التميز في الأداء والحفاظ عليه، يقع على عاتق المنظمات إتباع مداخل وأساليب متنوعة وتوفير البيئة المناسبة بما يساعد ورأسها البشري وكفاءتها على الوصول إلى مستويات التميز المنشودة. وهناك العديد من المداخل التي يمكن أن تبناها المنظمات للتغيير وتفعيل التطوير المستمر قصد الوصول إلى نتائج غير مسبوقة في تقديم منتجات جديدة وإمتلاك معارف متميزة تحقق الإبتكار والإبداع وتزيد قدرات التحكم في التكنولوجيا المتطورة، وبما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء في السوق.

وستناول في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التغيير.

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المتميز.

المبحث الثالث: أثر إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز.

### المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التغيير

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، هذه المقولة لم تكن صحيحة مثلما هي اليوم، فقد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المنظمات، لذلك من الأهمية التعرض للإهتمامات المتعلقة بالتغيير، ومحاولة معرفة مكونات ومحددات التغيير وفهمها.

من هذا المنطلق أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسة من وظائف المدير الناجح، وليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات، إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها، وبالرغم من حتمية وأهمية هذا التغيير، إلا أنه يواجه بالمقاومة والمناهضة، لأنه يدعو إلى التعديل والتبديل سواء في السلوك أو التنظيم.

### المطلب الأول : عموميات حول التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم التي نشأت وتطورت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتعتبر عملاً مستمراً يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغيير.

#### 1- ماهية التغيير:

يعتبر التغيير سمة البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي نشاط المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وباعتبار أن التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزء من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار.

#### 1-1- تعريف التغيير:

لقد بات مؤكداً حتمية التغيير في عالم اليوم، والمنظمة بإعتبارها جزء من هذا العالم وعبر ما تبذله من جهود، إعداداً للتغيير لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته، بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات وما يحققه لها من أهداف ومميزات ومن هذه التعاريف نذكر:

❖ **التعريف الأول:** التغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (Andrew et Mark)

بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".<sup>1</sup>

❖ **التعريف الثاني:** يعرفها سميث Smit - على أنها "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي

عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال منهج تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المنشود".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 103.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 94.

وكخلاصة لما جاء أعلاه نرى أن التغيير هو "القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالإستمرارية".<sup>3</sup>

## 1-2- خصائص التغيير:

يعتبر التغيير ظاهرة عامة لها العديد من الخصائص نذكر منها:

- يستند إلى تشخيص دقيق وعميق لبيئة المنظمة؛
- جهد جماعي تشاركي تعاوني يشير إلى تآلف العاملين نحو أهداف التغيير؛
- يستثمر قدرات العاملين ويوظفها؛
- جهد يفسر العلاقات داخل المنظمة؛
- يعتمد منها على علميا في التشخيص والتفسير؛
- يؤمن بديناميكية البيئة ويقدم أدوات للتعامل مع إستمرارية تغييرها.<sup>4</sup>

## 2- أهداف وأهمية التغيير:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وإرتجالية، وإنما تكون هادفة ومدروسة ومخططة، فهو شديد الأهمية فظاهرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر والمستقبل، وتمثل أهمية وأهداف التغيير في:

## 2-1- أهداف التغيير:

يمكن تحديد الأهداف التالية لإحداث التغيير في المنظمة:

- يدور محور التغيير حول مجموعة من أهداف تغيير القدرة التنافسية، وتغيير المستوى الإدراكي؛
- تطوير مهارات إستخدام المستجدات التكنولوجية؛
- تطوير القدرة على التغيير الوضع الحالي بأنظمتها وإجراءاته وأساليب العمل واللوائح القوانين، وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف؛<sup>5</sup>
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال تحقيق الموازنة بين الأوضاع التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة؛
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> بقاء الدين المنحي العسكري، إنعام الخيالي، إدارة التغيير في المنظمة الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 28.

<sup>4</sup> حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 176.

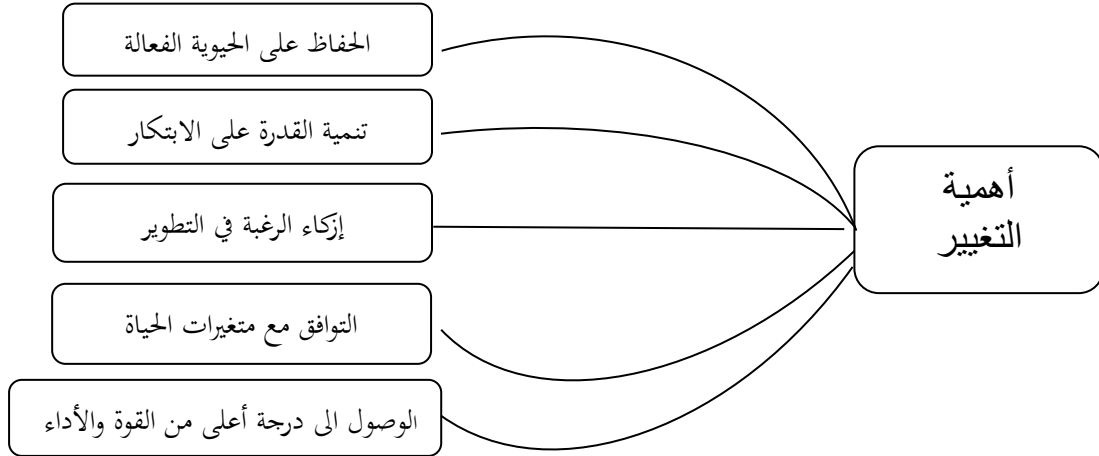
<sup>5</sup> فريد كورتل، الجودة والتميز في المنظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 37.

<sup>6</sup> بلكير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 25.

2-2- أهمية التغيير:

يعد التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إقتصادية، إجتماعية، وسياسية مركبة تتعدى أهميتها، ويمكننا الإحاطة ببعض الجوانب هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أهمية التغيير



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 274.

- أ. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: فأهمية التغيير تكمن في داخل منظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الإنعاش والمقترحات، كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.<sup>7</sup>
- ب. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويتعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التغيير.<sup>8</sup>
- ت. إزكاء الرغبة في التطوير: حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير.<sup>9</sup>
- ث. التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المنظمات والأفراد من ظروف ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من "العوامل، الأفكار، الإتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق".
- ج. الوصول الى درجة أعلى من القوة والأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> سيد سالم عرفة، الإتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 22.

<sup>8</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 274.

<sup>9</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 314 .

<sup>10</sup> محسن أحمد الحضيبي، إدارة التغيير، مدخل إقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع المتغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003، ص 23.

## 2-3 قواعد ومبادئ التغيير:

- يرتكز التغيير على جملة من القواعد والمبادئ والمتمثلة في:
- إن لكل تغيير ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير؛
- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الإختصاصيين والإستشاريين؛
- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه؛
- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الإستفادة منها وعدم إجهاضها؛
- كلما إرتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان إستعدادهم للتغيير أكبر؛<sup>11</sup>
- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه؛<sup>12</sup>

## 3- أسباب التغيير ومراحله:

تشهد بيئة الأعمال حالياً العديد من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة التي تشكل فجوة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الحديثة ومن أهم أسباب ومراحل التغيير مايلي:

### 3-1- أسباب التغيير:

- توجد عدة أسباب للتغيير منها أسباب داخلية وأخرى خارجية نذكر منها:
- أ. الأسباب الداخلية: الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها ومن بينها:
- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وإغراضها؛
  - إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
  - إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
  - الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى؛
  - تدني معنويات العاملين؛
  - عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة؛
  - تدني الأرباح.<sup>13</sup>

ب. الأسباب الخارجية: الناشئة من خارج المنظمة والتي يعتبرها الكثيرون تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير وهي: الأسباب الإجتماعية والسياسية، الأسباب الإقتصادية، الأسباب التكنولوجية أو التقنية.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 162 .

<sup>12</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 18.

<sup>13</sup> سليم عبد السادة، نورية الجبوري، إدارة التغيير في المنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن بعنوان إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، الأردن، للفترة 21-24 نيسان، 2008، ص 07.

<sup>14</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار حامد للنشر الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 343.

### 3-2- مراحل التغيير:

إن الطريق للتغيير نادرا ما يكون سهلا ولكنه ليس صعبا على أن يدرك كيفية التعامل معه بإدراك الحاجة إليه، وتتم مرحلة التغيير بمراحل عدة تتمثل فيما يلي:

- أ. مرحلة الرفض: تواجه عملية التغيير بداية برفض ولأسباب عدة سنذكرها فيما بعد.
- ب. مرحلة المقاومة: تبدأ بالصراع والمقاومة وبخطوط عملية مثل الشكوى ولوم الآخرين مع الإستعداد للإنتقال للمرحلة التالية.
- ت. مرحلة الإستكشاف: يتم فيها التحول بأكثر إيجابية إلى إستكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطرق الصحيحة.
- ث. مرحلة الإلتزام: بعد إكتشاف الأساليب الجديدة الملائمة للتعامل مع التغيير تأتي مرحلة الإلتزام بالعمل الجديد، وهذا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع التغيير.<sup>15</sup>

### 4- أنواع و إستراتيجيات التغيير:

تتعدد إستراتيجيات وأنواع التغيير بإختلاف المعايير المتخذة للتصنيف المستخدم.

#### 4-1- أنواع التغيير:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

- أ. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: التغيير الشامل يشمل كافة جوانب المنظمة وكل مجالات العمل فيها، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة.<sup>16</sup>
- ب. التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي والتغيير المعنوي، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.<sup>17</sup>
- ت. التغيير السريع والتغيير التدريجي (البطيء): يكون التغيير التدريجي عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، ولكن إختيار السرعة أحيانا لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث بموجبها.<sup>18</sup>

#### 4-2- إستراتيجيات التغيير:

يرى رجال الإدارة أنها تتضمن ثلاث محاور وإتجاهات هي:

<sup>15</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص184.

<sup>16</sup> خديجة الحاج نعاس، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مداخلة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بن بوعلي بالشفل، الجزائر، يومي الإثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر، 2010، ص04.

<sup>17</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص29.

<sup>18</sup> رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص152.

أ. **إتجاه التفويض:** يتطلب من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها، بهدف التوصل إلى إتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب.<sup>19</sup>

ب. **إتجاه إستخدام القوة:** يكون هذا الإتجاه ضمن:

- إجبار الإدارة العليا الإدارة الدنيا على ضرورة التغيير المطلوب؛
- إستبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير؛
- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي؛

ت. **المشاركة:** يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم إستخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في إختيار البديل المناسب أو أن تقوم الإدارة أو العاملون معا بتحديد المشكلة ودراستها وإختيار البديل الأفضل.<sup>20</sup>

### المطلب الثاني: ماهية إدارة التغيير

يمثل التغيير في جميع الأحوال ظاهرة يصعب تجنبها، وبالتالي تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا وفاعلية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للإضطلاع بالمستويات التي يملها أبعاد التغيير الفعال.

### 1- مفهوم إدارة التغيير:

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم التي نشأت وتطورت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتعتبر عملا مستمرا يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغيير.

### 1-1- تعريف إدارة التغيير:

توجد عدة تعاريف لإدارة التغيير نذكر منها:

❖ **التعريف الأول:** "هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن القيم، والمعارف أو تقنيات أخرى".<sup>21</sup>

❖ **التعريف الثاني:** "هي عملية يقوم بها مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة، ويتم تنفيذها بدقة، بتنسيق وتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة

<sup>19</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص51.

<sup>20</sup> زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص126، 127.

<sup>21</sup> ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص78.



للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها".<sup>22</sup>

من التعريفين السابقين نستنتج أن: "إدارة التغيير هي عملية، أداة، منهجية، لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على نتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل".

## 1-2- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة تتمثل فيما يلي:

أ. **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

ب. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وإن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.<sup>23</sup>

ت. **التوافقية:** يجب أن تكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

ث. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

ج. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

ح. **الشرعية:** يجب أن يكون التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع إتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.<sup>24</sup>

خ. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

<sup>22</sup> حضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص30.

<sup>23</sup> محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص 345.

<sup>24</sup> فويدر معيزي، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير مؤتمر دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص10.

د. الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

ذ. القدرة على التطوير والابتكار: هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم ومستخدم حالي، يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

ر. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إدارة التغيير تهتم إهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.<sup>25</sup>

### 1-3- أهداف إدارة التغيير : تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإلتزام التام بالتغيير، ولاسيما إذا كان التغيير متماشياً مع رسالة وقسم المنظمة؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية؛
- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والإدارية والأخلاقية لتحديد المخرجات؛
- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات الإدارية بشكل فعال؛
- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم؛
- الإستفادة من المستجدات العلمية والتقنية والفكرية وتوظيفها لخدمة العلمية الإدارية؛
- الكشف عن الصراعات وإدارتها والتعامل معها بما يخدم أهداف ومصلحة منظمة إدارة الموارد البشرية؛
- بناء جو من الثقة والتعاون لمساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير؛
- الإرتقاء بمستوى أداء المنظمة لتتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.<sup>26</sup>

### 2- طرق وخطوات إدارة التغيير:

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين توضيح الطرق التي تتم بها إدارة التغيير وخطوات إدارة التغيير.

### 2-1- طرق إدارة التغيير:

تتمثل طرق إدارة التغيير أحد الجوانب الرئيسية المكونة لإدارة عملية التغيير، وتوجد مجموعة من الطرق

وتشمل مايلي:

أ. الإلتصال: تتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب إلتزامهم ودعمهم، بمعنى أن يصبح العاملون مؤيدين للتغيير ومدافعين عنه، وليس مجرد متفرجين أو محايدين.

<sup>25</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

<sup>26</sup> رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 148، 149 .

- ب. التعاون: تتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم فيها التغيير، وتعتبر ورش العمل واللقاءات والمحاضرات والندوات وغيرها من الأمثل المناسبة على هذا الأسلوب.
- ت. المشاركة والتدخل: حيث يتاح المجال للعاملين بتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، ما يترك المجال لقيادة التغيير للتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها.
- ث. التوجه: حيث يقوم قادة التغيير بإتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ تلك القرارات، وهنا ليس بالضرورة أن يكون العاملون مقنعين أو راضين عن التغيير، غير أنهم ملزمون بتغييره وإستنادا للتوجهات الصادرة إليهم من المديرين.
- ج. الإكراه: في هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير، وهذا مثال على المركزية الزائدة في إتخاذ القرارات، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير.<sup>27</sup>

## 2-2- خطوات إدارة التغيير:

- من خلال البحث في موضوع التغيير لوحظ عدم التمييز بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير والعكس، فالأول يعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للإنتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بالإنتقال بأقل تكلفة في حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية، وتمر إدارة التغيير بمجموعة من الخطوات هي:
- أ. مرحلة الإستعلام: يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع الرؤية المستقبلية للمنظمة لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة للتغيير والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة لأن التغيير مقيد بالوقت والإمكانيات المتاحة.
- ب. مرحلة الإستجابة ورد الفعل: تتمثل في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة التغيير في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير.
- ت. مرحلة التصميم: خلال هذه المرحلة وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.
- ث. مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة أي تحويل الخطط إلى أفعال حقيقية على أرض الواقع، وهنا وجب على كل عضو في المنظمة الإلتزام بما ورد في الخطة، ويلعب المدير دورا هاما من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع الحوافز لتحقيق مساندة الموظفين.

<sup>27</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 49، 50 .

ج. مرحلة التأثير والتقييم: تبدأ فيها نتائج العملية السابقة بالظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الإنحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.<sup>28</sup>

### 3- أساليب و نماذج إدارة التغيير:

إن تحول المنظمة من وضع راهن ترفضه إلى وضع مستقبلي ترغب فيه يتم وفق أساليب يجب تحديدها بدقة لإنجاح العملية، ولقد اجتهد العديد من الباحثين في هذا المجال لإعطاء نماذج لإدارة التغيير تكون كمرجع للإستدلال به من طرف المنظمات الراغبة في التغيير.

### 3-1- أساليب إدارة التغيير:

يجب أن تكون إدارة التغيير الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الإستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق إقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، حيث تستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

أ. أسلوب دفاعي: يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، إذ أنه من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولا قبل البناء، والإدارة التقليدية حيث لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أو تختاره أسلوبا، فإن حكمتها تدفعها لسد الثغرات والنواقص التي تنجم عن العملية التغييرية، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حد ما كيان المنظمة مع خسائر أقل، لذلك فهذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعي ويتخذ شكل رد فعل عن فعل التغيير. أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وغالبا ما تكتفي في الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

ب. أسلوب الإحتواء (الهجومى): هو أسلوب هجومى في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، مما يتطلب من المدراء توقع التغيير بل التنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل.

إن التغييرات التي تحدث في المنظمات غالبا ما تهرز توازنها كليا أو جزئيا، لذا تتطلب أسلوبا إداريا يختلف عن الأسلوب التقليدي لتكون الإدارة قادرة وعلى مستوى جيد من الحكمة والهدوء على إحتوائه وتنظيمه وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة وفق مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلا من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، والذي يعتمد عليه الأسلوب التقليدي في الغالب.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Lamiri Abdelhak, **Management De L.information** "Redressement et mise a niveau des entreprise", Office des publications universitaires, Alger 2003, p p 47,48

<sup>29</sup> نبيل سوني، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2011، ص ص 45، 46 .

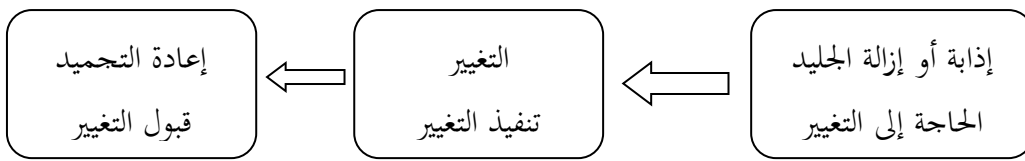
وبهذا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعى والمهجومى، فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب إنفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر، بينما الثانى فيدرس الصحيح ويقبله ويرد الخطأ ويتجنبه، لذلك فإنه ينحى منحى وسطا يواكب الطموحات والتطلعات، فيأخذ بالصحيح ويتجنب الفاسد، وبذلك فهو يعد أسلوبا أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها في الأداء.<sup>30</sup>

### 3-2- نماذج التغيير :

لا يوجد نموذج وحيد صالح لإدارة التغيير بل يتعين إستنباط منهجية مناسبة لكل منظمة معينة، وفي هذا المجال بالذات تلعب الكفاءات الداخلية للمنظمة دورا حاسما، وهناك عدة نماذج لإدارة التغيير نذكر أهمها:  
أ. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) : يرى بأن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل هي:

- ❖ إذابة أو إزالة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعنى إيجاد الإستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير.<sup>31</sup> وهنا يتم فك الوضع الراهن وتحرير الموقف والعاملين من أي قيود للتعرف على المشاكل الحالية، وهي خطوة لتحسيس العاملين للإفصاح عن المشاكل.<sup>32</sup>
- ❖ التغيير: يتم تعليم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، أي أنه يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء، وكل هذا يقتضى تزويد العاملين بمعلومات، وأساليب، وأراء... إلخ.<sup>33</sup>
- ❖ إعادة التجميد: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وينبغي إستخدام التدعيم والتعزيز، كما يمكن إستخدام التدريب الإضائى والتعزيز الإستقرارى فى التغيير.

### الشكل رقم (1-2): نموذج كيرت لوين



مصدر: عز الدين سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014، ص 3.  
ب. نموذج ايفانسفتش: أعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المرتبطة بتسلسل منطقي.

❖ قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون قوى خارجية أو داخلية.

<sup>30</sup> حضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

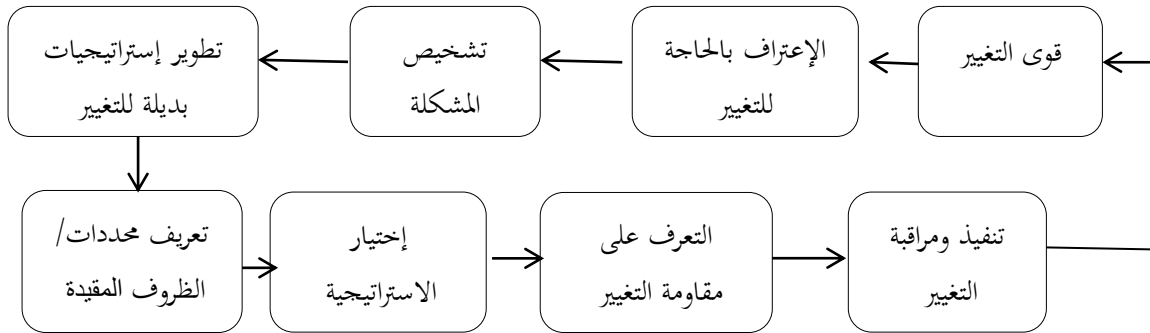
<sup>31</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن، 2009، ص 71.

<sup>32</sup> أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 38.

<sup>33</sup> ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 351.

- ❖ الإعراف بالحاجة للتغيير: من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وإنخفاض معدلات الأداء، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- ❖ تشخيص المشكلة: فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة لإتخاذ الإجراءات اللاحقة.
- ❖ تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر إحتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الإستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد.
- ❖ تعريف محددات، الظروف المقيدة: يتوقف إختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاحه.
- ❖ مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة والعمل على التغلب عليها.
- ❖ تنفيذ التغيير ومتابعة: تتضمن عنصرين التوقيت والنطاق، الأول يعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير.<sup>34</sup>

شكل رقم (1-3): خطوات نموذج ايفانسفتش وزملائه



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص372.

ت. نموذج لبيت، وواسطون، وويستلي: قام هؤلاء العلماء بالإستدراك على نموذج كيرت لفن، وتعديله، حيث أصبحت نماذج التغيير وفقاً لما يلي:

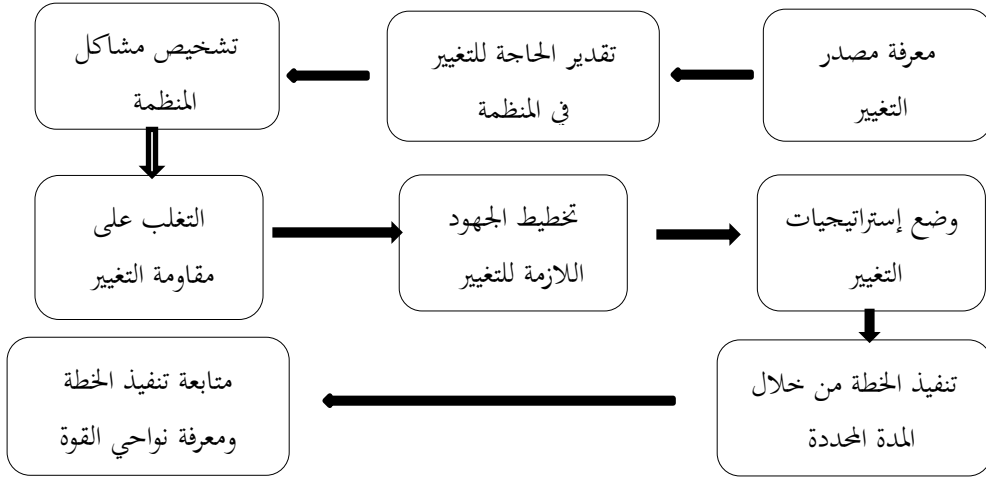
تأكيد الحاجة إلى التغيير من خلال حشد المسوغات والأسباب الموجبة؛

- تكوين علاقات تعاقدية مع خبراء ومختصين في التغيير بهدف تحقيق شراكة لإحداث التغيير المنشود؛
- تبني التغيير بعد تشخيص واقع المنظمة، ودراسة البدائل المتاحة؛
- تثبيت التغيير، والمحافظة على إستقرار المنظمة في وضعها الجديد؛
- إنهاء العلاقة التعاقدية مع خبراء التغيير بإعتبار إستقلالية المنظمة.

<sup>34</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص371.

ث. نموذج عبد الباري درة: يقترح الدرة نموذجاً لإدخال التغيير المخطط في المنظمة وهو على الخطوات المبينة التالي:

الشكل رقم (1-4): خطوات التغيير حسب نموذج عبد الباري الدرة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 37.

يبين لنا الشكل خطوات إدخال التغيير إلى المنظمة بناء على المراحل التي تبناها عبد الباري الدرة وتمثل كل خطوة كالتالي:<sup>35</sup>

- ❖ معرفة مصادر التغيير: قد يكون مصدر التغيير إما بيئة المنظمة الخارجية "هيكل السوق، التغيرات التكنولوجية، التغيرات السياسية أو القانونية أو هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، أو قد يكون المناخ التنظيمي السائد وهو الجو العام الذي يتمثل في شعور وإحساس العاملين داخل المنظمة وتعقيد الأمور داخلها.
- ❖ تقدير الحاجة إلى التغيير: من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي وما تريد تحقيقه.
- ❖ تشخيص مشكلات المنظمة: فقد تكون في أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل... إلخ.
- ❖ التغلب على مقاومة التغيير: إن المشكلة الحقيقية التي تواجه التغيير هي المقاومة التي تبناها الأفراد وذلك برفضهم ما يطلبه منهم أنصار التغيير.
- ❖ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وبتوضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- ❖ وضع إستراتيجيات التغيير: بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة كالهيكلة التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف، وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجية (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

<sup>35</sup> طارق محمد السويدان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 13.

❖ تنفيذ الخطة في خلال مدة معينة: يشمل التنفيذ القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

❖ متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: هنا يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الإنحرافات الحاصلة وأسبابها<sup>36</sup>.

### المطلب الثالث: ماهية مقاومة التغيير

يتوقف نجاح عملية التغيير على مدى قبول العاملين لهذه العملية ودرجة تجاوبهم معها، لذا يجب على القائد أن يحسن تقدير ردود أفعال العاملين، والأثر المترتب عليها، إذ يتوجب على قادة التغيير في المنظمة أن يراعوا خصائص الأفراد النفسية الإجتماعية والقيمية.

#### 1- تعريف مقاومة التغيير وأسبابها:

##### 1-1- تعريف مقاومة التغيير:

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها: "عبارة عن رد فعل الأفراد إتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير في التغيير أو تكون تحذيرا إلى وجود بعض جوانب القصور، وفيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك"<sup>37</sup>.

##### 1-2- أسباب مقاومة التغيير:

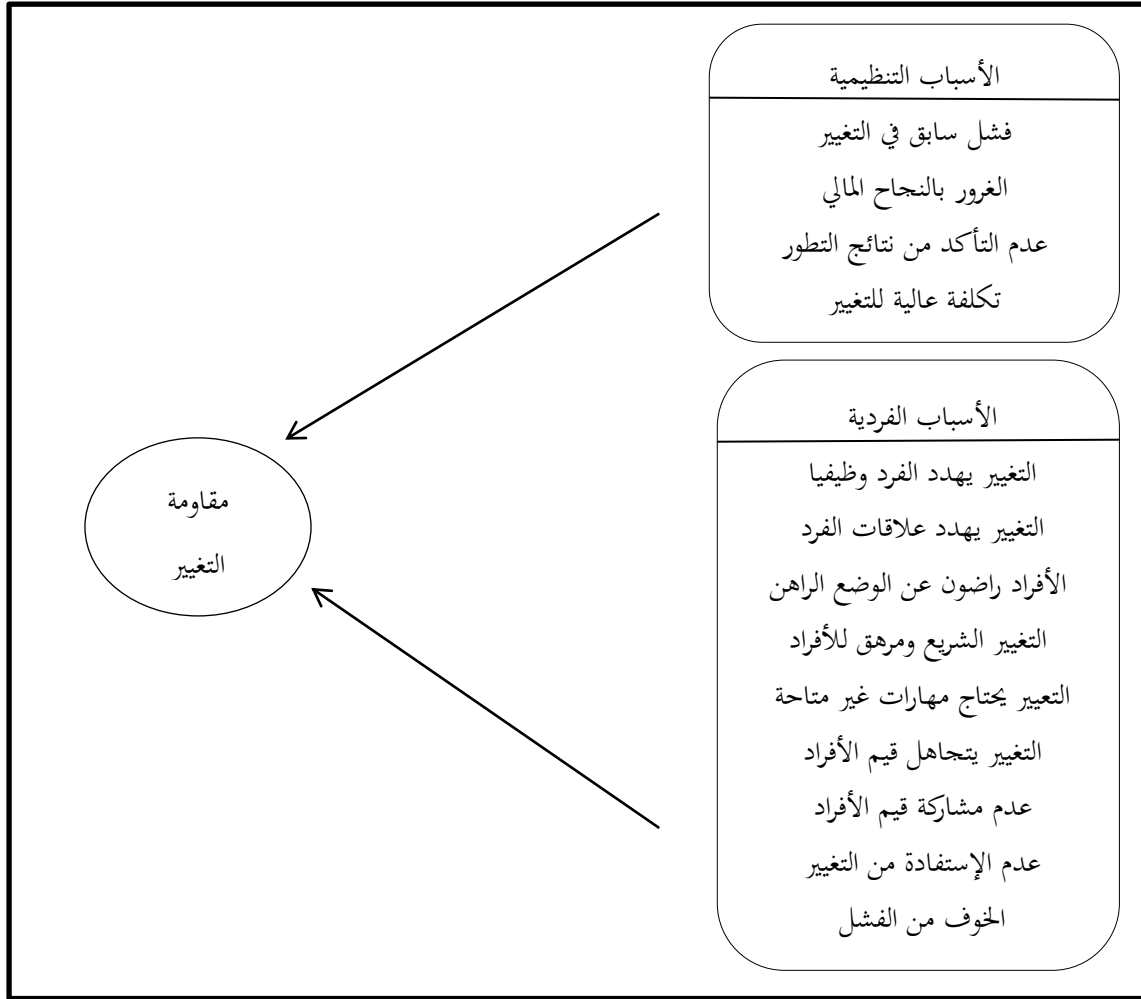
تتفاوت قوة مقاومة التغيير تبعا لآثارها المترتبة على مستقبل العاملين ومكتسباتهم، وتعود هذه المقاومة في مجملها لأسباب عدة نذكر منها:

<sup>36</sup> تحليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 379.

<sup>37</sup> دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، تخصص تسيير موارد بشرية، 2014/2013، ص 29.



الشكل رقم (1-5): أسباب مقاومة التغيير



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 71.

2- أشكال مقاومة التغيير وأساليب معالجتها:

1-2- أشكال مقاومة التغيير:

تتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال هي:

- أ. الصدمة: تشير إلى شعور حاد إلى عدم الإتران وعدم القدرة على التصرف.
- ب. عدم التصديق: هو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- ت. الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- ث. الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- ج. التبرير: القيام بوضع أسباب للتغيير.
- ح. التكامل: هو قيام الأفراد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المنظمة.

خ. القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.<sup>38</sup>

## 2-2- أساليب معالجة مقاومة التغيير :

يعود إختيار الأسلوب المناسب لمعالجة مقاومة التغيير للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وإلى شخصية القائمين على التغيير في الإدارة العليا، وقد ذكر مجموعة من المواقف التغييرية وأساليب علاجها ومزايا وعيوب كل واحدة منها نوردها في الجدول التالي:

### الجدول رقم(1-1): أساليب علاج مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيقه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	أخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض والإتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة والإستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

المصدر: زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 128. يستنتج من هذا الجدول بأن هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير ومشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بنتائج التغيير، وبالتالي يقاوم الأفراد التغيير ويخشونه خوفاً من المجهول، كما تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، لأن طبيعة الأفراد تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه هي الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2011، ص 05.

<sup>39</sup> رابح بوقرة، قبائلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مداخلة مقدمة في مؤتمر دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011 ص 10.

## 3- إيجابيات مقاومة التغيير:

لا تعتبر مقاومة التغيير الإداري دائماً سلبية بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة وإستعداداً وتهيئة له، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، كما توفر لهم متنفساً للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل، وهي تساعد على إكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه، كما تساعد على إكتشاف الخلل في عملية الإتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه.<sup>40</sup>

يتضح لنا من خلال هذا المبحث، أن التغيير من جهة حالة طبيعية وضرورية لكل المنظمات، ومن جهة أخرى تعقد وصعوبة عملية التغيير، خاصة من خلال تعرض أو تصدي العاملين والموظفين لمبادرات التغيير داخل المنظمة حتى ولو كان هذا التغيير يصب في مصلحتهم ومصلحة المنظمة .

<sup>40</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة إتصالات الجزائر، المشاركة في فعالية مؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل، 2008، ص 10

## المبحث الثاني : مدخل إلى الأداء المتميز

مهما كانت طبيعة المنظمة فهي تسعى دوماً إلى تحقيق أداء متميز من خلال خلق قيمة مضافة تشكل ثروة توزع فيما بعد، وشكل هذه الثروة وحجمها مرتبط بمفهوم جديد هو الأداء وهو مفهوم تظهر عليه علامات النمو والنضج والتميز، وفيما يلي سنقوم بتقديم الأداء في منظمات بالإضافة إلى التميز، مفهوم الأداء المتميز

### المطلب الأول : عموميات حول الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.

#### 1- مفهوم الأداء:

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لإختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والإتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

❖ **التعريف الأول:** يعرف حسب "Miller et Bromiley": "على أنه إنعكاس لكيفية

إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>41</sup>

❖ **التعريف الثاني:** عرفه على أنه: "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث

عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"<sup>42</sup>

ومن التعريفين السابقين نستنتج أن الأداء هو " قدرة المنظمة على تنظيم وإستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة ومدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة".<sup>43</sup>

#### 1- أبعاد الأداء:

بما أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل فإن له بعدين إثنين هما الجانب التنظيمي والجانب الإجتماعي ونوردتهما فيما يلي:

<sup>41</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص36.

<sup>42</sup> Alain Fernande, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2007, p41.

<sup>43</sup> صالح بلاكسة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص3.

أ. **البعد التنظيمي للأداء:** هو مجموع الطرق والكيفيات المعتمدة المجال التنظيمي من طرف المنظمة لأجل الوصول إلى أهدافها انطلاقاً من قياس فعالية مختلف الإجراءات التي تعتمدها وتأثيرها على الأداء من خلال معايير توضع مسبقاً مما يتيح التعرف على الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب قبل إدراكها من تأثيراتها الاقتصادية.

ب. **البعد الاجتماعي للأداء:** ما يميزه عن سابقه صور إلتماس الرضا لدى أفراد المنظمة باختلاف مستوياتهم لذا وجب على المسيرين إعطاء أهمية وأولوية للمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة لكي تحقق جودة في التسيير من خلال تحقيقها لكل من الفعالية الاقتصادية والفعالية والاجتماعية لضمان زوال كل الآثار والتأثيرات السلبية على المدى البعيد.<sup>44</sup>

## 2- مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

### 1-3- مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين الفعالية والكفاءة، والمنظمة التي تتمتع بالأداء هي تلك التي تحقق كلا منهما:  
أ. **الفعالية:** ينظر لها على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة من حيث أنها معيار يعكس مدى تحقيق لأهدافها المسطرة. وتعرف بأنها: " قدرة المنظمة على القيام وتحقيق نشاطها المرتقب والوصول إلى الأهداف والنتائج المرتقبة".<sup>45</sup>

ب. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها: " الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات".<sup>46</sup>

### 2-3- العوامل المؤثرة في الأداء:

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:  
أ. **العوامل المتعلقة بالموارد البشري:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر، الحالة التعليمية، الأقدمية، الخبرة في العمل، نوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والإتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

ب. **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

❖ عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة.

<sup>44</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009، ص ص218-219.

<sup>45</sup> المرجع نفسه، ص 218.

<sup>46</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 39.

❖ عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة.

ث. **عوامل متعلقة بالمنظمة:** تنشأ مجموعة هذه العوامل من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هي المنظمة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات وإستراتيجيات المنظمة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الإتصال التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة وإتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

ث. **عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة وكذا الإلتواء الديموغرافي والإختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الإجتماعية والثقافية الخارجية.<sup>47</sup>

### 3- أنواع الأداء:

يتم تصنيف الأداء حسب مجموعة من المعايير إلى:

- أ. **حسب معيار المستوى التنظيمي:** بحيث نقسم الأداء لهذا المعيار إلى:
  - ❖ الأداء الإداري: يتعلق بالمنظمة وهيكل علاقاتها والمسؤولية وبكل ما يتعلق بتدفق المعلومات.
  - ❖ الأداء العملي (أداء العمليات): يشير هذا النوع إلى كفاءة إستخدام الموارد لتحقيق الأهداف.
  - ❖ الأداء الإستراتيجي: هو إختيار المنظمة لبيئتها وفعاليتها وكيفية مع بيئتها التي تم إختيارها.
- ب. **حسب معيار الشمولية:** بحيث ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:
  - ❖ الأداء الكلي: المتمثل في كيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة، والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة.
  - ❖ الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى كل نظام فرعي داخل المنظمة.<sup>48</sup>

### المطلب الثاني: ماهية التميز

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع، فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في أي منظمة.

<sup>47</sup> بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 5-6.

<sup>48</sup> وفاء مسعودي، أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة إتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 78-79.

## 1- مفهوم وأبعاد التميز:

إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وإمتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وإنجاز الأعمال.

### 1-1- مفهوم التميز:

❖ **التعريف الأول:** عرفه ميرابل على أنه: " مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز".<sup>49</sup>

❖ **التعريف الثاني:** " هو تحقق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجي (تكلفة، الجودة، الإعتدادية، المرونة، الإبتكار)".<sup>50</sup>

من التعريفين السابقين نستنتج أن التميز هو "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".<sup>51</sup>

### 1-2- أبعاد التميز: بالنسبة لمفهوم التميز فإنه يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، كالآتي:

- **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان إعتدادا كليا وتاما على إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد بإستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.<sup>52</sup>

## 2- الأسباب والمبادئ الداعمة للتميز:

### 1-2- مبادئ التميز:

يقدم Samson & Challis مفهوما متكاملًا لأنماط التمييز ومجموعة المبادئ التالية المؤدية إلى التمييز:

<sup>49</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص112.

<sup>50</sup> أبو بكر نبق، الميزة التنافسية للموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، جامعة قلمة، يومي 27/26 نوفمبر 2007، ص69.

<sup>51</sup> عامر سامح، التمييز الإداري في القرن الحادي عشر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 12

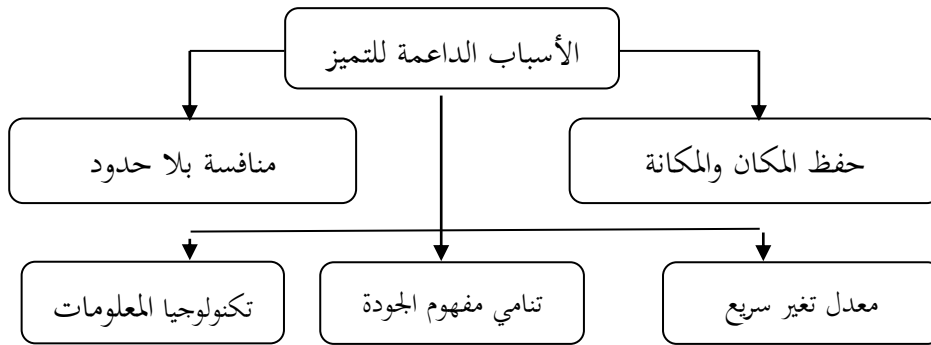
<sup>52</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص113-114.

- تحقيق اللاتوافق بين سلوك العاملين وأهداف وسياسات الشركة؛
- توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات إتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم المسؤولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره؛
- حشد الجهود والتركيز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف؛
- إستثمار الوقت وتوظيفه بكفاءة والإرتكاز إليه في بناء القدرات التنافسية؛
- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بإيجابية، ونشر فكرة التغيير بين جميع العاملين وتشجيعهم على المبادرة بالتغيير؛
- تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير وافية ودورية؛
- التأكيد على قيم العملاء بإعتبارهم الهدف الأساسي للشركة.<sup>53</sup>

## 2-2- الأسباب الداعمة للتميز:

يوضح لنا الشكل التالي أهم الأسباب التي تحفز المنظمات على التميز:

الشكل رقم (1-6): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: وفاء مسعودي، أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة

الإقتصادية، دراسة حالة إتصالات الجزائر-ورقلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2012-2013 ص 95.

أ. التغيير: هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية

الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، والسبب الأساسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة .

ب. المنافسة: أن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي

يمكن وصفها أنها منافسة لا حدود، وكل تلك الظروف أجبرت المنظمات على ضرورة مواجهة نوعا

جديداً من المنافسة: منافسة علاجها التميز في الأداء.

<sup>53</sup> وفاء مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 96.



- ت. تكنولوجيا المعلومات: إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لإستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حسابات تأثيره الحالي والدليل القاطع على ذلك، أن النظم الإلكترونية والرقمية غيرت.
- ث. حفظ المكان والمكانة: يساعد تميز الأداء على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، أما المكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها. والشيء الذي يهّم الباحث أن نؤكد أن التميز ليس تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية.
- ج. تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الإستقرار ويضعف من فرص بقائها وإستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها وبصفة عامة إن لتكنولوجية المعلومات تأثيراً مباشراً على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم.<sup>54</sup>
- 3- العوامل وأهداف التميز:**

### 3-1- العوامل المساعدة للوصول إلى التميز:

توجد مجموعة من العوامل نذكر أهمها :

- الإلتزام بالوعدو؛
- رعاية المتعاملين وضمّان رضاهم عن الخدمات؛
- الحفاظ على السرية وإحترام الخصوصية؛
- تقديم خدمات متميزة ذات قيمة مضافة؛
- التطوير المستمر لتوفير أرقى معايير الجودة؛
- الشفافية والإنتفاح على أفضل التجارب العالمية؛
- الإسهام في نقل وتبادل المعرفة؛
- إستخدام منهج المقارنات المرجعية.<sup>55</sup>

### 3-2- أهداف التميز:

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف منها:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛

<sup>54</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 10-16

<sup>55</sup> أسامة خيري، مرجع سبق ذكره ص ص 15-16.

- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تحقق مستويات إنتاجية أفضل.<sup>56</sup>

#### 4- مفاتيح التميز:

إن الوصول إلى التميز ليس أمرا يسيرا يتحقق بتمني ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعا وعلى كافة المستويات، سوف نعرض بعض مفاتيح التميز كما يلي:

- ✓ تنمية وتحفيز الابتكار؛
- ✓ تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
- ✓ إلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية ؛
- ✓ تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين ؛
- ✓ تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- ✓ تنمية آليات التفكير المنظومي، وإلتزام منهجية علمية في بحث المشكلات وإتخاذ القرارات.<sup>57</sup>

#### المطلب الثالث : الأداء المتميز

إن الأداء المتميز من أهم الموضوعات التي تحدد مدى تطور المنظمات، حيث من خلاله تحدد الركائز الأساسية للمنظمة والتي تؤمن إنطلاقة نحو تحقيق التميز.

#### 1- مفهوم الأداء المتميز:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، والمنافسة الحادة بين المنظمات، ينبغي عليها أن تفرض نفسها وأن تحقق ميزة تنافسية جديدة من خلال تغيير أساليبها أو إختيار تكنولوجيا التي تلائمها، ولا يتأتى هذا إلا بالسعي نحو التميز.

#### 1-1 تعريف الأداء المتميز:

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء، والتميز سنحاول إعطاء مفهوم الأداء المتميز.

<sup>56</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة-2006-2007، ص14.

<sup>57</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص123.

❖ **التعريف الأول:** "إن الأداء المتميز لا يعني فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تسعى المنظمة إلى تقديمها وإنما يتضمن كل الجوانب التنظيمية كونها مصدر للتميز، كالقيادة والموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.<sup>58</sup>

❖ **التعريف الثاني:** " قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والإنضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الإنحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة".<sup>59</sup>

من التعريفين السابقين نرى أن الأداء المتميز هو كل الأعمال والقرارات والأنظمة التي تتبناها المنظمة في سبيل تحقيق أداء كفاء وفعال يسمح لها بالتفوق والتميز على نفسها وعلى غيرها من المنظمات ويحقق لها الرضا لدى كل الأطراف الآخذة ويسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحقيق أهدافها الفرعية بصفة متميزة.

## 1-2- أهداف تبني وتطبيق منهج الأداء المتميز:

يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق الأداء المتميز في أداء المنظمات فيما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين؛
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها؛
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ؛
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.<sup>60</sup>

## 2- الطرق المستخدمة في تحقيق الأداء المتميز:

إن الإدارة التي تتبنى التميز في الأداء يجب أن تمارس كافة الإجراءات والأساليب التي تمكنها من مواجهة المنافسة ورفع أداؤها والفوز بولاء العميل من خلال الآتي:

<sup>58</sup> فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007، ص79.

<sup>59</sup> ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2012، ص74.

<sup>60</sup> أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، جمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر، 2011، ص156.

- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية من خلال فهم سلوك الأفراد والعمل على تحسين الأداء وجعله متميزا عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية؛
- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل حيث أن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيدهم مهم للمنظمة؛
- ربط الحوافز بالأداء وفي هذا المجال يتم وضع خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى؛
- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاح بطريقتهم؛
- تجنب العوامل المحيطة للتحفيز إذ يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه العاملين، فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين.

### 3- معايير الأداء المتميز:

- يعتمد الأداء المتميز على جملة من المعايير سنوجزها فيما يلي:
- أ. القيادة: يقيس المعيار قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات وتحديد الإتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والإبتكار بين العاملين.
  - ب. التخطيط الإستراتيجي: يقيس قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ.
  - ت. التركيز على المستهلك والسوق: يقيس قدرة المنظمة على الإحساس بإحتياجات ورغبات المستهلك والسوق.
  - ث. المعلومات والتحليل: يقيس قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار.
  - ج. تنمية الموارد البشرية: يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية.
  - ح. إدارة العمليات: يقيس الجوانب المختلفة لإدارة العمليات متضمنة عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات إدارة كبار العملاء.
  - خ. نتائج الأعمال: يقيس المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال.<sup>61</sup>

### 4- نماذج وقياس الأداء المتميز:

#### 4-1- نماذج قياس الأداء:

توجد عدة نماذج تقوم على تحديد ماهية الأداء المتميز، ومن أهم هذه النماذج نذكر منها:

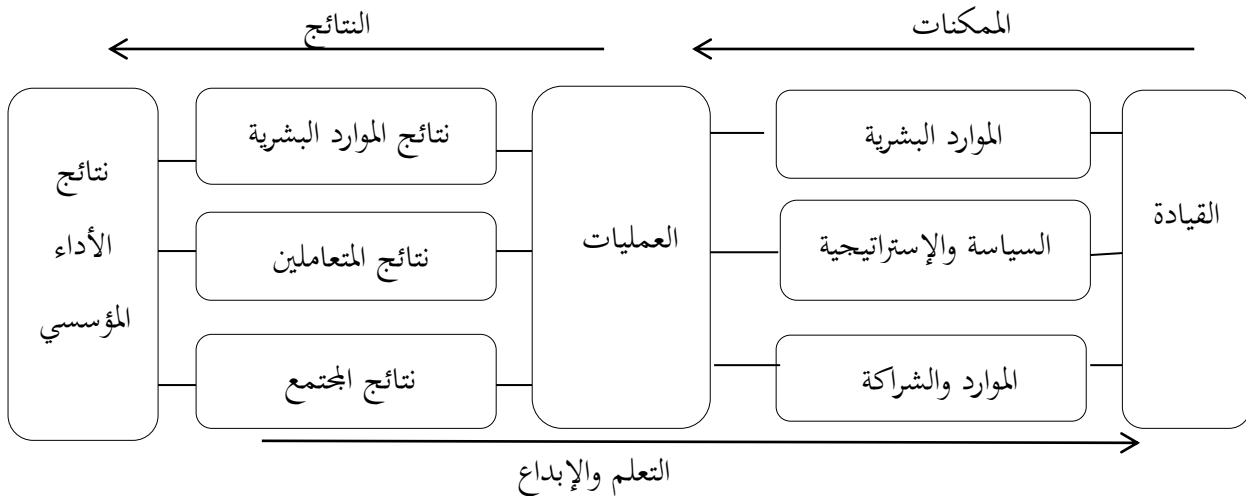
<sup>61</sup> أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 13، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص 126-128.

أ. النموذج الأوروبي: يعرف "بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى الأداء المتميز إن هي إتزمت أفكار وأنظمة الإدارة القائمة على الأسس التالية:

- تركيز على النتائج المستهدفة؛
- تركيز على العملاء؛
- القيادة الفعال والأهداف الواضحة؛
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والإعتماد على الحقائق؛
- تعلم المستمر والإبتكار والتجديد؛
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف؛
- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.<sup>62</sup>

وتعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال المعايير الممكنة التي تغطي ماتفعله المنظمة، وقد وضع في منتصف نموذج التعلم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المنظمة، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (1-7) : نموذج التميز الأوروبي



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 28.

كما يتحدد المنطق العام لهذا النموذج في أن النتائج التي تحققها المنظمة على إختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها والعملاء والمجتمع بالشكل عام إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات

<sup>62</sup> سميرة عبد الصمد، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بياننة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 126.

والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة. كما تعمل على تكوين وإستثمار علاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة لها، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء.

**ب. النموذج الأمريكي:** يتشابه هذا النموذج مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم، حيث يقوم الرئيس بتقديم جائزة سنويا للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية. فالهدف منه هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في منظمات وتنمية قدراتها لتنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من منظمات الساعة إلى تحقيق وتحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.<sup>63</sup>

● **النموذج الياباني:** إرتبط إسم وليام ديمنج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم منظمة ديمنج بمنح جائزة بإسمه والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي: كانت الجائزة تقدم لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي إهتمامها بالجائزة وتسعى للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة، تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها؛

- تتعدد الجوائز حسب الفئات؛
- تتحدد المعايير التي يتم قياس منظمات على أساسها لنيل الجائزة :
- أ. **السياسات :** هي الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى جودة الأهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا المادة.
- ب. **التنظيم والتنمية:** يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى إستخدام فرق العمل الهيكل التنظيمي وتوزيع الإختصاصات، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- ت. **المعلومات:** يتناول هذا المعيار مدى إستخدام المعلومات في المنظمة، وطرق إستقبال وتداول المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- ث. **التحليل:** تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها لعلاجها.
- ج. **التخطيط للمستقبل:** أي ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها.
- ح. **التعليم والتدريب:** يتعلق بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

<sup>63</sup> نفس المرجع، ص 128-130.

- خ. تأكيد الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء.
- د. التمييز (التقييس): يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- ذ. الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات التي تقدمها لعملائها.

#### 4-2- قياس الأداء:

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي تقوم عليها ، فلا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس.

أ. تعريف قياس الأداء: يعرف القياس بأنه عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء موضع القياس.<sup>64</sup> من التعريف نستخلص أن قياس الأداء يلزم على المنظمة أن تكون على دراية تامة أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، وتعتبر هذه نقطة إنطلاق للمستقبل لتحقيق الأهداف.

ب. أهمية قياس الأداء المتميز: لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط الثلاثة التالية:

- إتخاذ القرارات: إن نتائج القياس الحقيقي للأداء الفعلي تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية .
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للإستمرار في تطبيق إستراتيجياتها والخطط المرسومة.
- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع العملاء.<sup>65</sup>

ت. أساليب قياس الأداء: لقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تعمل على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات، بدلا من التركيز الحالي على مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، حيث أصبحت الربحية المالية لا تلائم النشاطات في البيئة الحديثة.

❖ لوحة القيادة: هي وسيلة قياس الأداء وكذلك هي مجموعة المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>64</sup> أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 450.

<sup>65</sup> محمود نبيل إبراهيم، تحليل المتغيرات الاقتصادية ( الإنتاجية، الكفاءات، التغيير النفسي، العمل وراس المال)، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 23.

القيادة المنظمة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المنظمة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها. ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تنسجم والأهداف المسطرة من قبل المنظمة وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها في النشاط التالية: لوحة القيادة كوسيلة تجميع، لوحة القيادة كوسيلة تسيير، لوحة القيادة كأداة مراقبة، لوحة القيادة كوسيلة تشخيص، لوحة القيادة كوسيلة حوار، لوحة القيادة كوسيلة إعلام، لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات، لوحة القيادة كوسيلة قياس، لوحة القيادة تساعد في عملية إتخاذ القرار، لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ، لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين.<sup>66</sup>

❖ بطاقة الأداء المتميز: تؤكد الدراسات الحديثة في المحاسبة الإدارية على أهمية أنظمة قياس الأداء المتميز نظرا لما تتضمنه من مقاييس مالية وغير مالية، ويتضمن قياس الأداء مجموعة من المقاييس تتعلق بأربعة مجالات من الأداء هي: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، أنشطة التعلم والنمو بالمنظمة، وتم تصميم هذه المجموعة من المقاييس لضمان تحقيق الأداء المتميز، كما أن هذه المقاييس تشتق من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها التي تركز على ما تهتم مع العملاء والعاملون والمستثمرون. وهكذا فإن قياس الأداء يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية. حيث تم ربط مقاييس الأداء بالأهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحداتها، وبهذا فإن هناك حاجة ماسة لدى المنظمات للحصول على معلومات تفيد في إتخاذ القرارات الإدارية وقياس أداء المنظمة.<sup>67</sup>

ث- مؤشرات قياس الأداء المتميز: تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها وإختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن إستعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء، وفي أدناه مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر إستعمالا في قياس الأداء:

❖ المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حاليا وتعد من المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس ربحية المنظمة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ( ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الإستثمار) الذي هو الأكثر إستعمالا لقياس أداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح.

<sup>66</sup> حسين دوحيم، بونقيب محمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2008، ص 03.

<sup>67</sup> Leroy.m , le tableau de bord , éd organisation ; paris , l'année non mentionnée,p 33.



- ❖ مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس (إنتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال المقاييس الأساس للنجاح في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقاييس الأساس.
- ❖ مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل ( حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية الأداء المنظمي أو التنظيمي وإن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج أساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلا عن أي هذه المقاييس تبين أداء المنظمة في داخل المنظمة.
- ❖ مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياسا لأداء المنظمة وفعالية الإدارة وذلك لأن هذه المنظمات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الإستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الإقتصادية للمنظمة، وهذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.
- ❖ مقياس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وأفراد الإدارة العليا من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية (الإستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الإستثمار والعائد على حق الملكية، والعائد على سهم الواحد، وقيمة ملكية الأسهم.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> فوج وليد علاء، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، هيئة التعليم التقني، 2009، ص 62، 63.

### المبحث الثالث: دور إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز

يسعى هذا المبحث لتوصيف والتعرف على ماهية الجودة والتنافسية والإبداع والإبتكار والثقافة التنظيمية والحوكمة في المنظمات، ومن ناحية أخرى السعي للتعرف والوقوف إلى أدبيات الجودة، وكيف أدت هذه العناصر في النهاية لبزوغ ما يعرف بالأداء المتميز، هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات وإستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون.

#### المطلب الأول : الجودة

لاشك أن التغييرات التي مست جميع دول العالم قد فرضت نفسها بالإتجاه نحو التحسين المستمر والتفوق الدائم خاصة مع تزايد حجم المنظمات فإتجهت إلى الإهتمام بجودة خدماتها لمواكبة متطلبات الحياة العصرية.

#### 1- مفهوم الجودة:

لقد تطورت مفاهيم وفلسفتها على مدى العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، فأصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة مناحي نشاط المنظمة ألا وهو مدخل الجودة.

#### 1-1- تعريف الجودة:

من أشهر التعاريف التي قدمها العديد المهتمين بموضوع الجودة نقدم مايلي:

❖ **التعريف الأول:** تعريف الجمعية الأمريكية للجودة وتعرف على أنها: " الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية".<sup>69</sup>

❖ **التعريف الثاني:** تصف المعايير البريطانية الجودة بأنها: " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة".<sup>70</sup>

من خلال إستعراض مفاهيم الجودة نستخلص أنها تمثل مجموعة من الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تقابل متطلبات وتوقعات العميل وذلك بالدقة والضبط في المل ودرجة من التميز والتفوق مع تقليص التكاليف.

#### 1-2- أهمية الجودة:

إن تحقيق الجودة هدف تسعى جميع المنظمات لتحقيقه لأنها أصبحت إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة ولها أهمية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو المنظمات على إختلاف أنشطتها ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:

أ. **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومحاوله تقديم منتجات وخدمات تلي رغباتهم وحاجاتهم.

<sup>69</sup> يوسف حسيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

<sup>70</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص 09.

- ب. المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار المحاكم التي تنظر في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة من حيث الإنتاج أو التوزيع، لذلك فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً على كل ضرر الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.
- ت. المنافسة العالمية: إن التغييرات السياسية والإقتصادية تؤثر على كيفية وتوقيت ومكان تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي في عصر العولمة، لذلك تهدف كل منظمة لتحقيق الجودة وأكتسابها للحصول على مركز تنافسي.
- ث. حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في المنتجات المنظمات، وإن عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى منتجات أكثر جودة وأمان.
- ج. التكاليف و الحصة السوقية: إن تنفيذ الجودة لجميع العمليات ومراحل الإنتاج من شأنه إتاحة فرصة لإكتشاف الأخطاء ومعالجتها لتجنب التكاليف الإضافية من خلال تقليص الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المنظمات.<sup>71</sup>

## 2- ماهية جودة الخدمات:

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمية للوصول إليها بإعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعاً هاماً ومكملاً لباقي القطاعات.

### 1-2- تعريف جودة الخدمة وأهميتها:

سنحاول التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة وأهميتها في مايلي:

#### أ. تعريف جودة الخدمة:

- لقد تعددت تعريفها بتعدد المهتمين بفهوم جودة الخدمة لذلك سنتطرق لأهم التعاريف كمايلي:
- ❖ **التعريف الأول:** يعرف باديرو "Badiro" جودة الخدمات إلى أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية وإحتياجات العملاء، وكذلك مجموعة الصفات التي تحدد قدرة الخدمة وجودتها على إشباع حاجات العملاء التي هي مسؤولية كل منظمة.<sup>72</sup>
- ❖ **التعريف الثاني:** يرى "Lewis and Booms" إن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل التوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني

<sup>71</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 127.

<sup>72</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006، ص 40.

المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها.<sup>73</sup>

من خلال التعريفين السابقين نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة و بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين وهذا إنطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

**ب. أهمية جودة الخدمة:**

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية للأهمية لجودة الخدمة:

- نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى.
- إزداد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في المنتج هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- المدلول الإقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة إستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب عملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.<sup>74</sup>

### 3- تقنيات إدارة جودة الخدمات لتحقيق الأداء المتميز:

يعتبر إختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام الجودة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسمية نتيجة الإستخدام الغير مبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للعملاء ومن بين أهم التقنيات: القياس المقارن، تمكين الأفراد، إعادة هندسة العمليات.

#### 3-1- القياس المقارن لأفضل أداء:

يعتبر القياس لأفضل أداء من أهم الإتجاهات الحديثة التي تزايد إهتمام الباحثين بها بإعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء وتحقيق التميز.

#### أ- تعريف القياس المقارن بأفضل أداء:

<sup>73</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعة، مصر، 2006، ص 291.

<sup>74</sup> حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية للجامعة، العدد الرابع والثلاثون، 2013، ص

❖ التعريف الأول: هو مدخل منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز التي قد تتوافر داخل المنظمة، أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب منظم وشامل.<sup>75</sup>

❖ إصطلاحاً: يعرف قاموس ويبستر Webster القياس المقارن " بأنه مقياس مميز لأداء محدد مسبقاً وإستخدامه كنقطة مرجعية".<sup>76</sup>

وعليه يمثل القياس المقارن عملية قياس الأداء ومقارنته بأفضل أداء من أجل الوصول إلى معلومات تمكن المنظمة بإتخاذ مآثره مناسبة لتحقيق الأداء وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات وتطبيقها بطريقة منظمة.

**ب- أهمية القياس المقارن بالمنظمات الخدمية:** إن القياس المقارن أصبح وسيلة لا يمكن الإستغناء عنها في قياس جودة المنتجات والخدمات وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، حيث يمكن التطبيق العملي لأسلوب القياس المقارن في صناعة الخدمات بإعتباره وسيلة فعالة لقياس جودة الخدمات، فتبني هذا الأسلوب يساعد المنظمات الخدمية في رسم إستراتيجياتها وزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين العملية التدريبية، تخفيض التكاليف، سهولة تصميم الخدمة، تعليم الأفراد أساليب جديدة لتحسين العمل إضافة إلى تحسين الإتصالات الداخلية وتحقيق رضا المتعاملين.<sup>77</sup>

**ت- عوامل نجاح التطبيق الفعال للقياس المقارن بالمنظمات الخدمية:** تدل نتائج العديد من الدراسات أهمية أخذ العوامل التالية في الحسبان بهدف التوصل إلى نجاح تطبيق أسلوب المقياس المقارن في الواقع العملي بالمنظمات الخدمية، وتمثل هذه العوامل في:

- الإلتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق القياس المقارن؛
- تحديد معنى القياس المقارن بدقة مع توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذ في الواقع العملي؛
- تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المنظمة وتدعيم قدرتها التنافسية؛
- يجب أن يكون لدى المنظمة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل إتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل؛
- يجب أن يلم جميع المديرين ومتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية القياس المقارن؛
- إعتبار التغيير جزء من حياة المنظمة وإحداث التحسينات المستقبلية؛

<sup>75</sup> محمد رفعت حسنين، صابر صبحي محمد عبد ربه، عائشة عبد الفتاح الدجج، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، العدد 03 ج01، جامعة القاهرة، مصر، جويلية 2015، ص 06.

<sup>76</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 194.

<sup>77</sup> CAMP Robert, **Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et de passervos concuverts**, édition d'organisation, Paris, 1992, p23.

- يجب على الإدارة تحلي بدقة في إختيار الفريق المقارن بحيث لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج القياس المقارن في الواقع العملي.<sup>78</sup>

### 3-2- تمكين العاملين:

أصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الإهتمام والنقاش من أجل ترسيخ روح المسؤولية والإعتزاز لدى القوى العاملة وتطوير دوافع العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الإهتمام بالأفراد حتى يشعر بالثقة والأمان داخل المنظمة.

أ- مفهوم تمكين العاملين: التمكين هو أحد المبادئ والأسس التي يقف عليها تطبيق منهج إدارة الجودة وتطرق له عدة باحثين نطرح منهم التعاريف التالية:

❖ **التعريف الأول:** عرفت "مريام ويست" بأنه " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما".<sup>79</sup>

❖ **التعريف الثاني:** يمكن تعريف التمكين بأنه منح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.<sup>80</sup>

من التعريفين نستخلص بأن مفهوم التمكين يقوم على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بأن يشاركوا في الإدارة ووضع القرار مما يزرع فيهم الثقة في النفس والشعور بإمتلاك المنظمة وتحقيق أهدافها.

ب- **العوامل المساعدة على نجاح التمكين في المنظمات الخدمية:** إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

- إعتبار التعلم إستثمار ضروري، حيث يكون التعلم فاعلا في تسهيل الإنتقال إلى جودة لا بد أن يتصف المدير والعاملين بالمرونة والرغبة في العمل مع النظر للموارد البشرية على أنها أصول يمكن تجديدها قيمتها باستمرار؛
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء من أجل تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين؛
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية وذلك من أجل إحتواء العاملين وإندماجهم كأعضاء في المنظمة وزيادة فعاليتهم لتحسين الحدة وتحقيق أفضل أداء؛
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.<sup>81</sup>

<sup>78</sup> نفس المرجع السابق، ص 193.

<sup>79</sup> لخضر عبد الرزاق مولاي، حونية عمر، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 252.

<sup>80</sup> يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العاملين الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 45.

<sup>81</sup> يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 152.

### 3-3- إعادة الهندسة:

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها وذلك بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية.

#### أ- تعريف إعادة الهندسة:

❖ **التعريف الأول:** عرفها "مايكل هامر"، و"جيمس شامبي" "بأنها من جديد أي البدء من نقطة الصفر و التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لنيل رضا الزبون".<sup>82</sup>

❖ **التعريف الثاني:** كما تعرف إعادة الهندسة على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتحقيق التكلفة وجودة المنتج.<sup>83</sup>

❖ من خلال التعريفين السابقين نرى أن إعادة الهندسة تتضمن أربعة نقاط أساسية على النحو التالي:

- أساسية: و تعني أنه على المنظمة وكل فرد فيها مراجعة مايقومون به.
- جذرية: تتضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية أي التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية ومن هذا المنطق فإنها تعني التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين.
- هائلة: إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية الشكلية بل تهدف إلى رفع معدلات الأداء، وتحقيق الأرباح وزيادة الإنتاجية وتقديم أفضل الخدمات للعملاء وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وما أدى بها للوصول للأداء المتميز.
- العمليات: عن طريق التركيز على معرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.<sup>84</sup>

#### ب- العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة في المنظمات الخدمية: يتطلب تطبيق أسلوب إعادة

الهندسة في المنظمات الخدمية مايلي:

- البداية من الإدارة العليا ومدى إيمانها بالحاجة للتميز وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية؛
- تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها؛
- تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس والتحسين في نظم وإجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة؛

إن الإهتمام المتزايد بإعادة الهندسة يأتي في ثلاثة تصورات بيئية هي:

<sup>82</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 310.

<sup>83</sup> فهد سلطان، إعادة الهندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 43.

<sup>84</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 312.

- دورة حياة الخدمة القصيرة: أصبحت دورة حياة الخدمة في أغلب المنظمات قصيرة وهذا الإختصار يدفع إلى الإبداع والتطور بشكل أسرع والشيء المهم هو إيصال الخدمة إلى الزبون أسرع.
- الكثافة المعلوماتية: إن إستخدام قواعد المعلومات يسمح بخزن مقادير هائلة من المعلومات مما زاد من حدة التنافس بين المنظمات الخدمائية فقد أصبحت المعلومات وسيلة لجذب زبائن جدد.
- التكاليف الخفية لعدم الكفاءة: التي تعاني منها المنظمات التي تتنافس في الصناعات البطيئة والتي تزداد نتيجة للسيطرة الرديئة مما يتسبب في خسارة المنظمة لزبائنها وفقدانها لمكانتها بين المنظمات. ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الإلتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، إذ تعتبر أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمى من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالإعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تمهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والإلتزام في جميع مجالات العمل. عوامل نجاح وتفوق المنظمات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة.<sup>85</sup>

### المطلب الثاني: التنافسية والإبداع والإبتكار في إدارة التغيير لتحقيق الأداء المتميز.

تتعامل المنظمات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالتنافسية وسرعة التغيير، فأصبح من المتطلبات الأساسية لكل منظمة البحث عن الوسائل والطرق بغرض التحسين والتطوير لتمكين من البقاء والإستمرار في ظل تنافسية وأهمية الإبداع والإبتكار، يعتبر تبني الإستراتيجية التنافسية والإبداع والإبتكار من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز مع المتغيرات السائدة.

### 1- ماهية التنافسية:

أصبح مصطلح التنافس والمنافسة ذو وقع متفاوت الدرجة والأهمية مما أجبر المنظمة الإقتصادية تحت وطأة المنافسة الشرسة على الإهتمام بتموقعها بالمناخ التنافسي بإحكام سيطرتها على أسواقها وحصصها بالسوق ومواجهة التغيرات الحاصلة على محيطها كما تملي شدة المنافسة ضرورة تحسين المنتجات المقدمة تماشياً مع التطورات الراهنة.

### 1-1- تعريف التنافسية: على الرغم من عدم الإتفاق على تعريف محدد إلا أنه يمكن إعتماد على مجموعة

من التعاريف نذكر أهمها:

❖ **التعريف الأول:** "يختلف حسب المنظمة، أو القطاع، أو الدولة، والتنافسية على مستوى المنظمة تعني"

الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي

تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"<sup>86</sup>

<sup>85</sup> عمر حوتية، تطور أساليب تسيير المؤسسات الإقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص10.

<sup>86</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي حول أداء المتميز للمنظمات والمستويات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 461.



❖ التعريف الثاني: في حين نجد Ricardo Petrella في مقالة L'évangile de la

compétitivité أن التنافسية لا تعدو وأن تكون أسلوب يسلكه الأعوان الإقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، وكل عون وعلى وجه الخصوص - المنظمة- تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل إحترام القواعد المحددة ومع توفّر كافة الشروط العادلة للجميع.<sup>87</sup>

من التعريفين إن التنافسية هي الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أشكر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

**1-2- إستراتيجيات التنافسية:** إن للمنافسة التي تواجهها المنظمة دورا هاما في التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجياتهم التنافسية لتمكن هذه المنظمة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها.

جدول رقم(1-2) : الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

الإستراتيجيات التنافسية	المهارات والموارد المتطلبة	المتطلبات المعتادة
القيادة في التكاليف	مهارات في مجال العمليات الإنتاجية . إشراف محطم على العمالة تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع منافذ توزيع منخفضة التكاليف	رقابة محكمة على التكاليف إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية ومتكررة تنظيم ومسؤوليات واضحة حوافز مبينة على تحقيق الأهداف
التميز	قدرات تسويقية قوية تنوع في الخدمات والمنتجات النزعة نحو الإبداع والإبتكار كفاءة قوية في مجال البحث والتطوير سمعة حسنة لمنظمة في مجال الجودة خبرة طويلة في الصناعة تعاون قوي مع قنوات التوزيع	تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة الماهرة أو الكفاءات المبدعة.
التركيز	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا البرنامج إلى هدف معين	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا البرنامج إلى هدف معين

المصدر: لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة-باتنة، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016، ص184.

<sup>87</sup> محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر، 2002، ص 13.

### 1-3- التغيير التنظيمي وأثره على الأداء المتميز لتحقيق تنافسية المنظمة الخدمية:

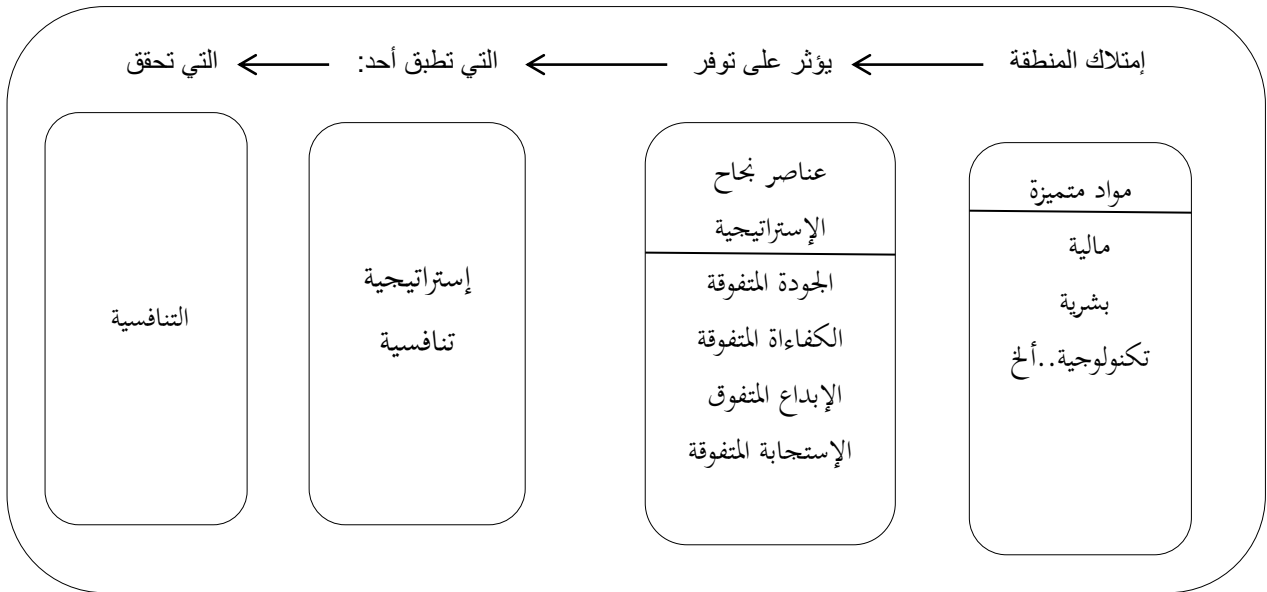
تعد جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم وزيادة الربحية وتعزيز المركز التنافسي وضمان البقاء في الاسواق.<sup>88</sup>

#### أ. تأثير الأداء المتميز على التنافسية:

إن إمتلاك المنظمة لموارد مادية وبشرية متميزة ومتفوقة قادرة على تحقيق الأرباح من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتجميع مواردها وتوظيفها لمصلحتها من خلال قيامها بإستثمارات إستراتيجية تمنع دخول منافسين جدد وتقدم منتجات وخدمات ذات مستويات عالية من الأداء والجودة بالشكل الذي يميزها عن منافسيها.

إن إمتلاك المنظمة إستراتيجية مرنة لديها القدرة على التغيير فيها لدعم التنافسية لم يعد كافياً بل يجب البحث المتواصل عن الموارد والكفاءات والشكل الموالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم (1-8): تأثير الأداء المتميز على التنافسية



المصدر: مصطفى شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 67.

يتضح من الشكل أن تطبيق المنظمة لأحد الإستراتيجيات التنافسية العامة يعتمد على إمتلاك المنظمة

للموارد والكفاءات المتميزة والإستغلال الجيد لهما، والذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى أن

<sup>88</sup> علي محمد عليان علي، متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة نظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة

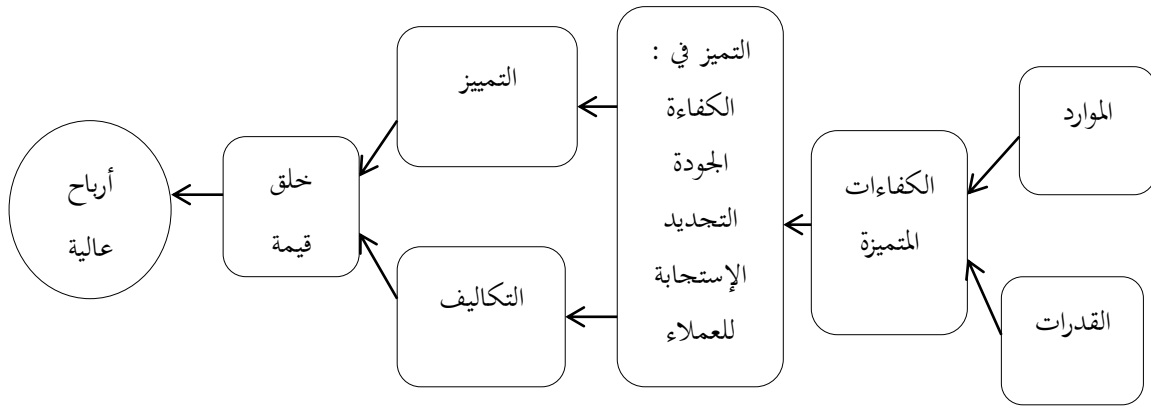
الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص 41.

نجاح الإستراتيجية المتبعة وتحقيقها لأهدافها يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية متمثلة في الكفاءة، الجودة، التجديد وسرعة الاستجابة للعملاء.

#### 1-4- دور الموارد المتميزة في تحقيق التنافسية:

الموارد هي أساس في بناء القدرات وصولاً إلى جوهر الكفاءة، وبالتالي تحقيق التنافسية، ويمكن توضيح الترابط بين كل من الموارد، القدرات والكفاءات المتميزة في تحقيق التنافسية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9) : دور الموارد المتميزة في تحقيق التنافسية



المصدر: لويبة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة-باتنة، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016، ص188.

#### 1-5- التغيير والتنافسية:

يعتبر التعلم في ظل إقتصاد المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فبعد أن كانت المنظمات تركز على التدريب من أجل زيادة مهارة الأفراد وقدرتهم على أداء عمل محدد، تجاوزت ذلك إلى إعطائهم فرصاً للتعليم كعنصر هام لتطوير الأفراد، وقد فرض عليها هذا الإهتمام بالتعليم نتيجة إقتصاد المعرفة، المنافسة الجديدة، سرعة التطور.

أ. مفهوم التعلم التنظيمي: "هو عملية تحسين الأداء من خلال الفهم والمعرفة الأفضل، إذ يمثل مفهوماً أكثر نضجاً من منظمة التعلم، وهو محاولة من المنظمة لتصبح متعلمة بإعتماد رؤى وأساليب مختلفة".<sup>89</sup>

ب. التعلم التنظيمي والتنافسية: معظم التغييرات التي عرفها العالم فرضت على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغييرات، وبالتالي ضرورة الإعتراف بجمالية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدلها على أحسن طريق لإستثمار

<sup>89</sup> لويبة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة-باتنة، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016، ص215.

وتفعيل أهم ثرواتها وهي ثروة الفكر ورأسها الفكري، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الأداء المتميز وهذا من خلال استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، إزالة معوقات إكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل، وتمييزهم باستمرار من أجل تحقيق تنافسية مستمرة في ظل ظروف متغيرة، وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدر أساسي للتنافسية، ويجب عليها إمتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وهي ما يسمى برأس المال الفكري، الذي عليها معرفة كيفية إمتلاكه، إدارته وقياسه، والمحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمه وهذا يتحقق فقط بالتعليم المستمر.

## 2- تعريف الإبداع والإبتكار:

يعرف Drucker الإبداع على أنه "التغيير الذي ينشأ بعدا جديدا للأداء".<sup>90</sup> أما الإبتكار: يعرف في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة مترامنة مع الفكر"<sup>91</sup>.

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع والإبتكار فالإبداع يرتكز على درجة الخلق والإكتشاف للمدخلات، وإعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الإبتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.<sup>92</sup>

## 2-1- الإبداع والإبتكار في إدارة التغيير لتحقيق الأداء المتميز:

حتى تتمكن المنظمة من التقليل من المصاعب التي تواجهها ومن تحقيق التميز في مجال نشاطها وضمن السوق التي تنشط فيها فإنها تحتاج إلى بيئة إبداعية مهما كان مجالها والتي تضمن من خلالها الوصول إلى كل ما هو جديد يضمن لها تحقيق الجودة وتعظيم الربح وتنمية مكانتها التنافسية ولذلك فإن عند إختيار مشروع الإبداع والإبتكار في المنظمة التي تمر بعملية التغيير عليها الخضوع لعدة إعتبرات في مختلف المستويات وذلك من خلال:

أ. مستوى الداخلي:

❖ التكنولوجيا: إن نجاح المنظمة في ظل التغييرات الحاصلة في بيئتها وبالأخص تلك التي

تقبلت الجديد فإن ذلك يؤدي إلى زيادة فعاليات الأداء وذلك من خلال :

● توفير الجهد والوقت؛

<sup>90</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>91</sup> محمد بن عامر النيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 20.

<sup>92</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 358، 359.

- توفير التكاليف وزيادة الإنتاجية؛
- الحصول على مزايا تنافسية؛
- تحسين ظروف العمل وتحقيق الجودة؛
- إكتشاف طرق إنتاج جديدة تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية؛
- تحسين نوعية السلع والخدمات وزيادة حجم المبيعات.

❖ مؤهلات المنظمة: لا يجب على المنظمة أن تختار مشروع الإبداع والابتكار في عملية التغيير

وأساليب الأداء عشوائيا دون مراعاة إمكانياتها المادية والمالية والبشرية وذلك من خلال وضع خطة من قبل الإدارة وتحديد الميزانية، وكذلك العنصر البشري من بين الإمكانيات التي يجب مراعاتها وذلك بإختيار الكفاءات والقدرات الإبداعية القادرة على خلق أداء متميز وحسن إستغلالها من خلال توفير نظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم.

ب. مستوى خارجي:

❖ المنظمات المنافسة: من أبرز الإعتبارات الواجب على المنظمات أخذها بعين الإعتبار عند إختبارها المشروع ومجال الإبداع والابتكار هو الطبقة المنافسة لها نظرا لما تشكله عليها من خطر، لذا وجب على أي منظمة تسعى للبقاء والإستمرارية أن تكون دائما على إطلاع لما يقوم به منافسيها وذلك لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال الأساليب المستخدمة للأداء المتميز .

❖ ملائمة المنتجات: يقصد بها مدى تقبل ورضا الزبائن على الخدمات والمنتجات ومدى تلائمها مع إحتياجات الزبائن كما أن المنظمة الناجحة هي التي تواكب وتساير مختلف رغبات وإحتياجات مستهلكيها مما يزيد في رضاهم وولائهم وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.

❖ السوق المتوقع: يجب مراعاة عدة عوامل منها الأسعار الحالية ومعدل تطورها وكذا أخطار المنافسة، لأن هدف أي منظمة الإنتاج بأقل التكاليف والبيع بسعر أقل من منافسيها وكذا التركيز على الأسلوب بالتسويق حيث أن وصول المنتج أو خدمة للمستهلك في الوقت والمكان المناسب سيزيد من ولاءه ورضاه عن المنظمة.<sup>93</sup>

<sup>93</sup> إبراهيمي شراف، إنعكاس إستراتيجية الإبتكار والتطوير على طبيعة نشاط وربحية المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة صيدال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائر والإبتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، يومي 17-16 نوفمبر، 2008، ص28.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والحوكمة ودورهما في تحقيق الأداء المتميز.

إن الأهداف التي تسعى إليها المنظمة أن تكون لها ثقافة تنظيمية قوية وضمن حوكمة تنصب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل، إن إتفاف الأفراد حول الثقافة التنظيمية يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفع إلى تحقيق الأداء المتميز.

### 1- الثقافة التنظيمية:

هناك منظمات تعمل في محيط متشابه التأثير أي تتعرض للفرص نفسها والتهديدات نفسها لكن ينجح البعض منها ويفشل البعض الآخر، ولا يمكن لأحد أن ينكر التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على المنظمة والأفراد العاملين بها، حيث لثقافة أثر إيجابي على درجة الفاعلية والكفاءة وبالتالي إتجاهها وتركيزها على التفوق والأداء المتميز، لهذا سنتطرق إلى عنصر تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الأداء المتميز.

1-1- تعريف الثقافة التنظيمية: إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، وهناك عدة تعاريف نذكر أهمها:

❖ عرفها (Ouchi) بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما أنها تمثل نظام

94

1-2- أهمية الثقافة التنظيمية: ترجع أهمية الثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة المنظمة ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتكمن أهمية الثقافة المنظمة في النقاط التالية: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

- تعتبر الثقافة المنظمة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للإستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة المنظمة ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين؛
- إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية

<sup>94</sup> عائشة شتاتحة، إحداهن التغيير التنظيمي خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 01، 2006/2007، ص 119.

- ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد إستراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات؛
- تعمل الثقافة المنظمة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
  - تعتبر الثقافة عنصرًا جذريًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير.<sup>95</sup>
- 1-3- ثقافة المنظمة تكامل أساسي لإنجاح التغيير التنظيمي لتحقيقها الأداء المتميز في المنظمة الخدمية:**

لكي تقوم المنظمة بأداء وظائفها على أكمل وجه لا بد أن تكون الثقافة التنظيمية قوية ترتبط بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، لذلك فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على مختلف العمليات التنظيمية من خلال ثلاثة عوامل:

أ. **الاتجاه:** ويدخل في طريقة العمل إتجاه الثقافة وتأثيرها، إلا أن المهم هو كيفية التفاعل والتعامل بين عناصر الثقافة وإستراتيجية العمل الناجح.

ب. **الانتشار:** يعني إنتشار الثقافة وشيوعها بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة لدى العاملين.

ت. **القوة:** وهذا الإتجاه يمثل الضغط الذي تبسطه الثقافة على أعضاء المنظمة مهما كان إتجاهها، وبعبارة أخرى هل ثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء المنظمة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان؟ والشكل التالي يوضح كيفية تأثير الثقافة على الأداء في المنظمة :

الشكل رقم (1-10): أثر الثقافة التنظيمية



<sup>95</sup> ممدوح جلال الرحيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2000، ص 55.

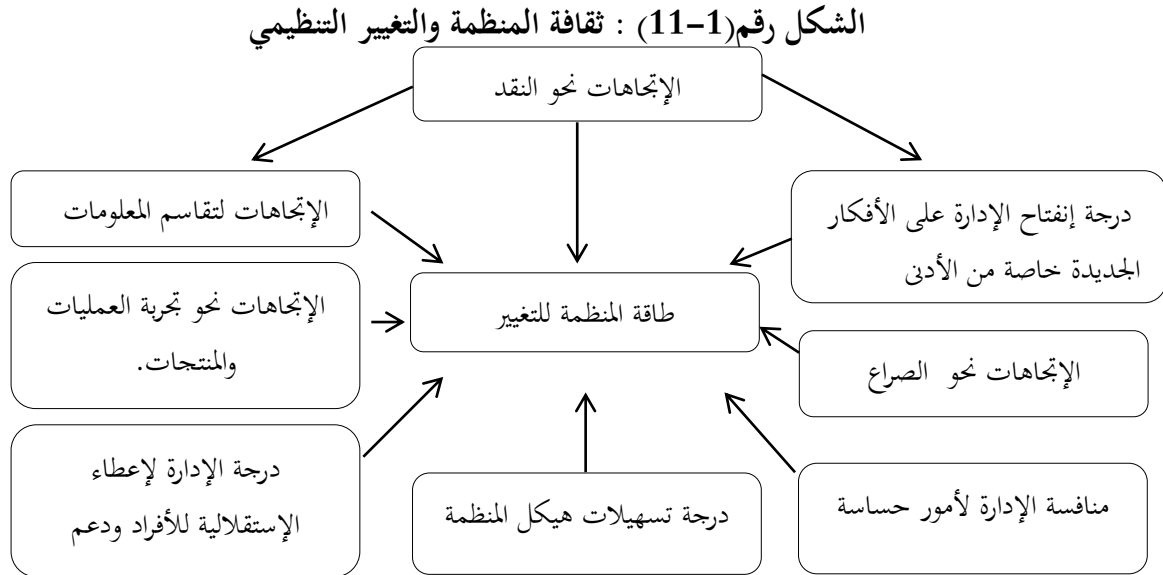
المصدر: بلكبير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 83.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن تأثير ثقافة المنظمة من خلال إتجاه إنتشار وقوة المعتقدات والقيم التنظيمية على العمليات التنظيمية، حيث تسهل عملية الإتصالات بين الأعضاء مما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون بإختيار الأعضاء ودون الحاجة لفرض ذلك عليهم، وهذا ما يؤدي إلى إتزام الجميع بما لا يخالف قيم ومعتقدات المنظمة وبذلك تضع عملية إتخاذ القرارات أقل تعقيد لأن هناك مجموعة من الإفتراضات، تستند عليها القرارات فالثقافة التنظيمية إذا تؤثر على العمليات التنظيمية وهذه الأخيرة هي التي تحدد فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمة، وهو ما سيؤدي إلى التغيير الثقافي.<sup>96</sup>

#### 1-4- تعريف التغيير الثقافي: يمكن تعريف التغيير الثقافي أنه "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة إلى

التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف وإستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فإن كل من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد إرتبطا بروابط قوية لا يمكن التفرقة بينها.<sup>97</sup>

من خلال التعريف يمكن القول أن التغيير في الثقافة التنظيمية يتطلب فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 118.

<sup>96</sup> بلكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

<sup>97</sup> بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 286.



من خلال الشكل يتضح أن ثقافة المنظمة هي المحدد لمدى قدرة المنظمة على إدخال وتطبيق التغيير، فعليها خلق طاقة مدعمة للتغيير، ويبقى نجاح التغيير في ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة الإدارة في تحقيق ذلك ومدى متابعتها وتبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك نذكر منها:

- فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرين تغيير المسار دون معرفة الوضع الحالي، (أين تقف الآن) .
  - تمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسياً قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي وإعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار وفي التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية ويكونون في وضع أفضل نتيجة لهذا التغيير.
  - مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية إتجاه العمل وزيادتهم إنتمائهم له، وهو ما يحقق إندماجهم مع الوضع الجديدة.
  - العوائد والمكفئات: فالعوائد المادية والمعنوية على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترجع روحه المعنوية .
- يمكننا القول أنه كل منظمة ثقافية خاصة بما تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن كل منظمة تسعى إلى إدخال التغيير التنظيمي يستوجب عليها أن تلجأ في الأمر إلى النظر في الثقافة التنظيمية السائدة أي القيم والأساليب والمواقف والإتجاهات والتخطيط لإحداث التغيير في الثقافة السائدة في حالة غياب التوافق بينهما.

إذن يمكن القول بأن التغيير الثقافي الذي يرافق التغيير التنظيمي يلعب دوراً مهماً فهو بمثابة مفتاح النجاح والأساس الذي يستند عليه، قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن مثقفاً مع الثقافة السائد.<sup>98</sup>

## 2- الحوكمة:

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي بإعتبارها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

### 2-1- تعريف الحوكمة:

هي مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الإنضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المنظمة الإقتصادية فيما يتعلق بإستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف.<sup>99</sup>

### 2-2- أهداف الحوكمة:

<sup>98</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 119.

<sup>99</sup> عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 17.

تهدف الحوكمة إلى تحقيق مايلي:

- تحسين أداء المنظمة برقابة فعالة؛
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات، والمعلومات عن المنظمات، وكذلك عن الأداء والإنجاز الذي قامت به، وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل؛
- زيادة قدرة المنظمات على تحسين موقفها التنافسي، وجذب إستثمارات جديدة ورؤوس أموال جديدة، وتمتعها بسمعة حسنة في السوق؛
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين معدلات دوران العمالة، وإستقرار العاملين، وتنمية الصورة الذهنية الايجابية عن المنظمة، سواء لدى العاملين فيها أو لدى المتعاملين معها، أو عند الجماهير العريضة بصفة عامة؛
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- منع إستغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

### 2-3- مساهمة آليات الحوكمة في تحسين الأداء:

- تسعى الحوكمة من خلال الآليات إلى تحقيق رفع الكفاءة أداء المنظمات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المنظمات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة.
- إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المنظمات والإقتصاد بشكل عام على جذب الإستثمارات، ودعم الأداء الإقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب:
  - من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المنظمة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى إستنزاف موارد المنظمة، وتآكل قدراتها تنافسية، وبالتالي إنصراف المستثمرين عنها؛
  - تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة المنظمة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمنظمة، وضمان إتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعد المنظمات على جذب الإستثمارات بشروط جيدة؛
  - تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال؛
  - إن تغير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بيّنت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة؛

- يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء الشركة؛<sup>100</sup>
- يقوم بالتقييم المستمر لكفاءة أنظمتها وإجراءاتها وآليات الرقابة وذلك للتقليل من المخاطر والقصور في الأداء؛
- من أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالمنظمات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن توفر عناصر النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء المنظمات؛
- تساهم لجنة التدقيق في تحسين الأداء من خلال القيام بالنشاطات التالية بدعم إستقلال المراجع الخارجي وفحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA- الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2014، ص 124.

<sup>101</sup> ريم بن عسي، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص ص 54-55.

## خلاصة الفصل

إن المحيط المتغير الذي تنشط فيه المنظمات اليوم يفرض عليها أن تكون مرنة، أي أن تتكيف باستمرار وعلى الدوام مع المتغيرات الجديدة من أجل تحقيق الأداء المتميز ومن خلال القيام بعمليات تغيير على المستوى الداخلي حتى تتمكن من مواجهة التغيرات الخارجية، وهذه التغيرات تتضمن في الغالب تغيير الثقافة الحالية أو السائدة في المنظمة بثقافة جديدة أي تغيير القيم أو الممارسات أو المعارف أو العادات القديمة في المنظمة بأخرى جديدة، ولكن قبول التغيير في المنظمة من قبل الأفراد ليس بالأمر الهين أو السهل، لذلك يجب على قادة المنظمات أن يستعملوا مجموعة من الأدوات أو الآليات التي تمكنهم من إقناع الأفراد بضرورة القيام بهذا التغيير وتحسيسهم بفوائده عليهم وعلى المنظمة.

إن المنظمات المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكبر جودة، وبمرونة عالية تستجيب من خلالها للتغيرات المختلفة، وفي طريقها لتحقيق كل ذلك يمكن أن تعتمد المنظمة على نماذج ومعايير مختلفة للأداء المتميز، وتعتبر نماذج الأداء المتميز بمثابة دليل المنظمات وطريقها لتحقيق التميز المنشود.

تمهيد :

بعد إستيفائنا للجزء الأول من الدراسة والمتمثل في الجانب النظري، حيث تطرقنا فيه إلى الخلفية النظرية للدراسة، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول التعرف على مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع العملي للدراسة.

ومن أجل التعرف على أهمية إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز في الممظمة إختارنا فندق سيبوس الدولي من أجل إجراء دراستنا.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل المقابلة ، وفيما يخص المبحث الثالث خصص عرض وتحليل نتائج الإستبيان وتفسيرها.

### المبحث الأول: تقديم لفندق سييوس الدولي

من أجل وضع الفندق سييوس الدولي في إطار الدراسة، لا بد لنا من إعطاء صورة واضحة حول نشأة الفندق وتطوره، وكذا شرح مختلف الخدمات التي يقدمها، وأهمية الفندق نظرا لمكانة التي يحتلها فندق سييوس الدولي في الجزائر فلقد قمت بإختياره لإجراء الدراسة الميدانية فيه .

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

يعتبر فندق سييوس الدولي أهم الفنادق في شرق البلاد، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب بإختصار من تقديم الفندق من حيث النشأة والتعريف والهيكلة التنظيمية.

#### 1- نبذة تاريخية عن فندق سييوس الدولي:

إن مؤسسة التسيير السياحي (EGTA) بعنابة تم إنشاؤها خلال إعادة الهيكلة التي شملت القطاع السياحي سنة 1983، بإعتبارها المؤسسة الأم التي ينتمي إليها الفندق محل الدراسة، يحتوي رصيدها الفندقى على ستة منظمات فندقية بطاقة إستيعاب تقدر بـ 1540 سرير موزعة عبر الولايات التالية: عنابة، قلمة والطارف، ويشمل هذا الرصيد على:

فندق واحد مناخي، فندق واحد إستحمامي، فندق واحد حمام معدني، ثلاث فنادق حضرية هي فندق مرمورة بقلمة، فندق المرجان بالقلمة، وأخيرا فندق سييوس الدولي وهو محل الدراسة.

#### 2- تعريف فندق سييوس الدولي :

يعتبر فندق سييوس الدولي من أكبر الفنادق في مدينة عنابة، وينفرد بأنه الوحيد الذي يصنف بـ (05) خمسة نجوم في هذه المنطقة، وضع تحت الإستغلال سنة 1975، مصمم على شكل بناية أو عمارة تحتوي على أربع عشر طابقا، قام بمهندسته وتصميمه المهندس الفرنسي "Mr Pouillon" بالإستعانة مع القرض الشعبي الجزائري الذي مول هذا الإنجاز بقيمة حوالي 1 مليار دينار جزائري وقد تم تدشينه في 12/08/1975 تحت إسم "بلانزا" "Plaza" وفي 12/03/1983 تم تغيير إسمه إلى فندق سييوس الدولي.

يتمتع فندق سييوس الدولي بموقع إستراتيجي حيث يقع في وسط مدينة عنابة إضافة إلى هندسة عمرانية رفيعة حيث يتواجد بجواره الخزانة العمومي، الولاية، الميناء والشواطئ ويبعد عن مطار رابح بيطاط بـ 20 دقيقة تقريبا.

وبفضل هذه الميزات التي يتمتع بها فندق سييوس جعلت منه مكان توافد عدد كبير من الزوار ذوي المداخيل المرتفعة حيث أنه أصبح يمثل نسبة 45% من قدرة الإستضافة بالنسبة لباقي الفنادق السياحية في ولاية عنابة وما زاد من توافد الزبائن إليه من خارج الولاية والوطن هو وجوده في وسط مدينة عنابة عروس الشرق.

يتكون الفندق من 288 غرفة من بينها 12 راقية suite ، ومرافق عديدة من مطعم، قاعة محاضرات، قاعة شاي، قاعة أفراح... إلخ. مدخل الفندق فضاءا لراحة الزائرين حيث تقدم لهم المشروبات غير الكحولية باردة

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

ودافئة، بالإضافة إلى بعض الحلويات من مناسبة إلى أخرى. يشغل فندق السييوس الدولي 261 عاملاً، من بينهم 19 موظفاً مؤقتاً.

ويتكون فندق السييوس الدولي من ثلاث مداخل وهي:

المدخل الأول: يطل على موقف السيارات

المدخل الثانى: يطل على شارع 24 فيفري

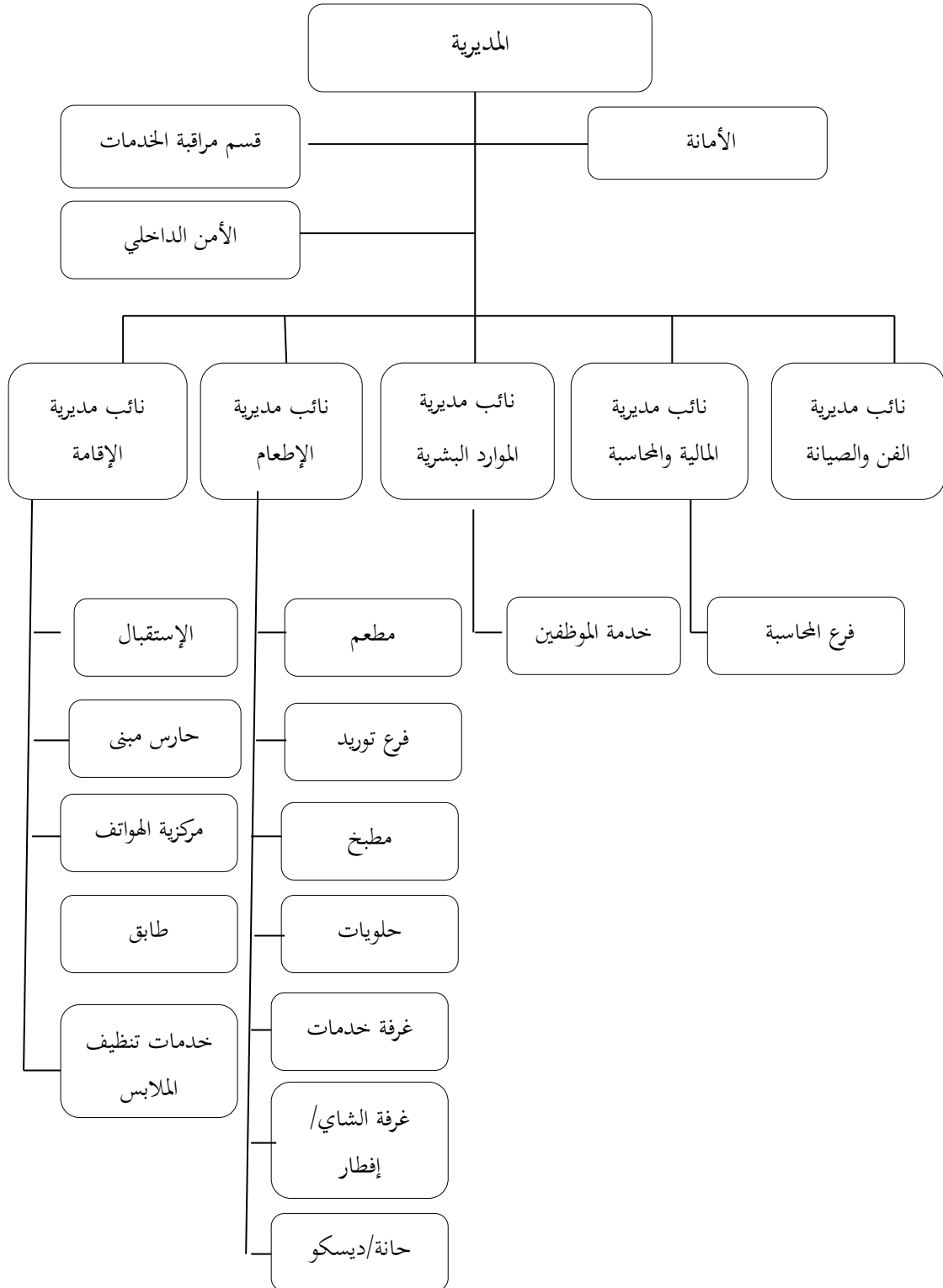
المدخل الثالث: خاص بالعمال والموظفين ويطل مباشرة على الطابق الأرضي حيث تتواجد الإدارة ووحدات الصيانة ومختلف المخازن. ض

المطلب الثانى: الهيكل التنظيمى للفندق سييوس الدولي

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بتسليط الضوء على الهيكل التنظيمى لفندق سييوس الدولي ومختلف

الخدمات التى يقدمها

1- الهيكل التنظيمي للفندق:



المصدر: مديرية الموارد البشرية، فندق السيپوس الدولي عناية.



### 2- مهام مختلف مصالح الفندق:

- من خلال الهيكل التنظيمي للفندق نلاحظ أن جميع الأقسام تخضع مباشرة لإشراف من طرف المدير، والتي بدورها تنقسم إلى فروع يشرف عليها رؤساء الأقسام والمتمثلة فيما يلي:
- ❖ **المدير:** تتمثل مهامه في الإشراف على جميع الأقسام التي لها علاقة معه، وكذلك إصدار مختلف الأوامر وهو المسؤول القانوني عن أي شيء، ولهذا فإن المدير يكون على إطلاع مستمر على جميع الخدمات ووظائف كل قسم، كما يقوم بمراقبة سير عملية تقديم مختلف الخدمات للزبون.
  - ❖ **الأمانة:** مهامه إستقبال جميع الزبائن من مختلف الأماكن وتنظيم عمليات الحجز وكذلك تنظيم البريد الوارد والصادر.

- أ- **قسم مراقبة الخدمات:** وهو المسؤول على مراقبة أي سلعة واردة من طرف الموردين والخارجة إلى نقاط البيع، ويقوم بالجرد الشهري و أي جرد فجائي .
- ب- **الأمن الداخلي:** يسهر على الجانب الأمني للفندق وتغطية مختلف المنافذ بالكاميرا المراقبة
- ت- **نائب مديرية الفن والصيانة:** مهامه إصلاح الأعطاب مهام كانت من كهرباء، وماء... إلخ.
- ث- **نائب مديرية المالية والمحاسبة:** توجد مجموعة من المهام المتمثلة في تسجيل العمليات في يومية المنظمة، والمعاملات مع الزبائن والوكالات، وكذلك إعداد فواتير الزبائن وتحصيل مبالغ الفواتير.
- ج- **نائب مديرية الموارد البشرية:** ويتمثل مهامه في سير العمال ومتابعتهم، و تسجيل الغيابات والحضور ومختلف حاجات الموظفين ورغباتهم، وكذلك دراسة ملفات التقاعد.
- ح- **نائب مديرية الإطعام:** يقوم بتنسيق مع مختلف فروعته بالتخطيط لأنواع الأطعمة والمأكولات التي سيقدمونها لزبائن وكذلك يوقم بمراقبة أي من النقائص وتدوينها
- خ- **نائب مديرية الإقامة:** يعمل على السهر على إيولء مختلف الزبائن بأفضل الحالات والظروف وتلبية جميع حاجاتهم ورغباتهم.

### 3- أهداف الفندق:

من بين أهداف الفندق مايلي:

- تحقيق الأرباح؛
- البقاء والنمو والإستمرار وإمكانية التوسع؛
- العمل على تحسين خدماته؛
- تلبية طلب على مختلف خدماتها.

### 4- الخدمات بفندق سيبوس الدولي بعناية:

#### 4-1- الإيواء:

يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق، حيث يساهم في رقم أعمال الفندق بنسبة 50% حسب الحصيلة السنوية، وينطوي تحت هذه الوظيفة بحوالي أكثر من مجموعة من الخدمات هي:

أ- **حفظ الأمتعة:** تسخر إدارة الفندق عونين للقيام بهذه العملية والسهر على تلبية طلبات العملاء في كل الأوقات.

ب- **الإستقبال:** يتم إستقبال الضيوف عند مدخل الفندق.

ت- **الغرف:** جميعها مجهزة بمختلف التجهيزات الخاصة بالغرف.

ث- **الإتصالات:** إرسال وإستقبال الفاكسات والتلكسات تتم عموماً بصفة عادية على مستوى مركز الاستقبال، وكذلك أنترنت .

#### 4-2- الإطعام والشراب:

يقدم المطعم أطباقاً متنوعة لذائذه أجنبية ومحلية، كما أن الحانة الأمريكية التي تقع في الطابق الثالث عشر والمرقص، يقدمان للعملاء أنواعاً متعددة من المشروبات المختلفة.

أ- **المطعم:** يقوم رئيس القاعة بالتشاور مع رئيس المطبخ، حول نوعية الوجبات المقترحة لذلك اليوم، لكي يتسنى له الإجابة بسرعة على طلبات العملاء، وعند الساعة منتصف النهار 12.00، يتم فتح باب المطعم للسماح للعملاء بالدخول، وتناول ما طاب من الوجبات المقترحة، بينما توقيت وجبة العشاء يكون من الساعة السابعة ليلاً، ماعداً بعض الحالات الاستثنائية للطلب المتزايد كحالة الملتقيات مثلاً، أما بالنسبة لنوعية الوجبات، فيتبع المطعم الطبخ الفرنسي، بالإضافة إلى بعض الأطباق المحلية.

ب- **الحانة الأمريكية:** مفتوحة طوال اليوم لتقدم المشروبات، وبعد الساعة العاشرة ليلاً تتحول إلى نادي ليلي.

#### 4-3- قاعة المحاضرات:

تقع في الطابق الثالث عشر، ذات طاقة إستيعاب تقدر بـ 200 شخصاً، تتوفر على أجهزة خاصة بالصوت وهو ما يسمح بتنظيم المحاضرات والندوات بصفة مقبولة.

#### 4-4- القاعة الوردية:

تقع إلى يمين الحانة في الطابق الثالث عشر وهي عبارة عن فضاء للراحة والإسترخاء، طاقة إستيعابها 250 شخصاً، تمنح عادة لفائدة منظمي الحفلات والأعراس.

#### 4-5- الحظيرة:

تقع الحظيرة بالجهة اليسرى لمدخل الفندق، وتتسع لعدد محدود من السيارات بالنظر إلى عدد الغرف والطوابق في الفندق، وهو ما يجعل عملية التوقف أو المغادرة صعبة في حالات الذروة. يطبق فندق سيبوس الدولي عناية طريقة التسعير على أساس التكلفة، حيث تختلف الأسعار بالنسبة للأطعمة تبعاً لنوعية الوجبات والمواد المستعملة في تحضيرها، بينما تحديد أسعار الغرف يكون تقديرياً ويجري تغييره من فترة إلى أخرى .

#### 4-6- التعاملات والإتفاقيات الثنائية:

للفندق تعاملات مستمرة مع مختلف الهيئات والإدارات المحلية لولاية عنابة، وكذلك المعاهد الجامعية، بالإضافة إلى إتفاقيات ثنائية يجري عقدها مع بعض المنظمات الوطنية والخاصة. **المطلب الثالث: تعريف أدوات البحث المعتمدة، مجتمع وحدود الدراسة** سعياً منّا لمعرفة مدى كفاية وملائمة الإطار النظري لإدارة التغيير وأثرها في تحقيق الأداء المتميز، إعتدنا في هذا المطلب على أسلوب التحري المباشر باستخدام أداة الإستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر والأحداث، وهذا لمعرفة مدى تطابق وجهة نظر مجتمع الدراسة، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بعرض إستمارة الإستبيان التي تمثل قاعدة المعطيات التي تم الإعتماد عليها في الدراسة الإحصائية، بتناول مراحل إعدادها ومختلف الظروف المحيطة بها والمنهجية المتبعة في الدراسة.

#### 1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

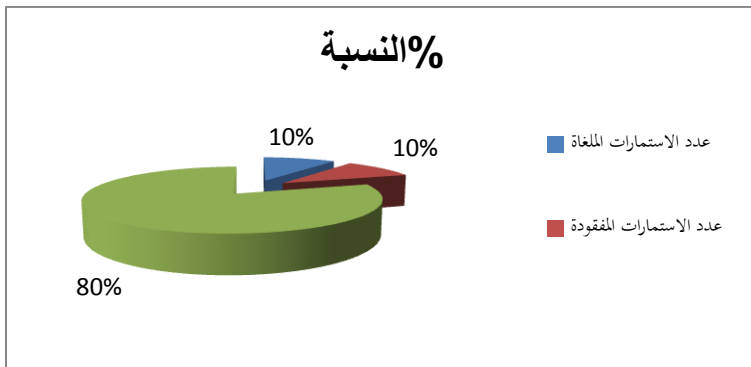
من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو تحديد مجتمع الدراسة، وبالنسبة لدراستنا فإن مجتمع الدراسة بالنسبة لفندق سيبوس الدولي بولاية عنابة يتمثل في جميع موظفي الفندق والذي بلغ 261 موظف، وقد تم توزيع 70 إستبيان على الموظفين، وإسترجعنا 56 إستبيان معبأة وقابلة لتحليل الإحصائي، أي بنسبة من إجمالي الإستبيانات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-1): يوضح عينة الدراسة

الشكل رقم (2-1): يوضح عينة الدراسة

للفندق سيبوس الدولي

للفندق سيبوس الدولي



البيان	التكرار	النسبة
عدد الاستبيانات الموزعة	70	100%
عدد الاستبيانات المعادة	63	90%
عدد الاستبيانات الملقاة	07	10%
عدد الاستبيانات المفقودة	07	10%
عدد الاستبيانات المقبولة للدراسة	56	80%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إكسابيل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

### 2- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

يتطلب أي بحث علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة،<sup>1</sup> وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته، إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي موضوع بحثنا المتعلق بأثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز، فلقد إستعملنا ثلاثة أدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث سيتم الإعتماد على الإستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع مدير الموارد البشرية، ومدير المبيعات قصد جمع بعض البيانات الجديدة، لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الإستمارة، كما نستعمل الملاحظة كوسيلة مكملة لجمع البيانات. ومنه سيتم إنجاز هذه الأدوات في مايلي:

### 2-1- الإستبيان:

قمنا بالإعتماد على أداة الإستبيان في موضوع الدراسة والذي هو "عبارة عن ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد أو المنظمات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته"<sup>2</sup> حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الإستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على إطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث وقد خضع هذا الإستبيان إلى عملية التحكيم من قبل أساتذة مختصين في عدة تخصصات وهذا بهدف التأكد من المستوى المعلوماتي للإستبيان من حيث (دقة الأسئلة، إبتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة، عدم حملها للتناقضات....)، ويمكن عرض محاور الرئيسية للإستبيان فيما يلي:

- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية) من الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية... الخ، ويحتوي على 06 أسئلة، من السؤال الأول إلى السؤال السادس.
- **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول تبنى إدارة التغيير بفندق سيبوس الدولي، ويحتوي على 19 سؤال، من السؤال الأول إلى السؤال التاسع عشر.
- **المحور الثالث:** تضمن هذا المحور الأسئلة التي تمحورت حول تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي، ويحتوي على 20 سؤال، من العشرون إلى السؤال تسعة وثلاثون.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق)، دار صفاء، دون طبعة، عمان، 2000، ص 81.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

وكان مجموع العبارات المكونة للإستمارة 39، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق بشدة ( 5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد(3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)، أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الإستمارة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، وهي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%؛
- للرقم 2 تكون أقل من 40%؛
- للرقم 3 هي أقل من 60%؛
- للرقم 4 هي أقل من 80%؛
- للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى  $4=1-5$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $0.80=5\div 4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20.
- من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالاتي:

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير.
- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

### 3- هدف الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في الجزائر من خلال تقصي وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز، ودراسة قدرة إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز لتحقيق أهداف الفندق، ويمكن تفصيل أهداف الدراسة حسب محاور الإستبيان إلى مايلي:

**المحور الثاني:** يهدف إلى معرفة أثر تطبيق إدارة التغيير في فندق سيبوس الدولي وخصص لإختبار الفرضية الأولى والتي نصها:

- "يتبنى فندق سيبوس الدولي إدارة التغيير بمستوى عالي".

من المعروف أنه لا يمكن إصدار أي حكم على أية دراسة أو إتخاذ أي قرار دون أن تتوفر معلومات وحقائق عن الموضوع. لأن صدق البيانات والإعتماد على مصادر موثوق بها يعتبر شرطا أساسيا لإصدار أي حكم موضوعي والتوصل إلى نتائج عملية.

**المحور الثالث:** يهدف إلى معرفة مدى قدرة تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي، وخصص لإختبار الفرضية الثانية والتي نصها:

"يحقق فندق سيبوس الدولي أداء متميز بمستوى عالي".

### المبحث الثاني: التغييرات التنظيمية والأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

إن الفنادق تعتمد بصورة رئيسية على نواحي الراحة والجمال والرفاهية التي توفرها للزوار، ولهذا فالحفاظ عليها يساعد الفندق على جذب المزيد من النزلاء والزوار مما يعود بالفائدة الاقتصادية المرجوة للفندق، مما يساعد على الحفاظ على الصورة الجمالية والوظيفية حتى يكون دائما في مستوى المنافسة ويحقق الهدف المطلوب منه والعائد المتوقع له.

### المطلب الأول: التغييرات التنظيمية التي قام بها فندق سييوس الدولي

#### 1- التغييرات المحدثة في الفندق:

نتيجة للتغييرات التي يشهدها المحيط الخارجي للفندق وكإستجابة لجل التغييرات، فإن الفندق يقوم بتطوير موارده البشرية والمادية والتكنولوجية بالإضافة إلى إدخال عامل تحسين أداء مختلف الخدمات المقدمة.

#### 1-1- التغيير في مختلف الخدمات:

نظرا لإشتداد المنافسة والتغييرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للفندق سييوس الدولي قامت إدارته بإحداث العديد من التغييرات على مستوى خدماته والمتمثلة في:

- قام الفندق بإضافة مركز أعمال ، قاعة للحلاقة و كشك يعرض أعراض بسيطة لتلبية حاجات عملائه؛
- إضافة عيادة طبية متعددة الخدمات؛
- أصبحت المؤسسة تتعامل مع العديد من وكالات السياحة والأسفار، بإبرام إتفقيات معها؛
- الإهتمام بالجانب التسويقي من خلال القيام بدراسات وأبحاث حول السوق بتوفير كفاءات مختصة في هذا المجال؛
- وبهدف إرتقاء فندق سييوس الدولي بخدماته الفندقية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن قامت إدارة الفندق بتوسيع مجالات التوزيع من خلال التعامل مع مختلف الوسطاء السياحيين من: منظموا رحلات، وكالات تأجير السيارات، وكالات السياحة والأسفار، بالإضافة إلى إبرام عقود مع مختلف الشركات المحلية والأجنبية؛
- تطبيق سياسة سعرية مرنة وموسمية ومنح بعض الإمتيازات المتنوعة للعملاء، بعد أن كانت تعتمد على الأسعار الثابتة، قصد تشجيعهم على توطيد تعاملاتهم مع الفندق مثل: توفير النقل الإستثنائي لنوع خاص من العملاء، تنظيم رحلات ترفيهية... الخ؛
- التأكيد على المحيط المادي للخدمة والتصاميم الداخلية والخارجية للديكور والألوان وموقع الفندق الممتاز باعتباره أداة هامة في إتخاذ القرارات الشرائية للعميل، حيث يقوم الفندق بالتغيير في المحيط المادي للخدمة باستمرار ومن وقت إلى آخر؛
- إستحداث شعار خاص بالفندق يميزه عن غيره من المنافسين والترويج له.

### 1-2- التغيير في الموارد البشرية:

نظرا للتغيرات التي قام بإحداثها فندق سيبوس الدولي في الخدمات التي يقدمها إستوجب ذلك إحداث تغيير على مستوى المورد البشري وهذا كما يلي:

- يتميز العمال بالتغيير المستمر وهذا راجع لإستخدام المتربصين في مجال السياحة والفندقة، وبالتالي نجد بأن الفندق يوظف عدد كبير من العمال لكبر حجمه وتعدد خدماته وكثرة زواره؛
- تدريب العمال على الثقافة السياحية؛
- تكوين العمال الجدد لتصبح يد عاملة كفئة، وإعتبارها مورد بشري من غير الممكن التخلي أو الإستغناء عنه؛
- يخضع الموظفون لدورات تكوينية في مراكز خاصة في مجال الخدمات الفندقية منها مراكز تكوينية هي مركز التكوين بتيزي وزو والأوراسي بالجزائر العاصمة وترتكز هذه البرامج على المحاور التالية:
  - 1- اللغتين الفرنسية والإنجليزية بالتعاون مع بعض المدارس والثانويات وحتى جامعة عنابة؛
  - 2- الإعلام الآلي، المحاسبة، الصيانة والأمن ضمن اتفاقيات مع مؤسسة القلم الخاصة؛
  - 3- المشاركة في الندوات والنشاطات العامة التي تنظمها بعض مؤسسات القطاع سواء على مستوى محلي أو وطني مثل: المشاركة في ندوة حول النظام المحاسبي المالي والميزانية بالأهداف المنظم من قبل منظمة تسيير ومساهمات الدولة؛
- تأهيل العاملين بالفندق وتعزيز قدراتهم في التعامل مع العملاء من خلال:
  - تدريبهم على الترويج لفائدة الفندق بهدف إستقطاب الضيوف والزوار، وتكليف بعض الأعوان للقيام بمهام رجال البيع من أجل البحث والتنقيب عن العملاء، عن طريق توزيع المطويات وإجراء المكالمات الهاتفية وتكوين قاعدة بيانات للتسويق المباشر وإستقبال الرسائل والفاكسات، والتنسيق مع الوسطاء من منظمي الرحلات ووكالات السياحة والسفر وغيرها؛
  - ترسيخ ثقافة الفندق ونشر قيمها وأسسها لدى العاملين لخلق روح المبادرة والرؤيا الإستراتيجية لديهم، من أجل السعي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف الفندق ككل، ومشاركتهم في عمليات إتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات الفندقية؛
  - إستقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية الأداء وسلامته من الأخطاء والعيوب؛
  - تنظيم بعض الأنشطة التحفيزية لفائدة العاملين مثل مسابقة الموظف المثالي للشهر أو السنة، و تكريم الفائز أو الفائزين في حفل تستدعى إليه وسائل الإعلام وبعض الشخصيات والسلطات المحلية لتحسين وتلطيف العلاقات معهم؛



## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

- تكريم العمال المقبلين على التقاعد قصد الإبقاء على ولائهم بعد إنتهاء علاقة العمل، وتخفيض زملائهم على مواصلة أداء المهام بتفاني وإخلاص مع منحهم الحق في الترقية كلما سمحت الفرصة بذلك.

### 1-3- التغيير في التكنولوجيا:

إن التطور السريع الذي يشهده قطاع الفنادق، دفع فندق سييوس الدولي إلى تطوير مختلف برامجيه والحواسيب من خلال:

- وضع نظام لإدارة الفندق إلكترونيا حيث يمتاز بسهولة الإستعمال من حيث الإستخدام والدقة والرقابة على التقارير، ويقوم هذا النظام بإدخال جميع المعلومات الفندق من حيث الغرف والخدمات والموظفين وأنواع الشركات التي يتم التعامل معها؛
- إستعمال برنامج جديد يقوم بتحميل جميع المعلومات حول الزبون، ويقوم بإدخال الحجز وجميع المعلومات المتعلقة به وربطها ماليا؛
- كانت إدارة الفندق تسجل حضور وغياب الموظفين بطرق تقليدية ( إمضاء في أوراق ) أما حاليا فقامت بالتغيير في هذه الكيفية وذلك لمواكبة العصرنة قامت بجلب جهاز إلكتروني يتم إستخدامه بإستعمال البصمة عند بداية العمل، ونهايته؛
- غير الفندق طريقة دفع الرواتب للموظفين بوضع برنامج في جهاز الكمبيوتر ليساعد على سرعة دفع الأجور؛
- تصميم موقع إلكتروني للتعريف بالفندق سييوس الدولي كنوع من الدعاية والإعلان له وعن جودة والخدمات المقدمة ما من شأنه أن يساهم في جذب الزبائن الذين يستعملون الانترنت، ووضع موقع خاص للحجز عبر شبكة أنترنت دون التنقل إلى الفندق؛
- وضع في خدمت الزبون شبكة خاصة للانترنت.

### 2- تأثير التغييرات على أداء الفندق:

بسبب التغييرات التنظيمية التي قام بها فندق سييوس الدولي فإن ذلك كان له بالغ الأثر على أداءه وهو ما يمكن توضيحه في الآتي:

### 1-2- رقم الأعمال:

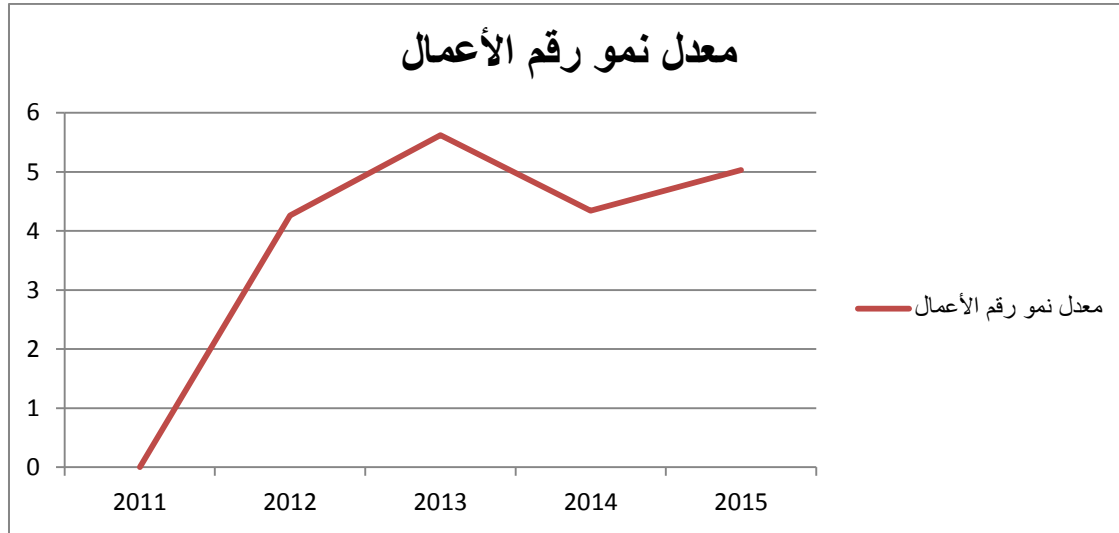
شهد رقم الأعمال فندق سييوس الدولي نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة نتيجة لقيام الفندق بإحداث العديد من التغييرات التنظيمية، وهو ما يظهره الجدول الموالي:

جدول رقم (2-2): رقم الأعمال فندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	325638374	339532621	358638994	374225008	393059856
معدل نمو رقم الأعمال %	-	4.26	5.62	4.34	5.033

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الوثائق الداخلية من فندق سييوس الدولي

شكل رقم (2-2) : يخص رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن رقم الأعمال في فندق سييوس الدولي في إرتفاع مستمر حيث إرتفع في سنة 2012 بمعدل نمو 4.26% وفي سنة 2013 إرتفع معدل النمو إلى 5.62% لينخفض في سنة 2014 بمعدل نمو بلغ 4.34% ليرتفع في سنة 2015 احققا معدل نمو 5.033%.

ويرجع السبب وراء هذا النمو في رقم أعمال فندق سييوس الدولي إلى الإرتفاع المتواصل لعدد زبائن الفندق رغم الإرتفاع المستمر في أسعار خدماته وهو ما يدل على جودتها وتلبيةها لحاجات العملاء وتوفرها على المواصفات التي يرغبون فيها.

## 2-2- تطور نتيجة الدورة:

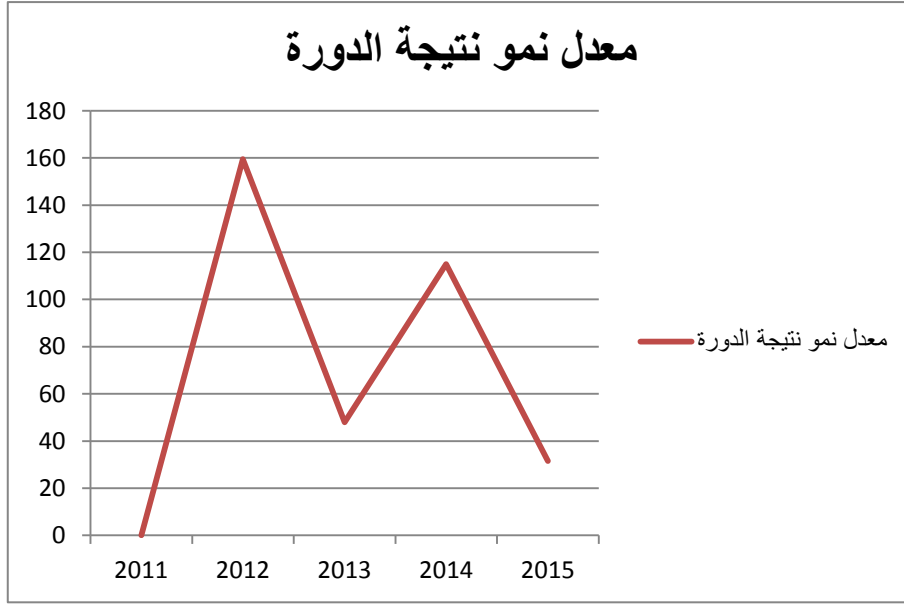
عرفت نتيجة الدورة تغيرات يمكن إيجازها في:

جدول رقم (2-3): نتيجة الدورة فندق سييوس الدولي للفترة 2011 - 2015

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
نتيجة الدورة	20067486	52069800	27082927	58214750	76559135
معدل نتيجة الدورة %	-	159.47	47.98	114.94	31.511

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الوثائق الداخلية من فندق سييوس الدولي

شكل رقم (2-3): يخص نتيجة الدورة لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تزايد كبير في نتيجة الدورة سنة 2012 بمعدل نمو 159.47% وانخفض سنة 2013 حيث بلغ معدل النمو 47.98% ليرتفع في سنة 2014 بشكل حاد حيث بلغ 114.94% محققا أعلى معدل نمو ليستمر الإرتفاع في سنة 2015 ولكن بمعدل نمو أقل وصل إلى 31.51%. وعليه فإن فندق سييوس الدولي حقق نتيجة موجبة خلال السنوات من 2011 إلى 2015. وهذا راجع إلى الإرتفاع المستمر في رقم أعمال الفندق بسبب زيادة عدد الزبائن وأسعار الخدمات التي يقدمها مما انعكس إيجابا على نتيجة الدورة.

### 2-3- التطور في معدل التوظيف:

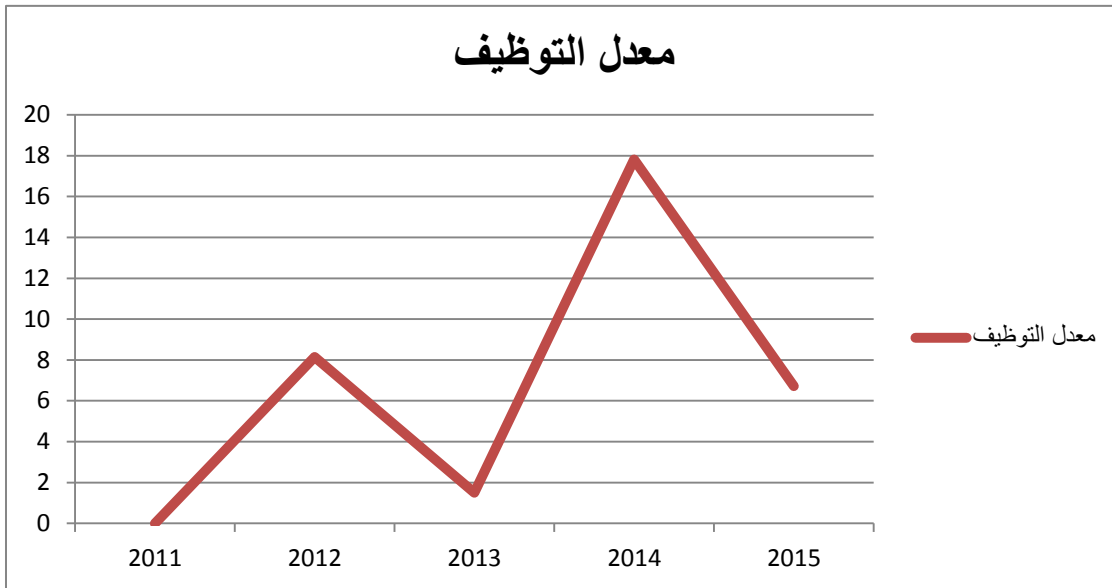
عرف التوظيف في الفندق تغيرات يمكن إنجازها في:

جدول رقم (2-4): تطور معدل توظيف لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	184	199	202	238	254
معدل التوظيف %	-	8.15	1.50	17.82	6.72

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الوثائق الداخلية من فندق سييوس الدولي

شكل رقم (2-4) : عدد الموظفين في فندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمال في فندق سييوس الدولي في إرتفاع مستمر حيث إرتفع في سنة 2012 بمعدل نمو 8.15% وفي سنة 2013 إنخفض معدل النمو إلى 1.50% ليرتفع في سنة 2014 محققا أعلى معدل نمو بلغ 17.82% لينخفض في سنة 2015 إلى 6.72%. وهذا راجع إلى قيام إدارة الفندق بإضافة خدمات جديدة مما تطلب الأمر منها توظيف عمال جدد.

#### 2-4- تطور عدد الزبائن:

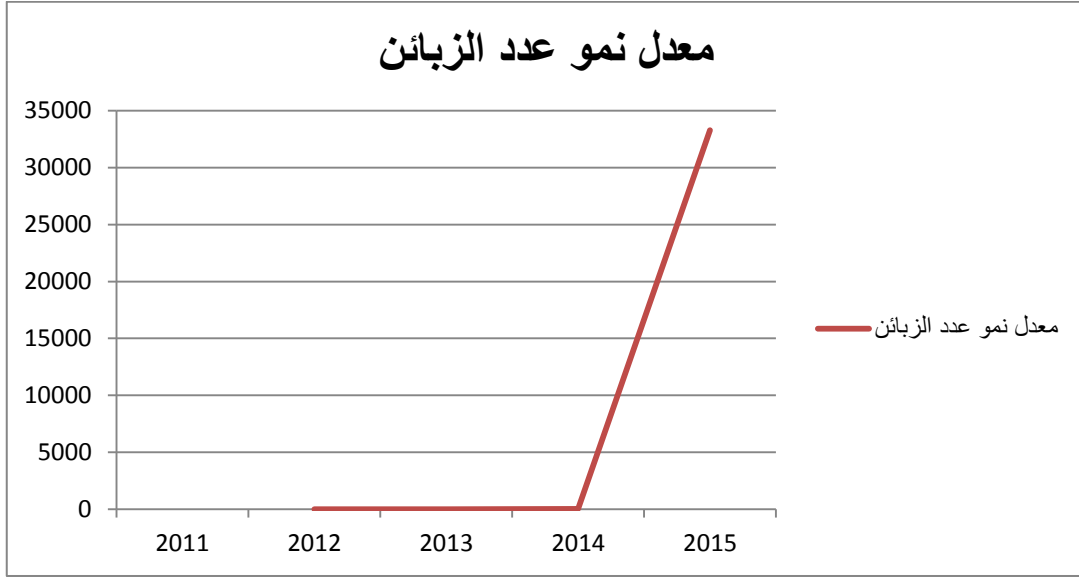
لقد عرف عدد زبائن فندق سييوس الدولي إرتفاعا معتبرا خلال الفترة من 2011 إلى 2015 نتيجة خاصة وإن إدارة الفندق قامت بإدخال العديد من التغييرات على خدماتها ومن خلال الجدول التالي يمكن عرض تطور عدد زبائن الفندق:

جدول رقم (2-5): تطور عدد زبائن فندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الزبائن	23092	24945	25673	32918	33296
معدل نمو%	-	8.02	2.91	28.22	1.14

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الوثائق الداخلية من فندق سييوس الدولي

شكل رقم (2-5): يوضح عدد زبائن فندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك إقبال متزايد على فندق سيبوس الدولي حيث إرتفع عدد الزبائن في سنة 2012 بمعدل نمو 8.02% وفي سنة 2013 بلغ معدل النمو 2.91% ليترفع في سنة 2014 بشكل حاد حيث بلغ 28.22% محققا أعلى معدل نمو ليستمر الإرتفاع في عدد الزبائن في سنة 2015 ولكن بمعدل نمو أقل وصل إلى 1.14%. وهذا راجع إلى قيام الفندق بتغيير ثقافته وتبني ثقافة الجودة مما جعل الزوار يقبلون عليه بكثرة.

#### 2-5- تطور عدد الغرف المستأجرة:

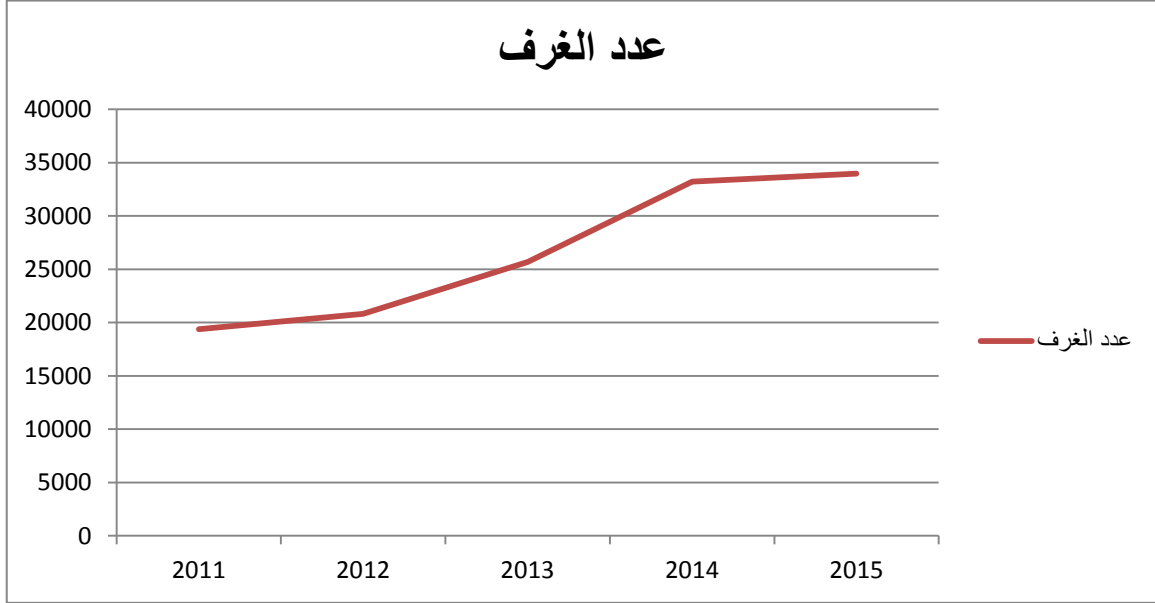
لقد قامت إدارة فندق سيبوس الدولي بتغيير أسعار غرفها خلال السنوات من 2011 إلى غاية 2015 ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح ذلك:

جدول رقم (2-6) : تطور عدد الغرف المستأجرة لفندق سيبوس الدولي للفترة 2011-2015

سنوات	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الغرف	19364	20814	25682	33231	33977

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الوثائق الداخلية من فندق سيبوس الدولي

شكل رقم (2-6): تطور عدد الغرف المستأجرة لفندق سيبوس الدولي الفترة 2011-2015



مصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتفاع في عدد غرف فندق سيبوس الدولي حيث قدر عددها في سنة 2011 بـ 19364 غرفة ليرتفع في سنة 2013 إلى 20814 غرفة وإستمر هذا الإرتفاع في سنتي 2013 و 2014 حيث بلغ عدد الغرف 25682 و 33231 غرفة ليتواصل هذا الإرتفاع في سنة 2015 إلى 33977 غرفة. ويرجع هذا الإرتفاع إلى الإقبال المتزايد على فندق سيبوس الدولي بسبب تبنيه لثقافة الجودة في جميع خدماته.

#### 2-6- تطور أسعار الغرف المستأجرة:

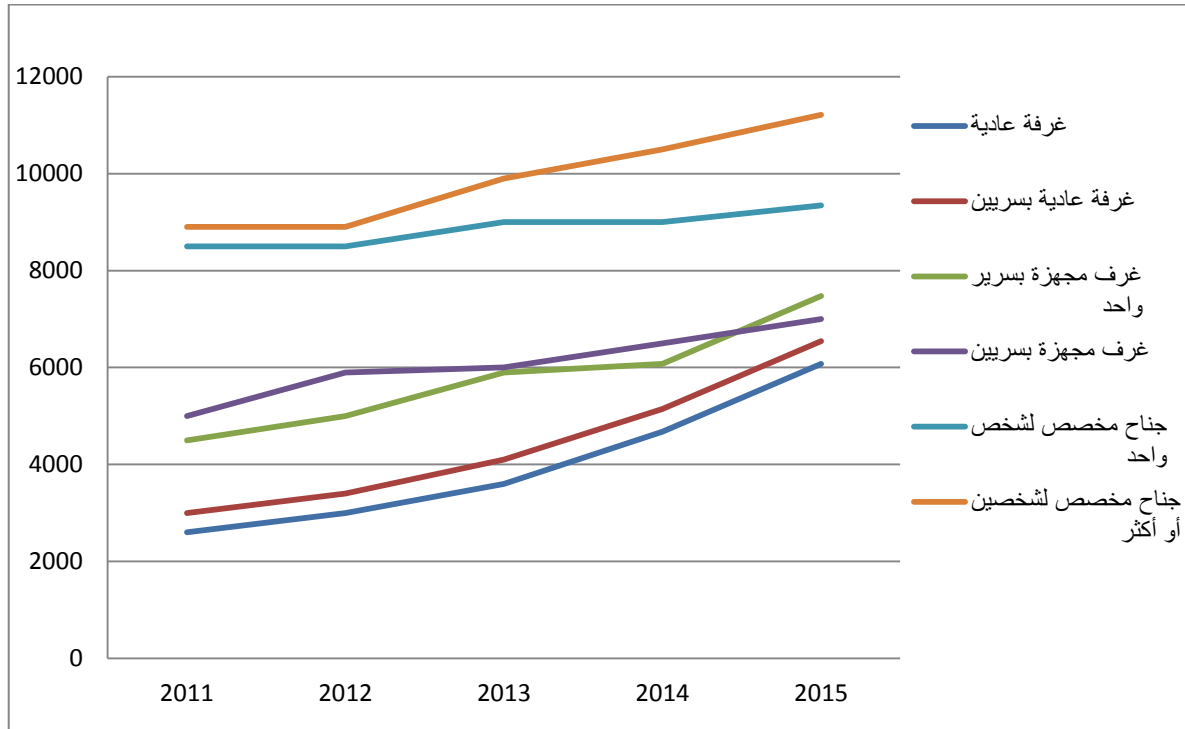
لقد قامت إدارة فندق سيبوس الدولي بتغيير أسعار غرفها خلال السنوات من 2011 إلى غاية 2015 ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح ذلك:

جدول رقم (2-7) : أسعار الغرف المستأجرة لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
غرفة عادية	2600	3000	3600	4674	6074
غرفة عادية بسريرين	3000	3400	4100	5142	6542
غرفة مجهزة بسرير واحد	4500	5000	5900	6076	7476
غرفة مجهزة بسريرين	5000	5900	6000	6500	7000
جناح مخصص لشخص واحد	8500	8500	9000	9000	9345
جناح مخصص لشخصين أو أكثر	8900	8900	9900	10500	11214

المصدر: من إعداد الطالبة حسب الوثائق الداخلية من فندق سييوس الدولي

شكل رقم (2-7) : تطور أسعار الغرف المستأجرة لفندق سييوس الدولي للفترة 2011-2015



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك إرتفاع في أسعار مختلف أنواع غرف فندق سييوس الدولي خلال السنوات الأخيرة من 2011 إلى 2015. وهذا راجع إلى إرتفاع تكاليف تقديم الخدمات خاصة وأن الفندق يعتمد على تدريب العمال بإستمرار بالإضافة إلى تبنيه للعديد من التغييرات خاصة إدخال ثقافة الجودة في جميع خدمات الفندق.... الخ.

### المطلب الثاني: معايير التميز في فندق سيبوس الدولي

#### 1- واقع الجودة في فندق سيبوس:

يهتم فندق سيبوس الدولي بالجودة إهتماما كبيرا من أجل تلبية حاجات ورغبات زبائنه بسبب إشتداد حدة المنافسة، حيث لاحظنا أن عمال الفندق يتمتعون بالشكل واللياقة والروح المتفانية في خدمة النزلاء، فمعظمهم متخرج من معاهد متخصصة في مجالات السياحة والفندقة.

يتم إستقبال الضيوف عند مدخل الفندق، من قبل أحد عشر عوناً مكلفاً بالإستقبال جميعهم يتقنون اللغة الإنجليزية والألمانية، وإستخدام عبارات الترحاب مع توضيح كافة المعلومات والإجابة على كافة الأسئلة المطروحة من قبل الزبائن، وكذلك التعريف بالخدمات المقدمة في الفندق، وحسن اللطافة والإبتسامه لجميع الزبائن بالإضافة إلى ثقافتهم العامة.

كما أن عمال المطبخ من الشيف ومساعديه المتحصلين على شهادات عليا في هذا المجال، ويحتاج إلى تطوير مستمر وأفكار جديدة.

بالإضافة إلا أنه لايمكن إنجاز أي عمل من الأعمال إلا من خلال تنظيم يتلائم مع طبيعة العمل المراد إنجازها، لهذا يسعى فندق سيبوس الدولي إلى ترتيب الموارد المادية والبشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقصر وقت وبأقل الجهود والتكاليف.

كما يقوم الفندق بالإستماع للعملاء وفهم حاجاتهم ورغباتهم حول ظروف الإقامة وأذواقهم من الطعام والشراب، والتعرف على توقعاتهم المستقبلية حول حزمة المنافع التي يريدون الحصول عليها أثناء زيارتهم للفندق، ويتم ذلك من خلال إعداد إستمارة خاصة.

رغم الجهود المبذولة من طرف الفندق لتحسين نوعية الخدمات، إلا أنه قد تبين أن هذا لا يكفي مقارنة مع الفنادق الأخرى.

كما يعتمد الفندق على إبرام العقود بينه وبين الشركات الأجنبية والمحلية فيما يخص جذب السياح.

- ونظرا لغياب الثقافة المحلية في الفنادق الأخرى التي تبرز الجوانب الفنية الأصيلة لعادات الطبخ الجزائري، والتي غالبا ما يجذب السياح إكتشافها وتذوقها، لذلك يعمل الفندق على توفير هذه العادات التقليدية من أكالات كشخشوخة والكسكس وغيرها، بالإضافة إلى الأطباخ الأجنبية خاصة الطبخ الفرنسي والإيطالي.

- كما يتم تنظيم سهرات فنية لمطربين من الراي، الشعبي وحتى الفولكلوري، طوال موسم الاصطياف، بينما خلال باقي أيام السنة، تنظم تلك الحفلات على فترات متفاوتة من الأسبوع، من أجل جذب أكبر عدد من السياح.

- بينما غرف الفندق تحتوي كلها على تلفاز ملون مزود بشبكة للفيديو، وكذلك خط هاتفي للإتصال المباشر، ثلاثية صغيرة، حمام راقي، وهي في تطور مستمر.



### 2- التنافسية في فندق سييوس:

نظرا للموقع الجيوستراتيجي الذي تتموقع فيه مدينة عنابة وتواجدها على الشريط الساحلي جعلها قبلة للمستثمرين في المجال السياحي مما ساهم في إشتداد المنافسة، لذلك عمل فندق السييوس الدولي على تعزيز مكانته مما جعله يكتسب العديد من المزايا التنافسية من أهمها نجد ما يلي:

- نظرا لعراقة الفندق سييوس الدولي وقدمه (منذ سنة 1975) جعله يكتسب خبرة مما ساهم ذلك في تحكمه في مختلف التكاليف والذي أدى بدوره إلى تخفيض أسعار خدماته مقارنة مع المنافسين. مما جعل السياح يقبلون عليه بكثرة؛
- يعتمد فندق سييوس الدولي إستراتيجية التميز لما يتمتع به من خصائص حيوية جعلت منه مميزا لتقديم خدمات مميزة ذات ميزة تنافسية على مستوى ولاية عنابة حيث يعمل مدير الفندق على إبراز أهميته ودعم قدراته التنافسية من خلال إضافة خدمات تكميلية كبناء فندق للإيواء ذو سعة أكبر بسيريدي، وحضيرة للسيارات، وإضافة الجناح الطبي بجميع الملتزمات، والتجهيزات التكنولوجية الحديثة من شاشات تلفاز عملاقة وشبكة للأترنت بالإضافة إلى الملاحق الترفيهية والرياضية وخاصة أن المؤسسة تستقبل الفرق المحلية وكذلك الوفود من الباحثين والأساتذة من كامل التراب الوطني وخارجه القادمين للمشاركة في مجالات البحث العلمي التي تنظمها جامعة باجي مختار، و غير ذلك من النشاطات التي يقوم بها مختلف المنظمات؛
- إن فندق سييوس الدولي هو ذات مكانة إستراتيجية وله دور فعال في دفع التنمية لولاية عنابة. ولا بد لنا أن نشير هنا إلى أن إستراتيجية فندق سييوس الدولي تركز حول الزبون و مدى رضاه على جودة الخدمات المقدمة من طرف إدارة الفندق والتي تولي إهتماما كبيرا لزيائنها من تحسين وإبداع كل ما هو جديد في سبيل الوصول إلى مكانة تنافسية على المدين المتوسط والبعيد.

### 3- الإبداع والإبتكار في فندق سييوس :

هناك العديد من العوامل التي تعيق الإبداع والإبتكار في فندق سييوس الدولي بإعتباره مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام بالرغم من الجهود المبذولة من طرف إدارة الفندق بصفة خاصة والدولة بصفة عامة إلا ان عملية الإبداع في القطاع الذي تنشط فيه يعتبر متأخرا نتيجة عدة عوامل منها:

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع؛
- قلة الموارد المالية أهم العوائق الإقتصادية التي تواجه عملية الإبداع؛
- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع؛
- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة؛
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين؛
- عدم الإهتمام بتحفيز العاملين على الإبداع والإبتكار.

### المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة في فندق سييوس الدولي

يقوم فندق سييوس الدولي بتطبيق عدة مبادئ للحوكمة تتمثل في مايلي:

- فيما يخص تطبيق القانون: يخضع فندق سييوس الدولي إلى نظام عام في التسيير وذلك لأنه ملك للقطاع العام، له ميزانية عامة في تمويل المشاريع بمعنى أن الفندق يعمل بطريقة خاصة؛
  - المحاسبة والمساءلة: بالنسبة لإدارة حل النزاعات فالفندق يحتوي حل جهاز حل مشاكل العمل، ففي حالة حدوث مشكل ما فإن المدير يقوم بحله في أوانه (حل فوري)، وهذا يفسر أن هناك فعالية في التسيير نظرا لوجود أجهزة رقابة والمحاسبة للحرص على تطبيق القوانين، فجهاز الرقابة هو من بين أساسيات نجاح الإدارة؛
  - وجود نقابة العمال في الفندق للدفاع على حقوق العمال؛
  - لا يتم فيها إشراك العاملين فيما يتعلق بالقرارات الجماعية؛
  - يقدم الفندق معلومات للمواطنين ولوسائل الإعلام عن كيفية عمل الفندق ومميزاته وبالرغم من النقائص الموجودة فإنه يمتاز بشفافية مقبول؛.
  - يهتم الفندق بالعاملين فهو لا يعتبرهم كعملاء داخلين يعمل على إرضائهم وتحفيزهم بل ينظر إليهم كونهم مجرد أفراد عاملين يبيعون قوة عملهم لتحقيق ربح للفندق، بالرغم من أن المورد البشري يعد من بنود المنافسة.
- إن فندق سييوس الدولي وصل إلى تطبيق الإدارة الرشيدة في التسيير بالرغم من أن لديه طريقة خاصة في التسيير ويخضع لرقابة عامة، وذلك لوجود مجال للمحاسبة والمراقبة وتطبيق القواعد والإجراءات والقوانين، وتوفر نظام الجودة وإدراك المدراء والعمال الإدارة الرشيدة وأهميتها في تحسين الأداء وخلق ميزة تنافسية.

### المبحث الثالث: دراسة ميدانية بفندق سيبوس الدولي

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي في تجسيد الدراسة النظرية على أرض الواقع، وإختارنا أحد الفنادق الجزائرية لبيان مدى تبني إدارة التغيير في الفندق موضع الدراسة على مستوى الإدارة لمعرفة الأداء المتميز لفندق سيبوس الدولي بمدينة عنابة.

#### المطلب الأول: الإجراءات التنظيمية المنهجية للدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى عرض مختلف الإجراءات التنظيمية من خلال تحديد صدق وثبات الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية بهدف تقديم نتائج الدراسة.

#### 1- صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

#### 1-1 صدق أداة الدراسة:

بمعنى أن الإستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبيان لكل عناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه.

أ- **الصدق الظاهري:** بعد بناء الإستمارة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لديهم خبرة في مجال بناء الإستمارات البحثية، لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى إنتمائها لمحاور الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

ب- **صدق الإتساق الداخلي:** لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها، تم حساب معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة.

الجدول رقم (2-8) : معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.35	1
**0.30	2
**0.53	3
**0.46	4
**0.43	5
**0.30	6
**0.27	7
**0.33	8
**0.28	9
**0.26	10
**0.31	11
**0.42	12
**0.24	13
**0.39	14
**0.23	15
**0.25	16
**0.43	17
**0.42	18
**0.40	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول رقم (2-8) يتضح أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم (2-9): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.31	1
**0.31	2
**0.35	3
**0.47	4
**0.39	5
**0.30	6
**0.51	7
**0.49	8
**0.62	9
**0.42	10
**0.52	11
**0.50	12
**0.44	13
**0.39	14
**0.42	15
**0.44	16
**0.35	17
**0.38	18
**0.25	19
**0.35	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج **spss20**

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول رقم (2-9) يتضح أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الإرتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم (2-10) : معامل الإرتباط للمحاور بالدرجة الكلية للإستمارة

الدرجة الكلية	المحور
**0.59	المحور الأول
*0.54	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج **spss20**

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل إرتباط بيرسون لكل محور بالدرجة الكلية للإستمارة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الإستمارة تتمتع بدرجة صدق

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

مرتفعة، وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

### 2-1- ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات إستمارة الدراسة تم إستخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-11): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

الترتيب	ثبات المحور قيمة ألفا	عدد العبارات	محاور الإستمارة
2	0.62	19	إدارة التغيير
1	0.68	20	الأداء المتميز
	0.78	39	كامل الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يلاحظ من الجدول رقم (2-11) أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الإستمارة مرتفع، حيث بلغت 0.78 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الإستمارة بين 0.62 و 0.68، وهذا يدل على أن الإستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

### 2- تطبيق أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

هناك مجموعة من الخطوات الواجب القيام بها قبل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها، وهي في حقيقة الأمر إجراءات إدارية تمكن الباحث من المضي في الدراسة الميدانية، وأخرى تتعلق بتحديد الوسائل المستخدمة في التحليل.

### 2-1- تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

- الحصول على موافقة مدير الفندق، لتوزيع الإستمارة على العاملين داخل الفندق؛
- وزعت إستمارة الدراسة على عينة تتكون من 70 من مجموع العاملين الإداريين، والموزعين على أقسام الفندق، حيث تم إسترجاع 63 إستمارة، تم إستبعاد 7 منها لعدم صلاحياتها للتحليل، نتيجة عدم إكتمال إجاباتها أو تكرار الإجابات على نفس العبارة، فكانت عدد الإستمارات الصالحة للتحليل 56؛
- تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، لتحليل البيانات وإستخلاص النتائج.

### 2-2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

- لتحليل بيانات الإستمارة تم إستخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي على النحو التالي:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة الوزن النسبي لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية؛
- إختبار شيفيه البعدي (LSD) لتحديد إتجاه صالح الفروق في حالة وجودها؛
- استخدام إختبار T-test في إختبار الفرضيات؛
- استخدام إختبار الإنحدار البسيط (Simple Regression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة لفندق سيبوس الدولي

يتم من خلال هذا المطلب تحليل البيانات المتحصل عليها في الإستمارة الموزعة على العاملين بإستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والإستدلالي من خلال برمجية SPSS، حيث يتم أولاً تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، ثم إختبار فرضيات البحث. للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

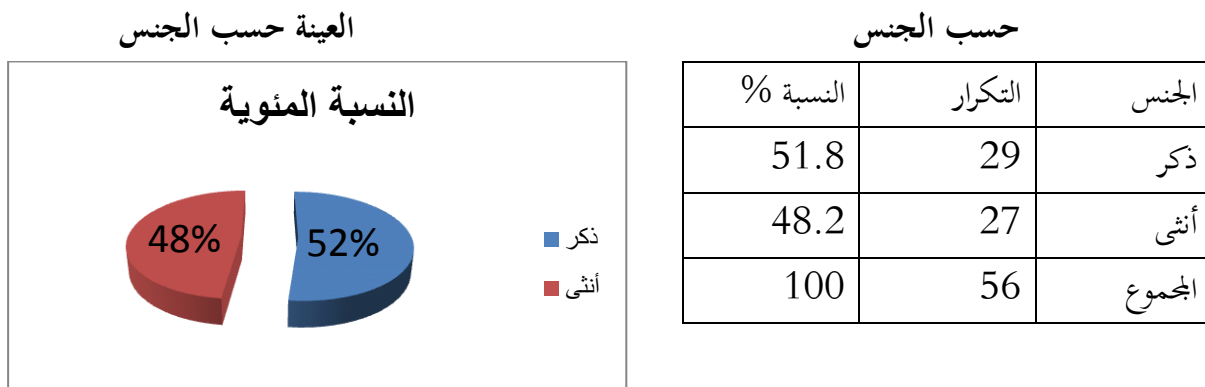
#### 1. وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

تمثل الخصائص الديمغرافي لعينة الدراسة فيمايلي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات التوظيف، المركز الوظيفي داخل المؤسسة.

#### 1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير السن إلى: ذكر، وأنثى وهذا ما يوضحه الشكل.

الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع أفراد العينة  
أفراد



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغ عددهم 29 فرد أي

بنسبة 51.8% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 27 فرد أي بنسبة 48.2% من أفراد العينة، وهذا

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيوس الدولي

راجع بصفة أساسية إلى طبيعة النشاط والأعمال التي يقوم بها الفندق يمكن أنه يكون بحاجة إلى ذكور أكثر من النساء لأن طبيعة نشاط وأعمال الفندق من الأحسن توظيف الذكور وهذا للتعامل الفندق مع وكالات خاصة... الخ.

### 2.1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

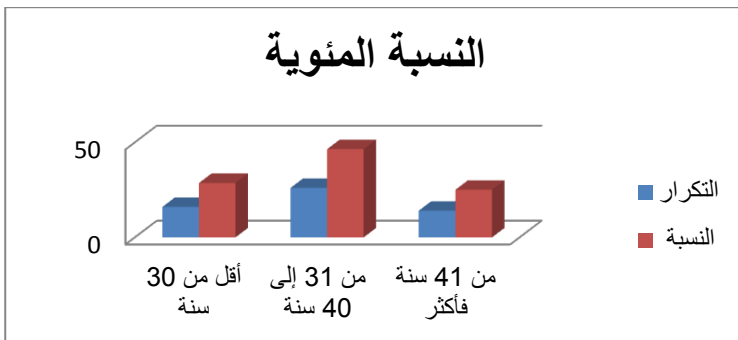
تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام منها: أقل من 30 سنة، فئة من 31 إلى 40 سنة، ومن 41 فأكثر، وهذا ليساعدنا في الوصول إلى أفضل النتائج.

الجدول رقم (2-13): يوضح توزيع أفراد العينة

الشكل رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد

حسب العمر

حسب متغير العمر



العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	16	28.6
من 31 إلى 40 سنة	26	46.4
من 41 سنة فأكثر	14	25
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 28.6% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 46.4% أعمارهم بين 31 و40 سنة، ونسبة 25% أعمارهم من 41 سنة فأكثر. ويكشف الجدول أن غالبية الباحثين تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 سنة، مما يؤكد أن غالبيتهم لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل الفندق، وهذا سيكون له تأثير واضح على إدارة التغيير والأداء المتميز المقدم فيه. وبالنسبة لفئة الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة فكانت نسبتهم 28.6% مما يدل على أن الفندق يفتح باب التوظيف بشكل دوري. ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 41 سنة كانت قليلة مقارنة بالفئات الأخرى 25%، ومرد ذلك إقدام هؤلاء العمال على التقاعد.

### 3.1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي:

تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات منها: الثانوي، مستوى جامعي والتقني، وهذا ما توصلنا

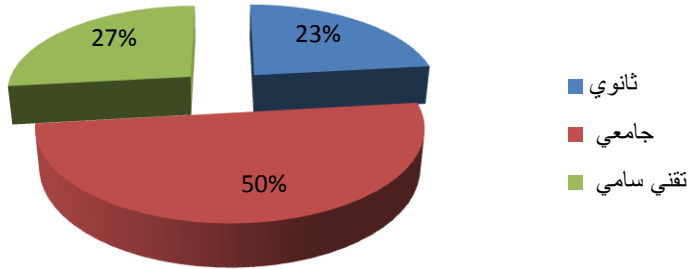
إليه:



جدول رقم (2-14) : يوضح توزيع أفراد العينة

شكل رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي



حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	13	23.2
جامعي	28	50
تقني سامي	15	26.8
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يظهر الجدول رقم (2-14) أن نسبة 23.2% من أفراد العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة 50% يحملون شهادات جامعية، ونسبة 26.8% من أفراد العينة تملك مستوى تقني سامي. ويلاحظ أن أغلبية الباحثين جامعيين، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الإداري، الذي يتطلب توفر مستوى تعليمي. كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد الفندق، على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري، مما يحسن من نوعية الأداء المقدم. أما النسبة المتبقية فقد تقاسمها كل من ذوي المستوى الثانوي وتقني سامي.

4.1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية:

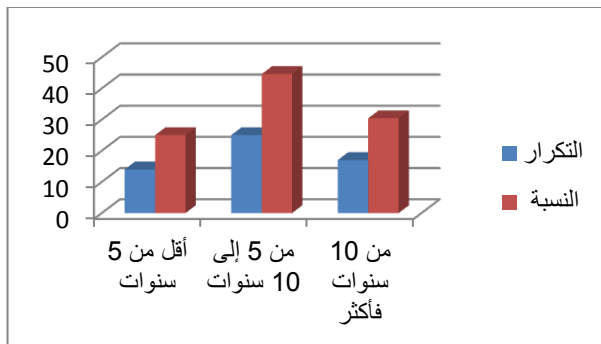
تم تقسيم سنوات التوظيف إلى: أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة، وهذا ما توصلنا إليه:

الشكل رقم (2-11) : توزيع أفراد العينة

الجدول رقم (2-15) : توزيع أفراد العينة

حسب الخبرة المهنية

حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	25
من 5 إلى 10 سنوات	25	44.6
من 10 سنوات فأكثر	17	30.4
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

من الجدول رقم (2-15) يظهر أن نسبة 25% من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و44.6% خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 30.4% من أفراد العينة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر. ويلاحظ أن النسب

## الفصل التطبيقي أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

كانت موزعة بشكل متقارب إلى حد ما، خاصة بين الفئة الثانية والثالثة، أما بالنسبة لأفراد الفئة الأولى الذين تقل مدة خبرتهم عن 5 سنوات فكانت نسبتهم 25% من العينة، ويعود ذلك إلى أن غالبيتهم من الشباب إضافة إلى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعلهم يوظفون بعد سن الثانية والعشرون. أما بالنسبة للذين تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات فكانت نسبتهم 75% من المبحوثين، وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي يمتلكونها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في الفندق.

### 5.1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي:

تم تقسيم المركز الوظيفي إلى عدة أقسام منها: عون مكتب، عون إدارة، تقني سامي، متصرف إداري، مفتش قسم و كذلك مناصب أخرى، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

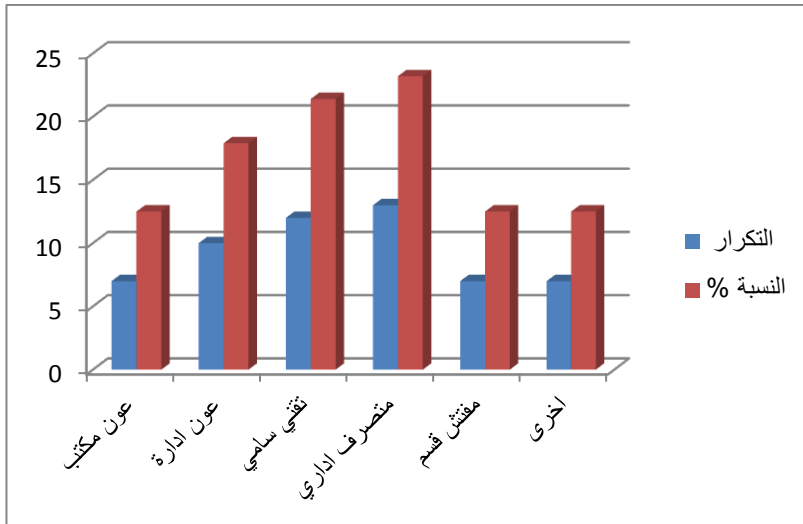
الجدول رقم (2-16): يوضح توزيع أفراد العينة

حسب المنصب

حسب المنصب الوظيفي

العينة

الوظيفي



المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون مكتب	7	12.5
عون إدارة	10	17.9
تقني سامي	12	21.4
متصرف إداري	13	23.2
مفتش قسم	7	12.5
أخرى	7	12.5
مجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يظهر الجدول أعلاه أن 7 من أفراد العينة يعملون عون مكتب بنسبة 12.5%، و 10 يعملون عون إدارة بنسبة 17.9%، و 12 من أفراد عينة الدراسة يعملون تقني سامي بنسبة 21.4%، و 13 فرد يعملون متصرف إداري بنسبة 23.2%، و 7 أفراد من المبحوثين يعملون كمفتش قسم بما نسبته 12.5%، و 7 أفراد من المبحوثين يعملون في مناصب أخرى بما نسبته 12.5%. مما يعني أن الدراسة تشمل كل أفراد الفندق. وأخيرا وبعد تفحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الإستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشرا يمكن الإعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبانة ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم أساسا لإستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضيات

بعد تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة ننتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بإدارة التغيير في فندق سييوس الدولى بمدينة عنابة، حسب آراء عينة الدراسة بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج spss20 .

#### 1- تحليل نتائج المحور الثانى والثالث:

#### 1-1- إجابات المحور الثانى: وصف وجهة نظر المستجوبين تبعاً لمراحل إدارة التغيير فى فندق

سييوس

#### الفرضية الأولى:

Ho: لا يتبنى فندق سييوس الدولى إدارة التغيير بمستوى عالى

H1: يتبنى فندق سييوس الدولى إدارة التغيير بمستوى عالى

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لإجابات مفردات الدراسة على المحور الثانى، تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابى لكل عنصر من عناصر مراحل إدارة التغيير، والنتائج موضحة فى الجدول التالى:

## الفصل التطبيق أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيوس الدولي

الجدول رقم (2-17): حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني

الترتيب	قيمة p	إتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	0.00 **	م ش	0.89	4.25	26	23	02	05	00	ت	01
					46.4	41.1	3.6	8.9	00	%	
05	0.00 **	م	0.79	4.08	16	33	03	4	00	ت	02
					28.6	58.9	5.4	07.1	00	%	
07	0.00 **	م	0.48	4.01	06	46	03	01	00	ت	03
					10.7	82.1	5.4	1.8	00	%	
08	0.00 **	م	1.06	3.91	18	25	04	08	01	ت	04
					32.1	44.6	07.1	14.3	01.8	%	
03	0.00 **	م	0.73	4.21	20	30	04	02	00	ت	05
					35.7	53.6	07.1	03.6	00	%	
12	0.00 **	م	1.37	3.28	12	19	05	13	07	ت	06
					21.4	33.9	08.9	23.2	12.5	%	
16	0.00 *	غ م	1.15	2.71	03	15	08	23	07	ت	07
					05.4	26.8	14.3	41.1	12.5	%	
14	0.00 **	غ م	1.45	2.92	10	15	03	17	11	ت	08
					17.9	26.8	05.4	30.4	19.6	%	
17	0.00 **	غ م ش	1.39	2.16	04	11	02	12	27	ت	09
					07.1	19.6	03.6	21.4	48.2	%	
01	0.00 **	م ش	0.69	4.35	26	25	04	01	00	ت	10
					46.4	44.6	07.1	01.8	00	%	
08	0.00 **	م	0.85	3.91	11	35	05	04	01	ت	11
					19.6	62.5	08.9	07.1	01.8	%	
03	0.00 **	م	0.70	4.21	19	32	03	02	00	ت	12
					33.9	57.1	05.4	03.6	00	%	
06	0.00	م	0.89	4.07	18	30	02	06	00	ت	13
					32.1	53.6	03.6	10.7	00	%	
15	0.00 **	غ م	1.41	2.76	11	08	03	25	09	ت	14
					19.6	14.3	05.4	44.6	16.1	%	
13	0.02	م	1.49	2.98	11	14	08	09	14	ت	15
					19.6	25	14.3	16.1	25	%	
19	0.00 **	غ م ش	1.19	1.87	04	03	03	18	28	ت	16
					07.1	05.4	05.4	32.1	50	%	
18	0.08	غ م	1.12	2.10	01	09	05	21	20	ت	17
					1.8	16.1	08.9	37.5	35.7	%	
10	0.00 **	م	0.85	3.82	09	33	11	01	02	ت	18
					16.1	58.9	19.6	01.8	03.6	%	
11	0.00 **	م	1.17	3.71	17	19	09	09	02	ت	19
					30.4	33.9	16.1	16.1	03.6	%	
			0.38	3.44	المتوسط الكلي للمحور الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

ت: التكرار، % النسبة المئوية، م ش: موافق بشدة، م: موافق، م ح: محايد، غ م ش: غير موافق بشدة، غ م: غير موافق.

يظهر الجدول رقم (2-17) مدى تبني إدارة التغيير في الفندق، حيث يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 فأقل) بين تكرارات إستجابات أفراد العينة حول المحور الثاني، وقد بلغ متوسط توفره 3.44 من أصل 5 درجات، أي بنسبة تقارب 70% من الدرجة القصوى للمقياس، وبإنحراف معياري يساوي 0.38، مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات. كما يتضح من الجدول أن هناك تفاوتاً في رؤية أفراد الدراسة لمدى تبني إدارة التغيير في الفندق، حيث تراوحت متوسطات رؤيتهم بين 1.8 و 4.4. ويتبين أن قيمة P دالة إحصائياً عند جميع عبارات المحور (عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 فأقل) مما يشير إلى عدم وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب لعبارات المحور ما يلي:

- جاءت العبارة رقم 10 (تقوم المنظمة بتدريب العاملين على وظائفهم الجديدة) في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها بوزن نسبي 4.35، وقد وافق على العبارة 51 شخص من أفراد العينة بنسبة 91%، وكان عدد المعترضين 05 بنسبة 8.9% بإنحراف معياري يساوي 0.69 مما يدل على تجانس إجابات الباحثين حول هذه العبارة إذ إن الإجابات كانت متقاربة.
- احتلت العبارة رقم 01 (تقوم المنظمة بتشخيص وضعها باستمرار) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.25، وإنحراف معياري 0.89، وهو ما يشير إلى أن إتجاه رأي المستجوبين إلى الموافقة على هذه العبارة وذلك بنسبة 87.5%، ومنه نستنتج أن فندق سييوس الدولي يقوم بتشخيص الوضع باستمرار وهذا يساعد على تسيير المنظمة في صنع القرار.
- احتلت العبارة رقم 05 (تضع المنظمة خططاً فرعية لعملية التغيير) و العبارة رقم 12 (تتابع المنظمة نتائج التغيير بشكل مستمر) المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي 4.12 و 4.73 و 0.70 على التوالي، وهو ما يشير إلى أن إتجاه رأي المستجوبين إلى الموافقة على هذه العبارتين، ومنه نستنتج أن فندق سييوس الدولي يضع ويتابع عملية التغيير بشكل مستمر.
- جاءت العبارة رقم 02 (تقوم المنظمة بتحديد الفجوة بين وضعها الحالي والوضع الذي ترغب في الوصول إليه) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.08، وقد وافق على العبارة 49 شخص من أفراد العينة بنسبة 87.5%، وكان عدد المعترضين 7 بنسبة 12.5% بإنحراف معياري يساوي 0.79 مما يدل على تجانس إجابات الباحثين حول هذه العبارة إذ أن الإجابات كانت متقاربة.

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

- جاءت العبارة رقم 13 (تقوم المنظمة بجمع المعلومات المرتدة على عملية التغيير) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 4.07، وانحراف معياري 0.89، وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ 85.7% وهو ما يدل على أن إدارة الفندق تقوم بعملية جمع معلومات كافية عن جميع العناصر التي تحتاجها الفندق.
- جاءت العبارة رقم 03 (تقوم المنظمة بتحديد التغييرات الواجب القيام بها) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 4.01، وانحراف معياري 0.48، وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ 92.8% وهو ما يدل على أن فندق سييوس الدولي يقوم بتحديد التغييرات والقيام بهذه التغييرات في الوقت المناسب.
- جاءت العبارة رقم 04 (تقوم المنظمة بوضع خطة شاملة للتغيير) والعبارة رقم 11 (تقوم المنظمة بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار) في الترتيب الثامن والتاسع على التوالي بمتوسط حسابي 3.91، وانحراف معياري 1.06 و 0.85 على التوالي، وهذا يدل على أن فندق سييوس الدولي يقوم بوضع خطط شاملة عن التغيير وذلك لتحقيق أهداف الفندق المرجوة.
- جاءت العبارة رقم 18 (المنظمة لديها القدرة على خفض مقاومة التغيير) في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.85، وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ 75%، و 5.4% نسبة الغير الموافقين، أما الباقي فكان للأفراد المحايدين المتحفزين على إجاباتهم.
- جاءت العبارة رقم 19 (بإمكان المنظمة كسب ولاء المقاومين للتغيير لصالحها) في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.71، وانحراف معياري 1.17، وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ 74.3%، منه نستنتج أن الفندق كسب ولاء المقاومين للتغيير لصالحه، في حين 19.7% من المستجوبين غير موافقين على هذه العبارة هذا يمكن أن يعود إلى أن المستجوب من المقاومين للتغيير، أما 16.1% منهم كانوا محايدين، ربما لتحفظهم على إجاباتهم.
- جاءت العبارة رقم 06 (تقوم المنظمة بإقناع العاملين بأهمية إحداث التغيير) في الترتيب إثنان عشر بمتوسط حسابي 3.28، وانحراف معياري 1.37، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 55.3%، ومانسبته 35.7% غير موافقين، وهذا يدل على أن فندق سييوس الدولي يقوم بإقناع العاملين بأهمية إحداث التغيير، أما باقي نسبة 23.2% فكانت للفئة المحايدة.
- جاءت العبارة رقم 15 (تشجع المنظمة العمال على الإلتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير) في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي 2.98، وانحراف معياري 1.49، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 44.6%، ومانسبته 41.1% غير موافقين، أما باقي النسبة 14.3% فكانت للفئة المحايدة.
- جاءت العبارة رقم 08 (يساهم العاملون بتقديم إقتراحاتهم أثناء عملية التغيير) في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي 2.92، وانحراف معياري 1.45، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 44.7%، في حين كانت نسبة غير الموافقين أعلى وقدرت بـ 50%، هذا يدل على أن فندق سييوس الدولي لا يأخذ بإقتراحات العاملين أثناء عملية التغيير.

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

- جاءت العبارة رقم 14 (يشارك العاملون في عملية تقييم التغيير المطبق) في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي 2.76 ، وإخلاف معياري 1.41، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 33.9% وذلك من عدد المستجوبين، أما نسبة الغير الموافقين فقد قدرت بـ 60.1% وهذا يدل على أن فندق سييوس الدولي لا يقوم بإشراك العاملين في عملية تقييم التغيير.
- جاءت العبارة رقم 07 (تقوم المنظمة بإشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير) في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي 2.71، وإخلاف معياري 1.15، حيث قدرت نسبة الموافقين على هذه العبارة بـ 32.2%، وما نسبته 53.6%، وهذا يدل على أن فندق سييوس الدولي لا يقوم بإشراك العاملين في التخطيط للتغيير، و باقى النسبة 14.3% فكانت للفئة المحايدة.
- جاءت العبارة رقم 09 (يناقش المدراء خطط التغيير مع العاملين) في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي 2.16، وإخلاف معياري 1.36، حيث قدرت نسبة الموافقين على هذه العبارة بـ 26.7% في حين بلغت نسبة غير الموافقين 69.6%، هذا يدل على أن فندق سييوس الدولي مدراءه لا يناقشون عملية التغيير مع العاملين.
- جاءت العبارة رقم 17 (تتوفر المنظمة على أنظمة حوافز تشجع العمال على المساهمة في التغيير) في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي 2.10، وإخلاف معياري 1.12، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 17.9%، أما نسبة الغير الموافقين 73.2% هي التي كانت أعلى، وهذا يدل على أن فندق سييوس الدولي لا يملك أنظمة حوافز تشجع العمال على المساهمة في التغيير.
- وفي الأخير جاءت العبارة رقم 16 (تقوم المنظمة بمكافأة العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 1.87 وإخلاف معياري 1.19، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 12.5%، أما نسبة الغير موافقين فكانت 82.1%، وهذا يدل على أن الفندق لا يقوم بمكافأة الموظفين.

نستنتج من العبارات أن تبني إدارة التغيير في فندق سييوس الدولي هي إختيار أفضل لنجاح الفندق ويشير المتوسط الحسابي العام 3.44، وإخلاف معياري قدر بـ 0.38 وإن فندق سييوس الدولي يعتمد بشكل كبير في عملية التغيير على إقناع العاملين، وكذلك على تشخيص وضع الفندق بإستمرار وبفضل وضع خطط وتتبع نتائجها بإستمرار تنجح وتحقق عملية التغيير.

### إختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائيا أم لا، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $1+2+3+4+5=3$ . والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار=3			مستوى الإبداع الإداري
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
** 0.000	55	8.562	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 فأقل.

تشير نتائج الجدول رقم (2-18) إلى أن قيمة T تساوي 8.562 عند درجات حرية 55 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ولأن الفرضية في إتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن تبني إدارة التغيير في الفندق مرتفعة.

1-2- إجابات المحور الثالث: وصف وجهة نظر المستجوبين للأداء المتميز في فندق سيبوس

الفرضية الثانية:

Ho: لا يحقق فندق سيبوس الدولي أداء متميز بمستوى عالي.

H1: يحقق فندق سيبوس الدولي أداء متميز بمستوى عالي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لإجابات مفردات الدراسة على المحور الثاني. كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر الأداء المتميز، والنتائج موضحة في الجدول رقم التالي :



## الفصل التطبيق أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

الجدول رقم (2-19): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث.

الترتيب	قيمة p	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
08	0.00 **	م	0.94	4.01	17	30	03	05	01	ت	01
					30.4	53.6	05.4	08.9	01.8	%	
05	0.00 **	م	0.77	4.10	17	31	05	03	00	ت	02
					30.4	55.4	08.9	05.4	00	%	
17	0.00 **	م غ	1.21	3.05	08	14	11	19	04	ت	03
					14.3	25	19.6	33.9	07.1	%	
11	0.00 **	م	0.93	3.75	08	35	06	05	02	ت	04
					14.3	62.5	10.7	08.9	03.6	%	
13	0.00 **	م	1.36	3.44	14	21	03	12	06	ت	05
					25	37.5	05.4	21.4	10.7	%	
15	0.00 **	م	1.40	3.26	14	15	06	14	07	ت	06
					25	26.8	10.7	25	12.5	%	
05	0.00 *	م ش	1.09	4.10	26	19	03	07	01	ت	07
					46.4	33.9	05.4	12.5	01.8	%	
16	0.00 **	م غ	1.17	3.10	07	17	10	19	03	ت	08
					12.5	30.4	17.9	33.9	05.4	%	
01	0.00 **	م ش	0.68	4.41	28	24	03	01	00	ت	09
					50	42.9	05.4	01.8	00	%	
02	0.00 **	م	0.47	4.32	18	38	00	00	00	ت	10
					32.1	67.9	00	00	00	%	
03	0.00 **	م	0.52	4.28	18	36	02	00	00	ت	11
					32.1	64.3	03.6	00	00	%	
09	0.00 **	م	0.96	3.80	11	32	05	07	01	ت	12
					19.6	57.1	08.9	12.5	01.8	%	
13	0.00	م ش	1.23	3.44	15	14	09	07	01	ت	13
					26.8	25	16.1	30.4	01.8	%	
19	0.00 **	م غ	1.53	2.69	12	07	05	16	16	ت	14
					21.4	12.5	08.9	28.6	28.6	%	
18	0.00	م غ	1.55	2.83	15	05	05	18	13	ت	15
					26.8	08.9	08.9	32.1	23.2	%	
20	0.00	م غ ش	1.12	1.92	02	06	03	20	25	ت	16

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

	**				03.6	10.7	05.4	35.7	44.6	%	
12	0.00	م	1.34	3.58	17	19	06	08	06	ت	17
					30.4	33.9	10.7	14.3	10.7	%	
07	0.00	م	0.90	4.08	18	30	05	01	02	ت	18
	**				32.1	53.6	08.9	01.8	03.6	%	
04	0.00	م	0.84	4.26	24	27	02	02	01	ت	19
	**				42.9	48.2	03.6	03.6	01.8	%	
09		م	0.98	3.80	10	34	06	03	03	ت	20
					17.9	60.7	10.7	05.4	05.4	%	
			0.41	3.61	المتوسط الكلي للمحور الثالث						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

\*\* دال إحصائيا عند 0.01 فأقل.

\* دال إحصائيا عند 0.05 فأقل.

ت: التكرار، % النسبة المئوية، م ش: موافق بشدة، م: موافق، م ح: محايد، غ م ش: غير موافق بشدة، غ م: غير موافق.

يظهر الجدول رقم (2-19) مدى تحقق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي، حيث يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 فأقل) بين تكرارات إستجابات أفراد العينة حول المحور الثالث، وقد بلغ متوسط توفره 3.61 من أصل 5 درجات، أي بنسبة تقارب 70% من الدرجة القصوى للمقياس، وبانحراف معياري يساوي 0.41، مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات. كما يتضح من الجدول أن هناك تفاوتات في رؤية أفراد الدراسة في تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي، حيث تراوحت متوسطات رؤيتهم بين 1.8 و 4.5. ويتبين أن قيمة P دالة إحصائيا عند جميع عبارات المحور (عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 فأقل) مما يشير إلى عدم وجود إختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، ويظهر من قراءة التكرارات والنسب لعبارات المحور ما يلي:

- جاءت العبارة رقم 09 (توفر المنظمة ميزانية خاصة بالبحث والتطوير وتدريب الموظفين) في الترتيب الأول من حيث درجة توفرها بوزن نسبي 4.41، وقد وافق على العبارة 52 شخص من أفراد العينة بنسبة 92.9%، وكان عدد المعترضين 01 بنسبة 1.8%، بانحراف معياري يساوي 0.68 مما يدل على تجانس إجابات الباحثين حول هذه العبارة إذ أن الإجابات كانت متقاربة.
- احتلت العبارة رقم 10 (تراعى المنظمة مواصفات الجود في إجراء عمليات تقديم الخدمة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.32، وانحراف معياري 0.47، وهو ما يشير إلى أن إتجاه رأي المستجوبين إلى الموافقة على هذه العبارة وذلك بنسبة 100%، ومنه نستنتج أن فندق سييوس الدولي يقوم بإتخاذ جميع مواصفات الجودة في تقديم الخدمة.

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

- إحتلت العبارة رقم 11 (تقدم المنظمة خدمات ذات جودة تلي حاجات ورغبات الزبائن) المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 4.28 وبإنحراف معياري 0.52، وتشير نسبة الموافقة على هذه العبارة بـ 96.4% أما باقي نسبة فكانت في الجانب المحايد أي 3.6%، ومنه نستنتج أن فندق سيبوس الدولي يسعى دائما لتقديم مختلف خدماته بجودة عالية ليلبي طلبات زبائنه.
- جاءت العبارة رقم 19 (تتوفر المنظمة على نظم رقابة تقلل من حدوث الأخطاء) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.26، وقد وافق على العبارة 51 شخص من أفراد العينة بنسبة 91.1%، وكان عدد المعارضين 3 بنسبة 5.4% بإنحراف معياري يساوي 0.84 أي أن المنظمة تتوفر على نظم رقابة تقلل من حدوث الأخطاء.
- جاءت العبارة رقم 02 (يدرك الموظفون أن المنظمة تبذل قصارى جهدها لتقديم خدمات متميزة) والعبارة رقم 07 (تستعمل المنظمة بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لإعطائها صورة واضحة عن أدائها في السنة المالية) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.10، وإنحراف معياري 0.77 و1.09 على التوالي، وهو ما يشير أن إدارة الفندق تقوم بأقصى جهدها لتقديم خدمات متميزة لزبائنها وكذلك تقوم بإعطاء صورة واضحة عن أدائها في السنة المالية.
- جاءت العبارة رقم 18 (تلتزم المنظمة بتطبيق قواعد وإجراءات العمل حتى تضمن النزاهة والحياد بين كافة العاملين) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 4.08، وإنحراف معياري 0.90، وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ 85.7% وهو ما يدل على أن فندق سيبوس الدولي يقوم بتطبيق جميع القواعد والإجراءات بين كافة العاملين.
- جاءت العبارة رقم 01 (تطور المنظمة رسالتها ورؤيتها من أجل التميز) في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 4.01، وإنحراف معياري 0.94، وهذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي يقوم بإتخاذ مجموعة من الإجراءات المستقبلية لتمييز.
- جاءت العبارة رقم 12 (تقارن المنظمة أداء عملياتها الإدارية مع منظمات أخرى بهدف تحسين عملياتها) والعبارة رقم 20 (تخضع المنظمة للرقابة على أدائها من طرف جهات خارجية) في الترتيب التاسع والعاشر على التوالي بمتوسط حساب 3.80، وإنحراف معياري 0.96 و0.98 على التوالي، وهو ما يشير أن الفندق يقوم بإجراء تحسينات في مختلف عملياته، وهو يخضع للرقابة الخارجية.
- جاءت العبارة رقم 19 (بإمكان المنظمة كسب ولاء المقاومين للتغيير لصالحها) في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.71، وإنحراف معياري 1.17، وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ 74.3%، منه نستنتج أن الفندق كسب ولاء المقاومين للتغيير لصالحه، في حين 19.7% من المستجوبين غير موافقين على هذه العبارة هذا يمكن أن يعود إلى أن المستجوب من المقاومين للتغيير، أما 16.1 منهم كانوا محايدين بسبب تحفظهم على الإجابة.

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

- جاءت العبارة رقم 04 (تنتهج المنظمة نظام العمل الجماعي لتحسين الأداء) في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.75، وإخلاف معياري 0.93، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 76.8 %، ومانسبته 12.5 % غير موافقين، وهذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي يعمل في نظام جماعي، أما باقي نسبة 23.2 % فكانت للفتة المحايدة.
- جاءت العبارة رقم 17 (تسعى المنظمة لنشر ثقافة التميز بين العاملين) في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي 3.58، وإخلاف معياري 1.34، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 64.3 %، ومانسبته 25 % غير موافقين، أما باقي النسبة 10.7 % فكانت للفتة المحايدة، هذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي يقوم بنشر ثقافة التميز بين العاملين.
- جاءت العبارة رقم 13 (تؤكد الإدارة العليا على الإلتزام بمعايير التمييز مقارنة بالمنافسين) والعبارة 05 (يوجد توافق بين خطط التدريب ومتطلبات تحقيق الأداء المتميز) في الترتيب الثالث عشر والرابع عشر على التوالي بمتوسط حسابي 3.44، وإخلاف معياري 1.23 و 1.36 على التوالي، هذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي يلتزم بمعايير التميز، وكذلك لديها خطط لتدريب العاملين حسب ما يتمشى لتحقيق أداء المتميز.
- جاءت العبارة رقم 06 (توضح المنظمة معايير التميز لجميع العاملين فيها) في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي 3.26، وإخلاف معياري 1.40، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 51.8 % وذلك من عدد المستجوبين، أما نسبة الغير موافقين فقدت بـ 37.5 % وهذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي يبين للعاملين معايير التي يجب الوصول إليها لتحقيق التميز.
- جاءت العبارة رقم 08 (يتميز مقياس تحديد إنتاجية الفرد بالموضوعية) في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي 3.10، وإخلاف معياري 1.17، حيث قدرت نسبة الموافقين على هذه العبارة بـ 42.9 %، وما نسبته 39.3 %، و باقي النسبة 14.3 % فكانت للفتة المحايدة.
- جاءت العبارة رقم 03 (تتوفر المنظمة نظام حوافز داعم للأداء المتميز) في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي 3.05، وإخلاف معياري 1.21، حيث قدرت نسبة الموافقين على هذه العبارة بـ 39.3 % في حين بلغت نسبة الغير موافقين 41 %، وكانت نسبة 19.6 محايد، هذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي لا يطبق نظام حوافز داعم للأداء المتميز.
- جاءت العبارة رقم 15 (تهتم المنظمة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم) في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي 2.83، وإخلاف معياري 1.55، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 35.7 %، أما نسبة الغير موافقين 55.3 % هي التي كانت أعلى، وهذا يدل على أن فندق سيبوس الدولي لا يهتم بالإبداع لتشجيع العاملين على المساهمة في تحقيق أداء متميز.

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سييوس الدولي

- جاءت العبارة رقم 14 (تشجع المنظمة الافراد على الابداع والتطوير بشكل مستمر) في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي 2.69، وإختراف معياري 1.53، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 33.9 %، في حين كانت نسبة 57.2 % غير موافقين، هذا يدل على أن فندق سييوس الدولي لا يقوم بتشجيع العاملين على الإبداع .
- وفي الأخير جاءت العبارة رقم 16 (تشجع المنظمة القدرات الإبداعية المتميزة بالحوافز المادية والمعنوية) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 1.92 وإختراف معياري 1.12، حيث قدرت نسبة الموافقة على العبارة بـ 14.3 %، أما نسبة الغير موافقين فكانت 80.3 %، وهذا يدل على أن الفندق لا يقوم بتقديم للعاملين لا حوافز مادية ولا معنوية .

نستنتج من العبارات أن تحقق أداء متميز في فندق سييوس الدولي هي إختيار أفضل لنجاح الفندق ويشير المتوسط الحسابي العام 3.61، وبإختراف معياري قدر بـ 0.41 وإن فندق سييوس الدولي يعتمد بشكل كبير في تحقيق أداءه المتميز على تقديم أفضل الخدمات ذات جودة عالية وكذلك تلبية مختلف طلبات الزبائن وكذلك إدخال الروح العائلية بين العاملين هذا وتطبيق قوانين السارية في الفندق يساعد في تحقيق أداء متميز.

**2- إختيار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:**

ولإختبار الفرضية تم إستخدام إختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائيا أم لا، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $1+2+3+4+5=3$ . والنتائج موضحة كما يلي:

### الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار=3			مستوى الإبداع الإداري
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
** 0.000	55	11.20	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 فأقل.

وقد تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون، وحساب قيمة T لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين إدارة التغيير والأداء المتميز، والنتائج يوضحها الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-21) : معامل إرتباط بيرسون بين محوري إدارة التغيير والأداء المتميز

مستوى الدلالة	معامل التفسير	الإرتباط	
.000 دال	0.610	0.620(**)	علاقة إدارة التغيير بالأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

يلاحظ من نتائج الجدول رقم(2-21) أن قيمة معامل إرتباط بيرسون بين إدارة التغيير والأداء المتميز تساوي 0.62 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج. كما أن قيمة معامل التفسير تساوي 0.61، وهذا يعني أن إدارة التغيير يفسر 61 بالمائة من التغير الحاصل في أداء المتميز وهو تأثير فوق متوسط. كما تم تحليل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة التغيير والأداء المتميز، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمحوري إدارة التغيير والأداء المتميز

المحور * إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	0.032	0.529	8.235	55	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

تبين نتائج اختبار T أن قيمته تساوي 0.555 عند درجات حرية 55 ومستوى دلالة 0.580 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج.

تابع الجدول رقم (25)

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	
3.155	1	3.155	33.787	0.000	الإنحدار
5.043	54	0.093			
8.198	55				المجموع

تابع الجدول رقم (25)

مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.001	3.684	-	0.364	1.340	الثابت (إدارة التغيير)
0.000	5.813	0.620	0.100	0.581	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

## الفصل التطبيق أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تساوي 33.787 عند مستوى الدلالة 0.005، وهذا يعني أن إدارة التغيير يؤثر بشكل دال إحصائياً على الأداء المتميز. كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة  $T=3.684$  عند مستوى الدلالة 0.001، وهو أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، وبالتالي فإن هناك تأثير معنوي لإدارة التغيير على الأداء المتميز، وبذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض العدمية.

### 3- تحليل نتائج الفرضية الرابعة:

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

تم تجميع متغيرات كل محور من المحاور في متغير واحد حتى يكون من السهل إختبار ما إذا كان هناك علاقة بين هذه المحاور والخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

#### أ- إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها بإختلاف الجنس:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين أجناس الباحثين حول محاور الدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للجنس

t-test for Equality of Means		Levene's Test for Equality of Variances			
Df	T	Sig.	F		
Upper	Lower	Upper	Lower		
54	.675	.739	.112	Equal variances assumed	t 1
52.585	.673			Equal variances not assumed	
54	-.543	.606	.269	Equal variances assumed	t 2
53.379	-.546			Equal variances not assumed	

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

نلاحظ عدم وجود دلالة في المحورين الثاني والثالث تعزى للجنس، وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، أي متغير الجنس لا يؤثر على الإجابات.

#### ب- إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر.

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور لدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك.

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولي

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الثاني	بين المجموعات	0.331	2	0.083	0.537	0.709 غير دال
	داخل المجموعات	7.866	53	0.154		
	المجموع	8.198	55			
الثالث	بين المجموعات	0.608	2	0.152	0.887	0.478 غير دال
	داخل المجموعات	8.738	53	0.171		
	المجموع	9.346	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير العمر بالنسبة لمحوري الدراسة، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير العمر بالنسبة لهذه المحاور.

ت-إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول محاور لدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-25): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الثاني	بين المجموعات	0.117	2	0.059	0.384	0.683 غير دال
	داخل المجموعات	8.081	53	0.152		
	المجموع	8.198	55			
الثالث	بين المجموعات	0.153	2	0.077	0.442	0.645 غير دال
	داخل المجموعات	9.193	53	0.173		
	المجموع	9.346	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لمحوري الدراسة، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لهذه المحاور.



## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيوس الدولي

ث- إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف الخبرة المهنية:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الخبرة المهنية للمبحوثين حول محاور لدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-26): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الثاني	بين المجموعات	0.219	2	0.110	0.728	0.488 غير دال
	داخل المجموعات	7.979	53	0.151		
	المجموع	8.198	55			
الثالث	بين المجموعات	0.379	2	0.190	1.120	0.334 غير دال
	داخل المجموعات	8.967	53	0.169		
	المجموع	9.346	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لمحوري الدراسة، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لهذه المحاور.

ج- إختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المنصب الوظيفي:

تم إختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في المنصب الوظيفي للمبحوثين حول محاور لدراسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-27): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للمنصب الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الثاني	بين المجموعات	0.288	5	0.058	0.364	0.871 غير دال
	داخل المجموعات	7.910	50	0.158		
	المجموع	8.198	55			
الثالث	بين المجموعات	0.693	5	0.139	0.801	0.554 غير دال
	داخل المجموعات	8.653	50	0.173		
	المجموع	9.346	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss20

## الفصل التطبيقى أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولى

---

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى التعليمى بالنسبة لمحوري الدراسة، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمى بالنسبة لهذه المحاور.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إعداد دراسة ميدانية وذلك في فندق سيبوس الدولى، وقد شملت الدراسة التعريف، التطور التاريخى والهيكلى التنظيمى، وإستنتاج مختلف الخدمات، وشرح مختلف التطورات التى قام بها الفندق خلال السنوات الأخيرة، لهذا قمنا بإعداد دراسة تطبيقية ميدانية لتوضيح، ومنه تم التوصل إلى أن أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولى بمدينة عنابة.

ولقد لخصت الدراسة في جانبها التطبيقى إلى نتائج يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إن الفندق يحرص على تطوير ثقافته لتحقيق الإنسجام والتوافق مع ثقافة الزبائن؛
- فندق سيبوس الدولى لا يقوم بتغيير الهيكل التنظيمى عند إستحداث أقسام ووظائف فيه؛
- ظهر من خلال الدراسة أن فندق سيبوس الدولى يولي إهتمام كبير بزبائنه والتي لعبت دور كبير في تطوير خدماته بدرجة كبيرة إلا أنه ينقص نوع من التواصل بين الإدارة والزبون من إجل إشراك هذا الأخير في العملية الإبداعية؛
- حققت نتائج التحليل أن فندق سيبوس الدولى يتبنى إدارة التغيير؛
- بينت نتائج البحث أن فندق سيبوس الدولى أولى الإهتمام بجودة الخدمات ومتغيراته الفرعية لوصول إلى أعلى درجات التنافس ولتحقيق الأداء المتميز؛
- أثبتت النتائج أن هناك علاقة تأثير بين متغيرات البحث وهذا يدل على أن فندق سيبوس الدولى يعي أهمية لتلك المتغيرات؛
- ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن هناك أثر تطبيق إدارة التغيير وتحقيق الأداء المتميز في فندق سيبوس الدولى؛

برز منهج التميز من خلال الموارد البشرية غير ملموسة كتحويل جذري في طبيعة أعمال المنظمات، في ظل سعيها لإمتلاك المعرفة وتبادلها وإستخدام التكنولوجيا المعاصرة والعمل على التفرد وإمتلاك مميزات التنافس والبقاء، من خلال إمتلاك موارد بشرية قادرة على الإبداع وخلق الأفكار بالشكل الذي يساهم في خلق القيمة ورفع الكفاءة والفعالية، في ظل إقتصاد أساسه المعرفة وركيزته الموجودات غير الملموسة. بعد الوصول إلى الأداء المتميز ليس بالأمر الهين، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال تكاتف الجهود والعمل على الجودة وتنمية الإبداع والإبتكار، وخلق روح الجماعة والإلتزام بثقافة وأخلاقيات التميز، بالإضافة الإهتمام بكل أصحاب المصلحة وتنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع ككل. ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج تتمثل أهمها فيمايلي:

### 1. نتائج الدراسة:

- إن برامج وسياسات المنظمة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز والتمكن من رصد التغيرات التي تطرأ على مختلف النشاطات قصد العمل على تحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة؛
- تتكون المنظمة الخدمائية من عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة إنطلاقاً من الإدارة العليا المختصة عن إصدار القرارات الخاصة بعرض الخدمات، إلى إمكانيات المادية والتجهيزات التي تستعمل في إنتاج هذه الخدمة وبوجود عمال يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويقدمون لهم الخدمة؛
- غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة؛
- تقيد إدارة المنظمة بالعمل وفق القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون وحرصها على عدم الإسراف في المال العام فضلاً عن أنها تستند إلى المواد التشريعية والإدارية في عملية إتخاذ القرارات، كما أنها لا تسمح بالإجتهد والتأويل وتضع الأطر القانونية المناسبة التي تحدد الصلاحيات لجميع العاملين في المنظمة؛
- سلبية الإدارة إتجاه العاملين حيث إتضح ذلك من خلال عدم تقدير للإدارة للجهود الذي يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين؛
- بالنسبة لفندق سيبوس الدولي فأكدت نتائج التحليل الإحصائي أنه يتبنى إدارة التغيير؛
- حققت نتائج التحليل الإحصائي المعتمد أن فندق سيبوس الدولي يحقق أداء متميز؛
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وأثر بين كل من إدارة التغيير والأداء المتميز.

### 2. التوصيات:

إستنادا إلى الإستنتاجات التي أفصحت عنها الدراسة الميدانية بفندق سيبوس الدولي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها كفيلة بتطبيق إدارة التغيير وعلى رأسها حتمية التميز في الأداء كأساس إستمرار والبقاء، نترجم هذه التوصيات في النقاط التالية:

- الإستعانة بجهات خارجية، أو تقديم دورات تعليمية تخصيصية لمسؤولي الفندق قصد التعرف والإلمام بمفاهيم إدارة التغيير؛
- العمل على نشر ثقافة التميز بين العاملين في كل المستويات، وتهيئة المناخ البيئي المناسب لتطبيق مفاهيم التميز؛
- العمل على إدخال وتطوير طرق حديثة للتدريب وتحفيز العاملين تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة، ويمكن أن تساهم في تطبيق إدارة التغيير قصد تحقيق الأداء المتميز؛
- لا بد من العمل على توفير فرص التطوير والتدريب لكل الأفراد وفي كل المستويات، وإعتماد طرق علمية وموضوعية يتم على أساسها التدريب بالشكل الذي يسمح للأفراد بإظهار قدراتهم ومعارفهم، وأن لا تقتصر الدورات التدريبية والتعليمية على فئة معينة وفقا لمعايير غير موضوعية؛
- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل؛
- ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والإهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الاداء المتميز، تبين لنا أن الموضوع يفتح الآفاق لدراسات مستقبلية مفيدة لجزئياته ومكملة أمام الطلبة والباحثين والراغبين في التطرق لذلك، وفي ختام هذا البحث نتمنى أن تكون لنا الفرصة في المستقبل للبحث في هذاالموضوع في دراسات عليا، وقد إقترحنا موضوع جديد يمكن دراسته:

- دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات؛
- إثر التغيير التنظيمي على مستوى أداء العاملين.

والحمد لله رب العالمين

أولاً: الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
2. أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والمالية والإدارية، درا صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
3. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
4. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
5. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
6. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن، 2009.
7. بلكبير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
8. بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيايلى، إدارة التغيير في المنظمة الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
9. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعية، مصر، 2006.
11. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
12. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
13. حريم حيسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
14. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
15. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، دار حامد للنشر الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
16. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
17. خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.

18. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
19. ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، دون طبعة، عمان، 2000.
20. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
21. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
22. سامح عامر، التمييز الإداري في القرن الحادي عشر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
23. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
24. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
25. سيد سالم عرفة، الإتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الراجة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
26. طارق محمد السويدان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
27. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
29. عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
30. عز الدين سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014، ص 3
31. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
32. فريد كورتل، الجودة والتميز في المنظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
33. فهد سلطان، إعادة الهندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية، 2004.
34. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
35. ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

36. محسن أحمد الحضيرى، إدارة التغيير، مدخل إقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع المتغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2003.
37. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
38. محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
39. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
40. محمود نبيل إبراهيم، تحليل المتغيرات الاقتصادية ( الإنتاجية، الكفاءات، التغيير النفسي، العمل وراس المال)، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
41. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
42. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
43. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
44. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
45. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
46. يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية

##### 1. الدكتوراه:

- 1.1. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التمييز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
- 1.2. سميرة عبد الصمد، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.



- 1.3. علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA- الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2014 .
- 1.4. لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة-باتنة، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016.
- 1.5. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العاملين الحالي للمؤسسات الاقتصادية، دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006.
2. الماجستير:
- 1.2. بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 1.3. دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، تخصص تسيير موارد بشرية، 2013/2014.
- 1.4. الرخيمي ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2000.
- 1.5. ريم بن عسي، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 1.6. صالح بلاكسة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 1.7. عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 01، 2006/2007.
- 1.8. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة- 2006-2007.

- 1.9. علي محمد عليان علي، متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة نظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.
- 1.10. عمر حوتية، تطور أساليب تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- 1.11. فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.
- 1.12. فرج وليد علاء، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، هيئة التعليم التقني، 2009.
- 1.13. ليند فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2012.
- 1.14. محمد بن عامر النيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
- 1.15. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر، 2002.
- 1.16. مصطفى شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 1.17. نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة- ، 2011.
- 1.18. وفاء مسعودي، أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة إتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

### ثالثا: المجالات

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة، 2006.

2. أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 13، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009.
3. حسين دوحيم، بونقيب محمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2008.
4. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الرابع والثلاثون، 2013.
5. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009.
6. محمد رفعت حسنين، صابر صبحي محمد عبد ربه، عائشة عبد الفتاح الدجج، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، العدد 03 ج 01، جامعة القاهرة، مصر، جويلية 2015.

#### رابعا: الملتقيات


1. إبراهيمي شراف، إنعكاس إستراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط و ربحية المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة صيدال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائر والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، يومي 17-16 نوفمبر، 2008
2. أبو بكر نبق، الميزة التنافسية للموارد البشرية، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات بعنوان: " المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتميز"، جامعة قالم، 26/27 نوفمبر 2007.
3. أحمد بلاي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي حول أداء المتميز للمنظمات والمستويات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
4. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.
5. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
6. خديجة الحاج نعاس، معمر قوادري فضيلة، مداخلة بعنوان أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي الإثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر، 2010.

7. رابح بوقرة، قبائلي أمال، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، مؤتمر دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الملتقى، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.
8. سليم عبد السادة، نورية الجبوري، إدارة التغيير في المنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن بعنوان إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، الأردن، الفترة 21-24 نيسان، 2008.
9. سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2011.
10. قويدر معيزي، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير مؤتمر دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.
11. مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الإتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
12. نعيمة غلاب، زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة إتصالات الجزائر، مؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أفريل، 2008.

خامسا: الكتب الأجنبية:

1. Alain Fernande, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2007.
2. CAMP Robert, Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et de passervos concuvrents, édition d'organisation, Paris, 1992.
3. Lamiri Abdelhak, Management De L.information "Redressement et mise a niveau des entreprise", Office des publications universitaires , Alger 2003.
4. Leroy.m , le tableau de bord , éd organisation ; paris , l'année non mentionnée.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قالة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
Réf : .....D.S.G / F.S.E.S.G / UG / ..... Guelma le : .....		الرقم: ..... ق.ع.ت.ك.ع.إ.ع.ت.ج.ق / ..... قائمة في: ..... 21 يونيو 2016

إلى السيد: عبد السلام كلايعة

الموضوع: ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): حمواستة حسنة

الطالب(ة): .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر ميدان: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص: مستة لائبة ماستر إدارة الأعمال المالية في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسستكم

موضوع الزيارة: أبواب مستخدم أساليب إدارة التسيير على تحقيق الأداء التسييري للمؤسسة السياحية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

و لكم من فائق التقدير و الاحترام

ع/إمضاء رئيس قسم علوم التسيير

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف



مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي بقسم علوم التسيير

عبد السلام كلايعة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

د/سعيد بوردجة





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 08 ماي 1954 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

سنة ثانية ماستر

إستمارة إستبيان حول:

## أثر تطبيق إدارة التغيير على تحقيق الأداء المتميز

تحت إشراف الدكتورة:

- بورديمة سعيدة

من إعداد الطالبة:

- مواسة حدة

نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة حتى تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجابكم بسرية تامة لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة مناسبة لها.

السنة الجامعية: 2015-2016

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثي
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة  من 41 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  تقني سامي
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر
- 5- المنصب الوظيفي: عون مكتب  عون إدارة  تقني سامي
- متصرف إداري  مفتش قسم
- أخرى: .....

## المحور الثاني: إدارة التغيير

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- تقوم المنظمة بتشخيص وضعها باستمرار.
					2- تقوم المنظمة بتحديد الفجوة بين وضعها الحالي والوضع الذي ترغب في الوصول إليه.
					3- تقوم المنظمة بتحديد التغييرات الواجب القيام بها.
					4- تقوم المنظمة بوضع خطة شاملة للتغيير.
					5- تضع المنظمة خطط فرعية لعملية التغيير.
					6- تقوم المنظمة بإقناع العاملين بأهمية إحداث التغيير.
					7- تقوم المنظمة بإشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير.
					8- يساهم العاملون بتقديم اقتراحاتهم أثناء عملية التغيير.
					9- يناقش المدراء خطط التغيير مع العاملين.
					10- تقوم المنظمة بتدريب العاملين على وظائفهم الجديدة.
					11- تقوم المنظمة بمتابعة ومراقبة عملية التغيير باستمرار.
					12- تتابع المنظمة نتائج التغيير بشكل مستمر.
					13- تقوم المنظمة بجمع المعلومات المرتدة على عملية التغيير.
					14- يشارك العاملون في عملية تقييم التغيير المطبق.
					15- تشجع المنظمة العمال على الإلتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.
					16- تقوم المنظمة بمكافأة العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح.
					17- تتوفر المنظمة على أنظمة حوافز تشجع العمال على المساهمة في التغيير.
					18- المنظمة لديها القدرة على خفض مقاومة التغيير.
					19- بإمكان المنظمة كسب ولاء المقاومين للتغيير لصالحها.



### المحور الثالث: الأداء المتميز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- تطور المنظمة رسالتها و رؤيتها من أجل التميز.
					2- يدرك الموظفون أن المنظمة تبذل قصاري جهدها لتقديم خدمات متميزة.
					3- تتوفر المنظمة نظام حوافز داعم للأداء المتميز
					4- تنتهج المنظمة نظام العمل الجماعي لتحسين الأداء.
					5- يوجد توافق بين خطط التدريب ومتطلبات تحقيق الأداء المتميز.
					6- توضح المنظمة معايير التميز لجميع العاملين فيها.
					7- تستعمل المنظمة بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لإعطائها صورة واضحة عن أدائها في السنة المالية.
					8- يتميز مقياس تحديد إنتاجية الفرد بالموضوعية.
					9- توفر المنظمة ميزانية خاصة بالبحث والتطوير وتدريب الموظفين
					10- تراعي المنظمة مواصفات الجودة في إجراء عمليات تقديم الخدمة.
					11- تقدم المنظمة خدمات ذات جودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن.
					12- تقارن المنظمة أداء عملياتها الإدارية مع منظمات أخرى بهدف تحسين عملياتها.
					13- تؤكد الإدارة العليا على الإلتزام بمعايير التمييز مقارنة بالمنافسين.
					14- تشجع المنظمة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.
					15- تهتم المنظمة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم.
					16- تشجع المنظمة القدرات الإبداعية المتميزة بالحوافز المادية والمعنوية.
					17- تسعى المنظمة لنشر ثقافة التميز بين العاملين.
					18- تلتزم المنظمة بتطبيق قواعد وإجراءات العمل حتى تضمن النزاهة والحياد بين كافة العاملين.
					19- تتوفر المنظمة على نظم رقابة تقلل من حدوث الأخطاء.
					20- تخضع المنظمة للرقابة على أدائها من طرف جهات خارجية.

الملحق رقم (02): خاص بتحليل نتائج spss20 لفندق سيبوس الدولي.

Frequency Table

		الجنس				السن				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MALE	29	51.8	51.8	51.8	Valid	AKL MN 30	16	28.6	28.6
	FEMELLE	27	48.2	48.2	100.0		[31-40]	26	46.4	46.4
	Total	56	100.0	100.0			[41]	12	21.4	21.4
							4.00	1	1.8	1.8
							5.00	1	1.8	1.8
							Total	56	100.0	100.0

		المستوي التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SOCONDAIRE	13	23.2	23.2	23.2
	UNIVARSITAIRE	28	50.0	50.0	73.2
	TECHNISIEN SUPERIEUR	15	26.8	26.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AKL MN 5 ANS	14	25.0	25.0	25.0
	[5-10 ANS]	25	44.6	44.6	69.6
	[10]	17	30.4	30.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

		المنصب الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	12.5	12.5	12.5
	غير موافق	10	17.9	17.9	30.4
	محايد	12	21.4	21.4	51.8
	موافق	13	23.2	23.2	75.0
	موافق بشدة	7	12.5	12.5	87.5
	6.00	7	12.5	12.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.681	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	39

Descriptive Statistics

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
t1	8.562	55	.000	.44173	.3383	.5451
t2	11.200	55	.000	.61696	.5066	.7274

### Correlations

t2	t1		
.620(**)	1	Pearson Correlation	t1
.000		Sig. (2-tailed)	
56	56	N	
1	.620(**)	Pearson Correlation	t2
	.000	Sig. (2-tailed)	
56	56	N	

### independent Samples Test الجنس:

t-test for Equality of Means		Levene's Test for Equality of Variances			
df	t	Sig.	F		
Upper	Lower	Upper	Lower		
54	.675	.739	.112	Equal variances assumed	t 1
52.585	.673			Equal variances not assumed	
54	-.543	.606	.269	Equal variances assumed	t 2
53.379	-.546			Equal variances not assumed	

### ANOVA السن:

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.709	.537	.083	4	.331	Between Groups
		.154	51	7.866	Within Groups t1
			55	8.198	Total
.478	.887	.152	4	.608	Between Groups t2
		.171	51	8.738	Within Groups
			55	9.346	Total

ANOVA: المستوى التعليمي:

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.683	.384	.059	2	.117	Between Groups t1
		.152	53	8.081	Within Groups
			55	8.198	Total
.645	.442	.077	2	.153	Between Groups t2
		.173	53	9.193	Within Groups
			55	9.346	Total

ANOVA: الخبرة المهنية:

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.488	.728	.110	2	.219	Between Groups t1
		.151	53	7.979	Within Groups
			55	8.198	Total
.334	1.120	.190	2	.379	Between Groups t2
		.169	53	8.967	Within Groups
			55	9.346	Total

ANOVA: المنصب الوظيفي:

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.871	.364	.058	5	.288	Between Groups t1
		.158	50	7.910	Within Groups
			55	8.198	Total
.554	.801	.139	5	.693	Between Groups t2
		.173	50	8.653	Within Groups
			55	9.346	Total

## ملخص :

يعرف محيط المنظمة اليوم تغيرات متعددة، حيث تتطور فيه التقنية، ويتضاعف المنافسون، وتتقدم المنتجات والخدمات في وقت قصير. ولن تبقى المنظمة بمعزل عن تأثيرات هذه التغيرات، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق التميز قصد التفوق على منافسيها، والذي لن يتأتى لها إلا إذا حازت على مصادرها، والعمل على تنميتها باستمرار عن طريق الجودة، الإبداع والإبتكار، ثقافتها التنظيمية، والحوكمة.

جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز، وكان فندق سيبوس الدولي كنموذج للدراسة التطبيقية، بهدف معرفة كيفية تطبيق إدارة التغيير في هذا الفندق، بالتعرض لأبرز نشاطاته وخدماته التي تساعده على تحقيق الأداء المتميز.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن فندق سيبوس الدولي يتبنى إدارة التغيير بمستوى عالي من أجل تحقيق أداء متميز مما يجعله دائما رائدا في مجال أعماله مقارنة بمنافسيه.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير، إدارة التغيير، الأداء، الأداء المتميز، فندق سيبوس الدولي.

## Le résumé :

L'entourage de l'organisation d'aujourd'hui a connu plusieurs variables, car la technologie évolue et les concurrents se doublent ainsi que les produits et les services s'exécutent plus rapidement sans que l'organisation ne reste isolée des effets de ces changements, ce qui nécessite la recherche des bons produits, le bon service pour surpasser ses concurrents, tout cela ne viendra que par la réussite de ces ressources et le travail du développement permanent en gardant la bonne qualité, la créativité et l'organisation de sa culture de la gouvernance.

Cette étude parvenait à faire connaître le rôle que doit exécuter la direction la direction du changement pour réussir la bonne performance exceptionnelle l'hôtel Seybouse internationale est un modèle pour l'étude d'application, pour but de connaître l'application de la direction du changement dans l'hôtel pour information des ses meilleures activités et services qui l'ont de atteindre des performances exceptionnelles.

Les résultats obtenus dans l'hôtel Seybouse internationale ainsi que sa direction de changement à haut niveau pour réussir le bon service qui le met en tête par rapport à ses concurrents.

Mots clés :

Changement, direction de changement – performances exceptionnelles – hôtel Seybouse internationale.