

أثر تطبيق إدارة التغيير على القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية فئة (أ)

بسنت محمد صفوت * حميدة عبد السميع محمد * أحمد محروس خضير*

* كلية السياحة والفنادق، جامعه مدينة السادات

الملخص

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة التغيير ومقدار العائد المتوقع من وراء تطبيقها وانعكاس ذلك على المنظمة إذا ما نجح تطبيقها، حيث أن التغيير أصبح من أهم أسباب بقاء شركات السياحة في ظل المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل السياحي، والتي تستلزم من إدارات الشركات التغيير والتكيف معها، بل واستخدام التغيير كوسيلة لاغتنام الفرص الموجودة في بيئة العمل الخارجية، كما أن التغيير أصبح من الضروريات لمواجهة الكثير من مشكلات الشركات الداخلية. بالإضافة إلى أن التغيير يساعد الشركات على البقاء والاستمرار في بيئة العمل شديدة التنافسية ويضمن لها النجاح باستمرار من خلال تحسين قدراتها التنافسية. حيث يناقش أهمية تطبيق إدارة التغيير ومقومات نجاحها وأثر ذلك على القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية من خلال دراسة أثر إدارة التغيير على تحسين مستوى جودة الخدمات، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، وزيادة الإبداع في شركات السياحة.

ومن خلال البحث تم التوصل إلى أنه تطبق شركات السياحة معايير الجودة في جميع أعمالها، وقد جاء التركيز على العملاء في أول أولويات شركات السياحة، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، يليه التركيز على تحسين العمليات، وأخيراً التركيز على تلبية احتياجات العاملين

الكلمات الدالة: إدارة التغيير، القدرة التنافسية، جودة الخدمة، الهندرة، الإبداع.

المقدمة

التغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، وينصب على الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، وإجراءات وطرق وظروف العمل.... وغير ذلك بغرض التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز. ويعتبر زيادة القدرة التنافسية أحد الدوافع إلى إحداث التغيير، وبما أن زيادة القدرة التنافسية دافعاً للتغيير، فإنه يتحقق من وراء تطبيق التغيير إيجابيات تساعد في تحسين وضع الشركات في السوق. وبعد التغيير بعداً تنافسياً جديداً لما يحمله من آثار تتمثل في تسهيل إجراءات العمل، تخفيض التكلفة، وتحقيق الجودة العالية، تنمية القدرة على الابتكار، زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.

يتضح مما سبق مدى أهمية إدارة التغيير ومقدار العائد المتوقع من وراء تطبيقها وانعكاس ذلك على المنظمة إذا ما نجح تطبيقها، حيث أن التغيير أصبح من أهم أسباب بقاء شركات السياحة في ظل المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل السياحي، والتي تستلزم من إدارات الشركات التغيير والتكيف معها، بل واستخدام التغيير كوسيلة لاغتنام الفرص الموجودة في بيئة العمل الخارجية، كما أن التغيير أصبح من الضروريات لمواجهة الكثير من مشكلات الشركات الداخلية. بالإضافة إلى أن التغيير يساعد الشركات على البقاء والاستمرار في بيئة العمل شديدة التنافسية ويضمن لها النجاح باستمرار من خلال تحسين قدراتها التنافسية.

الدراسة النظرية

١- مفهوم إدارة التغيير:

التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المنظمات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط، والتغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته، حيث تعتبر إدارة التغيير فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال. فهي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة (الزعي، ٢٠٠٩، ٧٧).

وهناك مجموعة من العناصر التي يجب أن توفرها المنظمة لإحداث عملية التغيير، وقد أشار إليها عبد الرحمن (٢٠١٤) فيما يلي:

- أ- على الإدارة تهيئة المناخ الصحي للتغيير، وذلك بإيجاد الحاجة إلى التغيير، أي لفت أنظار أولئك الذين تود إحداث التغيير لديهم، وتستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيئة ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح الذي يساعد على الاستجابة الملائمة.
- ب- يمكن للإدارة أن تنشر وتتبنى قيم سليمة بناءة بينها وبين العاملين قوامها الصراحة والأمانة والتعاون والمصلحة المتبادلة، فالإطار القيمي السليم يساعد على توجيه التغيير الوجهة السليمة.
- ج- تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة أو الغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير، وذلك عن طريق الاتصال الفعال والاجتماعات الدورية.

وذكر أيضاً Wadood et al. (٢٠١٦) إمكانية أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين في توجيهها نحو التغيير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق تحديد الأسلوب المناسب من الحوافز، وإظهار المزايا التي يحدثها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين، وبرامج التغيير الناجحة تبدأ بالنتائج الواضحة المحسوسة.

وهناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح التغيير، وهي كما أوضحها ماهر (٢٠٠٣):

- أ- وكلاء التغيير: من مدراء أو خبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.
- ب- درجة التغيير: وتتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.
- ج- الفترة الزمنية لإحداث التغيير: هناك علاقة مباشرة سواء طردية أم عكسية بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.

وأشار أيضاً دحلان (٢٠١٢) إلى عوامل أخرى مثل:

- د- علاقة التغيير ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين كثقافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما مس التغيير هذه الجوانب كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.

١/١ معوقات عملية التغيير:

هناك العديد من المعوقات التي أشار إليها القحطاني (٢٠٠٧) والعبادي (٢٠٠٧) وهي:

- أ- الخوف من الخسارة المادية: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

ب- الشعور بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو الهبوط في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديو المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.

ج- الخوف الاجتماعي: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً وأقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

وأشار أيضاً العمرابي (٢٠٠٣) إلى معوقات أخرى وهي:

أ- درجة الثقة في قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثُر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

ب- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحاً في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديينه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

٢/١ إدارة التغيير في شركات السياحة:

إن التطورات الديناميكية والمعقدة للبيئة تجبر الشركات الصغيرة والمتوسطة في السياحة على البدء وتنفيذ التغييرات كعنصر أساسي لبقائهم أو ازدهارهم. ويؤثر فشل الشركات في التغيير على قدرتها التنافسية، كما حدث بسبب ابتعاد الشركات عن التغيير خلال تحول صناعة السياحة إلى المشتري خلال الثمانينيات، أو بسبب بطء استجابة بعض هذه الشركات وتعتبر القدرة على التعامل مع الضغوط اليوم من أجل التغيير أمراً هاماً للوصول للميزة التنافسية، وهناك اتفاق واسع بين الباحثين أن الشركات في صناعة السياحة تحتاج إلى تطوير قدرتها على التكيف السريع والمرونة والتعاون (Vasile, 2014). ويعتبر الاهتمام بالموارد هي طريقة منهجية لتنفيذ التغيير، في حين دعم الأداء سيكون إستراتيجية مزدوجة مكونة من جانبين. الأول هو القوة التي تكمن في التغيير الذي يجري إدخاله، والثاني سيكون ذلك الذي يكمن في الاعتقاد والالتزام من الموظفين. ومن المهم بعد ذلك تقدير العاملين الداخليين للتغيير وما يفسر مقاومتهم. وبقبول هذا الفهم للشركة، يمكن للمرء أن يتحرك إلى الأمام ويستوعب عملية التغيير (Lee, 2008)، وعملية التغيير تحتاج إلى الاتصال سواء داخلياً أو خارجياً لكي تكون عملية التغيير عملية ناجحة. ولذلك ينبغي أن تمتد مع مقدمي الخدمة الخارجية، والنجاح في نشر المعلومات عبر جميع مستويات الشركات السياحية. وتحتاج الشركة إلى أن تكون منقبلة إلى العوامل التي تحدث داخل الشركة وخارجها. ولذلك، فإن الشركة وموظفيها بحاجة إلى فهم أهمية التغيير وهذا سيولد بالابتكار والتطوير، والتأكيد على قدرتها على أن تكون خلاقة في نهجها لتطوير منتجات جديدة وخدمات (Todnem & Dale, 2008).

٢- مفهوم القدرة التنافسية

أوضح على (٢٠٠٨) مفهوم القدرة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والمعارف والقيم الثقافية والقدرات التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة والبقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، والقدرة التنافسية بطريقة أخرى هي عبارة عن الإطار المؤسسي والبيئة الأساسية، سواء انعكس ذلك في السياسة الاقتصادية والمالية والنظم التشريعية أو في شبكات الاتصالات والمواصلات أو نظم التعليم والتدريب التي تعظم القدرة التصديرية لدولة ما.

وبالتالي يتم تحقيق القدرة التنافسية من خلال تدخل الدولة بمجموعة من السياسات المتناسقة التي تعمل على تحسين الإطار الاقتصادي والسياسي والقانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات أو الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية.

١/٢ أهمية القدرة التنافسية:

وتتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى نوعية الإنتاج وأيضاً مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تسهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، والمتمثلة بضيق السوق المحلية، والتي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير (بن طاعة، ٢٠٠٩).

ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، حيث أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي (بوتنبه وآخرون، ٢٠٠٨).

ومن خلال ما سبق يتضح أن أهمية القدرة التنافسية تكمن في قدرتها علي تحقيق وتغطية ثلاثة أشياء أساسية كما ذكرها غونيمي (٢٠١٤) وهي:

أ- خلق قيمة قادرة علي تلبية احتياجات العملاء والحفاظ عليهم، وتحسين سمعة المؤسسة.
ب- الاحتفاظ بحصة مناسبة في السوق تحقيق لها ربحية عالية، وتضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

ج- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة منه للعملاء، من خلال التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المطبقة في ظل المنافسة السائدة.
ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاعتماد علي مصدرين أساسيين للقدرة التنافسية وهما الموارد المتميزة والمهارات المتميزة، والذين يمكن من خلال استغلالهما بكفاءة الحصول علي الاهداف المطلوبه .

٢/٢ إدارة التغيير المتجه نحو إدارة التنافسية:

حيث التغيير في كيفية أداء المنظمات لأعمالها، اختيار الموارد البشرية التي تعمل بها وتوظيف رأسمالها في الاستثمارات التي تحقق أعلى عائد ممكن لتتمكن من الانفتاح على السوق العالمي والتعامل مع منظمات أكثر تطوراً من المنظور الإداري (جلال ، ٢٠٠٥). وقد ذكر في تقرير التجارة العالمي (٢٠٠٧) بعض الأساليب المستخدمة للاتجاه نحو إدارة تنافسية جيدة وهي:

أ- التعامل في السوق المحلي بمفاهيم ومعايير السوق العالمي.
ب- استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات الإنتاجية والإدارية والمنتجات من السلع والخدمات.

ج- التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة وتنميتها.
د- توفير المتطلبات اللازمة لتأكيد الجودة الشاملة في كافة موارد وعمليات ومنتجات المنظمة، وليس مجرد السعي الشكلي للحصول على شهادات الجودة وذلك حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على عملائها ومواجهة منافسيها. كما أشار إليها أيضا ريد (٢٠٠٥):

أ- الدراسة الدقيقة لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وغيرها من الاتفاقيات الدولية ذات التأثير على حركة الأعمال، وتحديد ما بها من إيجابيات لاستثمارها وما بها من سلبيات لتحديد كيفية مواجهتها وتجنب أضرارها والتغلب عليها.

ب- المشاركة في المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من خلال محاولة المنظمات المساعدة في العمل على تحسين البيئة والحفاظ عليها من التلوث، ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المنظمات.

ج- تكثيف الاستثمار في البحوث العلمية والتطوير التقني وإنشاء قواعد بيانات ومعلومات في المنظمات بهدف تطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة.

وسوف يركز البحث على المداخل الآتية في تصنيف إدارة التغيير وأثرها على كلا من جوده الخدمات، الهنرة والإبداع التنظيمي

٣- إدارة التغيير وجودة الخدمات:

١/٣ علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي في شركات السياحة:

قد أشار دودين (٢٠١٢) إلى أن هناك علاقة وطيدة وارتباطية بين كل من إدارة الجودة الشاملة من جهة، وبين إدارة التغيير التنظيمي من جهة أخرى، ويمكن إيضاح هذه العلاقة بالآتي:

أ- إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة، وهذا الهدف أيضاً من الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير والتطوير في المنظمة. لكون الموارد البشرية في المنظمة، المؤهلة وذات القدرات العالية هي الأساس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها النهائية، وتحسين العمليات الداخلية، وتحقيق رضا العملاء، وتحقيق أقصى أرباح ممكنة. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة متطلب أساسي في إدارة التطوير والتغيير في المنظمة.

ب- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات في المنظمة وتقديم خدمات متميزة وذات مواصفات عالية، قادرة على إشباع حاجات ورغبات عملاء المنظمة، وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية لها تجاه المنافسين الآخرين، وهذا الأمر أيضاً من الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير والتطوير، حيث تهدف هذه الإدارة إلى تطوير منتجات متميزة لتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.

ج- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تقليل الأخطاء في العمل، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف المالية والمادية في المنظمة، وإن إدارة التطوير والتغيير تهدف أيضاً إلى ترشيد الإنفاق وتخفيض التكاليف وحل مشكلات المنظمة وإدخال أي تحسينات جديدة إليها.

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق الرضا للعملاء، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، بل تقديم منتجات (سلع أو خدمات) تفوق توقعاتهم بهدف إسعادهم وجعلهم مسرورين دائماً، وكل هذا لغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا ما تسعى إليه أيضاً إدارة التغيير والتطوير، ويساعدها في ذلك تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة ومنهجية.

٤- مراحل الهندرة داخل سياق مفهوم التغيير

١/٤- مفهوم الهندرة : الهندرة كما ذكرها الحسنوي (٢٠٠٦: ١٣٠) مصطلح انتشر في منتصف التسعينيات بمفهوم هندسة العمليات الإدارية، وتعني تحليل وفحص وتعديل أي إجراء أو عملية إدارية، وذلك وفق مبادئ وطرق معينة لتحقيق هدفين رئيسيين هما رضا العميل وتقليل أو مسح أي إجراء أو عملية إدارية لا تضيف للعمل أي صفة ذات قيمة .

وتعتمد عملية الهندرة على عملية التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تستند من خلالها على عدة مراحل كما أشار إليها كلاً من داوود (٢٠٠٩) و Thyagarajan and Khatibi (٢٠٠٤):

❖ المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير: الأسس للأنشطة المستقبلية، وتأخذ هذه المرحلة طريقتين للتغيير. تتضمن الطريقة الأولى بناء الفهم والدعم من الإدارة وزيادة الوعي الإداري للحاجة للتغيير، وتقدم هذه الأنشطة التوجيه لجهود إعادة الهندسة وتبني المراجعة الداخلية وعملية التصديق، كما تعد الطريقة الثانية للتحويل الثقافي وقبول العاملين في المنظمة، وذلك بإعلامهم عن دورهم في عمليات التغيير.

❖ المرحلة الثانية: التخطيط للتغيير: تعمل تحت فرضية أن المنظمات تحتاج لتخطيط مستقبلها بسبب التغيير المستمر بالسوق، إن المنظمة التي تفترض أن الظروف الاقتصادية واحتياجات العملاء وتوقعاتهم، والمنافسة لن تتغير خلال سنتين أو ثلاث أو خمس تكون منظمة مجازفة وغير واقعية، لهذا تقدم مرحلة التخطيط توجيهاً للمرحلة التالية وهي تصميم التغيير.

❖ المرحلة الثالثة: تصميم التغيير: تقدم أسلوباً لتحديد وتقويم وتمثيل وإعادة تصميم العمليات، فتقدم الإطار الضروري لترجمة الرؤى حول العملية المستكشفة.

❖ المرحلة الرابعة: تقييم التغيير: تقدم سبلاً لتقييم التحسين خلال زمن محدد مسبقاً عادة سنة، وتطوير أولويات للسنة القادمة أكثر تحديداً. وهذه المرحلة تساعد في تحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة.

وعملية التغيير لن تحدث دون القيادة التنفيذية، فهي العامل الرئيسي لأي تحسن كبير داخل المؤسسة، وهو مهم خاصة لإعادة الهندسة. حيث يكون للمديرين التنفيذيين سلطة توجيه وتسهيل التغييرات التنظيمية الرئيسية، مثل إعادة تعريف والأهداف، والسياسات، ومسؤوليات العمل، وعلاقات الإبلاغ، وتخصيص الموارد. حيث يجب على المديرين التنفيذيين العمل على وضع وتنفيذ إستراتيجية للتغلب على الحواجز الداخلية الخارجية للتغيير (Coyner 2000)

٥- علاقة الإبداع بالتغيير

١/٥ مفهوم الإبداع : الإبداع كما أشار إليه Lam (٢٠٠٤) يعني العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء، ويعتبر الإبداع هو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة جديدة للإنتاج.

بالنسبة لمعظم المنظمات التغيير أمر لا بد منه. وعادة ما تعزز التغييرات وتكثف القدرة التنافسية، فهي تتطلب تغييرات جذرية في الإستراتيجية والتكنولوجيا في العمل وأنظمة وأسلوب الإدارة، من بين أمور أخرى. هذه التغييرات تتطلب تحليلاً متعمقاً للقيم والمعتقدات والسلوك والأنماط التي توجه الأداء التنظيمي يوماً بعد يوم. وللإبداع والابتكار دور يؤديه في هذا التغيير حيث يعتبر دمج القيم الأساسية والأنشطة من الإستراتيجيات التي تدعم عملية الإبداع، ومن ثم خلق خدمات جديدة وتحسين أساليب العمل، وتعمل القيادة الإدارية على تعزيز عملية التغيير وربطها وتطويرها بالإبداع (Martins, 2002).

وتعتمد بعض الشركات السياحية على التفكير الإبداعي، حيث يؤثر على كلاً من الإدارة، سياسة الشركة والأشخاص، ومن ثم المساهمة في عملية التغيير من خلال تغيير المعتقدات والمعايير القديمة والنظم التقليدية، واستبدالها بسياسات وأفكار جديدة وقياس وتقييم الأفكار المبتكرة (Havlíček et al., 2013).

وهناك العديد من النماذج والمنهجيات التي ذكرها Amoros and Tippelt (٢٠١٢) والتي يمكن تطبيقها على استراتيجيات التغيير ومنها:

أ- تحديد أهداف التغيير بدقة وبوضوح قدر الإمكان.

ب- وضع إستراتيجية تهدف إلى الإبداع والتغيير.

ج- هندسة تغيير المؤسسة / الشركة.

د- تعزيز عملية الابتكار والإبداع من قبل العاملين.

ويرى Licate (٢٠١٠) أن التغييرات التنظيمية في المؤسسات لا بد أن تعتمد على عمليات التجديد والإبداع، وتحاول أن تتكيف مع التغييرات المحيطة بها، وذلك من خلال الإبداع في استخدام إستراتيجيات عمل حديثة والتكنولوجيا. ويعتبر أيضاً Smith (٢٠٠٨) أن أسلوب الإدارة والتقنيات والسلوك غالباً ما تعكس ثقافة منظمة، من حيث الابتعاد عن أسلوب الإدارة الاستبدادية إلى أكثر من ذلك أسلوب الإدارة التشاركي والديمقراطي، الذي يعكس ثقافة تركز على فكرة الإبداع، ويؤكد بعض الكتاب أن التغيير في الإدارة والموقف والنهج يمكن أن تولد في الواقع ثقافة تشجع وتدعم عملية الإبداع، حيث أن التغييرات في الإدارة يمكن أن تؤثر على قدرة المنظمات على إدارة الابتكار.

والتغيير له علاقة إيجابية مع الإبداع وأثبتت الدراسات أن الإبداع يؤثر على:

- تحول القيادة من المركزية إلى اللامركزية أو إلى قيادة مختلفة.
- تسهيل آليات الاتصال وإضفاء المرونة على البيئة الداخلية.
- زيادة أهمية التكنولوجيا واستعمالاتها التنظيمية.

ويعتبر تقسيم العمل، خاصة المعقد في المنظمات يسهل ويدفع عملية الإبداع ويقلل من المركزية في التسير، ووجد أن المنظمات التي حققت معدلات نمو سريعة هي الأعمال والمنشآت الصغيرة بالنسبة لبريطانيا، وفيما يخص شبكات الاتصال والتكنولوجيا فقد أثبتت الدراسات أن خصائص الشبكات الداخلية والخارجية وحسن استخدامها له الأثر الواضح على الإبداع التنظيمي والتغيير (مرزوقي ومسعود، ٢٠١٢).

والشركات السياحية بحاجة إلى تقديم خدمات أفضل وأسرع وأحياناً أكثر؛ فغالباً ما تحتاج إلى إيجاد حلول جديدة من أجل تحقيق ذلك. كما أن الابتكارات مثل التعلم الإلكتروني في المنظمات البيروقراطية أكثر تعقيداً وأبطأ مما هي عليه لأن هيكلها الوظيفي والثقافة التنظيمية لا تركز على الابتكار والإبداع. ومن الممكن تحسين أساليب العمل المبتكرة والعروض حيث تؤدي بذلك إلى زيادة الكفاءة (Krivokapic, 2016).

٦- الدراسة الميدانية :

تم توزيع عدد ٣٢٠ استمارة علي عينة عشوائية من مديري شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة الكبرى من إجمالي ١٢٤٠ شركة سياحة فئة (أ) (Ministry of Tourism, 2015)، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٢٨٩ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٩٠,٣%. وقد تكونت الاستمارة من البيانات العامة و ٤ محاور أساسية علي النحو التالي:

- **البيانات العامة:** شملت النوع حيث كانت نسبة الذكور ٩٤,٨% والإناث ٥,٢%، والسن حيث كانت أكثر الفئات العمرية تكراراً هي الفئة الثالثة التي تتراوح ما بين ٤١-٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٨٤ فرد بنسبة ٦٣,٧%، تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ٥٧ فرد بنسبة ١٩,٧%، ثم الفئة العمرية التي تزيد عن ٥٠ سنة بنسبة ١٤,٥%، وأخيراً الفئة العمرية التي تقل عن ٣٠ سنة بنسبة ٢,١%، أما بالنسبة لمستوي التعليمي فكان أن الحاصلين علي البكالوريوس يمثلون الفئة الأكبر وفقاً للمستوي التعليمي ما بين أفراد العينة، حيث بلغ عدد الحاصلين علي البكالوريوس ٢٧٨ فرد بنسبة ٩٦,٢%، ثم الحاصلون علي دبلوم الدراسات العليا والبالغ عددهم ٦ أفراد بنسبة ٢,١%، ثم الحاصلون علي الماجستير والبالغ عددهم أربع أفراد بنسبة ١,٤%، وأخيراً فرد واحد فقط حاصل علي الدكتوراه بنسبة ٠,٣%، الوظيفة وشملت الأشخاص الذين يشغلون وظيفة مدير الطيران كانوا أكثر أفراد العينة، حيث بلغ عددهم ٧٨ فرد بنسبة ٢٧%، ثم الذين يشغلون وظيفة مدير السياحة الدينية (الحج والعمرة) وبلغ عددهم ٦٩ بنسبة ٢٣,٩%، ثم الذين يشغلون وظيفة مدير عام الشركة وبلغ عددهم ٥٧ فرد بنسبة ١٩,٧%، ثم الذين يشغلون وظيفة مدير السياحة وبلغ عددهم ٤٤ فرد بنسبة ١٥,٢%، ثم الذين يشغلون وظيفة مدير التسويق وبلغ عددهم ٢٨ فرد بنسبة ٩,٧%، وأخيراً الذين يشغلون وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية أو إدارة شئون العاملين وبلغ عددهم ١٣ فرد بنسبة ٤,٥%.

، وبالنسبة لعدد سنوات العمل كان هناك ١١٦ فرد من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين ١١-١٥ سنة بنسبة ٤٠,١%، كما أن هناك ٧٥ فد من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين ٥-١٠ سنوات بنسبة ٢٦%، بجانب ٤٤ فرد تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين ١٥-٢٠ سنة بنسبة ١٥,٢%، كذلك هناك ٤٣ فرد من العينة تزيد عدد سنوات عملهم عن ٢٠ سنة بنسبة ١٤,٩%، وأخيراً هناك ١١ فرد تقل عدد سنوات عملهم عن ٥ سنوات بنسبة ٣,٨%..

- **المحور الأول:** اشتمل علي عدد ٦٨ عبارة تدور حول إدارة التغيير في شركات السياحة فئة (أ)، وتم الاعتماد علي دراسة كل من جلس (٢٠١٢)؛ عبيد (٢٠٠٩)؛ شاكر (٢٠١٢)؛ وعبد الرحيم (٢٠٠٨) في إعداد عبارات هذا المحور ، وقد انقسمت إلي:

- ☒ أولاً: الأسباب التي تدفع شركات السياحة إلي التغيير، وقد شملت ١١ عبارة.
- ☒ ثانياً: إدارات التغيير داخل شركات السياحة، وقد شملت ٣٧ عبارة مقسمة إلي خمس مجالات هم الهيكل التنظيمي (٧ عبارات)، التكنولوجيا (٨ عبارات)، الحوافز والمكافآت (٦ عبارات)، النظم والإجراءات الإدارية (٧ عبارات)، والموارد البشرية (٩ عبارات).
- ☒ ثالثاً: معوقات إدارة التغيير في شركات السياحة، وقد شملت ٢٠ عبارة.

- **المحور الثاني:** اشتمل علي ٥٠ عبارة تدور حول مدي تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة، وتم الاعتماد علي دراسة كل من عايش (٢٠٠٨)؛ وادي (٢٠٠٧)؛ والعاجز (٢٠٠٨) في إعداد عبارات هذا المحور ، وقد انقسمت إلي أربع أبعاد علي النحو التالي:

- ☒ **البعد الأول:** التركيز علي العميل، وقد شمل ١٠ عبارات.
- ☒ **البعد الثاني:** التركيز علي تلبية احتياجات العاملين، وقد شمل ١٦ عبارة.
- ☒ **البعد الثالث:** التركيز علي تحسين العمليات، وقد شمل ٧ عبارات.
- ☒ **البعد الرابع:** التركيز علي الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، وقد شمل ١٧ عبارة.

- **المحور الثالث:** اشتمل علي ٣٦ عبارة تدور حول مجالات هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة. وتضمن هذا المحور ثلاث مجالات هم: تصميم الهيكل التنظيمي (١٢ عبارة)، قدرات تكنولوجيا المعلومات (١٤ عبارة)، وكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء (١٠ عبارات)، وتم الاعتماد علي دراسة كل من الأغا (٢٠٠٦)؛ داود (٢٠٠٩) والزهراني (٢٠١٣) في إعداد عبارات هذا المحور.

- **المحور الرابع:** اشتمل علي ١٨ عبارة تدور حول مستوى الإبداع في شركات السياحة، وتم الاعتماد علي دراسة العجلة (٢٠٠٩) في إعداد عبارات هذا المحور.

وقامت الدراسة على الفروض التالية

- ١- يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة.
- ٢- يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في شركات السياحة.
- ٣- يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي زيادة مستوى الإبداع بشركات السياحة

مناقشة النتائج

جدول رقم (١) إدارة التغيير في شركات السياحة

الانحراف المعياري الحسابي المتوسط	العبارات	درجات الموافقة										
		غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١,٣ ٨	٣,٦ ٥	الهيكل التنظيمي										
١,٣ ١	٣,٧ ١	٧,٦	٢٢	١٧,٦	٥	٤,٥	١	٣٦,٧	١٠	٣٣,٦	٩٧	١- يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة
١,٤ ٥	٣,٥ ٤	١٢,٨	٣٧	١٩,٤	٥	٣,٨	١	٢٩,١	٨٤	٣٤,٩	١٠	٢- يساعد الهيكل التنظيمي علي نجاح عملية إدارة التغيير
١,٤ ٦	٣,٧ ٠	١٤,٩	٤٣	١١,١	٣	٢,٨	٨	٣١,٨	٩٢	٣٩,٤	١١	٣- يتم استحداث أقسام إدارية جديدة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل
١,٥ ١	٣,٣ ٩	١٥,٩	٤٦	٢١,١	٦	٣,٥	١	٢٦,٦	٧٧	٣٢,٩	٩٥	٤- تساعد التغيرات الجديدة في الهيكل التنظيمي علي تقديم خدمة متميزة
١,٥ ١	٣,٦ ٤	١٤,٥	٤٢	١٥,٩	٤	١,٤	٤	٢٧,٤	٧٨	٤١,٢	١١	٥- هناك رضا عام من قبل العاملين عن الهيكل التنظيمي الحالي
١,٤ ٢	٣,٦ ٠	٩	٢٦	٢٣,٢	٦	٣,١	٩	٢٧,٧	٨٠	٣٧,٧	١٠	٦- يعمل الهيكل التنظيمي علي زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الأخرى
١,٢ ٦	٣,٩ ٨	٨	٢٣	١٠	٢	٢,٩	٦	٣٦	١٠	٤٣,٩	١٢	٧- يساعد الهيكل التنظيمي علي سهولة الاتصال بين العاملين

التكنولوجيا												
٠,٥	٤,٦											
٠,٥	٤,٧	٠,٣	١	٠,٣	١	٠,	١	٢٣,	٦٩	٧٥,	٢١	١- تهتم الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية في بيئة العمل
٠,٥	٤,٧	٠,٧	٢	-	-	-	-	٢٧	٧٨	٧٢,	٢٠	٢- توجد عمليات تطوير مستمر للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء
٠,٣	٤,٨	-	-	-	-	-	-	١٥,	٤٦	٨٤,	٢٤	٣- تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عمليات الاتصال والتواصل بين العاملين
٠,٤	٤,٨	٠,٣	١	-	-	٠,	١	١١,	٣٢	٨٨,	٢٥	٤- تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلي تقليل الوقت والجهد
١,٠	٤,٣	٤,٢	١٢	٥,٢	١	٢,	٧	٢٦,	٧٦	٦١,	١٧	٥- التكنولوجيا المستخدمة في الشركة سهله الاستخدام
١,١	٤,١	٥,٩	١٧	٧,٦	٢	٢,	٦	٣١,	٩٠	٥٣,	١٥	٦- يواكب إدخال تكنولوجيا جديدة توفير دورات تدريبية للعاملين
٠,٦	٤,٧	٠,٧	٢	٢,١	٦	٠,	١	١٤,	٤٢	٨٢,	٢٣	٧- تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز المعاملات
٠,٦	٤,٧	١,٧	٥	-	-	٠,	٢	١٨,	٥٤	٧٨,	٢٢	٨- يتم استخدام التكنولوجيا في المعاملات الداخلية
١,٤	٣,٥											الحوافز والمكافآت
١,٥	٣,٥	١٧,٦	٥١	١٢,	٣	١,	٥	٣٤,	٩٩	٣٣,	٩٧	١- هناك عدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت
١,٤	٣,٥	١٣,١	٣٨	١٦,	٤	١,	٤	٣٩,	١١	٢٩,	٨٦	٢- معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز
١,٤	٣,٥	١٢,٨	٣٧	٢١,	٦	٢,	٦	٢٧,	٧٩	٣٦,	١٠	٣- لا توجد واسطة أو محابة في منح الحوافز والمكافآت
١,٤	٣,٣	١٦,٣	٤٧	٢٠,	٥	٠,	٢	٤٠,	١١	٢٢,	٦٤	٤- يمتاز نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بالشمولية والتنوع
١,٣	٣,٨	٦,٩	٢٠	١٧	٤	١,	٥	٣٠,	٨٨	٤٤,	١٢	٥- تؤثر آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت بالإيجاب علي الانتماء للشركة
١,٥	٣,٣	١٥,٩	٤٦	٢٣,	٦	٢,	٨	٢٤,	٧٢	٣٣,	٩٦	٦- يتم الترقيّة بالشركة عن طريق آليات عادلة ونزيهة
١,٠	٣,٩											النظم والإجراءات الإدارية

٨	٣												
١,٣ ٨	٣,٨ ٨	٦,٦	١٩	٢٠, ٤	٥ ٩	٠, ٣	١	٢٣, ٩	٦٩	٤٨, ٨	١٤ ١	١- تسهل الأنظمة الإدارية المتبعة عملية إحداث التغيير المطلوبة	
١,٤ ٧	٣,٣ ٠	١٥,٢	٤٤	٢٤, ٦	٧ ١	١, ٧	٥	٣١, ٥	٩١	٢٧	٧٨	٢- يتم اختيار وتعيين العاملين الجدد في الشركة بناء علي معايير مهنية وموضوعية	
٠,٧ ٠	٤,٥ ٠	-	-	٣,٨	١ ١	٠, ٣	١	٣٨, ١	١١ ٠	٥٧, ٨	١٦ ٧	٣- تقوم الإدارة بتعريف العاملين باللوائح والنظم التي تخص العمل	
١,١ ٣	٤,١ ١	٥,٩	١٧	٧,٣	٢ ١	٢, ٤	٧	٣٩, ١	١١ ٣	٤٥, ٣	١٣ ١	٤- تحرص إدارة الشركة علي توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين	
٠,٥ ٧	٤,٦ ٣	-	-	١,٤	٤	٠, ٣	١	٣٢, ٢	٩٣	٦٦, ١	١٩ ١	٥- يُنظر إلي سياسات وإجراءات العمل الحالية علي أنها بحاجة إلي التغيير	
١,٤ ٣	٣,٦ ٣	١١,٤	٣٣	١٩, ٤	٥ ٦	١, ٤	٤	٣٠, ٨	٨٩	٣٧	١٠ ٧	٦- تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للشركة	
١,٥ ٦	٣,٤ ٥	٢٠,١	٥٨	١٣, ٥	٣ ٩	٣, ١	٩	٢٨	٨١	٣٥, ٣	١٠ ٢	٧- يعتمد التوظيف في الشركة علي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	
٠,٩ ١	٤,١ ١											الموارد البشرية	
١,٣ ٨	٣,٧ ٩	٨,٧	٢٥	١٨	٥ ٢	١	٣	٣٠, ١	٨٧	٤٢, ٢	١٢ ٢	١- تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون	
١,٣ ٩	٣,٦ ٢	١٢,٨	٣٧	١٥, ٢	٤ ٤	٠, ٧	٢	٣٩, ٨	١١ ٥	٣١, ٥	٩١	٢- تسعى الإدارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن	
٠,٩ ١	٤,٥ ٣	٢,٨	٨	٣,٨	١ ١	٠, ٧	٢	٢٢, ٨	٦٦	٦٩, ٩	٢٠ ٢	٣- يتمتع العاملون بالمهارات اللازمة لاحتياجات العمل	
١,٥ ٣	٣,٤ ٣	١٨,٣	٥٣	١٦, ٦	٤ ٨	١, ٤	٤	٣٠, ٨	٨٩	٣٢, ٩	٩٥	٤- تحرص الشركة علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	
١,٢ ٥	٤,٠ ٢	٧,٦	٢٢	٩,٣	٢ ٧	٢, ٤	٧	٣٤, ٣	٩٩	٤٦, ٤	١٣ ٤	٥- يتم تدريب العاملين علي برامج التغيير التي يحتاجونها	
١,١ ٣	٤,١ ٣	٣,٨	١١	١١, ١	٣ ٢	١, ٤	٤	٣٥, ٦	١٠ ٣	٤٨, ١	١٣ ٩	٦- تؤدي البرامج التدريبية إلي التغيير في سلوك العاملين	
٠,٥ ٩	٤,٦ ٤	٠,٣	١	١	٣	٠, ٧	٢	٢٩, ٨	٨٦	٦٨, ٢	١٩ ٧	٧- تسعى الشركة إلي تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	
٠,٨	٤,٣	٣,١	٩	١,٤	٤	٠, ٠	٢	٥٠, ٠	١٤	٤٣, ٠	١٢	٨- يوجد جو من الثقة	

٣	١					٧		٩	٧	٩	٧	والاحترام بين العاملين والإدارات
٠,٦	٤,٤	٠,٣	١	٢,٤	٧	٢,	٦	٤٠,	١١	٥٤,	١٥	٩- تشجع الشركة موظفيها علي تقديم المبادرات والابتكارات
٩	٧					١		٥	٧	٧	٨	
١,٠	٣,٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع العبارات										
٥	٧											

من خلال جدول رقم (١) وبترتيب المتوسطات الحسابية لأدائه التغيير داخل شركات السياحة فئة (أ) نجد أن أكثر المجالات تغييراً هو مجال التكنولوجيا حيث بلغ المتوسط الحسابي له ٤,٦٥، ثم مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي ٤,١١، يليه مجال النظم والإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي ٣,٩٣، ثم مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي ٣,٦٥، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث التغيير مجال الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي ٣,٥٣

جدول رقم (٢) مدي تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة										العبارات
		غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٤	٤,٧	البعد الأول: التركيز علي العميل										
٢	٦											
٠,٦	٤,٤	البعد الثاني: التركيز علي تلبية احتياجات العاملين										
٦	٤											
٠,٥	٤,٤	البعد الثالث: التركيز علي تحسين العمليات										
٩	٥											
٠,٤	٤,٦	البعد الرابع: التركيز علي الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة										
٣	٧											
٠,٥	٤,٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع العبارات										
٠	٨											

بالرجوع للجدول رقم (٢) وبترتيب متوسطات الأبعاد الأربعة لمدي تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة فئة (أ)، نجد أن بعد التركيز علي العميل جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٧٦، ثم بعد التركيز علي الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤,٦٧، يليه البعد الخاص بالتركيز علي تحسين العمليات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٤,٤٥، وأخيراً في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد التركيز علي تلبية احتياجات العاملين بمتوسط حسابي ٤,٤٤.

جدول رقم (٣) مجالات هندسة العمليات الإدارية في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة										العبارات
		غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١,٠	٤,١	تصميم الهيكل التنظيمي									
٠	٣										
٠,٤	٤,٥	قدرات تكنولوجيا المعلومات									
٦	٥										
٠,٤	٤,٥	كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء									
٣	٨										
٠,٤	٤,٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع العبارات									
٣	٦										

وبترتيب المتوسطات الحسابي الواردة بالجدول رقم (٣) للأبعاد الثلاثة الخاصة بهندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة فئة (أ) نجد أن البعد الخاص بكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٥٨، ثم البعد الخاص بقدرات تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي ٤,٥٥، وأخيراً البعد الخاص بتصميم الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي ٤,١٣، وجميعهم يقع بين موافق وموافق تماماً

الإبداع لدى شركات السياحة

جدول رقم (٤) الإبداع في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة										العبارات
		غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٦	٤,٦	٠,٧	٢	٢,٦	٦	٠,١	١	٢٣,٦٨	٦٨	٧٣,٢١	٢١	١- يمتلك العاملون القدرة علي اقتراح الحلول المتخصصة لمواجهة مشكلات العمل
٦	٧			١		٣		٥		٤	٢	
٠,٨	٤,٥	١,٧	٥	٣,١	١	٠,٧	٢	٢٤,٧٠	٧٠	٦٩,٢٠	٢٠	٢- يمتلك العاملون القدرة علي توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة علي فكرة معينة
٤	٦			٨	١	٧		٢		٦	١	
٠,٥	٤,٦	٠,٧	٢	٠,٢	٢	٠,٣	١	٣٠,٨٩	٨٩	٦٧,١٩	١٩	٣- لدي العاملون القدرة علي طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
٩	٤			٧		٣		٨		٥	٥	
٠,٥	٤,٧	٠,٣	١	-	-	٠,٢	٢	٢٦,٧٦	٧٦	٧٢,٧٢	٢١	٤- يضع العاملون مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة
١	١					٧		٣		٧	٠	
٠,٥	٤,٦	٠,٣	١	٠,٢	٢	١,٧	٣	٣٢,٩٥	٩٥	٦٥,١٨	١٨	٥- يستطيع العاملون التحدث بتوسع وثقة كبيرة في المواضيع المتعلقة بالشركة
٨	٢			٧				٩		١	٨	
٠,٦	٤,٥	٠,٧	٢	١,٤	٤	٠,٣	١	٣٦,١٠	١٠	٦١,١٧	١٧	٦- يتصرف العاملون بحكمة في الظروف
٥	٧			٤		٣				٤	٨	

المختلفة												
٠,٤	٤,٧	-	-	٠,	١	-	-	٢٣,	٦٧	٧٦,	٢٢	٧- يتبني العاملون الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
٥	٦			٣				٢		٥	١	
٠,٧	٤,٥	١,٤	٤	١,	٤	١,	٥	٢٩,	٨٦	٦٥,	١٩	٨- تتيح الإدارة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم للاستفادة منها
٤	٧			٤		٧		٨		٧	٠	
٠,٥	٤,٦	٠,٧	٢	-	-	٠,	٢	٢٧,	٧٩	٧١,	٢٠	٩- يمتلك العاملون القدرة علي التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل
٦	٩					٧		٣		٣	٦	
٠,٦	٤,٣	١	٣	٠,	١	١,	٤	٥٨,	١٦	٣٨,	١١	١٠- لدي العاملون القدرة علي رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
٣	٤			٣		٤		٥	٩	٨	٢	
٠,٦	٤,٥	٠,٣	١	٢,	٦	٠,	٢	٣٦,	١٠	٦٠,	١٧	١١- يبحث العاملون باستمرار عن الأفكار الجديدة
٦	٤			١		٧		٧	٦	٢	٤	
٠,٧	٤,٥	١	٣	٢,	٨	٢,	٦	٢٥,	٧٤	٦٨,	١٩	١٢- تطور الإدارة أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية
٦	٨			٨		١		٦		٥	٨	
٠,٤	٤,٧	-	-	٠,	٢	٠,	١	١٨,	٥٤	٨٠,	٢٣	١٣- تمتلك الإدارة مهارات إدارة النقاش والحوار مع العاملين
٩	٨			٧		٣		٧		٣	٢	
٠,٦	٤,٤	٠,٣	١	١,	٤	١	٣	٤٢,	١٢	٥٤,	١٥	١٤- يتجنب العاملون الأساليب الروتينية قدر الإمكان
٣	٩			٤				٦	٣	٧	٨	
٠,٦	٤,٧	١	٣	٠,	٢	٠,	٢	٢٠,	٥٨	٧٧,	٢٢	١٥- تمتلك الإدارة القدرة علي إقناع العاملين بالأفكار الجديدة
١	٠			٧		٧		١		٥	٤	
٠,٥	٤,٤	٠,٧	٢	١,	٤	٠,	٢	٢٢,	٦٤	٧٥,	٢١	١٦- يلتزم العاملون بالأهداف المحددة وإجراءات تحقيقها
٨	٩			٤		٧		١		١	٧	
٠,٨	٤,٥	٠,٣	١	٠,	٢	٠,	١	٤٧,	١٣	٥١,	١٤	١٧- يمثل الفشل الفرصة والبداية للنجاح والتميز
٨	٥			٧		٣		١	٦	٦	٩	
١,٠	٤,١	٢,٨	٨	٣,	١	٠,	٢	٢٢,	٦٤	٧٠,	٢٠	١٨- تربط الإدارة بين نتائج العمل ودوافع التغيير
١	٦			٥		٧		١		٩	٥	
٠,٤	٤,٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع العبارات										
٦	١											

وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الإبداع في شركات السياحة ٤,٦١ وهو يقع بين موافق وموافق تماماً، مما يدل علي امتلاك شركات السياحة للمهارات والقدرات والمعارف المتميزة التي جعلها قادرة علي الابتكار والإبداع في بيئة العمل السياحي، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٤٦

ومن خلال تجميع المتغيرات الثلاثة وعلاقتها بأدارة التغيير نجد أن:

جدول رقم (٥) الارتباط بين إدارة التغيير وتطبيق معايير الجودة في شركات السياحة

تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة	إدارة التغيير		
٠,٧٧٤(**)	١,٠٠٠	معامل الارتباط	إدارة التغيير
٠,٠٠٠	.	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	
١,٠٠٠	(**) ٠,٧٧٤	معامل الارتباط	تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة
.	٠,٠٠٠	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	

يتضح من الجدول (٥) أن العلاقة معنوية بين إدارة التغيير ، وتطبيق معايير الجودة في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت درجة المعنوية ٠,٠٠٠ وكان ذلك عند معدل خطأ ٠,٠١ وعند درجة ثقة ٩٩ % مما يدل علي قوة العلاقة بينهما. ويتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة التغيير وتطبيق معايير الجودة في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٧٤ وهو ارتباط طردي قوي، مما يدل علي العلاقة القوية بين إدارة التغيير ومجالاته وكذلك تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة والذي أشار إليه(دودين، ٢٠١٢) في دراسته السابقة، ومن ثم تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة.

جدول رقم (٦) الارتباط بين إدارة التغيير وهندسة العمليات الإدارية في شركات السياحة

هندسة العمليات الإدارية	إدارة التغيير		
٠,٧٤٣(**)	١,٠٠٠	معامل الارتباط	إدارة التغيير
٠,٠٠٠	.	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	
١,٠٠٠	(**) ٠,٧١٥	معامل الارتباط	هندسة العمليات الإدارية
.	٠,٠٠٠	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن العلاقة معنوية بين إدارة التغيير ، وهندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة فئة (أ) ، حيث بلغت درجة المعنوية ٠,٠٠٠ وكان ذلك عند معدل خطأ ٠,٠١ وعند درجة ثقة ٩٩ % مما يدل علي قوة العلاقة بينهما.

ويتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة التغيير وهندسة العمليات الإدارية في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٧٤ وهو ارتباط طردي قوي، مما يدل علي العلاقة القوية بين إدارة التغيير ومجالاته وهندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة وهذا يتفق مع (داوود، ٢٠٠٩) و(Coyner,2000) في الدراسة السابقة.

جدول رقم (٧) الارتباط بين إدارة التغيير والإبداع في شركات السياحة

الإبداع	إدارة التغيير		
(**) ٠,٦٩٧	١,٠٠٠	معامل الارتباط	إدارة التغيير
٠,٠٠٠	.	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	
١,٠٠٠	(**) ٠,٦٩٧	معامل الارتباط	الإبداع
.	٠,٠٠٠	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن العلاقة معنوية بين إدارة التغيير، والإبداع في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت درجة المعنوية ٠,٠٠٠ وكان ذلك عند معدل خطأ ٠,٠١ وعند درجة ثقة ٩٩ % مما يدل على قوة العلاقة بينهما. ويتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير والإبداع في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٦٩٧ وهو ارتباط طردي قوي، مما يدل على العلاقة القوية بين إدارة التغيير والإبداع في شركات السياحة كما اشار اليه (مرزوقى ومسعود، ٢٠١٢) في الدراسات السابقة .

جدول رقم (٨) الارتباط بين إدارة التغيير والقدرة التنافسية في شركات السياحة

القدرة التنافسية	إدارة التغيير		
(**) ٠,٧١٤	١,٠٠٠	معامل الارتباط	إدارة التغيير
٠,٠٠٠	.	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	
١,٠٠٠	(**) ٠,٧١٤	معامل الارتباط	القدرة التنافسية
.	٠,٠٠٠	المعنوية	
٢٨٩	٢٨٩	حجم العينة	

يتضح من الجدول (٨) أن العلاقة معنوية بين إدارة التغيير، والقدرة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ) ، حيث بلغت درجة المعنوية ٠,٠٠٠ وكان ذلك عند معدل خطأ ٠,٠١ وعند درجة ثقة ٩٩ % مما يدل على قوة العلاقة بينهما .

ويتضح أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير والقدرة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ) ، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧١٤ وهو ارتباط طردي قوي ، مما يدل على أهمية إدارة التغيير في زيادة القدرة التنافسية لشركات السياحة وذلك يتفق مع (تقرير التجاره العالمى، ٢٠٠٧) فى دراسه السابقه، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل.

تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة :

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لما له من قدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع ، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط عند مستوي معنوية ١ %، وفيما يلي توضيح لتأثير

إدارة التغيير كمتغير مستقل علي القدرة التنافسية (تطبيق معايير الجودة – هندسة العمليات الإدارية – الإبداع) كمتغيرات تابعة.

جدول رقم (٩) أثر إدارة التغيير علي القدرة التنافسية في شركات السياحة

المتغير	Coefficients	ت المحسوبة t	مستوي المعنوية	معامل الانحدار	قيمة F	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٢,٩١٣	١٢١,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٧٤	٥,١٦٥	٠,٠٠٠
إدارة التغيير	٠,٤٢١	٧١,٨٦٥	٠,٠٠٠			

يتضح من الجدول (٩) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير والقدرة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٥,١٦٥) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في القدرة التنافسية لشركات السياحة من خلال إدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٧٤)، والتي تعني أن المتغير المستقل "إدارة التغيير" يؤثر بنسبة (٧٤%) في المتغير التابع "القدرة التنافسية لشركات السياحة". وهو ما يثبت صحة الفرض الرئيسي "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي زيادة القدرة التنافسية في شركات السياحة المصرية".

جدول رقم (١٠) أثر إدارة التغيير علي تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة

المتغير	Coefficients	ت المحسوبة t	مستوي المعنوية	معامل الانحدار	قيمة F	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٢,٧٢	١٢٥,٧٥٥	٠,٠٠٠	٠,٦٦	٧,٨٧٦	٠,٠٠٠
إدارة التغيير	٠,٤٦٨	٨٨,٧٤٦	٠,٠٠٠			

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٧,٨٧٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة من خلال إدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦٦)، والتي تعني أن المتغير المستقل "إدارة التغيير" يؤثر بنسبة (٦٦%) في المتغير التابع "تطبيق معايير الجودة في شركات السياحة". وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة".

جدول رقم (١١) أثر إدارة التغيير علي هندسة العمليات الإدارية في شركات السياحة

المتغير	Coefficients	ت المحسوبة t	مستوي المعنوية	معامل الانحدار	قيمة F	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	٣,٠٣٦	٨٥,٧٦٣	٠,٠٠٠	٠,٥٧	١,٩٩٣	٠,٠٠٠
إدارة التغيير	٠,٣٨٥	٤٤,٦٤٨	٠,٠٠٠			

يتضح من الجدول (١١) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير وهندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١,٩٩٣) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة من خلال إدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٧)، والتي تعني أن المتغير المستقل "إدارة التغيير" يؤثر بنسبة (٥٧%) في المتغير التابع "هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركات السياحة". وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في شركات السياحة".

جدول رقم (١٢) أثر إدارة التغيير علي الإبداع في شركات السياحة

المتغير	Coefficients	ت المحسوبة	مستوي	معامل	مستوي
---------	--------------	------------	-------	-------	-------

المتغير	معاملات	t	المعنوية	الانحدار	قيمة F	المعنوية
ثابت الانحدار	٢,٩٧٩	٧٧,٢٩٤	٠,٠٠٠	٠,٦١	١,٩١٣	٠,٠٠٠
إدارة التغيير	٠,٤١٠	٤٣,٧٤٣	٠,٠٠٠			

يتضح من الجدول (١٢) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير ومستوي الإبداع في شركات السياحة فئة (أ)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١,٩١٣) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوى الإبداع في شركات السياحة من خلال إدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦١)، والتي تعني أن المتغير المستقل "إدارة التغيير" يؤثر بنسبة (٦١%) في المتغير التابع "مستوي الإبداع في شركات السياحة". وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث "يؤدي تطبيق إدارة التغيير إلي زيادة مستوى الإبداع بشركات السياحة".

ومن خلال التحليل الإحصائي تم التوصل الى عدد نتائج أهمها :

- ١-تطبق شركات السياحة معايير الجودة في جميع أعمالها، وقد جاء التركيز علي العملاء في أول أولويات شركات السياحة، ثم التركيز علي الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، يليه التركيز علي تحسين العمليات، وأخيراً التركيز علي تلبية احتياجات العاملين.
- ٢-تقوم غالبية شركات السياحة بإعادة هندسة عملياتها الإدارية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية يأتي في مقدمتهم البعد الخاص بكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، ثم البعد الخاص بقدرات تكنولوجيا المعلومات، وأخيراً البعد الخاص بتصميم الهيكل التنظيمي.
- ٣-تتميز شركات السياحة بكفاءة العمليات الإدارية داخلها، والوضوح في الأدوار والمسؤوليات وعدم الازدواجية، بجانب السعي المستمر لاستغلال طاقات ومهارات العاملين بكفاءة وفاعلية، وسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة.
- ٤-تحرص هذه الشركات علي توفير أحدث الأدوات التكنولوجية داخل الشركة، بجانب الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا داخل شركات السياحة سواء تقليل الأعمال الورقية، القضاء علي الروتين، سرعة تداول المعلومات، تقليل العمليات الإدارية، بالإضافة إلي سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- ٥-يمتاز العاملون في شركات السياحة بامتلاك القدرة علي اقتراح الحلول المتخصصة لمواجهة مشكلات العمل، توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة علي فكرة معينة، طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة، التحدث بتوسع وثقة كبيرة في المواضيع المتعلقة بالشركة.
- ٦- تتيح شركات السياحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم للاستفادة منها، حيث تمتلك الإدارة مهارات إدارة النقاش والحوار مع العاملين، والقدرة علي إقناع العاملين بالأفكار الجديدة. كما تقوم الإدارة بتطوير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية، وتعتمد في البدء في عملية التغيير علي نتائج العمل.

الخاتمة:

من خلال البحث والدراسة الميدانية نجد ان التغيير بعداً تنافسياً جديداً لما يحمله من آثار تتمثل في تسهيل إجراءات العمل، تخفيض التكلفة، وتحقيق الجودة العالية، رفع القدرة الإنتاجية، تحسين مستوى أداء العاملين، الحفاظ علي الحيوية والفاعلية، تنمية القدرة علي الابتكار، زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء ومما سبق يجب إتباع الآتي:-

- ١-يجب أن تتصف الهياكل التنظيمية الموجودة في شركات السياحة بالمرونة الكاملة، حتى تساعد علي نجاح عملية التغيير بشكل كبير، وزيادة رضاء العاملين عنها. وضرورة زيادة تفويض صلاحيات العاملين.
- ٢-استحداث أقسام إدارية بشكل مستمر وإلغاء بعض الأقسام داخل شركات السياحة بما يتواءم مع بيئة العمل السياحي سريعة التغيير وشديدة التنافسية.
- ٣-تطوير سياسات وإجراءات العمل داخل شركات السياحة بشكل يضمن سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المطلوبة وبالكفاءة اللازمة، والابتعاد عن استخدام الأساليب الروتينية التقليدية في أداء العمل وتقديم الخدمات للعملاء.

٤- يجب قبل البدء في تنفيذ عملية التغيير داخل شركات السياحة تعريف العاملين بأهداف عملية التغيير، وكيفية إجراء التغيير، وطرق أداء العمل الجديدة، والاستماع لجميع آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم لضمان استعدادهم لقبول التغيير ونجاحه.

المراجع العربية

- ١- الأغا، مرام (٢٠٠٦). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- ٢- الحساوي، سالم (٢٠٠٦) الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٤)، ١٢٨-١٤١.
- ٣- الزعبي، علي (٢٠٠٩) إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي – متكامل)، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، العدد السادس، ٧٧-٩٦.
- ٤- الزهراني، حسين (٢٠١٣). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٥- العاجز، سناء (٢٠٠٨). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة
- ٦- العبادي، هشام (٢٠٠٧). علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير – دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٧، ١٣٥ ذ.
- ٧- العجلة، توفيق (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة
- ٨- العمرابي، عفاف (٢٠٠٣). أثر التغيير التنظيمي علي نمو المنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٩- القحطاني، محمد (٢٠٠٧). معوقات التطوير التنظيمي وحلولها – دراسة مسحية علي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ١٠- بن طاطة، عتيقة (٢٠٠٩). أثر تخفيض التكاليف علي تنافسية المؤسسة، كلية الدراسات العليا، جامعة دمشق، سوريا.
- ١١- بوتبينة، حدة؛ قمري، حياة وصغير، نجاه (٢٠٠٩). دور الحكومة في دعم التنافسية الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة.
- ١٢- تقرير التجارة والتنمية (٢٠٠٧) إعداد منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك.
- ١٣- جلال، عصام الدين (٢٠٠٥) آليات اللحاق بسباق التنافسية العالمية، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٠٧.
- ١٤- حلس، صقر (٢٠١٢). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين – دراسة حالة علي بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- ١٥- داود، حازم (٢٠٠٩) انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) علي جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.

- ١٦- دحلان، خالد (٢٠١٢) أثر التغيير علي مستوي رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ١٧- دودين، أحمد (٢٠١٢) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازاوري للنشر، عمان.
- ١٨- ريد، بيتر (٢٠٠٥) القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات التغيير (ترجمه علا احمد)، الطبعة الاولى، مجموعه النيل العربي، القاهرة .
- ١٩- شاكرا، خالد (٢٠١٢). أثر التغيير علي مستوي رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٠- عايش، شادي (٢٠٠٨). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية علي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢١- عبد الرحمن، مغاري (٢٠١٤) إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية، الملتقي العربي الثاني حول الإصلاح المالي والإداري - تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، إسطنبول، تركيا.
- ٢٢- عبيد، عوني (٢٠٠٩). واقع إدارة التغيير وأثرها علي أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٣- علي، عبد الله (٢٠٠٨) دور الحكومة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد ٦، ٨٧.
- ٢٤- غنيمي، سامي (٢٠١٤). مدي فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية - دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٣٢.
- ٢٥- ماهر، أحمد (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ٢٦- مرزوقي، مرزوق ومسعودي، صديق (٢٠١٢). التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة، الملتقي الوطني الأول حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر
- ٢٧- وادي، رشدي (٢٠٠٧). واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

المراجع الأجنبية

- 1- Amorós, A. and Tippelt, R. (2012). Managing Change and Innovation: A Challenge for Modern Organizations, Beitrge aus der Praxis der beruflichen Bildung. Available at: www.unevoc.unesco.org/?q=Online+library&lang&akt=id&q&unevoc=0. Accessed on: 26 May 2017.
- 2- Coyner, G. (2000). Business Reengineering- Government Viability, USAWC Strategy Research Project, U.S. Army War College, Carlisle Barracks. Available at: <https://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA377189>. Accessed on: 22 May 2017.
- 3- Havlíček, K., Thalassinou, E. and Berezkinova, L. (2013). Innovation Management and Controlling in SMEs, European Research Studies, 16, 58-70.
- 4- Krivokapi, S. (2016). Change Management in Introducing Innovation in Local Self-Governments, International scientific conference: Knowledge

- based sustainable economic development, University Mediterranean, Montenegro Business School, Belgrade.
- 5- Lam, A. (2004). Organizational Innovation, Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics, Brunel University, Uxbridge, West London.
 - 6- Lee, J. (2008). An Overview of Change Management in the Hospitality Industry, University of Nevada, Las Vegas, 9.
 - 7- Licate, D. (2010). Innovations and Organizational Change in Ohio Police Departments, PhD Dissertation, Kent State University.
 - 8- Martins, E. and Martins, M. (2002). An Organisational Culture Model To Promote Creativity And Innovation, SA Journal of Industrial Psychology, 28 (4), 58-65.
 - 9- Smith, M. (2008). Factors Influencing an Organisations ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model, International Journal of Innovation Management, 12(4), 655-676.
 - 10- Thyagarajan, V. and Khatibi, A. (2004). BPR - A Tool for Managing the Change, Faculty of Management, Multimedia University, Cyberjaya, Selangor, Malaysia.
 - 11- Todnem, R. and Dale, C. (2008). The Successful Management of Organisational Change in Tourism SMEs: Initial Findings in UK Visitor Attractions, International Journal Of Tourism Research, 10, 305–313.
 - 12- Vasile, D. (2014). Copying with Organizational Change in the Tourism Industry, Cactus Tourism Journal, 10, 8-17.
 - 13- Wadood , S., Gharleghi, B. and Samadi, B. (2016). Influence of Change in Management in Technological Enterprises , Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5TH INCOMaR), Procedia Economics and Finance, 37, 129-136.

The Impact of Applying Change Management on Competitiveness of Egyptian Travel Agencies

Abstract

This paper sheds light on the importance of changing management and the profit of applying it in case of its success as change has become one of the most important reasons of stability for travel agencies his is very important to adapt with new status facing all travel agencies in Egypt. It is necessary to cope with inner and outer problems to guarantee success and competition. The paper discusses the effect of this change on the quality of services and rehabilitation and creativity as well.