

## واقع استخدام نموذج الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير في الفنادق بالتطبيق علي فنادق الخمس نجوم بالأقصر

محمد عبد العزيز سيد أحمد<sup>1</sup> و رانيا السيد ابراهيم ابو العنين<sup>2</sup>

ايجوث الإسماعلية ايجوث الأقصر

### المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف علي واقع استخدام نموذج الأبعاد الخمسة (الغرض، الأولويات، الأفراد، العمليات، الدليل) لقيادة التغيير في فنادق الخمس والاربع نجوم بالأقصر، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم إستمارة استقصاء تم توزيعها علي عينة من المدراء والعاملين بالفنادق وذلك بغرض التعرف علي آرائهم ووجهات نظرهم في أبعاد قيادة التغيير. وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية عينة الدراسة جاءت متفقة في عنصرين فقط من نموذج قيادة التغيير متمثلة في الغرض والأفراد بمتوسط حسابي تماثل 2.5، كما جاءت النتائج محايدة إلى حد ما في ثلاث عناصر من نموذج قيادة التغيير متمثلة في الأولويات والدليل بمتوسط حسابي 2.2 والعمليات بمتوسط حسابي 1.9.

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

إدارة التغيير؛ قيادة التغيير؛ نموذج الأبعاد الخمسة "5Ps".

(JAAUTH)

المجلد 17، العدد 2

(2019)

ص 193 - 204.

### مقدمة

تواجه الفنادق كل يوم تغييرات في الضيوف، الأسعار، القوائم، والأحداث والموظفين، وعلى مستوى أعلى تواجه الفنادق تغييرات في الإدارة والعلامات التجارية والمسؤوليات الوظيفية واستراتيجية الإيرادات وتوقعات الضيوف، كما تؤثر التغييرات أيضا في والتكنولوجيا والتحليل وعمليات الدمج في الصناعة.

### مشكلة الدراسة

تواجه فنادق الأقصر العديد من التحديات المختلفه نتيجة ضعف حركة السياحة خلال الثلاث سنوات الماضية الأمر الذي أدى إلى تغيير شركات الإدارة في عدد من الفنادق، وقد واجهت الشركات الجديد صعوبة في تحويل العاملين من نمط إداري إلى نمط إداري مختلف، هذا بالإضافة إلى أن بيئة الفنادق بيئة نشطة تسودها التغيرات المتعاقبة التي تظهر في كافة المجالات فقد أصبح التغيير هو الثابت الوحيد، وفي ظل الاهتمام المتزايد والتوجه الجديد للمؤسسات الخدمية نحو إدماج ثقافة التغيير من خلال التحسين المستمر في خدماتها من أجل الحصول علي الجودة، لذلك يسعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤال التالي: ما هو واقع استخدام نموذج الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير في فنادق الخمس والاربع نجوم بالأقصر؟

### الهدف من الدراسة

- التعرف علي واقع تطبيق نموذج الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير في الفنادق عينة الدراسة.
- التعرف علي نقاط الضعف والقوة في نموذج الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير في الفنادق عينة الدراسة.

<sup>1</sup> Dr.mohamedabdelaziz1@gmail.com

<sup>2</sup> Rania\_elsayed86@yahoo.com

## الدراسة النظرية

## 1- مفهوم إدارة التغيير

هي محاولة ربط الأنشطة البشرية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي علي الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن علي التغيير وتقرر إتجاهه ومداه (العسكري، 2010)، كما عرفها (نبيل، 2011) أنها تهدف إلي تحسين القدرة علي التكيف من خلال التوفيق بين خصائصها المتمثلة في الإستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح والكفاءة، كما أشارت (نوال، 2014) إلي إدارة التغيير بانها تحرك الإدارة لمواجهة أوضاع جديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، أي أن إدارة التغيير هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية (الكردي، 2016).

وأوضحت بأن إدارة التغيير تتصف بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو إرتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، تملك القدرة على التأثير على الآخرين (العنزي، 2013).
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح:** حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.
- **الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث (رزوق، 2018).

## 2- قيادة التغيير

ماهية قيادة التغيير: هو فن وعلم التأثير في الأشخاص للانخراط في التغيير، ومن ثم الانتقال من حالتهم الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة (Ford *et al.*, 2008). فقيادة التغيير مسئولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة ما تعلق بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأهم في معادلة التغيير (نبيل، 2011).

قيادة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعاليتها لاحداث التغيير وعلي مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة، وتعني أيضاً سعي قائد التغيير إلي الارتقاء بمستوي رؤوسيه من اجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل علي تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (Meryem, 2016).

## 3- الأبعاد الخمسة 5ps

### البعد الأول الغرض Purpose

الغرض ينقل "ماذا" و"لماذا"، تلتزم الدخول العاطفي والدعم مع الرؤية والرسالة لجميع أصحاب المصلحة، الموظفين والعملاء والشركاء والموردين والمساهمين والمجتمع في بعض الأحيان. الغرض يعالج الأسئلة الأساسية، وماذا نفعل، ولماذا نفعل ذلك وما نأمل أن نحققه؟ الغرض يوضح أهمية العواقب وكذلك إذا لم تتم بشكل جيد (الزهراني، 2008) يوضح الغرض بشكل أكبر شكل الرحلة والفوائد المحددة والنتائج المتوقعة بمجرد الانتهاء (العسكري، 2010) والغرض من قيادة التغيير أيضاً تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، إنطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلي زيادة مقدرة المنظمة علي التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء (Al Sardieh, 2012).

### البعد الثاني الاولويات Priorities

فيتضمن هذا البعد علي تحديد الخطة الزمنية لأهداف التغيير لمعالجة كل هدف فيما يتعلق بإختيار أهداف التغيير، أي إنشاء مخطط يوضح جميع الأحداث التي يجب أن تحدث وتسلسل تلك الأحداث والخطوط الزمنية التي يجب أن تكتمل بها مهام التغيير (الكردي، 2016).

### البعد الثالث الأفراد People

يقصد ببعد الأفراد في قيادة التغيير تعديل سلوك العاملين ليتماشى مع التغييرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلي العمل الجماعي، وأكبر مفتاح للنجاح هو الأشخاص المشاركون في تحقيق ذلك والمتأثرين به، يبدأ وينتهي بهم، والتوافق مع الثقافة أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح (عوني، 2009).

### البعد الرابع العمليات Process

ويتضمن البعد الرابع والمهم في قيادة التغيير تحديد الأسلوب أو الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة في عملية التغيير، وهنا نشير إلي ثلاثة عمليات في التغيير متمثلة في:

- التغيير المرسوم: ويعني هنا تحديد التغيير المطلوب إنجازة دون تحديد الغرض من التغيير وتكون القوة هي الدافعة للتغيير.

- التغيير بالمشاركة: ويعني مشاركة الموظفين في عملية التغيير عن طريق استشارتهم وسؤالهم عن أفكارهم ومقترحاتهم عن التغيير، وهذا النوع من التغيير يقلل الخوف من المستقبل وأيضاً مقاومة التغيير مهما كانت نتيجة التغيير النهائية (Ford *et al.*, 2008)
- التغيير بالإجماع: يتم فيه بشكل أساسي علي تفويض القرارات التي تؤثر علي عملية التغيير إلي المرؤوسين، وإلزام المجموعة علي تحمل مسؤولية نتيجة التغيير، يؤثر الإجماع على بعدين رئيسيين للقرار: جودة القرار (أو مدى تلبية القرار لإحتياجات المنظمة) وقبول القرار من قبل المتضررين من التغيير بتوافق الآراء، لكل شخص صوت وحصّة في نجاح القرار، ويمكن إتخاذ قرار أفضل نظراً لوجود العديد من الأفكار والمهارات (الكردي، 2016).

#### البعد الخامس الدليل Proof

تشير مرحلة الاختبار الحاسمة لإدارة التغيير إلى إشتراط قيام المديرين الذين يسعون إلى تنفيذ التغيير بتقديم دليل على أن التغيير قد حقق النتائج المرجوة، أي تقديم دليل مادي ملموس يمكن تصديقه بأن التغيير قد نجح مثل تحقيق الأرباح، الرضا الوظيفي، إرتفاع معدلات الإستقرار الوظيفي والأداء، إدخال برامج جديدة، أو تطبيق برامج الجودة (Ford *et al.*, 2008).

#### منهجية الدراسة

- يتناول هذا المبحث تصميم قائمة الاستقصاء والاعتبارات التي روعيت في تصميمها بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث وتحديد العينة واختبار معاملي الصدق والثبات.
- تصميم قائمة الاستقصاء: ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها علي عينة من المدراء والعاملين بالفنادق عينة الدراسة وذلك بغرض:
  - التعرف علي واقع تطبيق نموذج الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير في الفنادق عينة الدراسة.
  - التعرف علي نقاط الضعف والقوة في نموذج الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير في الفنادق عينة الدراسة.

#### ج- المجتمع والعينة:

- المجتمع: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة الأقصر وعددهم (8) فنادق.
- العينة: ولتحديد حجم العينة بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة 50% وعند معامل ثقة 95% ( أي حدود الخطأ المسموع به 5%) فإن:

$$n = \frac{y^2 / \alpha^2}{d^2}$$

حيث:  $y = 1.96$  عند ثقة 95%،

$$l = 0.5, m = 0.5$$

د الخطأ المسموح به = 0.05.

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.5 \times 0.5 \times 2(1.96)^2}{(0.05)^2} = 384 \text{ مفردة تقريباً}$$

تم التوزيع العشوائي لاستمارات الاستقصاء على العاملين فى فنادق الأربع والخمس نجوم، وبلغت الاستمارات الصحيحة 309 استمارة بنسبة استجابة % 80.4 صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 22).

#### الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، العمر، المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمستوي الإداري

النسبة %	التكرارات	المتغير	
87.7	271	ذكر	النوع
12.3	38	أنثي	
10.7	33	أقل من 25 عام	العمر
64.1	198	من 25 إلي أقل من 45 عام	
25.2	78	أكثر من 45 عام	
46.0	142	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المؤهل التعليمي
47.9	148	(مؤهل جامعي) بكالوريوس أو ليسانس	
6.1	19	(دراسات عليا) دبلوم – ماجستير – دكتوراه	
31.7	98	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
35.9	111	من 5 إلي 10 سنوات	
32.4	100	أكثر من 10 سنوات	
2.6	8	مدير عام	المستوي الإداري
13.6	42	مدير إدارة	
21.0	65	رئيس قسم	
62.8	194	موظف	

يتضح من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (87.7%) كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث 12.3%. أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين 25 إلي أقل من 45 عام (64.1%) يليها من هم أكبر من 45 عام بنسبة 25.2%. ثم جاء من هم لديهم أقل من 25 عام في المرتبة الأخيرة بنسبة 10.7%. أما فيما يخص المؤهل الدراسي فقد تقاربت نسبة من هم حاصلون علي مؤهل جامعي يليها علي التوالي الحاصلون علي ثانوية عامة وما يعادلها من الدبلومات الفنية بنسب 47.9 و 46.0، بينما قلت نسبة الحاصلون علي دراسات عليا بنسبة أقل تتمثل في 6.1 واتضح أيضاً أن لديهم خبرة من 5 إلي 10 سنوات كانت النسبة الأكبر بنسبة 35.9، يليها من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ثم من هم أقل 5 سنوات بنسب 31.7 و 23.4.

## توجهات أفراد عينة الدراسة نحو نموذج الابعاد الخمسة لقيادة التغيير:

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء وتوجهات العاملين - ببعض فنادق الخمس والأربع نجوم بالاقصر - نحو نموذج الابعاد الخمسة لقيادة التغيير، وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الثلاثي للتعبير عن مدي الاتفاق أو عدم الاتفاق مع العبارات التي يتضمنها كل عنصر كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2) مقياس الإجابة علي الفقرات

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

• وقد تم حساب طول خلايا المقياس الثلاثي المستخدم في محاور الدراسة علي النحو التالي:

$$\text{حساب المدي} = 3 / (3-1) = 0.66$$

- من 1.00 إلى 1.66 يمثل غير موافق.
- من 1.67 إلى 2.33 يمثل محايد.
- من 2.34 إلى 3 يمثل موافق.

جدول رقم (3) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الغرض

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم توضيح الغرض من التغيير إلي العاملين.	34.2	0.671
يعمل الفندق علي وضع الأهداف القابلة للتحقيق.	2.2	0.594
يعتمد الفندق علي مشاركة العاملين في بلورة الأهداف الجديدة.	2.1	0.681
تحظي الأهداف التي يتبناها الفندق بقبول من العاملين فيها.	1.5	0.740
يتم تغيير ثقافة الفندق وفقاً للأغراض العامة للفندق.	2.5	0.500
يتم تغيير الاغراض للفندق بما يتوافق مع ثقافة المجتمع.	2.2	0.571
يتم تغيير وتطوير اغراض الفندق بما يتلائم مع ثقافة العملاء.	2.5	0.500
المتوسط الحسابي الكلي / الانحراف المعياري	2.05	0.092

يوضح الجدول رقم (3) آراء وتوجهات العاملين نحو بُعد الغرض حيث جاءت متفقة في ثلاث عناصر متمثلة في "يتم تغيير ثقافة الفندق وفقاً للأغراض العامة للفندق"، "يتم تغيير وتطوير أغراض الفندق بما يتلائم مع ثقافة العملاء"، "يتم توضيح الغرض من التغيير إلي العاملين" بمتوسطات حسابية 2.5 و 2.5 و 2.3، بينما جاءت النتائج محايدة في ثلاثة عناصر متمثلة في "يعمل الفندق علي وضع الأهداف القابلة للتحقيق"، "يتم تغيير الأغراض للفندق بما يتوافق مع ثقافة المجتمع ويعتمد الفندق علي مشاركة العاملين في بلورة الأهداف الجديدة" بمتوسطات حسابية 2.2 و 2.2 و 2.1، بينما جاءت نتائج غير متفقة تماماً بأن تحظي الأهداف التي يتبناها الفندق بقبول من العاملين فيها بمتوسط حسابي 1.5 بوجه عام -جاءت إيجابية (محايدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر من 2.05: 3 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من 1.67 إلي 2.33) مما يعني أن إدارة الفندق تتبع إلي حد ما في سياستها في التغيير التوضيح للعاملين ما هو الغرض من

التغيير وأهمية التغيير للتوافق مع الأغراض العامة للفندق لزيادة قدرة الفندق علي التكيف مع البيئة والارتقاء بجودة الخدمة ورضا الموظفين والمجتمع وهذا النتيجة تتفق مع نتائج (عرفه، 2012).

جدول رقم (4) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الأولويات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر
0.487	2.4	يسعي الفندق إلي تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظائف.
0.587	2.7	يقوم الفندق بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلي العاملين.
0.681	2.1	يقوم الفندق بتغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.
0.598	2.4	يقوم الفندق بوضع مخطط زمني للمهام الجديدة المسندة اليك.
0.740	1.5	يسعي الفندق إلي تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة.
0.472	2.34	يعمل الفندق علي تغيير شكل ظروف العمل المحيطة.
0.357	2.1	يعمل الفندق علي تغيير الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء.
0.131	2.2	المتوسط الحسابي الكلي / الانحراف المعياري

أظهر الجدول رقم (4) آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الأولويات أنها جاءت متفقة في أربعة عناصر احتل المرتبة الأولى من النتائج "يقوم الفندق بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلي العاملين" بمتوسط حسابي 2.7، بينما جاء في المرتبة الرابعة "يعمل الفندق علي تغيير شكل ظروف العمل المحيطة" بمتوسط حسابي 2.3، بينما جاءت محايدة في عنصرين يقوم الفندق بتغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات ويعمل الفندق علي تغيير الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء بمتوسط حسابي متساوي 2.2، بينما وجد هناك عدم اتفاق وقصور في عنصر واحد فقط متمثل في "يسعي الفندق إلي تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة" بمتوسط حسابي 1.5، وجاء المتوسط العام لبُعد الأولويات 2.2 بوجه عام "محايد" وهذا يعني أن إدارة الفنادق عينة الدراسة تقوم بإعادة هيكلة وتصميم الوظائف والمهام والمسئوليات لكل فرد من الفندق علي حسب نوع التغيير المراد حدوثه وذلك وفقاً لمخطط زمني للمهام الجديدة لكل وظيفة وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه (Al Sardieh, 2012).

جدول رقم (5) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الأفراد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر
0.500	2.5	تعتقد أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملك يعتبر حافزاً للاستمرار بالوظيفة.
0.658	2.6	تعتقد أن التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير.
0.671	2.2	تشعر أن التغيير يساهم في دمج بعض وظائف الفندق.
0.482	2.0	يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في جهة عملك بالفندق.
0.500	2.5	أدى التغيير إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين بالفندق.
0.681	2.1	يشعري الرئيس بأهمية أدائي أثناء عمليات التغيير.
0.487	2.4	تُقدر إدارة الفندق مبادرتي في مجال التغيير.
0.740	1.4	تحرص إدارة الفندق على تلبية احتياجاتي لإحداث التغيير.
0.500	2.5	أدى التغيير إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية في جهة عملي بالفندق.
0.104	2.5	المتوسط الحسابي الكلي / الانحراف المعياري

يوضح الجدول السابق آراء وتوجهات العاملين نحو بُعد الأفراد حيث جاءت المتوسطات الحسابية متفقة في خمس عناصر وجاءت الفقرة "تعتقد أن التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير" بمتوسط حسابي 6.6، فيما حصلت المرتبة الأخيرة "تقدر إدارة الفندق مبادرتي في مجال التغيير" بمتوسط حسابي 2.4، بينما جاءت نتائج الدراسة أيضاً محايدة في ثلاث عناصر متمثلة في "تشعر أن التغيير يساهم في دمج بعض وظائف الفندق"، "يشعرني الرئيس بأهمية أدائي أثناء عمليات التغيير"، يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في جهة عملك بالفندق بمتوسطات حسابية 2.2 و 2.1 و 2.0، بينما جاءت النتائج غير متفقة في عنصر "تحرص إدارة الفندق على تلبية احتياجاتي لإحداث التغيير" بمتوسط حسابي 1.4. بوجه عام جاءت إيجابية متفقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر من 2.5 : 3 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي من 2.34 إلى 3 مما يعني أن الفندق يسعى بالتغيير إلي الوصول لأهداف وسياسات بالعمل تعمل علي تحفيز العاملين بالفندق وأيضاً دمج بعض الوظائف ليؤدي إلي وضوح المسؤوليات الوظيفية لكل وظيفة وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلوا إليه (Ford et al., 2008).

جدول رقم (6) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد العمليات

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تري أن كل فرد في الفندق دعم واشترك في عملية التغيير.	2.2	0.751
تعتقد أن إدارة الفندق تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير.	1.7	0.658
تمتلك ادارة الفندق القدرة على عقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير المنفذة والنتائج المتوقعة من التغيير.	2.1	0.681
يملك القدرة على القيام بدورات تدريبية في مجال قيادة التغيير.	1.6	0.586
يزودك الفندق بأدلة إرشادية عن كيفية إدارتك للتغيير.	1.8	0.756
يبدل التغيير أساليب العمل وطرقه في الفندق.	2.31	0.364
لديك الرغبة في المشاركة في عملية التغيير.	2.32	0.415
تم مناقشه التغييرات المطلوبة في وظيفتك من قبل مديرك.	1.8	0.740
تعالج إدارة الفندق مقاومتي للتغيير بتفهم ووعي.	1.7	0.568
توجد حرية في إبداء رأيك حول التغيير في الفندق.	1.8	0.485
المتوسط الحسابي الكلي / الإنحراف المعياري	1.9	0.572

يوضح الجدول رقم (6) آراء وتوجهات العاملين نحو بُعد العمليات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين 1.6 و 2.32 وحصلت الفقرة "لديك الرغبة في المشاركة في عملية التغيير" علي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.32 بينما حصلت الفقرة "يملك القدرة على القيام بدورات تدريبية في مجال قيادة التغيير" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.6. كما تشير نتائج الدراسة إلي أن غالبية آراء وتوجهات العملاء - بوجه عام - جاءت محايدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر من 1.9 : 3 وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (1.66 إلى 2.33). وهنا نجد

قصور إلي حد ما في تمكين الفندق للعاملين المشاركة في عملية التغيير واتخاذ قرارات التغيير ومناقشتهم وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في كيفية تنفيذ التغييرات المطلوبة، وأيضاً عدم القيام بدورات تدريبية لشرح المقصود بعملية التغيير.

جدول رقم (7) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الدليل

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يعمل الفندق حالياً تدريجياً علي تغيير أهدافه الاستراتيجية.	2.6	0.487
يطبق الفندق أفضل مستوي من الشفافية في سياسته المختلفة.	2.31	0.652
تشعر بأن الفندق الآن في أفضل حالات الكفاءة والفاعلية.	2.5	0.487
يستخدم الفندق تكنولوجيا المعلومات لتوسيع المعرفة وزيادة مهارات العاملين.	2.7	0.500
يتبنى الفندق نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة.	2.4	0.658
تعمل إدارة الفندق علي دعم السلوك الإبداعي لدي العاملين.	2.2	0.671
تتبنى إدارة الفندق هياكل ونظماً وإجراءات عمل جديدة.	2.4	0.487
نتيجة للتغيير زادت معدلات الرضا و الإستقرار الوظيفي لديك.	1.9	0.536
زادات معدلات الأداء الوظيفي لديك.	2.4	0.681
المتوسط الحسابي الكلي / الانحراف المعياري	2.2	0.089

أظهرت النتائج الواردة في جدول (5) إلي أن آراء وتوجهات عينة الدراسة جاءت متفقة في ست من عناصر بُعد الدليل وقد جاء في المرتبة الأول "يستخدم الفندق تكنولوجيا المعلومات لتوسيع المعرفة وزيادة مهارات العاملين" بمتوسط حسابي 2.7 بينما تساوت ثلاثة من العناصر في نسبة المتوسط الحسابي 2.4 متمثلة في "يتبنى الفندق نتائج متقدمة في تطبيقات الجودة"، "تتبنى إدارة الفندق هياكل ونظماً وإجراءات عمل جديدة"، "زادات معدلات الأداء الوظيفي لديك"، بينما جاءت النتائج محايدة في ثلاثة عناصر بمتوسطات حسابية علي التوالي 2.31 و 2.2 و 1.9 متمثلين في "يطبق الفندق أفضل مستوي من الشفافية في سياسته المختلفة"، "تعمل إدارة الفندق علي دعم السلوك الإبداعي لدي العاملين"، "نتيجة للتغيير زادت معدلات الرضا والإستقرار الوظيفي لديك". وهذا يدل علي أن إدارة الفنادق عينة الدراسة تركز علي التكنولوجيا وبرامج الجودة في التدرج نحو تغيير أهدافها الاستراتيجية للمؤسسة وذلك يساعد علي رفع أداء العاملين، بغض النظر عن الإستقرار الوظيفي والإبداع لدي العاملين وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه (حسين، 2012).

#### نتائج الدراسة

بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا:

- يتضح من نتائج الدراسة الميدانية للبُعد الأول من أبعاد قيادة التغيير "الغرض" اتفاق عينة الدراسة أنه يتم توضيح الغرض من التغيير إلي العاملين وتغيير وتطوير أغراض الفندق بما يتلائم مع ثقافة العملاء بمتوسط حسابي عام 2.5. وأن هناك افتقار العاملين إلي القبول بأهداف الفندق.

- أظهرت نتائج الدراسة لُبُعد الأولويات بوجه عام بمتوسط حسابي "2.2 محايد" وجود قصور إلي حد ما لإدارات فنادق عينة الدراسة في هيكلية وتصميم الوظائف والمهام والمسئوليات الجديدة لكل فرد في الفندق علي حسب نوع التغيير المراد حدوثه وذلك وفقاً لمخطط زمني للمهام الجديدة لكل وظيفة.
- أشارت نتائج الدراسة بالنسبة للُبُعد الثالث من أبعاد قيادة التغيير وهو الأفراد بأن الفندق يسعى بالتغيير إلي الوصول لأهداف وسياسات بالعمل تعمل علي تحفيز العاملين بالفندق وأيضاً دمج بعض الوظائف ليؤدي الي وضوح المسئوليات الوظيفية لكل وظيفة بمتوسط حسابي 2.5.
- أظهرت نتائج الدراسة أن البعد الرابع من نموذج قيادة التغيير متمثل في العمليات كان أقل متوسط حسابي في الأبعاد الخمسة لقيادة التغيير بنسبة 1.9.
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية للُبُعد الخامس من نموذج قيادة التغيير متمثل في الدليل من التغيير جاءت محايدة بمتوسط حسابي 2.2 وهذا يدل علي محاولة إدارات الفنادق في الوصول إلي أعلى فائدة بالتغيير.

### التوصيات

- بناءً علي نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلي مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:
- تبني الفنادق لنموذج الأبعاد الخمسة في قيادة التغيير لتعزيز نجاح عمليات التغيير وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدي الفنادق وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.
- التخطيط الجيد لقيادة التغيير في الفنادق وذلك من خلال وضع خطة طويلة المدى تتضمن خطط سنوية أو نصف سنوية يتم تحديد فيها المهام والاهداف المراد تحقيقها أو تغييرها.
- تعزيز مفهوم قيادة التغيير لدي العاملين بالفنادق لنقادي مقاومة التغيير وذلك من خلال:
  - عقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير المنفذة والنتائج المتوقعة من التغيير.
  - عقد دورات تدريبية علي مدار السنة في مجال قيادة التغيير لرفع مستوى الإدراك بأهمية التغيير.
  - تفعيل وسائل الإتصال غير الرسمية مع العاملين للحصول علي أفكار جديدة تساهم في عمليات التغيير.
- العمل علي إشراك العاملين ممن سوف يتأثرون بالتغيير في التعرف علي أسباب التغيير وأهدافه.
- تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية وإعطاء صلاحيات أكبر علي كافة المستويات لتحقيق فاعلية التغيير.
- التركيز علي مصلحة العملاء وذلك من خلال تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في الفنادق وفقاً لاحتياجاتهم وتطلعاتهم المتغيرة باستمرار.

## المراجع العربية

- الزهراني، عبدالخالق حنش (2008)، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- العسكري، بهاء الدين المنجي (2010)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجا، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية بالدنمارك.
- العنزى، يوسف صالح الحمد (2013)، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الادارة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- الكردي، زهير محمود (2016)، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية - دراسة حالة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حسين، عبدالكريم (2012)، التغيير التنظيمي العوالم المؤثرة واستجابة الإدارة" دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- رزوق، ابتسام (2018)، أثر ادارة التغيير علي جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسى اتصالات الجزائر فرع ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- عرفة، سيد سالم (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرية، جمهورية مصر العربية.
- عوني فتحي خليل عبي (2009)، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- نبيل، سوفي (2011)، دراسة تحليلية لاتجاه الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري -قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- نوال، بولاعق و يحيي، سعيد (2014)، دمج ثقافة التغيير في عملية القيادة الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.

## المراجع الإنجليزية

- Al Sardieh, E. (2012), Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.
- Ford, R.; Heisler, W. and McCreary, W. (2008). Leading Change with the 5P's Model: Complexing the Swan and Dolphin Hotels at World Disney World, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 49, No. 2, pp. 191-205.
- Meryem, A. (2016), assessment of healthcare hospitality guide using the 5ps mode, Anadolu University, Department of Hospitality Management, International Journal of Health Management and Tourism.



---

## **The reality of using the five dimensional model to drive change in hotels Applying to five-star hotels in Luxor**

Mohamed abd Elaziz Sayed Ahmed, Rania Elsayed Ibrahim Abouelenien  
EGOTH, Ismailia. EGOTH, Luxor.

---

### **ARTICLE INFO**

#### **Keywords:**

Purpose; priorities;  
people; process;  
and proof.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 17, No. 2,**  
**(2019),**  
**pp. 193-204.**

### **Abstract**

This study aims to identify the reality of using the five dimensional model (priorities, people, process, and proof) to drive change in the five and four star hotels in Luxor. To achieve this goal, the researchers designed a survey form that was distributed to a sample of managers and hotel workers in order to know their views on the dimensions of leading the change. The results of the field study showed that the majority of the study sample was consistent in only two elements of the change leadership model represented in "purpose and people with a similar arithmetic mean 2.5", and the results were neutral to the other three elements of the change leadership model represented in "priorities and proof with an arithmetic average" 2.2 and operations with a mean of 1.9.

---