

تمهيد

بعد التعرض إلى الجانب النظري للموضوع، سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية لفندق الفرسان و المحطة المعدنية حمام ربي تقييم مدى مطابقة تلك المفاهيم النظرية لواقع المؤسسات، واختبار الفرضيتين التي تم تحديدهما في بداية البحث و اختبار صحتها بناء على المعطيات التي تم الحصول عليها من وثائق المؤسسات و إجابات الأفراد على فقرات الاستبيان المقدم.

المبحث الأول: تقديم المحطة المعدنيةالمطلب الأول: نبذة تاريخية عن المحطة

كان الحمام موجودا منذ الحقبة الرومانية و عند مجيء المستعمر الفرنسي أطلق عليه تسمية حمام الربيع، سميت المحطة المعدنية بحمام ربي نسبة للتسمية التي أطلقها الاستعمار الفرنسي على المنطقة "حمام الربيع" إلا أن كتابة الكلمة بالفرنسية **Rabie** لا ينطق فيها الحرف الأخير، ما قاد السكان إلى قلب التسمية حمام ربي.

- تم إنشاء حمام ربي سنة 1970 في شكل مؤسسة ولائية تابعة للجماعات المحلية في إطار التنمية المحلية آنذاك لما كانت كل ولاية مطالبة بخلق ثروتها.

- في أوت 1997 لما قسمت الدولة إلى 6 مجتمعات كبرى حصلت المؤسسة على استقلالية التسيير في إطار الجمع الغربي الجنوبي (holding sud ouest) و لكن الدولة تبقى تراقب من خلال محافظي الحسابات.

- في سبتمبر 2000 وبعد تقسيم الدولة إلى ثلاث مجتمعات كبرى: شرق، غرب، وسط تم ضم حمام ربي إلى الغرب في إطار **SGP (société de gestion des participations de l'état)**. كما تبقى الرقابة قائمة من طرف الدولة.

- 30 ماي 2003 أصبح الحمام يسمى المحطة المعدنية حمام ربي فرعا تابعا إلى مؤسسة التسيير السياحي تلمسان **E.G.T.Tlemcen** في إطار عقد اكتساب، قامت **E.G.T.T** بترميم الفرع بداية بالمطعم الذي كان قد احرق من طرف الإرهاب بعدها غرف الإيواء مع المحافظة على الطابع التقليدي لها و الذي يميزها عن باقي الفنادق، ثم الحمامات بحيث أخذت الترميمات شكل التجديد بتغيير الخزف على الجدران و الأرضية. بالإضافة إلى التغيير في النظام الداخلي للمحطة و تطوير الوظائف.

- مارس 2011 إنشاء جناح طبي من اجل التدليك الطبي.

المطلب الثاني: تقديم المحطة

المؤسسة الأم: مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان .E.G.T.Tlemcen

اسم الفرع: المحطة المعدنية حمام ربي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد.

المقر الاجتماعي: المحطة المعدنية حمام ربي، بلدية الرباحية، ولاية سعيدة.

رقم الهاتف: 048-46-61-77.

الشكل القانوني: تعتبر المحطة المعدنية حمام ربي فرع من مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان.

طبيعة المحطة: مؤسسة خدمية تعرض خدمات: الإيواء، الإطعام، الحمامات.

مساحة المحطة: تتربع المحطة على مساحة تقارب الهكتار يعادل الجزء المغطى (المبني) منها 3040 م².

الموقع الجغرافي: تقع المحطة المعدنية حمام ربي على بعد 10 كم من ولاية سعيدة على الطريق المؤدي نحو ولاية وهران. مناخه الطبيعي المناسب لموقعه وسط الجبال و الخضرة يمنحه الصدارة في ضمان الراحة و الاسترخاء و اللياقة البدنية للزبائن.

عدد العمال: 48 عاملا: 33 منهم دائمين، 16 مؤقتين.

المطلب الثالث: تنظيم المحطة المعدنية

تمارس الوحدة المعدنية حمام ربي نشاطا خدميا و المتمثل في خدمات: الإيواء، الإطعام و الحمامات التي تقدمها المحطة لزبائنها المختلفين، و الذين يصل عددهم إلى 288000 زائرا سنويا، اغلبهم محليين إلا في العطل (فترات السياحة) فهي تستقبل الزبائن الأجانب بمعدل اكبر.

تشتمل المحطة المعدنية على ست وحدات رئيسية ألا وهي: الإدارة و الوسائل العامة، المحاسبة و المالية، الاستغلال، التقنية، الأمن و المشتريات. تنحدر تحت كل وحدة مجموعة من الأقسام و بالتالي سوف نتعرض إلى وحدة الاستغلال بشكل مفصل أما باقي الوحدات فسوف يتم عرضها بالهيكل التنظيمي للمحطة.

أقسام وحدة الاستغلال

* الإقامة (الإيواء): يضم قسم الإيواء:

- 13 جناح عائلي مجهز.

- 12 أستوديو مجهز.

* الإطعام

تحتوي المحطة مطعمًا بسعة 120 وجبة في اليوم الواحد (الغداء والعشاء).

* الحمامات

تحتوي 53 غرفة للاستحمام الفردي مقسمة إلى جناحين: أحدهما للرجال و الآخر للنساء، قاعة للاستحمام

الجماعي بالنسبة للنساء و اثنان للرجال. بسعة إجمالية 1152 حمام يوميًا.

* قاعة للشاي

تشمل على قاعة و شرفة، تتسع لاستقبال 100 شخص يوميًا.

* موقف للسيارات

يتسع لـ 35 مركبة.

* جناح طبي

يحتوي معدات العلاج الخاصة بممارسة نشاط التدليك الطبي في التخصصات التالية:

• المعالجة المائية

- دورات متابعة ضمن برامج لمعالجة المناطق المستهدفة.

- التدليك تحت الماء.

• المعالجة الكهربائية

- باستخدام الأشعة الحمراء.

- التدليك.

•العلاج الطبيعي

يشرف على هذه الوحدة فريق طبي مكون من موظفين مؤهلين في هذا المجال.

المطلب الرابع: قدرات المحطة لاستقبال الزبائن

* الإيواء

25 غرفة ب 89 سرير.

* الإطعام

120 وجبة يوميا.

25 مقعدا بقاعة الشاي.

* الحمامات

الحمام 1152 يوميا.

* الجناح الطبي

من 40 إلى 60 فرد يوميا.

* نسبة الحضور اليومي للزبائن في الأقسام المختلفة

الإيواء: 20%.

الإطعام: 15%.

الحمام: 52%.

* جدول العمل

14 ساعة عمل يوميا طيلة أيام الأسبوع بالنسبة للحمام، أما بالنسبة للإيواء فهي 24 ساعة على 24 طيلة الأسبوع.

المطلب الخامس: مزايا المحطة المعدنية

المصدر المعدني

أثبتت الدراسات الكيميائية التي تم إجراؤها بان المياه المعدنية حمام ربي مشتقة من ينبوع حار مياهه كبريتية، يبلغ متوسط درجة حرارتها 49° مئوية بتدفق يصل متوسطه إلى 6 لترات في الثانية. يتواجد للكlor و أملاح الصوديوم بمقدار 1 غ في اللتر الواحد.

أثبتت تحاليل مياه المحطة احتوائها على العناصر التالية في اللتر الواحد:

- الكلور 0.396 غ

- ثاني أكسيد الكربون 0.029 غ

- ثاني أكسيد الكبريت 0.236 غ

- المغنيسيوم 0.060 غ

- الكبريت 0.247 غ

- الصودا 0.558 غ

المؤشرات العلاجية لمياه المحطة

وفقا للتقارير المقدمة حول فوائد مياه المحطة فانه يوصى باستعمالها لمعالجة :

- الأمراض الروماتيزمية (الروماتيزم والتهاب المفاصل).

- الاضطرابات عصبية (عرق النسا).

- الاضطرابات الجلدية (الصدفية ، الأكزيما ، حكة).

- الاضطرابات الوريدية (القرحة).

- اضطرابات الجهاز التنفسي (التهاب القصبات المزمن، الربو).

- اضطرابات الجهاز الهضمي (المعدة، أعراض القولون العصبي).

المطلب السادس: المشروعات الاستثمارية التي يسعى الفرع نحو تحقيقها

- تمديد إمكانات الاستقبال من خلال بناء فندق بـ 80 غرفة (160 سرير).
- بناء قاعة للمحاضرات و المؤتمرات .
- بناء مخزن.
- بناء جناح إداري.
- بناء ملعب و قاعة للرياضة.
- توسعة موقف السيارات.
- تجديد المعدات التقنية: (المغسلة، هاتف عمومي، تأثيث محلات الحرف التقليدية).

المبحث الثاني: الوضعية التنافسية للمحطةالمطلب الأول: هل تعاني المحطة من حدة التنافس

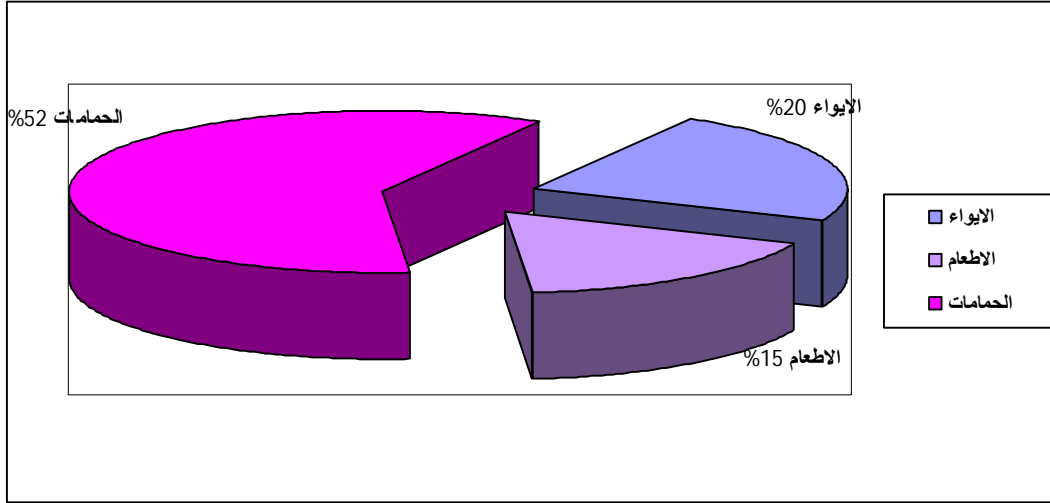
تملك المحطة المعدنية حمام ربي سمعة و مكانة في السوق صنعتها خلال مدة حياتها من الصعب لأي منافس آخر محاكاتها أو تقليدها. إلا أن هذا لا يمنع من محاولات دخول منافسين جدد نفس السوق لشق مكانة فيه حتى و لو كانت اقل مقارنة بالمحطة، يتمثل منافس المحطة في الفندق الخاص "فندق المياه المعدنية" و الذي يقع في نفس المنطقة ينافس المحطة في إطار خدمات الإيواء التي يعرضها من خلال ما يتميز به من قدرات أعلى في استيعاب عدد من الزبائن اكبر من المحطة. و لأجل ذلك تسعى المحطة نحو توسيع إمكانياتها للإيواء بحيث تطمح نحو بناء فندق جديد. لا تعاني المحطة من منافسة عالية ذلك لان جل إيراداتها تمثلها خدمات الحمامات و التي تغطي التراجع من الإيواء.

المطلب الثاني: مصدر الميزة التنافسية لدى المحطة

تعتمد المحطة على مواردها الطبيعية و المالية بالدرجة الأولى كمصدر لتعزيز تنافسياتها، بحيث تتمثل مواردها الطبيعية في المصدر المعدني لمياه الحمامات و التي تعتبر علاجاً للعديد من الأمراض ، بالإضافة إلى الجناح الطبي الذي تم إنشاؤه من رأس مال الفرع الخاص و الذي يعتبر خاصية فريدة لدى الفرع مقارنة بالحمامات المعدنية المحلية الأخرى (حمام سيدي عيسى، حمام عين السخونة). أما عن الموارد المالية فتعتبر إحدى نقاط القوة لدى المحطة لما تتيحها لها من إمكانيات استثمار متعددة لان المحطة في الأغلب ناجحة (تحقق أرباحاً) بشكل مستمر، تمول نفسها ذاتياً ، معدلات القروض معدومة بالإضافة إلى انعدام الأجور غير المدفوعة. أما عن نقاط الضعف لدى المحطة فتتجلى في الإمكانيات البشرية و التي تسعى نحو تنميتها بشكل مستمر من خلال برامج التكوين المنظمة لأجل عمال الصحة و التي تكون في اغلب الأحيان بالخارج، أما بالنسبة للعمال الإداريين أو في الوحدات الأخرى فتكون إما بـ: (تلمسان، بومرداس، الاوراسي).

تقسم إيرادات المحطة حسب الخدمات التي تعرضها على النحو التالي:

شكل رقم 1.4: توزيع الزبائن حسب الخدمات المقدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المحطة

نلاحظ من خلال القطاعات حسب الشكل بان جل إيرادات المحطة تمثلها خدمات الحمامات و التي تصل نسبتها إلى 52% في حالات الزواج، و عادة ما تتحقق هذه النسبة في فصل الشتاء و من الممكن بان ترتفع إلى غاية 65%. تليها خدمات الإيواء و التي تصل نسبتها إلى 20% أما بالنسبة للإطعام فتصل النسبة فيها إلى 15%.

تسعى المحطة دائما نحو التجديد لأجل زيادة مقدرتها في استقبال الزبائن بشكل اكبر، و الذين يقسمون إلى محليين و أجانب و الذين يتزايد توافدهم في الموسم الصيفي، بالإضافة إلى الزبائن من خدمات الرعاية التي تقدمها المؤسسات لعمالها و النوادي الرياضية.

أما فيما يخص الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المحطة، فهي تتبنى إستراتيجية التمييز من خلال سعيها الدائم نحو إرضاء زبائنها بشكل مختلف عما يقدمه المنافسون، من خلال مفهوم خلق القيمة للزبون لأجل المحافظة عليه و كسب ولائه حتى تحصل من خلاله على زبائن جدد. و لتحقيق هذا فإنها تحاول دائما البحث عن نقاط الضعف و تحسينها و معالجة شكاوي الزبائن بطرق أكثر فعالية.

المطلب الثالث: مفهوم التغيير لدى المحطة

بعد انضمام المحطة المعدنية حمام ربي إلى مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان كانت مجبرة على إحداث مجموعة من التغييرات، و التي كانت ملموسة و مرغوبة حتى بالنسبة للزبائن الخارجيين شملت المحطة بأكملها بما في ذلك العمران. و التي تمثلت في: ترميم المطعم و غرف الإيواء و الحمامات، أما فيما يخص الأفراد فقد تغيرت تركيبة الموارد البشرية بشكل كلي لدى المحطة، تغيير النظام الداخلي للمحطة، تطوير الوظائف، و أخيرا إنشاء الجناح الطبي.

و في إطار تحسين خدمات المحطة و توسيع شراحتها في السوق بكسب المزيد من الزبائن و المحافظة على ولاء الموجودين، تسعى المحطة لمواكبة المستجدات و التغييرات البيئية بأكثر فعالية، حتى تستفيد من مزاياها في تحسين تنافسيتها، خصوصا و أن المنطقة تشمل محطات معدنية عدة، إلا انه و كما سبق الذكر تبقى محطة حمام ربي متميزة بخدماتها الإضافية زيادة عن الحمامات (الإيواء، التدليك الطبي).

أما عن التغييرات المستقبلية فالمحطة تسعى نحو تحقيق مجموعة من المشاريع كما سبق التطرق إليها، كما أنها مدرجة ضمن لائحة الفروع التي سوف تستفيد من برامج إعادة التأهيل المسطرة للسداسي الأول من سنة 2012 و الخاصة بالمحطات المعدنية، و حسب ما لوحظ من انطباعات اغلب الأفراد بالمحطة فان المشروع مرحب به.

المطلب الرابع: طرق التسيير بالمحطة

تستخدم المحطة مراقبة التسيير كطريقة لها في الرقابة على كافة العمليات التي يتم إجراؤها، و للتنبؤ بإمكانات العمل المستقبلية و الخاصة بالخدمات المقدمة من قبل المحطة، بحيث تشمل هذه التنبؤات الإيرادات التي يمكن تحقيقها للسنوات المقبلة بشكل مفصل بحسب الأشهر و فئات الزبائن و طبيعة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى التكاليف المتوقع تحملها لتحقيق تلك الخدمات. لتوظيفها في حساب معدلات الفعالية للمقارنة ما بين ما خطط له من أهداف و ما حقق خلال فترة النشاط، و مقارنته حتى بالنسبة للسنوات الماضية من اجل تدارك الأخطاء و تصحيحها في إطار التحسين المستمر.

تستفيد المحطة من الإعلانات التسويقية في الراديو و الجرائد التي تنظمها مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان، للترويج بالخدمات التي تعرض لدى فروعها. بالإضافة إلى تبادل الخدمات ما بين فروع المؤسسة (E.G.T.T) بتحويل زبائن منطقة حمام بوحنيقية مثلا إلى حمام ربي أو حمام بوغرارة و هكذا.

تستعين المحطة بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و بالأخص شبكة الانترنت لتسهيل عملياتها و إمكانيات الاتصال الداخلي ما بين الأفراد و الوحدات، و الاتصال الخارجي أي بين المحطة و المؤسسة E.G.T.T و الفروع الأخرى من خلال التعامل بالرسائل الالكترونية.

المطلب الخامس: تطور رقم الأعمال لدى المحطة

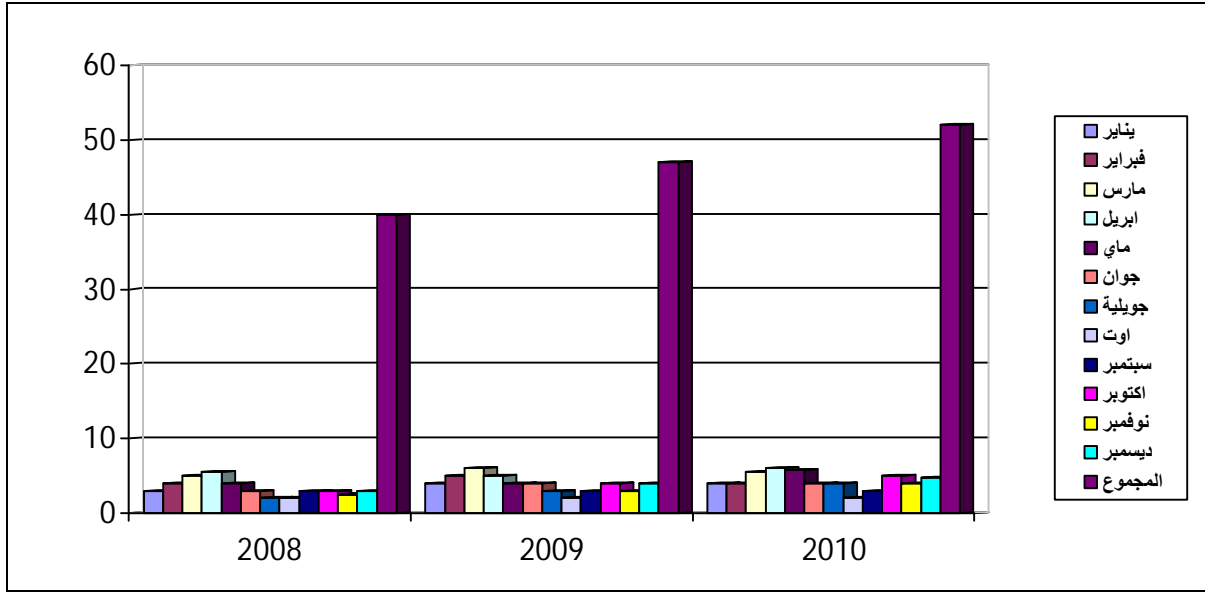
بناء على معطيات المحطة قمنا ببناء الجدول التالي و الذي يوضح تطور رقم أعمال المحطة بشكل مفصل (شهري) لسنوات 2008، 2009، 2010. تمثل الوحدة الخاصة بالأرقام في الجدول: المليون.

جدول رقم 1.4: تطور رقم أعمال المحطة (الوحدة مليون سنتيم)

الأشهر السنوات	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يولي	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
2008	3	4	5	5,5	4	3	2	2	3	3	2,5	3	40
2009	4	5	6	5	4	4	3	2	3	4	3	4	47
2010	4	4	5,5	6	5,8	4	4	2	3	5	4	4,7	52

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المحطة

شكل رقم 2.4: تطور رقم الأعمال لدى المحطة



المصدر: من إعداد الباحثة

التعليق:

نلاحظ من خلال المدرجات التكرارية تطور كمية مبيعات المحطة للخدمات المختلفة (إيواء، إطعام، حمامات) المقدمة خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2010. يلاحظ التطور بشكل واضح في رقم الأعمال الخاص بكل سنة بحيث هناك زيادة بمقدار 7000000 سنتيم لسنة 2009 عن 2008، و بمقدار 5000000 سنتيم لسنة 2010 عن 2009. بمعدل مختلف، و بالتالي فان معدل التطور غير ثابت يتغير بشكل عشوائي. أما فيما يخص التغيرات الموسمية فيلاحظ من المدرجات رواج و ارتفاع في كمية المبيعات للأربع أشهر الأولى و الأربعة الأخيرة من كل سنة و التي تمثل فصول: الخريف، الشتاء و الربيع. أما عن فصل الصيف فنلاحظ تناقص في مبيعات المحطة أي انخفاض في النشاط.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق و بناء على تصريح مراقب التسيير بالمحطة فيما يخص مقارنة نشاط المحطة بعد التغييرات و قبلها، فان هناك تحسينات واضحة أولها في تطور كمية المبيعات لدى المحطة و التي تشير إلى زيادة عدد الزبائن لديها. و بالتالي توسع حصتها في السوق و تنمية تنافسيتها، ما يقودنا إلى استخلاص بان المحطة جنت ثمار العملية التغييرية الأولى في شكل زيادة في المبيعات و ارتفاع لرقم الأعمال.

كما نستنتج بان نشاط المحطة السنوي يقسم إلى فترتين: فترة رواج أين تحقق مبيعات أكثر، و فترة ركود ينخفض فيها نشاطها. تمثل الفترة الأولى عادة فصل الخريف و الشتاء و بداية فصل الربيع. بمعنى انه يتزايد توافد الزبائن إلى المحطة في الفترات أين تكون درجة الحرارة منخفضة، و يتناقص النشاط في الموسم الصيفي.

مقارنة المبيعات (رقم الأعمال) المحققة بالأهداف المخططة

نعرض بالجدول الآتي مبيعات المحطة المعدنية حمام ربي لنشاط سنوات 2008، 2009، 2010 و المبيعات المتوقعة بناء على تقديرات مراقب التسيير لنفس الفترة. تبقى الأرقام دائما مختصرة بـ10⁶.

جدول رقم 2.4: رقم الأعمال المحقق و المتوقع للفترة الممتدة بين 2008 و 2010 (الوحدة مليون سنتيم)

نسبة التغيير	رقم الأعمال المتوقع	رقم الأعمال المحقق	رقم الأعمال السنوات
17%	34	40	2008
12%	42	47	2009
37%	38	52	2010

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المحطة

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق اختلاف و تباين بين ما حققته المحطة من مبيعات خلال نشاطها و ما كان متوقع تحقيقه بقيمة اختلاف من 12% إلى 37% داخل مجال واسع بفارق 25 درجة. نستنتج من هذا الاختلاف بان هناك إمكانيات نجاح للمحطة يتم إغفالها عند التنبؤ أو مجموعة من الزبائن لا تؤخذ في الحسبان لأنها تجاوزت الأهداف المخططة بفارق كبير. أو أن نشاطها اختلف بشكل كلي عن السنوات السابقة التي بنيت عليها التقديرات المستقبلية و الذي زاد من الفارق ما بين التوقعات و الواقع.

المطلب السادس: دراسة أرباح المحطة للفترة الممتدة بين 2008 و 2010

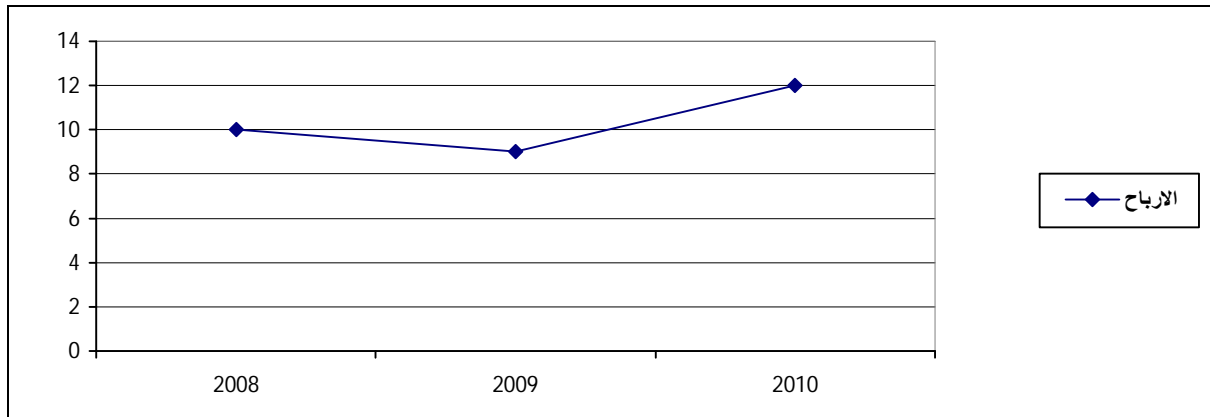
تم بناء الجدول الآتي بناء على معطيات المحطة الخاصة بالمبيعات و التكاليف الإجمالية المتحملة للخدمات المقدمة (المباعة) للفترة الممتدة من 2008 إلى 2010.

جدول رقم 3.4: رقم الأعمال و التكاليف الإجمالية الخاصة بالفترة 2008...2010.

السنوات	البيان	المبيعات* (10 ⁶) مليون سنتيم	التكاليف الإجمالية* (10 ⁶) مليون سنتيم	الأرباح الشاملة* (10 ⁶) مليون سنتيم
2008		40	30	10
2009		47	38	9
2010		52	40	12

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات المحطة

شكل رقم 3.4: تطور أرباح المحطة



المصدر: من إعداد الطلبة

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق من الفروق بين مبيعات المحطة و التكاليف المتحملة لتحقيق تلك المبيعات أن هناك تذبذب في أرباح المحطة، فقد انخفضت ثم عادت للارتفاع مرة أخرى ، يرجع السبب في هذه التذبذبات إلى الارتفاع في التكاليف الإجمالية بمقدار أكبر من الارتفاع في المبيعات.

المبحث الثالث: تقديم فندق الفرسان

المطلب الأول: وصف المؤسسة

فندق الفرسان أول و أشهر الفنادق بالمنطقة، اكتسب شهرته من قدمه و الموقع الجغرافي الذي يحتله، سمي بفندق الفرسان نسبة إلى فرسان ثورة بوعمامة.

- تم إنشاء فندق الفرسان في 17 يناير 1979 في شكل مؤسسة عمومية.

المؤسسة الأم: مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان E.G.T.Tlemcen.

اسم الوحدة: فندق الفرسان.

المقر الاجتماعي: صندوق بريد 18 على الطريق الرابط بين ولاية بشار و ولاية سعيدة.

رقم الهاتف: 048-51-65-67.

الشكل القانوني: يعتبر فندق الفرسان وحدة تابعة إلى مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان.

طبيعة الوحدة: مؤسسة خدمية تعرض خدمات: الإيواء، الإطعام، المشروبات و خدمات الترفيهية و الترفيه (السباحة).

مساحة الوحدة: تتربع الوحدة على مساحة تقارب الخمس هكتارات يعادل الجزء المغطى (المبني) منها: 5553م².

الموقع الجغرافي: تقع وحدة الفرسان بولاية سعيدة على الطريق الوطني المؤدي لولاية بشار، بجانب حديقة (منتزه) مدينة العقبان.

عدد العمال: 49 عاملا، منهم 6 إطارات، 5 رؤساء عاملي، 38 عاملا تنفيذيا. أما حسب الجنس فيقسمون إلى 8 نساء، و 41 رجال.

المطلب الثاني: خصائص فندق الفرسان

الخصائص العامة

عدد المباني: مبنى واحد بـ4 فروع معزولة.

عدد الطوابق: ثلاثة طوابق إضافة إلى طابق سفلي على أربع واجهات، يخصص القبو منها إلى الجزء التقني (للصيانة و الأرشيف)، الطابق السفلي محجوز للإدارة و مختلف نقاط البيع، أما الطوابق الثلاثة الأخرى فمخصصة لغرف الإيواء.

الواجهات: الواجهة الرئيسية مقابلة لمدينة سعيدة على الطريق المؤدية إلى ولاية بشار، أما الواجهات الثلاثة الأخرى فتعتبر أجزاء مشجرة.

المناطق الخاصة:

الطابق السفلي و يضم قاعة الأرشيف، والمخازن.

الطابق الأول و يضم:

- التدفئة المركزية.
- الجهاز المركزي للغاز.
- برج المياه.
- مختلف نقاط البيع .
- مخزن المشتريات.
- مكاتب الإدارة .

أما الطوابق الثلاثة الأخرى فتضم الغرف المخصصة للإيواء و التي يصل عددها إلى 60 غرفة.

المطلب الثالث: قدرة الوحدة في الاستقبال

تقدم الوحدة "فندق الفرسان" خدمات: الإيواء، الإطعام، المشروبات و الترفيه فسوف نتطرق إلى إمكانية كل قسم من السابق ذكرهم في استقبال الزبائن.

* الإيواء

- عدد الغرف 60 غرفة موزعة على ثلاثة طوابق بمساحة إجمالية 960 م².
- قاعة استقبال: تتسع لـ 50 شخصا بمساحة إجمالية 167 م².
- قاعة للاستعراضات: تتسع لـ 100 شخص.

* المشروبات

قاعة لتقديم المشروبات الكحولية بسعة إجمالية لـ 100 شخص.

* الإطعام

مطعم يتسع لـ 100 شخص أي يقدم 100 وجبة يوميا.

* التسلية و الترفيه

- قاعة للاحتفالات بسعة إجمالية: 50 شخصا.
- مسبح يتسع لـ 150 شخصا بمساحة تصل إلى 790 م².
- * موقف للسيارات يتسع لـ 200 مركبة.

المطلب الرابع: مراحل تقديم الخدمة بالفندق

يعمل الفندق وفقا لنظام سنوي تقسم فيه المواسم على الشكل التالي: موسم عال النشاط، موسم منخفض النشاط، الموسم الصيفي، رمضان. بحيث بحسب التقديرات التي تضعها المؤسسة فان كل من الموسم منخفض النشاط و شهر رمضان تحقق فيه المؤسسة نتائج سالبة تسعى لتعويض خسارتها بالموسم الصيفي من خلال

تقديم خدمات إضافية كخدمات السباحة و إحياء الحفلات، و رفع من الأسعار في غالب الأحيان الخاصة بالخدمات الأخرى ما دام الطلب (عدد الزبائن) مرتفعاً في هذه الفترة.

أما فيما يخص مراحل تقديم الخدمة للزبون فترتب بالشكل الآتي:

- التوجه نحو مصلحة الاستقبال و التي تعتبر عاقد مركز تقديم المعلومات التي يبحث عنها الزبون و مركز الدفع بعد اقتناء الخدمات التي يرغبها الزبون.
 - الإقامة و التي تعتبر الخدمة الرئيسية و التي تليها باقي الخدمات الأخرى: إتمام، المشروبات، التسلية. بحيث تعتبر الأولى ضرورية بعد الإقامة أما المتبقية فتبقى بحسب رغبة الزبون.
- بالرغم من أن خدمات الإيواء تمثل النشاط الرئيسي للفندق إلا أن عوائدها تبقى منخفضة مقارنة بالمشروبات و التي تمثل 70% من عوائد الفندق و مصدر الربحية فيه.

المبحث الرابع: دراسة تنافسية الفندقالمطلب الأول: الوضعية التنافسية

يبقى فندق الفرسان كغيره من الفنادق المحلية مؤسسة خدمية تعمل وفقا لرغبات الزبائن، داخل بيئة عامة مكونة من عدد من أصحاب المصلحة: من بينهم المؤسسات المنافسة و التي تعرض خدمات بديلة عما يقدمه الفندق، و لكنه يبقى الأكثر شهرة و تميزا من خلال خدمات المشروبات الكحولية و التي تتفرد بها المؤسسة عن مثيلاتها و الموقع الطبيعي الذي يتميز به لأنه محاذي لمنتزه العقبان، ما يجعل درجة التنافس ببيئة الفندق منخفضة بالرغم من قدم المبنى مقارنة بالمنافسين، لان للعمران دور رئيسي في جلب الزبائن.

تستقبل وحدة الفرسان زبائن محليين و أجنب و ذلك بحسب الظروف البيئية فمثلا سنة 2010 و صلت نسبة الزبائن الأجانب (الأتراك و الايطاليين) إلى 85% بسبب عملهم بالقرب من الفندق.

المطلب الثاني: التغيير بالفندق

يعرف التغيير بالتحول من والوضعية الحالية نحو أخرى مستقبلية بقفزة نوعية مفادها التحسين في كافة مناحي المؤسسة: من أداء اقتصادي و بشري. إلا انه حسب دراستنا للفندق فان مفهوم التغيير ليس لدى الأفراد كما يصف التعريف السابق، و الذي يشير إلى التغيير الشامل و الجذري. و إنما بمفهومه الواسع و الذي يشمل أي تعديل نسبي لأحد الأنظمة يكون ملحوظا من قبل الأفراد ذوي العلاقة به، و اغلب الأنظمة التي طرأت عليها هذه التعديلات بالفندق هي النظام التكنولوجي، لان المؤسسة تواكب التغييرات التكنولوجية بشكل دائم فهي تسعى نحو تطبيق شبكة INTRANET بالفندق لتسهيل إمكانية الاتصال و تبادل المعلومات بين الوحدات، أما فيما يتعلق بالاتصال الخارجي فتستخدم شبكة الانترنت بالإضافة إلى الهاتف و الفاكس فعموما يمكن القول بان المؤسسة تعمل بواسطة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال للحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية لنشاط الفندق، فهي لم تتبن بعد أنظمة المعلومات و التي تحقق نفس الغرض و لكن بأكثر فعالية.

أما فيما يخص التغيير الشامل فالمؤسسة مرشحة هي الأخرى ضمن لائحة فروع و وحدات مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان، و التي سوف تستفيد من إعادة التأهيل. بحيث خصص لها مبلغا ماليا بمقدار 55 مليارا لتجديد المبنى بأكمله و المعدات لشهري يناير و فبراير من سنة 2012. ما يترتب عليه بطبيعة الحال تغييرات في كافة المجالات الأخرى باعتبار التغيير نظاما أي تعديل في احد أجزائه يستدعي تعديل الأجزاء المتبقية حتى يكون فعالا.

يستفيد الأفراد بالفندق من برامج التنمية البشرية لأجل مواكبة التغييرات الحاصلة ببيئة نشاط الفندق، بحيث يخضعون للتكوين قصير المدى في غالب الأحيان حتى يصبحوا مؤهلين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة و العمل وفقا للمبادئ المشتركة والتي تحددها مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان لفروعها و وحداتها. يكون التكوين عادة لمدة يوم واحد بفندق الزينيين بتلمسان بحيث يخصص الفندق 1% من إيراداته لتكوين الأفراد أي ما يعادل 20 مليون سنتيم سنويا.

المطلب الثالث: التحسين في تنافسية الفندق

بحسب تصنيف Michael porter للاستراتيجيات التنافسية قد حدد ثلاثة: السيطرة بواسطة التكاليف، التمييز و التركيز. أما لدى المؤسسة فمفهوم تخفيض الأسعار يبقى صعبا لديها لأنه لا يمكنها التحكم بالتكاليف و بالأخص المتعلقة بالإطعام و المشروبات لان أسعار المادة الأولية تطرأ عليها تغييرات عدة لا يمكن للفندق التحكم بها. و يعمل الفندق وفقا لإستراتيجية التمييز من خلال التحسين المستمر في الخدمات المقدمة لإرضاء الزبائن و التوجه نحو كافة الزبائن بمختلف أنواعهم.

يعتبر مفهوم خلق القيمة للزبون بفندق الفرسان مرادفا لتحسين جودة الخدمة المقدمة وفقا للمتطلبات المتجددة له.

أما فيما يخص نقاط القوة و الضعف، فيعتبر الموقع الجغرافي للفندق سياحيا يجلب الزبائن بالإضافة إلى الخدمات الإضافية المقدمة و جودة الخدمة، أما عن نقاط الضعف فأولها قدم المبنى، الأفراد العاملين اقل كفاءة.

المطلب الرابع: تطور رقم أعمال الفندق للفترة 2007...2010

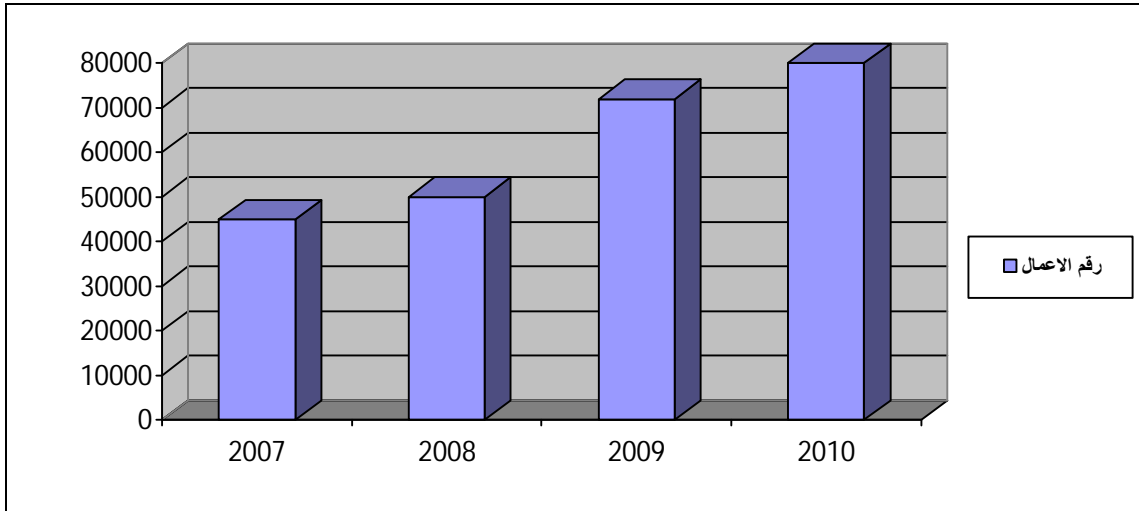
سوف نتطرق في الجدول الآتي إلى تطور رقم الأعمال السنوي للفندق للفترة الممتدة من 2007 إلى 2010 مع التذكير بان الأرقام بالجدول مختصرة بمقدار 10³.

جدول رقم 4.4: تطور رقم الأعمال (الوحدة دينار جزائري)

رقم الأعمال	السنوات
45000	2007
50000	2008
72000	2009
80000	2010

المصدر: من معطيات الفندق

شكل رقم 4.4: تطور رقم أعمال الفندق



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الفندق

التعليق

نلاحظ من خلال المدرجات التكرارية التزايد المتواصل في رقم الأعمال السنوي الخاص بالخدمات المختلفة المقدمة من قبل الفندق بقيمة 5000 لسنة 2008 عن سابقتها و بقيمة 22000 دج لسنة 2009 عن سابقتها و بقيمة 8000 دج لسنة 2010 عن سابقتها، بمقدار غير ثابت ذروته 22000 دج نتيجة للتوافد المتزايد لزبائن الفندق و بالأخص الأجانب و الذين شكلوا ما نسبته 85% من مجموع زبائن الفندق أين وصلت نسبة انشغال الغرف إلى 75% و نسبة الإطعام إلى 56% مقارنة بـ 11% و 7% على التوالي للسنوات السابقة.

الاستنتاج

نستنتج من تطورات رقم الأعمال المستمرة بان عدد الزبائن لدى الفندق في تزايد متواصل تؤكد زيادة المبيعات ذلك لان أسعار الخدمات لم تطرأ عليها زيادة بمقدار التزايد الملحوظ في رقم الأعمال. إضافة إلى أن تطور مبيعات الفندق يلاءم التغييرات التي يقوم بها الفندق في شكل تحسينات تمس مختلف الخدمات المقدمة و التي يسعى من خلالها الفندق للحصول على أكبر عدد من الزبائن مقارنة بالمنافسين.

تصنيف مبيعات الفندق بحسب الخدمات المقدمة

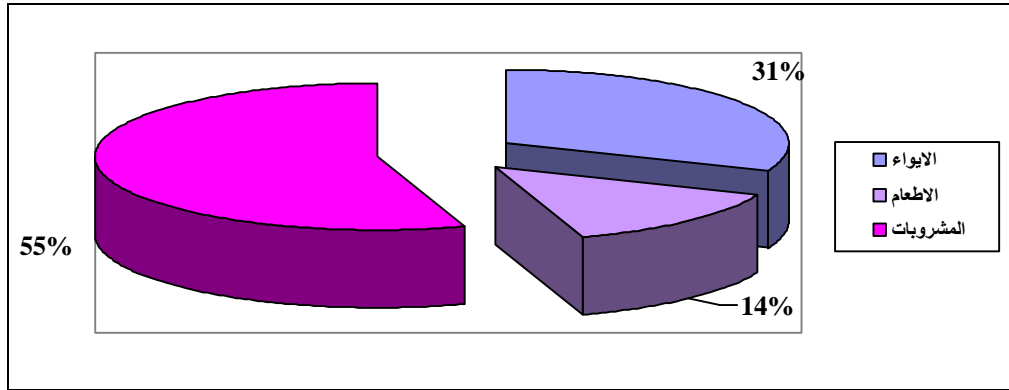
يعرض الجدول الآتي مختلف الخدمات المقدمة من قبل الفندق و رقم الأعمال السنوي الخاص بكل واحدة منها للفترة الممتدة من 2007 إلى 2010.

جدول رقم 5.4: تصنيف مبيعات الفندق (الوحدة دينار جزائري)

السنوات	البيان	الإيواء		النسبة		الإطعام		النسبة		المشروبات		النسبة		الخدمات		إجمالي	
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة
2007		14900	33%	5000	11%	25100	56%	45000									45000
2008		18500	37%	5900	12%	25600	51%	50000									50000
2009		22000	31%	11000	15%	39000	54%	72000									72000
2010		21200	26,5%	11900	15%	46900	58,5%	80000									80000
المتوسط		19150	31%	8450	14%	34150	55%	61750									61750

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق

شكل رقم 5.4: تصنيف مبيعات الفندق حسب طبيعة الخدمة المقدمة



المصدر: من إعداد الطالبة

التعليق

يتضح من القطاعات بالشكل السابق بان الخدمات المقدمة من قبل الفندق ترتب بحسب التصنيف تنازليا كالاتي: المشروبات، يليها الإيواء ثم الإطعام.

الاستنتاج

نستنتج من النسب المئوية الموضحة بالقطاعات بان جل إيرادات الفندق محققة من المشروبات، ما يقودنا لاستخلاص بان المكانة التي يحتلها الفندق و العدد المتزايد للزبائن سببه الميزة الإضافية للفندق عن منافسيه. و بالتالي فان المنافسة لدى الفندق مع نظرائه في نفس القطاع ليست على أساس خدمات الإيواء أي الفندقة عموما و إنما محورها الخدمة الإضافية التي يتفرد بها فندق الفرسان.

مقارنة مبيعات الفندق بالأهداف المسطرة

يستخدم الفندق هو الآخر مراقبة التسيير بالإضافة إلى المحاسبة و المالية لأجل الرقابة على كل العمليات التي تم القيام بها و كذلك في اعداد الموازنات التقديرية الخاصة بنشاط الفندق مستقبلا. سوف نتعرض بالجدول الآتي الى مبيعات الفندق المحققة و المتنبئة و نسب التغيير بينها.

جدول رقم 6.4: المبيعات المحققة و المتنبئة (الوحدة دينار جزائري)

السنوات	المبيعات	المبيعات المحققة	المبيعات المتنبئة	نسبة التغيير
2007	45000	48000		-6,25%
2008	50000	50000		0
2009	72000	56000		29%
2010	80000	58000		38%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الفندق

يتضح من الجدول المبين أعلاه بان مبيعات الفندق المحققة و الخاصة بالخدمات المختلفة المقدمة قد انخفضت بما نسبته 6,25% سنة 2007 عما كان متوقعا، أما لسنة 2008 فنسبة التغيير معدومة توحى بدقة التنبؤ الخاصة بهذه الفترة. بمعنى أن إمكانيات الفندق كلها وظفت حسب ما خطط له أما بالنسبة لسنتي 2009 و 2010 فقد ارتفعت مبيعات الفندق بنسبة 29% و 30% على التوالي تفسر بالظروف الخاصة التي شهدتها الفندق و المتمثلة في زيادة عدد الزبائن الأجانب.

المطلب الخامس: دراسة تطور الأرباح بالفندق

انطلاقاً من المعطيات المقدمة من قبل فندق الفرسان و الخاصة بالمبيعات و التكاليف الإجمالية للفندق سوف نقوم باحتساب الأرباح الشاملة الخاصة بالفندق للفترة الممتدة من 2007 إلى 2010 و طبيعتها. تبقى الأرقام دائماً مختصرة بـ³10.

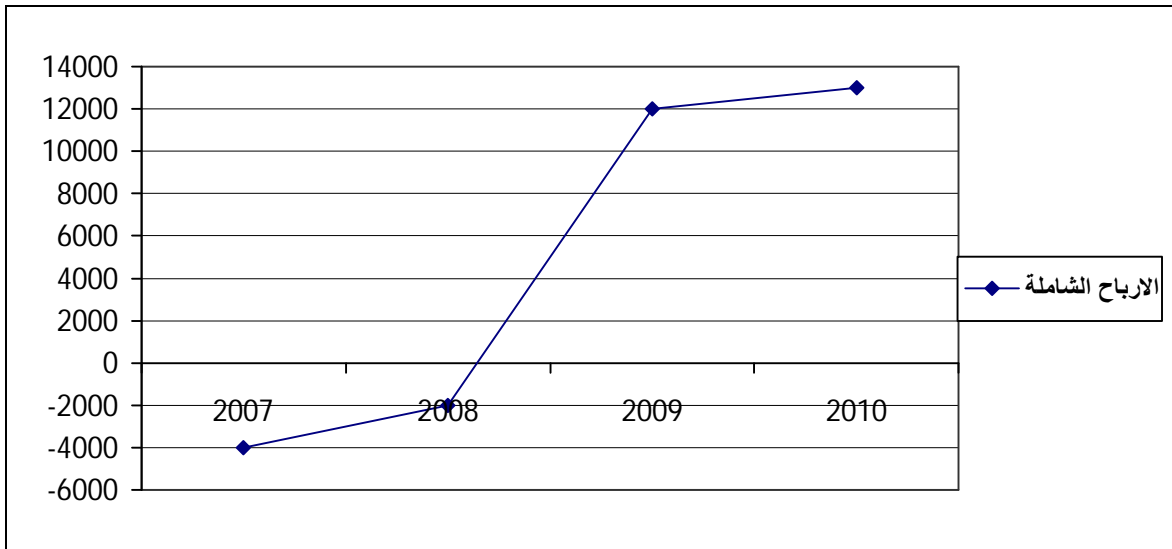
جدول رقم 7.4: الأرباح الشاملة المحققة من قبل فندق الفرسان (الوحدة دينار جزائري)

السنوات	البيان	المبيعات الإجمالية	التكاليف الإجمالية	الأرباح الشاملة
2007		45000	49000	-4000
2008		50000	52000	-2000
2009		72000	60000	12000
2010		80000	67000	13000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق

شكل رقم 6.4: التطورات الخاصة بالأرباح الشاملة

للفندق



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الفندق

التعليق

نلاحظ من المدرجات التكرارية المبينة أعلاه تطورات واضحة في الأرباح الشاملة الخاصة بالفندق بحيث انخفضت خسارتها سنة 2008 عن سابقتها لتعود إلى المنحى الصحيح بالتحول من السلب نحو الإيجاب لتحقيق أرباح معتبرة لسنتي 2009 و 2010 على التوالي، كما نلاحظ بان الزيادة في مبيعات الفندق المتواصلة رافقتها زيادة في التكاليف الإجمالية و لكن بمعدلات غير ثابتة في كلا المتغيرين.

المبحث الخامس: عرض نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان المقدم إلى عمال المحطة المعدنية حمام ربي

من اجل التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات المحددة قمنا بتفريغ بيانات الاستبيانات الموزعة وفقا لسلم ليكارت الخماسي (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا)، حيث وزعنا 40 استبيانا موجهها لعمال المستوى التنفيذي، استعيد منها 28 بنسبة 70% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

1. التوزيع بحسب الجنس

جدول رقم 8.4: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	22	6	28
النسبة المئوية	78,6%	21,4%	100%

يتضح من الجدول أعلاه بان: نسبة 78,6% تمثل نسبة الذكور المجهين على الاستبيان و تمثل هذه النسبة أغلبية أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 21,4% من أفراد العينة، يتعد مجموع الإناث عن الذكور بفارق يعادل 16 بنسبة 57,14% من عينة الدراسة.

2. التوزيع بحسب العمر

جدول رقم 9.4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	اقل من 30 سنة	أكثر من 30 سنة	المجموع
العدد	12	16	28
النسبة المئوية	42,9%	57,1%	100%

يتضح من الجدول أعلاه بان جل أفراد العينة يزيد عمرهم عن 30 سنة بنسبة مئوية 57,1%، أما عن الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فنسبتهم 42,9%.

3. التوزيع بحسب المؤهل العلمي

جدول رقم 10.4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.

المؤهل	بكالوريا	ليسانس	ماجستير	المجموع
العدد	12	16	-	28
النسبة المئوية	42,9%	57,1%	-	100%

يتضح من الجدول أعلاه بان جل أفراد العينة هم من حملة شهادات الليسانس و الذين بلغت نسبتهم 57,1% من مجمل أفراد العينة، تليها حملة شهادات البكالوريا بنسبة 42,9%، في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير معدومة.

4. التوزيع حسب الاقدمية

جدول رقم 11.4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 15 سنة	المجموع
العدد	6	16	6	28
النسبة المئوية	%21,4	%57,1	%21,4	100

يتضح من الجدول أعلاه بان 57,1% من أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات إذ يمثلون النسبة الغالبة، تليها الفئة التي لديها خبرة اقل من 5 سنوات و التي خبرتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبتين متساويتين: 21,4%، 21,4% على التوالي لكل منهما.

ومن ثم نستنتج بان أكثر من نصف أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات و الذي يدل على التغييرات المحدثه بالمحطة و التي توجهت من خلالها نحو الاهتمام بالفئة الشابة القادرة على اكتساب المهارات الحديثة بشكل أسرع للمشاركة في التغييرات المبرمجة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

1. نتائج التحليل الخاصة بأهمية التغيير التنظيمي لدى الأفراد

جدول رقم 12.4: يوضح نتائج التحليل الخاصة بأهمية التغيير التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	0,66964	1,3214	لا بد من إحداث التغيير في المؤسسة
6	0,62889	1,3929	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة
5	0,74180	1,4286	تحدد المؤسسة برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير
2	1,29458	2,2500	أنت معني بالتغيير حسب الفكرة "لا ينجح أي مشروع للتغيير إلا إذا اخذ في الاعتبار عنصر الموارد البشرية".
3	1,15642	1,8214	تقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير لان: 1. المنافع المستقبلية للتغيير اكبر من التضحيات الحالية.
4	1,04906	1,7143	2. المؤسسة تسعى من خلالها للتنمية و التطوير
1	1,74119	2,9286	3. التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل
	0,63259	1,8367	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

نلاحظ من الجدول السابق بان جميع الأوساط الحسابية الخاصة بالمحور الأول من فقرات الاستبيان اقل من الوسط الحسابي النظري (3,00) و التي تدل على عدم تجاوب المجيبين و اتجاههم نحو السلب، ما يقودنا لاستنتاج بان الأهمية النسبية للتغيير منخفضة لدى الأفراد بالمحطة المعدنية يبررها المتوسط الحسابي العام المساوي لـ 1,8367 (اقل من المتوسط النظري)، بانحراف معياري قدره 0,63259.

2. نتائج التحليل الخاصة بدور الإدارة في دعم التغيير

جدول رقم 13.4: يوضح نتائج التحليل الخاصة بدور الإدارة في دعم التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	1,62447	3,2500	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه
5	1,21716	2,0000	تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوزهم
2	1,75179	2,5714	تشجع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية
3	0,86297	2,3214	تملك المؤسسة القدرة في التوفيق ما بين مواردها و إمكانات التغيير المتاحة
4	1,23175	2,0357	التغييرات المحدثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي و أساليب و إجراءات العمل
	0,99868	2,6429	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

يلاحظ من الجدول أعلاه بان إجابات أفراد العينة بخصوص فقرات المحور الثاني و الخاص بدعم الإدارة للعملية التغييرية سلبية ما عدا الفقرة الأولى و التي يتجاوز وسطها الحسابي الوسط النظري، بحيث تصل قيمته إلى 3,2500 بانحراف معياري 1,62447 و الذي يثبت وجود شبه اتفاق بين المحيين حول تواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه، بينما الفقرات المتبقية و التي تقل متوسطاتها عن المتوسط النظري تميل الإجابات فيها إلى حالة من عدم التأكد.

و عموما يمكن القول بان المتوسط الحسابي العام الخاص بالمحور الثاني من الاستبيان يقل عن المتوسط النظري و الذي يدل على غياب دعم الإدارة لمشاريع التغيير بالخطوة المعدنية حمام ربي.

3. نتائج التحليل الخاصة بسلوك الأفراد تجاه التغيير

جدول رقم 14.4: يوضح نتائج التحليل الخاصة بسلوك الأفراد تجاه التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	1,05158	2,0714	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير
1	1,46701	2,6786	يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم عملية التغيير
4	0,64550	1,7500	يخضع الأفراد لبرامج تدريبية و تطويرية من اجل المشاركة في إحداث التغيير
2	1,32936	2,2857	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء مع باقي العمال أو مع المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير
4	1,87824	1,7500	كيف تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا
	0,98181	1,9107	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

يلاحظ من الجدول أعلاه بان جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخمس المكونة للمحور الثالث اقل من المتوسط النظري، و التي تدل على اتجاه المجهين نحو السلب أي عدم الموافقة. كما أن المتوسط الحسابي العام هو الآخر اقل من المتوسط النظري و قيمته 1,9107 بانحراف معياري قدره 0,98181، يقودنا لاستنتاج بان الأفراد في المحطة يمارسون سلوكا سلبيا تجاه التغييرات المحدثه أي أنهم يمثلون المقاومة.

نتائج اختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و سلوكيات الأفراد العاملين.

1. نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أهمية التغيير التنظيمي لدى الأفراد" و المتغير التابع "دعم الإدارة العليا للتغيير التنظيمي"

جدول رقم 15.4: نتائج الانحدار الخطي البسيط

دعم الإدارة العليا					المتغيرات
مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0,025	0,179	0,473	0,424	1,415	أهمية التغيير

استنادا إلى الجدول السابق نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و الدعم المقدم من الإدارة العليا لتنفيذه، حيث بلغ معامل الانحدار 0,424 يفيد في أن أهمية التغيير تساهم بما نسبته 42% في دعم الإدارة العليا لهذه التغييرات، أما القابلية التفسيرية للنموذج و المتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت 0,179 أي أن 18% من نسبة دعم الإدارة العليا سببها الأهمية النسبية للتغييرات التنظيمية و التي أكدها معامل الارتباط بين المتغيرين و الذي بلغ 0,473 يفسر العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين. من التفسير السابق نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أهمية التغيير التنظيمي لدى الأفراد و دعم الإدارة العليا لتنفيذه.

2. نتائج الانحدار الخطي البسيط ما بين المتغير المستقل "أهمية التغيير التنظيمي" و المتغير التابع " سلوك الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي"

جدول رقم 16.4: يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط

سلوك الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي					المتغيرات
مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0,427	0,024	0,156	-0,243	2,357	أهمية التغيير

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين لنا وجود علاقة عكسية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و سلوك الأفراد، أي انه كلما كان التغيير مهما اتجهت سلوكيات الأفراد نحو المقاومة خوفاً من آثار نتائجه غير المرغوبة و التي يمكن أن تمس وضعياتهم أو تجردهم من المزايا التي يتمتعون بها، فقد بلغ معامل الانحدار (-0,243) وهذا يعني بان أهمية التغيير التنظيمي تساهم في تراجع الأفراد عن المشاركة في إحداث التغيير بنسبة 24% ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,024 و الذي يبين بان فقط 2,4% من سلوكيات الأفراد تجاه التغيير التنظيمي تفسرها الأهمية النسبية له يؤكدها معامل الارتباط الذي بلغ 0,156 و الذي يشير إلى غياب العلاقة بين أهمية التغيير التنظيمي و سلوكيات الأفراد اتجاهه.

من التفسير السابق للجدول أعلاه نستنتج بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و سلوكيات الأفراد اتجاهه لدى عمال المحطة المعدنية. فمهما كانت أهمية التغيير يواجهها الأفراد بالرفض.

المبحث السادس: عرض نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان المقدم إلى عمال فندق الفرسان

من اجل التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات المحددة قمنا بتفريغ بيانات الاستبيانات الموزعة وفقاً لسلم ليكارت الخماسي (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً)، حيث وزعنا 40 استبياناً موجهاً لعمال المستوى التنفيذي بفندق الفرسان، استعيد منها 38 استبياناً بنسبة 95% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

1. التوزيع بحسب الجنس

جدول رقم 17.4: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	30	8	38
النسبة المئوية	78,9%	21,1%	100%

يتضح من الجدول أعلاه بان نسبة 9, 78% تمثل نسبة الذكور المحيين على الاستبيان و تمثل أغلبية أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 1, 21% من أفراد العينة.

2. التوزيع بحسب العمر

جدول رقم 18.4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	اقل من 30 سنة	أكثر من 30 سنة	المجموع
العدد	19	19	38
النسبة المئوية	50%	50%	100%

يتضح من الجدول أعلاه بان أفراد العينة يصنفون بشكل متساو إلى قسمين: الأول تقل فيه أعمار الأفراد عن 30 سنة و الثاني تزيد فيه عن 30 سنة بنسبتي 50%، 50% على التوالي.

3. التوزيع بحسب المؤهل العلمي

جدول رقم 19.4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.

المؤهل	بكالوريا	ليسانس	ماجستير	المجموع
العدد	12	25	1	38
النسبة المئوية	31,6%	65,8%	2,6%	100%

يتضح من الجدول أعلاه بان اغلب أفراد العينة هم من حملة شهادات الليسانس و الذين بلغت نسبتهم 65,8% من مجمل أفراد العينة، يليهم حملة شهادات البكالوريا بنسبة 31,6%، في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير فقط 2,6%.

4. التوزيع حسب الاقدمية

جدول رقم 20.4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 15 سنة	المجموع
العدد	10	26	2	38
النسبة المئوية	%26,3	%68,4	%5,3	100

يتضح من الجدول أعلاه بان %26,3 من أفراد العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات، بينما يمثل النسبة الغالبة من تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و التي تصل إلى %68,4 ، أما عن الفئة التي تجاوزت خبرتها الـ15 سنة فوصلت نسبتها إلى %5,3 من أفراد العينة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

1. نتائج التحليل الخاصة بأهمية التغيير التنظيمي لدى الأفراد

جدول رقم 21.4: يوضح نتائج التحليل الخاصة بأهمية التغيير التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	0,49536	1,3947	لا بد من إحداث التغيير في المؤسسة
6	0,45961	1,2895	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة
4	0,79651	1,5263	تحدد المؤسسة برنامجا للمستقبل يحمل في طياته عدة أشكال للتغيير
4	0,72548	1,5263	أنت معني بالتغيير حسب الفكرة "لا ينجح أي مشروع للتغيير إلا إذا اخذ في الاعتبار عنصر الموارد البشرية".
3	0,88932	1,5789	تقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير لان: 1. المنافع المستقبلية للتغيير اكبر من التضحيات الحالية.
2	0,85174	1,6316	2. المؤسسة تسعى من خلالها للتنمية و التطوير
1	1,72588	2,6842	3. التغيير يساهم في تحسين وضعية العامل
	0,91076	2,0395	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

نلاحظ من الجدول السابق بان جميع الأوساط الحسابية الخاصة بالمحور الأول من فقرات الاستبيان اقل من الوسط الحسابي النظري (3,00) و التي تدل على اتجاه المجهين نحو حالة من عدم التأكد، ما يقودنا لاستنتاج بان الأهمية النسبية للتغيير منخفضة لدى الأفراد بفندق الفرسان يبررها المتوسط الحسابي العام المساوي لـ 2,0395 (اقل من المتوسط النظري)، بانحراف معياري قدره 0,91076.

2. نتائج التحليل الخاصة بدور الإدارة في دعم التغيير

جدول رقم 22.4: يوضح نتائج التحليل الخاصة بدور الإدارة في دعم التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	1,71534	2,7632	تتواصل الإدارة مع العاملين لتوضيح رؤيا التغيير و أهدافه
5	0,64724	1,5000	تقديم المعلومات الكافية و الضرورية الخاصة بالتغيير يزيد من قناعة الأفراد و تجاوبهم
3	1,20336	1,8947	تشجع الإدارة مبادرات الأفراد بتقديم اقتراحات مشاريع تغييرية
2	0,96304	2,2105	تملك المؤسسة القدرة في التوفيق ما بين مواردها و إمكانات التغيير المتاحة
4	1,18939	1,8684	التغييرات المحدثة تمتد لتشمل الهيكل التنظيمي و أساليب و إجراءات العمل
	1,06809	2,3158	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

يلاحظ من الجدول أعلاه بان إجابات أفراد العينة بخصوص فقرات المحور الثاني و الخاص بدعم الإدارة للعملية التغييرية كلها اتجهت نحو السلب بحيث تقل متوسطاتها عن المتوسط النظري (3,00) فقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2,3158 بانحراف معياري 1,06809 و الذي يدل على غياب دعم الإدارة لمشاريع التغيير بفندق الفرسان.

3. نتائج التحليل الخاصة بسلوك الأفراد تجاه التغيير

جدول رقم 23.4: يوضح نتائج التحليل الخاصة بسلوك الأفراد تجاه التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	1,11915	1,8684	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير
1	1,38884	2,2632	يتلقى الأفراد تحفيزات مادية و معنوية لدعم عملية التغيير
4	0,64669	1,5263	يخضع الأفراد لبرامج تدريبية و تطويرية من اجل المشاركة في إحداث التغيير
2	1,21892	1,9737	تلعب العلاقات الاجتماعية سواء مع باقي العمال أو مع المشرفين دورا مهما في تفعيل التغيير
4	1,63792	1,5789	كيف تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا
	0,92778	1,7237	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام

يلاحظ من الجدول أعلاه بان جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخمس المكونة للمحور الثالث اقل من المتوسط النظري و التي تدل على اتجاه الجييين نحو السلب أي عدم الموافقة. كما أن المتوسط الحسابي العام هو الآخر اقل من المتوسط النظري و قيمته 1,7237 بانحراف معياري قدره 0,92778.

نتائج اختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و سلوكيات الأفراد العاملين.

1. نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "أهمية التغيير التنظيمي لدى الأفراد" و المتغير التابع "دعم الإدارة العليا للتغيير التنظيمي"

جدول رقم 24.4: يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط

دعم الإدارة العليا					المتغيرات
مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0,00	0,842	0,918	1,076	0,121	أهمية التغيير

انطلاقاً من الجدول السابق نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و الدعم المقدم من الإدارة العليا لتنفيذه إذ بلغ معامل الانحدار 1,076 و يفيد في أن أهمية التغيير تساهم بما نسبته 107% في الحصول على دعم الإدارة العليا لهذه التغييرات، أما القابلية التفسيرية للنموذج و المتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت 0,842 أي أن 84% من نسبة دعم الإدارة العليا سببها الأهمية النسبية للتغييرات التنظيمية و التي أكدها معامل الارتباط بين المتغيرين و الذي بلغ 0,918 و الذي يفسر قوة العلاقة الطردية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و دعم الإدارة العليا لتنفيذه.

2. نتائج الانحدار الخطي البسيط ما بين المتغير المستقل "أهمية التغيير التنظيمي" و المتغير التابع " سلوك الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي"

جدول رقم 25.4: يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط

سلوك الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي					المتغيرات
مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0,008	0,177	0,421	0,429	0,849	أهمية التغيير

استنادا إلى الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أهمية التغيير التنظيمي و سلوك الأفراد اتجاهه بحيث بلغ معامل الانحدار 0,429 أي أن الأهمية النسبية للتغيرات تساهم لوحدها في تغيير ما نسبته 43% من سلوكيات الأفراد تجاه التغيير بفندق الفرسان ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,177 و الذي يبين بان 18% من سلوكيات الأفراد تجاه التغيير التنظيمي تفسرها الأهمية النسبية له، يؤكدها معامل الارتباط الذي بلغ 0,421 و يفسر العلاقة الطردية الضعيفة بين أهمية التغيير التنظيمي و سلوكيات الأفراد اتجاهه.

* ما يمكن استخلاصه مما سبق: وجود علاقة طردية ما بين الأهمية النسبية للتغيير التنظيمي و دعم الإدارة العليا، و علاقة طردية ضعيفة ما بين الأهمية النسبية للتغيير التنظيمي و سلوكيات الأفراد اتجاهه.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية و التي شملت المحطة المعدنية حمام ربي و فندق الفرسان لولاية سعيدة للتعرف على واقع التغيير لدى بالمؤسسات و أثره على وضعيتها، توصلنا إلى: أن التغيير يعتبر عاملا مهما لدى المؤسسات في إطار التغييرات التي تشمل طرق العمل و التغييرات التكنولوجية على عكس طرق التسيير و التي لم تطرأ عليها أي تغييرات، بالإضافة إلى أن دعم الإدارة للتغيير يعود إلى الأهمية النسبية التي تمثلها. أما فيما يخص التنفيذ فان الأفراد يشكلون المقاومة بالرغم من أهمية التغيير التنظيمي. أما بالنسبة لآثار التغييرات السابقة فقد تبين من خلال الدراسة وجود تحسينات في مبيعات المؤسسات و زيادة عدد زبائنها، تبررها طبيعة المنافسة الضعيفة في قطاع المؤسسات الغير قائمة على أساس الفندقية و إنما تغطي من الخدمات الإضافية الأخرى المقدمة من قبل المؤسسات. أما بالنسبة لحكم الأفراد عنها فقد بلغت نسبة الأفراد الذين اعتبروها جيدة 65% بكلى المؤسسات.