

# نماذج التغيير وتطبيقات نموذج ادكار ADKAR في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء

## بيئة السياحة

عمار ياسر كطان عبدالله / الباحث / [amar.yasir@yahoo.com](mailto:amar.yasir@yahoo.com)

أ.د. إنعام علي توفيق الشهريلي / الجامعة المستنصرية / كلية الآداب / [inaamalshahrabally@yahoo.com](mailto:inaamalshahrabally@yahoo.com)

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.i130.35>

E: ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/12/29

تاريخ استلام البحث : 2020/12/13

### المستخلص العربي:

هدف البحث الى دراسة نماذج التغيير مع التركيز على نموذج ادكار وتطبيقه في هيئة السياحة وقياسه. مع دراسة استراتيجيات التغيير المعتمدة وقياس حالة التعامل معها وبيان الاثر الناتج عنها في الاداء، وكذلك دراسة مجالات التغيير وقياس الارتباط القائم بينها وبين نموذج ادكار، وتأثير هذه المجالات على الاداء، اعتمد البحث لمنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة واعتمدت عدة اساليب إحصائية (كمية ونوعية) اما الاولى مثل: النسبة المئوية (Percentage) والأهمية النسبية، الوزن النسبي للمتوسط (Relative Importance)، الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) الانحراف المعياري (Standard deviation)، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، واختبار الفا كرو نباخ (Cranach's alpha)، والوزن المنوي، واختبار الفرضيات وتتضمن استخدام مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار. وقد استخدمت قوائم المراجعة كقياس نوعي لمجالات التغيير وتطبيقات نموذج ادكار خرج البحث بمجموعة نتائج منها: أثبت البحث عن اصناف وانماط التغيير في أداء هيئة السياحة أن مستوى أهمية إجابات عينة الدراسة على فقرات انماط التغيير واصنافه اتجهت نحو الإتفاق، وبانحراف معياري سجل 0.924 ما يشير إلى وجود تشتت للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80%) التي تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات انماط التغيير. ان نموذج ادكار (ADKAR) المقترح تطبيقه كنموذج للتغيير اثبت قدرته على توسيع قاعدة التغيير بكفاءة مع مجالات تغيير أداء الهيئة بقيمة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية مقدارها 0.66 وهي قيمة طردية موجبة معنوية بمستوى 0.013. وان جميع الاسباب كان لها دورها في ضرورة الاستجابة للتغيير سواء كانت أسباب ترتبط بالدعم التقني او بهيكلية هيئة السياحة او الجانب الفني المعلوماتي او اسباب ادارية ومالية او ما يرتبط بتطوير أداء الهيئة. وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات. الكلمات الدالة: التغيير، نموذج ادكار (ADKAR) للتغيير، هيئة السياحة، استراتيجيات التغيير، مجالات التغيير.



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 46 / العدد 130 / كانون الاول / 2021

الصفحات : 227-242

\* بحث مستل من اطروحة دكتوراه

## المقدمة:

دأبت هيئة السياحة لتطوير ادائها في ان تتعامل مع التغيير كرد فعل للأحداث او ان التغيير بالقوة من قبل الادارة كرد فعل لإحداث غير متوقعة او نتيجة فشل في التنبؤ وضعف التخطيط او وجود اوجه قصور معينة. وقد تلجأ اليه احيانا بغية التحسين والتطوير من قبل ادارة الهيئة لتحقيق موائمة بين النظام القائم والانشطة والعمليات الممارسة مثل تغيير سياسة التدريب. او لإعادة صياغة للتنظيم جانب الاهداف، والتكنولوجيا المستخدمة، والسلوك والقيم السائدة، والطرق. وقد يصاحب ذلك خطوات بطيئة تجميعية، او تغيير سريع يصحبه فشل ويكون في تطبيق ذلك خلال مدة زمنية محدودة. احيانا اخرى يكون التغيير عشوائي وغير مدروس وغير متقن وهذا ما سعت الدراسة الى حله كونه مثل المشكلة القائمة في البحث. الذي توجه نحو اهداف محددة يمكن توضيحها بالآتي: دراسة نماذج التغيير مع التركيز على نموذج ادكار وتطبيقه في هيئة السياحة وقياسه. مع دراسة استراتيجيات التغيير المعتمدة وقياس حالة التعامل معها وبيان الاثر الناتج عنها في الاداء، وكذلك دراسة مجالات التغيير وقياس الارتباط القائم بينها وبين نموذج ادكار، وتأثير هذه المجالات على الاداء. اما فرضيات البحث فجاءت على النحو الآتي: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين زيادة توسيع قاعدة التغيير بنموذج ادكار (ADKAR) بكفاءة وتبني مجالات التغيير بكفاءة. وتوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية وبفروق معنوية بين الاداء واسباب التغيير، والاداء والاستجابة للتغيير والاداء واستراتيجيات التغيير. المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لقسم تكنولوجيا المعلومات في هيئة السياحة، الأساليب الكمية: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الكمية التي تمثلت بالآتي: النسبة المئوية (Percentage) والأهمية النسبية، الوزن النسبي للمتوسط (Relative Importance)، الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) الإنحراف المعياري (Standard deviation)، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، واختبار الفا كرونباخ Cronbach's alpha، والوزن المنوي، واختبار الفرضيات وتتضمن استخدام مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار. اضافة الى استخدام القياس النوعي من خلال قائمة المراجعة. اتجهت العينة الى اختيار عينة طبقية مكونة من (300) فردا وبنسبة  $100 * 1200 / 300 = 25\%$  من مجتمع الدراسة. وزعت الاستبانة على المدير العام ومعاونيه، والمديرين في مختلف المستويات الادارية، فضلا عن جزء من العاملين الفنيين والاداريين في الهيئة ميدان الدراسة وقد استرجعت (250) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، يتكون مجتمع الدراسة من عينات متعددة بناءً على المجتمع المدروس وكما يأتي: المجتمع الاول: موجه نحو جميع مديريات هيئة السياحة وهي خمسة مديريات تتضمن (مكتب رئيس الهيئة، الدائرة الإدارية والمالية، دائرة التفتيش والمتابعة، دائرة المرافق السياحية، دائرة المجمع السياحية) وستة اقسام (التدقيق، الشؤون القانونية، التخطيط والمتابعة، العلاقات والاعلام، تكنولوجيا المعلومات السياحي، العقود والاستثمار). المجتمع الثاني: عينة من العاملين بهذه المديريات على شكل ثلاث طبقات (المدراء في مستوى الإدارة العليا)، (المدراء والعاملين في المستوى الاشرافي والتنفيذي). اما حدود الدراسة شملت حالة الدعم التقني وادائه عام 2018 وما متوفر من معلومات باللغتين العربية او الانكليزية. وعن ادوات جمع البيانات استخدمت المقابلة والملاحظة وفحص السجلات المباشرة والاستبيانات والمعاشرة في العمل. اما الدراسات السابقة فكانت دراسة (ريجينا هيشانوفنا <http://www.arabtexts.com>، 2013) عن اكتشاف الفروقات الفردية في القيادة التحويلية والالتزام بالتغيير في المنظمات التجارية والاكاديمية جانب الممارسات القيادية واستخدمت استطلاع الرأي في دراستها من خلال الاستبانة تشابهت مع البحث الحالي من حيث دراستها لجانب واحد في التغيير وهو التغيير بالقيادات وقدراتها. والاختلاف كان في النموذج المستخدم للتغيير وتطبيقاته مع مجالات التغيير واستراتيجيات التغيير. وكذلك دراسة امجد قاسم عن (ادارة التغيير في المؤسسات التربوية - دراسة بحثية وردت على الموقع إدارة آفاق علمية وتربوية (al3loom.com) ابريل 2012) تاريخ الدخول 2020/11). تناولت الدراسة السابقة مشكلة تخص مدى التقبل للموظفين في وزارة التربية والتعليم للتغيير، وتغيير الأداء، لمغادرة النمط التقليدي غير المنتج نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات، ودراسة ادائهم وأثر التغيير عليه وهل هناك قبول من العاملين لهذا التغيير مع اختبارات للفروق الجنسية. البحث هنا توجه نحو نموذج ادكار للتغيير وبيان استراتيجيات التغيير ومجالاته في اداء هيئة السياحة وهذا مختلف تماما عن البحث لكن اوجه التشابه عند التعامل مع التغيير ومفاهيمه.

الجانب النظري:

## 1- تعريف التغيير:

اشار قاموس المورد الى التغيير change من خلال ربطه بـ (يُغير، يبديل، يستبدل شيئا بشيء، يتغير، تغيير، تبديل (المورد، 2012، ص 209). اما قاموس (MOT DICTIONARY ENGINE) فيرى ان كلمة التغيير تقرر بالعبارة التالية: "THE PROCESS OF BECOMING DIFFERENT" العمليات او الاجراءات تكون او تصبح مختلفة. أما قاموس (Webster, 1984:P137)

( فيرى في مصطلح التغيير أحداث فرق جوهري وغالباً ما يصل إلى فقدان الهوية الاصلية أو استعاضة شيء بدل الأخر. وتحدد الموسوعة الفلسفية العربية (معهد الانماء العربي، الموسوعة، 1988، ص 434) مصطلح التغيير بأنه منتج وجودي يلزم حالتي (الفعل والقوة) مكونا من الفعل الطبيعية النوعية للتغيير ومن القوة جعل التغيير جوهريا وممكنا. أما مجموعة من الكتاب والجهات الرسمية عرفوا التغيير من منطلقات متعددة تم تغطيتها في الجدول القادم وحسب السنوات الاخيرة المعاصرة بما يأتي:

**جدول (1) تعريف التغيير من وجهات نظر متعددة مرتبة حسب السنوات**

ت	المؤلفين	التعريف
1	سعيد، 2012: 4	أحداث شيء لم يكن قبله، وهو الانتقال من حالة الى اخرى.
2	الشهريلي، 2012: 74	انه تحرك ديناميكي في بيئة معينة لتكوين شيء مختلف عن الشيء القديم باستخدام طرق واساليب حديثة.
3	جرادات واخرون 2013: 125	التغيير عملية مستمرة لا تحدها حدود زمنية وإمكانية وهو مطلب اساسي يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي.
4	Be Mozah 2013 :1	انه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة الى واقع آخر منشود ومرغوب الوصول اليه بمدة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة.
5	Zhu & Jones 2014 : 2	مهارة اساسية يجب على جميع المنظمات اتقانها من أجل الحفاظ على موقف تنافسي مستدام في الاسواق التي تعمل فيها.
6	معهد الادارة العامة، مملكة البحرين 2015	هو نهج لانتقال المؤسسة من حالة راهنة الى حالة منشودة بهدف مواكبة التطورات المحيطة ويعكس تطلعات الفرد او المجموعة.
7	Blanca & Ramona 2016 : 48	انه تحول يمكن ملاحظته بالوقت المناسب، مما يؤثر بشكل مؤقت أو لمدة وجيزة على هيكل ووظيفة التنظيم الاجتماعي لمجتمع معين.
8	Nelson 2016 : 3	عملية خلق عقلية تساعد الافراد بعملية الانتقال الشخصي في سياق التكنولوجيا والعمليات محاطة داخل الثقافة التنظيمية.
9	القناة الرسمية لأخبار الامارات 2017	قدرة المؤسسة على مواكبة الجاهزية التقنية والاقتصادية وبيان لكفاءة المؤسسة وقدرتها لقيادة المشاريع.
10	خوري، 2018: 1	الوضع المرغوب الانتقال اليه والذي يعد الحل المطلوب.

**التعريف الإجرائي للتغيير** يأخذ وجوده من حالة التغيير الموجهة والهادفة التي تسعى الى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات باتباع طرق وأساليب حديثة لتحسين أداء المؤسسة وتطويرها ضمن خطة محددة لتنفيذها خلال زمن معين. **التكيف البيئي: environment adaptation** مدى الاستجابة للتغيير، (ارتيمة، 2010: 25) ومدى التلائم مع البيئة في ظل ذلك التغيير والتعاش معها وهو عملية متحركة ومتواصلة.

**2- مجالات التغيير في المنظمة:** توجد عدة مجالات للتغيير في المؤسسة يمكن توضيحها بالآتي:

- أ- الهيكل التنظيمي: حيث يأتي التغيير في الهيكل التنظيمي كنتيجة لتغيير الرسالة، النشاط، الأهداف، التغيير بالتكنولوجيا، حجم عمليات المنظمة، وسعيًا لتخفيض التكاليف ومواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية، (اللوزي، 2002: 225).
- ب- الأفراد: ويتم استخدام أساليب ووسائل متنوعة تستند على منهج تغيير القيم والمعايير وإعادة التعلم، ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد سيصاحبه تغيير بالمؤسسة وهو افتراض مبسط جداً ولا يأخذ بالاعتبار تفاعل علاقات الأفراد بالهيكل التنظيمي (Robbins, 2000: 543-544).
- ت- الأهداف والاستراتيجيات: يتم إجراء التعديلات بالأهداف والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرت البيئة المحيطة. (Naghibi & Baban, 2011: 542).
- ث- التكنولوجيا: يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات بنظم وأساليب العمل المتبعة لإنجاز أعمال المنظمة، بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المختلفة التي تساهم الى حد كبير بالاستثمار الأمثل لموارد المنظمة، (الطائي، 2014: 7).
- ج- القواعد: من السهل تغيير القواعد الرسمية، مع ضرورة التزام الأفراد بها، أما القواعد غير الرسمية التي يتضمونها مناخ المؤسسة فيصعب تحديدها، وتعقب مساراتها، وغالباً ما تكون لها جذور قوية. (Martin & Fellenz, 2010: 487).
- ح- النظم: ويقصد بها كافة النظم الموجودة بالمؤسسة التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لعملية الرقابة والمتابعة، واتخاذ القرار (Macmillan & Tampoe, 2000: 219-220) واعداد نظاماً متكاملاً لكل المعلومات بالمنظمة، من خلال تكامل الأنظمة الفرعية (الطاهر، 2010: 68).
- خ- الثقافة التنظيمية: تغيير الثقافة يلزم الإدارة للقيام بتغيير الافتراضات والأساليب والمعتقدات لدى الافراد حول موضوع ما، مع توفر وسائل تساهم بتغيير ثقافة المؤسسة (Burnes, 2009: 325).

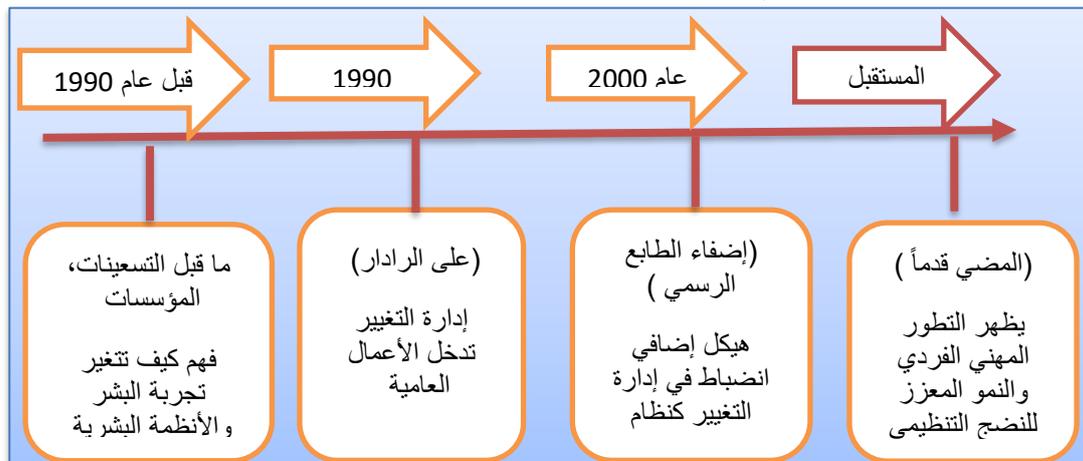
- د- الأسلوب الإداري: مما لاشك فيه أن فلسفة الإدارة واسلوبها في العمل بالمؤسسة يؤثر على أدائها فإذا ما تغيرت هذه الفلسفة أو الأسلوب فإن ذلك من شأنه أن يتسبب بإحداث تغييرات بالمنظمة.
- ذ- الإجراءات والخدمات: يحدث التغيير في مجال الخدمات والإجراءات حيث المنافع والنشاطات والإجراءات التي تلبي احتياجات ومتطلبات الضيف ومتخذي القرارات (المستفيد النهائي end user) (العزي، 2019: 42).
- ر- البيئة: تعمل المؤسسات السياحية بمختلف أهدافها في بيئة سريعة التغير. اسوة بمنظمات الاعمال المتنوعة تشتد فيها المنافسة وتسودها ظروف بيئية غير مؤكدة، تتطلب الاستجابة الواعية والسريعة لتغيرات المواقف البيئية. مما يتطلب وجود تغييرات متنوعة تستلزم بها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق في سوق العمل. (ادارة المعرفة والبيئة التنافسية واثرها في تغيير الاداء الاستراتيجي، 2018: 2).

**أسباب التغيير:** ان اسباب التغيير كما يراها (Leigh Richards) (Leigh Richards) [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com) date of visit 15/3/2019 تحدث نتيجة للتغيير الحاصل في العالم كل يوم، والتغيير بالسكان، والتغيير باتجاهات الزبائن وكذلك التغيير بالاقتصاد والتكنولوجيا، مقابل ان تقوم المنظمات بالتغيير سريعاً والا ستكون بحالة خيبة امل (disappointed) كما يذكر. اما (Patrick Gleeson) (smallbusiness.chron.com date of visit 3/3/2019) فيرى بذلك وجود مجموعة عوامل تسبب في حدوث التغيير الذي هو ضروري للمؤسسة للاستمرار (to survive) والعوامل هي: الهيكل التنظيمي الذي تحتاجه البيئة، وبناء الإجراءات بشكل مقنع وكفؤ، وجود الشركات المنافسة، والشركات التي تتعامل معها والزبائن والضيوف Corporate Relationships ويشاركة بالرأي George N. Root ويضيف ان من اسباب التغيير ادامة الجانب المالي to maintain your revenue stream. اما (عبودي، 2006: 172-173). و (جرادات وآخرون، 2013: 39-94) و (ج. أ. كول، 2014: 358) فيحددون وجود اسباب خارجية واسباب داخلية وابعادها بالآتي:

أ- الأسباب الداخلية: هي الأسباب الناشئة من داخل المؤسسة بسبب عمليات المؤسسة والمتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين وهناك قوى داخلية مسببة للتغيير وهي نوعان (مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المؤسسة لهم)، (وسلوك أو قرارات المديرين، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرووسين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع).

ب- الأسباب الخارجية: وهي الأسباب الناشئة من خارج المؤسسة بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها ويمكن تحديدها بالآتي: (التطور التكنولوجي السريع)، (الثورة المعرفية والنمو المتسارع بجميع ميادين المعرفة)، (والنقادم السريع للمنتجات سواء كان سلع أو خدمات)، (والتغيير بطبيعة وتركيب القوى العاملة)، (والتغيير في نوعية وجود حياة العمل)، (إضافة الى الاسباب التكنولوجية، وهيكلية المنظمة، وأسباب ادارية).

3- نماذج التغيير: توجد العديد من نماذج التغيير على الامتداد الزمني يمكن تقسيمها الى اربعة عصور (www.prosci.com date of visit 22/3/2019)، (www.prosci.com date of visit 24/3/2019) ووفقاً للشكل التالي:



شكل (1) الامتداد الزمني لنماذج التغيير

اولاً- قبل عام 1990-مرحلة التأسيس: تمثل مرحلة الجذور لتأسيس نماذج التغيير ضمت مجموعة خصائص بجميع نماذجها يمكن توضيحها بالآتي: تمثل الحقبة الأولى من إدارة التغيير وتمثلها المدة التي سبقت عام

1990، التركيز على تحسين فهمنا الجماعي للبشر. ، كيف يُشهد التغيير وكيف يتم تفاعل الانظمة البشرية على اساسها يكون التفاعل المشترك، قدم هذا العصر رؤى وبحوث وأطر حاسمة لفهم التغيير الناجح، المساهمات الرئيسية خلال هذه المدة هي: مساهمة أرنولد فان جينيب (1909)، كان فان جينيب عالم أنثروبولوجيا ثقافية يدرس طقوس المرور بجميع أنحاء العالم. لقد أدخل التغيير كما يحدث في ثلاث ولايات: الانفصال عن حالتنا الحالية، والانتقال عبر مرحلة انتقالية، وإعادة الاندماج في حالة مستقبلية (تشمل الأمثلة المراهقة، والزواج، والوالدية). مساهمة كورت لوين (1948)، قدم عالم النفس لوين، كعالم نفسي اجتماعي، ثلاث حالات من التغيير -التجمد والتحرك والتجميد- بالإضافة إلى تحليل مجال القوة ريتشارد بيكاردي (1969)، كان بيكاردي رائداً في تطوير المؤسسة وحدد الانضباط على أنه "جهد (1) مخطط له، (2) على مستوى المنظمة، و (3) تتم إدارته من الأعلى إلى الأدنى (4) زيادة فعالية المؤسسة وصحتها من خلال ما مخطط لها (5) التدخلات في "عمليات المنظمة"، باستخدام معرفة العلوم السلوكية. وليام بريدجز (1979)، Bridges وصف نموذج التغيير بمرحلة الانتقال بأنها النهائية والمنطقة المحايدة والبدائية الجديدة.

ثانياً-مرحلة 1990-2000: يطلق عليها مساهمة عصر المؤسسات (عصر على الرادار) اشتركت نماذج التغيير فيها بخصائص محددة يمكن توضيحها بالآتي: الحقبة الثانية من إدارة التغيير هي عقد التسعينيات، عصر "على الرادار"، بدأت إدارة التغيير في الدخول إلى اللغة العامية، فهم أساسي لكيفية تغير الأفراد والأنظمة على الرادار، انتقل جانب التغيير من الفضاء الأكاديمي والاستكشافي إلى المفاهيم التي تمت مناقشتها في اجتماعات مشروع C-Suites وحول طاولات قاعة الاجتماعات. ، بدأت اللغة تتشكل حول نظام إدارة التغيير. ، توضيح الكثير من المبادئ التوجيهية التي لا تزال توجه النظام خلال هذا الوقت. ، تم اتخاذ الخطوات الأولى لإظهار أن التغيير الفردي لا يحدث عن طريق الصدفة، ولكن يمكن دعمه وقيادته بخطوات مدروسة وقابلة للتكرار، مساهمة عصر الرادار: التنشئة الاجتماعية للعبارة، وأهمية جانب الناس من التغيير، والأسس المفاهيمية للانضباط الناشئة. المساهمات لنماذج التغيير خلال المرحلة الثانية (عصر على الرادار) (www.prosci.com date of visit 10/4/2019) المساهمة الأولى: نموذج تغيير شركة جنرال إلكتريك (أوائل التسعينيات): شركة (GE) قدمت نموذج للتغيير ينطلق من أن عملية التسريع للتغيير يعد جزء من برنامج التحسين الأكبر. ، المساهمة الثانية: نموذج تغيير داريل كونر (1992): قدم كونر خلال عمله على **Managing at the Speed of Change**، رؤى متنوعة حول العديد من مفاهيم ومواضيع التغيير. ، المساهمة الثالثة: نموذج تغيير تود جيك (1993): قدم جيك (jick) دراسة حالة موقعه عنوانها **Managing Change: Cases and Concepts** وفصلاً بعنوان "تنفيذ التغيير" ذكر فيه المشاكل الشائعة في التغيير ووصاياه العشر لتنفيذ التغيير. ، المساهمة الرابعة: نموذج التغيير لجانين لامارش (1995): قام لامارش **LaMarsh** بتطوير طريقة العمل بالتغيير-الطريقة التي نغير بها المفاهيم حول أهمية القدرة على التغيير وتخفيف المقاومة والأطر التمكينية لدعم التغيير. ، المساهمة الخامسة: نموذج تغيير جون كونر (1996): قدم كونر نموذجاً ذو الثمانية أنماط ووصف كونر ثمانية أنماط فشل للتغيير، والخطوات اللاحقة لمعالجتها. ، المساهمة السادسة: نموذج تغيير سينسر جونسون (1998): جونسون قدم نموذجاً للتغيير يرتبط بكيفية التعامل مع التغييرات التي تحدث من حولهم ولهم.

المرحلة 2000 إلى الوقت الحاضر (المرحلة المعاصرة) مرحلة اضعاف الطابع الرسمي:

ثانياً- (www.brightbpm.com date of visit 22/3/2019) ، **Introduction to Change** (www.brightbpm.com date of visit 22/3/2019) **Management** عصر الأساسيات تفهماً أساسياً، وعصر "الرادار" أعطانا مفاهيم ولغة، اما الالفية الثالثة فقد حدث تحول في التغيير. وتغيرت نماذج التغيير في ادارتها المتنوعة وصولاً الى اضعاف الطابع الرسمي على التغيير وادارته وتجسدت في هذه المرحلة مجموعة خصائص يمكن ذكرها بالآتي: الحقبة الثالثة في تطوير إدارة التغيير هي حقبة 2000 إلى الوقت الحاضر. ، تميز عصر إدارة التغيير هذا بإضعاف الطابع الرسمي على النظام. ، بدأ نظام إدارة التغيير في إضافة هيكل وانضباط رسمي على عدد من الجبهات. ، قامت بروسي شركة كندية تأسست عام (1994) بإضعاف الطابع الرسمي على أبحاثها وتسريعها على وجه التحديد في إدارة التغيير. ، عام 2003، قدمت Prosci أول نهج متكامل لتغيير الإدارة الذي استفاد من عمليات وأدوات إدارة التغيير التنظيمية والفردية، قدم **Prosci ADKAR® Model**، وهو نموذج تغيير فردي، توجهاً نحو النتائج لتغيير عمل الإدارة: قيادة النجاح شخصاً واحداً في كل مرة، قدمت **Prosci 3-Phase Process®** (البنية والعملية والأدوات اللازمة لذلك) وإنشاء استراتيجيات وخطط إدارة التغيير المخصصة، عام 2005، بدأت Prosci في إضعاف الطابع الرسمي على البحث وتقديم منصة للمبتكرين بمجال الانضباط الذين بدأوا العمل على تضمين إدارة التغيير كقدرة أساسية لمنظمتهم. اما ابعاد الشكل الرسمي فهي ثلاثة يمكن توضيحها بالآتي: العمليات والأدوات: بناء وتطبيق هيكل أكثر قوة لإدارة التغيير، بما في ذلك عمليات قابلة للتكرار وأدوات محسنة لدعم التطبيقات، المناصب والأدوار الوظيفية: تكوين وظائف محددة تخص إدارة التغيير

للمشاريع والمبادرات (مع نمو كبير منذ عام 2010)، الوظائف التنظيمية: إنشاء وظائف وهياكل لتوفير الموارد لدعم تطبيق إدارة التغيير عبر المؤسسة (مثل مكتب إدارة التغيير أو مركز التميز)، اضعاف الطابع الرسمي على مهنة إدارة التغيير خلال هذا العصر، وظهور الجمعيات المهنية والمعايير والشهادات (مثل معهد إدارة التغيير وجمعية محترفي إدارة التغيير).

ثالثاً- مرحلة المستقبل: أن المستقبل سيستمر في عدد من الوجوه ( Introduction to Change ) [www.brighthubpm.com](http://www.brighthubpm.com) date of visit 24/3/2019 يمكن توضيحها بالآتي:

1- الوجه الأول: استمرار التأسيس والتعاون مع التخصصات ذات الصلة 2017 صعودا سيحدث الدمج على مستوى المبادرة (دمج إدارة التغيير وإدارة المشروع) على المستوى التنظيمي (زيادة التعاون بين مديري المكاتب والمدراء التنفيذيين وإنشاء منهجيات متكاملة قياسية)، بالإضافة إلى ذلك، ستستمر إدارة التغيير بدمج أحدث التقنيات المتعلقة بالتغيير. تشمل هذه التقنيات كلاً من النوع الملموس، مثل الوسائط الاجتماعية، والفرز غير المادي، مثل التعلم حول العلوم العصبية.

2- الوجه الثاني: التركيز على بناء القدرات ليكون هناك (التغيير التنظيمي) ويكون ذلك على مدى زمني طويل نسبياً. وهذا الامتداد الزمني يجسد مدى أهمية تفاعل القيادة والإدارة وشركاء المواجهة بأوقات التغيير. وتعتمد القدرة على التغيير التنظيمي على عدد كبير من المتخصصين الخبراء، من داخل المنظمة، ومن خلالها ستصبح إدارة التغيير في المؤسسة بمضمونها (إمكانية التغيير في المؤسسة (الإبداع والابتكار)).

3- الوجه الثالث: التطوير المهني الفردي لمتخصصي التغيير انطلقت في عام 2016 صعودا موجهة نحو منح الشهادات.

وفيما يلي نذكر النموذج المعتمد بالبحث للأسباب التالية من النماذج المعاصرة، وقابل للتجديد، ويستجيب لظروف عمل اية مؤسسة لتغييرها وبالتالي تطويرها، وأكثر واقعية لتمثيل بيئة العمل المؤسسية انه نموذج ادكار ADKAR نموذج ادكار (ADKAR)

( [empower.prosci.com](http://empower.prosci.com) date of visit 10/3/2019 )

( [www.prosci.com/adkar/adkar-mode](http://www.prosci.com/adkar/adkar-mode) date of visit 21/3/2019 )

( [empower.bing.com](http://empower.bing.com) date of visit 24/3/2019 )

نموذج ادكار للتغيير موجه نحو الأهداف والتغيير الفردي والتنظيمي، انشاء مؤسس Prosci Jeff Hiatt، يمثل النتائج الملموسة والخمسة التي يحتاجها الناس لتحقيق التغيير الدائم: الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز، من خلال تحديد أهداف ونتائج التغيير الناجح، يعد ADKAR Model أداة فعالة للتخطيط لأنشطة إدارة التغيير وتجهيز القادة لتسهيل التغيير ودعم الموظفين طالما التغيير قائماً.

نموذج قائم على أفضل ممارسات إدارة التغيير. التركيز فيه موجه نحو قيادة التغيير الفردي ويسمح للقادة وفرق إدارة التغيير بتركيز أنشطتهم على ما يدفع التغيير الفردي وبالتالي تحقيق النتائج التنظيمية، يوفر هذا النموذج اطاراً بسيطاً وسهلاً الاستخدام لجميع المشاركين في إدارة التغيير، ويعطي للموظفين والمديرين وكبار القادة على حد سواء لغة مشتركة لوصف ومناقشة التغيير.

الوعي - الاعتراف بالحاجة إلى التغيير.	A
الرغبة -من يحتاج إلى المشاركة في التغيير.	D
المعرفة -من لديه المعرفة لتوجيه التغيير.	K
القدرة -من سينفذ مجموعات المهارات ويغير السلوكيات.	A
لتعزيز -من سيضع الأساس للتغيير بالبداية وللمستقبل.	R

الشكل الذي يمثل نموذج التغيير ادكار ([www.brighthubpm.com](http://www.brighthubpm.com) date of visit 11/4/2019) يمكن توضيحه بالآتي:

شكل (2) نموذج التغيير ادكار

نموذج ADKAR® هو أداة متعددة الاستخدامات ( [prosci.ca](http://prosci.ca) date of visit 22/3/2019 ) يمكن استخدامها على النحو التالي:

✓ أداة تخطيط تضمن الدمج مع عناصر خطط إدارة التغيير.

- ✓ أداة تدريب تمكن المديرين والمشرفين من التركيز على العناصر التي سيتم بناؤها مع الموظفين خلال مراحل التغيير المختلفة.
- ✓ أداة تقييم تعزز المحادثات عند الانخراط على أساس واحد على حدة، أو تستخدم كمسح للتركيز على الحواجز التي تحول دون التغيير، وتحديد الثغرات، والإبلاغ عن الإجراءات
- انماط التغيير وأنواعه واستراتيجياته:

-4

توجد ثلاث أنماط رئيسية للتغيير كما يحددها (الدريس، 2005: 403) و( منير العقوري، متاح على الموقع <http://www.ncb.ly/forum/showthread.php/p=1345> تاريخ الدخول 2018/11/18)، النمط الأول: التغيير كرد فعل للأحداث : التغيير يكون بالقوة من قبل الإدارة كرد فعل لإحداث غير متوقعة او نتيجة فشل في التنبؤ وضعف التخطيط او وجود اوجه قصور معينة)، (النمط الثاني: التغيير المحدود والمدروس(المخطط): تحسين وتطوير من قبل ادارة المؤسسة لتحقيق مواءمة بين النظام القائم والانشطة والعمليات الممارسة مثل تغيير سياسة التدريب) ( النمط الثالث: التغيير الاستراتيجي: يتحقق من خلال اعادة صياغة للتنظيم جانب الاهداف، والتكنولوجيا المستخدمة، والسلوك والقيم الساندة، والطرق)). اما الانواع للتغيير فيحددها (بن حمدان وآخرون، 2007: 312) و(ارتيمية، 2011: 58، 57) (التغيير المتدرج: خطوات بطيئة تجميعية) (التغيير التحولي: يمثل تغيير جذري في الاستراتيجيات والعمليات) (والتغيير السريع محاولات سريعة للتغيير يصحبها الفشل تكون في مدة زمنية قصيرة مثل سنة او نحو ذلك) (والتغيير العشوائي: وأحيانا يسمى الاصلاح العشوائي غير المتقن: وهذا يحدث بين الحين والآخر مصحوبا بتعديلات طفيفة على امل التحسين).

اما استراتيجيات التغيير فيراها (حريم، 2003: 290) (الصيرفي، 2006، 85-88) chin Robert and (Kenneth Benna، 2007: 32-59) و (الشمام، 2007، 219-220) و (جرادات وآخرون، 2013). استراتيجية العقلانية الميدانية (مناهج التغيير العقلانية التجريبية) وبعدها الجهل وعدم الوعي هو العدو الرئيسي للتغيير والحل لها هو التعليم والبحوث العلمية والدراسات وتصميم برامج تدريبية ونشر المعرفة. كما توجد (استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) بعد هذه الاستراتيجية عدم الفعالية بالتغيير على اساس عدم ضرورة ذلك بسبب الخوف او عدم الرغبة بالتغيير او التضارب مع قيم ومعتقدات البعض من القادة والعاملين فتكون هناك مقاومة للتغيير الحل باعتماد هذه الاستراتيجية من خلال التوعية والتدريب لتغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم. (اما استراتيجية القوة القسرية او ما تسمى بالإكراه /القسر) التغيير يفرض بالقوة ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام اساليب العقوبات والجزاء لكل من يقاوم التغيير وفيها احتمال عدم الولاء على المدى البعيد.(استراتيجية اثارة عدم الرضا على الوضع الحالي) تعتمد هذه الاستراتيجية التركيز على سلبيات المؤسسة فيما يتصل بالإنجاز والوسائل المتبعة في التشغيل واثارة وتحريك دافعية عدم الرضا على الوضع الحالي وتوجد حاجة الى التصحيح والتصويب لذلك لابد من التغيير.( استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير) الإدارة العليا اذا مارست الضغوط لإحداث التغيير فان ذلك يكون كافيا لإحداث التغيير والعكس.(استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها) المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في احداث التغيير لان الافراد يدعون ما يشاركون في اقراره وبالإمكان ان يكون التغيير ناجحا وفاعلا .(استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير) ربط المكافآت بمدى الاستجابة والمشاركة بعملية التغيير والانخراط به يعزز القيام بالتغيير والفائدة من القيام به. ومن المؤكد ان الحوافز المادية والمعنوية تحفز السلوك الانساني لذلك هذه الاستراتيجية ان اعتمدت هذا الاسلوب يمكن ان يتحقق التغيير. (استراتيجية التحليل الميداني) ترتبط ببعد مقاومة التغيير وقوى المحافظة على التوازن الراهن، فاذا استطاعت ادارة المؤسسة ان تحيط بهذه القوى ميدانيا فباستطاعتها ان تحللها وان تعمل على ايجاد مركز توازن جديد. ولا يختلف جرادات عن ما سبق ذكره سوى بعملية التجزئة والتسمية للاستراتيجيات المتكاملة لإحداث التغيير وهي (استراتيجيات الهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات التكنولوجية، والاستراتيجيات السلوكية) وتفصيل هذه الاستراتيجيات وأنواعها بجمعها نوضحها بالشكل التالي الذي اعده الباحث وكما يلي:



شكل (3) الاستراتيجية الكاملة للتغيير

### الجانب العملي:

#### اولاً-اصناف التغيير والانماط:

شملت هذه الفقرة استطلاع رأي عينة الدراسة في تشكيلات الهيئة عن اصناف التغيير القائمة في اداء الهيئة وانماطه وجاءت اجاباتهم على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (2) الاتي:

**جدول (2) اصناف وانماط التغيير في اداء هيئة السياحة**

اولاً- صنف التغيير في اداء هيئة السياحة
ادارة تعايش التغيير
ادارة تتوقع التغيير ومستعدة له
ادارة تصنع التغيير
ثانياً - نمط التغيير: كرد فعل للأحداث تتضمن:
كرد فعل لأشياء غير متنبأ بها واضطرت الى احداث التغيير بالقوة.
كرد فعل لأحداث مفاجأة
رد فعل نتيجة لأوضاع اجتماعية سائدة.
حدوث التغيير رد فعل نتيجة لأحداث غير متوقعة في تشريعات الهيئة.
ثالثاً- نمط التغيير المدروس ويتضمن:
التحسين للعمليات التنظيمية
لتحقيق الانسجام والاتفاق بين عمليات النظام والأنشطة
تغيير سياسات الهيئة مثل سياسة التدريب سياسة الاستقطاب والتعيين.
رابعاً نمط التغيير الاستراتيجي الذي يتضمن:
تغيير طرق ووسائل العمل.
زيادة عدد الحواسيب
زيادة الاعتماد على الدعم التقني.
اعادة صياغة الرؤية والرسالة والاهداف.
شمولية التغيير على نطاق عمل الهيئة.
تغيير الاتجاهات السلوكية للمديرين في الهيئة.
التغيير الحاصل اتجاه القيم والمبادئ في العمل (الثقافة التنظيمية).

جدول (3) نتائج مجمل أصناف وانماط التغيير

الانماط	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	المتوسط	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الاستنتاج
الأول	93	88	39	19	11	4	80	1.233	وافق
الثاني	85	83	52	19	11	4	80	1.253	وافق
الثالث	113	108	20	6	3	4	80	0.739	وافق
الرابع	120	112	9	6	3	4	80	0.723	وافق
المجموع	106	101	26	11	6	4	80	0.924	وافق

#### التحليل والقياس للجدول رقم: يتضح من الجدول اعلاه مايلي:

1- اعتمد في القياس لقيم الجدول على تحديد قيم الوسط المرجح للعينة نلاحظ من خلال الجدول المثبت إن قيمة الوسط الحسابي لمجمل الانماط الاربعة بلغت (4) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) الذي يمثل الحد الفاصل بين الإتفاق بشكل كبير جداً والإتفاق بشكل قليل جداً، وهذا يبرهن أن مستوى أهمية إجابات عينة الدراسة على فقرات انماط التغيير إتجهت نحو الإتفاق، وبإنحراف معياري سجل 0.924 ما يشير إلى وجود

تشنت للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين سجّلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80%) التي تشير إلى إتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات انماط التغيير.

2- ان هيئة السياحة ضمن ادائها المؤسسي تتعامل مع اصناف التغيير كافة اذ تبين ان الانماط الاربعة تمتلك ذات الوسط الحسابي وبتفاوت في الانحراف حيث كانت اجابة عينة البحث في النمط الرابع أكثر تجانسا اذ امتلكت اقل قيمة للانحراف المعياري 0.723.

**ثانيا- مجالات التغيير:** لمعرفة مجالات التغيير التي شملها اداء هيئة السياحة وكان التوجه نحوها تم تصميم نموذج نوعي لتأشير المجال الذي يمثل التغيير المطلوب وليس ذلك وحسب وانما النجاح الذي حققه ذلك التغيير في ذلك المجال وبناءات على ما يلي:

1- تصميم ثمانية مجالات رئيسية للتغيير في هيئة السياحة بأدائها القائم وتشكيلاتها الادارية والمجالات هي (التغيير في الهيكل التنظيمي، ولتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في الاهداف والاستراتيجيات، والتغيير في تكنولوجيا المعلومات والتغيير في مجال النظم، والتغيير في الاداوى التغيير في الثقافة التنظيمية والتغيير في التفكير والابداع ضمن بيئة مبدعة.

2- صممت دلالة فقرات الخاصة بمجالات التغيير البالغ عددها ثمانية ايضا كل واحدة موجهة نحو مجال معين.

3- وكان التطبيق للدلالة (60) تطبيقا في اداء هيئة السياحة

4- ثم بعد تحديد التطبيقات في مجال التغيير تم قياس النجاح لهذا التطبيق من خلال مقاييس النجاح المطلوب للتغيير وبالنسبة المئوية اقل من 60% ضعيف، الى 79% جيد، اعلى من ذلك جيد جدا. تفاصيل ما تقدم نوضحه بما يلي:

جدول (4) يمثل مصفوفة مجالات التغيير في هيئة السياحة

الفقرات الرئيسية لمجالات التغيير في هيئة السياحة			
1- التغيير في الهيكل التنظيمي	2- التغيير في الموارد البشرية	3- التغيير في الاهداف والاستراتيجيات	4- التغيير في تكنولوجيا المعلومات
5- التغيير في مجال النظم	6- التغيير في الاداء والبيئة	7- التغيير في الثقافة التنظيمية	8- التغيير في التفكير والابداع
دلالة فقرات المجال	التطبيق للدلالة	فقرات المجال المطبقة	مقاييس النجاح المطلوب للتغيير وبالنسبة المئوية اقل من 60% ضعيف، الى 79% جيد، اعلى من ذلك جيد جدا
أولاً-ضروورات العمل المحركة لأحداث التغيير	تغيير نطاق الاشراف والسلطة.	√	متوسط
	ضرورة تحسين العمل وتغييره.	√	
	تخفيض حجم العمليات.	√	
	التغيير في الاساليب وطرق العمل المرتبطة بالوظائف الادارية.	√	
ثانياً- توجهات العاملين في التغيير كنتيجة للتغيير	مواجهة متغيرات تنافسية.	√	مقبول
	قناعات الموارد البشرية بالتغيير.	√	
	الاختيار والتعيين للموظفين.	√	
	الوظائف الجديدة المصممة نتيجة وجود الدعم التقني وادارة المعلومات.	√	
ثالثاً- التغيير الناتج عن التفكير بطريقة جديدة	استعداد الموظفين للتغيير.	√	ضعيف
	وجود المبدعين والمفكرين بالعمل.	√	
	تغيير الرؤية والرسالة والاهداف.	√	
	زيادة عدد السواح.	√	
رابعاً- التغيير الناتج عن الدعم التقني وادارة المعلومات	التغيير الحاصل في الارياح والموازنات.	√	مقبول
	الافتتاح على الغير (الاسواق السياحية).	√	
	ادارة الجودة والاعتمادية.	√	
	البرنامج الحكومي.	√	
خامساً- التغيير الناتج من حالة الأنظمة	عقد الشراكات.	√	جيد
	وجود خطط استراتيجية متجددة.	√	
	تحسين اساليب التوثيق.	√	
	الانترنت كموجة ثالثة في العمل.	√	
سادساً- التغيير الناتج من معطيات العمل المؤسسي (في الهيئة)	استثمار الموارد بشكل افضل.	√	ضعيف
	تقليل الاتفاقي، وتظيم الموارد.	√	
	ضرورة وجود التقييم والقياس للاداء الناجح.	√	
	وجود دراسات تحليلية عن البيئة الداخلية والخارجية.	√	

## نماذج التغيير وتطبيقات نموذج ادكار ADKAR في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء هيئة السياحة

الفقرات الرئيسية لمجالات التغيير في هيئة السياحة			
1- التغيير في الهيكل التنظيمي	2- التغيير في الموارد البشرية	3- التغيير في الاهداف والاستراتيجيات	4- التغيير في تكنولوجيا المعلومات
5- التغيير في مجال النظم	6- التغيير في الاداء والبيئة	7- التغيير في الثقافة التنظيمية	8- التغيير في التفكير والابداع
سابعاً- التغيير الناتج من مجموعة القيم السائدة في الهيئة	تحسين نتائج الاداء وتطويره.	√	
	تنفيذ الاهداف والخطط القائمة.		
	تحسين المخرجات.		
	تكوين نظم إلكترونية يقوم عليها العمل.	√	
	تنفيذ الاداء بشكل متكامل.		
	اعتماد ادارة المعلومات ككيان يحقق النجاح للهيئة.	√	
	التغيير في المعتقدات.		
	العمل بمنظور الشراكات.	√	
	خلف فرق عمل فاعلة.		
	ومؤسسة فاعلة.		
ثامناً- التغيير الناتج عن بيئة العمل المبدعة	بناء نماذج عمل خلاقة.		
	تكوين المجموعة المؤمنة بالتغيير ضمن معتقداتها السائدة.	√	
	1- تجاوز اساليب العمل القديمة. واللجوء الى اساليب عمل مبتكرة.	√	
	تقديم خدمات مميزة للسواح والعاملين.	√	
	اعتماد مبدأ المبادرة والجودة والابداع في العمل.		
	وجود فرق عمل ذات قدرات ابتكارية في بيئة العمل.		
	حل المشاكل بالاعتماد على النظم الالية المتكاملة.		
	الاعتماد على الادارة الحديثة المبدعة والتوجه نحو ادارة المعلومات في العمل.		
	استثمار الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية	√	
	معالجة نقاط الضعف في البيئة الداخلية كي تكون قادرة على التكيف البيئي.	√	
المجموع	الاستجابة السريعة والواعية لتغيرات المواقف البيئية.	√	
	وجود ظروف بيئية غير مؤكدة تسود بيئة العمل.	√	
	وجود دراسات تحليلية عن البيئة الداخلية والخارجية.		
	30	50%	مقبول

التحليل: يتضح من الجدول اعلاه ما يلي:

من خلال ملاحظة مصفوفة التغيير اعلاه نجد ان هنالك 61 اجراء يمكن ان يحقق التغيير وتم تطبيق 43 وبنسبة كلية 71% تقريبا اي ان هنالك حاجة الى التغيير وبنسبة جيدة.

**ثالثاً- استراتيجيات التغيير:** استراتيجيات التغيير المستخدمة في اداء هيئة السياحة التعامل مع هذه الفقرة كان منطلقاً من تحديد نوع الاستراتيجية المستخدمة طالما هناك مجالات للتغيير قائمة وبنسبة نجاح تم تأشيرها على الاستراتيجيات المذكورة في الجدول القادم وفقاً لمقياس ليكرت لكن الاجمالي لاجابات العينة هو الذي تم تثبيته وكمايلي:

جدول (5) استراتيجيات التغيير التي عرضت على عينة البحث في اداء هيئة السياحة

اولاً- استراتيجيات الهيكل التنظيمي: وتشمل	ثالثاً- الاستراتيجيات السلوكية: وتشمل
1- استراتيجيات النمو التشاركي الهيئة منسجمة مع البيئة (fit)	1- استراتيجيات العقل التجريبي (تغيير الانسان عن طريق العقلانية)
2- استراتيجيات التحول الكاريزماتي: التغيير الجذري للهيئة في زمن قصير بمعنى انها غير منسجمة مع البيئة (Out of fit).	2- استراتيجيات التعليم المعيارية بتغير السلوك الجماعي عن طريق قيم الجماعة.
3- استراتيجيات النمو الاجباري اجراء تعديلات بسيطة في مدة زمنية طويلة	3- الاستراتيجيات القسرية (القوة) استخدام السلطة بشكل مركز وكبير لاحداث التغيير
ثانياً - الاستراتيجيات التكنولوجية: وتشمل:	رابعاً- تطبيق استراتيجيات التغيير التدريجي على اية استراتيجية تتبناها.
1- استراتيجيات تربط بالاداء التقني والتكنولوجي (PIT).	خامساً- تطبيق استراتيجيات التغيير البنوي (التغيير العميق) على اية استراتيجية تتبناها.
2- استراتيجيات ترتبط بالتصميم الانسب للوظيفة (FD)	
3- استراتيجيات ترتبط باحكام الرقابة على النوعية (QC).	
4- استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة (TQM)	

جدول (6) نتائج مجمل الاستراتيجيات التي اجابت عليها عينة الدراسة

الاستراتيجية	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	المتوسط	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	قرار الاعتمادية
الاولى	55	61	51	27	3	60	60	1.797	محايد
الثانية	88	93	28	15	4	80	80	1.384	وافق
الثالثة	28	30	109	50	3	60	60	1.833	محايد
الرابعة	78	95	30	10	4	80	80	1.347	وافق
الخامسة	60	40	55	22	3	60	60	1.78	محايد
المجموع	61	65	36	28	3	60	60	1.943	محايد

التحليل والقياس للجدول:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ وجود تباين بسيط بين الاتفاق والحياد في تطبيق استراتيجيات التغيير الخمس حيث كان مجمل رأي عينة البحث حول الحياد في تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير بأهمية نسبية متوسطة 60%

رابعاً- اسباب التغيير في هيئة السياحة:

## نماذج التغيير وتطبيقات نموذج ادكار ADKAR في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء هيئة السياحة

توجد اسباب عديدة للتغيير في هيئة السياحة وجميع تشكيلاتها يمكن توضيح ذلك من خلال اجابات عينة الدراسة على ذلك ووفقا لما يتضمنه الجدول القادم رقم (7) بعد ان ثبتنا قائمة بالاسباب وقيست بموجب مقياس ليكرت الخماسي والنتائج اجمالا جمعت في جدول واحد تم الاشارة اليه انفا وكما يأتي:

### جدول (7) قائمة بأسباب التغيير في أداء هيئة السياحة

التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات، استخدام قواعد بيانات كلاسيكية في عمل الهيئة، ضعف الكفاءات المهنية في مجال الدعم، الأجهزة والمعدات قديمة وقليلة العدد مع عدم توفر التخصص المالي، قلة عدد العاملين في مجال الدعم التقني، والتوزيع غير العادل في استخدام أجهزة الحاسوب الحديثة المتوفرة. والتعامل مع المستثمرين من خلال شبكات الاتصال، وتناقل البيانات وتراسلها مع المحافظات بالقطر.	اولاً اسباب ترتبط بالدعم التقني وترتبط بـ
ترهل الهيكل التنظيمي الذي يحتاجه بيئة العمل، الحاجة الى التوازن بين المركزية واللامركزية في أداء الهيئة. وجود خلل في توزيع العمالة بين وحدات الجهاز الإداري لتشكيلات الهيئة، ضرورة ان تقوم الهيئة ببناء الهيكل الوظيفي منسجماً مع الهيكل التنظيمي من منطلقات تحليل العمل وتقسيمه.	ثانياً اسباب ترتبط بهيكلية هيئة السياحة وتشمل:
ضعف الكفاءات المهنية العاملة تحتاج الى دورات تخصصية ودراسات متقدمة. تشريعات قانونية تحتاج الى تعديل الإجراءات والعمليات الإدارية قديمة، الصراعات القائمة بين العاملين والمدراء، اجراء التغيير بالخدمات لزيادة العائد المالي. زيادة المنافسة بين العاملين.	ثالثاً اسباب ادارية ومالية .
تحتاج الاجراءات الى ان تكون أكثر كفاءة ماهي عليه. الاستجابة لخطه البرنامج الحكومي، نظام التحفيز غير العادل، ضعف الإدارات غير المتخصصة في الهيئة، تنفيذ البرنامج الحكومي، الروتين الكبير في العمل القائم	رابعاً تطوير العمل،
الاعتماد أكثر على ادارة المعلومات في مجال النظم المحوسبة والخدمات الاستشارية. تغيير التوثيق من ورقي الى الكتروني، المشاركة الفعالة في عملية التغيير من قبل ادارة المعلومات وتوظيف معلوماتها بفاعلية. تقديم خدمات معلومات متنوعة ومميزة الى الهيئة لتطوير ادائها. تحقيق نجاحات أكبر ما بين الدعم التقني وادارة المعلومات واداء الهيئة. تقوية الاتصالات ما بين ادارة المعلومات وادارات الهيئة. تفعيل نشاط قسم تكنولوجيا المعلومات (ادارة المعلومات) بما يناسب التطور المنشود.	خامساً الجانب الفني والمعلوماتي
زيادة عدد الشراكات ضرورة ملحة، خلق بيئة تنافسية اقليمياً. زيادة عدد السانحين. تحقيق رؤيا استراتيجية جديدة للاداء الاستراتيجي المرتبط بالمنافسين الخارجيين والشراكات الاقليمية. زيادة الاستثمارات في المرافق السياحية. زيادة عدد الوافدين من السياح الة البلاد.	سادساً الاستثمار والشراكات

### جدول (8) مجمل اسباب التغيير

الفقرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
اسباب ترتبط بالدعم التقني وترتبط	76	73	37	40	24	4	80%	1.964	اوافق	
اسباب ترتبط بهيكلية الهيئة العامة للسياحة	81	82	46	25	16	4	80%	1.49	اوافق	
اسباب ادارية ومالية	96	93	38	11	12	4	80%	1.149	اوافق	
تطوير العمل.	94	97	34	13	12	4	80%	1.157	اوافق	
الجانب الفني والمعلوماتي	85	92	27	22	24	4	80%	1.671	اوافق	
اسباب ترتبط بالاستثمار والشراكات	81	81	48	22	18	4	80%	1.522	اوافق	
المجموع	85	86	35	24	20	4	80%	1.59	اوافق	

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان هنالك اتفاق على التغيير من قبل عينة البحث اذ بلغ الوسط الحسابي (4) وبأهمية نسبية 80% وان الاجابات كانت متجانسة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.59).

### خامساً- نموذج التغيير المعتمد وقياس نسب النجاح في تطبيقه بأداء هيئة السياحة:

اعتمدت الدراسة نموذج ادكار للتغيير الذي تم شرحه في الفصل الثاني الجاني النظري على اساس معطياته الرئيسية في التطبيق بأداء الهيئة ووفقا لنموذج نوعي تم تصميمه من قبل الباحث يتضمن ما يلي:

- 1- تم تصميم فقرات نموذج ادكار كحقل رئيسي وهي (1-الوعي، 2-الرغبة، 3-المعرفة، 4-القدرة، 5-التعزيز)
- 2- صممت دلالة فقرات النموذج وعددها خمسة ايضا كل واحدة موجهة نحو حقل رئيسي ذكر بالنقطة السابقة
- 3- وضع التطبيق للدلالة بمأساوي (33) تطبيقا في الاداء المؤسسي.
- 3- ثم بعد تحديد التطبيقات لنموذج ادكار في أداء هيئة السياحة تم قياس النجاح المطلوب للتغيير والنسبة المئوية فيما إذا كانت الاجابات اقل من 60% ضعيف، الى 79% جيد، اعلى من ذلك جيد جدا

تفاصيل ما تقدم نوضحه بما يلي:

### جدول (9) نموذج ادكار في التغيير وتطبيقه وقياس نجاحه بهيئة السياحة

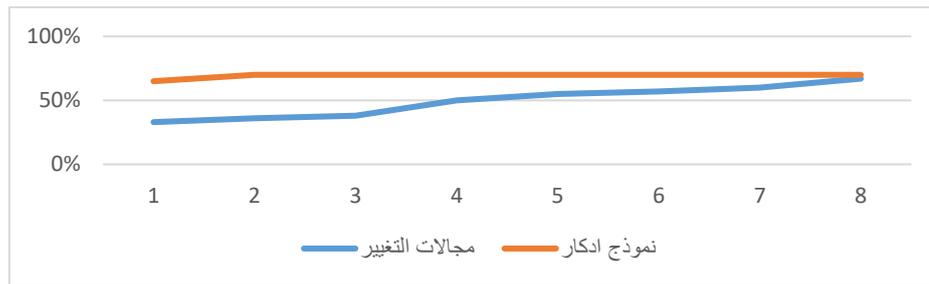
فقرات نموذج ادكار للتغيير وتطبيقه في هيئة السياحة.		1. الوعي	2. الرغبة	3. المعرفة	4. القدرة	5. التعزيز
مقاييس النجاح المطلوب للتغيير وبالنسبة المئوية اقل من 60% ضعيف، الى 79% جيد، اعلى من ذلك جيد جدا		دلالة فقرات النموذج				
اولاً- الاعتراف بالحاجة للتغيير		التطبيق للدلالة				
متوسط	65%	ادارتكم تعایش التغيير	ادارتكم تتوقع التغيير ومستعدة له	ادارتكم تصنع التغيير	√	√
جيد	70%	الأفراد المعنيين بالتغيير هم المشاركين الحقيقيين بالتغيير	الإدارة العليا فقط تضع سياسات التغيير	السماح بتدخل الإدارات الأقل بالمشاركة مثل ادارة المعلومات	√	√
		العاملون يأخذون المبادرة بالمشاركة بالتغيير	اصحاب الافكار النيرة والمبدعة المرتبطة بالتغيير.	مشاركة وقبول الغالبية.	√	√
		المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية تقرير التغيير واحداث التغيير.	√	√	√	√

## نماذج التغيير وتطبيقات نموذج ادكار ADKAR في استراتيجيات التغيير ومجالاته بأداء هيئة السياحة

فقرات نموذج ادكار للتغيير وتطبيقه في هيئة السياحة.				
1. الوعي	2-الرغبة	3-المعرفة	4-القدرة	
		في حالة القناعة بالتغيير يشترك الجميع في ذلك ويكونون مسؤولون عن ذلك.	✓	
			المشاركة من قبل فرق عمل فاعلة من المستويات التشغيلية.	✓
			ادارة المعلومات في الهيئة	✓
جيد	%70	الادارة العليا	✓	
		الادارة الوسطى	✓	
		الادارة التشغيلية	✓	
		الادارة الاشرافية	✓	
		قيادات ميدعة محددة	✓	
		العاملين في الدعم التقني.	✓	
		ادارة المعلومات بشعبها السبعة.	✓	
جيد	%70	الادارة العليا	✓	
		الادارة الوسطى	✓	
		الادارة التشغيلية	✓	
		الادارة الاشرافية	✓	
		قيادات ميدعة محددة	✓	
		العاملين في الدعم التقني	✓	
		ادارة المعلومات بشعبها السبعة.	✓	
جيد	%70	الادارة العليا	✓	
		الادارة الوسطى	✓	
		الادارة التشغيلية	✓	
		الإدارة الإشرافية	✓	
		قيادات ميدعة محددة	✓	
		العاملين في الدعم التقني	✓	
		ادارة المعلومات بشعبها السبعة	✓	
المجموع			24	

التحليل: يتضح من الجدول اعلاه ما يأتي:

من خلال ملاحظة فقرات نموذج ادكار للتغيير وتطبيقه في هيئة السياحة اعلاه نجد ان هنالك 34 تطبيقاً لدلالة الفقرات مثلتها جهات متعددة ممكن ان تحدث التغيير وان الجهات التي شرعت فعلا لإحداث التغيير كانت 24 جهة وبنسبة كلية 70% اي ان هنالك توجه نحو التغيير وبنسبة جيد. وعند قياس تطبيقات ادكار لتوسيع قاعدة التغيير باستخدامه مع مجالات التغيير في اداء الهيئة تبين انه بالإمكان حدوث ذلك مع التأكيد على نجاح تطبيق نموذج ادكار مستقبلا في حالة تبنيه ممكن ان ينطبق على جميع المجالات. كما ان قيمة معامل الارتباط البسيط (Spearman) الرتبي بين تطبيقات نموذج ادكار ومجالات التغيير في اداء الهيئة بلغ (0.655) وهي قيمة طردية موجبة ومعنوية بمستوى (0.013) وهذا يؤكد فرضية البحث القائلة) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين زيادة توسيع قاعدة التغيير بنموذج ادكار (ADKAR) بكفاءة وتبني مجالات التغيير بفاعلية). والشكل التالي يوضح هذه العلاقة والقاعدة الموسعة لتطبيق ادكار ونقطة التقارب المستقبلية بين ادكار ومجالات التغيير المطلوبة.



شكل (4) يبين تطبيق نموذج ادكار ومجالات التغيير

### سادسا- تقييم واقع الاداء المؤسسي كاتجاهات عمل رئيسية:

اعتمد البحث في تقييم واقع الاداء المؤسسي للهيئة على معايير اساسية في الموضوع تعرضت الى التحكيم من مجموعة محكمين أكدوا صلاحية هذه المعايير ومصداقيتها في تمثيل الأداء للهيئة، كما تعرضت هذه المعايير اختبار العينة الاستطلاعية ك (piolet project) وتم قياسها صدقا وثباتا بالطرق الاحصائية. ونوضح هذه المعايير بالجدول القادم مع اجابات عينة البحث بالآتي:

### جدول (10) تقييم اداء الهيئة كاتجاهات عمل رئيسية

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	المتوسط	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	قرار الاعتماد
1	المعرفة بالعمل ضمنها التوثيق	6	2	102	100	40	2	40	0.819	لاوافق
2	مهارات الاتصال.	4	7	111	98	30	2	40	0.823	لاوافق
3	القرارات المتخذة.	16	11	44	89	90	2	40	1.293	لاوافق
4	المهارات الادارية.	13	96	28	103	10	3	60	1.169	محايد
5	الخدمات (بضمنها الاستشارية)	12	104	111	10	13	3	60	0.859	محايد
6	جودة العمل.	10	10	100	15	115	2	40	1.386	لاوافق
7	فرق العمل.	2	19	40	99	90	2	40	0.9	لاوافق
8	الكفاءة المهنية.	30	33	60	90	37	3	60	1.57	محايد
9	الحضور ودقة المواعيد.	20	41	53	32	104	2	40	2.012	لاوافق
10	المبادرة	3	9	90	88	60	2	40	0.855	لاوافق
11	الابداع، والتخليق.	4	4	5	87	150	2	40	0.831	لاوافق
12	حل المشاكل	7	9	26	82	126	2	40	1.008	لاوافق
13	تنفيذ الاهداف.	27	20	69	97	37	3	60	1.498	محايد
14	الاستجابة للتغيير.	5	6	155	81	3	3	60	0.478	محايد
15	المعرفة بالنظم والبرامجيات واستخدامها	9	17	108	79	37	3	60	1.124	محايد
	المجموع	14	25	73	76	62	2	40	1.45	لاوافق

التحليل: استناداً الى قائمة معيار الاداء في الجدول (10) نلاحظ الوسط الحسابي بلغ (2) وهي قيمة غير كافية اي ان هنالك اجراءات يجب ان تتخذ لرفع مستوى الاداء وهذا ما اكدته النسبة المئوية (40%) وان قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.45) تشير الى عدم تجانس اجابات عينة البحث.

**سابعا- اختبار الفرضيات:** الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين زيادة توسيع قاعدة التغيير بنموذج ادكار (ADKAR) بكفاءة وتبني مجالات التغيير بفاعلية..

حساب علاقة الارتباط بين مجالات التغيير وتطبيق نموذج ادكار

تم احتساب قيمة معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) الرتبي بين مجالات التغيير وتطبيق نموذج ادكار للتغيير. وكانت النتائج على وفق الجدول الآتي:

جدول ( 11 ) علاقة الارتباط بين مجالات التغيير ونموذج ادكار

نموذج ادكار		مجالات التغيير	
0.655		R	
0.013	معنوي	Sig.	

يبين جدول قبول فرضية { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين زيادة توسيع قاعدة التغيير بنموذج ادكار بكفاءة وتبني مجالات لتغيير اداء الهيئة بفاعلية } ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (Spearman) الرتبي (0.655) وهي قيمة طردية موجبة ومعنوية بمستوى (0.013) حيث انها اقل من مستوى الدلالة 0.05 ويؤكد قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%.

اختبار فرضية التأثير الثانية الرئيسية التي تشمل التأثير ما بين الاداء والتغير وفقاً لفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاداء لهيئة السياحة واسباب التغيير.

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في اداء هيئة السياحة والاستجابة للتغيير.

ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لا استراتيجيات التغيير في الاداء المؤسسي في هيئة السياحة.

**اختبار الفرضية القائلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاداء هيئة السياحة واسباب التغيير)**

جدول (12) علاقات تأثير اداء هيئة السياحة واسباب التغيير

R <sup>2</sup>	Sig.	F	Sig.	T	β	الاداء واسباب التغيير
0.978	0.000	178.474	0.000	13.359	1.059	

1. أن قيمة F المحسوبة لقياس تأثير التغيير سجلت (178.474) وهي قيمة كبيرة معنوية، ولاسيما أن قيمة مستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000) وهي قيمة بالتأكيد اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نستنتج وجود تأثير معنوي لأداء الهيئة في اسباب التغيير وهذا يرسخ قبول الفرضية { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في

اداء هيئة السياحة و اسباب التغيير } ، بالإضافة الى نسبة تأثير الاداء البالغة ( $R^2=0.978$ ) بما يشكّل ( 98 % ) وهذه النسبة تشير الى معنوية النموذج.

2. اظهر الجدول العلاقة الطردية والايجابية لأداء الهيئة مع اسباب التغيير، اذ ظهرت قيمة التأثير ( $\beta$  1.059) بقيمة موجبة ومعنوية وبمستوى معنوية (0.000) وهي قيمة بالتأكيد اصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) اي ان التأثير معنوي.

اختبار الفرضية {توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اداء هيئة السياحة والاستجابة للتغيير}

جدول (13) علاقات التأثير بين اداء هيئة السياحة في الاستجابة للتغيير

R <sup>2</sup>	Sig.	F	Sig.	T	$\beta$	الاداء والاستجابة للتغيير
0.903	0.004	37.289	0.004	6.106	1.138	

1. أن قيمة F المحسوبة لقياس تأثير الاداء سجلت (37.289) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أن قيمة مستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.004) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نستنتج وجود تأثير معنوي للأداء في الاستجابة للتغيير وهذا يرسخ قبول الفرضية { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء في الاستجابة للتغيير } ، بنسبة تأثير مقدارها ( $R^2=0.3$ ) بما يشكّل ( 90 % ) وهذه النسبة تشير الى معنوية النموذج.

2. اظهر الجدول العلاقة الطردية والايجابية للأداء مع الاستجابة للتغيير، اذ ظهرت قيمة التأثير ( $\beta$  1.138) بقيمة موجبة ومعنوية وبمستوى معنوية (0.004) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) اي ان التأثير معنوي.

اختبار الفرضية {توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاداء وانماط التغيير}

جدول (14) علاقات التأثير بين الاداء في انماط التغيير

R <sup>2</sup>	Sig.	F	Sig.	T	$\beta$	الاداء في انماط التغيير
0.944	0.005	32.690	0.005	5.718	1.163	

1. أن قيمة F المحسوبة لقياس تأثير الاداء سجلت (32.690) وهي قيمة كبيرة معنوية، ولاسيما أن قيمة مستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.005) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نستنتج وجود تأثير معنوي للأداء في انماط التغيير وهذا يرسخ قبول الفرضية { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء في انماط التغيير } ، بنسبة تأثير مقدارها ( $R^2=0.944$ ) بما يشكّل ( 94 % ) وهذه النسبة تشير الى معنوية النموذج.

2. اظهر الجدول العلاقة الطردية والايجابية بين الاداء مع انماط التغيير، اذ ظهرت قيمة التأثير ( $\beta$  1.163) بقيمة موجبة ومعنوية وبمستوى معنوية (0.005) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) اي ان التأثير معنوي.

اختبار الفرضية {توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاداء واستراتيجيات التغيير}

جدول (15) علاقات التأثير بين الاداء واستراتيجيات التغيير

R <sup>2</sup>	Sig.	F	Sig.	T	$\beta$	الاداء واستراتيجيات التغيير
0.937	0.002	59.854	0.002	7.737	0.921	

1. أن قيمة F المحسوبة لقياس تأثير متغير الاداء سجلت (59.854) وهي قيمة كبيرة معنوية، ولاسيما أن قيمة مستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.002) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نستنتج وجود تأثير معنوي للأداء في استراتيجيات التغيير وهذا يرسخ قبول الفرضية { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء في استراتيجيات التغيير } ، بالإضافة الى نسبة التأثير بلغت ( $R^2=0.937$ ) بما يشكّل ( 94 % ) وهذه النسبة تشير الى معنوية النموذج.

2. اظهر الجدول العلاقة الطردية والايجابية بين الاداء مع استراتيجيات التغيير، اذ ظهرت قيمة التأثير ( $\beta$  0.921) بقيمة موجبة ومعنوية وبمستوى معنوية (0.002) وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) اي ان التأثير معنوي.

النتائج: اظهرت نتائج البحث ما يلي:

1- اظهر البحث وجود ( 61 ) اجراء يمكن ان يحقق التغيير وتم تطبيق ( 43 ) منها بنسبة كلية 71% تقريبا اي ان هنالك حاجة الى التغيير وبنسبة جيدة.

2- وجود تباين بسيط بين الاتفاق والحياد في تطبيق استراتيجيات التغيير الخمس حيث كان مجمل رأي عينة البحث حول الحياد في تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير وبأهمية نسبية متوسطة 60%.

3- اثبت البحث عن اصناف وانماط التغيير في اداء هيئة السياحة أن مستوى أهمية إجابات عينة الدراسة على فقرات انماط التغيير واصنافه اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل 0.924 ما يشير إلى وجود تشتت للبيانات عن وسطها الحسابي، في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (80%) التي تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات انماط التغيير.

4- ان نموذج ادكار المقترح تطبيقه كنموذج للتغيير اثبت قدرته على توسيع قاعدة التغيير بكفاءة مع مجالات تغيير أداء الهيئة بقيمة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية مقدارها 0.66 وهي قيمة طردية موجبة معنوية بمستوى 0.013

5- جميع الاسباب كان لها دورها في ضرورة الاستجابة للتغيير سواء كانت أسباب ترتبط بالدعم التقني او بهيكلية هيئة السياحة او الجانب الفني المعلوماتي او اسباب ادارية ومالية او ما يرتبط بتطوير أداء الهيئة.

#### التوصيات:

1- يوصي البحث بضرورة اعتماد نموذج ادكار (ADKAR) في أداء هيئة السياحة الذي رأت الدراسة بمعاصرته وقوة أدائه وتطبيقاته انه يوسع قاعدة التغيير في أداء هيئة السياحة ليغطي كل مجالات التغيير فيها مستقبلا في حالة تطبيقه.

2- تحقيق دراسات مستقبلية في هيئة السياحة لدراسة نقاط القوة والضعف بأداء الهيئة والاسباب التي تؤثر على اعتماد التغيير كمدخل لتطوير أداء هيئة السياحة.

#### قائمة المصادر: العربية والأجنبية

1. ادريس، وائل محمد صبحي، سلسلة ادارة أداء الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
2. البعلبكي، منير، العلبكي، رمزي منير، "المورد قاموس انكليزي-عربي"، Al-mawrid al hadith، دار العلم للملايين، بيروت، 2012.
3. جرادات، ناصر، واخرون، إدارة التغيير والتطوير، اثناء للتوزيع والنشر، عمان، 2013.
4. حريم، حسين، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، 2003.
5. سعيد، جميلة محمود، "منهجيات التغيير والإصلاح في سورة الاحقاف-محمد-الفتح - الحجرات-ق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية اصول الدين- الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.
6. الشماع، خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر، عمان، 2007.
7. الشهريلي، انعام علي توفيق، جودة النجاح المؤسسي في محددات إطار مكنزي "دراسة تطبيقية" في مؤتمر الكوفة الرابع، 2014.
8. الصيرفي، محمد، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006.
9. الطاهر، علاء فرج، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراية، عمان، 2010.
10. عبودي، زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. العزي، سلام. جودة خدمات المعلومات ودورها في تطوير الاداء المؤسسي، بغداد، الجامعة المستنصرية، 2019.
12. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. معهد الانماء العربي، الموسوعة، 1988.
14. Blanca , Grama ; Ramona , Todericiu , "Change , Resistance To Change and Organizational Cynicism" , Studies in Business and Economics no. 11 (3) , 2016 .
15. Burnes, Bernard (2009), managing change, 5th ed , England.
16. Kenneth C .Laudon and J.P.Laudon. Essential of management information system. Prentice HALL, NEW JERSY, 2002 .
17. Macmillan, Hugh, & Tampoe, Mahen, 2000,Strategic Management, Oxford University press , U.S.A.
18. Martin,John & Fellenz,Martin, (2010),Organizational Behaviour & Management , 4 ed, South- Western, Cengage Learning, Zrinski, Croatia .
19. Naghibi, Mohammad Ali & Baban, Hadiyah , 2011, Strategic change management: The challenges faced by organizations, International Conference on Economics and Finance Research IPEDR, vol.4, IACSIT Press, Singapore.
20. Nelson , Gregory S. , "Change Management : The Secret to a Successful SAS Imp limentation" , 2016 .
21. Robbins, S.P. ,2000, Organizational Behavior, 9 ed, Printice-Hall,India.
22. Schein,E.the meghanics of change,in Bennis,W.G.et al(eds)interpersonal dynamics.-Dorsey press (1951) ورد ذكره في ج.أ. كول . الادارة بين النظرية والتطبيق؛ترجمة حسام الدين خضور.-دمشق: الفرقد للطباعة والنشر، 2014 . - ص 363
23. Webster, M. (1984) "Webster's New Dictionary of Synonyms", USA, Merriam-Webster Inc.
24. Zhu , Holly Donging ; Jones , Michael , Hnawei , "An Exemplar for Organizational Change in a Modern Environment" , Journal of Information Technology Education : Discussion Cases , 2014.
25. ( [empower.prosci.com](http://empower.prosci.com) date of visit 10/3/2019 )
26. ( [www.prosci.com/adkar/adkar-mode](http://www.prosci.com/adkar/adkar-mode) date of visit 21/3/2019 )
27. ( [empower.bing.com](http://empower.bing.com) date of visit 24/3/2019 )
28. ( [www.brighthubpm.com](http://www.brighthubpm.com) date of visit 11/4/2019)
29. ( [prosci.ca](http://prosci.ca) date of visit 22/3/2019 )
30. تاريخ الدخول(2018/11/18)http://www.ncb.ly/forum/showthread.php?p=1345
31. تاريخ http://www.ncb.ly/forum/showthread.php?p=1345منير العقوري، متاح على الموقع الدخول2018/11/18

**Abstract:**

The aim of the research is to study models of change with a focus on the ADKAR model and its application in the Tourism Authority and to measure it with the study of approved change strategies and measure the status of dealing with them and the resulting impact on performance. As well as studying areas of change and measuring the link between them and the reflection model, and the effect of these areas on performance, the research adopted the descriptive and analytical approach, and the case study approach and adopted several quantitative and qualitative statistical methods. The first such as: percentage and relative importance, the relative weight of the mean, weighted arithmetic mean, standard deviation, Spearman's ranks correlation coefficient, Alpha Cranach's test, percentage weight, hypothesis testing and includes the use of simple correlation matrix and regression analysis. The checklists were used as a qualitative measure of areas of change and applications of the ADKAR model. The research came out with a set of results, including: the search of varieties and patterns of change in the performance of the Tourism Authority proved that the level of importance of the study sample answers on the paragraphs of the patterns of change and its classes tended towards agreement, and with standard deviation of 0.924, indicating the presence of dispersion. For the data on its arithmetic mean, while the relative importance of this variable was recorded at 80% which indicates the agreement of the study sample members on the paragraphs of the study sample members on the paragraphs of the patterns of change. The ADKAR model proposed to be applied as a model for change has proven its ability to expand the base of change efficiently with the areas of change in the performance of the authority, with a statistically significant correlation value of 0.66, which is a positive and significant direct value at the level of 0.013. And that all the reasons had their role in the necessity of responding to the change, whether they were causes related to technical support, the structure of the Tourism Authority, the technical and informational side, administrative and financial reasons, or anything related to the development of the performance of the Authority. The study came out with a set of recommendations.

**Keywords:** ADKAR Model for Change, Tourism Authority, Change Strategies, Areas of Change.

.....  
.....  
.....  
.....