المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ
العدد الخامس والعشرون ( أيار ) ٢٠٢٠
ISSN: 2617-9563
www.mecsj.com/ar

# دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي
# بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد

# The Roll of Organizational Change on Strategic Performance
# Analytical research at the Tourism Authority / Baghdad

**م. د عبد الكريم مزعل طاهر**
الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

**أ. د. دينا حامد جمال**
الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

**المستخلص**

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في هيئة السياحة (مدينة بغداد)، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للهيئة. وانطلاقاً من أهمية موضوع الدراسة واهميته للمنظمة قيد البحث وافرادها والمجتمع لما له من اثر جوهري في نشاطهم، فأُعتِمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي، اذ شملت الدراسة جميع مديريات الهيئة، وجمعت بياناتها من (98) مستجيبا يمثلون عينة الدراسة بشكل حصري وشامل لمجتمع الدراسة، اذ تمثلت عينة الدراسة بـ(المديرين العامين، ومعاونو المديرين العامين، رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب) باعتماد الاستبانة التي تضمنت (٤١) فقرة قيست بها المتغيرات المبحوثة في هيئة السياحة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (Amos V.25، Spss V.25) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار الخطية، واختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، وبناء نماذج المتغيرات، والوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضياته.

اما أبرز نتائج الدراسة التي اظهرت صحة الفرضيات فتجسدت بتأثير التغيير التنظيمي بشكل مباشر في الأداء الاستراتيجي، ومنها استنتجت الدراسة بأن التغيير التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر، وخرجت الدراسة بجملة توصيات من أهمها استثمار العلاقة التبادلية والترابطية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي السياحي.

**الكلمات المفتاحية:** هيئة السياحة، التغيير التنظيمي، الأداء الاستراتيجي، المنظور المالي، الهيكل التنظيمي

## Abstract

The current study aims to test the relationship and effect of organizational change as an independent variable in strategic performance as a respondent variable, in the Tourism Authority (Baghdad City), and then try to come up with a set of recommendations that contribute to enhancing the strategic performance of the authority. And based on the importance of the subject of the study and its importance to the organization under discussion and its members and society due to its fundamental impact on their activity, the study adopted the descriptive analytical exploratory approach, as the study included all the departments of the commission, and its data were collected from (98) respondents who represent the study sample exclusively and comprehensively for the study community, as The sample of the study was represented by (general managers, assistant general managers, department heads, and people officials) by adopting the questionnaire, which included (41) items in which the variables discussed in the Tourism Authority were measured, and personal interviews and field observations were used as aids in collecting them. The research adopted the program (Amos V.25, Spss V.25) with the adoption of descriptive statistics methods (linearity test, natural distribution test, confirmatory factor analysis, constructing variable models, mean, percentages, standard deviation, and relative importance, Coefficient of variation, Pearson correlation coefficient,

simple regression coefficient) to test its hypotheses. As for the most prominent results of the study that demonstrated the validity of the hypotheses, they were embodied by the effect of the organizational change directly in the strategic performance, and from that the study concluded that the organizational change affects the strategic performance directly, and the study came out with a set of recommendations, the most important of which is the investment of the reciprocal and interconnected relationship between the organizational change and the strategic tourism performance.

**Key words:** Tourism Authority, organizational change, strategic performance.

## المبحث الاول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تمثل المشكلة التطبيقية للدراسة التي تمت صياغتها في ظل الإطار العملي عبر قياس تأثير أدوار وإبعاد التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، مع قياس مستوى توفرها في هيئة السياحة، إضافة لذلك الية ممارسة أدوار التغيير دون وعي وشعور ودون الالمام بماهية التغيير التنظيمي وأساليبه، فضلاً عن محدودية إدراك الهيئة لآليات وأبعاد الأداء الاستراتيجي وسبل الارتقاء به، ، وذلك لأنها تمارس بإطارها المحدود او الضيق نتيجة لضعف الالمام بمفاهيم واهمية واهداف كل متغير من متغيرات الدراسة، فضلا عن تبنيها لكافة الممارسات الايجابية للمتغيرات قيد الدراسة وبما يعزز علاقاتها مع أصحاب المصلحة وتوليد مفاهيم تعيد الثقة وتتجاوز العراقيل الساعية لخلخلة أدائها الاستراتيجي، لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس (**ما هو دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي السياحي**) ، ومن هنا يمكن ان تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

١. ما العلاقات الترابطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي، الأداء الاستراتيجي)؟
٢. ما مدى قدرة هيئة السياحة على تشخيص واقع ومستوى قدرتها على التغيير التنظيمي، وادائها الاستراتيجي؟

٣. كيف يمكن للتغيير التنظيمي من تحسين الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من دورها في بيان العلاقة والارتباط بين التطبيق الناجح لأدوار التغيير التنظيمي عبر أبعاده (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) وما ستفرضه من معطيات لتنمية وتحسين نظرة أصحاب المصلحة لها، مما يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي بالتركيز على ابعاده (البعد المالي، بعد رضا الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). وإن القيادات في الهيئة قيد الدراسة وممارساتها لابد لها أن تعي أهمية الأداء الاستراتيجي لها كونه يحقق مردود اقتصادي وتأثير اجتماعي للهيئة وأفرادها على حد سواء، ويمكن ان تتجلى أهمية الدراسة بالآتي:

١. الوقوف على أخر المستجدات في مجال متغيرات الدراسة مع إظهار الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة (التغيير التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) لإيجاد الترابط بين متغيراتها وفقا لعلاقات الأثر والارتباط.
٢. التفسير العلمي والمنطقي لجوانب الدراسة الفكرية والتعليمية للتغيير التنظيمي، الأداء الاستراتيجي.
٣. الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوع الدراسة (التغيير التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) في تطوير هيئة السياحة والعمل على زيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.
٤. التعرف على إمكانيات وقدرات هيئة السياحة في مجال التغيير التنظيمي وتحسين أدائها الاستراتيجي.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

تأتي هذه الدراسة لتكمل الجهود المعرفية، فضلا عن مواصلة لاهتمامات الفكر الاداري المتطور، واستنادا الى جوانب مشكلة الدراسة ومبررات اجرائها يمكن تحديد الاهداف بالآتي:

١. تسليط الضوء على الجوانب المعرفية والمناهج الأكاديمية لمتغيرات الدراسة (التغيير التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) لغرض افادة هيئة السياحة وتطوير اعمالها.
٢. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بدور التغيير التنظيمي وتأثيره على أبعاد الأداء الاستراتيجي.
٣. إيلاء أولوية واهتمام بأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ومدى اهتمام هيئة السياحة بهذه الأبعاد.

٤. محاولة توجيه أنظار إدارة هيئة السياحة إلى بحث الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية (للتغيير التنظيمي، والأداء الاستراتيجي) وجعلها أكثر ملائمة للواقع الذي تعيشه هيئة السياحة والوصول بها الى المكانة المطلوبة في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

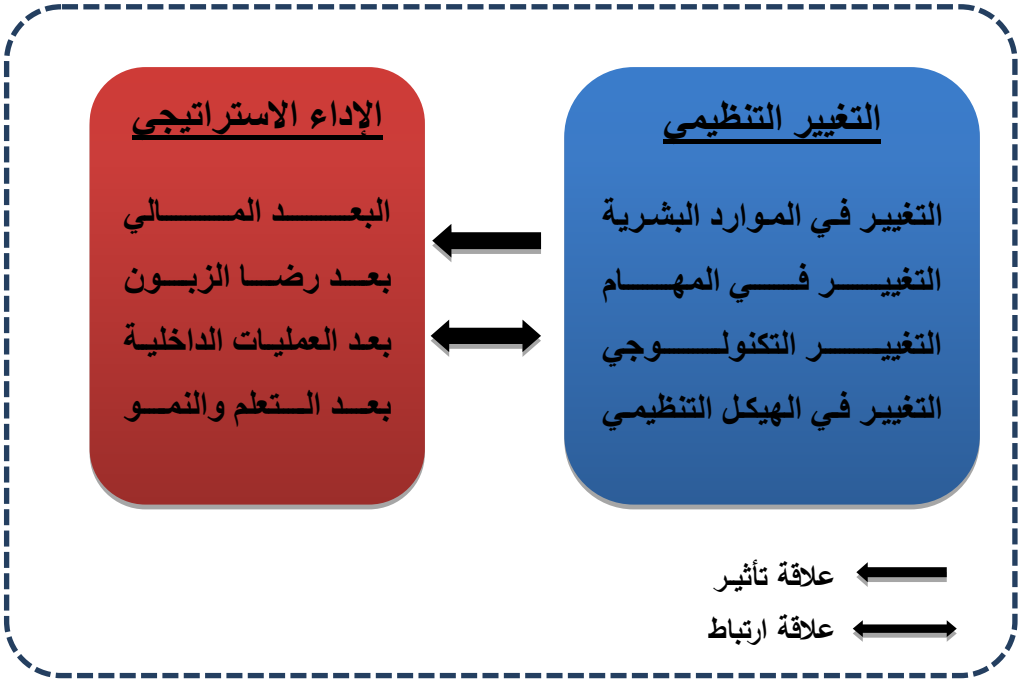
## رابعاً: منهج الدراسة:

المنهج يمثل انعكاسا لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته ايجاد الحلول لها (قنديلجي، ٢٠١٠: ٩٢) ، اذ يعد تصميما يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تظهر بطريقة مبسطة ومترابطة، ولغرض الايفاء بمتطلبات الدراسة الحالية وتحقيق الاهداف المرجوة منه فقد تم اعتماد اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير ابعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة، يستعمل المنهج الوصفي في دراسة الاوضاع الحالية للظواهر من خصائص، واشكال، وعلاقات، والعوامل المؤثرة في ذلك، من خلال الرصد والمتابعة بطريقة كمية ونوعية من اجل التعرف الى الظاهرة من المحتوى والمضمون، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع (فارس والصرايرة، ٢٠١١: ٥٦).

## خامساً: مخطط الدراسة الفرضي:

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والادبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات التالية الموضحة في الشكل (١):

- المتغير المستقل (Independent Variable) ابعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي)
- المتغير المعتمد (Dependent variable): ويتمثل بأبعاد الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد رضا الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).




**الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث**

**سادساً: ـ فرضيات البحث :**

تتمحور هذه الدراسة حول فرضيتان رئيسة هي:

١ـ **الفرضية الرئيسية الاولى:**

**توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي.**

٢ـ **الفرضية الرئيسية الثانية:**

**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.**

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ
العدد الخامس والعشرون ( أيار ) ٢٠٢٠
ISSN: 2617-9563
www.mecsj.com/ar

## المبحث الثاني/ الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية:

١. الدراسات العربية

| الباحث | (دوسة وحسين،٢٠٠٨) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | التغيير التنظيمي وانعكاساته على الاداء الاستراتيجي |
| أهم أهداف الدراسة | هدفت الدراسة الى تحديد ومعرفة اثر التغيير التنظيمي المتمثل بـ (الروتيني، والمحدود ، والجذري ، واعادة التوجه التنظيمي ) في الاداء الاستراتيجي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية |
| منهج الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي. |
| متغيرات وادوات الدراسة | التغيير والاداء وجرى تحليل بيانات البحث باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة (الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والانحدار البسيط و ($R^2$) |
| مجتمع وعينة الدراسة | عينة قوامها (٣١) فردا" وهم يمثلون رؤساء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في الشركة |
| أهم الاستنتاجات | ان الاداء الاستراتيجي يزداد بازدياد التغيير التنظيمي، اذ ان الاداء الفاعل والكفوء يتطلب احداث تغييرات شاملة وكبيرة. |

| الباحث | (خروفة،٢٠١٠) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى |
| أهم أهداف | هدف البحث إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي، |

| | |
|---|---|
| الدراسة | واستند في ذلك إلى فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، |
| منهج الدراسة | دراسة استطلاعية |
| متغيرات وادوات الدراسة | تم الاعتماد على استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض |
| مجتمع وعينة الدراسة | ووزعت على (المدراء ورؤساء الاقسام والشعب) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى |
| أهم الاستنتاجات | هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته، |

| | |
|---|---|
| الباحث | (حسين وعبد الفتاح،٢٠١٣) |
| عنوان الدراسة | أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز"- وحدة الأغواط |
| أهم أهداف الدراسة | ويهدف التغيير التنظيمي إلى مساعدة الموارد البشرية على وجه الخصوص والمنظمات بشكل عام لتكون أكثر كفاءة. |
| منهج الدراسة | دراسة تطبيقية. |
| متغيرات وادوات الدراسة | التغيير والأداء واعتمدت الدراسة الاستبانة ومجموعة من أدوات جمع البيانات، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث |
| مجتمع وعينة الدراسة | وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ٥٣٤ |
| أهم الاستنتاجات | هناك تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء، ْ إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره دف التغلب على مشكلات العمل، كما يسعى التغيير التنظيمي إلى التحسين في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة العاملين بأنفسهم |

| | |
|---|---|
| | وتفويضهم على سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجات ورغبات يجعلهم ي العمل ويزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية |

| الباحث | (الكبيسي والعزاوي،٢٠١٤) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد |
| أهم أهداف الدراسة | الغرض من هذا البحث تسلّيط الضوء على تحلّيل العلاقة بين فجوة المعرفة والأداء الاستراتيجي وتشخّص مستوى تأثّر هذه العلاقة في بناء المنظمة المتعلمة، وسعى البحث الى تحقّق جملة من الأهداف المعرفّية والتطبيقية |
| منهج الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي. |
| متغيرات وادوات الدراسة | نظرية المنظمة المتعلمة وفجوة الاداء والمعرفة، وتم استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ومن اهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحلّيل "الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط لسبيرمان، وتحلّيل المسار" |
| مجتمع وعينة الدراسة | وتم اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات في عينه بحجم (٦٢) من مدّري المصارف الأهلية في بغداد (بغداد، الخليج، اشور، الاتحاد ، الايلاف) |
| أهم الاستنتاجات | وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تحلّيل فجوة المعرفة والأداء الاستراتيجي وبين بناء المنظمة المتعلمة، فضلا عن زيادة تأثّير فجوة المعرفة في امكانّية التحول الى منظمة متعلمة عبر فجوة الاداء الاستراتيجي |

| الباحث | (فائق وعبد، ٢٠١٨) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي) |
| أهم أهداف الدراسة | يهدف البحث الى اختبار علاقة وتأثير انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي |
| منهج الدراسة | المنهج تحليلي |
| متغيرات وادوات الدراسة | التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي واستعملت المقابلات كأداة رئيسة لجمع البيانات. |
| مجتمع وعينة الدراسة | طبق البحث على عينة قصدية مكونة من (٧٥) فردا متمثلة في القيادات العليا والوسطى والدنيا في ديوان المحافظة |
| أهم الاستنتاجات | وجود علاقة ارتباط وتأثير انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي |

**الدراسات الاجنبية:**

| الباحث | (Kimberly and Nielsen ,1975) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | Organization Development and Change in Strategic Performance<br>تطوير وتغيير المنظمة في الأداء الاستراتيجي |
| أهم أهداف الدراسة | هدف البحث إلى تأثير الجهود التغيير التنظيمي على الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج من الروابط السببية في التغيير المخطط الذي يبدو أنه يكمن وراء نهج التطوير التنظيمي للتدخل التنظيمي.. |
| منهج الدراسة | المنهج الاستطلاعي. |
| متغيرات وادوات الدراسة | التغيير والاداء الاستراتيجي، استعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. |

| | |
|---|---|
| مجتمع وعينة الدراسة | غير محدد |
| أهم الاستنتاجات | ملاحظة تغييرات إيجابية كبيرة في المواقف والتصورات للمجموعة المستهدفة، كما كان التغيير الإيجابي الكبير في جودة الإنتاج والربح. لم يتم العثور على أي تغيير في مستويات الإنتاجية، وتم تفسير العلاقة الإيجابية القوية بين تلك المستويات والمستويات للصناعة ككل على أنها تشير إلى أن هذا المؤشر الخاص بالأداء الاستراتيجي يقع خارج نطاق التحكم المباشر في إدارة المصنع وأكثر من وظيفة في الشركة وسياسة وشروط السوق |

| الباحث | (Bakari etal.,2017) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | Transformational leadership in the context of organizational change<br>القيادة التحويلية في سياق التغيير التنظيمي |
| أهم أهداف الدراسة | فإن الغرض من هذه المقالة هو أن أوجه الشبه بين الأدبيات التغيير وأدبيات القيادة. على وجه التحديد، أدبيات القيادة التحويلية التي تهتم في المقام الأول بالقدرات اللازمة لسن التغيير بنجاح. يتم ذلك من خلال وصف مجالات التقارب بين الاثنتين والتي تشير إلى ملاءمة القيادة الانتقالية في سن التغيير. |
| منهج الدراسة | إطار نظري |
| متغيرات وادوات الدراسة | القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي |
| مجتمع وعينة الدراسة | غير محدد |
| أهم الاستنتاجات | هناك مجالات للتقارب بين القيادة التحويلية والتغيير والتي تشير إلى ملاءمة القيادة التحويلية في سن التغيير الهادف الى أحداث عمليات تطوير كبيرة . |

| الباحث | (Niemi,2018) |
|---|---|
| عنوان الدراسة | تأثيرات التغيير التنظيمي نحو أداء الموظفين في الصناعة المصرفية |
| أهم أهداف الدراسة | الهدف الرئيسي من البحث على التحديات التي تواجهها معظم مؤسسات التمويل الأصغر وكيف يمكن تغييرها للتغلب عليها مثل هذه التحديات. واستند البحث أيضا في استكشاف العلاقة بين مفهوم التنظيمية التغيير وإدارة الأداء. |
| منهج الدراسة | دراسة حالة |
| متغيرات وادوات الدراسة | التغيير التنظيمي واداء العاملين م استخدام استبيان لجمع المعلومات، بينما تم استخدام البيانات الثانوية لجمع المعلومات من الإنترنت والكتب الموجودة في المكتبة ومن بعضها وثائق من ردود الاستبيان الصادر |
| مجتمع وعينة الدراسة | لشركة المالية الأفريقية وعينه البحث غير محدد |
| أهم الاستنتاجات | أن التغيير التنظيمي له تأثير على الموظفين والعملاء من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة تزيد من ولاء الزبائن |

## المبحث الثاني/ الجانب النظري

### أولاً: التغيير التنظيمي:

#### ١ـ مفهوم التغيير التنظيمي:

تسعى المنظمات بصورة مستمرة إلى استثمار التغييرات البيئية لصالحها بدلاً من أن تشكل لها تحدياً اذ يتطلب تحقيق استجابات تنظيمية متوافقة منها مع نوع التغيير المدرك،

ولذلك صار لزاماُ على إدارة المنظمات الاهتمام بمفهوم التغيير التنظيمي وتسليط الضوء عليه بصورة أكبر حتى تتمكن من الوعي بالتغييرات التي تواجهها باستمرار.

ترتبطّ فكرة التغيير بالعديد من المجالات في الحياة، فالإنسان يسعى إلى تحقيق التغيير بشكل دائم، لذلك يعدّ التغيير جزءاً من حياة الإنسان، وإن لم يطبّقه بشكل فعلي أو بناءً على إدراك مسبق فيه، فقد يحدث التغيير بالاعتماد على تصرفات لا إرادية ترتبط بشكلٍ مباشر بمفهوم وفكرة التغيير، اذ يمثل التغيير التنظيمي سمة من سمات المنظمات الحديثة، وهذا التغيير لا يكون عفوي بل تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة وإن التغيير من الموضوعات المهمة في حياة الإفراد، ولقد وردت آيات قرآنيه كريمة تدل على أهمية التغيير في حياتنا، قال الله عز وجل في كتابة الكريم بسم الله الرحمن الرحيم (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) صدق الله العظيم (الرعد، أية: ١١) أي إن الله عز وجل لا يغير أوضاع الناس حتى يغيروا ما بداخلهم (الطائي،٢٠١٠: ٦٥)

حظي مفهوم التغيير التنظيمي باهتمام عدد كبير من الباحثين والكتاب في مجال إدارة المنظمات، اذ يعد التغيير التنظيمي أحد العناصر المهمة في العملية الإدارية، والمرهون بنجاح او فشل المنظمات بشكل عام ومنها المنظمات السياحية على وجه الخصوص، فيسمح للمنظمة باكتساب المهارات اللازمة للتفوق على المنافسين،". فالتغيير التنظيمي من وجهة نظر (Carnall,1990:20) " عملية ابتكار أوضاع تنظيمية وطرائق وانشطة جديدة تحقق للمنظمة تفوقا نسبيا على غيرها من المنظمات وتوفر لها الميزة التنافسية تعود بالنفع على المنظمة بما يؤمن مكاسب وموارد اكبر للمنظمة"، فيما عده (Korn,1995:1432) " أداة بالغة الأهمية لمواجهة مشكلات المنظمة وتحديات المستقبل"، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء ضمن البيئة الموجودة فيها او خارجها "، ويراه (Robbins,2000:629)" بجعل الأشياء مختلفة"، في حين أشار اليه (القريوتي،٢٠٠٠،٣٧) بأن التغيير "قانون الحياة، وليس الثبات" وان المنظمات ملزمة بالتعامل مع التغيير من خلال نمو سريع يجاري حجم التغيير الحاصل".

فيما يؤكد (الزيدي،٢٠٠٠:٥) بان التغيير التنظيمي هو "تفكير استباقي لجعل المنظمة في وضع يسمح لها بالتكيّف مع متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية الآن وفي المستقبل "، بينما يراه ( Daft,2001:352) " استجابة المنظمة الى عدد من التغييرات البيئية التي تحيط بها ، كالقوى المرتبطة بتطور التكنولوجيا والاقتصاد والأسواق والتحول الى الرأسمالية والعولمة ،

لكي تضمن البقاء في ظل ظروف المنافسة الشديدة والاستمرار بما يسمح للمنظمة بمستوى من الموائمة مع هذه التغييرات"، ويؤكد ( الدهان، ٢٠٠٢: ١٦١ ) ان التغيير التنظيمي هو "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها"، على ان يتم ذلك من خلال نمط من التطوير الشامل داخل المنظمة ، فالتغيير التنظيمي هو تحوّل من حالة راهنة الى حالة جديدة ومختلفة (Thomas, 2004: 1)، بينما تنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين ( **التبني والتخلي**) ، اذ يشكل كل منهما اتجاهين مختلفين في التعامل مع عملية التغيير التنظيمي، فالمستوى الأول ( **مستوى التبني** ) يمثل القيم الجديدة التي ترغب قيادة المنظمة في احداث التغيير باتجاهها، وتحدث عبر عدة مراحل تبدأ بمستوى تقبل القيمة الجديدة ومن ثم تفضيل هذه القيم الجديدة، فالالتزام بها والأيمان بأن هذه القيمة الجديدة تصب في مصلحة المنظمة، اما المستوى الثاني (**مستوى التخلي** ) والذي يتمثل بالتخلي عن قيمة من قيم المنظمة لم تعد ذات جدوى من تبنيها، واهمالها واعادة توزيعها ، ومن ثم انخفاض مستوى التعامل مع هذه القيمة وتبني القيم الجديدة (قاسمي،٢٠٠٦ : ٢)، ويلاحظ الباحث ان تقبل القيم الجديدة يمثل الحد الفاصل في عملية تبني فكرة التغيير والتخلي التدريجي عن القيم السابقة والتي لم تعد حاسمة في تحقيق اهداف المنظمة ونجاح استراتيجياتها، ويشير (اللوزي، ٢٠٠٩: ٤٩) الى ان التغيير التنظيمي يتجسد بعملية " احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، مستهدفة احد امرين هما: مدى ملائمة أوضاع المنظمة الحالية او استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب عمل جديدة تحقق للمنظمة تقدما مسبقا على منافسيها"، اما التغيير التنظيمي بحسب راي (حسن،٢٠٠٩: ٢٩٢ ) هو "تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى الى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات"، وقد يكون تعديل اساسي في بعض اجزاء المنظمة او في جميع تلك الأجزاء (منصور والخفاجي،٢٠١٠: ١١٠).

والتغيير التنظيمي كمصطلح يستعمل لوصف عملية التحول التي تمر بها المنظمة والمتمثلة بأعاده توجيه وهيكلة الادارة والاندماج او الاستحواذ او تطوير اهداف وغايات جديدة للمنظمة (Ivanko,2012:187)، فضلا عن مجموعة " الإجراءات التي تتبناها الإدارة لضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة معقدة ومتغيرة"، وذلك من خلال اجراء التعديلات في الأنشطة وتطوير العمليات داخل المنظمة، ( Griffin & Moorhead, 2013: 524)، كما عرف بانه اسلوب اداري يجري من خلاله تحويل المنظمة من حالة سيئة او متواضعة الى حالة مرغوبة اكثر تميزاً وكفاءةً مما هي عليه لبلوغ حالات التطور المتوقعة في المستقبل (العنزي، ٢٠١٤: ٣٤٨)،

فعملية التحول التي تمر بها المنظمة والمتمثلة بأعاده الهيكلة والتوجيه لتحقيق اهداف وغايات جديدة (ناجي، ٢٠١٥: ٥١) ، ومن هنا يصف الباحث التغيير التنظيمي بأنه " نشاط اداري هادف ومستمر لأحداث تغيير في أوضاع هيئة السياحة الحالية وتحويلها الى وضع افضل، بسبب ضغوط وعوامل بيئية داخلية وخارجية ، فضلا عن التغلب على الصعوبات والتحديات والتكيف معها لتجنب مشكلات الجمود والروتين والرتابة الغالب على وضعها الحالي .

## ٢- خصائص التغيير التنظيمي:

ترتبط فكرة التغيير بالعديد من المجالات في الحياة، اذ يسعى الفرد إلى تحقيق التغيير بشكل دائم، لذلك يعدّ التغيير جزءاً من حياته، وإن لم يطبّقه بشكل فعلي أو بناءً وبإدراك مسبق، فقد يحدث التغيير بالاعتماد على تصرفات لا إرادية ترتبط بشكلٍ مباشر بمفهوم وفكرة التغيير. ويشير العديد من علماء الاجتماع ان الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، كون التغيير حالة مستمرة تتسم بالديمومة دون التوقف عند حد معين.

ويشير (العميان،٢٠٠٢: ١٤٥)، الى ان خصائص التغيير التنظيمي تشمل عدة جوانب اهمها، **الاستهدافية**: يعد التغيير التنظيمي عملية منظمة غير عشوائية تسير وفق خطوات متعاقبة باتجاه تحقيق اهداف محددة، و**الواقعية**: ترتبط عملية التغيير التنظيمي بالواقع الفعلي للمنظمة بما في ذلك مواردها وامكانياتها والظروف المحيطة بها، (أي لا تكون عملية التغيير اكبر من امكانيات المنظمة وقدراتها في قبول ما بعد التغيير)، و**التوافقية**: التي تسمح بقدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير ، و**الفاعلية** : اذ يؤمل من عملية التغيير ان تكون ذات قدرة وفاعلية في التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في المفاصل المراد تغييرها، و**المشاركة**: تحتاج عملية التغيير الى المشاركة والتفاعل الإيجابي والواعي للقوى التنظيمية من اجل ضمان نجاح التغيير وتحقيق اهدافه، و**الشرعية**: اذ يجب ان تكون عملية التغيير تقوم على **اسس شرعية واخلاقية وقانونية**، لكي لا تتعارض مع القانون القائم في المنظمة، لا ضفاء الشرعية على عملية التغيير، و**الاصلاح** : ان اهم خصائص عملية التغيير التنظيمي، عملية تسعى الى اصلاح واقع تنظيمي قائم ومعالجة عيوبه التي تسببت في اختلال العملية التنظيمية، و**ترشيد التكلفة** :ان تكون عملية التغيير بدون خسائر ضخمة يصعب على المنظمة تحملها، وكذلك قدرة عملية التغيير على **التطوير والابتكار**: اذ يكون التغيير مجالا لا يجاد قدرات تطويرية لوضع المنظمة باتجاهات ايجابية، والقدرة على **التكيف السريع**: ان عملية التغيير التنظيمي تهتم بإمكانية التكيف السريع مع الاحداث المحيطة بها بما يضمن نجاح عملية التغيير .

**واستنادا الى ما تقدم، يرى الباحثان ان التغيير التنظيمي عملية موجهة تشمل مجمل الإجراءات الهادفة الى تعديل اوضاع المنظمة وتصحيح الانحرافات في الاساليب التنظيمية والانتقال بالمنظمة الى اوضاع جديدة تضمن تحقيق فاعلية اكثر تساهم بإنجاز المهام بقدرات عالية تبعث الروح في المنظمة من خلال عدة مجالات ، أهمها تسخير الموارد المتاحة وتطويرها ، وتصحيح مسارات الفعاليات التنظيمية لضمان تحقيق اهداف المنظمة وغاياتها بمخرجات جديدة تضمن لها افضل النتائج وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار، أي ان التغيير التنظيمي هو احد اتجاهات المنظمات للبقاء ومواكبة التغيرات في ظروف البيئة المحيطة، وقدرتها على التكيف مع هذه الظروف .**

**٣- اهمية التغيير التنظيمي:**

يعد التغيير التنظيمي بمثابة عملية موجهة وهادفة، تسعى الى تحقيق الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي الى وضع تنظيمي جديد يزيد من قدرتها على تجاوز مشكلاتها وتحسين فاعليتها والتكيف مع البيئة لتحقيق اهدافها المعلنة، ويشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال ادارة المنظمات الى ان التغيير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة لأي منظمة تسعى لأن تحقق أدني مستوى من المنافسة وايجاد موقع لها في بيئة ديناميكية ومعقدة.

تبرز اهمية التغيير التنظيمي كونه اهم الخيارات لمواجهة حجم التحديات المفروضة على المنظمات والتي تدفع قادتها لأحداث التغيير اللازم ، وادارته بطريقة مبدعة وضمان نجاحه من خلال تجنب التهديدات واستثمار الفرص المتاحة، فتكمن ابرز اهمية تكمن في متطلبات استمرار المنظمات وبقاءها، ولم يعد النظر اليه كوسيلة استجابة لموقف معين، وان صفة التغيير والتطوير باتت هي الصفة الغالبة بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح في ظل اجواء المنافسة الشديدة والحاجة الملحة للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة( الرحيم ،٢٠٠٧: ٣) ، ويشير (Thomson,2009:3) الى ان التغيير التنظيمي مهم في الوصل الى نجاح على المدى الطويل في المنظمة وعملية التحول في المستقبل، ويرى (Young,2009:52) ان أهمية التغيير تكمن في تمكين المنظمة من تحقيق التوازن المستمر لها من خلال تنمية قدرتها على التكيف مع مجمل المتغيرات الداخلية والخارجية، لضمان تفوقها ونجاحها بعد استجابتها للتغيير والتكيف معه، ويحدد (Paton & McCalman,2010:168) أهمية التغيير التنظيمي في حالات معينة في المنظمة والتي تحتاج الى التدخل واحداث التغيير ومنها :

أ. اخفاق المنظمة في تحقيق أهدافها ضمن الفترة الزمنية المخطط لها، وبالأخص دخول منافسين جدد وفقدان المنظمة لموقعها التنافسي، وهنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي في تطوير أساليب العمل وتنمية قدرة المنظمة على إعادة التوازن وتحقيق الأهداف.

ب. توظيف التكنولوجيا الحديثة في اعمال المنظمة، مما يتطلب اجراء تغيرات مهمة للتعامل مع هذه التقنيات الجديدة، ومنها الحاجة الى تأهيل افراد يحسنون التعامل مع هذه التقنيات من خلال التدريب والتطوير واحداث تغييرات تنظيمية مهمة تساعد في ذلك.

ج. تقلبات البيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل من التغيير التنظيمي ذات أهمية كبيرة في إعادة مستوى التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها ومتطلبات ذلك من خلال احداث تغيرات في أجزاء تنظيمية مهمة كأجراء حاسم يساعد المنظمة للتعامل مع المتطلبات البيئية المختلفة.

د. القدرة على التأثير في سلوك العاملين في التعامل مع التغيير كأسلوب حياة يحقق أوضاع جديدة، وبالتالي إيجاد حالة من الرغبة نحو تطوير الذات بالنسبة للأفراد العاملين وضمان زيادة فاعليتهم وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات.

تتأتى أهمية التغيير التنظيمي من الحاجة الدائمة لتغيير اهداف المنظمة او تعديلها، اذ تعد عملية التغيير بمثابة نقطة انطلاق المنظمة نحو تطوير فعالياتها التنظيمية لمراحلها المختلفة وتوجيها نحو افضل استعمال واستثمار للموارد المتاحة من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة (Starke et al.,2011:30)، فيما تبرز من خلال التعامل مع التغيرات التي تحدثها المنظمة على سياساتها وفعالياتها والحاجة الى إيجاد التوافق مع البيئة الخارجية وفق الأساليب الجديدة التي أحدثها التغيير التنظيمي لضمان فاعلية وكفاءة المنظمة(Soparnot,2011:641) .

ويذهب (الطراونة وآخرون ،٢٠١٢: ١٨١) لتجسيد أهمية التغيير التنظيمي النابع من كون المنظمة كنظام مفتوح يتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها من مدخلات ومخرجات وعمليات تغذية عكسية وبيئة، فعندما يكون التغيير التنظيمي أساس للعمل في المنظمة سوف يساعد في فهم الية عمل النظام مما يشير الى تنفيذ الأعمال بصورة صحيحة، وإذ ان التغيير عموما هو حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات، الا ان التغيير التنظيمي يدخل بزي ابداعي وخلاق، ومن هنا تكمن أهمية التغيير التنظيمي في الانتقال لوضع المنظمة الجديد، كونه يرتكز على خطوات متسلسلة مدعومة بإمكانيات وقدرات ومهارات تزيد من فاعلية المنظمة من تحقيق افضل أداء تنظيمي ( الكلالة، ٢٠١٣: ٢٨٤)،

فيما تتمثل اهمية التغيير التنظيمي في جعل المنظمة تنمو وتزدهر لما يشكله هذا التغيير من حالة للتحسين المستمر تأتي كاستجابة للتغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة مثل ادخال تكنولوجيا جديدة او تغير في حاجات الزبائن او استجابة لتشريعات جديدة (العامري والغالبي، ٢٠١٤: ٤٢٢)، **وفي ظل الطروحات السابقة يرى الباحثان على المنظمات السياحية ان تحرص دائما على مواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، وبات هذا الأمر ضروريا امام استمرارها وبقاءها في ظل اجواء المنافسة الشديدة، وعليه فأن اهمية التغيير التنظيمي تكمن فيما يحققه هذا التغيير من تحسين وتطوير الفعاليات التنظيمية على نحو ايجابي باتجاه تنمية قدرات المنظمة وفاعليتها في تحقيق اهدافها والانتقال الى مرحلة حاسمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها بيئة المنظمة، لضمان تحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو وبناء القيمة للمنظمة واعضاءها والمتعاملين معها**

.

## ٤ـ اهداف التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي امرا ضروريا لتطوير المنظمات ونموها كاستجابة للظروف البيئية والتقلبات السريعة الحاصلة فيها، والتي فرضتها مجمل التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال منذ ثمانيات القرن الماضي بسبب التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، وبات التغيير التنظيمي هو أساس لاستمرار المنظمات وضمان قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو، اذ ان المنظمة وجدت لتبقى وفناءها مرتبط بمدى تعاملها مع التغيير التنظيمي لبعث الروح فيها وزيادة قدرتها وفاعليتها في المتغيرات البيئة المختلفة ، ويشير (سيزلافي وولاس، ١٩٩١: ٥٤٤) لاهم اهداف التغيير التنظيمي في التركيز على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر كفاءة في التعامل مع متغيرات هذه البيئة الحالية وفي المستقبل، فضلا عن احداث تغييرات في المهارات والمعارف والأنماط السلوكية وهيكل المنظمة بما يضمن تحقيق تكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والفعاليات التنظيمية، وترى (الدهان ،١٩٩٢: ١٦١) اسهام التغيير التنظيمي في تحقيق زيارة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وزيادة قدرة المنظمة على إيجاد أجواء من التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية باتجاه تحقيق الأهداف، تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي ،

ومساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب وتقبل الوضع الجديد للمنظمة ، وبناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة ، ومساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، من خلال تزويدها بالمعلومات عن عملياتها المختلفة ونتائجها.

ان هدف التغيير التنظيمي يتمثل بإيجاد أساليب مطورة لاستعمال الموارد والقدرات المتاحة لتحسين فاعلية المنظمات في تكوين قيمة مميزة لأصحاب المصالح والجهات المستفيدة من خدماتها، وتحتاج المنظمات المتدنية والفاعلة في الأداء على حد سواء الى التغيير بما يتلاءم والتطورات التي تحدث في البيئة(العنزي، ٢٠١٧: ٦٠٥)، **ويلاحظ الباحثان مما تقدم ان من أبرز اهداف التغيير التنظيمي هي عملية الانتقال بالمنظمة نحو اتجاهات إيجابية تضمن تحسين الأداء والتعامل مع المتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف بانسيابية عالية تمثلها مخرجات عملية التغيير التنظيمي ، والتي تضمن نجاحات للمنظمة في الوصول الى مستوى مقبول من منافسة المنظمات الأخرى، وتحقيق قيمة جديدة للمنظمة والمتعاملين معها.**

**٥- مسببات التغيير التنظيمي:**

تتأثر معظم المنظمات بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبأي تغيير يحصل في متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية. ولكون المنظمات في جوهر عملها نظم مرتبطة ببيئة تتصف بديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها (الرحيم، ٢٠٠٧: ١)، فان عليها مواكبة ذلك من خلال اجراء تغيرات داخلية في مكوناتها الاساسية كي تتمكن من تحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكييف (Fernandez& Indiana,2006: 168) ، واكد (Starke et al.,2011:30)على الحاجة المستمرة لتعديل الاهداف وتغييرات بما يتوافق مع متطلبات التجديد وتعّد عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية، فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال كل الامكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود الى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع.

ان عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هي ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير. قد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية أو، نتيجة تفاعلهما معا إلا، أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى، ومن بين هذه المسببات هي: (**القوى الداخلية والقوى الخارجية**)، فالقوى والمسببات الداخلية هي (Lenberg,2015:2)، (الجبوري،٢٠١٦: ٢٤٥) تتجسد في تغيير في اهداف

المنظمة، وتدني مستويات الأداء ، وإدخال أجهزة كمعدات جديدة، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية ،والدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ، اما القوى والمسببات الخارجية فيتفق كل من (كمال،٢٠١٤: ١٧٧)، (مجيد وسلمان،٢٠١٧: ١٥١١)، (Song,2009:7 ) على التنافس الحاد بين المنظمات ، الأوضاع الاقتصادية، ويعدها قوة رئيسة بصورة دائمة، والعولمة، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة تعد قوة هامة وراء التغيير التنظيمي ، واصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة ، والاوضاع الاجتماعية.

## ٦- انواع التغييرات التنظيمية:

تختلف التغييرات التنظيمية بحسب درجة الحاجة للتكيف مع البيئة ومواكبة التنافس في قطاع عمل المنظمات، اذ تتطلب جميعها انواع مختلفة من القيادة تتلاءم وذلك التغيير، فهناك اربعة انواع من التغيير اذ تسهم هذه الانواع في اضافة تغييرات مختلفة على (الرقابة، والتكيف، والتوجيه، وضبط التغييرات) في مكونات المنظمة حددت بدقة لتتناغم مع مستقبلها كرد فعل على التغييرات في البيئة التنافسية، ويتفق (Ida,2014:10 ; البغدادي واخرون، ٢٠١٨: ٥٩٦)على هذه التغييرات والمتمثلة بالاتي:

أ. **التغييرات التدريجية:** يعد هذا النوع من التغيير تدريجيا وبحسب متطلبات الحالة، اذ يؤثر في اجزاء منتخبة من المنظمة، ولكن ليس الإطار بهدف الوصول الى المزيد من الفاعلية التنظيمية لها.
ب. **التغييرات الاستراتيجية:** يتسم تأثيرها على انظمة المنظمة برمتها.
ج. **التغييرات التفاعلية:** تعتمد هذه التغييرات على ردود افعال المنظمة على الاحداث الخارجية لها.
د. **التغييرات الاستباقية:** وتتمثل بجميع التوقعات للأحداث المستقبلية واتباع نهج أكثر استباقية.

## ٧- مجالات (ابعاد) التغيير التنظيمي:

ينظر إلى المجالات بانها من المستلزمات الضرورية لنجاح التغيير التنظيمي ، وتتباين أراء الكتاب والباحثين في تحديدها، وبحسب مجال الرؤى التي انطلقوا منها، وبالرغم من وجود اتفاق على بعضها ، الا ان من الصعوبة ايجاد إجماع نهائي حول المجالات التي تشكل متطلبات التغيير التنظيمي ولذلك لاحظ الباحث أن هناك أربع ممارسات مقبولة على نطاق واسع من قبل عدد كبير من الباحثين استنادا الى المصادر التي اطلع عليها الباحث ، فلاحظ من خلال متطلبات التغيير التنظيمي الأكثر شيوعا (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام،

التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) فضلا عن الاعتماد على مقياس(Reddin,1983) والذي اعتمد على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي وهي (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) ونعرض لها تفصيلا على النحو الاتي:

أ. **التغيير في الموارد البشرية:** إن التغيير في الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين يجري بالتركيز على تغيير الاتجاهات والمهارات والتوقعات والسلوك وقدرات العاملين، أو جميع ذلك باتجاه اهداف مرغوبة للمنظمة (الطائي وناجي،٢٠١٥: ٥٤)، (Wincek etal.,2015: 89) يعد المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة (حسين وعبد الفتاح،٢٠١٣: ١٢١)، ويعتقد (Robbins,1998: 633) ان التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل، فلا بد من تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كميا أو نوعياً. ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير إلى تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب ونظام الحوافز (خروفة،٢٠١٠: ٧).

ب. **التغيير في المهام:** يحصل التغيير في المهام عند حصول تغيير في فعالية او عمل ما بسبب استعمال تكنولوجيا متطورة او أي تغييرات في البيئة المنظمية سواء كانت داخلية وخارجيه، وتشمل تلك التغييرات المتعلقة بتحديد المهام والوظائف او تكوين فرق العمل او تصميم او اعادة تصميم الوظائف، اذ تهتم بطبيعة العمل نفسه فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي الى تحسين اداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل (خلف،٢٠١٧: ٢٨٢)، ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أوترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير (خروفة،٢٠١٠: ٧).

ج. **التغيير التكنولوجي:** أن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكائنها ومعداتها وخطوط انتاجها القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييرا في تصميمها الداخلي، وحدد (Robbins,2001:544)مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الاتمتة أو الحاسوب، أما لإنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة جديدة، مثل استعمال الاتمتة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال.

ويبين (Daft,2010:370) ان التغييرات في التكنولوجيا هي تغييرات في عملية الانتاج للمنظمة بما في ذلك القاعدة المعرفية، وبالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا والمناخ والنظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من ناحية تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير ومثال ذلك، القدرة الإبداعية(بن حامد،٢٠١٦: ١٨)، اذ تعد التقانة وتقانة المعلومات واحدة من اهم الأدوات التي يوظفها المديرون لمواجهة التحديات سواء في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات والمعالجة والمخرجات او في برمجيات الحاسب التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات(شنيتر،٢٠١٦: ٢٩٥).

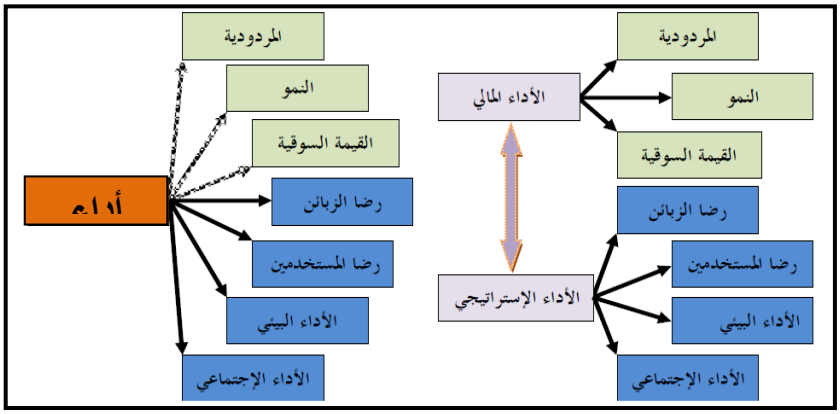
د. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته (الطائي والسبعاوي،٢٠١٣: ٢٥٧) ، ويشير (Jones,1995: 482) الى ان التغيير في الهيكل يحصل في جميع المستويات في المنظمة، ولا يقتصر على مستوى اداري معين، كما يحتاج الهيكل التنظيمي الى التغيير بغية تحسين الإنتاج وتقديم أفضل الخدمات للزبائن، ويكون اتجاه التغيير في كل من هيكل المنظمة والسياسات ووسائل التنسيق وأنظمة السيطرة والمعلومات الإدارية والإدارة الاستراتيجية والموجهة غالبا من الأعلى الى الأسفل أي أن التغيير يجري بتفويض من الإدارة العليا (Daft,2001:357).

## ثانياً: الأداء الاستراتيجي

### ١ـ مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية وجوهرها، بما يشكله من اختيار حاسم للمنظمات بشكل عام، سيما المنظمات السياحية عبر ترجمة الخطط الاستراتيجية الى نتائج ملموسة، ومساعدة القادة الاستراتيجيين على الاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات غير المتوقعة، ألا انه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد نتيجة لتباين فلسفة واهتمام الباحثين، ومع ذلك فأن وجود اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي كونه يمثل قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات على الامد المتوسط والبعيد ، ويقصد بالأداء الاستراتيجي النتيجة النهائية لنشاط المنظمة (Whellen & Hunger:1998,231 ) ، بينما يصفه ( Wright ) بانه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المنظمة وتعمل على تحقيقها (الخطيب: ٢٠٠٢، ٧٨)، ويمكن النظر للأداء الاستراتيجي في كونه أداء يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسيات ( سعيد، ٢٠٠٥: ٤١)، بينما ذهب ( Armstrong, 2006: 1 ) في تعريفه للأداء الاستراتيجي إلى أنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع أُطر متفق عليها من الأهداف المخططة.

فيما يرى (إدريس والغالبي، ٢٠٠٧: ٤٧) الأداء الاستراتيجي معبرا عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استثمار مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بينما يراه (المنصوري، ٢٠١٠: ٣١) "مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال التنفيذ السليم لاستراتيجيتها"، ويرى (وليد، ٢٠١٨: ٩١) مفهوم الأداء الاستراتيجي قد ورد بصور متباينة بين مختلف الكتاب والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي بشكل خاص، وذلك من خلال التركيز على الأهداف المالية، ليمتد إلى الإطار الأوسع لبيئة المنظمة. بينما وضح (Santos,2012:100) مكونات الأداء الاستراتيجي من خلال الشكل (١٣)، إذ يعطي صورة واضحة عن مكونات وأهداف كل من الأداء المنظمي، والأداء المالي والأداء الاستراتيجي للمنظمة.



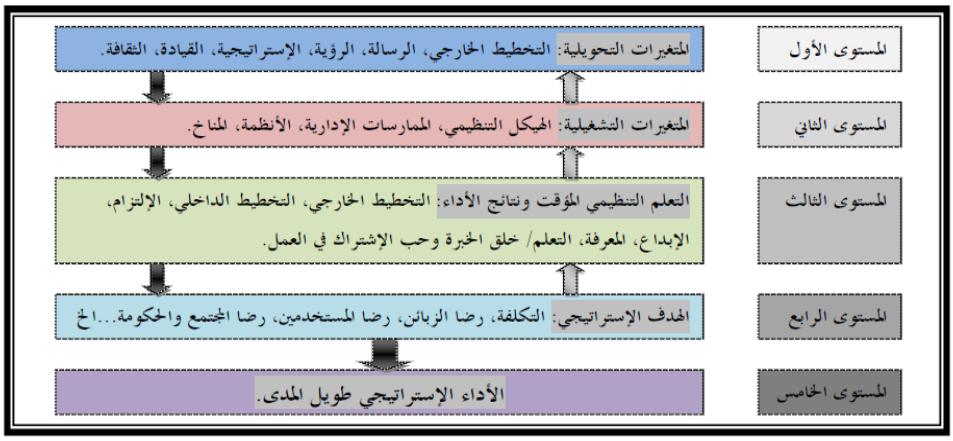

**الشكل (٢) اختلاف الأهداف بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي**

**Source:** Santos, Juliana Bonomi & Brito, Luiz Arthur Ledur, (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, Vol. 9, art 6, p.100.

يركز الأداء الاستراتيجي على تحسين الجوانب غير المالية للمنظمة، وبالتحديد الموارد البشرية كونها المستعمل المباشر لجل الموارد الأخرى في المنظمة، بهدف تحقيق عوائد مالية دائمة ومستمرة على المدى البعيد، وكسب رضا أصحاب المصالح من مجهزين ومستخدمين وزبائن (وليد، ٢٠١٨: ٩٣). أما فيما يخص مستوى الأداء الاستراتيجي فإنه يشير إلى انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، كالبقاء والنمو والتكيف والازدهار، إذ يعد أكثر من كونه أداء مالياً موجه نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع ليشمل جميع مؤشرات أداء غير مالية (السعد وآخرون، ٢٠١٢: ١٧٤)، يمثل الأداء الاستراتيجي ترجمة الخطط الاستراتيجية للنتائج، ومساعدة المديرين في الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة فضلا عن كونه معرفة كيف تعمل المنظمة إجمالاً في الأمد البعيد (Cokins, 2003: 2) ، ويشير الأداء الاستراتيجي إلى الجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاستراتيجي بهدف بناء هيكل تنظيمي يستند على الاستراتيجيات والوظائف، وتخصيص وتوزيع المصادر مع بنية وتركيبة المنظمة، فضلا عن أهمية توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإعداد مؤشرات الأداء لتستعمل في قياس الأداء للأفراد والعمليات البيئية والاجتماعية (Redding & Layland, 2015: 2)،

وهذا ما أكد عليه (Edward & Outer, 2010: 93) بضرورة أن تتعدى مقاييس الأداء الاستراتيجي مقاييس المردودية التقليدية التي تخدم أصحاب المصالح في المنظمة لتتعداها إلى مقاييس أخرى تكون لها القدرة على إرضاء كل من له علاقة بالمنظمة.

ويوضح الشكل (٣) الحالة أو المستوى الحقيقي للأداء الاستراتيجي في المنظمة، إذ تتضح فكرة عن المستوى الاستراتيجي الذي يمكن أن تصل إليه أي منظمة، يعد الأداء هدفا مركزيا لعملية التحويل والذي يوضح مدى تحقق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط من خلال توفير جميع المعلومات من أجل التخطيط الخارجي، ووضع رسالة ورؤية واضحة عن مستقبل المنظمة، في إطار ما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات، ليتم توسيعها لتشتمل البرامج التي تمد المنظمة بالقدرة على الاستمرارية في ظل المنافسة، مثل نظم التنسيق بين الوظائف والأقسام ونظام الحوافز التي تكرس الثقة والوحدة داخل المنظمة (وليد، ٢٠١٨: ٩٤)، فضلا عن اعتماد المنظمة على نظم القيادة المرنة وتجميع منظومة القيم والمعتقدات المشتركة للمستخدمين من شأنه أن يرفع مستوى الأداء ليحقق الالتزام في كافة أنحاء المنظمة على تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف واستراتيجيات المنظمة والعمل على إنجاحها بكافة الوسائل، كما أن لرفع القيود عن الإبداع في الإنتاج ورفع قدرات المستخدمين المعرفية والتعليمية من شأنه أن يرفع من فاعلية المنظمة في التشغيل والتعامل مع الزبائن وأصحاب المصالح وغيرها من التحديات الأخرى، كما أن هذه الأعمال تخدم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وهو تقليل تكاليف الإنتاج، ورفع جودة المنتج والدراسة المستمرة عن رضا المحيطين بها (Gephart & Marsick, 2016: 9). فالتكلفة ورضا المستخدمين ورضا الزبائن من المقاييس الملائمة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للمنظمة.




**الشكل (٣) مستويات الاداء الاستراتيجي في المنظمة**

**Source:** Gephar Marrtha A. & Marsick, Victoria J., 2016, Strategic Organization Learning, Spring, USA, P. 10.

ومن خلال ما سبق يتبين للباحثين أن الأداء الاستراتيجي يوصف بدقة كلاً من الموقف الداخلي والخارجي للمنظمة، فضلا عن تكامل لأربعة أنواع من الأداء:

**١ – الأداء المالي والتشغيلي: والذي يشير إلى فاعلية استعمال المنظمة لمواردها المالية وغير المالية.**

**٢ – الأداء التنظيمي: ويشير إلى هيكل العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة وعملية تدفق المعلومات في خضم هذه العلاقات.**

**٣ – الأداء الاجتماعي: اذ يأخذ في الحسبان رضا أصحاب المصالح من مستخدمين وموردين وزبائن وحكومات... الخ).**

**٤ – الأداء البيئي: ويصف اهتمام المنظمة بتخفيض تأثيراتها المحتملة على نظم الطبيعة الحية والغير حية في الطبيعة.**

**وبناءَ على ما تقدم يرى الباحثان الأداء الاستراتيجي بأنه (الوضع المتكامل لجميع أجزاء المنظمة الذي يتم توجيهه بالأهداف نحو صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة الاستراتيجية وكيفية توظيف المنظمة للموارد المالية والمادية والبشرية في أمثل وجه في مختلف الوظائف)، و يمكن أن تعريف الأداء الاستراتيجي كونه واحد من أهم متطلبات بقاء المنظمات واستمرارها في ظل تبني نظم واستراتيجيات تحقق للمنظمة التزامها تجاه أهدافها ومدى قدرتها على الاستجابة السريعة للفرص وتعظيم قابليات المنظمة للتعامل مع التهديدات بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لمستقبل المنظمة وموقها التنافسي. وان الاداء الاستراتيجي هو الانموذج المطور من الاداء التنظيمي في التعبير عن قدرة المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية وكفاءة عاليتين بما يضمن بقاء المنظمة ونموها وتكيفها مع المتغيرات البيئية في ايجاد فرص النجاح والتي تقرب المنظمة من اهدافها بعيدة الأمد من خلال تبني الادارة الاستراتيجية بما ينعكس ذلك ايجاباً على الاداء تجاه تحقيق أهداف المنظمة.**

**٢ـ أهمية الأداء الاستراتيجي:**

يظهر الأداء الاستراتيجي إطار شمولي لفاعلية وكفاءة المنظمة، إذ يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (نايف: ٢٠٠٧، ٨٩). وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد: (**نظرية، وتجريبية، وإدارية**)، فمن الناحية النظرية يكون الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية اذ يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فان الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فان اهتمام المنظمة يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء (الحسيني، ١٩٩٨: ١١٩). كما يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الأكثر شمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختباراً فعلياً وواقعياً لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها. (سعيد، ٢٠٠٥: ٤١).

وقد احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بما يأتي: - ( Brown & Laverick, 1994: 89).

أ. يعد محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.

**ب.** تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤشر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يلزم تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (الياسري، ٢٠١٨: ٨١).

**ويرى الباحثان أن أهمية الأداء الاستراتيجي للمنظمات في كونه مقياس لنجاح المنظمة في تطبيق استراتيجيتها والتزامها المستمر في تحقيق أهدافها من خلال أداء متطور يعتمد على التحسين المستمر وتوليد القيمة المضافة للمنظمة والمتعاملين معها بما يضمن التوظيف الأمثل لقدرات وطاقات وموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية عاليتين تختلف عن المنافسين، اذ يعد الاداء مقياس مهم لمدى انجاز المنظمة لأهدافها، وتحديد مواضع الخلل التي تحول دون أنجاز الاهداف.**

**٣- مقاييس الأداء الاستراتيجي**

يعرف القياس بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧: ٤٨٧)، كما يعرف بأنه الطريقة التي تتبعها المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية (مرازقة، ٢٠٠٩: ٢)، فالهدف من تقويم الأداء الاستراتيجي في عصر الصناعة هو لمعرفة مدى النجاح المتحقق وذلك بالاعتماد على مقاييس الكفاءة والفاعلية. أما في عصر المعلوماتية فقد أصبح لبطاقة الأداء المتوازن الدور الأبرز في تقويم الأداء، وذلك لقدرة مقاييس محاورها الأربعة في التوليف بين كل من مقاييس الكفاءة والفاعلية ثم استعمالها بطريقة يمكن أن تساعد في عكس قدرة المنظمة في توليد حالة من التكيف مع البيئة (الفضل، ٢٠٠٤: ٦٢)، اذ يعد نظام قياس الأداء ضروريا من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغية تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة (بلاسكة، ٢٠١٢: ٤) ، فضلا عن ذلك تعد نظم قياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح الاكثر تركيزا على المقاييس المالية، أما في الوقت الحالي فقد أصبحت تقيس مدى فاعليتها وكفاءتها في تلبية احتياجات المجتمع، فالأهداف الأساسية للمنظمة في مضمونها اهدافا مالية ، ولكن النتائج المالية لا يمكن الحصول عليها دون تحسين إدراك الزبون عن منتجاتها وخدماتها ، اذ يتطلب بدوره تحسين العمليات الداخلية لتكون المنتجات والخدمات جيدة ، فضلا عن تعلم العاملين واكسابهم المهارات الضرورية لتحسين العمليات الداخلية، فالخطط الاستراتيجية ينبغي أن تغطى الأنشطة لتكون فعالة في قيادة المنظمة لفترة طويلة (Kali, 2003: 3)، وينبغي على المنظمات قياس مخرجات أعمالها، حتى وإن لم تحصل من نتائجها على عائد أو مكافآت، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة نحو الأفضل، وعلى النقيض من ذلك فعدم قدرتها على قياس نشاطها، يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته من منطلق (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس) (بلاسكة، ٢٠١٢: ٤)، ولهذا تحتاجه المنظمات لقياس أدائها للأسباب التالية: (محمد، ٢٠٠٨: ٤٩٨)

١- **الرقابة**: يساعد قياس الأداء على تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

٢- **التقييم الذاتي**: إذ يستعمل القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسين المطلوب تنفيذه.

٣- **التحسين المستمر**: ويستعمل القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات ومنع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.

٤- **تقييم الإدارة**: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

ويمكن تصنيف معايير الأداء كما في الجدول (٢) التالي: (الغالبي، وإدريس، ٢٠٠٧: ٩١)

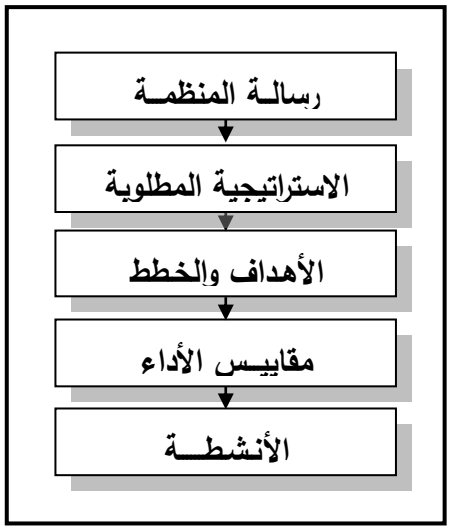
**الجدول (٢) معايير تصنيف الاداء الاستراتيجي**

| المقياس | يقيـــس | كيفية التعبير عنه |
|---|---|---|
| الكفاءة | قدرة المنظمة على تخصيص واستعمال الموارد | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفاعلية | مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة | مدى إنجاز وحدة العمل بالشكل الصحيح | عدد الوحدات المنتجة بالشكل الصحيح |
| التوقيت | مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد |
| الإنتاجية | حجم الموارد المستعملة (لإنتاج وحدة عمل معينة) | المخرجات إزاء المدخلات |

**المصدر:** الغالبي، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص٩١.

**ويلاحظ الباحث من خلال الجدول (٢) أعلاه، أن مقاييس الأداء الاستراتيجي تمثل ترجمة لإنجازات المنظمة سواء فيما يتعلق بالأهداف أو باستثمار الموارد والمخرجات النهائية، وهذا ما يسهل من عملية القياس. وأن تحديد مقاييس الأداء الاستراتيجي تعد أحد أركان تنفيذ إستراتيجية منظمة الأعمال التي على أساسها يتم الربط بين ركنين أساسيين للإستراتيجية أولهما: تحديد الأنشطة المطلوبة التي تقع تحت مستوى تحديد مقاييس الأداء، وثانيهما: وضع الأهداف ورسم الخطط التي تقع في المستوى الأعلى للمقاييس فهي بذلك تعد حلقة ربط**

**بين الأهداف والخطط، وبين الأنشطة المؤداة المطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط الإدارية. (سعيد :٢٠٠٥، ٤٨)، وكما موضح في الشكل (٤).**




**الشكل (٤) العلاقة بين الاستراتيجية والأنشطة**

**٤ـ العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي:**

تشير الدراسات تشير لأبرز العوامل التي تؤثر في قياس الأداء الاستراتيجي وخلال عقد من الزمن كانت تتضمن باتفاق (Krikendall,2005:2) (نايف، ٢٠٠٧: ٩٦):

أ. **الدافعية التنظيمية:** تمكن الدافعية التنظيمية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة بربط تأريخ المنظمة مع الاستراتيجية المتداولة، والربط بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية وهذا يقع على عاتق القيادة في مسعاها لإكساب المنظمة المزيد من التطوير والتحسين والتغيير.

ب. **البيئة الخارجية:** يكمن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات التي منحها البيئة الخارجية للمنظمة، فضلا عن درجة تفاعل المنظمة مع البيئة، إذ يزداد الأداء عند فهم البيئة وباستعمال المعرفة للتأثير في تلك البيئة.

ج. **طاقة المنظمة:** تُستعمل طاقة المنظمة لتسليم بدايات الأداء والطاقة لكل وظيفة كـ (تسويق، بيع، عمليات، مالية ...) لتصبح متداولة.

وفي قمة طاقات المنظمة القيادة الإدارية وبمختلف انواعها في سعيها إلى قيادة نجاح التنظيم وكذلك المهارات الموظفة لبناء الأساس الذي يحتاجه التنظيم في ايجاد العلاقات الداخلية الضرورية والتحالفات الاستراتيجية، العلاقات مع الحوكمة، المجهزين الاستراتيجيين)

## المبحث الثالث : الجانب العملي

### أولاً: اختبار اداة قياس الدراسة:

يلجأ الباحث الى الاختبارات الاحصائية الاتية لاختبار مدى صلاحية المقياس في تحقيق الغرض الموضوع لأجله ، فيوظفون التحليل العاملي التوكيدي والنمذجة الهيكلية لتلك الاختبارات ، فالتحليل العاملي التوكيدي يعد مؤشرا من مؤشرات صدق التكوين الفرضي البناء للمقياس ، وتجانس ابعاده ، فضلا عن فحص تشبع العوامل الداخلية مع العامل العام للمقياس وبحسب معيار خاص بذلك ، وهو يعد ادق من الصدق الداخلي ومن خلال **التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي**، بعد ان تأكد الباحثان من صدق وثبات الاستبانة من خلال الصدق الظاهري، ومعامل الصدق والثبات، وحيث كانت مقاييس البحث مختبرة من قبل باحثين ودراسات سابقة، أصبح من الضروري اجراء التحليل العاملي التوكيدي لتعزيز قوة المقياس والتأكد من ملاءمة الفقرات للأبعاد والابعاد للمتغيرات في هيئة السياحة ، ونظرا لكون مقياس البحث تجميعي من دراسات سابقة ، تم اللجوء الى التحليل العاملي التوكيدي بهدف تعزيز وتكييف المقياس ليتلاءم مع البيئة المطبقة من جهة ، فضلا عن اختبار إمكانية التأكد من كون المقياس يمثل الهدف المعد من اجله.

أ- **التحليل العاملي الاستكشافي:** اعتمد الباحث مقاييس ثابتة وجاهزة، فضلا عن إضافة تكييف فقرات في الاستبانة، تم التأكد من صدقها وصلاحياتها من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، فتم تكيفها واجراء التعديلات الطفيفة عليها في مجال الصياغة والملاءمة، لتكون ملاءمة لهيئة السياحة، اذ ساعد الباحث في الحصول على نتائج مرتفعة من الصدق والثبات، فلجأ الباحث لتحليل (KMO ) لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات ومدى كفاية العينة للبحث الحالي وبحسب الجدول (٣) ادناه :

**الجدول (٣) معاملات الصدق الداخلي النهائي وقيمة (KMO) للاستبانة الكلية**

| الابعاد | Corrected Item Total Correlation | | |
|---|---|---|---|
| | العوامل قبل التدوير | العوامل بعد التدوير | قيمة الجذر الكامن |
| التغيير في الموارد البشرية | 0.913 | 0.772 | 1.000 |
| التغيير في المهام | 0.751 | 0.869 | 1.000 |
| التغيير التكنلوجي | 0.812 | 0.852 | 1.000 |
| التغيير في الهيكل التنظيمي | 0.857 | 0.847 | 1.000 |
| البعد المالي | 0.793 | 0.785 | 1.000 |
| بعد رضا الزبون | 0.861 | 0.665 | 1.000 |
| بعد العمليات الداخلية | 0.806 | 0.713 | 1.000 |
| بعد التعلم والنمو | 0.750 | 0.759 | 1.000 |
| قيمة KMO and Bartlett`s Test | kmo measure of sampling adequacy. | 0.862 | |
| | Bartlett`s Test of Sphericity Approx Chi-Square | 1226.159 | |
| | Df | 66 | |
| | Sig. | 0.000 | |

تظهر نتائج الجدول (٣) معاملات الصدق الداخلي لأداة جمع البيانات باستعمال تحليل (Corrected Item– Total Correlation)، اذ يقيس مدى الاتساق الداخلي بين درجات كل فقرة من فقرات البعد، وقياس الاتساق الداخلي لكل بعد مع المتغير الرئيس الذي ينتمي اليه، فضلا عن والدرجة الكلية لجميع فقرات وابعاد المتغيرات الرئيسة، ويكون له درجة صدق داخلي اعلى من (0.40) فأكثر يكون مقبولا ومعولا عليه احصائيا.

بينما كانت اختبار KMO ( كايسر- ماير – اولكن ) ، الهادف للتأكد من كفاية حجم العينة للبحث الحالي واختبار (Bartlett`s)، المستعمل للتأكد من وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ومعنوية بين فقرات وابعاد البحث ومتغيراته ، فتظهر قيمته جيدة جدا (0.862)، وهذه القيمة ذات دلالة معنوية على ان حجم عينة البحث تعد كافية لأجراء التحليل العاملي التوكيدي، وبدرجة معنوية (Sig=0.000)، وهي تقل من مستوى الدلالة (sig=0.05) واعلى من القيمة (0.50) ، مما يدل لعلاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة المبحوثة

**ب- التحليل العاملي التوكيدي** (Confirmatory Factor Analysis)**:** وبهدف معرفة صدق البناء والمفهوم استعمل الباحث التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرات المبحوثة: القيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي (CFA) كونه أفضل الاساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس (عباس، ٢٠١٦: ١٢٣)، فوظف الباحث برنامج (Amos. V25) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي ، واجراء التحليل على ابعاد المتغير التفسيري (التغيير التنظيمي) ، وابعاد متغير الاستجابة (الأداء الاستراتيجي)، فلاحظ الباحث تقارب وتطابق نتائج التحليل العاملي التوكيدي مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، الامر الذي يظهر دقة النتائج ، كما ان القيم المفسرة كانت اكبر من (0.50) مما يعطي مؤشراً على صدق ابعاد المتغيرين.

**ثانياً: علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد:**

انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى من توقع (**وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بأبعادها) في هيئة السياحة**، اذ يظهر الجدول (٤) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي اجمالا وعلى مستوى الابعاد، اذ كانت النتائج كالاتي:

**١.** أظهر بعد **التغيير في الموارد البشرية** كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات، اذ حقق علاقة ارتباط (0.828**) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة ( 0.765** ) قوية مع البعد المعتمد **رضا الزبون** ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.742**) قوية مع البعد المعتمد **المالي** ، وعلاقة ارتباط طردية (0.712**) قوية مع البعد المعتمد **العمليات الداخلية للهيئة** ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد **التعلم والنمو** ( 0.656** ) قوية،

اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون جهود التغيير في الموارد البشرية في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة ، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية **الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي بأبعاده ) .**

٢. أظهر بعد **التغيير في المهام** كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات ، اذ حقق علاقة ارتباط (0.650**) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة ( 0.657**) قوية مع البعد المعتمد **المالي** ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.557**) قوية مع البعد المعتمد **التعلم والنمو** ، وعلاقة ارتباط طردية (0.528**) قوية مع البعد المعتمد **العمليات الداخلية للهيئة** ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد **رضا الزبون** ( 0.517** ) قوية، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون جهود التغيير في المهام لتدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة ، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية **الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في المهام والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .**

**٣.** أظهر بعد **التغيير التكنلوجي** كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات، اذ حقق علاقة ارتباط (0.720**) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة ( 0.742**) قوية مع البعد المعتمد **المالي** ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.623**) قوية مع البعد المعتمد **رضا الزبون** ، وعلاقة ارتباط طردية (0.583**) قوية مع البعد المعتمد **التعلم والنمو** ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد **العمليات الداخلية للهيئة** ( 0.549** ) قوية، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون جهود التغيير التكنلوجي في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة ، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية **الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التكنلوجي والأداء الاستراتيجي بأبعاده) .**

**٤.** أظهر بعد **التغيير في الهيكل التنظيمي** كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات ،

اذ حقق علاقة ارتباط (0.793**) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة ( 0.768** ) قوية مع البعد المعتمد **المالي** ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.704**) قوية مع البعد المعتمد **رضا الزبون** ، وعلاقة ارتباط طردية (0.651**) قوية مع البعد المعتمد **التعلم والنمو** ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد **العمليات الداخلية للهيئة** ( 0.630** ) قوية، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون جهود التغيير في الهيكل التنظيمي في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة ، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول الفرضية **الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بأبعاده ) .**

٥. أظهر المتغير الرئيس التفسيري **التغيير التنظيمي** كبعد تفسيري (5) نماذج من العلاقات الطردية المعنوية الايجابية مع اجمالي وأبعاد الأداء الاستراتيجي كمتغير إستجابي معتمد من أصل خمسة وبنسبة (100%) من العلاقات ، اذ حقق علاقة ارتباط (0.814**) معنوية موجبة قوية مع اجمالي الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما جاءت بعلاقات ارتباط معنوية موجبة (0.794**) قوية مع البعد المعتمد **المالي** ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.708**) قوية مع البعد المعتمد **رضا الزبون** ، وعلاقة ارتباط طردية (0.667**) قوية مع البعد المعتمد **التعلم والنمو** ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة مع البعد المعتمد **العمليات الداخلية للهيئة** ( 0.658** ) قوية، اذ تدل النتائج على ان عينة الدراسة يوظفون جهود التغيير التنظيمي اجمالا في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة ، اذ توفر هذه النتائج الدعم الكافي لقبول **الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بأبعاده ) .**

الجدول (٤) علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي

| ت | المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة | البعد المالي | بعد رضا الزبون | بعد العمليات الداخلية | بعد التعلم والنمو | الاداء الاستراتيجي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التغيير في الموارد البشرية | 0.742** | 0.765** | 0.712** | 0.656** | 0.828** |
| | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 2 | التغيير في المهام | 0.657** | 0.517** | 0.528** | 0.557** | 0.650** |
| | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 3 | التغيير التكنلوجي | 0.742** | 0.623** | 0.549** | 0.583** | 0.720** |
| | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 4 | التغيير في الهيكل التنظيمي | 0.768** | 0.704** | 0.630** | 0.651** | 0.793** |
| | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 5 | التغيير التنظيمي | 0.794** | 0.708** | 0.658** | 0.667** | 0.814** |
| | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

**correlation is significant at the level 0.01(2tailed) n=98

**ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية والمختصة بأثبات تأثير التغيير التنظيمي في الأداء الاستراتيجي:**

نصت الفرضية الرئيسة الثانية (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في الأداء الاستراتيجي**) لهيئة السياحة، وقد انبثقت عنها فرضيات فرعية، ولإثبات الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية فقد كانت كالاتي:

١. يظهر الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (208.778) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير في الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة**)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للتغيير في الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل **التحديد**) ($R^2$=0.685)، ويدل على ان البعد المستقل التغيير في الموارد البشرية يفسر ما قيمته (68.5%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما تكون النسبة المتبقية (31.5%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة (β=0.777)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في التغيير في الموارد البشرية لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (77.7%)، وتثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (14.449) معنوية التأثير.

٢. يتضح من نتائج الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (70.386) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتغيير المهام في الأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة**)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح لتغيير المهام في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل **التحديد**) ($R^2$=0.423)، ويدل على ان البعد المستقل التغيير في المهام قد فسر ما قيمته (42.3%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (57.7%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة (β=0.525)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في التغيير في المهام لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (52.5%)،

فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (8.390) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

٣. ويتضح من نتائج الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (103.272) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتغيير التكنلوجيا في الأداء الاستراتيجي في هيئة السياحة**)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح لتغيير التكنلوجيا في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل **التحديد**) ($R^2$=0.518)، ويدل على ان البعد التفسيري التغيير التكنلوجي قد فسر ما قيمته (51.8%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، فيما تكون النسبة المتبقية (48.2%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة (β=0.610)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في التغيير التكنلوجي لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (61%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (10.162) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

٤. فيما يظهر الجدول (٥) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (162.852) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة**)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح للتغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل **التحديد**) ($R^2$=0.629)، ويدل على ان البعد التفسيري التغيير في الهيكل التنظيمي قد فسر ما قيمته (62.9%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (37.1%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة (β=0.821)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في التغيير في الهيكل التنظيمي لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (82.1%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (12.761) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

٥. وعلى المستوى الكلي للتغيير التنظيمي، فيظهر الجدول (5) ان القيمة الإحصائية لمعادلة الانحدار (f) قد بلغت (188.931) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أكبر من (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة السادسة (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة**)، اذ تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير واضح ومعنوي للتغيير التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للهيئة.

فيما تظهر قيمة التأثير (معامل **التحديد**) ($R^2$=0.663)، ويدل على ان المتغير التفسيري التغيير التنظيمي قد فسر ما قيمته (66.3%) من الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة، في فيما تكون النسبة المتبقية (33.7%) من التأثير معزوة لعوامل أخرى خارج حدود اهتمام الدراسة، وكانت قيمة (β=0.803)، اي ان زيادة اهتمام الهيئة في التغيير التنظيمي لوحدة واحدة، سيحدث تغييرا في الأداء الاستراتيجي بنسبة (80.3%)، فيما تثبت قيمة (t) المحسوبة للميل الحدي (13.745) معنوية التأثير كونها اكبر من القيمة المجدولة (1.97) عند مستوى المعنوية (5%).

**الجدول (5) تأثير التغيير التنظيمي وابعاده في الأداء الاستراتيجي لهيئة السياحة (N=98)**

| المتغير المستقل وابعاده | A | β | R | $R^2$ | $AR^2$ | t | Sig | F المحسوبة للأنموذج | المتغير المعتمد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التغيير في الموارد البشرية | .631 | .777 | .828 | .685 | .682 | 14.449 | .000 | 208.778 | الاداء الاستراتيجي |
| التغيير في المهام | 1.540 | .525 | .650 | .423 | .417 | 8.390 | .000 | 70.386 | |
| التغيير التكنلوجي | 1.234 | .610 | .740 | .518 | .513 | 10.162 | .000 | 103.272 | |
| التغيير في الهيكل التنظيمي | .486 | .821 | .793 | .629 | .625 | 12.761 | .000 | 162.852 | |
| التغيير التنظيمي | .565 | .803 | .814 | .663 | .660 | 13.745 | .000 | 188.931 | |

**t=1.97 Sig= 0.05 F=3.841 df=97**

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

**أولاً: الاستنتاجات:**

١- اظهرت نتائج الدراسة، ميل هيئة السياحة الى توظيف العنصر الذكوري في المناصب القيادية لأغلب اقسامها وشعبها، اذ تتميز اقسامها ووحداتها الأخرى بالحاجة الى التجوال والاحتكاك والسفر والنزول الى بيئة متنوعة من مختلف أنواع العمل السياحي، فضلا عن اتسام مديري الهيئة بالتعليم الجامعي والخبرة والمعرفة الوظيفية، الا انهم يعانون من قلة توفر الشهادات العليا في ضوء المناصب التي يتبؤونها.

٢- على الرغم من امتلاك مديري الهيئة إرادة مرتفعة لإنجاز مهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم وبحسب ما تحدده الإدارة العليا للهيئة، الا انهم يعانون من ضعف ملحوظ في تفهم الاليات والوسائل والطرائق التي تمكن موظفيهم من انجاز مهامهم.

٣- يظهر مديري الهيئة تشجيعهم لنمط روتيني لحل المشكلات التي تعترض سير عملهم اليومي بسبب ابتعادهم عن الطرائق والأساليب الجديدة لتحسين خدمات الهيئة.

٤- يعاني موظفو هيئة السياحة من تخصيص الوقت الكافي من قبل مديريهم وخاصة في مجال التعليم والتدريب واكسابهم معرفة وخبرة جديدة تضاف الى ما يمتلكون.

٥- ظهر امتلاك هيئة السياحة مستوى وعي والمام وممارسة مرتفع للتغيير التنظيمي، من خلال اهتمامها الجيد بتغيير هيكلها التنظيمي، والتغيير في مواردها البشرية، فضلا عن اهتمامها بالتغيير التكنلوجي والتغيير في المهام حال تطلب ذلك منها.

٦- ثبت اهتمام هيئة السياحة بالدراسة والتطوير لواقع خدماتها السياحية، مع الاهتمام بعمليات تحسين جودة مخرجاتها من خلال ركونها الى استعمال الحواسيب والبرمجيات والخوارزميات، التي تسهل إجراءات العمل وتبسطها، فضلا عن إضفاء مزيدا من التطوير للخدمة المقدمة.

٧- تؤكد هيئة السياحة على الاتصالات والمخاطبات الرسمية بصورة رئيسة، وابتعادها عن الاتصالات غير الرسمية بين اقسامها وشعبها وافرادها، كونها السبيل الوحيد للأرشفة والتوثيق والابتعاد قدر المستطاع عن تشتت المسؤولية.

٨- ثبت انتهاج هيئة السياحة لممارسات وابعاد الأداء الاستراتيجي، اذ تظهر اهتماما مرتفعا بالأداء المالي لها، وعملياتها الداخلية، ورضا الزبون، ولكنها تعاني من ضعف ملحوظ في بعد التعلم والنمو.

٩- ظهر ضعفا محدودا في اهتمام الهيئة بالتغذية الراجعة، اذ تهمل في بعض الأحيان اراء زبائنها بخصوص نوع وجودة الخدمة التي تقدمها، اذ تستوعب الهيئة لبعض المشكلات التي تواجهها، الامر الذي أدى الى ضعف رضا الزبائن عن بعض الخدمات، فضلا عن شكواهم المستمر عن الاستجابة السريعة لمتطلباتهم.

١٠- يعاني اغلب موظفو هيئة السياحة من الإفصاح عن ابداعاتهم الفكرية، نتيجة لضعف توفير مستلزمات الابداع فيها، وخاصة محدودية توفير الحوافز المادية والمعنوية ذات العلاقة.

١١- تعاني هيئة السياحة من ضعف ملحوظ في تحقيق نمو، عبر تقديمها لخدمات جديدة تحاكي من خلالها تجارب الدول المجاورة وضمن نفس قطاع العمل.

١٢- يظهر اهتمام هيئة السياحة بالأداء الاستراتيجي عبر توظيفها للتغيير التنظيمي، من خلال دعمها للتغيير في مواردها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والتغيير التكنلوجي، فضلا عن تغييرها لمهامها وبحسب ما تفتضيه ونفرضه البيئة.

## ثانياً: التوصيات

١. ينبغي على هيئة السياحة الاهتمام بتنويع النوع الاجتماعي لقياداتها، وإعطاء الكادر النسوي المزيد من الاهتمام وبما يتناسب مع مؤهلاتهم والوظائف القيادية الشاغرة، فضلا عن اعداد قيادات ظل، لاسيما وان نصف قيادات الهيئة من ذوي الاعمار القريبة من سن التقاعد، مع الاهتمام بتوظيف ذوي الشهادات العليا، واستثمار قدراتهم ومعرفتهم في مجال البحث والتطوير.

٢. يتحتم على هيئة السياحة العمل على وضع اليات ووسائل تمكن موظفيها من انجاز مهامهم وخاصة:

- فتح دورات تنمية القدرات والقابليات القيادة.
- الاهتمام بالبحث السياحية والعمل على استثمارها وتوظيفها بما يسهم في تعزيز القطاع السياحي في العراق.
- إقامة ورش عمل تفاعلية، تقام على أساس العصف الذهني بين وحدات واقسام الهيئة.
- اعداد برامج مزاوجة وتلاقح معرفي بين الكليات والجامعات والمعاهد ذات العلاقة مه هيئة السياحة.

- ❖ إيلاء مزيدا من الاهتمام وتخصيص الوقت الكافي من قبل المديرين للاستماع الى موظفيهم الموهوبين وأصحاب الأفكار المتجددة.

٣. ضرورة تمسك هيئة السياحة بالتغيير التنظيمي المستمر وجعله أسلوب اداري متجدد لها، من خلال اهتمامها المستمر بتغيير مواردها البشرية بإكسابهم المهارات والمعرفة والخبرات، واستقطاب المواهب المبدعة في مجال التخصص، فضلا عن تجديد المهام وجعلها تتناسب مع معطيات البيئة السياحية، وايلاء التغيير التكنلوجي والتشارك المعرفي وإدخال برمجيات وخوارزميات جديدة للهيئة، فضلا عن الاهتمام بالتغيير هياكلها وجعلها مرنة تتلاءم مع الاستراتيجية الكلية والمتوافقة مع البيئة.

٤. ينبغي على هيئة السياحة الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية، وتوظيفها بما يدعم الإطار الرسمي لعمل الهيئة، وتعزيز علاقات الأقسام مع بعضها البعض، وافرادها، كون العلاقات غير الرسمية تسهم في تقليص الوقت الرسمي للإنجاز.

٥. ضرورة تفعيل بعد التعلم والنمو من خلال وضع استراتيجيات مناسبة تتلاءم والتطور في مجالات التعلم التنظيمي المستمر، فضلا عن كون المنظمة المتعلمة أصبح هدف المنظمات الحديثة من خلال:

- ❖ إقامة دورات مستمرة تهدف تبسيط الإجراءات.
- ❖ الاستجابة والتكيف مع متطلبات بيئة السياحة الحديثة.
- ❖ جعل ثقافة التميز والابداع سمة من سمات الهيئة.
- ❖ تحفيز موظفي وقيادات الهيئة على تقديم مقترحات وأفكار هادفة الى تطوير الأداء الاستراتيجي للهيئة.

٦. ينبغي على هيئة السياحة إيلاء زبائنها المزيد من الاهتمام والاستجابة الى مقترحاتهم وشكاويهم حول خدماتها، فضلا عن سرعة الاستجابة لمتطلباتهم السياحية، مع ضرورة فتح نافذة الكترونية تختص بردود الأفعال واستيعاب مقترحات الزبائن.

٧. ضرورة اهتمام هيئة السياحة بالإفصاح والاعلان والشفافية، وجعل هذه الثقافة أساس للتعامل بين الافراد والوحدات والاقسام، اذ تشجع هذه الثقافة إيجاد نظم وبرامج تدعم وتحفز هذا الإفصاح.

## المصادر

### أولاً: المصادر باللغة العربية:

١.

٢. البغدادي، عادل هادي والعطوي، مهند حميد والجبوري، حيدر جاسم والكلابي، امير نعمة وزيارة، سهيلة حسان، (2018)، السلوك التنظيمي مدخل متكامل وحالات دراسية وتطبيقات، الطبعة الأولى، رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (2383)، مكتب توتة للطباعة والاستنساخ.

٣. بلاسكة، صالح، ٢٠١٢، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف –، الجزائر.

٤. بن حامد، عبد الغني،(٢٠١٦) ،" دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسينِ السياسات والأنظمة الأجرية دراسة حالة: المديريتان الجهويتان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر "،اطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.

٥. الجبوري، حمزة محمد، (٢٠١٦)،" تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد - الوزيرية "، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٢٢ العدد ٨٨.

٦. حريم، حسين (2003): (إدارة المنظمات، منظور كلي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

٧. حسن، محمد قدري، ٢٠١٥، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر.

٨. حسين، رحيم، وعبد الفتاح، علاوي، (٢٠١٣)،" أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز"- وحدة الأغواط "، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد الثاني عشر

٩. الحسيني، فلاح حسن عداي، (1998)، "استخدام المؤشرات المالية في قياس الاداء الاستراتيجي – دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع المختلط للسنوات ٩٢- ٩٥"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٣، شباط.

١٠. خروفة، رغد محمد يحيى، (٢٠١٠)،" قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"،بحث منشور كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل.

١١. الخطيب، سميرة كامل، (٢٠٠٢) " قياس دور المرجعية في تحسين الاداء التنظيمي" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية.

١٢. خلف، ياسر لطيف، (٢٠١٧)،" دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي :دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق خدمات الشبكات والاتصالات "، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد ٩٩ المجلد ٢٣ ال صفحات٥٩٢-572 .

١٣. الرحيم، اياد محمود عبد الكريم' (٢٠٠٧)،" التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية ""، بحث منشور، مجلة التقني / المجلد العشرون/ العدد ٢.

١٤. الزيدي، ناظم جواد، (٢٠٠٠)، ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

١٥. السعد، مسلم علاوي، ٢٠١٢، بطاقة العلامات المتوازنة – مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، ط١، لبنان.

١٦. سعيد، سناء عبد الرحيم، ٢٠٠٥، تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٧. شنيتر، عبد الرحمن طاهر، (٢٠١٦)، ("قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي) بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات) "، بحث منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٨ العدد ١٥

١٨. الطائي، بسام منيب علي، والسبعاوي، اسراء وعدلله قاسم، (٢٠١٣)،" الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيري التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة"، بحث منشور لمجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، المجلد الخامس، العدد العاشر

١٩. الطائي، سعد خليل ابراهيم، (٢٠١٠)، " أثر خصائص القيادة التحويلية في مجالات التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت "،رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت

٢٠. الطائي، علي حسون، وناجي، مصطفى ناطق، (٢٠١٥)،" دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي-وزارة النفط".

٢١. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠١٤)، الإدارة والاعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر ، عمان الأردن.

٢٢. عباس، زياد علي، (2016)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية/ رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

٢٣. العميان، محمود سليمان (٢٠٠٢) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط/١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٢٤. العنزي، سعد علي حمود (٢٠١٧)"السلوك التنظيمي – انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات"، ط/١، مكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد.

٢٥. العنزي، سعد علي حمود، (2017)، السلوك التنظيمي – انعكاسات السلوكيات الوظيفية في أداء العاملين، الطبعة الأولى، رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (457)، دار ومكتبة عدنان، بغداد.

٢٦. العنزي، عوض خلف (٢٠٠٥)،" ادارة جودة الخدمات العامة ـ المفاهيم واساليب التطوير "، ط/ ١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان.

٢٧. الغالبي، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد، ٢٠٠٧، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص٩١.

٢٨. الفضل، مؤيد محمد علي، (2004)" أنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي " أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

٢٩. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) ،" نظرية المنظمة والتنظيم "، دار وائل للنشر ، عمان.

٣٠. قنديلجي، عامر، ٢٠١٠، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية: اسسه – اساليبه – مفاهيمه – ادواته، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الاردن.

٣١. كاظم، اموري هادي والطائي ، خالد ضاري والشكري ، عبد المنعم كاظم ، ٢٠١٣، الاحصاء التطبيقي: اسلوب تحليلي باستخدام SPSS ، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.

٣٢. الكلالة، ظاهر، (2012)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٣٣. كمال، برباوي، (٢٠١٤)،" دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري"، بحث منشورفي مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (٤)، العدد (٨)

٣٤. اللوزي، موسى، (٢٠٠٩)، التطوير التنظيمي- اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٣٥. مجيد، هاشم جبار، والسلمان، اقبال غني محمد، (٢٠١٧)،" أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل "،بحث منشور في مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد ٢٥،العدد ٤.

٣٦. محمد، سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل، علي بسيوني، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، دار المريخ للطباعة، الرياض.

٣٧. مرازقة، عيسى، (٢٠٠٩)، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بو مضياف، مسيلة، الجزائر.

٣٨. منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٠)، نظرية المنظمة - مدخل العمليات، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٩. المنصوري، مصطفى عبد الحسين علي، ٢٠١٠، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، بحث دبلوم عالي، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية.

٤٠. نايف، اسعد، ٢٠٠٧، " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي "، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

٤١. وليد، لطرش، ٢٠١٨، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

**ثانياً: المصادر الأجنبية**

1. Armstrong, Michael, , 2006, " Strategic Human Resource Management : A guid to Action ", Kogan Page : London and Philadelphia , 3rd ed.
2. Brown D.M, Lave rick, S.,(1994) " Measuring Corporate Performance", Journal Long Range planning , Vol (27) , No .(4) ,
3. Cokins, G., (2003)," Strategic performance Management", www.pceo.us.
4. Daft, Richard, & Noe, Raymond A.,(2001)" Organizational Behavior " Harcourt College publishers ,USA .
5. Daft, Richard, L,(2010)"Under Standing The Theory and Design of Organization, "prenter,china, translation printing service
6. Edward, G. & Jarrel S., 1996, The Effects of Total Quality Management On Corporate Performance: An Empirical Investigations, Journal of Business, Vol. 4, pp86-95.
7. Fernandez, Sergio and Hal G. Rainey,2006," Managing Successful Organizational Change in the Public Sector ", Public Administration Review, Vol. 66, No. 2 (Mar. - Apr. 2006), pp. 168-176
8. Gephar Marrtha A. & Marsick, Victoria J., 2016, Strategic Organization Learning, Spring, USA.
9. Jones, Grathy , Orgenizational Theory , Design & Chang , 6e/D , 2010.
10. Kali, Bob, ,2003, "Strategic Performance Measurement " , RK Business Development LLC.

11. Redding, Sam & Layland, Allison, 2015, Strategic Performance Management, Advance Reearch, Inc, Building State Capacity and Productivity Center, USA.
12. Robbins .S .,(2000)," Essenaials Of Organization Behaviour" 6th, Ed, Printic Hall,USA.
13. Robbins, J., Wiersema, M., 1995, " A resource – based approach to the multi business firm " , strategic management Journal , Vol .16 , No . 4.
14. Robbins, p.& Stephen li.(2003) "Organization Behavior," 19 ed prentice Halls ,New Delhi .
15. Santos, Juliana Bonomi & Brito, Luiz Arthur Ledur, (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, Vol. 9, art 6.
16. SONG, Xiongwei, (2009)," Why Do Change Management Strategies Fail? --- Illustrations with Case Studies ", Journal Of Cambridge Studies Journal Of Cambridge Studies, Vol 4. No. 1
17. Starke. F , Sharma . J , Mauws . M, Dyck. B & Dass. P " Exploring Archetypal Change: The Importance Of Leadership And Its Substitutes " Journal Of Organizational Change Management, Vol. 24 No. 1, 2011, Pp. 29-50
18. Thompson, Sahnl, 1994, Strategic Management , Awareness and change, 3rd ed ., International Thomson Publishing Co., UK .
19. Wheelen, Thomas, L. & Hunger , David J. (2010) , concept in strategic Management and Business policy,"12thed , Pearson Education .
**20.** Wincek, John, Luıs Savio Sousa, Molly R. Myers, & Henry Ozogc, (2015)," Organizational Change Management for Process Safety ", American Institute of Chemical Engineers Such as Engineering Design or Maintenance Process Safety Progress (Vol.34, No.1)