



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون بتيارت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

اثر إدارة التغيير على جودة خدمة الزبون

إشراف الدكتورة:

حري مخطارية

اعداد الطالبات

- بلونيس ياسمين خديجة

- شويخي خيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. بلخضر نصيرة
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر "أ"	د. حري مخطارية
مناقش أول	أستاذ مساعد "أ"	د. حري خليفة
مناقش ثاني	أستاذ محاضر "ب"	د. زفرير نصيرة

نوقشت و أجزت بتاريخ: 2020/10/11

السنة الجامعية 2019-2020

شكر و عرفان

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وهو القائل { و إن تعدوا نعمة الله لا تحصوها
إنّا لله لَعَفُورٌ رَّحِيمٌ } .النحل . [81] :وأشكره على عظيم توفيقه وفضله و كرمه وتدبيره
فعليه توكلت وإليه اتجھت لإنجاز هذه الدراسة المتواضعة.

وعملاً بقول النبي صلّى الله عليه وسلم (أشكر الناس لله، أشكرهم للناس) رواه أحمد الطبراني
فيسعدني في هذا المقام تقديم الشكر والتقدير إلي:

الدكتورة الفاضلة **حري منخطارية** التي تفضلت بالإشراف على الرسالة والتي لم تدخر جهداً لإتمام هذه
الرسالة، ولم تبخل بوقتها لتقديم إرشاداتها وتوجيهاتها ونصائحها وملتابعاتها والتصويب، فلها منا خالص
الحبة وجزيل الشكر و الامتنان.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل **حري خليفة** الذي قدم لنا يد المساعدة و النصائح

والدكتورة الفاضلة /**بلخضر نصيرة**/ والدكتورة الفاضلة **زفرير نصيرة**

لتفضلهم بقبول مناقشا لرسالة وتقويمهم وإبداء الملاحظات.

وأخص الشكر أيضا إدارة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير لما وفرته للباحث من البيانات
والمعلومات اللازمة لتسهيل هذه الرسالة.

شويخي خيرة/ بلونيس ياسمين خديجة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

الحياة رحلة أحلى ما فيها أن يعرف الإنسان ذاته وكيف يعرف ذاته إن لم يعرف ربه.

إذا كان أول الطريق أم، فإن آخرها تحقيق حلم، وإذا كانت أولاً لانطلاقة دمعة فإن

نهايتها بسمة

و كل بداية لا بد لها من نهاية وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق.

أهدي هذا العمل إلى من ربط الله بهما العبادة والإيمان وتتمنى رضاها بعد رضا الله.

"وقضى ربك أن لا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى التي حملتني وهنا على وهن وجعل الله الجنة تحت قدميها إليك يا أرق و أنبل إنسانة في

الوجود " أمي الغالية " حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من غرس في نفسي الكبرياء و علمن وكيف أشق طريقي في الحياة، إلى الذي منحني

كل شيء و لم ينتظر مني أي شيء " أبي العزيز " رحمه الله.

إلى أختي سامية و إخوتي محمد ، عدة، الطاهر.

إلى جميع الأهل والأقارب والى صديقاتي.

إلى كل من أحبهم ولم يتذكروهم قلبي.

شويخي خيرة

إهداء

نحمد الله العظيم انه وفقنا لإتمام هذا العمل، فله سبحانه و تعالى الحمد و المنة.
إلى منارة العلم الإمام المصطفى إلى سيد الخلق رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه و سلم .
اهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي إلى من نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها و يعجز
اللسان عن وصفها و لا تكفي أقلام الدنيا عن التعبير عنها "أمي الغالية"
إلى "جدي العزيز" الذي رباني على الصبر و الجد و علمني مكارم الأخلاق و القيم حفظه الله و
أطال في عمره.
إلى جميع أفراد عائلتي التي مدت لي يد العون .
إلى من سهرنا سويا و نحن نشب معا نحو النجاح إلى رفقاء دربي و جميع صديقاتي من وقفوا بجاني.
إلى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي اهدي إليكم هذا العمل المتواضع.

بلونيس ياسمين خديجة

الملخص

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وذلك نظرا للتطور الكبير الذي عرفته البشرية من نهضة تكنولوجية؛ زيادة في عدد السكان و تنوع في الأذواق؛ زيادة في المنافسة الاقتصادية و عدم توازن بين العرض و الطلب و ظهور بواذر التكديس؛ الإفلاس و الأزمات الاقتصادية؛ الأمر الذي اوجب على الحكومات مراجعة سياساتها الاقتصادية و الاجتماعية قصد مواكبة هذا التطور و مواجهة كل الاحتمالات الواردة في مجال الأزمات المختلفة.

و لعل من أهم البدائل الإستراتيجية في مجال الإدارة و التسيير ظهور ما يسمى بمصطلح إدارة التغيير و الذي تبنته الدول الرائدة في المجال الاقتصادي و السياسات الاجتماعية المختلفة و الذي أعطى ثماره الايجابية في مجال مواكبة التغيير و الحصول على أحسن النتائج التي تخدم أهداف المؤسسات و المجتمعات معا. و نظرا للأهمية الكبرى التي يكتسبها هذا الموضوع خاصة في المجال الاقتصادي؛ ارتأينا أن نتناوله بتمعن و عمق من خلال ربط العلاقة بينه و بين إدارة الجودة و أثرهما الايجابي على اكتساب ولاء الزبون و بالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة و منحها فرص اكبر في فرض منتجاتها أو خدماتها في السوق و تفادي التكديس و الإفلاس.

لقد تمت معالجة هذا الموضوع نظريا من خلال فصلين متباينين و متكاملين خصصنا الأول منه لموضوع إدارة التغيير تعارفا و مفاهيم و مبادئ؛ أهدافا و منهجا بينما خصصنا الفصل الثاني لموضوع جودة الخدمات و علاقتها بإدارة التغيير وأثرها على اكتساب ولاء الزبون و رضاه و بالتالي على مردودية المؤسسة و ربحيتها و على اقتصاد البلد عموما. و تجدر الإشارة هنا إلى أننا لم نتمكن من إجراء دراسة ميدانية مكتملة بسبب جائحة كورونا التي حالت بيننا مقارنة الجانب النظري بالجانب التطبيقي داخل المؤسسة الجزائرية.

Résumé

Le monde d'aujourd'hui est témoin de changements radicaux dans divers domaines : économique, social et politique.

Grace au grand développement technologique qu'a connu l'humanité : augmentation de la population, goûts variés, concurrence économique propagée, un déséquilibre dans l'offre de la demande et l'apparition de signes de congestion, la faillite et les crises économiques et sociales.

- Afin de suivre ce développement et affronter toutes possibilités présentées aux différentes crises, donc l'apparition de la notion. "La gestion du changement" est peut être l'un des plus importantes stratégiques dans la gestion et qui a été appliquée. Dans les pays développés économiquement et qui a donné des résultats positifs qui servent aux buts des entreprises et des sociétés.
- Une importance majeure de ce sujet surtout dans le domaine économique. Nous pensons l'aborder profondément par le lien avec la gestion de la qualité et leurs effets positifs sur l'acquisition de la fidélité du client et donc améliorer la compétitivité d'entreprise et lui permet une grande chance d'imposer ses services et ses produits sur un marché et évitant les congestions et les faillites

Le sujet a été traité théoriquement en deux phases distinctes et complémentaires



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	المقدمة
الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
13	المطلب الثاني: مميزات إدارة التغيير
15	المطلب الثالث: مبادئ و أسس إدارة التغيير
16	المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير
17	المطلب الأول: الوسائل و الأبعاد
19	المطلب الثاني: مصادر و مداخل إدارة التغيير
24	المطلب الثالث: أنواع و مراحل إدارة التغيير
30	المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير و أساليب التغلب عليها
30	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير و مزاياها
32	المطلب الثاني: معوقات إدارة التغيير و الأسباب
36	المطلب الثالث: أساليب مقاومة إدارة التغيير
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: جودة خدمة الزبون و ارتباطها بإدارة التغيير	
53	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة و أهميتها
56	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة و تقنيات تحسينها

61	المطلب الثالث: مؤشرات و نماذج تقييم جودة الخدمات
65	المبحث الثالث: تأثير إدارة التغيير على الجودة في خدمة الزبون
65	المطلب الأول: مراحل التغيير في المؤسسة لتحسين جودة الخدمة
69	المطلب الثاني: عوامل نجاح التغيير لتحسين جودة الخدمة في المؤسسة الخدمائية
70	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه عملية التغيير في المؤسسة الخدمائية
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
80	قائمة المراجع



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	01-01
12	الضغوطات من اجل التغيير	02-01
20	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	03-01
26	الأجزاء المتداخلة للتغيير	04-01
27	نموذج "لوين" لمراحل إدارة التغيير	05-01
31	درجات مقاومة التغيير في المنظمات	06-01
44	مكونات خدمة العملاء	01-02
45	الصورة المثلى لخدمة العملاء	02-02
48	خطوات وضع المعايير	03-02
77	العلاقة بين الجودة الوظيفية و إسهامها في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة	04-02
58	أبعاد الجودة	05-02

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مجالات إدارة التغيير	01-01
55	مستويات متطلبات الزبائن	01-02
63	مؤشرات تقييم جودة الخدمات	02-02

المقدمة

المقدمة

يشهد العالم خلال هاته السنوات الأخيرة تغيرات جذرية وعميقة بسبب التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه مختلف البلدان، وجاءت هذه التغيرات نتيجة تطور التكنولوجيا وزيادة حاجيات الشعوب مما تطلب من المؤسسات الاقتصادية التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لمواكبة تنوع الأذواق وتلبية مختلف الرغبات المعبرة عنها بطلب المتزايد للمستهلكين لهذا السبب تبنت المؤسسات الاقتصادية أحدث المناهج والتقنيات في مجال التسيير ووضع المخططات والاستراتيجيات وتبني أحدث أنظمة المعلومات المختلفة من خلال الدراسات السوقية المتعلقة بتصرفات المستهلكين، المنافسين ومختلف المتعاملين مع المؤسسة وهو ما يطلق عليه حديثا بمصطلح إدارة التغيير والذي يعني في مجمله قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع مختلف التطورات التي يشهدها المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشط فيه، حيث يبقى مسير المؤسسة وبقائها في ظل المنافسة الحادة مرهون وبشكل حصري في قدرتها على مسايرة هذه التطورات والتغلب على تهديدات المحيط التنافسي لها.

ولا شك أن مؤسسات الدول النامية ومنها الجزائر تعاني وبشكل كبير في عدم مسابقته والحقا بركب المؤسسات المتطورة في مجال التحكم في إدارة التغيير.

لذا جاء بحثنا هذا في إلقاء الضوء على أهم مشاكل وعراقيل التي تحول بين المؤسسة الجزائرية وقدرتها على تبني آليات التغيير وإدارة التغيير في مختلف نشاطاتها كي تتفادى مختلف المشاكل ومنها الإفلاس.

لذا، ونظرا لأهمية الموضوع المتمثل في إدارة التغيير وأثرها في تحسين جودة الخدمات وإرضاء الزبون ارتبنا أن نعالج الإشكالية التالية:

❖ كيف يمكن لإدارة التغيير أن تساهم بشكل فعال وإيجابي ودائم في تحسين جودة خدمة

الزبون؟.

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن أن نقسمها إلى تساؤلات فرعية متسلسلة حسب تطور بحثنا هذا وذلك لتسهيل عملية شرحها وفهمها والإجابة عنها.

س1: ماهي إدارة التغيير ومظاهرها وأشكالها وأهداف التي تصبوا إليها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟

س2: ما المقصود بجودة الخدمات وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق هذا الهدف وتتحصل على رضا الزبون من خلال تبنيتها لإدارة التغيير محكمة وفعالة؟.

فرضيات البحث:

- ف1:** تعتبر إدارة التغيير من أهم المصطلحات الحديثة المنتهجة في المؤسسات الاقتصادية الرائدة وأداة من أدوات التسيير الحديثة المتبعة لتحقيق مختلف الأهداف والاستراتيجيات المسيطرة من طرف هاته المؤسسة.
- ف2:** لإدارة التغيير تأثير مباشر وفعال على تحسين جودة الخدمات بفضل تحكمها فقط في المعلومة السوقية

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في اعتبار إدارة التغيير من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمؤسسة، نظرا للدور التي تلعبه فيها، التي يتوجب عليها مسايرة التطورات الحديثة في مجال الإدارة والتسيير وهو ما يطلق عليها بمصطلح إدارة التغيير قصد تحقيق أهدافها وتفاذي الزوال والإفلاس.

أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف فيما يلي:

- التعريف بإدارة التغيير وجودة الخدمات وعلاقة الترابط بينهما.
- استعراض كيفية القيام بتغيير داخل المؤسسة لتحسين جودة خدماتها.
- معرفة مجالات إدارة التغيير ودورها في تحسين الخدمات المقدمة.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيارنا لهذا البحث كونه أولا يدخل في إطار تخصصنا في مجال إدارة الأعمال وثانيا كونه موضوع حديث لم يتم البحث فيه بشكل واسع وعميق).

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في تناول موضوع إدارة التغيير، باعتباره من المواضيع الحديثة.
- صلة موضوع الدراسة بالتخصص الذي ندرس فيه.
- قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع بالرغم من أهميته البالغة.

منهج البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة الموضوع الذي عاجناه من خلال فصلين نظريين فقط بسبب جائحة كوفيد 19 تبيننا المنهج الوصفي فقط لإنجاز هذا البحث.

حدود الدراسة.

البعد الموضوعي:

يتناول موضوع بحثنا أثر إدارة التغيير على جودة خدمة الزبائن، و لكن نظرا للصعوبات المتمثلة لعدم القيام بالدراسة الميدانية اكتفينا بإثراء هذا البحث من خلال فصلين نظريين فقط، بينا فيهما أهمية إدارة التغيير و أثر في جودة خدمة الزبون.

البعد الزمني:

لم ترتبط دراستنا بمدة زمنية معينة

البعد المكاني:

تناولنا في دراستنا أثر إدارة التغيير على جودة خدمة الزبون في الجزائر

الدراسات السابقة.

تمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

1- علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2013/20/02.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تجديد أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وتوصل الباحث إلى:

- التغيير في برامج التدريبية وفقا لما يقتضيه التغيير التنظيمي سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل.

- إن إرفاق التغيير بمجموعة من الحوافز يثير دوافع العمل الجاد لدى العاملين.

2- عوني فتحي خليل عبيد: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا ولم يعمل على تقليل الوقت والجهد، أو السرعة في الإنجاز.

- لم توجد خطة شاملة تحدد ماهية التكنولوجيا الموجودة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في الإجراءات وأساليب العمل.

3- ذبيح أحمد هشام: تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية 2017-2018.

تفصل الباحث إلى:

- تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق جودة عالية للخدمة.

- تساعد إدارة التغيير في استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة للمؤسسة في تحسين جودة خدماتها.

4- رزوق ابتسام: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2017-2018.

توصل الباحث إلى:

- من وجهة نظر الزبون، مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات بجودة متوسطة، فرغم التغيير والتطوير إلا أن الجودة المقدمة من قبل لم تصل بعد لمتطلبات الزبائن وذلك بمقارنتها مع باقي دول العالم.

- كلما زاد التغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- معظم الدراسات السابقة لم تتطرق إلى أثر مجالات التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

2- لم يتم التطرق إلى عوامل نجاح إدارة التغيير في لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

3- لم يقدم طرق تحسين جودة الخدمات لنيل رضا الزبون

صعوبات البحث:

تمثلت صعوبة البحث في عدم قدرتنا على إجراء الجانب التطبيقي للموضوع مقارنته بجانب نظري بالنسبة للمؤسسة نظرا لتفشي ظاهرة كوفيد 19 وكذلك قلة أبحاث المنجزة من طرف باحثين جزائريين خاصة بالمؤسسة الجزائرية.

تقسيمات البحث:

لمعالجة إشكالية البحث ولتأكيد أو نفي فرضياتها قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: تطرقنا إلى عموميات حول إدارة التغيير من خلال ثلاث مباحث، يتناول **المبحث الأول** ماهية إدارة التغيير انطلاقا من مفهوم التغيير وإدارة التغيير، ومن ثم تحديد مميزات إدارة التغيير ومبادئها، أما **المبحث الثاني** تم تخصيصه لأساسيات إدارة التغيير داخل المؤسسة، ونماذجها، وفيما يتعلق **بالمبحث**

الثالث فتم تخصيصه للتعرف على مقاومة التغيير بدأ بأسبابها، ومن تم التعرف على طرق وأساليب معالجتها، وأخيرا أساليب التغلب عليها.

الفصل الثاني: فسنعرض فيه إلى جودة الخدمة (أثرها على إدارة التغيير) الزبون وارتباطها بإدارة التغيير حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتضمن **المبحث الأول** مفاهيم عامة حول جودة الخدمة من خلال تحديد مفهوم الخدمة والجودة ومعايير الخدمة وطرق تقديمها.

أما **المبحث الثاني** فسيتضمن جودة الخدمة وطرق تطبيقها من خلال تعريف جودة الخدمة وأهميتها، وتحديد أبعاد ومؤشرات ونماذج تقييم جودة الخدمات، في حين أن **المبحث الثالث** فقد تم تخصيصه لتأثير إدارة التغيير على جودة خدمة الزبون من خلال مراحل التغيير على تحسين جودة الخدمة وعوامل نجاح التغيير والمعوقات التي تواجه عملية التغيير في المؤسسة الخدمائية.

الفصل الأول: عموميات

حول إدارة التغيير

تمهيد:

نظرا لما يشهده العالم من تطورات سريعة و جذرية خاصة في ظل الظروف البيئية التي تتميز بالديناميكية أصبح التغيير أمرا حتميا فلا شيء يبقى ثابت على حاله ، يعتبر التغيير من الأمور المهمة و الفعالة في وقتنا الحالي بالنسبة للفرد و العامل ، والمؤسسة و بالنسبة للمجتمع ككل ، لأن بالتغيير يكون هناك تطور و تجديد و ازدهار، فهو عملية حتمية ضرورية يمكن أن تكون مخططة أو تفرضها الظروف البيئية.

لهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على التغيير في الإدارة أو الهيكل التنظيمي بهدف تحسين حالتها إلى الأفضل عن طريق التطبيق السليم والفعال لإدارة التغيير، يمر التغيير بعدة مراحل يجب على المؤسسة إتباعها استنادا على بعض الطرق والأساليب التي تساعد في تفادي العقاقيل التي يمكن أن تتعرض لها من خلال رفض العاملين لهذا التغيير وبالتالي يمكن للمؤسسة ضمان الحفاظ على مكانتها و استمراريتها.

- سنناقش في هذا الفصل مفهوم إدارة التغيير بصفة عامة ومميزاته، وسنتطرق إلى الخطوات التي يمر بها ومجالات تطبيقه ومراحله، ونتطرق إلى مقاومة التغيير ومعوقات وأساليب التغلب على المقاومة، حيث قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير.

➤ المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

➤ المبحث الثالث: مقاومة التغيير وأساليب التغلب عليه.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير طريقة فعالة وأسلوب مبتكر حيث تدعو إلى التجديد والابتكار، إذ تعتمد المؤسسة لمواجهة الظروف اليومية والضغوطات البيئية التي تعيشها بشكل متكرر باعتبارها نسق يؤثر ويتأثر في محيطه ومن خلال هذا المبحث سنحاول إدراج معظم التعاريف التي استندت لإدارة التغيير، مميزات وأسسها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة التغيير سنتطرق إلى تعريف التغيير و أهميته و أسبابه.

❖ أولاً- تعريف التغيير

عدد وتختلف مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر ويعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي.

- **التعريف الأول:** عرفه سعيد يس عامر بأنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية التي يتركها التقدم و التطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار¹.
- **التعريف الثاني:** كمال محمد المغربي فقد عرفه على أنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل².
- **التعريف الثالث:** عرفه كارت لوين بأنه عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعامل ; وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة و نتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليه اسم الحالة الراهنة³.
- **التعريف الرابع:** عرفه عبد البارئ بأنه محاولة معرفة الطريقة التي يمكن إتباعها للانتقال من وضع إلى وضع أفضل، وهو بمثابة إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن الوضع الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهداف بشكل أفضل⁴.

¹ - جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعترف، الأردن 2005، ص 15.

² - ريجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء، الأردن 2014، ص 31.

³ - كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم دار الفكر، الأردن 1996، ص ص 245-246.

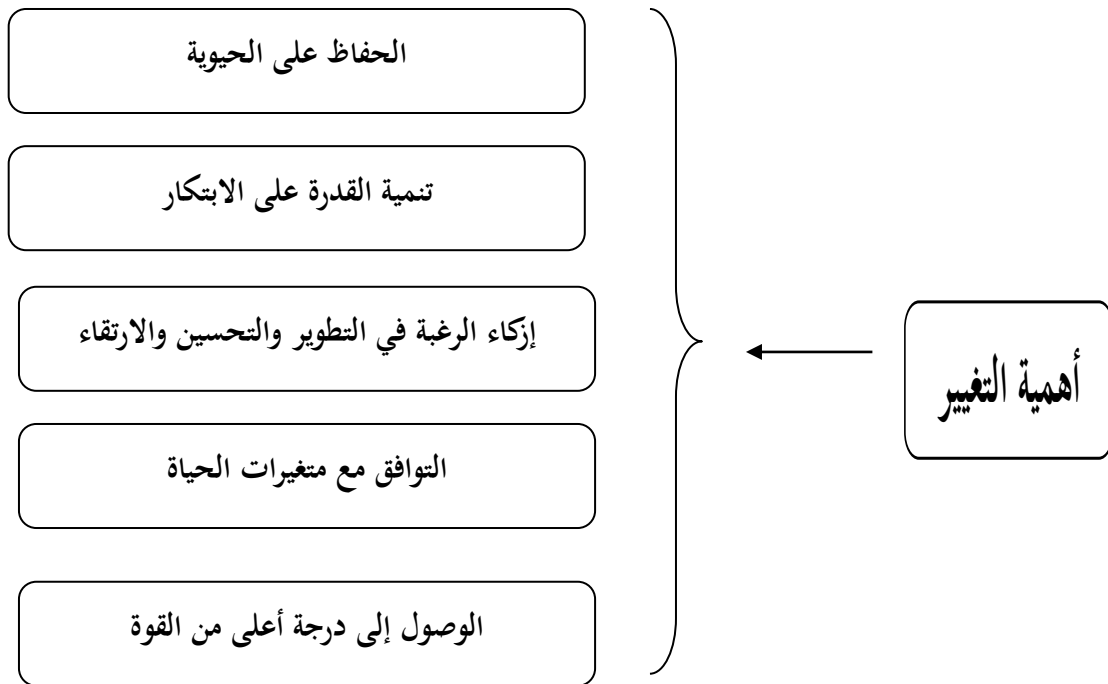
⁴ - مونس اللوزي، التنمية الادارية الطبعة الأولى، دار وائل، الاردن 2000، ص 227.

وبناء على هذه التعريفات نلاحظ أن كل باحث تعرض إلى التغيير وفق رؤيته الخاصة مستندا على أحد المداخل السلوكية الإدارية ، التنظيمية أو التكنولوجية، كما اتفقت على أن التغيير يمثل تعديلا في الوضع الراهن للانتقال للوضع المستقبلي وذلك لتحقيق التكيف و التفاعل مع البيئة المحيطة.

❖ ثانيا- أهمية التغيير

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية واجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، يمكننا الإحاطة ببعض جوانب الأهمية من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم(01_01) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 274.

يتضح لنا من الشكل أن هناك خمسة جوانب أساسية هي:²

1- الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفعالة. يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات و المنظمات و الدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى تحريك الثوابت و إلى سيادة روح التفاؤل.

¹ - سامح عبد المطلب عامر و الآخرون، التطور التنظيمي، دار الفكر، عمان 2010، ص 274.

² - نفس المرجع السابق، ص 275.

2- الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار. التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

3- الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين و الارتقاء. يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، ويستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

4- الجانب الرابع : التوافق مع متغيرات الحياة. حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

5- الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة. يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.
- معرفة مجالات القوة و تأكيدها.

❖ ثالثا- الأسباب المؤدية إلى التغيير:

باعتبار المنظمة نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية تشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية) فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة، حيث يوجد العديد من الضغوطات على المنظمة والتي تؤدي بها إلى التفكير الجاد من أجل التغيير. من هذه الأسباب نذكر ما يلي:¹

- 1- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها أجلا أم عاجلا.
- 2- الطموح للوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد كي تحقق طموحات كل المنظمة والعاملين فيها.
- 3- الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
- 4- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود.

¹ - خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين الطبعة الأولى دار الحامد، عمان 2010، ص ص 55-

- 5- العمل على المزيد من إرضاء العملاء.
 - 6- تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات الجديدة
 - 7- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة ، وبطء العمل وارتفاع تكلفته، و تدني الإنتاجية مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه الظاهرة السلبية.
 - 8- زيادة المنافسة بين المنظمات ، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل و إجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ، وطبيعة القوى العاملة وحجمها ، و التكنولوجيا المستخدمة و غيرها.
 - 9- النزعة للتجديد والابتكار، سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.
 - 10- تغير إدارة المنظمة وما يتبعه في كثير من أحيان من تغيرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغيرات في الهيكل التنظيمي وتغيرات في نمط الاتصال وغيرها.
- كما هناك قوى ضاغطة أخرى تتمثل في النقاط التالية:
- 1- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير ، كما تعتبر الدعامات الأساسية للتبدلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي و السياسي و التكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية.
 - 2- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم، ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيير الظروف البيئية.
 - 3- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارة جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها و السيطرة عليها، أو على جزء منها لصالحها.
 - 4- التغيير في ظروف السوق أو العمل المستهدف ، و التطور السريع و المستمر فيها و لحاجاتهم (تغير الأذواق).
 - 5- بالإضافة إلى تغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة. يوضح الشكل الموالي أهم أسباب التي تدعو المنظمات إلى إحداث التغيير.

الشكل رقم (01_02) الضغوطات من أجل التغيير:



المصدر: موسى قاسم القريوني ، أساسيات الإدارة الحديثة ط 3، دار تنسيم ، عمان ، 2006 ، ص 248 .

❖ رابعا- تعريف إدارة التغيير.

انطلاقا من تأكيد الحاجة للتغيير تتأكد الحاجة للإدارة عملية التغيير التي أصبحت من أبرز متطلبات المؤسسات وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير.

■ **التعريف الأول:** إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه، وفي

النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معا. وهي

بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير، وتقييمه، وتنفيذه، واستيعابه.¹

¹-رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- **التعريف الثاني:** هو عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق مناهج أو منهج شمولي علمي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.¹
 - **التعريف الثالث:** عرفها علي السلمي بأنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسيات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين:²
 - ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.
 - **التعريف الرابع:** إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما إن الهدف منها مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة في العمل في المؤسسة والمنشأة.³
- ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة التغيير بأنها العملية التي تبين مسار التغيير الخاص بالمنظمة من تحقيق الأهداف الخاصة بها على أكمل وجه و تحقيق خطة أكثر طموحاً و منفعة بيئية أكبر.

المطلب الثاني: مميزات إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص و الأهداف تتمثل في :

❖ أولاً- خصائص إدارة التغيير.

- هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير لذلك من المهم التعرف عليها و الإحاطة بها.⁴
- 1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً و ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة و أهداف محددة، ومن هنا إن إدارة التغيير نتيجة إلى تحقيق هدف، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.
- 2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع الحالي العملي الذي تعيشه المنظمة.

¹-محمد نمران العطيّات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد، ط 1، الأردن 2005، ص 68.

²-موسى اللوزي، التطور التنظيمي، دار وائل، عمان 1999، ص 49.

³- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة ط 1 2011، ص 18.

⁴- نفس المرجع السابق، ص ص 20-21.

- 3- التوافقية: تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
 - 4- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على الحركة بجرية مناسبة، تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
 - 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف ايجابيا من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
 - 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - 7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.
 - 8- الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير.
 - 9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا.
 - 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
- ❖ ثانيا-أهداف إدارة التغيير.

- تسعى المنظمات من خلال التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:¹
- 1- زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
 - 2- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة(قدرتها على التكيف مع البيئة)، درجة ولائهم وانتمائهم لها.
 - 3- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و تقبلا للتغيير، و تنمية ومعارف و مهارات العاملين و تحسين أنماطهم السلوكية ، تطوير نظم و إجراءات اتخاذ القرارات، العمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.

¹-سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

- 4- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المنظمة، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- 4- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 7- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.¹

المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة التغيير.

❖ أولاً: مبادئ إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي:²

- 1- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون هم الذين يتغيرون من اجل التغيير، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير. لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.
- 2- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير و الأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر، و ماهية المهارة و السلوك و العلاقات التي يجب أن يتعلموها.
- 3- التأكد بأن الفرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء نتائج المنظمة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمنظمة.
- 4- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل وتوفير الدعم و المعلومات في الوقت الذي يحتاجونه فتغيير السلوك و المهارة ليس عملا سلبيا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل و البحث و النجاح و الفشل ، حيث يجب توفير مناخ و التزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات و التدريب و النصح و التدعيم.

¹-رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 83.

²-فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون و موزعون، عمان 2015، ص ص 124-125.

5- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فوق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير

5- التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.

❖ ثانياً- أسس إدارة التغيير.

تعتمد أسس إدارة التغيير على التكامل، الشمول، النظرة المستقبلية الواعية والحرص على تحقيق أعلى إنتاجية وفاعلية في المجتمع وذلك بأخذ المنهجية التالية:¹

- 1- تحديد الأهداف و التخطيط الأمثل من أجل تحقيقها.
- 2- وضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة و المخططات التشغيلية لها بمرونة كافية قادرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير في المجتمع و على مستوى العالم.
- 3- بناء هيكل العلاقات الوظيفية بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات المحلية والدولية ولمواجهة السرعة اللازمة في اتخاذ القرار، وميكانيكية ذلك.
- 4- اعتبار تحقيق سعادة ونجاح الفرد هدف العملية الإدارية ووسيلة تحقيقها ويجب أن تتخذ القرارات الإدارية و تضع هذا الهدف نصب أعينها.
- 5- قيادة العمل وتنظيم وتوجيه مختلف عناصره البشرية والمادية حسب القيم الإسلامية، وأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المعتمدة فيها، بما يحقق الأهداف، ويصون مسارات التنفيذ في الحدود المتاحة والمقبولة لتنظيمها.
- 6- بناء كل شبكات الاتصال و قواعد المعلومات اللازمة و تقنياتها .

المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تحدث نتيجة القوى الداخلية و الخارجية التي تفرض نفسها على المؤسسة، و تدفعها لإيجاد تناسق بين أهدافها و بين المتطلبات الجديدة ، فتعمل هذه الأخير على تجديد مجالات عملها بإتباع مجموعة من الوسائل و الأبعاد التي تساعد في تحقيق ذاتها ومن خلال هذا المبحث سنحاول إدراج مصادر ومختلف مجالات استخدامه و مراحلها.

¹-فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، موجع سبق ذكره، ص 126.

المطلب الأول: وسائل وأبعاد إدارة التغيير

❖ أولاً- وسائل إدارة التغيير.

كفي تتمكن إدارة التغيير من مسايرة العصر في تحقيق أهدافها، وتوافقها مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها فإن عليها الأخذ بالعديد من الوسائل التي فيها ما يلي:¹

- 1- اعتماد منهجية البحث والتطوير المستمرين بلا انقطاع.
- 2- الأخذ بطرائق التحليل الاقتصادي، و الإحصائي المتطورة و نظم المعلومات المتجددة.
- 3- مسايرة العصر في تصميم النظم والتخطيط، وتكوين البرامج، والمتابعة، وحسن التقييم الموضوعي والعدل والمتكامل للأفراد وللعمل وللظروف المحيطة به في ضوء المعلومات المتجمعة والمحللة.
- 4- حسن استشراف المستقبل و التغيرات المحتملة فيه و كيفية التوافق أو الاختلاف معها بناء على التقييم الموضوعي و القياسات الدقيقة.
- 5- اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية و الحرص على تنميته باستمرار و على ترشيده و إصلاحه، وتهيئة المناخ المناسب لتحفيزه من أجل تحقيق الأهداف العامة الخاصة في توافق وانسجام تامين.
- 6- اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية المحلية و العالمية، و التشريعات الحكومية الإمكانات البيئية أساسا للتخطيط الإداري، و التنظيم، و التوجيه، و الضبط واتخاذ القرارات وكذلك الخبرات الخاصة المتجمعة لدى أفراد المنظمة.
- 7- الحرص على توزيع الاختصاصات، وتجنب المركزية المتسلطة مع الرقابة الواعية اليقظة، والمتابعات المستمرة لتحقيق الوفاء بمتطلبات العمل في جو من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

❖ ثانيا- أبعاد إدارة التغيير.

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و نظم مفتوحة تعيش التغيير، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربع أبعاد و هي كما يلي:²

¹-فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، موجه سبق ذكره، ص 140.

²- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط 2013، ص ص 23-24.

1- التغيير في الثقافة:

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة و المهمة في حياة الإنسان المعاصر، نتيجة لحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط و اللبس في استخدامه و في علاقته بمفهوم التغيير الثقافي لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين, مفهوم ثقافة التغيير يعني أن الثقافة دور هام في تغيير الواقع الأفضل بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التحلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير و التطوير.

2- التغيير في الهيكل التنظيمي.

يكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

3-التغيير في التكنولوجيا.

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة و تقديم الخدمات, إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا لان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة.

4-التغيير في المهام:

يشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال القائمة والتغيير في السياسيات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغاؤها. كما يشمل التغيير في طرق و إجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

المطلب الثاني: مصادر ومدى خيل إدارة التغيير.

❖ أولاً- مصادر إدارة التغيير.

هناك من يرى أن التغيير ينبع من عدة مصادر وأهمها المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي أو التشريعي وطبيعة هذه المصادر هي محددة لطبيعة التغيير الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة ومتطلبات جديدة وعليه يمكن تصنيف هذه القوى إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

1- المصادر الداخلية: تشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة، ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي:¹
أ. وجود أهداف جديدة: إذ قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة² فستقوم حتما بالتغيرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد الإمكانات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

ب. انضمام أفراد جدد: أن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذ عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة.³
ت. عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ، و لهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد حلول بإجراء التعديلات و التحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.⁴

ث. تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغيرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.⁵
ج. إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير و التحسين المستمر في الأداء.⁶

¹ - فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير و مفاهيم و مناظرات في إدارة الأعمال ترجمة تحية عمارة، دار الفجر، القاهرة 1999، ص 58

⁴ - سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفس للاستثمارات و التطوير الإداري، مصر 1998، ص 546.

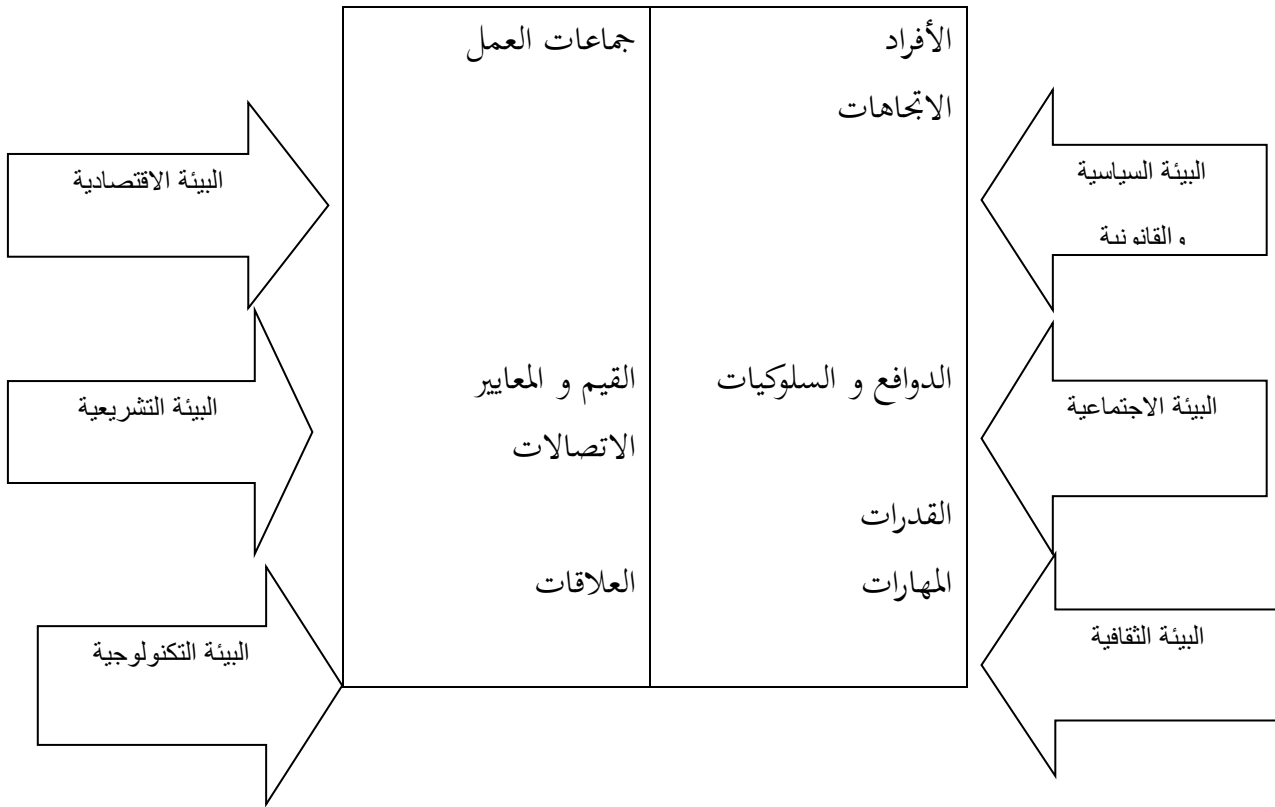
⁵ - جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁶ - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن 2002، ص 187.

2- المصادر الخارجية:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه هنا الاهتمام الكبير لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتعرف هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (01-03): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

البيئة الاقتصادية: تتمثل في زيادة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعملة و بانتفاخ الأسواق و انضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية التضخم تغير أسعار التبادل بين المعاملات النقدية أو ارتفاع أسعار ووسائل الإنتاج أو الاتجاه نحو التخصص، هذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية و النظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بدرجة

الفعل و طرق العمل النمطية إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار استراتيجي.¹

أ. البيئة السياسية و القانونية: تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور قوانين جديدة تؤثر على سياسيات المنظمة كالقوانين إلى المرتبطة، و الخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي بالإضافة إلى ما تفعله الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة و تنظيم البعض الآخر نتيجة لذلك تظهر فرص و تهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول.²

ب. البيئة التكنولوجية والتقدم الفني: ويقصد بها جميع الأدوات الفنية للعمل وأدوات حل المشكلات، تتمثل مجالات التغيير المرتبطة بالتكنولوجيا في تغيير الجوانب التكنولوجية للعمل وإجراءات و طرق العمل التي تتبعها المنظمة.

من أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث تغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، و تتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات و الآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات ، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات.³

ت. البيئة الاجتماعية: التغيير في عادات و تقاليد المواطنين أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين ومستوى التعليم أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة.⁴

ث. البيئة الثقافية: حيث تؤثر على قيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء و عملاء وموردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين و أسلوبهم في التعامل ، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم و نمط الإدارة السائد و نظم الاتصالات و المعلومات و طرق الأفراد في حل المشكلات و اتخاذ القرارات.⁵

¹ - علاوي عبد الفاتح، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الاغواط، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 2013، ص 22.

² - إسماعيل السيد، إدارة استراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص 102.

³ - رحيم حسن، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر 2005، ص 175.

⁴ - فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، موجه سبق ذكره، ص 35.

⁵ - علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة 21-22 ماي البلدية الجزائر، 2002، ص 04.

❖ ثانياً-مداخل إدارة التغيير.

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير وذلك لأهميتها، الجدول التالي يمثل ملخص لهذه المجالات

- الجدول رقم (01-01) مجالات إدارة التغيير

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
-استراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
-استراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
-استراتيجية الوظيفة	نظم المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأوتوماتيكية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظم معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: علي شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 330.

من خلال الجدول يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث تغيير وهي:

1- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارة الفرعية و الاستراتيجيات الوظيفية و لتوضيح أكثر نأخذ التالي:

- الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص المواد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، أيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقدم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.¹

2- التغيير الهيكلي (البنائي): التغيير في البناء التنظيمي يعتبر ضرورة في بعض المنظمات وذلك لعوامل منها النمو و الانتشار، ولذلك تقرر الإدارة العليا تغيير التنظيم وذلك استجابة للتغيير الذي يحدث سواء في الاستراتيجية أو العمليات أو النمط الإداري أو في الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة، مما ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبناء فرق العمل.²

¹-احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان 2012، ص 41.

²- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار القباء 2001، ص 220-221.

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المنظمة.¹

يأخذ التغيير الهيكلي كل أو بعض الجوانب التالية:

-توضيح وإعادة تفريق الوظائف.

-تعديل الهيكل التنظيمي.

-تعديل اللامركزية.

-تعديل أنظمة تقييم الأداء والمكافأة والرقابة.

-إحداث التغيير في السياسات الحاكمة للعمل.

كما قد يقتصر التغيير على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا لما يحدث تطوير جذريا في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي وبالتالي فالتغيير الهيكلي هو الذي يعمل على إحداث التغيير فخلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات أو في التخصصات والعلاقات والأدوار.²

3-التغيير التكنولوجي: تعرف التكنولوجيا بأنها تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة هذه المعارف منها ما هو مرتبط برأس المال البشري، معرفة كيفية العمل والإنتاج، وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات وطاقات ومعارف، تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وهي نتيجة سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة.³

أما التغيير التكنولوجي فهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل و أساليبه و طرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات و أدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل

¹ - صورة معموري، التغيير و التطوير التنظيمي و إشكالية مقاومته، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، و علوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر 2007، ص 23.

² - سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2009، ص 97.

³ - بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، كلية لعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص 04.

و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، ولا شك أن التكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهات يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا و المنظمات و هما:

- الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.
 - الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.
- يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها:

استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري، حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.¹

4- التغيير الإنساني: يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يركز التغيير على الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد، ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. إن فعالية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد منشأته أن يعزز باستمرار نجاح فعالية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد للتغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة.²

المطلب الثالث: أنواع ومراحل إدارة التغيير.

❖ أولاً-أنواع إدارة التغيير: يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف وهي على النحو التالي:³

1- حسب الأسباب وينقسم إلى الأصناف التالية:

أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار و النشاط دون تحديث و تجديد وسط منظمات منافسو ذات أساليب إدارية و إمكانات حديثة ومتطورة.

¹ -جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

² -علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة، القاهرة 1983، ص ص 257-258.

³ -خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، مرجع سبق ذكره ص ص 88-101.

ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي بحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ت. تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية وذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها.

2- حسب معيار التخطيط وينقسم إلى:

أ. التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفق لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة من ناحية أخرى.

ب. التغيير الغير مخطط أو العشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة الضغوط التي تتعرض لها المنظمة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

3- حسب شكل التغيير ويأخذ هذا النوع الصور التالية:

التغيير الشامل: هو ذلك التغيير الذي يشمل كافة جوانب المنظمة دون حصر أو استثناء، أي أنه يتناول المنظمة بكاملها، لذا لا يتصف هذا الشكل بالبطء، وإنما يكون تغييرا سريعا.

أ. التغيير الجزئي: هو عكس الأول إذ يقتصر على جانبا واحدا كتغيير الآلات و الأجهزة و الذي يؤدي أحيانا إلى عدم توازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة، و الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجيا على قفزات متنوعة.

ب. التغيير المادي: ويقصد به التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات والأدوات التي تساعد على تحقيق أهدافها.

ت. التغيير المعنوي: ويهتم بتغيير سلوك الأفراد العاملين الاجتماعي والنفسي إضافة إلى تغيير طرائق أداء العمل التقليدية.

ث. التغيير السريع: ويعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدثه وعلى طبيعة ظروف المنظمة.

ج. التغيير البطيء: ويتصف أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع.

4- حسب كيفية إحداث التغيير: ستميز بين التغيير المفروض و التغيير الرضائي.

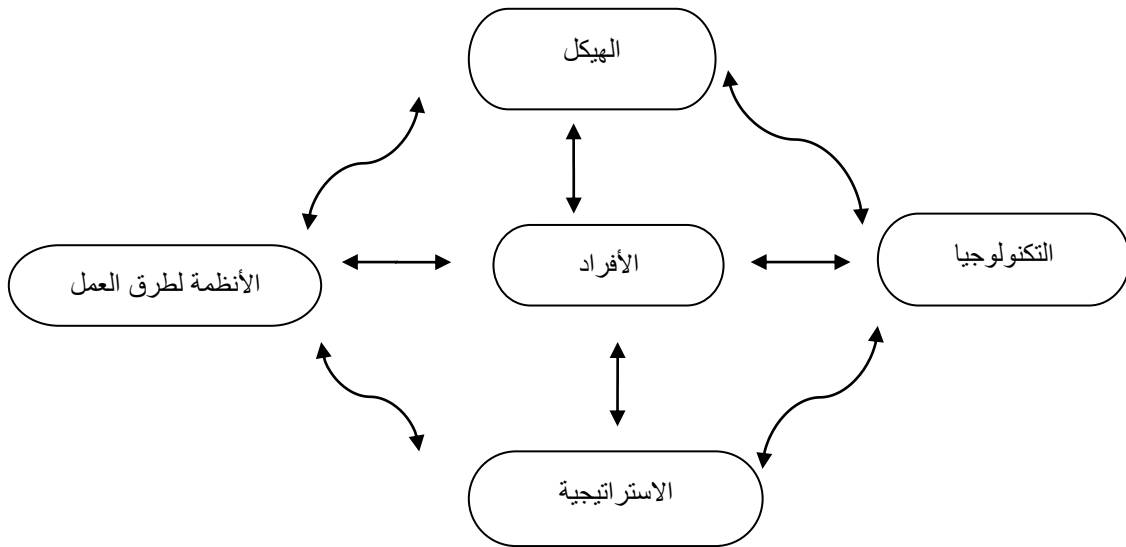
أ. التغيير المفروض (بالقوة): في هذا النمط يفرض التغيير حرفيا عل المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية أي أن المنظمة لا تقرر ذلك بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة وعليها أن تنفذه.

ب. التغيير بالمشاركة: فيتم برضا و مشاركو العاملين في التخطيط للتغيير , و ليس من المنطقي اشتراك جميع العاملين في عملية التخطيط للتغيير حيث يمكن اختيار ممثلين عن العاملين يتولون إبلاغ زملائهم بالأسباب التي دعت لعملية التغيير.

5- حسب جوهر التغيير: للتغيير أبعاد متعددة وأنواع تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير والمهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار والتوازن... فقد يكون التغيير بإحلال آلة معينة حديثة محل الآلات قديمة أو إدخال تغيير جذري في طرق وأساليب العمل المستخدمة، أو قد يكون إدخال كمبيوتر محل الأفراد... الخ، لا شك أن مثل هذه الإدخالات لها ردود فعل متباينة عند العاملين، تختلف هذه الردود باختلاف المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة أو طبيعة هؤلاء العاملين.

ويمكن تلخيص أهم أنواع التغيير حسب الجوهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): يبين أجزاء المتداخلة للتغيير



المصدر : فريد كورتل ، آمال كحيله ، إدارة التغيير في عالم المتغير ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

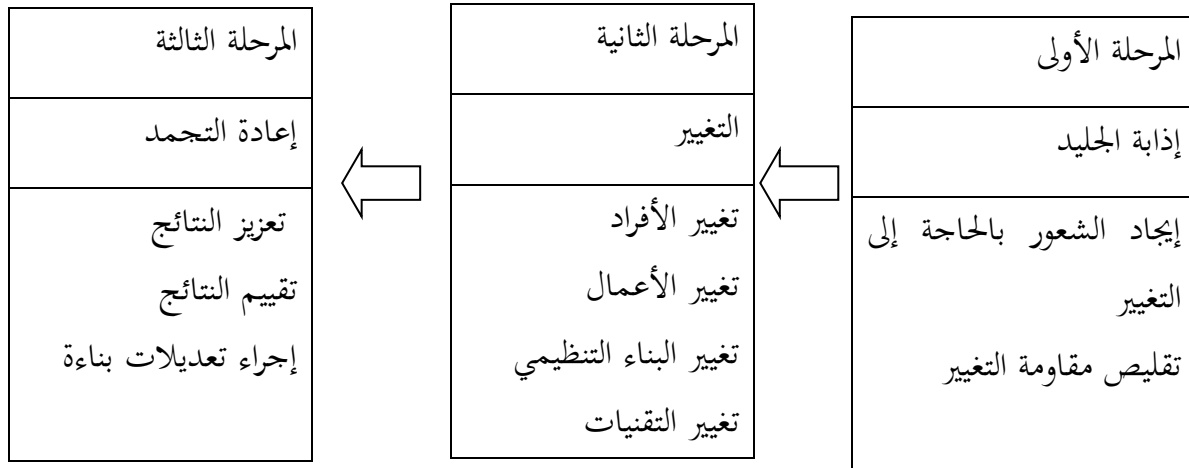
❖ ثانيا- مراحل إدارة التغيير.

حسب نموذج كيرت لوين:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء يشجع الباحثين و الدراسيين و المنظمات على دراسة هذه الظاهرة و بذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج و أفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه (Kurt lewin 1951) في محاولة لتحديد مراحل إدارة التغيير، والتي قام العديد من العلماء و الممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم.¹

ويصف لوين المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، وانتشار تقنية جديدة الابتكار و الإبداع من داخل المنظمة، التشريع الجديد حقوق العمال، ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "لوين" عدد من القوى المقاومة و التي تضم التقاليد و ثقافة المنظمة و المناخ السائد، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يضل في حالة توازن و النتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد "لوين" أن عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني؛ اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، و يقترح "لوين" عملية ذات ثلاث مراحل لتنفيذ التغيير.²

الشكل رقم (01-05): نموذج "لوين" لمراحل إدارة التغيير



المصدر : قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 161

¹ - جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² - علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

1- مرحلة إذابة الجليد.

حيث يتم فيها الإعداد و التهيئة للتغيير، فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و بمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، ويسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إل حث الأفراد للشعور و الإدراك لإقرار الحاجة إل التغيير ، و عليه ينبغي على الإداريين من مديرين و قادة وإنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اعتبار و مراجعة للأهداف و الاتجاهات و السلوك القديم، وأن يكون هناك قبول ايجابي و استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.¹

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني الأداء ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية و إيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، و التوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن أساليب تحرير و إذابة الموقف ما يلي:²

- منع أي مدعّمات أو معززات للأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك للإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير المرغوب فيها.

- انتقاد التصرفات و أساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب و البخس من القدر أو الحط من القيمة.

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

1- فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار الصفاء، القاهرة 1988، ص ص 80-81.

2- علاوي عبد الفتاح، اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وكذلك إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنسانية.

2-مرحلة إحداث التغيير:

يتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجيدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في انجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

ويحذر "لوين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لان من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة تغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.¹

3-مرحلة تثبيت التغيير:

لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ، ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره.

كما استخلص "لوين" سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي أوردتها على الوجه التالي:

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة
- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
- جمع المعلومات بواسطة الخبير و إجراء التشخيص لها.
- تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.

¹-ريجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 145

المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير وأساليب التغلب عليها

على الإدارة أن تفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوثه أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبوله، لذا يجب عليها أن تتعرف على أسباب مقاومة الأفراد للتغيير، وأساليب التغلب عليها.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير ومزاياها

❖ أولا- تعريف مقاومة إدارة التغيير.

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير.

■ **التعريف الأول:** عرف حريم مقاومة بأنها: استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.¹

■ **التعريف الثاني:** هي أيضا الامتناع وعدم الامتثال للتغيير، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.²

■ **التعريف الثالث:** يعتبر zandger من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير و عرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية و حماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو متصور. folger and skarlicki أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي و عرقلة الافتراضات السائدة والمحادثات و علاقات السيطرة.³

كما يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها: استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي ل مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك في إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة.⁴

¹-حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2004، ص 384.

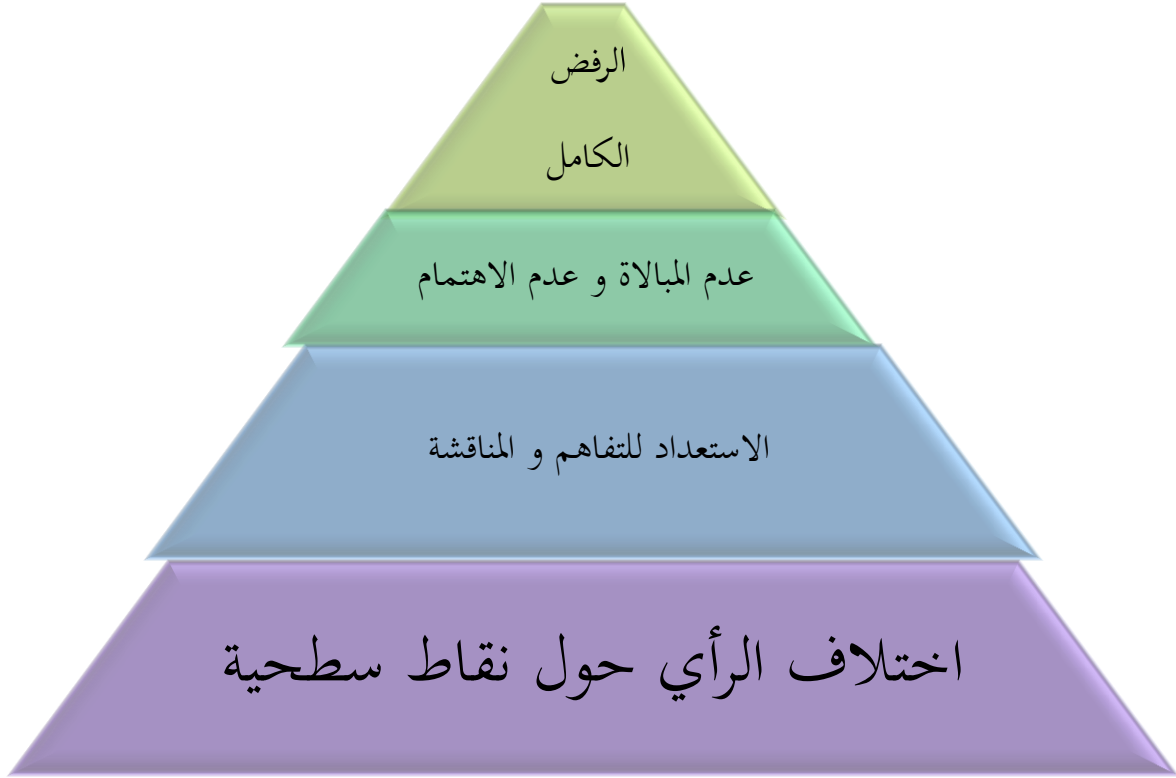
²-محمد سليمان العميان، سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط2، دار وائل، عمان 2006، ص 255.

³-ريجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 304.

⁴-فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، موجه سبق ذكره، ص 87.

❖ تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما سوف نبينه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01-06): درجات مقاومة التغيير في المنظمات



المصدر : خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

❖ ثانيا- مزايا مقاومة التغيير.

- رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي:¹
- 1- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و إثارة بشكل أفضل .
 - 2- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
 - 3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة وغير المباشرة.
 - 4- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

¹-رشيد منير عبودي، التغيير و التطوير الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة، 2007،ص41

المطلب الثاني: معوقات إدارة التغيير والأسباب

❖ أولاً-معوقات إدارة التغيير:

يتعين على المسؤولين عن التغيير في المنظمة تحليل العوائق التي تحول دون وصول المنظمة إلى الحالة المستقبلية المنشودة وذلك محاولة للتغلب عليها والتخفيف من حدتها.

حيث من أهم معوقات التغيير ما يلي:¹

1- جهود القواعد و الإجراءات و الهيكل التنظيمي.

2- سوء وسائل الاتصال

3- الدرجة العالية من الرسمية .

4- نقص الموارد لإحداث التغيير.

5- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.

6- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.

7- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.

8- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.

9- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.

10- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.

11- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

وبما أن إحداث التغيير و تطبيقه في أي منظمة ليس مهمة سهلة، بل تواجه معوقات وصعوبات لذلك على قائد التغيير أن ينتبه إلى ما يلي:

أ. يجب إعداد العاملين معه للتعاطي التغيير و التطوير التنظيمي باستمرار.

ب. بأن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي يجب التعامل معه بحذر.

ت. إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير و التطوير يساهم في تقبلهم به.

يمكن أيضا تصنيف معوقات التغيير التنظيمي إلى أنواع أخرى وهي:

1- **المعوقات البشرية:** ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

مقاومة الأفراد للتغيير يعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج المرتبة على ذلك.

¹ - احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-59.

أ. النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد للذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

2- **المعوقات البيئية:** وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

3- **المعوقات الفنية والمادية:** وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

4- **المعوقات الاجتماعية:** حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً على برامج التغيير التنظيمي:

أ. ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

ب. السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التغيير التنظيمي.

ج. كثرة الصراعات بين العاملين.

5- **المعوقات التقنية:** وتشمل ما يلي:

أ. عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

ب. تراجع مهارات العاملين التقنية و مقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

ت. ضعف البحوث والاستشارات و اعتمادها المنهج النظري بدلاً من المنهج الميداني.

ث. العمل على إدخال مكننة العمل بناءً على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة و تدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها للعمل.

ج. عدم الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت).

ح. عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

ثانياً- أسباب مقاومة الإدارة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب نذكر منها:¹

¹ - احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

1- الخوف من المجهول وعدم التأكد: قد يعتقد الأفراد أنه سيترتب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد ، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم ، أو خوفا من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل, أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا أو تفضيلهم الاستقرار.

ونتيجة لعدم التأكد قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه، أو قد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي وبالتالي يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير.

2- انعدام الاستقرار النفسي و الطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تغيرات و تبديلات في المناهج والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

3- الخسارة: الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة، والسبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلا في الاختصاصات وتعديلا في جداول العمل، وتعديلا أخرا في جماعات العمل، وبناءا عليه فإن خسارة النفوذ أو جزء منه، والخسارة في المركز والخسارة في التخلي عن إجراءات العمل التي تعود عليها الفرد، كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير.

4- أسباب اجتماعية: إن التغيير بطبيعته قد يولد تحوفا من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأوامر وتأسيس أوامر وارتباطات جديدة غير معروفة تهديدا للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.....

5- الارتياح للمألوف: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

6- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به. اختلاف الإدراك: تنتج مقاومة التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر ، على سبيل المثال، فإن المدير ذو الخلفية التسويقية يمكن أن يشخص الموقف، و يطالب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية، وفي نفس الوقت فإن مديرا آخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر مؤداه

رفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية، معنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة، ومن 7- ثم يطالبون بوسائل مختلفة لإحداث التغيير، وفي هذا المثال فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره والسبب هو اختلاف الإدراك. مما سبق يتضح لنا أن مصادر مقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات الشخصية والحاجات.

✓ يمكن تصنيف هذه الأسباب تبعاً إلى مصدرين هما: الأفراد والمنظمة و التي في الواقع الأمر تتداخل مع بعضهما البعض كما يلي:¹

1- مقاومة الفرد: وهي المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، وفيما يلي نتطرق إلى خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.

أ. العادة: وذلك أننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة، ولا يمكن للإنسان تقبل تغيير العديد من العادات اليومية بسهولة.

ب. عامل الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجات عالية للأمان من الممكن إن يقاوموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان.

ت. عوامل اقتصادية: وهو أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل يؤدي للتخوف الاقتصادي، إذ ما اعتقد الأفراد أنهم سوف يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة، ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر.

ث. الخوف من المجهول: يؤدي التغيير إلى الغموض، وعدم التأكد مما هو معروف ومن الأمثلة على ذلك، إذا ما كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية.

ج. التعامل الانتقائي مع المعلومات: الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على ادراكهم إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه و يهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص مثل عمال

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، الشروق، عمان 2003، ص ص 351-354.

الإنتاج اللذين يواجهون مشكلة إدخال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية أو المنافع المحتملة التي ترافق التغيير.

2- **المقاومة المنظمة:** تشمل ستة مصادر أساسية وهي:

أ. قصور التركيب: تمتلك المنظمات و آليات خاصة لتحقيق الثبات, إذ أن عملية الاختيار مثلا تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة, و التحلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات, كما أن تقنيات التدريب و التنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محدودة للدور و المهارات, كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل, أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة, ومن ثم تشكيلهم و توجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة , وحينما تواجه المنظمة بالتغيير فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير و المحافظة على الثبات.

ب. قصور الجماعة: حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير, فالشخص الذي يكون عضوا في النقابة مثلا, ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد, فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.

ت. التركيز المحدود للتغيير: تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها, وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى, وإذا ما غيرت الإدارة مثلا العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي, وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

ث. هديد الخبرة: إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة.

ج. تهديد العلاقات الثابتة للقوة: إن أي عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار, يكمن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة.

ح. تهديد تخصيص الحالي للموارد: الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد, غالبا ما تنظر على أنه تهديدا لها والشكل الموالي يبين أهم مصادر المقاومة التنظيمية للتغيير

المطلب الثالث: أساليب مقاومة إدارة التغيير:

التغيير بطبيعته يهدف إلى التجديد و التطوير و الانتقال من وضع إلى وضع أحسن لكن قوى

المعارضة

للتغيير تسعى إلى فرض سيطرتهم و تجميد كل محاولات التغيير، لذلك وجب على كل مدير السعي إلى التقليل من حدة هذه المقاومة ومواجهتها، بإتباع الاستراتيجيات المعروفة وهي تتمثل في ستة أساليب شائعة ومعروفة وهي

1- **التعليم و الاتصال:** وهي اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه و مبرراته و أهدافه، وهي من أكثر الطرق شيوعاً في خفض مقاومة التغيير، حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عملية الاتصال طبيعة التغيير و مسبباته، وهنا يساعد في إعدادهم للتغيير و شحن حماسهم و همهم للإسهام الايجابي فيه.

2- **المشاركة في التغيير:** إشراك الموظفين في عملية التغيير و تنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يملكون القدرة العالية على مقاومته، فالإشراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير، ويعطي المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً فيزداد مقدار التزامهم به.

3- **التسهيل و الدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وهي طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة و يمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون، أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل حقل مهاراتهم و يشار أنه لا توجد طريقة أفضل منها.¹

4- **التفاوض و الاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، و ايجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

5- **الاستغلال و الاستقطاب:** و بموجب هذه الطريقة يمكن أن يلجأ المديرون إلى طرق خفية للتأثير و إقناع الآخرين بأن التغيير لصالحهم.

6- **الإكراه الظاهر والغير الظاهر:** و بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهدون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، وأهم ايجابيات هذه الطريقة أنها سريعة و لها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة في سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

¹ - احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول إدارة التغيير وأين تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة باعتبارها من الآليات التي تدعو إلى التطوير والابتكار إذ تعتمد المؤسسات لتحقيق أهدافها وتجديد معارفها وتطوير مكنسباتها، وكذا تشجيع عامليها لتقديم آراءهم واقتراحاتهم في عملية اتخاذ القرار حيث يعد التغيير أمراً حتمياً وضرورياً يصعب تجاهله أو تجنبه، فهو المفتاح الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنه يهدف دائماً إلى الإتيان بكل شيء جديد، كما يساعد في إيجاد حلول مناسبة للمشكل.

ورغم إيجابياته إلا أنه يعتبر عملية صعبة ومعقدة القيام بها من طرف العاملين لما يحتاجه من بذل الكثير من الوقت والجهد، وهذا يدفع المؤسسة لإيجاد طرق مناسبة للتقليل من حدة المقاومة التي يمكن أن تعترض طريقه، من خلال إقناعهم بالفوائد التي يقدمها له.

الفصل الثاني: جودة خدمة الزبون

و ارتباطها بإدارة التغيير

تمهيد:

يعد الزبون مصدر و سر وجود أي مؤسسة فهو صاحب نفوذ و قوة، و عليه يجب أن يكون رضا الزبناء من أهم أولويات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، تعتبر إدارة الجودة احد المداخل الإدارية الأساسية التي تساعد المؤسسات على الاستثمار لخدماتها المتاحة بما يحقق لها موقفا تنافسيا من خلال تقديمها لخدمات تحقق الإشباع و رضا الزبون.

كما أصبحت الجودة أكبر ميزة للخدمة المقدمة و سلاحا تنافسيا و مقياس لمدى كفاءة المؤسسات، إن المؤسسات المتصفة بالجودة في خدماتها ترى أن جميع موظفيها يكونون سلسلة متصلة يعتمد كل واحد منهم على الآخر لتقديم الخدمة المتميزة.

للإحاطة بكامل المفاهيم سابقة الذكر سنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول الجودة و الخدمة.
- **المبحث الثاني:** جودة الخدمة و خطوات تطبيقها.
- **المبحث الثالث:** تأثير إدارة التغيير على الجودة في خدمة الزبون

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة و الخدمة.

يعرف المحيط العالمي للمؤسسة تغيرات مستمرة و سريعة، في بروز التكتلات الاقتصادية الدولية و ما تمنحه من أفضلية لمنتجاتها إضافة إلى أنها تسير في طريق الانفتاح الدولي على الصعيد التجاري و الاستثماري و المعلوماتي و ما يترتب عن ذلك من منافسة شديدة.

مع إن موضوع تسيير و ضمان جودة المنتجات المادية و الرقابية كان له نصيب من الاهتمام الكبير منذ مدة زمنية طويلة غير أن موضوع جودة الخدمات لم يكن له نفس الأهمية و لم تظهر أهميته في خدمة الزبائن و كسب رضاهم إلا منذ فترة الثمانينات في القرن الماضي.

المطلب الأول: ماهية الخدمة.

للمؤسسات الخدمائية العديد من التحديات مما زاد من الاهتمام بها و ذلك نتيجة التغيرات و التطورات التي تمر بها عبر الزمن إذ يجب على المؤسسة إتباع أساليب و طرق جديدة لمواجهة العوائق و الظروف الغامضة، وذلك باعتمادها على تحسين و تطوير جودة منتجاتها لتحقيق الميزة التنافسية و لتأكيد بقائها و استمرارها في ظل هذه التغيرات البيئية.

❖ أولاً- تعريف الخدمة.

من اطلعنا على مجموعة من الكتب و البحوث في مجال الخدمة توصلنا إلى إن هناك الكثير من التعاريف، نحاول فيما يلي التطرق إلى بعض منها

1-عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي لارتباطها بسلعة معينة"¹.

2-عَرَّف كل من كوتلر kotler و ارمسترونج Armstrong على أن الخدمة: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها احد الأطراف للأخر لا تكون ملموسة للضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"².

3-عرف البعض الخدمة بأنها³:

أ. "عمل غير ملموس (غير فردي) بحيث تشبع حاجات و رغبات المستهلك."

ب. "أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين."

ت. "نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر و من الضرورة أنها مادية".

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر للطبعة الثالثة، الأردن 2005، ص18.

² - فيليب كوتلر و جاري ارمسترنج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض 2007، ص456

³ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية 1999، ص34

4- "تعرف الخدمات بأنها الأنشطة و المنافع و الاشباع التي تقدم بغرض بيعها و تكون السمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة"¹.

5- "الخدمة هي سلوك نابع من شخص لآخر، يحقق فيه قضاء احتياجاته لإشباع رغباته من خلال الآخرين، قد تكون الخدمة مجموعة خصائص صادرة من قوة العمل داخل المنظمة للتفاعل مع العملاء على عملية إنتاج و تقديم متطلباتهم المتجددة و المستمرة"².

❖ ثانيا- خصائص الخدمة.

وضع المختصون و الاستشاريون في مجال الخدمة عددا من الخصائص التي تميز الخدمة عن السلعة، ومن هذه الخصائص ما يلي"³:

- 1) الخدمة غير الملموسة أو المستجدة: أي لا يمكن إدراكها ماديا بخلاف السلعة.
- 2) أنها تتلازم ولا تنفصل من جهة تقديمها.
- 3) الخدمة غير متجانسة، ومن الصعب تخطيط و توحيد مستوى أدائها من قبل مقدمها.
- 4) لا يمكن تخزينها، فالخدمة يؤديها مقدمها بمجرد ظهور العميل أمامه، و بما يتناسب مع طلبه، هي غير قابلة لإعادة تداولها و الانتفاع بها مرة أخرى، إذ تنتهي بمجرد تقديمها.
- 5) العميل يساهم في أدائها بدرجة كبيرة، ويساهم في مقدار نجاحها أيضا.
- 6) طلبها من مقدمها يتولد من مقدار الثقة فيه، فهي التي يوليها العميل لجهة تقديم الخدمة تساهم بدرجة في إنجازها.
- 7) مرونة عرض الخدمة ، حيث أن حاجات و رغبات العملاء تتغير باستمرار فلا بد من ابتكار و تطوير خدمات جديدة تلبي هذه الحاجات.
- 8) الخدمة غير قابلة للاستدعاء و الفحص بعد إنتاجها و تقديمها للعميل.
- 9) أنها تقدم لإرضاء حاجات إنسانية و فنية.
- 10) أنها تكون بطلب مباشر أو غير مباشر أو بدافع من الاهتمام الداخلي.
- 11) أنها تصرف تلقائي يخضع لقواعد علم السلوك الإنساني"

¹ -محمد فريد الصحن،التسويق ، الدار الجامعية، مصر 2001، ص245.

² -علي سعد الحامد، قياس الجودة المدركة، لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير جامعة عين الشمس، مصر 2003 ص69.

³ -خميس بن الرحمن الهزيم، عملاء دائمون"كيف تتعامل مع عميل الالفية الثالثة بتميز" الطباعة و الافراج و الرسومات بدر الياقوت حسن عثمان، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص56.

❖ ثالثاً- أبعاد الخدمة.

يوجد الكثير من الأبعاد للخدمة نذكر منها ما يلي¹:

1- **الاعتمادية:** هي القدرة على تأدية الخدمة وفقاً للوعود التي تمنحها المنظمة لعملاءها، وكذا حصولهم على نفس الخدمة مهما تغيرت الظروف.

2- **الاستجابة:** تعكس الاستعداد والرغبة الدائمة في تقديم الخدمة و تتعلق بعنصر الوقت في المقام الأول.

3- **الجدارة:** هي امتلاك المنظمة لموظفين متميزين يحققون رغبات العميل مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

4- **إمكانية الوصول أو التعامل:** هي نفس سهولة التعامل في الخدمة، حيث يفضل عادة التعامل مع المنظمات التي تسهل الحصول على الخدمة منها.

5- **الملاطفة:** تمثل ضرورة أن يتحلى العاملون بالمنظمة بالأدب والاحترام وأن يظهروا مشاعر الود والصدقة، كما تضمن كذلك المبادرة في مساعدة العميل والقدرة على تشخيص احتياجاته.

6- **الاتصال:** هو أحد المؤشرات التي تعكس مدى التزام المنظمة بتوفير خدمة جيدة لعملاءها وذلك بتوفير أنظمة اتصال مباشرة وغير مباشرة.

7- **الضمان:** التزام المنظمة بتقديم خدمات كما يتوقعها العميل، أي خالية من العيوب.

8- **الأبعاد المادية المتطورة:** يقصد بها المنظر الخارجي للمنظمة، التصميم الداخلي، نظافة منافذ الخدمة والقاعات ومظهر العاملين ومستوى التكنولوجيا التي تعطي انطباعات في مجملها عن عراقة المكان ومدى تقدير العميل.

❖ رابعاً- عناصر الخدمة.

تتكون الخدمة من ثلاث عناصر أساسية هي كالتالي²:

1- **العنصر المادي:** يتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة والتي تشمل بدورها العناصر التالية: تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة الإضاءة والتهوية، اللوحات الشهرية.

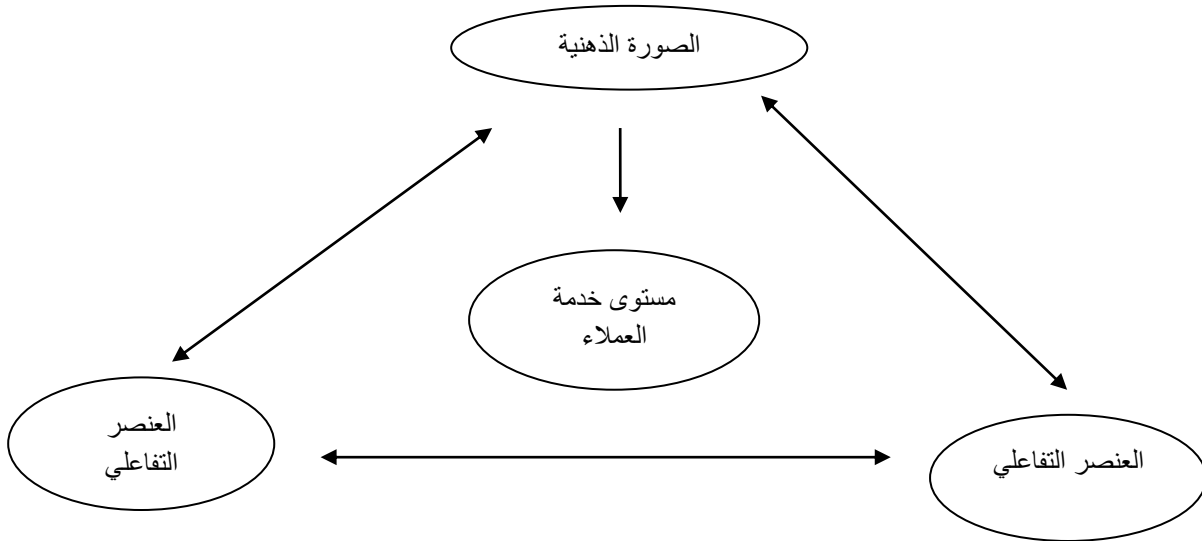
¹ - جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 28.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 24-25.

2-العنصر التفاعلي: يتعلق بأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة و يشمل هذا العنصر الجوانب التالية: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام و التعاطف، الاستجابة، العلاقات الشخصية....

3-الصورة الذهنية للمنظمة: يتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المنظمة و تاريخها و سياستها و اتجاهاتهم نحو العاملين بها و شكل التالي يوضح عناصر أو مكونات خدمة العملاء.

الشكل (01-02) مكونات خدمة العملاء



المصدر: جمال الدين مرسي، مصطفى محمود ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 25
المطلب الثاني: تصنيف و معايير الخدمة و طرق تقديمها.

لقد أكد العلماء على منافع و فوائد خطط التصنيف في التسويق، إذ أجريت عدة محاولات من قبل عدد من مفكري التسويق حول تصنيف السلع إلى فئات مختلفة.
❖ أولاً - أصناف الخدمة: لقد تم تصنيفها إلى عدة أصناف نذكر منها:

1. التصنيف الأول:

هناك ثلاثة أصناف أساسية للخدمة تتمثل فيما يلي¹:

أ. خدمات ما قبل البيع: تتركز تلك الخدمات في الاتصال بالعميل و التعرف على رغباته و حاجاته و ميوله و اتجاهاته في الطلب المرتقب على السلعة أو الخدمة، إذ تتم هذه الخطوات عادة بدراسة سلوك

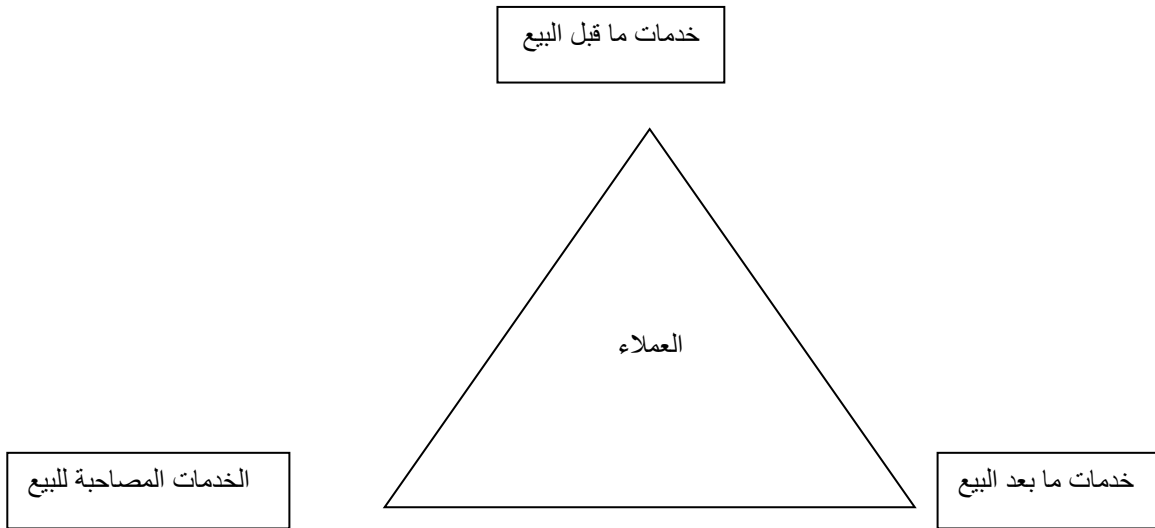
¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، الأردن 2002، ص ص 203-204.

العميل و التعرف على قدراته الشرائية و الدخل المقابل لإنفاق من جانبه، وهذا يستدعي المراقبة و الملاحظة الدائمة للعميل في السوق و متابعة كل ما يتعلق بتطلعاته و طموحاته الاستهلاكية.

ب. الخدمات المرافقة للبيع: تلك الخدمات تتركز في تعريف العميل بالسلعة أو الخدمة و مواصفاتها القياسية و درجة الاعتمادية، شرح طرق و حيل استخدامها....، من المواصفات التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلاً يتم تقديمها عادة للعملاء.

ت. خدمات ما بعد البيع: تتركز تلك الخدمات عادة في الإصلاح و الصيانة أو الاستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال و لذا فان المنظمات التي تسعى لجذب أكبر عدد من العملاء تركز عادة على توفير هذه المستويات الثلاث في الخدمة.

الشكل (02-02) الصورة المثلى لخدمة العملاء



المصدر: حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره ص 204

2. التصنيف الثاني:

هناك تصنيف آخر ل Kotler حيث صنف الخدمات حسب درجة ارتباطها بالسلع المادية إلى أربع أنواع هي¹:

أ. خدمات ثانوية مصحوبة بسلعة أساسية: مثل تقديم خدمات الإصلاح و الصيانة و الضمان عند بيع السلع.

ب. خدمات أساسية مصحوبة بسلعة أساسية: مثل تقديم خدمات الوجبات بجانب خدمات النوم و الترفيه في الفنادق.

¹ -محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر 1998، ص58.

ت. خدمات أساسية مصحوبة بسلعة ثانوية: مثل تقديم التذاكر، المأكولات و المشروبات مع خدمة السفر بالطائرات.

ث. خدمات صافية: مثل تصفيف الشعر.

3. التصنيف الثالث:

لقد قام كل من Harphy، (Enis) بتصنيف الخدمات حسب الوقت و الجهد المبذول في سبيل الحصول عليها و المخاطرة المدركة و المرتبطة بشرائها إلى أربع أنواع هي¹:

أ. الخدمات الاستقرائية: الخدمات التي يبذل مشتريها وقت و جهد كبيرين في سبيل الحصول عليها، حيث تكون مخاطرتها المدركة سواء المالية أو النفسية أو المادية أو الوظيفية أو الاجتماعية صغيرة كالنقل العام مثلاً.

ب. الخدمات التفصيلية: هي الخدمات التي يبذل مشتريها وقت و جهد أكبر في سبيل الحصول عليها، و مخاطرتها المدركة أكبر نسبياً بالمقارنة بالخدمات الاستقرائية، تحاول العديد من المنظمات تحويل خدماتها من استقرائية إلى تفصيلية عن طريق القيام بالأنشطة التسويقية المختلفة مثل تسيير منتجاتها و الإعلان عنها.

ت. الخدمات التسويقية: هي الخدمات التي يبذل مشتريها وقت و جهد أكبر في سبيل الحصول عليها، و مخاطرتها المدركة أكبر نسبياً بالخدمات الاستقرائية و التفصيلية و من أمثلة ذلك: التأمين، الخدمات الصحية و تأجير الشقق.

ث. الخدمات الخاصة: هي الخدمات التي يكون مشتريها على استعداد لبذل وقت و جهد كبيرين في سبيل الحصول عليها بالرغم من ارتفاع سعرها نسبياً و من أمثلة ذلك، خدمة الجراحين المشهورين.

4. التصنيف الرابع:

من ناحية أخرى قام كل من pride/ferrell بتصنيف الخدمات إلى خمس مجموعات أساسية هي:²

أ. الخدمات طبقاً لنوع العميل تنقسم إلى:

- خدمات تقدم للعملاء من الأفراد.

¹ - محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - نفس المرجع السابق

- خدمات تقدم للعملاء من طرف المنظمة.
- ب. الخدمات طبقا لدرجة الكثافة العمالية: تنقسم إلى الخدمات الكثيفة الفعالة، هي التي تعتمد على العمال بدرجة أكبر في تقديمها مثلا الخدمة الفندقية. و خدمات كثيفة الآلة، تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها مثل خدمة النقل و المواصلات.
- ت. الخدمات طبقا لدرجة الاحتكاك بالعميل: تنقسم إلى خدمات ذات احتكاك عالي بالعميل، هي التي تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها: مثل الرعاية الطبية، و خدمات ذات احتكاك منخفض بالعميل و هي التي لا تتطلب وجود العميل أثناء تقديمها مثل: إصلاح السيارات.
- ث. الخدمات طبقا لدرجة مهارة مقدم الخدمة: فيها خدمات مهنية مثل الحمامة و الطب، و الخدمات غير مهنية مثل النظافة.
- ج. الخدمات طبقا لهدف مقدم الخدمة: تنقسم إلى خدمات تقدمها منظمات تهدف إلى تحقيق الربح، و خدمات تقدمها منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح.

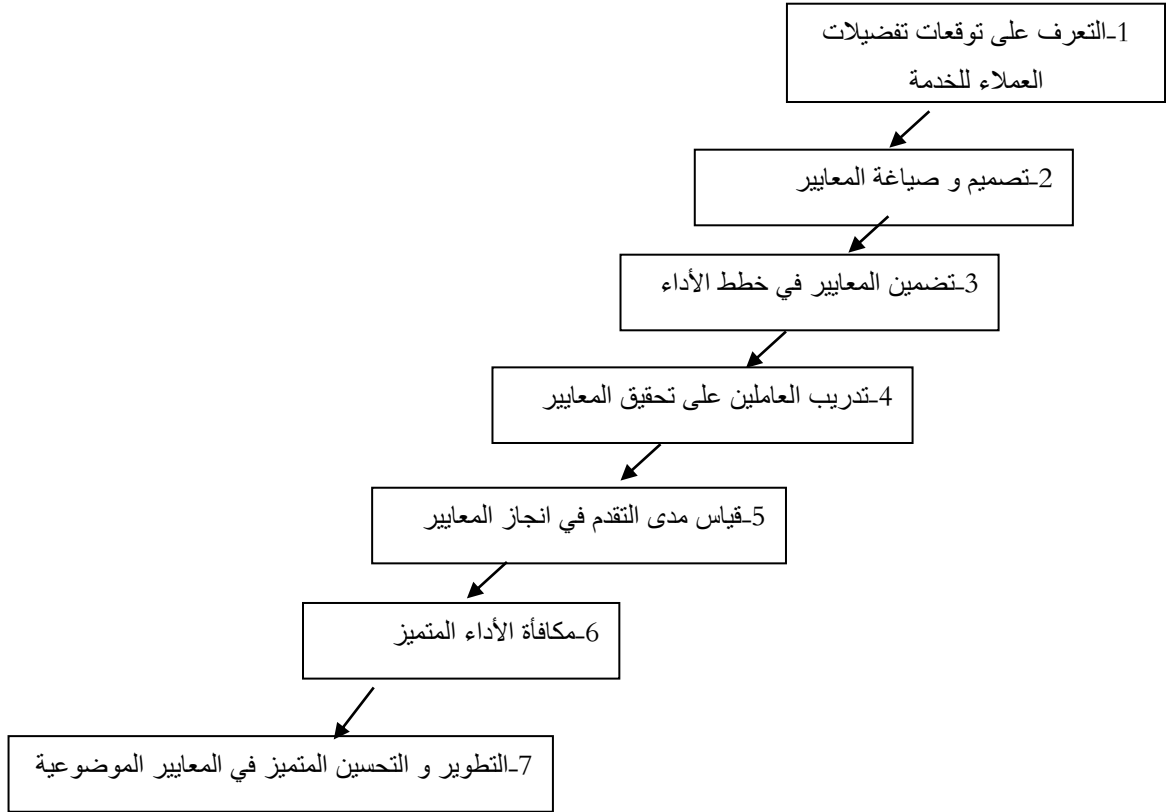
❖ ثانيا- معايير الخدمة.

- تحتل عملية تحديد معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمة، حيث تساعد في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياسو بصفة عامة يجب أن تعكس المعايير المطبقة توقعات العملاء للخدمة، من ثم الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء أو الذي تحكم عليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء.
- إن وضع معايير خدمة العملاء يخدم عدة أغراض أهمها:¹
1. ضمان التزام المنظمة بتقديم مستويات جيدة من الخدمة.
 2. مجازاة أو التفوق على المنافس مما يدعم الصورة الذهنية و المركز التنافسي للمنظمة.
 3. ترك انطباع جيد لدى العملاء بان المنظمة تسعى إلى تحقيق توقعاتهم و رغباتهم حول الخدمة.
 4. المساعدة في معرفة أفضل الطرق لأداء الخدمة.
 5. إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة و معرفة فرص التطوير و التحسين فيها.
 6. المساعدة في رفع معنويات العميل حيث أن تحقيق المعايير يعني المكافأة و تدعيم أنماط السلوك الحالية لتقديم الخدمة.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره ص ص 158-159.

7. تمثل المعايير أداة للرقابة و تقييم الأداء الفردي و المؤسسي، فعملية الوقاية و التصدي لمشكلات الأداء تفقد مضمونها عند غياب المعايير.

الشكل (02-03) يوضح خطوات إعداد المعايير المتعلقة بالخدمة:



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، محمد ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره ص 160.

❖ ثالثاً- طرق تقديم الخدمة.

توجد أربع أساسيات من الخدمات المقدمة هي:¹

1- طريقة الخدمة الباردة: تمتاز هذه الطريقة بتقديم هذا النوع من الخدمات في الجانب الإجرائي بأنها: بطيئة و غير متناسقة، غير منظمة ، فوضوية، غير مريحة، أما في الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها: غير شفافة و متحفظة، جدية، بعيدة عن أجواء الانبساط و الفرح، غير مرغوبة من قبل الزبائن.

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، موجع سبق ذكره، ص ص 207-209.

2- طريقة المصنع للخدمة: تمتاز هذه الطريقة على سابقتها، بزيادة الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة و عدم الاكتراث بالجانب الشخصي، و تتسم في الجانب الإجرائي بأنها: تأتي في الوقت المناسب و متناسقة و بعيدة عن الفوضى، أما في الجانب الشخصي فتتميز بأنها غير شفافة و متحفظة، غير مرغوبة من قبل الزبون.

3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة تمتاز هذه باهتمامها بالجانب الشخصي عن الجانب الإجرائي الذي يهتم بأنها: بطيء و غير متناسق، غير منظم، أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه شفاف و جذاب و مرغوب فيه من طرف الزبون.

4- طريقة جودة وخدمة الزبون: و هي تقديم الخدمة بإعطائها أهمية كبيرة لكل الجانب الإجرائي و الشخصي، فعلى مستوى الجانب الإجرائي تتميز بأنها متناسقة و تأتي في الوقت المناسب و بعيدة عن الفوضى، أما المستوى الشخصي فتتميز بأنها شفافة و جذابة وودودة، مرغوبة من طرف العميل كما تعد طريقة جودة و خدمة الزبون من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبائن و فيما يلي توضيح لماهية الجودة في خدمة الزبون.

المطلب الثالث: مفاهيم حول الجودة.

إن التطور العلمي و ظهور نظم متطورة للتصنيع أدى إلى انتشار وعي كبير لدى المستهلكين في اختيار السلع و الخدمات ذات الجودة العالية، و هذا أدى إلى جعل اغلب الشركات تتوجه نحو تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تلعب الجودة دورا هاما في نجاحات الشركات في الأسواق العالمية.

❖ أولا- مفهوم الجودة.

بعد بحث طويل حول معنى الجودة توصلنا إلى المفاهيم التالية التي تخص بعض الباحثين نذكر منها:

1- عرّف ارماند فيغانياوم الجودة على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و التصنيع ، الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون".¹

2- الجمعية الفرنسية المعيارية AFNOR Association Française de Normalisation عرّفت الجودة بأنها: "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين و نلاحظ تركيز

¹ -محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان 2005، ص15.

هذا التعريف على تحديد رغبات الزبائن، و ترجمتها إلى مجموعة من الخصائص وتبني عليها عملية التصميم و التصنيع".¹

3- فيما عرّفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ISO8402 الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا و الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، و التي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة".²

4- التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفة ISO9000 إصدار 2000، فقد عرّفت على أنها: "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات".³

5- Espoloustheyr "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات".⁴

6- في تعريفه للجودة" بأنها مجموعة من الخصائص و المواصفات للمنتج أو الخدمة، وله القدرة على تلبية الحاجات و تعمل على احترام و فهم الزبون، وهي تبدأ من دراسة الحاجات و تنتهي عند خدمات ما بعد البيع".⁵

7- المعهد الوطني الأمريكي للمعايير Institute National Standards American ANSI يعرفها كما يلي: "هي جملة من السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة".

8- تعرف الجودة أيضا: "بأنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له، أي تكون مطابقة للمواصفات و متطلبات الزبائن".⁶

9- تعرف كذلك: "قد يتسع مدى الجودة لتشمل جودة العمل و جودة الخدمة وجودة المعلومات و التشغيل و جودة المؤسسة و جودة الأهداف و غيرها، مما يجعل مراقبة الجودة و أبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة".¹

¹-Pierre Eigler, **Marketing et Stratégie des Services**, édition economica, Paris 2004.P73.

²-André Boyer, et Autres, **Les Fondamentaux de l'entreprise**, édition d'organisation, 3^{eme} édition, Paris 1997, P.117.

³-Seddiki, Abdallah, **Management de la Qualité**, Offre Des Publications Universitaires, Alger 2003,P.23.

⁴-Seddiki, Abdallah, **Management de la Qualité**, Offre Des Publications Universitaires, Alger 2003,P.23.

⁵- عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2008، ص29.

⁶- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتب فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية 1997، ص44.

10- تعرف أيضا على أنها: "تلبية حاجات المستعملين اقل تكلفة ومدى المنتج الاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل و اصدق المواصفات".²

• من التعاريف السابقة نستنسخ تعريف شامل للجودة: "الجودة هي درجة أو المستوى من التميز، أو المزايا و الخصائص الكلية للخدمة و التي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات.

❖ هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات و إشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات و متطلبات الزبون".³

❖ ثانيا-أهمية الجودة.

تبرز أهمية الجودة فيما يلي:⁴

1- **سمعة المؤسسة:** تستمد شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها و يتجلى ذلك من خلال علاقات المؤسسة مع الموردين و خبرة العاملين و مهاراتهم، و تقديم منتجات أو خدمات تلي حاجات الزبائن.

2- **المسؤولية القانونية للجودة:** كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استعماله لهذه المنتجات.

3- **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت و تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي و تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة لمنتجات المؤسسة أدى إلى إلحاق ضرر بأرباحها.

4- **حماية الزبون:** تطبيق الجودة وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و تعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض طلب الزبون على منتجات المؤسسة.

5- **التكاليف و الحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل إنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف أخطاء و تلاقيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من رمز الكائن

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص 15.

² - محمد عبد الفتاح الصربي، إدارة الرائدة ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2003، ص 197.

³ - مأمون السلطي، سهيلة الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة و الايزو 9000 دار الفكر دمشق 1999، ص 26.

⁴ - قاسم نايف العلوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر، ليبيا 2006، ص ص 32-33.

و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل و بالتالي فكلما انخفضت التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

❖ ثالثاً- أبعاد الجودة.

للجودة أبعاد عديدة نذكر منها ما يلي:¹

- 1- الأداء: تتمثل في خصائص المنتج (سـلـع/خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للماكينة....الخ.
 - 2- المظهر: الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية.
 - 3- المطابقة: المنتج أو الخدمة حسب المواصفات المطلوبة و معايير إنتاج الخدمة.
 - 4- الاعتمادية: مدى ثبات أداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل.
 - 5- الخدمات المقدمة: حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
 - 6- الاستجابة: أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل لطف و اللباقة في التعامل مع الزبون.
 - 7- السمعة: أي الخبرة و المعلومات السابقة عن الخدمة.
- ❖ رابعاً: أنواع الجودة.

يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما:²

- 1- جودة التطابق: تعني المؤسسة من خلال إدارتها و عملياتها تحقيق توقعات الأسواق المستهدفة.
- 2- جودة الأداء: تعني أن المؤسسة من خلال إدارتها و عملياتها تحقيق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية و بما يحقق متطلبات الجودة.

المبحث الثاني: جودة الخدمة و خطوات تطبيقها.

اتجهت معظم المؤسسات التي تسلط اهتمامها على إنتاج منتوجات ذات جودة عالية، لضمان استمرارية بقائها ضمن المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، تعتبر جودة الشغل الشاغل للباحثين الأكاديميين و الممارسين لما تحضى به من اهتمام لديهم، ونتج عن ذلك العديد من الدراسات التي

¹ - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006، ص ص 21-22.

² - بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009، ص 19.

اهتمت بالمعالجة. ليس موضوع جودة السلع المادية فحسب و إنما جودة الخدمة كذلك، إذ يعتبر هذا الأخير (جودة الخدمات) محل انشغال الكثير من الباحثين و المهتمين بمجال تسويق الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات و أهميتها.

تعتبر جودة الخدمة أداة ذي أهمية كبيرة في الأسواق التنافسية، إذ تلجا معظم المؤسسات لاستخدامها لنيل رضا الزبائن و اكتساب أكبر عدد ممكن منهم و تحقيق التمييز و الزيادة في السوق، فيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمة و أهميتها.

❖ أولاً- مفهوم جودة الخدمة.

لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف نذكر منها ما يلي:

- 1- "هي تقديم نوعية عالية و بشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين و انخفاض نسبة الشكاوي."¹
- 2- "هي التفوق على توقعات الزبون، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بان المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها العميل اتجاه هذه الخدمات."²
- 3- "هي ذلك التفاعل بين الزبون و مقدم الخدمة حيث يرى الزبون بان جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الأداء الفعلي للخدمة."³
- 4- كما عرفت جودت الخدمة أنهما: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية."⁴
- 5- اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود: "إن جودة الخدمة تعتبر من مجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها و هي: تقديم نوعية عالية و بشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين."⁵
- 6- بنفس المنطق توصل كل من (Zewis and Boons) إلى أن: "جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها."⁶

1- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 215.

2- ريتشارد و بيليامر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة و نشر مكتب حرير 1999، ص 35

3- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره ص 437.

4- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

5- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 215.

6- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس و التقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 291.

- 7- هي مجموعة الأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها المؤسسة للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر للعملاء الراحة، و يبعث فيهم الثقة مما يقود إلى استمرار تعاملهم معها.¹
- 8- يقصد بجودة الخدمة: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه، و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".²
- 9- جودة الخدمة هي "معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة و توقعات العملاء بها، يعني أن العميل هو الطرف الأساسي في تقييم مستوى الخدمة و أن جودة الخدمة هي نتاج المقارنة بين توقعات العميل للخدمة و ادراكاته لمستويات الأداء".³
- 10- جودة الخدمة هي أن تقوم المنظمة بتصميم و تسليم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة.⁴
- ❖ ثانيا- أهمية جودة الخدمة.

تتمثل فيما يلي:⁵

1. نمو مجال الخدمة: إن احد ابرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أصبح يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، و موردا هاما لمداخل الدولة و علاوة على ذلك أصبح الاهتمام المتناسي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع. في ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة و تعليم، بنوك و تأمينات و غيرها. لذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول و الدور الذي تلعبه الخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام أو في عدد الأفراد العاملين في القطاع.
2. ازدياد حدة المنافسة: تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من اجل ضمان البقاء و الاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

¹ - ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، رمز ناشرون و موزعون، الأردن 2010، ص 29.

² - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

³ - جمال الدين محمد مرسى، محمد ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره ص 54.

⁴ - محمد صالح الحناوي، إسماعيل البد علي، قضايا إدارية معاصرة مركز التنمية البشرية بجامعة الإسكندرية مصر 1998، ص 19.

⁵ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

3. الفهم الأكبر للعملاء: اهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده العملاء حتى تضمن استمرار التفوق و النجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة و سعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء، و سر هذا يرجع إلى إن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم و حتى إن كانوا كذلك فإنهم لا يعبرون عنها دائما أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة.

-الجدول أدناه يوضح مستويات متطلبات الزبائن:

الجدول (01-02) مستويات متطلبات الزبائن.

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
هذا ما ارغب فيه أو احتاجه.	كنت اضمن انك تعرف حاجة لذلك.	لم أكن ادري أن بإمكانني الحصول على ذلك.	لم أفكر إطلاقا في الحصول على ذلك.

المصدر: منويل دانييل: المبيعات و التسويق و التحسين المتواصل، ترجمة اسعد كامل الياس، مكتبة العيكان، عمان 2002، ص 91

كما هو مبين في الجدول السابق، تنظم متطلبات الزبون في أربع فئات هي:

أ. المتطلبات المذكورة صراحة: تتمثل في أجوبة الزبون عن الأسئلة المطروحة عليه من قبل مقدمي الخدمة مباشرة.

ب. المتطلبات المفترضة: يعتبر تحديدها صعبا لان الزبون يظن بأنها واضحة.

ت. المتطلبات المكتومة: تكون عندما يرى الزبون أن مقدم الخدمات غير قادر على تلبية متطلبات معينة، وبذلك يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها.

ث. المتطلبات المجهولة: هي غائبة كليا عن وعي الزبون لها لأنها عبارة عن أشياء لم تخطر بباله إطلاقا.

-و بهذا تكون المؤسسات التي تتفنن متطلبات الزبون من الفئات الأربع (الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن) وهي من سيكتب لها البقاء.

4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، بل يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين و تكسب ولائهم، في هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن تكلفة عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة و تقنيات تحسينها.

تنتج جودة الخدمة من شبكة معقدة تتمثل في العديد من الأبعاد، فعلى مدار السنوات عمل الباحثون على تعريف المكونات الأكثر معنوية لجودة الخدمات، و عرفوا عوامل مختلفة تساهم في جودة الخدمة، كما أن للخدمة الجيدة عدد من التقنيات و الطرق تلجأ إليها المنظمة حتى تصبح كذلك، كما أن قياس جودة الخدمة يمكن المنظمة من تحسينها و تطويرها حسب رغبات و توقعات العميل.

❖ أولا- أبعاد جودة الخدمة.

لا يوجد اتفاق عام حول مجموعة معينة من الأبعاد، كل يراها حسب وجهة نظره و مجال دراسته. يرى البعض أنها تتكون من ثلاث أبعاد أساسية:¹

النواحي المادية، التسهيلات، الأفراد.

1- يرى البعض الآخر أن جودة في مجال الخدمات تعكس ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- أ. الجودة المادية: التي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة.
- ب. الجودة المنظمة: التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة و الانطباع العام عنها.
- ت. الجودة التفاعلية التي تمثل نتائج التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة و بين العملاء.

2- من ناحية أخرى يميز البعض بين ثلاث أبعاد مختلفة لجودة الخدمة و هي:

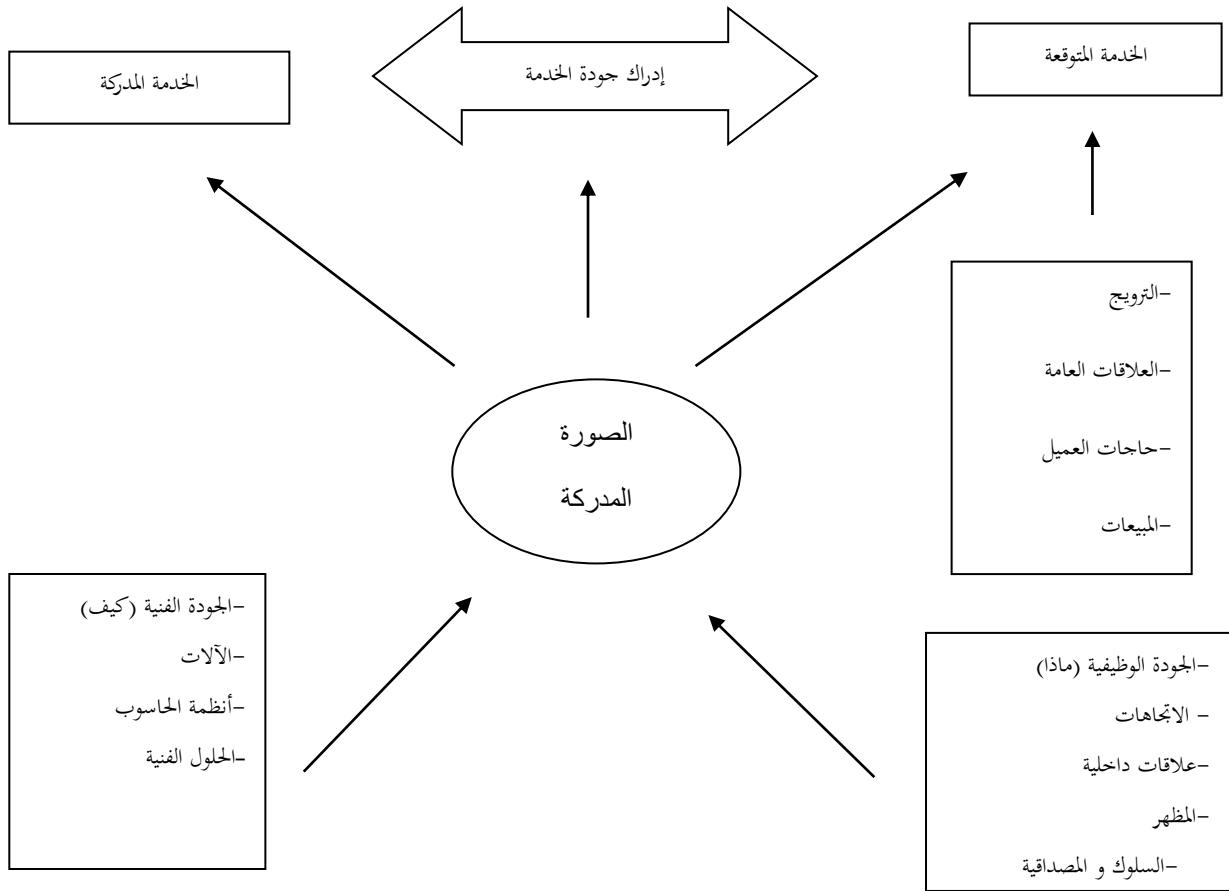
- أ. الجودة الفنية: يقصد بها جودة الخدمة ذاتها، أي ما الذي يتم تقديمه.
- ب. الجودة الوظيفية: الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل، كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟.
- ت. الصورة الذهنية للمنظمة: تعكس انطباعات العملاء عن المنظمة، التي تتوقف بدورها على العملاء في الجوانب الفنية و الوظيفية للخدمة.

إن العلاقة بين الجودة الوظيفية و الجودة الفنية تبين كيف يساهمان في تشكيل الصورة العامة عن المؤسسة. إن الجودة الوظيفية تتكون من عدة عناصر هي: اتجاهات العاملين،

¹ - عوض يدير حداد، تسويق الخدمات المسرحية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1999، ص ص 341-342.

سلوك العاملين، أهمية العاملين الذين يتصلون بالعملاء، أهمية المظهر الشخصي للعاملين، مدى المعرفة و الانتفاع للعاملين.

الشكل (02-04) يوضح العلاقة بين الجودة الفنية و الجودة الوظيفية و إسهامها في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة:



المصدر: هاني حامد الضمور تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره ص 383.

3- على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد سالفة الذكر إذا أرادت أن تحسن جودة خدماتها عليها أن تتذكر:¹

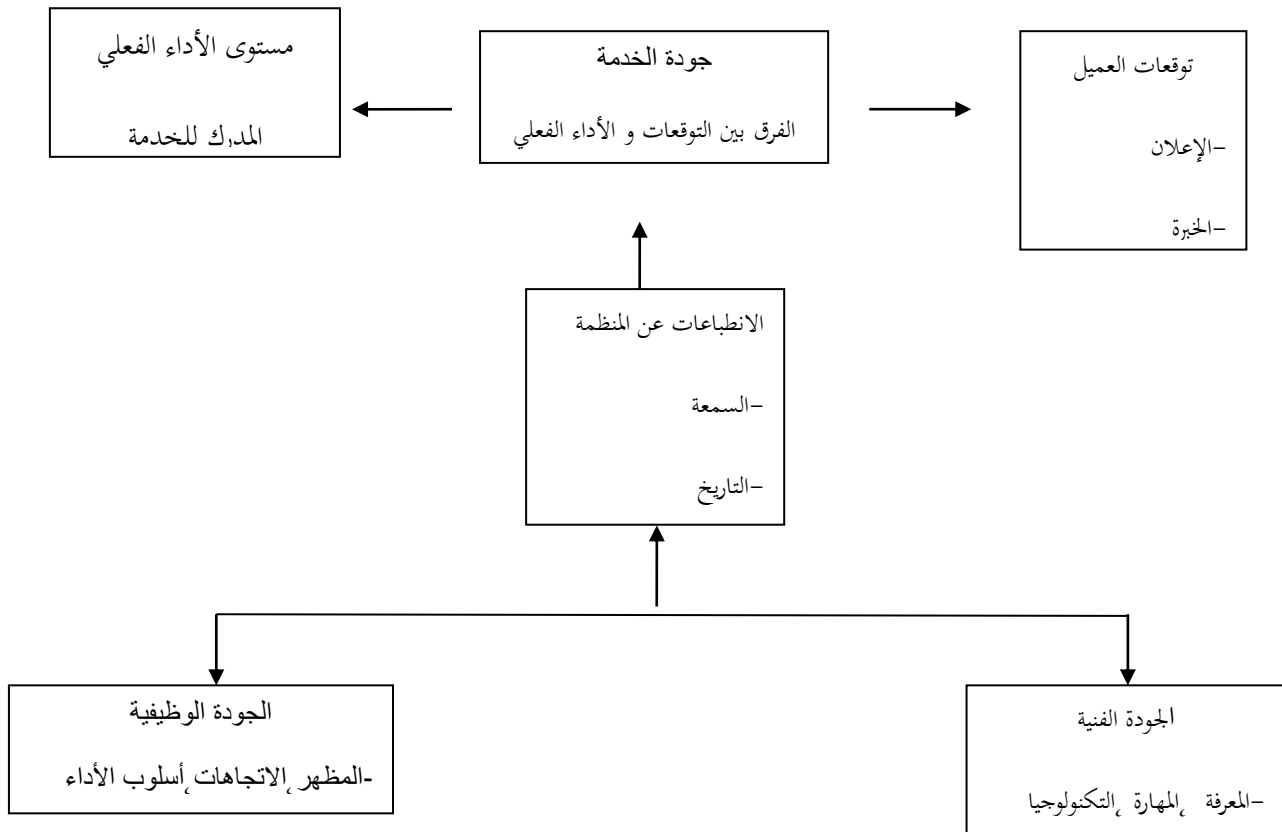
أ. الخدمة الجيدة للعملاء مفهوم متعدد الأبعاد، و من ثم يجب النظر إليه باعتباره مفهوما مركبا و ليس بسيطا.

ب. الخدمة الجيدة تعني أشياء مختلفة للقطاعات المختلفة من العملاء، فما قد يراه البعض انه جيد، قد يراه البعض الآخر انه غير ذلك.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، محمد ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره ص ص 32-33.

- ت. ما قد يعتبر هام من منظور العميل قد يراه البعض الآخر انه غير ذلك.
- ث. ما قد يعتبر هام من منظور العميل قد لا يعتبر كذلك من منظور الإدارة إلا أن رؤية العميل يجب أن تمثل الأساس في الحكم على مستوى خدمة العملاء.
- ج. يفوق الجانب الشخصي الجانب المادي أو الموضوعي في أداء الخدمة و من ثم فانه قد يصنع الخدمة الجيدة أو قد يدمرها.
- ح. إن عناصر الجودة في خدمة العملاء تمتلك تأثيرا متبادلا, ومن ثم يجب الحكم عليها بشكل كلي وليس كعناصر فردية
- خ. تعتبر جودة العملاء هدفا متحركا, فما قد ينظر إليه اليوم بأنه جيد, قد يراه العميل غدا بأنه رديء.

• الشكل (02-05) يوضح أبعاد جودة الخدمة:



المصدر: عوض بدير الحداد تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره ص 383.

❖ ثانيا- تقنيات تحسين جودة الخدمات.

أهم تقنيات تحسين جودة الخدمة تتمثل فيما يلي:

1- العناصر الأساسية لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء:

أ. الرغبة في إرضاء العميل : يجب على المنظمة التي تهتم بتقديم خدمة ذات جودة عالية إلى العملاء أن تتبنى حالة ذهنية جماعية موجه نحو إرضاء العميل، لذا يجب على كل أعضاء المنظمة الاندماج مع هذه الفلسفة سواء كان المدير العام أو موظف العلاقة مع العميل أو المحاسب أو الممثل التجاري أو المسؤول عن الشحن،، و ذلك من خلال:¹

➤ تبيان أن العميل مرحب به: إن الأهمية التي يجب أن يستقبل بها العميل تعادل أهمية جودة المنتج أو الخدمة التي تقدم له. فيجدر بالمنظمة التي تهتم بجودة و نوعية الخدمات التي تقدمها للعملاء أن تقترح على موظفيها أنماطا مختارة من الحوارات و المحادثات لمختلف الوضعيات التي تكون في اتصال مع العميل، و ذلك من خلال ملاحظة الحوارات التي تقع بين موظفيها و عملائها ثم تقترح إجراءات ووسائل استقبال مطابقة للصورة التي تريد إعطائها أو تقديمها للعميل.

➤ اعتماد رؤية بعيدة المدى للعلاقات مع العميل .

➤ استعمال الوسائل الضرورية لحل المشاكل: لكي تتمكن من خدمة العملاء يجب قبل كل شيء تقليص أو تخفيض المشاكل التي يواجهها العملاء في صفقاتهم مع المنظمة، ويمكننا أن نبدأ أن بما يلي:

✓ العمل على جعل المنظمة متاحة لكل العملاء بواسطة وسائل اتصال سهلة مثل الهاتف.

✓ تمكين العملاء من التواصل مع ممثلين مؤهلين يملكون كل الوسائل و السلطة الضرورية لحل المشاكل مباشرة دون استشارة المسؤول الأعلى درجة.

➤ الرد على توقعات العملاء أو تجاوزها .

➤ الاهتمام بقيود الوقت لدى العميل: أهمية الوقت نسبية، لذا يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار في خدمة العملاء، مثلا تفادي الاتصال بالعميل خمس دقائق قبل نهاية ساعات العمل بهدف تقديم اقتراح لصفقة تجارية معقدة. و بما أن الوقت ثمين، يجب على الموظفين الرد على الهاتف و على البريد الإلكتروني بشكل سريع، كما يجب على الموظف أن يكون حاضرا قبل موعد اللقاء مع العميل و بحوزته كل الملفات و على دراية كاملة بمحتواها، تطبق هذه القواعد

¹-Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, **Le service à la clientèle**, (Québec : édition de renouveau pédagogiques inc.2006).P48-52

على كل شخص يعمل بالمنظمة، سواء بين الموظفين أو في علاقتهم مع العملاء و تطبق كذلك على إدارة المنظمة في علاقتها مع الموظفين و بالتالي تكون قد أعطت المثال.

➤ ضمان السلع و الخدمات: يجب أن تتصرف المنظمة بشكل مسؤول و ذلك لضمان السلع و الخدمات بشكل علمي (صريح و جلي) و كذلك بشكل ضمني.

ب. خدمة العملاء عبر الانترنت: يعتبر ميلاد الانترنت بمثابة نقطة تحول غير مسبوقه في مجال الاتصالات و خدمة العملاء، بل ينظر إليها البعض على أنها تطور فريد و مدخل ابتكاري لتنمية الأعمال و تحقيق الميزة التنافسية، لقد أصبح من الصعب تجاهل استخدام هذه الطريقة الحديثة للاتصال مع العملاء على الرغم من أن أغلبية المنظمات التي أقامت مواقع لها على شبكة الانترنت مازالت تستخدمها في اتجاه واحد و هو الاتصال بالعملاء و ليس في اتجاهين.

لقد تمثلت معادلة النجاح عبر السنوات الماضية في قاعدة بسيطة و هي أنك لو قدمت المنتج أو الخدمة التي يرغبها العميل فإنه سوف يستمر في شرائها، و بالتالي يجب على المؤسسة أن تبحث عما يرغب عملائها بدلا من محاولة إقناع العميل بشراء ما ترغبه هي.¹

ت. تأهيل العميل الداخلي (الموظفين داخل المنظمة): إن تحقيق الخدمة المتميزة للعملاء، و التي تنمي الرضا و الولاء و الاستمرارية يمكن النظر إليها باعتبارها مجموعة الحلقات و التي تبدأ من الداخل و تمتد إلى العميل الخارجي و في ظل الهيكل التنظيمي المعاصر للمنظمة الموجهة لخدمة العملاء، فإن موظفي العلاقة المباشرة مع العملاء، يصعدون إلى المرتبة الثانية في قمة الهرم و بعض العملاء مباشرة والذين يحتلون المرتبة الأولى، حيث أن الموظف المتميز يساعد المنظمة على الدخول في دائرة المنافسة و تحقيق المكانة والسمعة الجيدة في مجال نشاطها والحقيقة أن أي منتج يتم عرضه للعملاء لن ينظر إليه على انه متميز ما لم يتسم الأشخاص الذين يقومون بمعادلة العملاء بالتميز كذلك.²

¹ - جمال الدين محمد مرسي، محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره ص ص 139-144.

² - نفس المرجع السابق ، ص 119.

المطلب الثالث: مؤشرات و نماذج تقييم جودة الخدمات.

إن ما معرفة ما يجعل تقييم جودة الخدمات أمراً صعباً هي أن الفروقات بين مؤسسات الخدمات تعني بان لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل يمكن تصنيفها في إنتاج معايير مميزة و محددة، كما أن الخدمات تشتمل على الأنشطة عريضة تمتد من أنشطة ملموسة إلى غير ملموسة، و بالتالي فان وجود معايير شاملة للجودة لن تكون عملية. و في هذا المطلب تذكر أهم مؤشرات التقييم و طرق القياس.

❖ أولاً- مؤشرات تقييم جودة الخدمات.

اهتم عدد الباحثين نذكر منهم (Berry Zelthanol Tolyor et Gonin)بتحديد

أهم المؤشرات المعتمد في الحكم على جودة الخدمات و تتمثل هذه المؤشرات في:

1- الاعتمادية (Reliability):

نرى بها، قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة و الإتقان.¹

2- الاستجابة: (Responsiveness)

تشير إلى الرغبة و استعداد مقدمي الخدمات لخدمة و مساعدة الزبائن، مهما كانت الظروف.²

3- الكفاءة: (Competence)

تعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة.³

4- سهولة الحصول على الخدمة (Access):

المقصود بها سهولة الاتصال و تسيير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فترة انتظار الحصول على الخدمة و توفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.⁴

5- اللباقة (Courtesy) :

تعني تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة و الاحترام و اللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية

¹ -Pierre Eigler, Marketing et Stratégie des Services, Op.cit.P76

² - Kotler et Dubois, **Marketing Management**, Publie Union, 10^{eme} édition, Paris.2000.

³ - جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة دار هومه، أبو ضبي 2005، ص 25.

⁴ - عبد القادر ريريش، جودة الخدمات المصرفية، كمدخل لزيادة القدرة التنافسية، للبنوك في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد 3، الجزائر ديسمبر 2005، ص 256.

و الابتسامة مع الزبائن.¹

6- الاتصال (communication):

يقتضي هذا المؤشر: تزويد الزبائن بالمعلومات واللغة التي يفهمونها و تقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة و تكلفتها.

7- الأمان (Security):

نعني به غياب المخاطرة و الشك في التعامل مع المؤسسة و نستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة و في من يقدمها. مثال عن ذلك:

- ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار ثقة أو غرفة بفندق؟²

8- المصدقية (Credibility):

تشير إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة و الصدق في التعامل مع الزبائن، مما يولد الثقة بين الطرفين. مثال: ذلك هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟، هل يثق به في الدفاع عن قضيته؟³

9- معرفة و تفهم العميل:

المقصود بها بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن و معرفة احتياجاتهم الخاصة، تقديم النصح و الاستشارة و التوجيه اللازم و يشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد و فهم احتياجات الزبائن.⁴

10- الجوانب المادية الملموسة:

تشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة و هي تشير إلى المظهر الخارجي و الموقع، التصميم الداخلي للمنظمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة. مثال ذلك: هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ هل التصميم المظهر الداخلي و الديكور يخلفان جوا مريحاً للزبون؟⁵

¹ - Kotler et Dubois, **Marketing Management**, Op, cit.P 453.

²-عبد القادر ربريش، جودة الخدمات المصرفية، كمدخل لزيادة القدرة التنافسية، للبنوك في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مرجع سبق ذكره، ص 257.

³- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 444.

⁴- نفس المرجع السابق، ص 445.

⁵- نفس المرجع السابق، ص ص 445-446.

الجدول التالي يبين مؤشرات تقييم جودة الخدمة :
الجدول (02-02) مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. - التصميم الداخلي للمنظمة. - حداثة التصميم و المعدات المستخدم في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمة بشكل صحيح عدم حدوث أخطاء. - معلومات دقيقة و صحيحة.
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن. الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوي.
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التفاعل. - الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تجلّي مقدمي بالأدب و حسن الأخلاق. - فهم و معرفة احتياج الزبائن. - ملائمة ساعات العمل. - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - اللطف في التعامل مع الزبائن. - تقدير ظروف الزبون و التعاطف معه.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، قياس جودة الخدمات باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات و التوقعات، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية لدولة الكويت في المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الرابع، الكويت، نوفمبر 1996 ص 21.

ثالثا: نماذج تقييم جودة الخدمات.

هناك عدد النماذج المختلفة في قياس جودة الخدمات سنذكر أهمها:¹

1- نموذج الناتج و العمليات: يركز هذا النموذج في قياس الخدمة و على مكونات الخدمة التي تتمثل في النتائج و العمليات، ينظر للنتائج على أنها إنجاز أو عدم الانجاز للغاية النهائية من الخدمة التي يسعى إليها طالب هذه الخدمة أو العمل. أما العمليات فإنها تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدمي الخدمة و المستفيد الفعلي منها الذي بالرغم من توافق بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا انه لا يعتبر دقيقا و ذو أهمية من حيث التصميم و القياس و التقييم لجودة الخدمة و ذلك لسببين رئيسيين:

أ. أن هذا النموذج يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة لعمليات التشغيل و عمليات تسليم الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة و التي يمكن قياسها.
ب. انه لم يقدم مقياسا محددًا يمكن استخدامه في التطبيق العملي لقياس و تقييم جودة الخدمة.

2- نموذج أبعاد و عناصر الخدمة :

في ظل هذا النموذج يمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأبعاد و العناصر الأساسية التي تنطوي عليها هذه الجودة، بالرغم من وجهة و منطقية هذا المدخل و من ثم ترحيب العديد من الباحثين به في دعم الجهود المبذولة في التوصل إلى نموذج مقبول لقياس جودة الخدمة، فان عدم انتشاره يرجع إلى :

أ. الاختلاف حول الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة
ب. عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة.
ت. التركيز على الجانب النظري و الأكاديمي مع افتقار الواقعي لأفكار هذا المدخل بالرغم من أهم القصور السابقة في هذا المدخل فانه ساهم بشكل ملموس و فعال في تنمية النماذج اللاحقة لقياس جودة الخدمة، حيث انه ابرز أهمية الأبعاد و العناصر لجودة الخدمة في عملية القياس و التقييم.

¹- ثابت ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس و التقييم، مرجع سبق ذكره، ص ص

3- نموذج الفجوة بين الإدراك و التوقعات:

باستخدام هذا النموذج لجودة الخدمة يمكن تنمية اثني و عشرون عبارة أو أكثر للتعبير عن الأبعاد التالية الجوانب الملموسة في الخدمة الثقة والاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، بالرجوع إلى الخصائص المميزة للخدمة المطلوبة قياس جودتها كما يجب ان يتم تطبيق ذلك مرتين عند قياس جودة الخدمة، حيث أن هذه المقاييس المتعلقة بالأبعاد السابقة يتم تطبيقها مرة على توقعات العملاء نحو الخدمة الممتازة (مثل ذلك خدمة النقل الممتازة و المقدمة من إحدى المنظمات) مرة أخرى على ادراكات العملاء لمستوى الخدمة الفعلية التي يحصلون عليها، ثم يقوم الباحث بعد ذلك بإيجاد الفرق بين ادراكات العملاء للخدمة الفعلية بين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة، وذلك بطرح قيم الاستجابة على مقياس ليكرت Likert Scal المستخدم في قوائم الاستقصاء و المكونة من 1، 5 حيث الرقم (1) يشير إلى عدم الموافقة التامة، بينما (5) يشير إلى الموافقة التامة على كل عبارة من عبارات هذا المقياس.

المبحث الثالث: تأثير إدارة التغيير على الجودة في خدمة الزبون.

إن التغيير أمر ضروري و حتمي لكل مؤسسة، فهو يعبر عن حقيقة التطور الإنساني، و عملية التغيير في أوجها و مراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفير شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، فالتغيير أصبح لا بد منه لضمان رضا الزبون اعتمادا بان الزبون لا يرضى إلا إذا توفرت في الخدمة التي يتلقاها مواصفات النوع و الكم و التزاميه و أيضا لتقدم خدمات مستمرة و متميزة و وفاء لجهودها و أهدافها الإنسانية و سعيا وراء الحصول على المزيد من الرضا لزيائنها و ضمان تحقيق ذلك ينبغي على المؤسسة أن تتضمن إدارة التغيير لما لها من دور أساسي و فعال في تحسين خدماتها.

المطلب الأول: مراحل التغيير في المؤسسة لتحسين جودة الخدمة.

إن عملية التغيير هي مدروسة و ذات أهداف مسطرة، غير أن في الحقيقة لا يوجد ترتيب واحد اجمع عليه الباحثون لمراحل التغيير لتحسين جودة الخدمة أو غيرها من الأنظمة التيسيرية و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

❖ أولا- مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتهيئة المناخ الملائم لإرساء التغيير لتحقيق الجودة، وهذه المرحلة اللصيقة مباشرة باتخاذ قرار تطبيق هذا التغيير فهي: "تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا و منها: توضيح الرؤيا الاستراتيجية، تحديد رسالة الشركة، تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة."¹

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

1- توضيح الرؤيا الاستراتيجية:

تعتمد أول خطوة في التغيير إذ يجب على المؤسسة صياغة رؤية مستقبلية واضحة و شاملة لما تريد الوصول إليه و تعرف الرؤيا الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها"¹ إنها بمعنى آخر تصور المؤسسة للوضع الأفضل لها في المستقبل.

2- تحديد رسالة المؤسسة :

تعكس رسالة المؤسسة صورة واضحة و دقيقة فهي تعتبر "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، من هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، هي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي أيضا تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتج...أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به."² تتميز رسالة المؤسسة بالثبات النسبي، ماعدا ما يتم تغييره أو تعديله من عناصر نتيجة تغيرات البيئة المحيطة كظهور فرص جديدة أو تهديدات المؤسسة، شأنها في ذلك شأن الثقافة التنظيمية، حيث يقتضي الأمر تغيير بعض أجزاء الرسالة مواكبة لما يحصل من تغييرات، و حتى لا تبقى بعيدة عن الركب الذي تسير فيه البيئة الخارجية.

3- تحديد الموارد المطلوبة:

أهم هذه الموارد هو مورد البشري، المدرب و المؤهل و القادر على ذلك، فهو التغيير لتحسين جودة الخدمة بقدرته على التفكير الاستراتيجي ووعيه بمنافع تطبيق هذه الإدارة و تبني فكر اعتماد الجودة كسلوك يومي لا في حالة الأزمات فقط. على كل حال، يجب أن تدرك المؤسسة إن التغيير لتحسين جودة الخدمة هو تقابل لثنائية متلازمة تخدم بعضها البعض و هي البعد البشري و البعد المادي ولا يصح الاهتمام ببعدها و إهمال بعد آخر

- قد ذكر محفوظ احمد جودة أن مرحلة الإعداد تتضمن العديد من الأنشطة نلخصها فيما يلي:³

أ. أن تتخذ الإدارة العليا قرار تطبيق التغيير في المؤسسة و تلتزم به.

¹- مؤيد سعيد سالم، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل الأردن 2005، ص 72.

²- عبد العزيز بن حبور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة الأردن 2004، ص 89.

³- محفوظ احمد جودة، دار الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- ب. الاستعانة بمستشار خارجي.
- ت. تشكيل مجلس الجودة.
- ث. ترسيخ ثقافة الجودة و ثقافة التغيير.
- ج. بناء فرق عمل و إعطائها الثقة اللازمة لأداء مهامها و قبل ذلك تدعيم أدائها بالترتيب.
- ح. وضع أسس لقياس الرضا بين العمال و الرضا عن عملهم من طرف المستهلكين.

❖ ثانيا: مرحلة التخطيط.

لقد سبق الإشارة إلى أن التخطيط للتغيير في المؤسسة يأخذ بعدا استراتيجيا محددًا من المستقبل أساسا لبناء تطلعات المؤسسة في بيئة سمّتها الأساسية التغيير. و اعتمادا على هذا ، فإن المرحلة الثانية تعتبر الخطوة الأولى لإرساء عملية التغيير التنظيمي، و تتضمن هذه المرحلة كذلك عدة نشاطات منها:¹

- 1- تحليل بيئي للمؤسسة الداخلية وما فيها من مواطن القوة و الضعف و الخارجية وما فيها ما تحمله من بشائر.
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح، على أن تنفق هذه الأهداف مع رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.
- 3- اختيار المسؤول الأول عن التنفيذ، والذي يدعى مدير الجودة.
- 4- تصميم واقعي لمخطط التنفيذ، على أن يؤخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة البشرية و المادية و التنظيمية.

❖ ثالثا: مرحلة التنفيذ.

في هذه المرحلة تطبيق آخر نشاط في المرحلة السابقة المخطط المصمم على ارض الواقع. فيها تبدأ عملية التغيير التنظيمي، حيث يقوم مدير الجودة و معاونوه ببدء التغييرات اللازمة، حسب قاسم نايف علوان فإن هذه المرحلة تتكون من خطوات التالية:²

1- إيجاد البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة التغيير لتحسين جودة الخدمة :

يتم ترتيب العمال على إدراك و فهم التغيير، وترسيخ فكرة الجودة لديهم عن طريق عمليات التعليم و إعادة التعلم و استخدام المنهج العلمي لحل المشكلات و تحسين العمليات. لا يتعلق الأمر

¹- نفس المرجع السابق، ص ص 215-216.

²- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13.

بالعمال في المستويات التنفيذية فقط بل الأمر يخص جميع العمال داخل المؤسسة بدءا بالقيادة (الإدارة العليا) و انتهاء بأبسط عامل.

2- تحديد أدوات حل المشكلات:

حيث أن المؤسسة تتبع المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات انطلاقا من تحديد المشكلة و تحليلها ثم البحث عن الحلول الملائمة و المفاضلة بينهما و اختيار الحل الملائم و تطبيقه و تقييمه، هو المنهج الذي أسس له كل من مارتش و سيمون في نظرية اتخاذ القرار و صنعه.

3- الضبط الإحصائي للعمليات:

تتطلب المرحلة السابقة تدريباً للعمال على استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات و كيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

4- تصميم التجارب:

تتطلب تدريب عدد معين من العمال للقيام بمهام التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات الإحصائية، تعتمد هذه المرحلة على عملية التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- عموماً تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل تطبيق التغيير لتحسين جودة الخدمة، إلا أن المؤسسة قد تواجه مشاكل عويصة في هذه المرحلة، هي مشاكل تتعلق بمدى استيعاب العمال لفهم التغيير و مدى تشربهم لثقافة الجودة و قدرتهم على تجسيدها على أرض الواقع.

❖ رابعا: مرحلة التقييم و التصحيح.

ينبغي الإقرار بان عملية التقييم تعد صعبة جدا و معقدة، و ذلك بسبب تدخل العوامل الذاتية فيها. لذا ينصح بإجراء التقييم من طرف الخبراء الخارجيين من اجل إعطاء تقييم موضوعي للأداء. هذا فضلا عن المشكلة تعدد المتغيرات الخاصة بالتقييم، فالمتغيرات البشرية و المالية و التنظيمية و ما تحويه من أبعاد فرعية كلها بحاجة إلى التقييم، لكل متغير معايير مخصصة، هو ما يوجد مشكلة أخرى هي اختلاف معايير التقييم. و يصاحب عملية أخرى لا تقل أهمية عنها، هي عملية تصحيح ما وقعت فيه المؤسسة من أخطاء أثناء التنفيذ، تعتبر عملية التصحيح النتيجة المنطقية للتقييم، الهدف النهائي لهذه العملية، فالمؤسسة لا تقيم الأداء إلا من اجل تصحيحه و يتم الاعتماد على الترتيب و التعليم و الاستشارات و الاستعانة بالخبراء أثناء التصحيح.

تلك مراحل تطبيق التغيير جودة في الخدمة المقدمة للزبون التي تعتبر تفضيلا لدورة ديمينغ سالفة الذكر (خطط، نفذ، راتب، صحح).

المطلب الثاني : عوامل نجاح التغيير لتحسين جودة الخدمة في المؤسسة الخدمائية .

تتمثل ابرز عوامل نجاح التغيير لتحسين جودة الخدمة فيما يلي:¹

❖ **أولا -تحديد هدف التطوير.**

أي هدف واضح و محدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تغييرها.

❖ **ثانيا- التجديد المستمر للتنظيم.**

هو النظرة الايجابية للنظم و اعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير و التطوير و تحسين انجازها لأهدافها.

❖ **ثالثا- الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة.**

إضافة إلى الاهتمام بدوافعهم و شخصياتهم و تطلعاتهم الاجتماعية و الإنسانية.

❖ **رابعا-استخدام مفهوم النظم.**

ذلك بالنظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي و تقني مركب، و هذا يعني النظرة الكلية و الشاملة للمنظمة.

❖ **خامسا-تبنى إستراتيجية إدارية للتطوير.**

السعي إلى التجديد و الابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين.

❖ **سادسا-الاهتمام بالمعايشة و التعلم من خلال الخبرة.**

❖ **سابعا-التعامل مع قضايا حقيقية:**

أي تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش و الحقيقي، أن تكون مشكلات محددة و ملحة حتى تسهل فهمها و التغلب عليها و الاستفادة منها.

¹ - صلاح محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة 2003، ص 386.

❖ ثامنا- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:

أي الاستفادة من المختصين و المستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات و تحسينها على ضوء الخبرة العلمية و إيجاد البدائل و الحلول المناسبة.

المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه عملية التغيير في المؤسسة الخدمائية.

يصادف التغيير لتحسين جودة الخدمة أثناء تطبيقه عراقيل عديدة قد تتعلق بالإدارة أو بالعمال أو بكيفية التطبيق. قد تتحول هذه العراقيل دون نجاح النظام، و قد حدد الخبراء مجموعة من العراقيل و المعوقات تم اختصارها فيما يلي:

❖ أولا- استعجال النتائج.

إن التغيير في المؤسسة الخدمائية ليس وصفة سحرية تعطي مفعولها في رفع كفاءة المؤسسة و مكانتها التنافسية بين عشية و ضحاها، و لكنها نظام تأتي نتاجه بتأن و روية "فالسرية يكتنفها دائما أخطاء، لذلك نطالب عدم استعمال النتائج بل التروي، فالمستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها"¹.

❖ ثانيا- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم.

أو ما يسمى التسرع في اتخاذ قرار التطبيق دون الإعداد الجيد للتغيير، تجهيز جميع المتطلبات البشرية، المادية، التنظيمية.

❖ ثالثا- التركيز على الجانب التقني و إهمال الجانب البشري:

قد لا يتم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري في تطبيق التغيير هو أكبر معرقل يقف دون تطبيق النظام، فالعنصر البشري هو بيده دفع التغيير نحو النجاح، لأنه و قود المؤسسة الذي لا غنى لها عنه.

❖ رابعا- الشعارات البراقة.

قد يرفع المدراء أو القادة الشعارات و الأقوال التي لا تتفق مع أفعالهم وهي شعارات ينشدون من وراءها الدعاية و الشهرة.

❖ خامسا- التقليد و المحاكاة النقل الحرفي.

من الطبيعي أن المؤسسة ليست نسخة واحدة حتى و لو كانت تعمل في نشاط نفسه، فكل مؤسسة خصوصية و ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات، و تتخذ هذه الخصوصية شكلا أكثر تميزا إذا اختلفت البيئات و الأزمنة.

¹ - عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان الأردن 2001، ص 227.

❖ سادسا- إتباع سياسات لا تتلاءم و التغيير.

تقف السياسات التقليدية التي بدأت إدارة المؤسسة على تطبيقها عائقا في وجه نجاح التغيير، فالعمل الفردي و التحفيز، المادي الحرف و الهيكل الهرمي و نظم التقليدية و الرقابة اللصيقة و القيادة الأوتوقراطية.....و غيرها من النظم الروتينية و التقليدية لا تتماشى مع نظم التغيير لتحسين جودة الخدمات، و على المؤسسة أن تدرك هذه الحقيقة و تغير هذه السياسات، "فكثير من مشاكل عبر فترات زمنية طويلة و ليس من الإنصاف حلها آتيا و بشكل سريع، لان ذلك يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها"¹.

❖ سابعا- التطبيق دفعة واحد و بشكل واسع و كلي.

صحيح إن التغيير في مؤسسة الخدماتية لتحسين جودة الخدمة هو تغيير تنظيمي جذري إلا انه من الخطأ تغيير جميع المجالات دفعة واحدة، فالأفضل إن تبدأ المؤسسة بالتغيير التدريجي فيما تراه ضروريا و حيويا ثم تقييم نتائج هذا التغيير و استخلاص من العبرة منه، ثم الانتقال إلى الجوانب الأخرى حتى تغير جميع الجوانب.

❖ ثامنا: غياب معلومات عن انجازات:

إن العامل بحاجة إلى معلومات حول معلومات حول نتائج التي توصل إليها عن مستوى أدائه عموما، و هو ما يجعله يتفادى الأخطاء التي وقع فيها يزيد من الجهد المبذول لتدعيم مواطن القوة، معرفة العامل لنتائج انجازاته تحفيز معنوي يدفعه إلى التحسين المستمر، فغياب هذه المعلومات أو نقصها يولد شعور بالإحباط و عدم الرضا، و يجعل العامل يحس و كأنه مهمش عن العملية التنظيمية.

❖ تاسعا: الفشل لمقاومة التغيير التنظيمي.

من ابرز الأمور و أكثرها احتمالا عند تطبيق أي نظم جديدة و تغيير تنظيمي ظهور مقاومة عالية له، وهي لتعودهم على النظم التقليدية و تخوفهم من كل جديد، و تغير مقاومة التغيير التنظيمي نتيجة طبيعية إذا ما اخذ بعين الاعتبار أن الناس أعداء لما جهلوا.

❖ عاشر: عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق.

من غير المعقول أن ينجح التغيير دون توفير الأسس اللازمة لها من أهمها: الأساس النظري أو ما يعرف بالمفاهيم و المعلومات الخاصة بالتغيير و المقصود هنا: "عدم الإلمام الكافي الجيد العميق بأبعاد

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

التغيير لتحسين الجودة و مضامينه الأساسية و كيفية التخطيط السليم لمنهجيتها التي تتطلب خبرة و إلمام كافيين".¹

❖ **حادي عشر: عدم الاتصال الجيد للشركاء (الزبائن الموردون و العمال).**

سبق القول أن كل الزبائن و الموردون و العمال يعتبرون شركاء فاعلين في التغيير، وأطراف مهمين في تطبيقه بنجاح، و يعتبر الإصغاء الجيد لهم و معرفة آراءهم و احتياجاتهم أمراً ضرورياً في تحقيق النجاح.

1- **الزبائن:** هم مركز اهتمام المؤسسة في ظل نظام التغيير، حيث يعتبر الهدف النهائي من هذا التغيير هو إرضاء الزبائن و كسبهم دوماً لصالح المؤسسة.

2- **الموردون:** يمكن اعتبارهم طرفاً إيجابياً في ثقافة المؤسسة، بل في ظل التغيير يتم اعتبارهم شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية تزويد ما تحتاج إليه الشركة.²

❖ **ثانية عشر: الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتوافق مع حاجات.**

المعنى أن ما تم استخلاصه من الإصغاء و الإنصات للشركاء سابق الذكر لا يجب أن يبقى حبراً على ورق، بل لا بد أن تترجم هذه الاحتياجات و المتطلبات على أرض الواقع، وان تصاغ ضمن ما يسمى بمعايير الجودة.

الملاحظ أن هذه الأخطاء أو المعوقات تخفي في ثناياها الأخطاء أو الأمراض السبعة القاتلة أو المميتة التي عرضها ديمينغ و عرفت في عنصر الأموال النظرية للتغيير لتحسن الجودة.

¹ - عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة في تقديم الخدمة عاملاً أساسياً و مهماً في خلق الميزة التنافسية وقد تبنت المؤسسة عملية التغيير لتحسين جودة خدماتها، وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذا التغيير و نشر تعاليم مبادئه عليها أن تهتم أولاً بمجموعة من المرتكزات الخاصة بالزبون والتي نذكر أهمها:

- التوجه بالزبون و تحقيق رضائه، إيجاد القيادة الفعالة، تشجيع التعلم والتطوير الذاتي، الاهتمام بالتدريب و التمكين، مكافأة العاملين و مشاركتهم، تفعيل فرق العمل، تحديد معايير قياس الجودة.
- من اجل تحقيق جودة الخدمة يجب أن تؤمن المؤسسة بمجموعة من المبادئ و القيم التي تعكس أهمية الزبون، وذلك من خلال انتهاج مفهوم التسويق الداخلي و بمعنى آخر فان جودة الخدمة المتميزة للزبائن، و بالتالي التي تبدأ من الداخل و تمتد إلى الزبون، وفي ظل الهيكل التنظيمي المعاصر للمؤسسة الموجهة لخدمة الزبون، فان موظفي العلاقة المباشرة مع الزبائن يصعدون إلى مرتبة الأولى، حيث أن الموظف المتميز يساعد المؤسسة على الدخول في دائرة المنافسة و تحقيق المكانة و السعة الجيدة في مجال نشاطها.

الخاتمة

الخاتمة:

تحاول المؤسسات باختلاف نشاطاتها و أعمالها من إجراء التغيرات لمواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية لكن غالبا ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة لذا لا بد أن يعالج هذا التخوف بإتباع استراتيجية ملائمة للتغيير.

إن نجاح المؤسسات في تدعيم و زيادة قدراتها التنافسية في منطلق الجودة في خدماتها بعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق و تزايد الضغوط التنافسية.

- من خلال معالجتنا لمفاهيم إدارة التغيير و أثرها على جودة خدمة الزبون نستنتج أن لكي يكون لإدارة التغيير تأثير إيجابي في المؤسسة يستوجب تعريف موظفي الخدمات في المؤسسة بإدارة التغيير و إشراكهم في بحث و مناقشة و طرق تنفيذ هذا التغيير في المؤسسة، و تأكيد على دورهم في المشاركة في هذا التغيير لتحسين جودة الخدمات، و بهذا نضمن نجاح عملية التغيير في المؤسسة الخدمائية و نصل إلى تحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبون.

- في خاتمة هذا البحث نتطرق أولا إلى أهم النتائج المتوصل إليها، ثم إلى اختبار صحة الفرضيات المقترحة و بعدها نقترح الأفاق المستقبلية لمواصلة هذا البحث.

❖ أولا - اختبار الفرضيات:

من خلال عملنا المتواضع و بالنظر لطبيعة الفرضيات التي طرحناها يمكن:

- الفرضية الأولى فرضية صحيحة لأن إدارة التغيير فعلا تعتبر منهجا حديثا في مجال التسيير إذ تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها و التأقلم بشكل دائم مع محيطها.
- الفرضية الثانية خاطئة لأن إدارة التغيير لها تأثير مباشر وفعال على تحسين جودة الخدمات بفضل تحكمها في المعلومة السوقية و فهمها الجيد لتصرفات المستهلكين و سياسات المنافسين.

❖ ثانيا - النتائج.

- إن إدارة التغيير تعتمد على التكامل و الشمول، النظرة المستقبلية و تتخلص مبادئ التوجيه القائم على التأقلم و التكيف مع البيئة الجديدة في مراعاة كل الظروف و الأحوال الطارئة التي تتعامل معها أهداف التغيير.
- إن التغيير ليس غاية في حد ذاته، إنما ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق و تعزيز ميزتها التنافسية من خلال استراتيجيات التغيير المناسبة.
- تعتبر إدارة التغيير إحدى المقومات لضمان جودة الخدمات إذ تساعد في استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة و تحسين جودة الخدمات.
- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقدم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد.
- مفتاح نجاح المؤسسات يكمن في تركيزها على جودة خدمات كضرورة ملحة تفرضها الضغوطات التنافسية.
- المؤسسات على اختلاف أشكالها و أنواعها تدرك أن التغيير الايجابي يساهم في توفيرها لخدمات فائقة التميز و هذا أمر مهم يتعلق ببقائها.
- ينظر إلى التغيير لتحسين جودة الخدمات على انه قاطرة عظيمة للوصول إلى الأفضل.
- إن تطبيق التغيير في المؤسسات الخدمية يساهم بصفة كبيرة في بقاء و استمرارية المؤسسة و نيلها لرضا وولاء عملائها.

● **ثالثا- الاقتراحات:**

من خلال تطرقنا إلى بحثنا المعنون (أثر إدارة التغيير على جودة خدمة الزبون) و بعد خوضنا في الجانب النظري و التطرق إلى مختلف و أهم الأبحاث النظرية و التجارب الميدانية التي تميزت بها المؤسسة الرائدة في مجال إدارة التغيير و بعد مقارنة هذه الأبحاث بواقع إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية يمكن اقتراح ما يلي:

- يجب على المؤسسة الجزائرية في انفتاح أن تتبع منهج المؤسسات الرائدة لها في مجال إدارة التغيير و ذلك بتبني أحسن مناهج و الآليات في مجال الإدارة و التسيير، التخطيط و التنظيم، بناء سياسات و الاستراتيجيات الإنتاجية، التجارية و التنافسية، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة و المختلفة.
- تشجيع التكوين داخل المؤسسة و تطوير مناهج تسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف الإطارات لتسهيل عملية إدارة و التحكم في مناهج التسيير الحديث و تطوير طرق الاتصال مع المحيط الخارجي من زبائن و متعاملين اقتصاديين.
- تبني أحسن نظم المعلومات و اختيار أنجع مناهج تحليل و اختيار مصادر المعلومات لاستغلالها في اتخاذ القرارات الصائبة داخل المؤسسات و تصميم مختلف السياسات و استراتيجيات ، مالية، إنتاجية، استثمارية... الخ.

❖ رابعا- أفاق البحث:

بعد دراستنا للموضوع و بناءا على النتائج المتحصل عليها نقترح بعض العناوين ذات صلة بموضوعنا:

- دور مدى تأثير التغيير التكنولوجي في جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجزائرية.
- دراسة واقع تطبيق عملية إدارة التغير بالمؤسسات الصحية الجزائرية.
- دور إدارة التغير في تحقيق الميزة التنافسية.
- تقييم جودة الخدمة البريدية في وجهة نظر الإدارة.
- تحليل العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دور إدارة التغير في إرضاء العملاء.
- قياس جودة الخدمة الصحية باستخدام نموذج جودة الخدمة (srvqual).
- دراسة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمعايير الجودة العالمية.



قائمة المراجع

المراجع

➤ أولاً- الكتب

1. احمد يوسف دودين، إدارة التخيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان 2012.
2. إسماعيل السيد ، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998.
3. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار القباء 2001.
4. جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمد أبو بكر، دليل في خدمة العملاء و مهارات البيع مدخلك لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2004.
5. دفيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر، القاهرة 1999.
6. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الاردن 2005.
7. حريم حسين السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2004.
8. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، ط1، الشروق، عمان 2003.
9. كمال محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعتر، الأردن 2005.
10. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد في التنظيم، دار الفكر، 1996.
11. مأمون السلطي، سهيلة الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000، دار الفكر، دمشق 1999.
12. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية 1999.
13. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006.
14. محمد النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار الحامد ط1، الأردن.
15. محمد عبد الفاتح الصربي، إدارة الرائدة ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2003.
16. محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2005.
17. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر 2001.

18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان 2006.
19. منويل دانييل، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، ترجمة اسعد كامل الياس، مكتبة العيكان، عمان 2002.
20. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل، عمان 1999.
21. موسى قاسم القريوني، أساسيات الإدارة الحديثة ط3، دار تسنيم، عمان 2006.
22. مونسي اللوزي، التنمية الإدارية ط1 دار وائل، الأردن 2000.
23. مؤيد سعيد سالم، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن 2005.
24. ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى رمز ناشرون و موزعون، الأردن 2010.
25. سامح عبد المطلب عامر و آخرون، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان ط1، 2010.
26. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم و الإدارة، ط2، مركز وايد سيرفس للاستشارة و التطوير الإداري، مصر 1998.
27. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، ط1، 2011.
28. عبد العزيز بن حبور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن 2004.
29. عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.
30. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة، القاهرة 1983.
31. علي شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998.
32. عمر وصفي عقلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان الأردن 2001.
33. فليب كوتلر و جاري ارستننج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض 2007.
34. فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير زمزم ناشرون و موزعون، عمان 2015.
35. فؤاد القاضي تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار الصفاء، القاهرة 1988.
36. صلاح محمد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية، الجديدة 2003.

37. قاسم نايف العلوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، ليبيا 2006.
38. قيس المؤمن و آخرون، التنمية الإدارية ، دار زهران، عمان 1997.
39. رشيد منير عبودي، التغيير و التطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، 2007.
40. ريتشارد وبيليار، أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتب جرير 1999.
41. ريجي مصطفى عليان، إدارة التغيير دار الصفاء، الأردن 2014.
42. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
43. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي، مكتب فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية 1997.
44. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ط1، دار الحامد، عمان 2010.
45. خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن 2002.
46. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2002.
47. خميس بن رحمان الهزيم، عملاء دائمون كيف تتعامل مع عميل الألفية الثالثة بتميز، الطباعة و الإخراج و الرسومات ندر الياقوت حسن عثمان بدون دار نشر، بدون بلد نشر، بدون سند نشر.
- **ثانيا- البحوث العلمية.**
- ❖ **أطروحة الدكتوراة و رسائل و مذكرات الماجستير.**
1. ابوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2009.
2. بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
3. محمد صالح الحناوي، إسماعيل البدعلي، قضايا إدارية معاصرة بجامعة الإسكندرية مصر 1998.
4. محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، جامعة الشمس مصر 1998.

5. سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2009.
6. عبد القادر ريريش، جودة الخدمات المصرفية، كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ديوان المطبوعات الجامعية العدد الثالث الجزائر ديسمبر 2005.
7. علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.
8. علي سعد الحامد، قياس الجودة المدركة، لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، جامعة الشمس مصر 2003.
9. علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، ملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة: 21-22 ماي البلدة الجزائر 2002.
10. صورية معموري، التغيير و التطوير التنظيمي و إشكالية مقاومته، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف الجزائر 2007.
11. رحيل حسن، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد سبعة، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر 2005.
12. ثابت عبد الرحمن إدريس، قياس جودة الخدمات باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات و التوقعات، مجلة النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الرابع، الكويت نوفمبر 1996.

❖ الملتقيات و المجالات.

13. يوسف صالح الحمد العنزي، اثر إدارة التغيير، في تعزيز فعاليات شركات المساهمة العامة في دولة الكويت رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

❖ ثالثا- مراجع باللغة الأجنبية

1. *André Boyer, et Autres, Les Fondamentaux de l'entreprise, édition d'organisation, 3^{eme} édition, Paris 1997.*
2. *Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, Le service à la clientèle, (Québec : édition de renouveau pédagogiques inc.2006).*
3. *Kotler et Dubois, Marketing Management, Publie Union, 10^{eme} édition, Paris.2000.*

4. Pierre Eigler, Marketing et Stratégie des Services, édition economica, Paris 2004.
5. Seddiki, Abdallah, Management de la Qualité, Offre Des Publications Universitaires, Alger 2003.