



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة إستراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

العنوان

أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:

أ. قبايلي الحاجة

من إعداد الطالبة:

بن عيسى نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذة التعليم العالي	الأستاذة حجار أسية
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	الأستاذة قبايلي الحاجة
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة	الأستاذة عتيق عائشة

السنة الجامعية: 2023/2024

شكر و عرفات

(و آخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين)

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و النبيين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، أحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات و الذي وهبني القدرة لإتمام هذا العمل؛

يسعدني و يشرفني أن أقدم جزيل الشكر بجزيل الشكر الى كل طاقم عمل مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية مستغانم و على رأسهم السيدة السيدة بشيخ فريدة على مساعدتهم خلال فترة التريص؛

لكم فائق الشكر و التقدير.

الاهداء

الحمد لله الذي ما انتهى درب و ختم جهدا ولا ان تم سعي إلا بفضله و ما تخطى
العبد من عقبات إلا بتوفيقه ؛

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبني الحياة و الأمل ، و النشأة و الشغف
، الاطلاع و المعرفة ، و الى من علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر برا و
احسانا و وفاء لهما : والدي العزيز ، والدي العزيزة ؛

الى العقد المتين من كانوا لي عوناً في رحلة بحثي : اخوتي.

إلى جدتي رحمهما الله؛

هذا النجاح هو جزء من إرثكم الذي أحمله بفخر، وأهديه إلى أرواحكم الطيبة.

و أخيرا الى كل من ساعدني ، و كان له دور من قريب او من بعيد لإتمام هذه
الدراسة.

سائلة المولي ان يجعل هذا العمل نفعا للجميع .

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أثر ادارة التغيير على جودة الخدمات من خلال دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم ، و يهدف اختيار الفرضية التي تصني على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين ادارة التغيير وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، و ذلك بتصميم استبيان و توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين و العملاء ضمن المؤسسة المدروسة ، حيث بلغ عدد الموظفين 30 فرد ، و تم استرداد 26 إستبانة قابلة للتحليل ، وبلغ عدد العملاء 30 فرد ، و تم استرداد 26 إستبانة قابلة للتحليل ، كما تم الاستعانة ببرنامج ال SPSS اصدار 23 للتحليل الإحصائي و هذا لتحليل البيانات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر
- فرع مستغانم -
- ✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية احصائية بين إدارة التغيير وجودة الخدمات.
- ✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية احصائية بين إدارة التغيير وجودة الخدمات المقدمة للزبون.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، جودة الخدمات ، اتصالات الجزائر

Summary :

This study aimed to highlight the impact of change management on the quality of services through a case study at the Algeria Telecom Corporation Mostaganem, and with the aim of choosing the hypothesis that states that there is a statistically significant effect between change management and the quality of services at the Algeria Telecom Corporation Mostaganem, where the descriptive approach was relied upon. Analytical, by using the questionnaire as a basic tool in collecting data, by designing a questionnaire and distributing it to a random sample of employees and customers within the studied institution, where the number of employees reached 30 individuals, 26 analyzable questionnaires were retrieved, and the number of customers reached 30 individuals, 26 analyzable questionnaires were imported, and SPSS version 23 was used for statistical analysis to analyze the data obtained.

The study reached the following results:

- ✓ There is a statistically significant effect between change management and quality of services in Algeria Telecom Corporation



- Mostaganem branch -

- ✓ There is a positive, statistically significant effect between change management and quality of services.
- ✓ There is a positive, statistically significant effect between change management and the quality of services provided to the customer.

Key words: change, change management, resistance to change, quality of services, Algeria Telecom.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر
ب	الاهداء
ج	الملخص
هـ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
5-1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
08	المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير و مداخلها
11	المطلب الثاني: خصائص و أهداف إدارة التغيير
14	المطلب الثالث: أسس إدارة التغيير و أهميتها
16	المبحث الثاني: أساسيات إدارة التغيير
16	المطلب الأول: مسؤولية إدارة التغيير و مراحلها
21	المطلب الثاني: أبعاد إدارة التغيير و أساليبها
24	المطلب الثالث: استراتيجيات و نماذج إدارة التغيير
36	المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير و أساليب التغلب عليها
36	المطلب الأول: مقاومة التغيير و أسبابها
39	المطلب الثاني: معوقات إدارة التغيير و استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير
41	المطلب الثالث: عوامل نجاح و فشل إدارة التغيير
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات	

46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الجودة
47	المطلب الأول: مفهوم الجودة
51	المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي للجودة
52	المطلب الثالث: أهمية الجودة ، أهدافها وتكلفتها
57	المبحث الثاني: ماهية الخدمة
57	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
58	المطلب الثاني: خصائص الخدمة
61	المطلب الثالث: أنواع الخدمة وطرق تقديمها
66	المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمة
66	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
68	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة ومؤشرات تقييمها
74	المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة:
79	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر	
- فرع مستغانم-	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
82	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"
87	المطلب الثالث: إستراتيجية ونشاط شركة اتصالات الجزائر
90	المبحث الثاني: دراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم-
91	المطلب الأول : مجمع وعينة الدراسة
92	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
96	المطلب الثالث: المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الإحصائية

129	خلاصة الفصل
131	خاتمة
135	المراجع
144	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أسباب مقاومة التغيير	38
2-1	أساليب الحد من مقاومة التغيير	40
1-2	تصنيف درجة الملموسية	59
2-2	بعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية	70
3-2	أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات	70
1-3	إحصائيات لعدد المشتركين في خدمات الانترنت لسنة 2024	90
2-3	عينة البحث و عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة الاجمالية	91
3-3	عينة الاستبيانات الموزعة على الموظفين	92
4-3	عينة الاستبيانات الموزعة على العملاء	92
5-3	توزيع الدرجات	94
6-3	مجال رأي العينة	95
7-3	يوضح إجراءات اختبار الثبات للاستبيان	96
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	97
9-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	98
10-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	99
11-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبر	100
12-3	إجراءات اختبار الثبات للاستبيان	101

103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول. "مدى التزام الإدارة بالتغيير"	13-3
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني "التغيير في الأفراد"	14-3
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث "التغيير في الهيكل التنظيمي"	15-3
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع "التغيير في التكنولوجيا"	16-3
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس "التغيير في الثقافة التنظيمية"	17-3
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجزء الثالث "جودة الخدمات"	18-3
116	لنتائج النهائية لمحاو الاستبيان	19-3
117	إجراءات اختبار الثبات و الصدق لاستبيان الزبون	20-3
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس الزبون	21-3
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سن الزبون	22-3
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للزبون	23-3
121	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الاشتراك	24-3
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجزء الثاني	25-3

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أهداف التغيير	14
2-1	أهمية التغيير	16
3-1	مراحل التغيير في نموذج (lawerence and Loesch)	20
4-1	نموذج كيرت لوين	28
5-1	نموذج Ivancevich وزملائه الدارة التغيير	31
6-1	مراحل عملية التغيير في نموذج كيرت لوين	34
1-2	تأثير الجودة على الحصة السوقية	54
2-2	الخدمة الباردة	63
3-2	المصنع للخدمة	64
4-2	الحديقة الوردية	65
5-2	جودة خدمة العميل	66
6-2	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	73
7-2	شكل الفجوة	75
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية مستغانم-	85
2-3	الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -	86
3-3	لمديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT).	87
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97

98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	5-3
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6-3
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	7-3
118	توزيع أفراد العينة حسب اجنس الزبون	8-3
119	نسبة أفراد العينة حسب متغير سن الزبون	9-3
120	نسبة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للزبون	10-3
121	نسبة أفراد العينة حسب متغير سنوات الاشتراك	11-3

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	إستبيان الموظف	144
(2)	استبيان الزبون	148
(3)	معامل الثبات الفا كرو نباخ "الكلي"	151
(4)	المتوسط الحسابي لمدى التزام الإدارة بالتغيير	151
(5)	المتوسط الحسابي للتغيير في الهيكل التنظيمي	151
(6)	المتوسط الحسابي للتغيير في الهيكل التنظيمي	152
(7)	التغيير في الثقافة التنظيمية	152
(8)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	153



المقدمة العامة

يمر العالم حاليا بتغيرات سريعة و جذرية و غالبا ما تكون متتابعة و هذا هو نتيجة الانفتاح الاقتصادي و التطور العلمي و خاصة التكنولوجي و هذه التغيرات أثرت على بيئة عمل المنظمات حيث أصبحت السمة السائدة هي التغير المستمر و بالتالي اصبح التغيير من اهم المظاهر الصحية لمختلف منظمات الاعمال صناعية كانت او خدماتية . ففي عالم الأعمال الديناميكي الذي نعيش فيه، تعتبر قدرة المؤسسات على التكيف و التغيير ضرورية لبقائها وازدهارها في السوق المتغيرة باستمرار. يُعتبر التغيير جزءًا أساسيًا من رحلة النمو و التطوير لأي منظمة، سواء كان ذلك بسبب التطورات التكنولوجية، أو التغيرات في البيئة أو المتطلبات الجديدة للعملاء و السوق.

ويعتبر التغيير اليوم بمثابة إدارة لكل التطورات التي تواجه المنظمات و المؤسسات للاستمرارية و البقاء و عليه اصبح التغيير وارد و من اهم الأسباب التي تدفع الى التغيير هي ان وتيرة الأنشطة الاقتصادية أصبحت سريعة جدا مما يدفع المنظمات الى التأقلم و التفاعل و التقدم .

و في ظل التطور و التغير السريع في بيئة الاعمال تسعى المؤسسة الى تحقيق جودة خدماتها من خلال تقديم السلع او الخدمات بصورة أفضل و هو هدف أساسي لتحقيق أكبر حصة في السوق حيث ان تقديم منتج او خدمة جيدة لم يعد أمرا يفاوض فيه انما اصبح واقع ضروري تفرضه التغيرات البيئية .

تزايد الاهتمام بنشر ثقافة التغيير داخل المنظمات و ادارته تزامنا مع انضمام المؤسسات الخدمية الجزائرية الى المنظمة العالمية للتجارة التي نصت على تحرير خدمات الاتصال ، ما أدى بمؤسسات الاتصال و على رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى الى تطوير خدمات الاتصال و تحسين جودتها و ذلك من خلال استحداث تقنيات متطورة و اتباع استراتيجيات لتسويق هذه الخدمة لكسب أكبر حصة في السوق و جذب أكبر عدد من الزبائن .

و باعتبار ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى الى ادماج ثقافة التغيير داخل المنظمات من خلال التحسين المستمر في خدماتها و تقديمها بجودة أعلى و تفادي المشاكل كان جديرا بنا معالجة اشكالية تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية و ملاحظة مدى أثرها على جودة الخدمات .

إشكالية البحث :

ما مدى مساهمة إدارة التغيير في الرفع من جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع مستغانم -؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وجب طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تمثل قاعدة لخطة البحث

- 1- ما المقصود بإدارة التغيير؟
- 2- ما مفهوم جودة الخدمات؟
- 3- كيف تؤثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم-

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع مستغانم -

الفرضية الفرعية 1 :

H_0 : يوجد أثر إيجابي بين إدارة التغيير و جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع مستغانم -

H_1 : لا يوجد أثر إيجابي بين إدارة التغيير و جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع مستغانم -

الفرضية الفرعية 2:

H_0 : للتغيير أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع مستغانم -

H_1 : للتغيير أثر سلبي على جودة الخدمات المقدمة للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع مستغانم -

اسباب اختيار الموضوع :

- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس ؛
- التغيير هو أساس لتحسن جودة الخدمات في المؤسسات ؛
- اتباع المؤسسات الجزائرية مناهج التغيير في اعمالها ؛
- أن الموضوع يعتبر حديث من ناحية المتغيرات ؛

المقدمة العامة

اهداف وأهمية البحث :

أ/اهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الى:

- التعريف بإدارة التغيير وجودة الخدمات وعلاقة الترابط بينهما ؛
- توضيح أثر التغيير على جودة الخدمات ؛
- دراسة واقع التغيير في مؤسسات الاتصال الجزائرية ؛
- معرفة مجالات إدارة التغيير ودورها في تحسين الخدمات المقدمة في مؤسسة الدراسة ؛

ب/أهمية الدراسة :

نسعى من خلال هذا الموضوع الى توضيح دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات حيث يهدف التغيير الى تحسين قدرات المؤسسة من خلال مساعدتها على مواكبة التطورات من خلال استحداث تكنولوجيات وتقنيات حديثة تساهم في الرفع من جودة الخدمات المقدمة.

وكذا ابراز أهمية التغيير في المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مستوى جودة الخدمة في اطار وجود تغيرات

حدود البحث :

- الحدود المكانية مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم-

- الحدود الزمانية : فترة الدراسة امتدت من 02 جانفي 2024 إلى غاية 16 جانفي 2024 .

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات ولقد تم التطرق من خلال الدراسة إلى المتغيرين إدارة التغيير وجودة الخدمات ، ذلك من خلال مفاهيمهما ونظريتهما وبيان أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي.

منهج البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الاستناد على الكتب والمقالات العلمية للوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات .

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي باستعمال برنامج ال Spss في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها بهدف الوصول الى استنتاجات من شأنها ان تساهم في الإجابة عن الفرضيات

هيكل البحث:

لتحقيق أهداف بحثنا ارتأينا الى تقسيم بحثنا الى ثلاثة فصول :

حيث تناولنا في **الفصل الأول** الاطار النظري الذي يضم مفاهيم حول إدارة التغيير وأهميته داخل المؤسسة و من ثم التعرف على مجالاتها و اساليب مقاومتها ، في حين تم تخصيص **الفصل الثاني** للتعرف على جودة الخدمات وأهميتها من تم ابعادها ونماذج قياسها و معرفة علاقتها بإدارة التغيير ، و سوف نتطرق في **الفصل الثالث** الى الجانب التطبيقي بحيث سنبين فيه اثر ادارة التغيير على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم- .

الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة التغيير

تمهيد

نظرا لما يشهده العالم من تطورات و تغيرات مستمرة وفي مختلف المجالات اصبح التغيير السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة للبقاء و الاستمرارية وتسعى المنظمات الى إتباع نهج التعير بهدف تحسين حالتها نحو الافضل من خلال التطبيق السليم والفعال لإدارة التغيير ويمر التغيير بمراحل وخطوات يجب على المؤسسة مراعاتها بالاعتماد على طرق و أساليب من شأنها التقليل من حدة مقاومة التغيير فعلى هذا الشكل تتمكن المؤسسة من ضمان بقائها واستمراريتها سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم التغيير ومراحل و مجالات تطبيقها و أساليب التغلب على مقاومتها.

- ✓ المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
- ✓ المبحث الثاني: مجالات ومراحل إدارة التغيير
- ✓ المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير وأساليب التغلب عليها

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

تعد مهمة إدارة التغيير واحدة من أكثر المهام تعقيدا وخطورة في الإدارة المعاصرة للمنظمات نظرا الحساسية ومهنية واحتراف القائمين عليها أو المكلفين بإنجازها من أشخاص أو هيئات وتلقى هذه المهمة اهتماما لكونها أداة تقنين للتغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير ومداخلها

قبل التطرق الى مفهوم إدارة التغيير سنتناول ظاهرة التغيير ، فهناك الكثير من الجدل حول المعنى الدقيق للتغيير، وذلك حسب الزاوية التي يُنظر من خلالها .

✓ أولا – تعريف التغيير:

تعددت تعاريف التغيير واختلفت من مؤلف الى اخر كل حسب زاوية نظره و فيما يلي سنعرض البعض منها .:

حسب المعجم الوسيط: غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان ، وغير فلان عن بعيه أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه¹.

في حين يرى كيرت لوين أن التغيير هو عبارة عن² : عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن احدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة الى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة .

كما عرف التغيير بأنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية³. وعرفه حسين محمد التغيير على انه "عبارة عن فلسفة إدارية تعمل على استحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانات المنظمة ... حتى يتثنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة"⁴.

¹ محبوب مراد، باري عبد اللطيف ، "ادارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال" ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JBFE. جامعة محمد خيضر بسكرة ، سبتمبر 2017 ص 249 ، الموقع الالكتروني <https://search.emarefa.net/> ت.ا 2024/06/20 .

²عباس سمير ، "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها دراسة الأبعاد النفسية" ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية العدد 10 ، جوان 2017، ص 185 ، الموقع الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34033> ت ا 27/02/2024 .

³ بن حرز الله مراد ، "تسيير الموارد البشرية ودوره في ادارة التغيير دراسة ميدانية بالوحدة الولانية ليريد الجزائر- المسيلة-"، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2009، ص 42 . <https://www.academia.edu/> ت.ا 26/02/2024 .

⁴ حسن محمد أحمد، محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات"، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريد، القاهرة، 2010، ص49.

أما التغيير بالمعنى العام فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التغيير هو عملية الانتقال من واقع معلوم وواضح إلى مستقبل مجهول لتحقيق طموحات ورؤيا المؤسسة .

ثانياً - تعريف إدارة التغيير:

تعدد واختلف الباحثون والمفكرون في مجال إدارة التغيير في وضع تعريف موحد لها، وهذا راجع لسبب الاختلاف في المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، كذلك الاختلاف في وجهة النظر الدراسة هذه الظاهرة بحيث تطرقنا إلى ما يلي:

عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى"².

أيضا عرفها على السلي على أنها: " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"³.

وعرفها محمد يوسف إدارة التغيير "هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية قانونية مادية (وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة".

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 د.ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص25.
² ثروت عباس مشهور، " إستراتيجيات التطوير الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 78.
³ زكريا الدوري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 24.
⁴ مؤنس اللوزي، "التنمية الإدارية"، الطبعة الأولى، دار واكل، الأردن 2000، ص 227

إذن إدارة التغيير هي أسلوب إداري تعمل من خلاله المنظمة على توجيه العاملين من خلال تخطيط محكم وفعال بغية تغيير الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه وفق فترة زمنية محددة باستخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة للوصول الى الأهداف المراد بلوغها .

ثالثا – المداخل الإدارية للتغيير

1- مدخل الادارة العلمية (تطوير أساليب العمل):

يمكن القول أن التطوير في مجال التنظيم والادارة ينصرف الى ثلاثة مجالات كبرى تتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي ،ويتعلق المجال الثاني بتطوير مواقع تطوير الخدمات وتطوير أساليب العمل بها ،وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختبارهم وتدريبهم وحوافزهم وترقياتهم وكافة العمليات الاجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية ،ويتضمن التطوير التنظيمي والاداري في هذه المجالات الثلاثة ما يحكم العمل بها من تشريعات¹ و من أهم النقاط التي تخدم هذا المدخل هي²:

1-1- تطوير مواقع الخدمات: من حيث المباني والأثاث والمعدات المكتبية الحديثة بما يسهم في التيسير على جماهير الموظفين .

2-1- تبسيط الإجراءات: ويقصد بها التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل ، مع الحد من العوامل التي تعيق تدفق العمل أو تؤدي الى تعطيله.

3-1- تصميم النماذج: ويستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية وادماج البيانات مع بعضها للحد من مجهودات النقل ، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءاته.

4-1- تصميم مكان العمل : ويقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف ، مما يؤدي الى زيادة كفاءة العمل والإدارة.

5-1- تحسين طرق العمل : ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

¹ فرحات، ناء إبراهيم موسى، "إدارة التغيير في المكتبات العامة": دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة ، يوليو 2007، ص67، الموقع الإلكتروني <https://books.google.com> ت ا 2024/03/12 .

² بثينة خالدي ، كاميليا عزوز، "واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية"، دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-، مذكرة ماستر ،2020، ص25، الموقع الإلكتروني <http://archives.univ-biskra.dz> ، بتصرف.

2- المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة):

يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وهو يعد استراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة .

و يتم التعامل التغيير في سلوك الأفراد من خلال:

- محاولة تصحيح سلوك الافراد من خلال تصحيح المسار المهني بما يتلاءم مع أهداف المنظمة وغاياتها .
- مراعات القيم والعادات لدى الموظفين والمتعاملين عند ادراج التغيير.

3- المدخل الإبتكاري:

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مضلع يتكون من عدة أضلاع هي معارفه وثقافته ،منطقه وعاداته ومعتقداته وموروثاته وقيمه وتقاليده الخ ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المضلع تعتبر من قبل التصرفات العادية والتقليدية ، فإذا خرج الفرد من هذا المضلع وتصرف بعيدا عن أضالعه فإنه يصل حتما الى أساليب مبتكرة وغير تقليدية.

المطلب الثاني : خصائص واهداف إدارة التغيير

أولا: خصائص إدارة التغيير

- 1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا ،بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير¹.
- 2- الواقعية: ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها² .
- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

¹ فرحان حسن بربخ ، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.97
² سعاد بشوع ، "واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة" :دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة (باتنة)، أطروحة دكتوراه، تخصص: مناخمت المنظمات. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 33.الموقع الإلكتروني <http://thesis.univ-biskra.dz> ت. 2024/03/12 .

- 4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها¹.
- 5- **المشاركة:** تتطلب المشاركة وجوب تفاعل إيجابي بين الأطراف المعنية بالتغيير والمتأثرة به ، وقادة هذا التغيير.
- 6- **الشرعية:** أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحدوا كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض واتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تغيير القانون قبل جراء التغيير حفاظا على الشرعية القانونية².
- 7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة³.
- 8- **الرشادة والمسؤولية:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير حيث يجب دراسة كل خطوات التغيير للتمكن من اتخاذ أي قرار.
- 9- **الإبداع:** إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدرتها ،فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة⁴.
- 10- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية تساهم في تعزيز إدارة التغيير، حيث يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد أفكار وقدرات من شأنها تطوير الوضع الحالي احسن مما هو عليه.
- 11- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة⁵.

✓ ثانيا: أهداف إدارة التغيير

تسعى المنظمات من خلال التغيير إلى تحقيق جملة من الأهداف وفيما يلي سيتم التعرض إلى أهمها :

¹ ناصر محمد سعود جرادات، احمد إسماعيل المعاني ،" ادارة التغيير والتطوير" ، ط.1 عمان:اثناء للنشر والتوزيع،2013،ص.41

² ، صورية معموري ، التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز الشلف شمال - .مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة . جامعة حسية بن بوعلي الشلف ، 2008 ، ص. 76. الموقع الإلكتروني <http://archives.univ-biskra.dz> ت | 2024/03/13 .

³ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ،2006 ، ص 66.67

⁴ بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحبالي، "ادارة التغيير في منظمات الأعمال". ط.1. عمان،مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع ،2015،ص.34.

⁵ عبودي منير زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006،ص33/34 .

- الرفع من قدرة المنظمة من خلال التطوير ، والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع المحيط المتغير، مما يجعل منها نظاما متجددا ومرنا ؛
- تحسيس الموظفين بأهمية أهداف المنظمة، و العمل على زيادة ولائهم و انتمائهم لها ؛
- مساعدة الفراد على حل مشاكلهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب¹؛
- العمل على تنمية روح الجماعة من خلال معرفة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المنظمة، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها ؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم² ؛
- إعانة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ومراقبتها وعرض ونتائجها ؛
- تغييرة الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين في اتخاذ القرارات³ ؛
- السعي لتحقيق التغيير التدريجي في قيم واتجاهات الموظفين المهنية⁴ ؛
- الكشف عن الصراع لإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة و غاياتها ؛
- مساعدة الإدارة على تلبية حاجات المجتمع، واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة؛
- تطوير مستوى الخدمات في المنظمات ؛
- الرفع من المركز التنافسي للمنظمات ؛

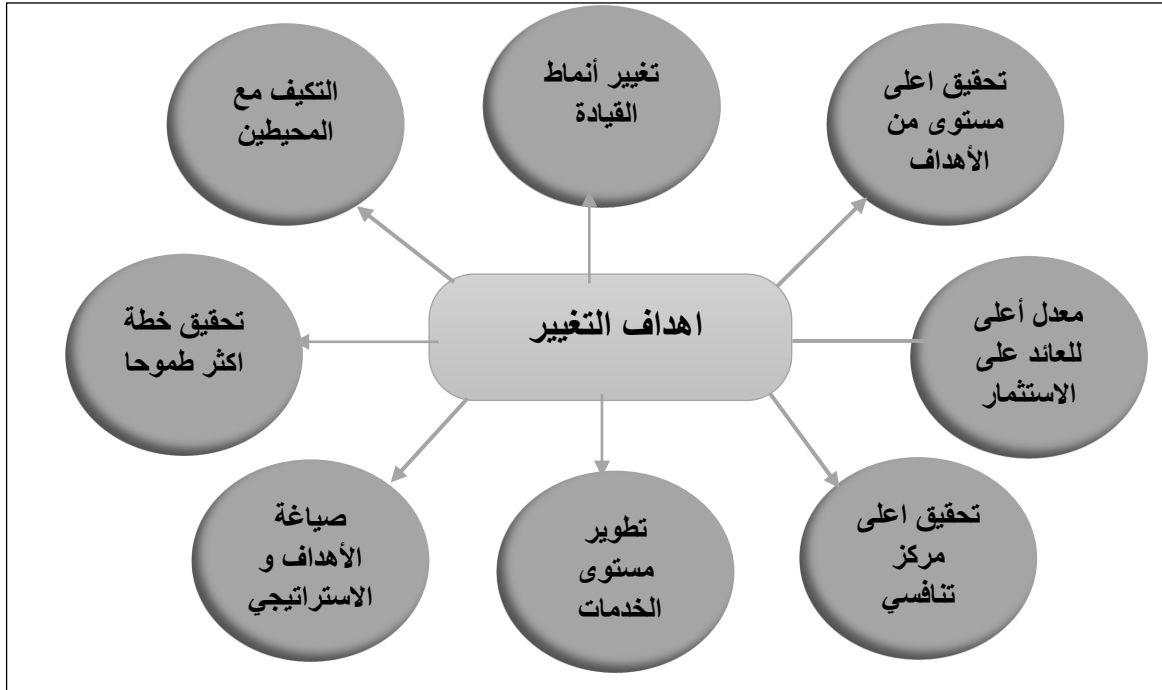
¹ فرحان حسن بريخ، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2012، ص 18.

² ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، "إدارة التغيير و التطوير"، الأردن، ال طبعة الأولى، 2013، ص 34،

³ جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 53 .

⁴ أحمد بن عطا الله الجهنمية، "التغيير الإيجابي في شركات والهيئات"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص 56 .

شكل رقم (1-1): اهداف التغيير



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث : أسس إدارة التغيير وأهميتها

لإدارة التغيير مجموعة من الأسس عن غيرها ، وتمتاز بأهمية بالغة ، وفيما يلي سنتطرق الى أسس وأهمية إدارة التغيير .

✓ أولا: أسس إدارة التغيير

تعتمد أسس إدارة التغيير على التكامل الشمول النظرة المستقبلية الواعية والحرص على تحقيق أعلى إنتاجية وفاعلية في المجتمع وذلك بأخذ المنهجية التالية¹:

1- تحديد الأهداف والتخطيط الأمثل من أجل تحقيقها؛

2- وضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة والمخططات التشغيلية لها بمرونة كافية قادرة على

مواجهة تسارع معدلات التغيير في المجتمع وعلى مستوى العالم ؛

¹ فريد كورتل ،أمال كحيلية ،"إدارة التغيير في عالم متغير"، زمزم ناشرون وموزعون ،عمان، 2015 ،ص126 .

- 3- بناء هيكل العلاقات الوظيفية بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات المحلية والدولية والمواجهة السرعة اللازمة في اتخاذ القرار، وميكانيكية ذلك؛
- 4- اعتبار تحقيق سعادة ونجاح الفرد هدف العملية الإدارية ووسيلة تحقيقها ويجب أن تتخذ القرارات الإدارية وتضع 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 وقواعد المعلومات اللازمة وتقنياتها ؛

✓ **ثانياً: أهمية إدارة التغيير:**

1- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:**

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية فتظهر روح المبادرة وتخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يحد من الابداع والابتكار¹.

2- **تنمية القدرة على الابتكار:**

حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون².

3- **ازكاء الرغبة في التطوير:**

يعمل التغيير على التحفيز وازكاء الرغبات والتواقيع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب³:

- عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها ؛
- عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل ؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة؛

¹ بلحسين بلدة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية الاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة ماجستير تخصص علم التسيير المسيلة، 2013 ص 52 .

² سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، ط1 عمان دار الفكر ناشرون وموزعون، 2019، ص 314.

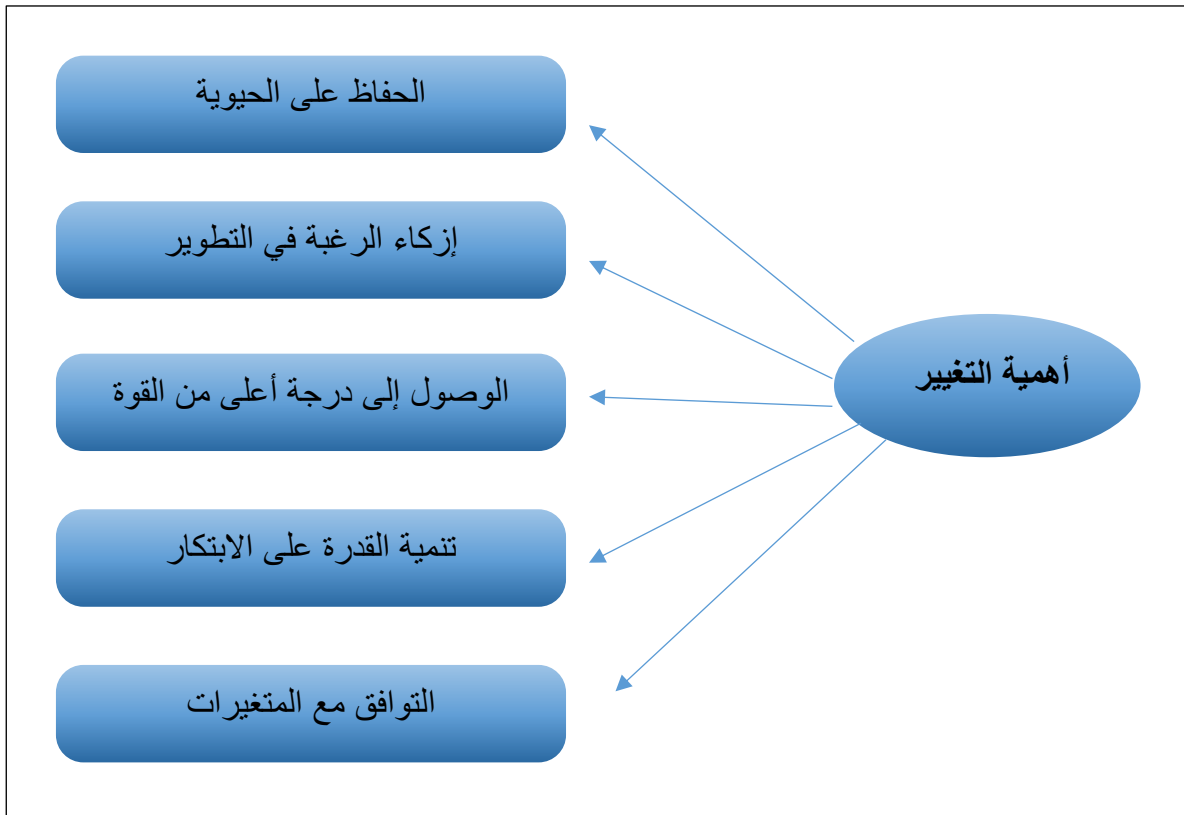
³ الخطيب أحمد معاينة، عادل سالم، "الإدارة الحديثة" الأردن، عالم الكتب الحديث ودارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص387

4- التوافق مع المتغيرات :

ينظر أيضا إلى أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف تتوافق وسلامة مع هذا التغيير أو تقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

وفي الشكل الموالي سيتم ابراز اهم العناصر في إدارة التغيير:

شكل رقم (1-2):أهمية التغيير



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني : أساسيات إدارة التغيير

في هذا المبحث سنتطرق الى كل ما يتعلق بمراحل إدارة التغيير ومن المسؤول عن تطبيقها، وفيما تتمثل استراتيجياتها .

المطلب الأول: مسؤولية إدارة التغيير ومراحلها

✓ أولا- مسؤولية إدارة التغيير:

1- الادارة العليا :

المدرء التابعين للإدارة العليا غالباً ما يتأثرون بجل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فيقع على عاتقهم التخطيط وتنظيم عمليات التغيير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، إضافة إلى ما سبق ذكره يقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية اما عن طريق الإعتقاد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم ، وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين ليعكس مدى قبول الموظفين وامتثالهم م هذا التغيير ومن أهم القرارات التي تصدرها الدارة العليا الهادفة إلى التغيير ، نجد:

1-1- **التغيير في الأفراد:** عن طريق سياسات النقل تمكن الادارة العليا من إحلال عاملين مكان آخرين، وهذا بافتراض أن الاحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وهذا التغيير غالباً ما يكون موجه لحل المشاكل .

2-1- **التغيير في الجماعات:** فمن خلال أنظمة اتصالات جماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والادارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو اضعاف بعض أجزاء الادارة بالشكل الذي ترغب فيه¹.

3-1- **التغيير في هياكل التنظيم :** ويضم ذلك تغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة واجراءات العمل واعادة الترتيب الداخلي للمكاتب ،ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم .

2- المشاركة

حيث تسعى الادارة العليا إشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، كون العاملين ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة ، وتتم تجسيد مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الآليتين :

1-2 **اتخاذ القرار جماعياً :** في هذه السلوب تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل ،و التعريف بدراستها ،وكذا وضع البدائل واختيار الأنسب منها .

2-2 **حل المشكلة جماعياً :** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق ، فدور العمال لا يتوقف على اختيار البديل المناسب فقط ، وانما ينطلق من دراسة المشكل في حد ذاته وجمع المعلومات عنه وتعريف المشكل بدقة ،ومن ثم تقديم بدائل التصرف والحلول².

3- التفويض

وتقوم الادارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة لتحديد معالم التغيير المناسب، وهو ما يوجب عليهم الاضطلاع على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل، وبدائل

¹ نخبة من الخبراء المتخصصين. "الإدارة والجودة الشاملة"، الإسكندرية ،دار التعليم الجامعي 2014 ،مصر،ص،63.
² صورية معموري، "التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز الشلف شمال -". مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة حسية بن بوعلي الشلف ، 2008 ،ص 72

الحلول، واختيار البديل المناسب، وبذلك يساهمون في اتخاذ القرار التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم¹.

4- الاستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد كثير من محاولات التطوير والتغيير على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين². ومن خلال ما تم التطرق عليه سابقا لا يمكن اختيار طريقة واحدة كأساس أو مبدأ للتغيير، حيث تتسم كل طريقة بإيجابيات وسلبيات خاصة، انما يبقى اختيار الطريقة معينة مقترنا بنوع التغيير والإجراءات التي تتبعه فهي بدورها تحكم وتفصل في اختيار الأسلوب المثالي.

✓ ثانيا: مراحل إدارة التغيير

بعد عدة دراسات وبحوث قام بها العلماء في مجال إدارة التطوير والتغيير تم استخلاص مراحل إدارة التغيير وهذا بالإعتماد على نماذج التغيير والأدبيات التي سيتم التطرق عليها لاحقا، وفيما يلي سنعرض أهم المراحل التي تمر بها إدارة التغيير:

- المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية:

تنطلق عملية التغيير من ثلاثة عناصر أساسية الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، وهذه الدراسة هدفها التطوير لابد أن تتعرف على هذه العناصر الثلاثة لاكتشاف فرص تطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب، أي تحليل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة لمعرفة مدى حاجة المنظمة للتغيير³ وبالمختصر في هذه المرحلة يتم التعرف على الفرق بين النتائج الفعلية والمرغوبة.

- المرحلة الثانية: التخطيط للتغيير:

عد الاقتناع بالحاجة للتغيير يتم في هذه المرحلة بناء خطة متكاملة ومتراصة للقيام به، أي يتم التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد الاجتماعات من طرف الجامعة من أجل التشاور والسؤال والاستشارة مختلف المعنيين في الأسرة الجامعية وطرحها على السلطات الحكومية ليتم التأكد

¹ بوديب دنيا، "الثقافة التنظيمية كمدخل الحداد التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية"، جامعة الجزائر، 2014، ص40.

² دودين أحمد يوسف، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1 عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص242.

³ خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ص 113.

من توفير التكلفة المادية والزمن المتاح والتسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة والنظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزممي المسموح به لتحقيق الأهداف المتفق عليها واغتنام الفرص المتاحة من أجل التغيير والتطوير.¹ عند التخطيط يجب مراعاة مجموعة من النقاط وهي:²

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير؛
- تحديد أهداف عملية التغيير؛
- تحديد مجالات التغيير؛
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير؛
- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير؛
- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير؛
- الإطلاع على التجارب السابقة؛
- تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم؛
- تحديد سرعة التغيير؛
- المرحلة الثالثة : تنفيذ خطة التغيير

بعد الانتهاء من اعداد خطة التغيير يتم المرور الى مرحلة تنفيذه، حيث يتم في هذه المرحلة "شرح خطة التغيير للعاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم إدخاله".³

حيث أن هذه المرحلة تتضمن عنصرين بعدين هما: **التوقيت والنطاق** حيث أن التوقيت يعني معرفة متى يتم احداث التغيير وأما النطاق فيشير الى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.⁴

- المرحلة الرابعة. المتابعة والتقييم

ويتم في هذه المرحلة المقارنة بين النتائج والأهداف وذلك "بوجود معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ التغيير، ومدى قرب أو بعد التنفيذ عن الخطة الموضوعية، وإذا وجد إنحراف ينبغي أن تتخذ القرارات المناسبة لتصحيحه في الوقت المناسب".⁵ كما يجب "التأكد من الجدول الزممي الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة تصحيح الخطط، كما

¹ خضر مصباح، اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 115

² نور الهدى بوطية، "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية"، أطروحة دكتوراه شعبية: تسبير المنظمات. جامعة باتنة، 1، 2016، ص79 الموقع الإلكتروني <http://dspace.univ-batna.dz> ت. 16/02/2024 .

³ نور الهدى بوطية، مرجع سابق، ص. 79 .

⁴ الصيرفي محمد، "إدارة التغيير"، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص. 75.

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 60-56

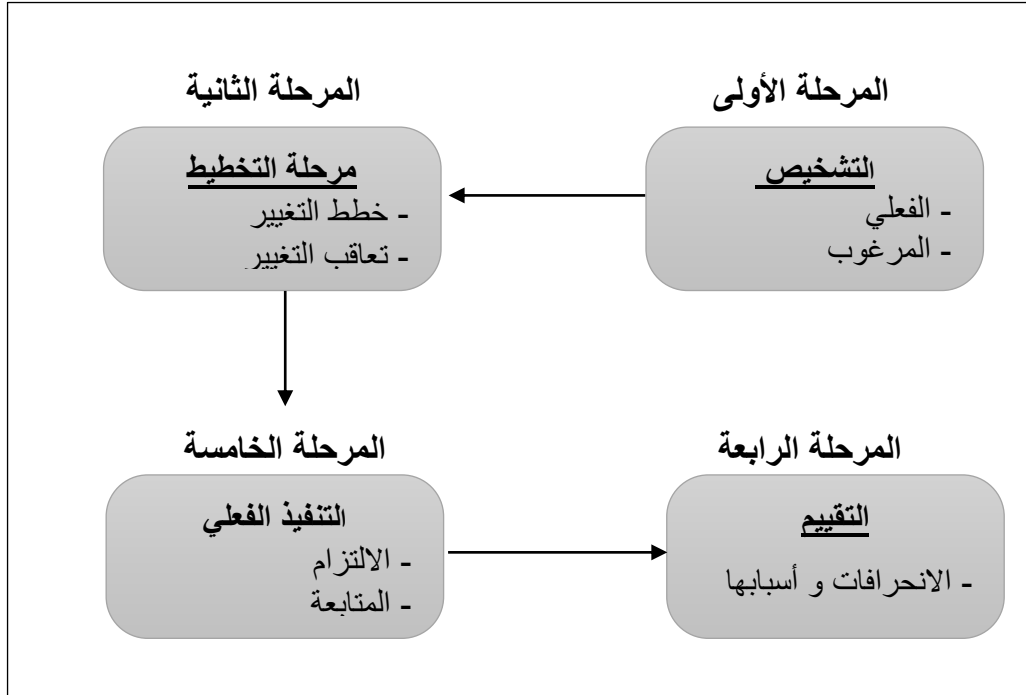
تتطلب هذه المرحلة عناية خاصة في معرفة نقاط القوة وضعف وتحفيز العاملين وربما أن الخطة مرنة يمكن تغيير بعض مسارات للوصول إلى الهدف المنشود¹.

وتحتاج هذه المرحلة مراعاة ما يلي :

- قياس رأي القيادات والأجهزة الإدارية في النظام على شكل استبيان سنوي
- اقتراحات وشكاوي الأفراد المتعلقة بالتغيير
- مراجعة مقاييس الأداء لفاعلية التغيير وتنفيذه من خلال:
 - عدد حالات التغيير.
 - عدد الشكاوي والمقترحات.
 - حجم المشاركة.
 - عدد العمليات التي تم انجازها بشكل كلي.

ويمكن توضيح واختصار المراحل السابقة الذكر في المخطط الموالي :

شكل رقم (1-3):مراحل التغيير في نموذج (Lawrence and Loesch)



المصدر: ربيعي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.143.

¹ - زيد منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص.30.

المطلب الثاني : ابعاد دارة التغيير وأساليها

✓ أولاً: أبعاد إدارة التغيير

لإدارة التغيير مجموعة من الأبعاد التي يجب الإحاطة و تتمثل هذه الأبعاد في :

1- البعد التشريعي والقانوني:

للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير ،وبعمليات الإصلاح الاقتصادي والسياسي ،فالإصلاح يتعين أن يكون شرعياً في اطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفارده وإلا تحول التغيير الى ثورة وخروج من الشرعية والقانون. والتغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهماً عميقاً لمضمون العدالة وهو ما يصبح متوافقاً مع روح العصر ومتطلباته¹.

2- البعد الاقتصادي:

تخضع عملية التغيير لحسابات التكلفة والعائد وحسابات الموارد والإمكانات المتوفرة والتي يمكن توفيرها، كما تخضع أيضاً لحسابات امكانية استخدام هذه الموارد والاستفادة منها في احداث التغيير المطلوب لصالح المنظمة ،ومن خلال هذه الحسابات الاقتصادية، تتضح مدى امكانية تنفيذ التغيير كما يمكن أيضاً تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها في احداث التغيير والقيود والمحددات التي تفرض عليها وكيفية التوافق معها².

3- البعد الاعلامي لعملية التغيير:

تتطلب عملية التغيير جهداً إعلامياً متصل جماهيرياً ضخماً ، وهذا لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحمايته، إضافة الى السعي للتخلص من الخوف و القلق الناجم عن التغيير وتحويله الى نقطة إيجابية ، و تؤدي هذه الخطوات إلى الرفع من فاعلية التغيير في المنظمات ، و تحفز الافراد على تطبيقه و ضمان استمراريته .

4- البعد الأمني لعملية التغيير:

وهو من اخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

¹ حماد محمود الرقيب ، " واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية " ،رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. غزة 2008 ، ص 43 ، الموقع الإلكتروني <https://mobt3ath.com> ،ت. 2024/03/17 .
² سامح عبد المطلب ، علاء محمد سيد قنديل، " التطوير التنظيمي " .ط.1. عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.ص. 278 .

أ- أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها .

ب- أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطه به والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها¹ .

5- البعد الاجتماعي لعملية التغيير:

تصب محاور هذا البعد في كيفية ادارة مجتمع التغيير مع ضمان المحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية ، وكذا الأخذ بعين الإعتبار هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد التي تدخل في المبادئ الاجتماعية .

6- البعد التكنولوجي لعملية التغيير:

حتى ينجح التغيير، لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال، بما أن التغيير يحتاج الى ادخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر² الطبيعي الحتمي لعملية التغيير² .

✓ ثانيا : أساليب إدارة التغيير

يمكن أن نميز نوعين من الأساليب المستعملة في عملية التغيير وإدارته وهما كما يلي :

1- الأسلوب الدفاعي:

وهو محاولة لسد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الدارة التقليدية التي ال تؤمن بضرورة التغيير، ألن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المنظمة مع خسائر أقل³ .

¹ محمودي قادة مختار، "استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية" أطروحة دكتوراه. تخصص :اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 97،الموقع الإلكتروني <http://archives.univ-biskra.dz> ت | 2024/03/17 .

² منير شقورة، حسن أحمد، " دارة التغيير وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر-غزة2012، ص. 30. الموقع الإلكتروني <https://mobt3ath.com> ،ت. | 2024/03/17 .
³ليلي بوحديد، " تحديات وآليات احدث التغيير في بيئة الأعمال العربية"، مجلة الاقتصاد الصناعي.باتنة13، ديسمبر 2017،ص.206 .
الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz> ،ت | 2024/03/20 .

2- الأسلوب الهجومي:

ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى انجاز إجراءات وقائية استباقية.

يتم اختيار الأسلوب المناسب لإنتاج التغيير و تطبيقه في المنظمة فبيئة المنظمة لها دور مهم في تحديد الأسلوب الذي يجب تطبيقه، ولتطبيق احد هذه الأساليب يجب توفر مجموعة من الخصائص لدى قائد التغيير لإحداث هذا التغيير، نذكر منها¹:

- السلطة: ذلك ليكون التغيير شرعيا وقانونية، علما أن السلطة يمكن أن تحصل بالإقناع أو الانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون يتباين الخسائر التي ستلحق صاحب السلطة إذ لم يغير.

- الرؤية: يكون للقائد التغيير تصورا واضحا للمستقبل المنشود.

- النظرة البعيدة: وبذلك يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للأثار المستقبلية لعملية التغيير.

- المورد: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى مورد وإمكانيات مادية وبشرية

- مراقبة الخطط: هو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.

- التضحية: هو الاستعداد لتحمل عقبات التغيير عملية التغيير، ودفع ضريبةها.

- الإصرار: هو الاستمرار في عملية التغيير، وعدم التردد أو التراجع.

- الحساسية: وتعني تفهم المشاعر التي ستظهر لدى المؤيدين والمعارضين للتغيير والتعاطف معها. الحجم: أي الإدراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستأثر بالتغيير.

- مشاركة الجمهور: وهي الرغبة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم حيال التغيير

- المشاركة الخاصة: وهي الرغبة والقدرة على الاجتماع بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

- الترغيب والترهيب: ويقصد بذلك الاستعداد والقدرة على تحفيز المتفاعلين مع التغيير ومكافأتهم، والقدرة على ترغيب المقاومين للتغيير ومقاومتهم.

¹ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 54 .

وبالإضافة الى ذلك يجب على القائد أن¹ :

- يتميز بالالتزام في أداء الاعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل .
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائما .
- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة .
- يعمل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية .

المطلب الثالث: استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير

✓ أولا: استراتيجيات إدارة التغيير

تعتبر استراتيجية ادارة التغيير الخطة المتعلقة بأنشطة التحسين و التنظيم المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف ، فهي بمثابة الخطة أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير ، ويمكن للمنظمات اتباع استراتيجيات مختلفة لإجراء التغييرات المطلوبة ، وتختلف هذه الاستراتيجيات حسب حجم التغيير وقوته ، اذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا و بطيئا ، وقد يكون بنويا وسريعا وقد تم تحديد نوعين من الاستراتيجيات هما:

1- استراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر من الطرق الفعالة لتسهيل عملية التعامل مع التغيير سواء اكان

ذلك التغيير المراد احداثه مخططا له مسبقا أم فرضته ظروف طارئة "المحيط الداخلي للمنظمة ،او البيئة الخارجية "

2- استراتيجية التغيير البنوي "الجذري": يتم اتباع هذه الاستراتيجية على التغيير العميق في المؤسسة

وقد تشكل وهذا التغيير قد يشكل تهديدا للمؤسسة إذا كان قائد التغيير لا يتمتع بالمهارات، وهذا التهديد لا يشمل المؤسسة فقط انما الموظفين أيضا .

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تدخل في نطاق إدارة التغيير وهذا بعد تحديد نوع التغيير

سواء كان تدريجي أو كلي و فيما يلي سنعرض أهم الاستراتيجيات :

أ- الاستراتيجيات العقلانية: تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي

والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي

يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج

تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية

¹د.ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2015 ، ص276

والبحوث والدراسات العلمية¹ يطبق التغيير المقترح إذا اقتنع الفرد بأنه سيستفيد من التغيير، وعليه التركيز على زيادة الوعي لدى الأفراد حول طبيعة التغيير وفوائده.

ب- استراتيجيات المناورة والإقناع: في هذه الاستراتيجية يتم افتراض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس قلة المعلومات أو عدم توافرها، إنما عدم اقتناع الأشخاص أو للمنظمات بضرورة وأهمية التغيير وهذا راجع للخوف².

ج- استراتيجية القيم (إعادة التعلم): وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المؤسسة، وبالقيم القائمة والمركزة تجاه الطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، ويفترض أن تغير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث تظهر عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها (أي تحديد المعارف وفق ما يتماشى والتغيير الحاصل .

د - إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: تعتمد هذه الإستراتيجية على إرغام الأفراد على إحداث التغيير، وهذه الطريقة نادرة في منظمات الأعمال لما فيها من نتائج سلبية على المؤسسة .

هـ- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي : وتقوم على افتراضات عقلانية مؤداها أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو الأكثر الطرق كفاءة وهو الذي يسود .

و- استراتيجية التغيير المعيارية : والتي تعمل من خلال الأفكار وتطورها من خارج النظام باعتبار أن النظام هدف القوى تغيير خارجية منطلقا من إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية المساعدة للأفراد في النظام على تعديل سلوكهم³ .

ي- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفرض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فقد يكون في التغيير تحديد المصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه⁴ .

أما الصبر في فيرى أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي؛

1 د. احمد يوسف دودين ، " إدارة التغيير والتطوير التنظيمي" ، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن ، 2020، ص37

2 عليوه السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، فلسطين، دار الأمين، ط، 1، 2009، ص86 .

3 - عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2، السعودية، 1430 هـ. ص18 .

4 زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان - الأردن، الطبعة الأولى، ص32

- استراتيجية تفعيل وعدم الإدارة العليا للتغيير؛
- استراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها¹؛
- استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير؛

استراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير؛

في حين يرى كل من Stewart and Kringas بأن تنفيذ عملية التغيير يتم وفق استراتيجيات ثلاث وهي²:

- 1- استراتيجية من الأعلى للأسفل (Top-Down) او من الأسفل الى العلى (Bottom-up) ؛
- 2- استراتيجية تفاوضية (Negosiated) أو مفروضة (Impossed) ؛
- 3- استراتيجية متدرجة قائمة على المفاجأة والحدية من جهة أخرى ؛

من اجل إحداث أي تغيير في المنظمة لابد أن تتضمن استراتيجية التغيير اتجاهات الأفراد والجماعات التي تتشكل منهم أجهزة الإدارة وطريقة أدائهم مع الأخذ بالاعتبار المضامين غير الإدارية الاجتماعية والحضارية والسياسية لعملية التغيير، وبذلك يمكن تلخيص نظرة المدخل الشامل إلى عملية التغيير الإداري في المنظمة بما يأتي³:

- إدخال أنماط تنظيمية جديدة تلائم أنواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الإداري والذي لم تكن الإشكال التنظيمية والإدارية التقليدية مناسبة الموافاة احتياجاته تنظيمياً.
- إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة وذلك في مجال لوائح الأفراد وإجراءات العمل والنظم الإدارية لتحقيق أهداف هذه التنظيمات الجديدة.
- التركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري وبالأخص الجديدة منها تتسم بالتنوعية والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ ثانياً: نماذج إدارة التغيير:

هناك العديد من النماذج لإدارة التغيير نذكر منها :

¹ حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 354 .

²² د.ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن، 2015 ، ص 215.

³ ليا جمال، " استراتيجيات التغيير و إدارة الصراع التنظيمي "، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، عمان، 2017، ص16

1- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin :

يعتبر نموذج كيرت لوين من أشهر النماذج التي تم وضعها وساهمت في نجاح عملية التغيير وقد بلور لوين في هذا النموذج ثلاث مراحل وهي :

1-1 مرحلة التهيئة والتحلل من القديم أو إذابة الجليد unfreezing

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير، ويسعى الخبراء إلى حث الأفراد للشعور والإدراك والإقرار بالحاجة للتغيير، وهنا ينبغي إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين، ويتم فيها زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اهتزاز ومراجعة للاتجاهات والسلوك القديم، أو استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق¹.

2-1 مرحلة التغيير :

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية للموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين، وفي هذه المرحلة يحذر من عدم الإقدام بشكل مشرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأنها تؤدي إلى الإرباك وتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب².

3-1 مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) أو إعادة التجميد Refreezing

وتهدف هذه المرحلة إلى "تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية"³. وتعد هذه المرحلة حسب بعض المؤلفين من أصعب المراحل إذ "تحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر

¹ مسعودة شريفي ، "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة" ، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي رسالة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي ،شلف،2016،ص72 .

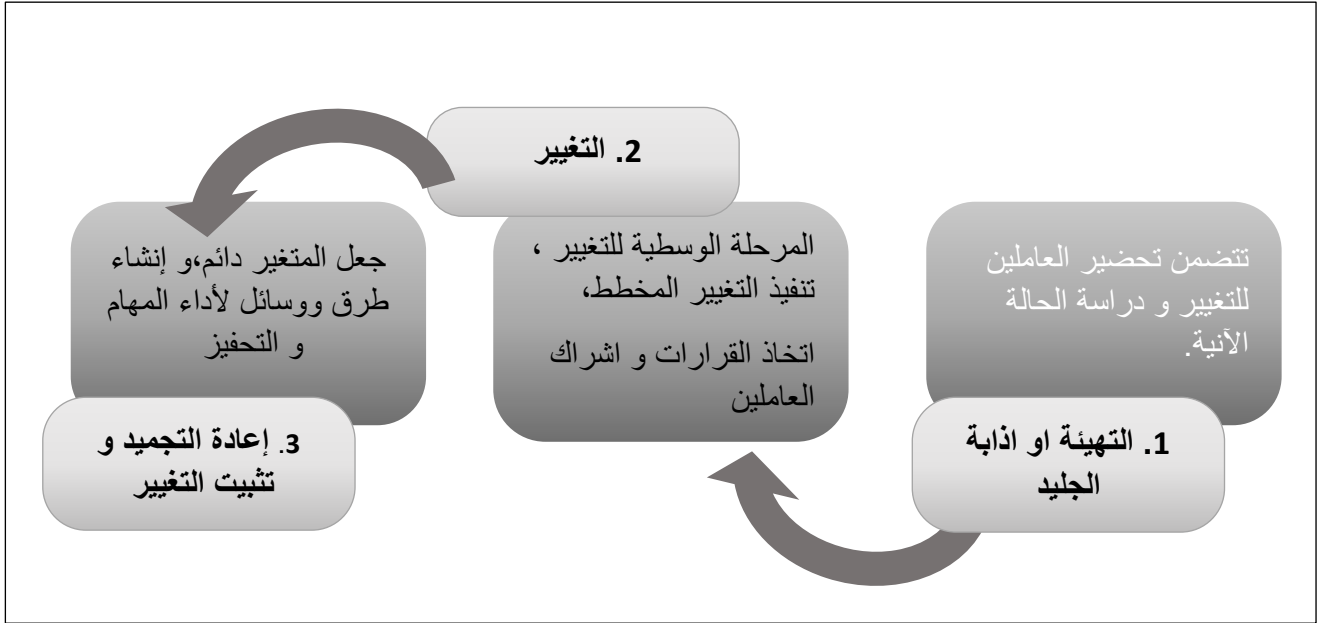
² عوني فتحي خليل عبيدة، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009. ، ص 32 .

³ 15. حريم حسين، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010،ص 282 .

المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحيانا، أو الترهيب الصريح والضمي إن تطلب الأمر ذلك أحيانا أخرى¹.

وفي الشكل التالي سيتم توضيح ما تم التطرق اليه :

شكل (1-4) : نموذج كيرت لوين



المصدر: د. رجب عبد الحميد حسنين ، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات ، الطبعة الأولى العربي للنشر والتوزيع ، الرياض، 2020، ص75

2- نموذج « HUSE » ذو المراحل السبعة :

نموذج Edgar huse قدم عام 1980 م ، كنموذجا يتكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة ، ويستند هذا النموذج على نموذج كيرت لوين Lewin ومن أهم مراحله:

المرحلة الأولى. الاستكشاف: وفيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير ، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض الناتجة عن المشاكل والتي تحتاج الى اهتمام.

المرحلة الثانية. الدخول: يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد ويتكون العقد من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف لأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

¹ بن زروق جمال، " التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه"، مجلة جامعة دمشق، مج 26، 2010 ص 411، الموقع الالكتروني <https://www.damascusuniversity.edu.sy> ، ت.ا 2024/03/14 .

المرحلة الثالثة. التشخيص : يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط¹.

المرحلة الرابعة. التخطيط: بعد أن يتأكد الوكيل خبير التطوير أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.

المرحلة الخامسة خطة العمل (الفعال): يتم تطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتناس أكبر عدد من الأفراد المقاومين .

المرحلة السادسة التثبيت والتقييم : بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة من أجل معالجة النقاط التي عقل عنه.

المرحلة السابعة إنهاء العمل : بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المؤسسة التوجه الى معالجة مشاكل أخرى².

3- نموذج Ivancevich في إدارة التغيير:

يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عبارة عملية منظمة يتخللها عدد من الخطوات المترابطة ، والمتمثلة في:

- قوى التغيير: الداخلية والخارجية (أي دراستها وتحديدها) .
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع ادارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الادارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

¹ حماد محمود الرقب، " واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية"، غزة،

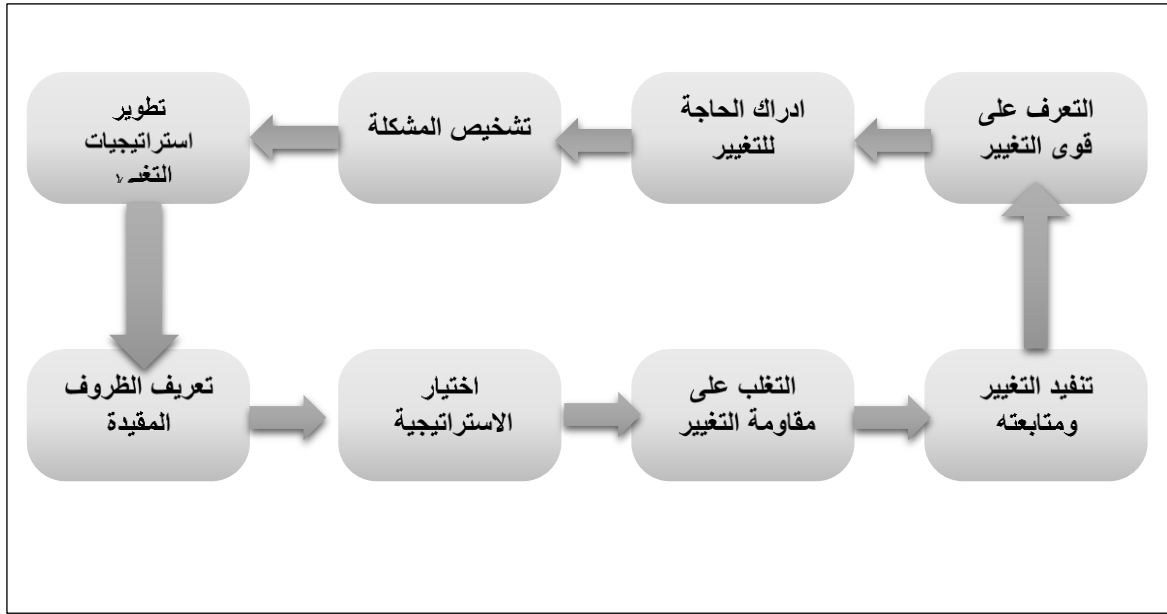
2008.ص55ص56، الموقع <https://www.buhoth.com> / ت.ا 2024/03/20 .

² حاتم سماتي، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (Imd) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين"، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ، ص 71.

- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة...
- ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير " Agent change " من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العالقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
- **تطوير بدائل واستراتيجيات/ أساليب التغيير:** تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمال أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثالث استراتيجيات عامة للتغيير: تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات. إن الاستراتيجيات الثالث مكملة لبعضها البعض ومتراطة
- **تقرير المحددات/ الظروف المقيدة "Limitations"** : يتوقف اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيرا ال يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية)
- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها .
- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين، وهما: التوقيت، والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم أحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.

وسنلخص ما تم التطرق اليه في الشكل الموالي :

شكل رقم (1-5): نموذج Ivancevich وزملائه الدارة التغيير



المصدر: بلحسين، دلندة. دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العمالية التصالت الجزائر بالمسيلة. رسالة ماجستير. تخصص: علوم التسيير. المسيلة. 2012 ص 69 .

4- -نموذج الباحث كوتر:

من أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي، صاحب هذا النموذج هو عالم الدارة الشهير والأستاذ في جامعة هارفارد جون كوتر، ويعتبر كوتر الأب الروحي لعلم التغيير في العالم، ومن خلال دراسته الميدانية ومقابلاته الشخصية لأكثر من 400 مديرو قيادي ينتمون لـ 130 منظمة أمريكية، استنتج كوتر إلى هذا النموذج لقيادة تغيير بصفة ناجحة وفعالة للمنظمة، وقد اعتبر كوتر أن التحسينات التقليدية التي تكون تدريجية لم تعد ضامنة للاستمرار وبقاء المنظمات الي ، وانما تحتاج المؤسسات الى التنقل بخطوات كبيرة للتمكن من فرض نفسها في سوقها .

ويقترح ل هذا التغيير المرور على ثالث مراحل تشمل ثماني خطوات يمكن توضيحها كالآتي:

الخطوة الأولى: إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

على القائد أن ينجح في توليد الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير والثقة لدى العاملين، وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد

الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قيادي

يعتبر اقناع الأفراد امر في غاية الضرورة للقيام بالتغيير. هذا يتم من خلال قيادة قوية ودعم من قبل أفراد أساسيين في التنظيم. كم يجب تشكيل تحالف أو فريق من الأفراد المؤثرين، قد تأتي قوتهم من عدة مصادر يسعى هذا الفريق الى تقوية استمرار حالة الإسراع للقيام بعملية التغيير.

الخطوة الثالثة: تكوين رؤية عن التغيير

يحتاج الأفراد لرؤية واضحة ليفهموا لماذا عليهم أن يقوموا بشيء جديد. بحيث يرون في هذه الرؤية بأنفسهم ما ينوي فريق التغيير الوصول إليه و معنى التوجهات الصادرة. بعد وضوح الرؤية البد من وضع استراتيجية لتنفيذ الرؤية.

الخطوة الرابعة: نشر الرؤية

يجب نشر الرؤية باستمرار و بقوة، ليفهم الجميع ما تنتظره إدارة التغيير من الجميع. و هذه الخطوة تعتمد على المرحلة السابقة .

الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

تعتبر الخطوات الأربع الأولى ضرورية لبناء قوة مبادرة التغيير الخاصة بك، ولكن من المهم أيضا البحث عن العقبات التي يمكن أن تقلل من فرص نجاح خطة التغيير. قد تكون العوائق عبارة عن أشخاص، أو تقاليد المؤسسة أو قوانينها أو ربما عقبات مادية، أو غيرها من الحواجز التي قد تعيق مسار التغيير الخاص بك¹.

الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

غالبا ما تستغرق عملية التغيير بعض الوقت لجني أي ثمار ويمكن أن يتسبب ذلك في انخفاض الدعم إذا اعتقد الأفراد أن جهودهم قد ضاعت لهذا السبب، من المهم إظهار مزايا العملية الجديدة من خلال تحقيق بعض المكاسب قصيرة المدى. الأهداف قصيرة المدى هي أيضًا أدوات مفيدة للتحفيز والتوجيه. يمكن أن يساعد استخدام هذه المكاسب لتبرير الاستثمار والجهد في إعادة تحفيز الموظفين لمواصلة دعم التغيير.

¹ حسين حريم، "إدارة المنظمات"، الطبعة الثانية، دار البصرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 284 .

الخطوة السابعة: تعزيز المكاسب المتحققة وتحقيق مزيد من التغيير

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المتحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، وعدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المتحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد¹.

الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة

ان حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير بعد تأسيسها الثقافة الجديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم جميع المستويات التنظيمية، ولترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر (Kotter) مجموعة من الأسس أهمها:

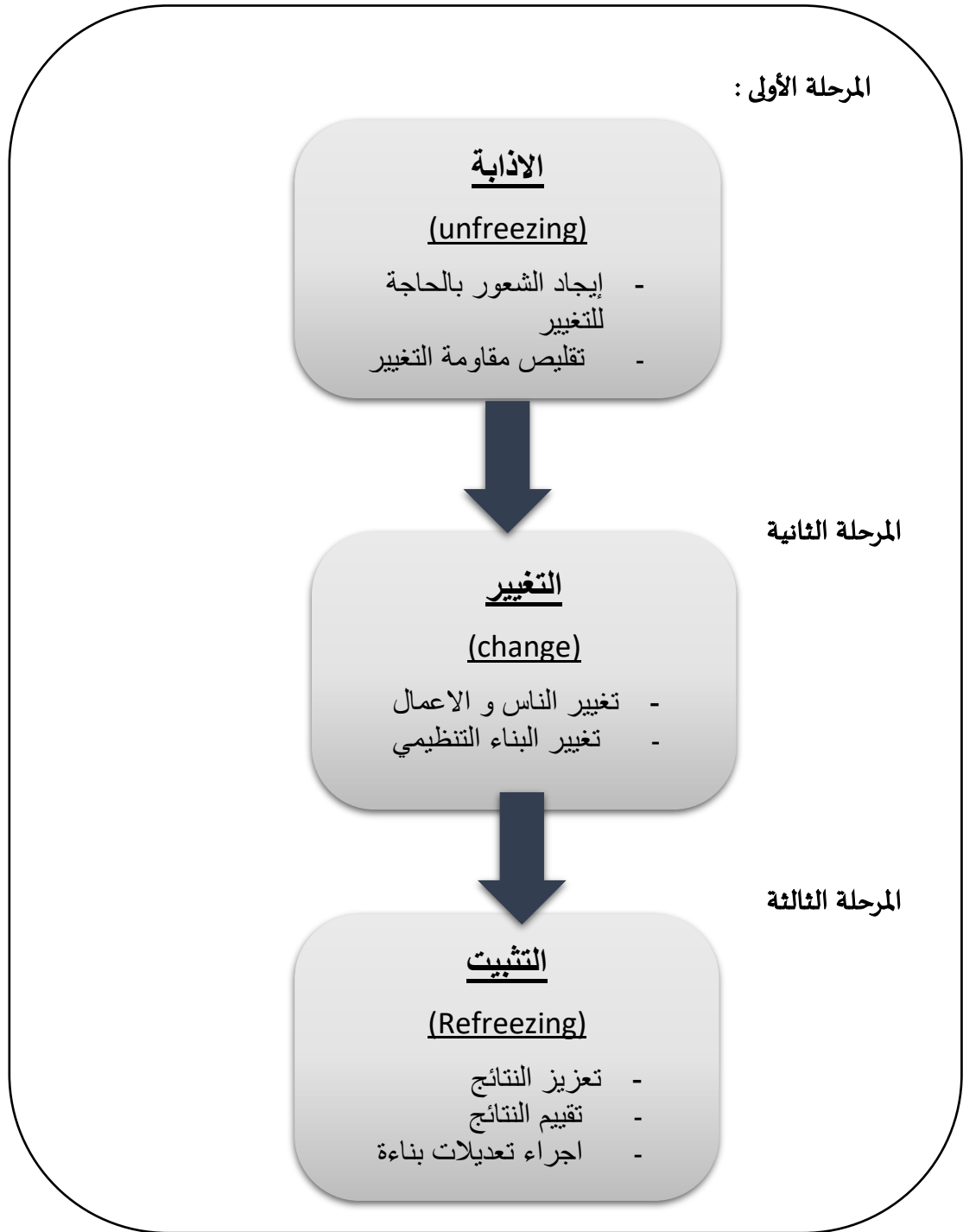
- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير؛
- الاستعداد التام لمناقشة جميع القضايا المنظمة؛
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة . ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة²؛

و الشكل الموالي يوضح مراحل عملية التغيير في نموذج كيرت لوين

¹ بثينة خالدي، عزوز كاميليا، مرجع سابق ص 57-58 .

² جودت الطنبور ، براءة عبد الكريم ، " الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته " ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط : عمان الأردن ، أيار 2018 ، ص81-بتصرف-.

الشكل (1-6): مراحل عملية التغيير في نموذج كيرت لوين



المصدر: د. ربيعي مصطفى عليان ، إدارة التغيير، الجامعة الأردنية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ص 193

5- نموذج الان ويليامز وآخرون

ويقترحون أن الخطوات التي يحتاج المدير أن يتخذها لتسهيل التغيير هي¹:

- جمع البيانات - مراقبة الأداء، إجراء البحث، وتوفير التغذية المرتجعة؛
- تحليل البيانات - تمييز الأعراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية، وتعريف أهداف التغيير؛
- تعريف الحل - تعريف الإجراءات التطويرية، وإعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات الشركة وتجنيد المهارات الجديدة ؛
- تخطيط المسار - الموافقة على المسئوليات، وتخصيص الميزانيات، وتحديد التوقيتات والعلامات المميزة، وتحديد تتابع الأنشطة. العمل، ومراقبة النجاح ؛

6- نموذج المسار الحرج لبيير وآخرين

نموذج المسار الحرج لبيير وآخرين 1990 ، " Beer and .." ركز بيير وزملاءه في التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم ووضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة، يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي²:

- تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية؛
- تطوير رؤية الضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وإدارتها؛
- تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفئة لتعميمها، وامتاسكة لتحريك التغيير؛
- نشر العزم على التغيير الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً من القمة، وضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل ؛
- توحيد التغييرات من خلال سياسات ونظم، وهياكل نظامية والتي تؤسس العزم على التغيير الجديد. المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير الجديد ؛

¹ ويليامز ألان وسالي ، وداورد وبول دوبسون، " إدارة التغيير بنجاح "، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، مصر، دار المريخ، . 2004 ص377-380 .

² ألان وليامز ، سالي ووداورد وبول دوبسون، مرجع سابق، ص376-377 .

المبحث الثالث: مقاومة إدارة التغيير وأساليب التغلب عليها

مقاومة التغيير هي ظاهرة شائعة تواجه أفراد المجتمع والمؤسسات عند محاولة تطبيق التغييرات في السلوكيات أو العادات أو الأفكار، وفي المطلب الموالي سنتطرق الى تعريفها وأسباب حدوثها .

المطلب الأول: مقاومة التغيير وأسبابها

✓ 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 ومعرفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير.

- **التعريف الأول:** عرف حريم بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي¹ .

- **التعريف الثاني:** هي أيضا الامتناع وعدم الامتثال للتغيير، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم² .

- **التعريف الثالث:** يعتبر zandger من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير وعرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو منصور folger and skarlicki أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي و عرقلة الافتراضات السائدة والمحادثات و علاقات السيطرة³ .

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 المترتبة⁴.

هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير⁵.

1 - حريم حسين، " السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان 2004، ص 384.
2 - محمد سليمان العميان، "سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل، عمان 2006، ص 255.
3 ريجي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، لطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان 2015، ص 304 .
4 فريد كورتل، أمال كحيلة، "إدارة التغيير في عالم متغير"، موجع سبق ذكره، ص 87.

⁵ Mdletye, Mbongeni A. and Coetzee, Jos and Ukperere, Wilfred I.(2014). **The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa** ;p 551

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان مقاومة التغيير هي الرفض الواعي أو اللاواعي للتغيير، سواء كان ذلك في السلوكيات، الآراء، القيم، أو الظروف.

يمكن أن تكون هذه المقاومة ناتجة عن عدة عوامل، مثل الخوف من المجهول، الرغبة في الحفاظ على الوضع الحالي، الشعور بالتهديد للهوية الشخصية أو المجموعة، أو عدم الاقتناع بفائدة التغيير. تتجلى مقاومة التغيير في التصرفات المقاومة، مثل الانتقاد، التجاهل، أو التهميش للتغيير المقترح، وتشكل تحدياً لعملية التغيير وتطوير الفرد أو المجتمع

✓ ثانياً - أسباب مقاومة التغيير:

هناك عدة مؤشرات التي من شأنها أن تزيد من حدة المقاومة داخل المنظمة و سنعرض فيما يلي أهم العناصر¹:

- 1- الخوف من فقدان الوظيفة أو الموقع الإداري أو المكانة أو بعض المزايا؛
- 2- عدم المعرفة والإلمام بطرق العمل الجديدة؛
- 3- الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة؛
- 4- تغيير أنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية (جماعات العمل)؛
- 5- عدم فهم ومعرفة طبيعة التغييرات في المنظمة ومدى جدية الحاجة إليها؛
- 6- التمسك بالعادات والتقاليد؛
- 7- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب²؛
- 8- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو بيعه جوانبه؛
- 9- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى؛
- 10- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير؛
- 11- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير؛
- 12- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به؛
- 13- التشبع واليأس والإحباط، والملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة؛
- 14- التصور الخطأ بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود؛
- 15- الاعتراف بوجود تخلف إداري؛

¹ د. عيسى قدارة، د. رعد الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص126.

² مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، عمان. دار اليازوري 2016، ص256.

وفي الجدول الموالي سنوضح اهم الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير:

جدول رقم (1-1) : أسباب مقاومة التغيير

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
- العادات ، القيم، السلوك المترسخ.	- التقاليد، الأعراف.
- التعود على الأساليب القديمة	- الشكلية، تقاليد الجماعة
- الحرمان من المزايا، الخوف من فقد الوظيفة أو المراكز أو السلطة.	- العدوانية، الاستياء من الغرباء عن المنظمة
- الذات العليا والرغبة في السيطرة المتأصلة منذ الطفولة والتي ترفض كل ما هو جديد.	- الاتصالات المحدودة، عدم الثقة في القيادات، التبادل المحدود للمعلومات
- بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه	- التصدي لمحاولات التطور

المصدر: السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، فلسطين، دار الأمين، ط، 1، 2005، ص51

1- مصادر مقاومة التغيير:

تتمثل مصادر مقاومة التغيير فيما يلي¹:

- **مصادر منطقية وعقلانية** : وهي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحدائه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.
- **مصادر عاطفية**: وهي التي تنبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو الأشخاص القائمين عليه.
- **مصادر اجتماعية**: مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن..
- **مصادر سياسية**: حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة .
- **مصادر اقتصادية** : وغالبا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى. وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تنبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المقصود إحدائه.

¹ زاهد محمد ديربي، "السلوك التنظيمي"، ط، 1 الأردن ، دار المسيرة للنشر، 2011، ص 19 .

المطلب الثاني: معوقات إدارة التغيير واستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

✓ أولاً- معوقات إدارة التغيير

من خلال هذه النقطة يتعين على المسؤولين تحديد العوائق و من ثم تحليلها للوصول الى النقطة المراد بلوغها وهذا للتغلب على حدة هذه المعوقات والتخفيف منها .
حيث من أهم معوقات التغيير ما يلي :

16- جهود القواعد والإجراءات و الهيكل التنظيمي.

17- سوء وسائل الاتصال

18- الدرجة العالية من الرسمية

19- نقص الموارد لإحداث التغيير .

20- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.

21- الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة

22- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة

23- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة

24- سوء فهم العاملين للأثار 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 يلي¹:

أ. يجب إعداد العاملين معه للتعاطي التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار

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

ت. إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

✓ ثانياً: استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض مجموعة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام² :

1- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة

الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

¹ اضيد يوسف دودين، " إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار البازوري، عمان .2012 ، ص.59-57.

² محمد قريشي، " التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي"، ط1 ، الأردن، دار زمزم للنشر و التوزيع . 2020 ص 101.

2- المشاركة : يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب إلى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3- التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4- التفاوض والاتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية بية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل

5- المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير للأفراد أو مجموعات معينة .

6- التهيب الصريح والضمي : من الممكن أن يلجأ المديرين كآخر محاولة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

وفي الجدول التالي سيتم التطرق الى ابرز الأساليب للحد من مقاومة التغيير :

جدول رقم (1-2) : أساليب الحد من مقاومة التغيير

الاسلوب	المواقف التي تستخدم فيه	الميزات	العيوب
التعليم والتبليغ	حينما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	تستغرق وقتا طويلا خصوصا إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة في الإدارة وصياغة التغيير	عندما تتوفر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير، وللآخرين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وسيتم الاستفادة من معنويات الأفراد	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا قام المشاركون بتخطيط تغيير الا يتلاءم مع الحاجة

التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم فيها التغيير بسبب مشكلات التكيف	يستخدم عندما لا يوجد أسلوب أفضل لمعالجة مشكلات التكيف ومتى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تقل المقاومة	مكلف خاصة في الحالات التي يتجه فيها الآخرون إلى التفاوض للمواكبة والمسائر
المنافرة والاستقطاب	حيث تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	ممکن أن يكون حال عاما غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	يحدث مشكلات في المستقبل عندما يظن الناس أنهم مستغلون أو مستهدفون بالمقاومة.
الترهيب الصريح أو الضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير، وتتوفر للأشخاص الذين يسعون لتغيير سلطة واسعة ومركز تنظيمي مؤثر	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة ويتيح ردع مقاومين آخرين محتملين	أسلوب تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى ثورة الناس على من يبادر بالتغيير وربما تفقد الإدارة كفاءات بشرية.

¹المصدر: محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص164-

165

يعتبر كل أسلوب من هذه الأساليب مهما ولكن يصحبه مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون لدى مدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل ادارة التغيير

✓ **أولا - عوامل نجاح ادارة التغيير:**²

- هناك عدة نقاط من شأنها المساهمة في نجاح عملية التغيير وإدارته وفيما يلي سنعرض أهمها :
- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته؛
- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير؛

1

² مدحت ابو النصر ، "ادارة وتنمية الموارد البشرية" ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة [مصر] 2007 ، ص100.

- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة للتغيير والتطوير؛
- مشاركة العاملين في التغيير؛
- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير؛
- توافر الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تهيئ للتغيير والتطوير وتساعد في تنفيذه؛
- اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة؛
- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها؛
- فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة؛
- يتطلب تحقيق التغيير التزاما شديدا وقيادة مثالية تنتقى من خيرة المسؤولين المتميزين ؛
- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن ادارة التغيير ومهاراتهم القيادية مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها .:
- وضع نظام للحوافز يشجع الابداع والأفكار الابتكارية ويعترف بالنجاح المتميز؛
- اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في احداث التغيير؛
- منح بعض الصلاحيات للعاملين وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم ليتمكنون من طرح الأفكار الجديدة والابداعية¹.
- توافر الدعم والتأييد من قبل الاداريين لضمان استمرارية عملية التغيير؛
- توافر المناخ العام الذي لا يقبل التغيير ولا يعارضه؛
- أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر اذا كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها . خلق رؤية عامة مشتركة في كل مؤسسة:

✓ ثانيا - عوامل فشل ادارة التغيير

- إن فشل عملية التغيير في المنظمة راجع الى وجود معوقات في مجالات مختلفة نذكر منها :
- عشوائية التغيير وعدم تحديد أهداف واضحة مبني على المنطق للقيام بالتغيير

¹ رافدة عمر الحريري، "ادارة التغيير في المؤسسات التربوية"، ط.1 عمان: دار الثقافة للنشر والتوزي، 2001، ص 79- 80 .

- عدم إتباع سياسة التحفيز والمكافئات لجلب المسن وكسبهم بغرض القيام بالتغيير المطلوب، بحيث يجب على إدارة التأثير على العمال بكل الأساليب التي تنهي لديهم دافع التغيير¹.
- انخفاض الرغبة لدى العمال للقيام بالتغيير المطلوب؛
- عدم الثبات من طرف إدارة المنظمة على التغيير واستعماله لمواجهة؛
- عدم وجود ادراك للحاجة الملحة للتغيير لدى العنصر البشري؛
- عدم وجود القدرة على التوجيه والتخطيط للجهود والقيادة لإجراء التغيير؛
- نقص الموارد لإحداث التغيير وعدم وجود موارد بشرية لديهم الرؤية المناسبة للتغيير؛
- الابتعاد في التغيير على ثقافة المنظمة؛
- جمود الاجراءات والقواعد والهيكل التنظيمي؛
- الدرجة العالية من الرسمية؛
- التكنولوجيا المتاحة ومدى امكانية المنظمة الحصول عليها اضافة الى سوء وسائل الاتصال²؛

¹ رضا السّد "فأس وتطوّر اداء المؤسسات العربيّة" الشركة العربيّة المتحدة للتسوّق والتورّدات ، 2007، ط 1 ، ص104.
² بوبكر نيق، "الموارد البشريّة كمدخل استراتيجي الدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية". فرع: التحليل الاقتصادي ، رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2017، ص3، 153.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا تقديم نظرة عامة ومبسطة حول إدارة التغيير و ابراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة كونها آلة من الات التي تدفع المؤسسة الى التطوير و الابتكار في مجالها ، و تكمن نجاح عملية التغيير في تحديد الغايات و الأهداف المراد الوصول لها من خلال تسطير استراتيجيات و توفير الأدوات اللازمة وفق مجموعة من النماذج تضم مراحل متسلسلة لتطبيق إدارة التغيير ،

و على الرغم من ايجابياتها الا أنها عملية في أشد التعقيد لما تحتاجه من وقت و عتاد و جهد ، خاصة عند تطبيقها من طرف الموظفين ، و هذا ما يدفع المنظمة الى إيجاد طرق تسهل عملية إدارة التغيير و تقلل من مقاومتها ، من خلال مجموعة من الأساليب كإشراك الموظفين في تحقيقها .

كما أن تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات لع عدة تأثيرات على عوامل أخرى مثلا جودة الخدمة ، و التي سيتم التطرق اليها بالتفصيل في الجزء القادم .

الفصل الثاني: الاطار النظري جودة الخدمات

تمهيد:

في عالم الأعمال المعاصر، أصبحت جودة المنتجات لا تقل أهمية عن جودة الخدمات. فبينما يركز الكثير من الانتباه على تطوير منتجات عالية الجودة، يدرك الآن المزيد من المؤسسات أن تقديم خدمات ممتازة هو مفتاح النجاح والتميز في السوق.

تتضمن جودة الخدمات العديد من العناصر، مثل الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والتفاعل الإيجابي معهم، وتوفير الدعم الفني اللازم، وتوفير خدمات ما بعد البيع الممتازة.

يعتبر تحقيق جودة الخدمات تحديًا مستمرًا للمؤسسات، حيث تتطلب العمليات المستمرة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات بناءً على تغيرات احتياجات العملاء وتطلعاتهم، ويتطلب الالتزام بمعايير محددة، وتطبيق عمليات إدارة الجودة المستمرة، وتوفير التدريب والتطوير للموظفين، واستخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات.

✓ المبحث الأول: ماهية الجودة

✓ المبحث الثاني: ماهية الخدمة

✓ المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمة

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعتبر الجودة من أهم العناصر التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهي بمثابة سلاح استراتيجي الذي يحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ومن هذا المنطلق سنعرض بعض المفاهيم الخاصة بالجودة ومراحل تطورها التاريخي .

المطلب الأول: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحداً، حيث اختلف المفكرين في دمج تعريف موحد للجودة .

✓ أولاً - مفهوم الجودة

لابد من التركيز على التفرقة بين الجودة والنوعية من الناحية اللغوية فمن ناحية المصادر اللغوية فإن الجودة تشير إلى الشيء الجيد من جاد الشيء فهو وجود ومن الناحية العملية فأغلب المصادر تشير إلى أن الجودة تعني في القدرة على التميز الإنتاجي في منتج يتميز عن غيره من المنتجات بمواصفات فريدة¹.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على ها مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها².

أما قاموس Larousse Petit فيعرف الجودة على أنها : طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً بمعنى جيد أو سيء³.

عرفها "جونسون" على أنها : هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له⁴.

1 عادل محمد عبد الله، "إدارة جودة الخدمات"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2013، ص14 .
 2 مأمون الدرادكة، طارق شبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص15 .
 3 J-L Multon coordonnateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste **la qualité des produits alimentaire** : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science technique Agroalimentaire , squalé , technique documentation , la voiser , 1994 , P5
 4 فريد عبد الفتاح زين الدين ، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" ، دار الكتب للنشر ، مصر ، 1996، ص10.

وعرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين * AFNOR ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنها: " قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"¹.

من خلال ما تم التعرض اليه من تعاريف اتضح ان الجودة لا تتمحور حول الخصائص والمميزات فقط إنما هي قدرة الخصائص على إشباع وإرضاء الحاجات الضرورية للعملاء .

و عليه يمكننا أن نستنتج بأن الجودة عبارة عن جملة من الخصائص المتعلقة بالخدمة او السلعة المقدمة التي تشمل درجة معينة من الاتقان للوصول الى إرضاء العملاء من خلال تحقيق حاجياتهم ورغباتهم للوصول إلى المفهوم المشترك العام قام الباحث Garvin David بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه " Quality Managing " في عام 1988 ويمكن تناولها كما يأتي².

1- **مدخل التفوق او المتسامي Transcendent Approcha**: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام، أي قدرة اداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم اداء افضل وادق صفات تشبع رغبت المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنباوم Feigenbaum للجودة على أنها تحقيق ربة المستهلك.

2 - **مدخل يعتمد على المنتج The Product based Approach**: بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على انها الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة ادارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعة. أو " الجودة هي قياس لإشباع العميل"³.

3 - **مدخل يعتمد على المستخدم The user based Approach**: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة اداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم اداء افضل وادق صفات تشبع رغبات المستهلك وهذا المدخل يتفق مع ما ذهب اليه الباحث جوران Jauran بأن الجودة هي ملاءمة المنتج للاستخدام Fitness for use.

¹ Daniel Duret , Maurice pillet , **qualité en production** : de Iso 9000 à Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002 , P21 .

² قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ز 2000 "، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص21-22 .

³ Jacques clavier , qualité et qualitique , " **téchnique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle** " , A8750 , Paris , 1997 , P5

4- مدخل يعتمد على التصنيع The Manufacturing- based Approach: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها المواصفات التصميم المطلوبة Conformance to requirement وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان إعمل الشيء من اول مرة Do it right first time ، وكذلك مع المفهوم التلف الصفري Zero defect الذي نادى به كروسبي Crosby ، ويمتاز هذا المدخل تحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلف للجودة المطلوبة.

5 - مدخل يعتمد على القيمة The Value based Approach: يهدف هذا المدخل الى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى ادراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شراءه، ومتى تحقق ذلك للزيون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.

كما تعني الجودة في الإسلام الاتقان في كل شيء ، ويمكن توضيح هذا من خلال مخاطبة رسول الله صلى الله عليه وسلم لأمتة "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" و من خلال هذا الحديث لنا ان نستخلص مدى حرص الإسلام على ان يكون الفرد مسؤولاً عن عمله وجودته ومدى اتقانه لترغيب الأفراد للعمل إلى العمل بأحسن جودة .

- تعاريف للجودة من وجهة نظر بعض روادها :

تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها رواد الإدارة في هذا الموضوع ولهذا من الصعب أن نجد تعريفاً شاملاً ويظهر ذلك جلياً من خلال التعاريف التي سنعرضها فيما يلي:

- يعرفها (JM juran) (جوران) بأنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال¹؛

- يعرفها (E.Deming) (ديمينغ): الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية²؛

كما تم تعريفها وفق عدة جهات ذات الصلة والمهتمة بعنصر :

- المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا عرف الجودة بأنها: "الوفاء لمتطلبات السوق من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع"³.

1 - محفوظ أحمد ، " إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان ، 2008، ص19.
2 - رعد عبد الله الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008، ص 29.
3 - توفيق محمد عبد المحسن ، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة" ، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة مصر، 1995، ص13.

- وعرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO 9000-2000 الجودة بأنها : "درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا في المنتج المتطلبات العميل" .

- وتعرفها الجمعية الأمريكية أنها : الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية¹ .

الجودة هي توافر مواصفات وخصائص في المنتج أو الخدمة تلي متطلبات وحاجات وتوقعات العميل المعلنة والضمنية بالوقت والكلفة المقبولة² .

وتعني الجودة الإتقان وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع، وتكون محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس نسبية وتختلف من فرد لآخر ومكان وزمان الآخر³.

وتعتبر الجودة مجموعة من المزايا والخصائص مرتبطة بالمنتج أو الخدمة تسهم في إشباع رغبات العملاء وتصل إلى توقعاتهم.

كما تعبر الجودة على رضا العميل أو الملائمة للاستعمال وهي تعبر عن نوعين من العملاء هم الداخليون والخارجيون (Extenal, Internal) ، حيث يأخذ المنتج 3 أشكال رئيسية⁴:

1- السلع (Goods): والتي تكون ملموسة ومدركة بالحواس الطبيعية.

2- البرمجيات (Software) : وهي عوامل مساعدة في تقديم الخدمات وزيادة الجودة، ومن أمثلتها البرامج والتعليمات الحاسوبية.

3- الخدمة (Service) : وهي عناصر غير ملموسة وغير مدركة بالحواس الطبيعية ومن أمثلتها الأعمال المصرفية والتأمين والنقل وغيرها.

من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف يمكن أن نستخلص أن الجودة الجودة إلى مدى تحقيق المنتجات أو الخدمات لمجموعة من المعايير أو الخصائص المحددة التي تلي احتياجات وتوقعات المستخدمين أو العملاء ، إضافة الى الوفاء إلى متطلبات السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة تتوافق مع حاجيات السوق ، كما تعتبر هدفاً مستمراً يسعى إليه الأفراد والمؤسسات، حيث يتطلب تحقيقه الالتزام بمعايير محددة والاستمرار في التحسين والتطوير المستمر.

¹ رعد عبد الله الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - 6 - Saddik abdellah, mamagement de la qualite, office des publications universitaires, alger 2003, p 23

³ - عبودي زيد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006 ، ص 32.

⁴ - رابح الوافي، "أثر استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2019/2018، ص 94 ، <http://dSPACE.univ-msila.dz> ، ت.ا 2024/03/11 .

المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي للجودة

تم تطوير مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان وهذا مع بداية القرن العشرين و من ثم بدأت تنتشر في كل دول أوروبا الغربية و أمريكا الشمالية حيث تم تطوير مفهوم الإدارة السابق ليتمشى مع التوجهات الحديثة التي تحرص على إرضاء الزبون من خلال تحقيق الجودة العالية ، وزاد توسع هذا المفهوم تزامنا مع خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي استندت على تحقيق الجودة العالية في الأسواق العالمية في المقابل كانت تهتم المؤسسات الأمريكية ل مسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة واعتبار أن السعر يحظى بأولوية على الجودة بالنسبة للعميل ، وتم تقسيم مراحل تطور الجودة كما يلي¹:

1- المرحلة الأولى : ضبط الجودة:

وتمتد هذه المرحلة ما بين (1890 – 1920) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها .

2- المرحلة الثانية : الضبط الإحصائي للجودة:

وامتدت هذه المرحلة خلال (1920 – 1940) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة .

3- المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة في الجودة:

وكانت هذه المرحلة خلال (1940 – 1960) ، وامتازت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة (1929 – 1933) مما أدى إلى ، مما أدى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ .

4- المرحلة الرابعة : تحسين الجودة:

امتدت هذه المرحلة من (1960 – 1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ز 2000"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 24 ، 25.

كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية .

5- المرحلة الخامسة : إدارة الجودة:

امتدت هذه المرحلة ما بين (1980 – 2000) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة ، الإيزو ، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها .

المطلب الثالث : أهمية الجودة ، أهدافها وتكلفتها:

تعتبر الجودة الركيزة الأساسية التي تضمن نجاح واستدامة أي مؤسسة أو شركة. كما هي العامل الأساسي الذي يميز المنتجات والخدمات في الأسواق العالمية والمحلية، مما يجعلها محور اهتمام المؤسسات التي تسعى لتحقيق التفوق والتميز.

✓ أولاً : أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي¹:

1- بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات عملاء المؤسسة ، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط .

2- المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

¹ بوغان نور الدين ، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص: علوم التسويق فرع : التسويق 2006 / 2007 ص8.

3- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4- حماية المستهلك:

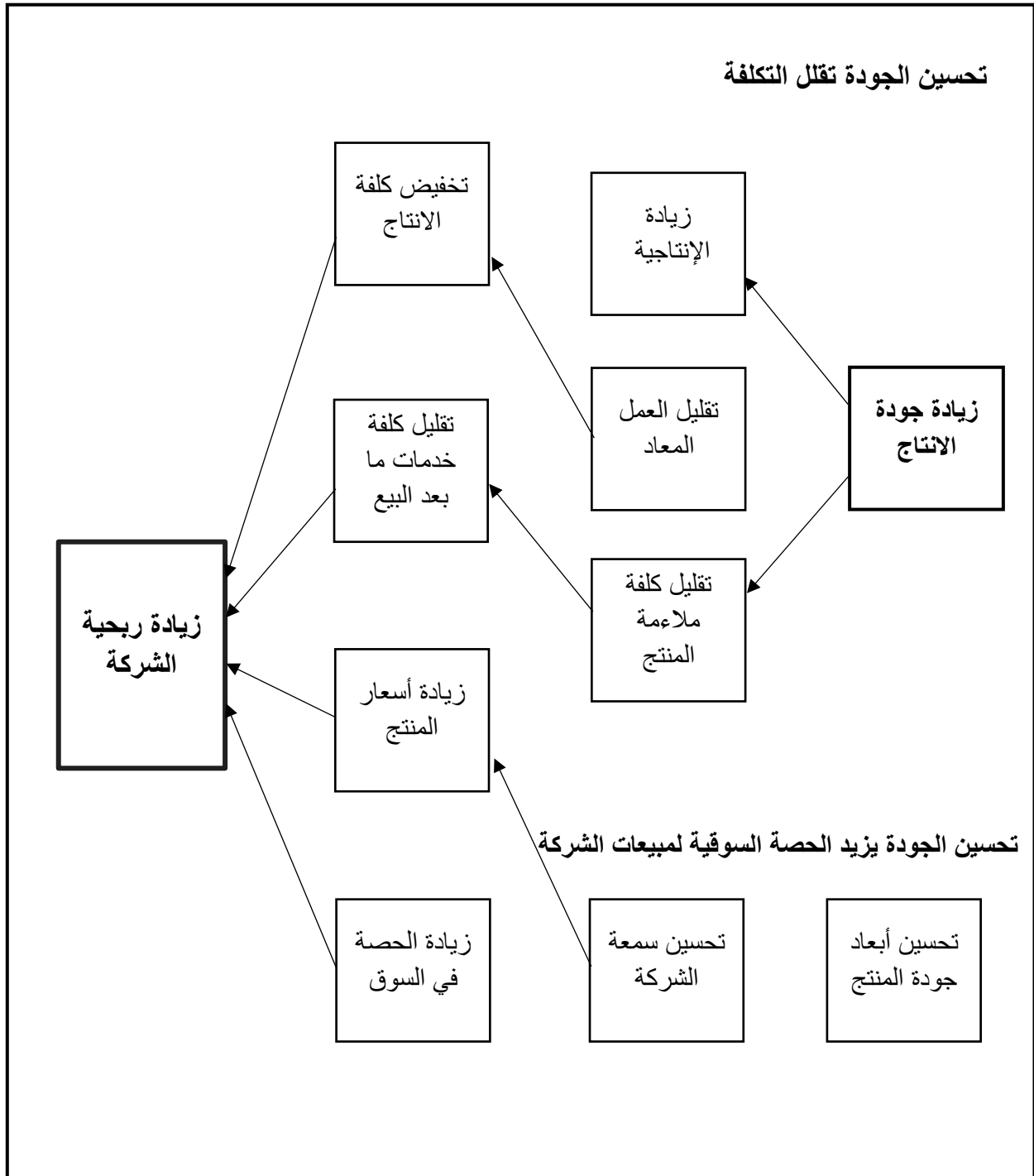
تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراءه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياح الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا ، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك ، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا .

5- التكاليف وحصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة والشكل التالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة .

شكل رقم (1-2): تأثير الجودة على الحصة السوقية



المصدر: نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيق الايزو 2000.9001، دار الثقافة للنشر، 2013، ص33 .

✓ **ثانياً: أهداف الجودة**

يمكن تصنيف أهداف الجودة الى نوعين وهما :

1- أهداف تخدم ضبط الجودة :

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل ، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء ، ... إلخ .

2- أهداف تحسين الجودة :

وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين

ثالثا : تكلفة الجودة:

تقوم المؤسسة بالتعامل مع الجودة وطرق تحسينها مع مراعات التكلفة المصاحبة لهذه المسألة و تقسم تكلفة الجودة الى¹ :

1- تكلفة الإخفاق:

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه (أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة) ، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب ، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة ، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت ، والمواد الأولية ، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري ... إلخ.

2- تكاليف القياس:

¹ عمر وصفي عقيلي ، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 29 ، 30 ،

وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل : الأجور ، الوقت ، آلات الفحص ، المخابر...إلخ .

3- تكاليف الوقاية:

وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل : نفقات أنظمة التخطيط الرقابة ، التدريب ، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمال حدوث الأخطاء . إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد ، يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه ، وجذب زبائن جدد وحصّة أكبر من السوق ، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهضة تتمثل في:

- عدم رضا العميل؛
- خسارة العملاء ؛
- نشر معلومات سلبية عن المؤسسة ؛
- فقدان جزء من حصّة السوق ؛
- أرباح أقل؛

المبحث الثاني: ماهية الخدمة

تكتسي الخدمة مكانة هامة في اقتصاديات الدول المتطورة، وحتى التي هي في طريق التطور نظرا لانعكاساتها الإيجابية على منظمات الاعمال ، و مما لاشك فيه أن الخدمة تختلف عن المنتج ، حيث يعتبر المنتج مادي على غير الخدمة فهي غير مادية ، ولاكن هذا لا يمنع من ارتباطها بمنتج مادي أحيانا ، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل ما يتعلق بمفهوم الخدمة، خصائصها وطرق تقديمها .

المطلب الأول : مفهوم الخدمة

تلعب الخدمات دورًا حيويًا في تحسين جودة العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي. من خلال تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية، يمكن للمؤسسات تحقيق رضا العملاء وبناء ولاء قوي.

✓ أولاً : مفهوم الخدمة

للخدمة عدة تعاريف مختلفة و متنوعة نذكر منها ما يلي :

- 1- يعرف "PHKATLEL" الخدمة بأنها¹: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".
- 2- وتعرف بأنها²: " منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا".
- 3- وتعرف الخدمة بأنها³: " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض لتفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة ، وليس نتيجة لإنتقالها للمالك .
- 4- وتعرف كذلك أنها⁴: " نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموسا".
- 5- تعريف Armstrong,kotler: "الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف الآخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل الملكية الأشياء".

1 هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات "، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 ، ص 18.
 2 أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديهوجي ، " التسويق السياحي والفندقي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص 4
 3 تيسير العجارمة ، "التسويق السياحي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ، ص 20 .
 4 François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2eme édition , édition economica , paris , 2002 , P35.

6- كذلك تم تعريف الخدمة بأنها¹: "منتج غير ملموس يقدم فوائد و منافع للعميل نتيجة تطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة "الخدمة ال يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا".

عرف "كوتلر" الخدمة على أنها²: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج ملموس.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن الخدمة منتج غير ملموس يقدم منفعة لطرف معين بهدف اشباع حاجة معينة وهي أساسا اتصال بين المؤسسة والعميل .

المطلب الثاني : خصائص الخدمة

تختلف الخدمة عن المنتج حيث أن المنتج يكون ملموسا على غير الخدمة فهي بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما اتفق عليه الباحثين في تعريفهم للخدمة ، بالإضافة الى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تتميز بها الخدمة نذكرها كما يلي :

1- اللاملموسية:

نظرا للخدمة غير الملموسة فإن من المستحيل على المستخدم خدمة الإدراك بها بالحواس والاحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها،³ وإن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة ، لذلك فقد إقترح Wilson (1972) (إمكانية تقسيم الملموسة إلى درجات⁴ ، يمكن توضيحها في الجدول التالي :

¹ د. عمر علي بابكر الطاهر، د. نزار بعيده، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء "دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للنشر العلمي، 2019، العدد الرابع عشر، ص82 .

² بوزيان حسان، "أثر جودة الخدمة على رضا الزبون ، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر (سطيف)"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، 2013، ص26 . الموقع الإلكتروني <https://di.univ-blida.dz> ت 1 2024/04/08 ،

³ خالد مقابلة، "التسويق الفندقي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 200، ص4

⁴ هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 24-32 .

جدول رقم (2-1): تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف ، وكلاء التوظيف ، أماكن الترفيه ، التعليم ، خدمات النقل ، والسفر ، المزداد العلني	الأمن والحماية ، أنظمة الاتصالات ، التمويل	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي
خدمات التنظيف ، التصليح ، التأمين ، العناية الشخصية	التأمين ، عقود الصيانة ، الاستشارات الهندسية ، الإعلانات ، تصميم العبوات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متاجر التجزئة ، البيع الآلي ، الخدمات البريدية ، العقارات	متاجر الجملة ، وكلاء النقل ، المستودعات ، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 25

2- التلازمية (عدم الانفصال) :

ونعني بالتلازمية درجة الإرتباط بين الخدمة ومقدمها ، أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه ، كمن يخدمه في البنك ، ويصف شعره ومن يعلم أبناءه في المدرسة ، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل ، أي أنه يوجد إتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة ، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر.

3- عدم التجانس :

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة ، على الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة ، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل ، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية ، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية ، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة ، وإختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى إختلاف في تقديم الخدمة ،

وتعمل منظمات الاعمال من خلال هذه الخاصية على¹:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان؛
 - وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة؛
 - زيادة درجة الألية في أداء الخدمة قدر الإمكان؛
 - وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل من أهم الوسائل نظم الشكاوي والمقترحات والكشوف الدورية لمستهلكي الخدمة؛
- 4- عدم القابلية للتخزين:

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين ، وذلك لعدم ملموسيتها ، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة ، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية . فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها ، وهذا ما يجعل الأمر صعب بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو إستخدام طرق جديدة في الترويج.

5- عدم إنتقال الملكية

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة ، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة ، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.

¹ أحمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان (الأردن)،2008، ص66

المطلب الثالث : أنواع الخدمة وطرق تقديمها

تنقسم الخدمات الى عدة انواع من حيث نوع السوق درجة كثافة قوة العمل ، حسب درجة الاتصال بالمستفيد ، حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات، كما تختلف طرق تقديمها .

✓ أولاً : أنواع الخدمات

هناك عدة تقسيمات للخدمة وعادة ما يتم تصنيف الخدمات وفق مجموعة من الأسس وفيما يلي سنتطرق الى أهمها¹:

1- حسب نوع السوق (الزبون) ،

1-1- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات و حلاقة الشعر والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

1-2- خدمات منشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات. وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل،

1-2-1- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها

2-2-2- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الطعام، وخدمات البيع الآلي، وخدمات غسل السيارات آلياً، وخدمات النقل الجوي، وغيرها.

3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد،

1-3-1- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب، والمحامي وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها .

¹د. حميد الطائي، د. بشير، العلق، "إدارة عمليات الخدمة"، مجموعة يازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2011،ص28-29

2-3- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي خدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية وغيرها.

3-3- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، وفندق راكبي السيارات (الموتيل) وغيرها.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات،

1-4- مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية .

2-4- غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

✓ ثانياً : قنوات تقديم الخدمة

تعتبر القناة وسيلة هامة لتحقيق التواصل بين بين الجهات المنفذة و المتعاملين و يمكن أن نميز نوعين من طرق تقديم الخدمة منها قنوات تقليدية تتطلب الحضور الشخصي للمتعامل ، وقنوات ذكية من خلال استخدام أجهزة حديثة ويمثل الشكل الموالي تصنيف هذه القنوات :

1- طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة):

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

1-1- الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

أ- خدمة بطيئة

ب - خدمة غير متناسقة.

ج - خدمة غير منظمة.

د- خدمة غير مريحة.

2-1- الجانب الشخصي للخدمة:

أ- غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.

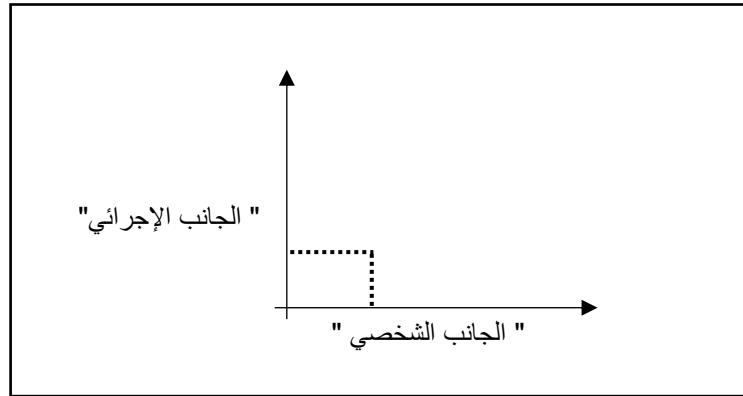
ب- الخدمة تكون فاترة.

ج- متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الإنبساط والفرح.

د- غير مرغوبة من طرف العميل. والرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن لا نهتم " ، والشكل التالي يوضح الخدمة الباردة.

ويمكن توضيح ما تم التطرق إليه من خلال الشكل الموالي .

الشكل رقم(2-2): الخدمة الباردة



المصدر: مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2001، ص190.

2- طريقة المصنع للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصور التالية :

1-1- من الناحية الإجرائية:

أ- تأتي في الوقت المناسب.

ب- الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء.

ج- بعيدة عن الفوضى

2-1- من الناحية الشخصية:

أ- خدمة غير شفافة

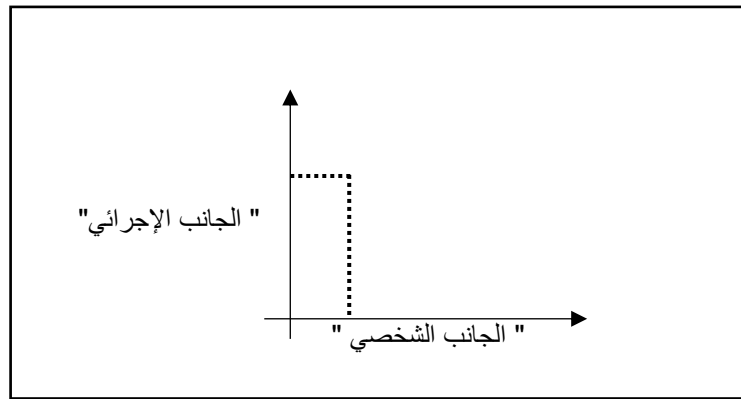
ب- خدمة فاترة.

ج- خدمة متحفظة.

د- غير مرغوبة من طرف العملاء.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-3):المصنع للخدمة



المصدر: مأمون الداركة ، مرجع سابق ص 191 .

3- طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية:

3-1- الجانب الإجرائي:

أ- الخدمة بطيئة ؛

ب- الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع ؛

ج - الخدمة غير منتظمة ؛

3-2- الجانب الشخصي:

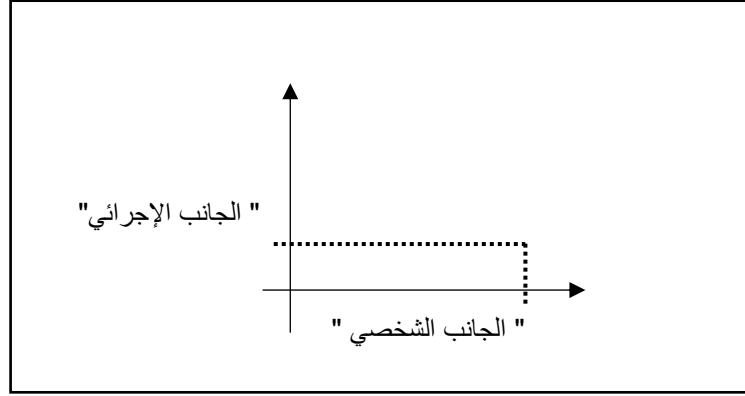
أ- خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم ؛

ب- خدمة جدابة وعملية التقديم متقنة ؛

ج- طرق تقديم الخدمة بارعة ؛

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نبدل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به " ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم(2-4):الحديقة الوردية



المصدر: مأمون الدراكة ، مرجع سابق ص 192 .

4- طريقة جودة خدمة العميل:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ، لذا فهي تأخذ الصور التالية:

1-4- الجانب الإجرائي:

أ- تقديم الخدمة في الوقت المناسب ؛

ب- الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة ؛

ج- الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء ؛

2-4- الجانب الشخصي:

أ- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم ؛

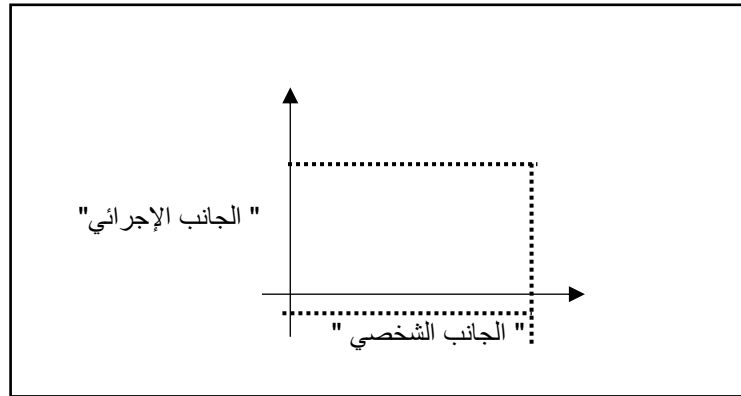
ب- طرق تقديم الخدمة جديبة وملفتة للنظر ؛

ج- طرق تقديم الخدمة بارعة؛

د- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء ؛

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم " والشكل التالي يوضح طريقة جودة خدمة العميل .

الشكل رقم(2-5):جودة خدمة العميل



المصدر:مأمون الدراكة ، مرجع سابق ص 193 .

المبحث الثالث: ماهية جودة الخدمة

بعد تناولنا لاهم التعاريف الخاصة بكل من الجودة و الخدمة ، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى معرفة جودة الخدمة بالإضافة الى ابعادها و نماذج قياسها .

تمثل جودة الخدمات احد اهم العوامل التي تسعى اليها ادارة المنظمات في مختلف مجالاتها في سبيل الحصول على قيمة تنافسية في السوق و كسب ولاء أكبر عدد من العملاء .

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

تعتبر جودة الخدمة من اهم الأدوات التي تسعى المؤسسة الى التعامل بها لتكسب خاصية تميزها عن باقي منافسيها ، حيث تسعى جميع المنظمات الى تقديم خدمات راقية لزيائنها وهذا ما جعل جودة الخدمة و كيفية تحقيقها الهدف الاسمى لكل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز و النجاح.

✓ أولاً : مفهوم جودة الخدمة

تعددت التعاريف الخاصة بجودة الخدمة و ذلك باختلاف العلماء و الباحثين و فيما يلي سنتطرق الى أهم التعاريف :

يرى(Kumar) " كيماار"¹: أن جودة الخدمات التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها فعلياً هي التي تحدد رضا العميل ومن ثم هي المحدد الرئيسي وليس الوحيد لمدى جودة الخدمة المقدمة.

¹ 1-Kumar s, Total quality management, laxmi publications (p) ltd 22 golden house, daryagany, new delhi, 2006, p2.

وتعرف جودة الخدمات بمدى توفر الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للزبائن سواء الداخلية (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم)، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة¹. تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له².

تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء³. من خلال التعاريف التي تم عرضها سابقا يتضح أن تعريف جودة الخدمة له علاقة وطيدة وارتباط مباشر مع التوقعات العميل و ادراكاته، بحيث يمكن استخلاص أن جودة الخدمة هي الفرق بين تطلعات الزبائن بعد الحصول على الخدمة من خلال ما يتوقعه العميل مع الأداء الفعلي، و عليه القرار المتعلق بجودة الخدمة لا يكون من وجهة نظر المؤسسة فقط بل من وجهة نظر الزبون أيضا.

وتنحصر جودة الخدمة في المعادلة التالية :

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الأداء

جودة الخدمة = الأداء الفعلي للمؤسسة الخدمية أو الإدراك المباشر للخدمة من طرف العميل

ومن خلال ما تم التوصل إليه من المعادلتين يمكن أن نميز 3 أصناف للخدمة :

- **الخدمة الممتازة** : و يتحقق هذا النوع من الخدمة عندما يكون الأداء الفعلي أكبر من توقعات العميل؛
- **الخدمة العادية** : يتميز هذا النوع بتساوي الأداء الفعلي مع توقعات العميل ؛
- **الخدمة الرديئة** : يتحقق هذا النوع عندما تفوق توقعات العميل الأداء الفعلي للمؤسسة ؛

¹ المساعد زكي خليل، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر، عمان (الأردن)، 2006، ص 41

²,Gerard Taker, Michel longbois, Marketing des services, édition de nord 1992, P45.idovs

³ مأمون الدراكعة، طارق شبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 18

✓ ثانياً: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي¹:

1- نمو مجال الخدمة: لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

2- ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3- فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة. بالضافة الى :

- نمو مجال الخدمة حيث يزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات وهي في نمو مستمر؛
- ازدياد المنافسة إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة ومؤشرات تقييمها

تبرز أهمية جودة الخدمة ليس فقط في جذب العملاء الجدد ولكن أيضاً في الحفاظ على ولاء العملاء الحاليين وزيادة رضاهم. لتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى فهم دقيق لأبعاد جودة الخدمة وكيفية تقييمها بشكل فعال.

¹ مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 151

✓ أولاً: أبعاد جودة الخدمة

لجودة الخدمة مجموعة من الأبعاد وهي كالتالي¹:

1- الاتصالات:

وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت تعتبر أيضاً وسيلة للتعبير.

2- الفهم والإدراك:

ويتمثل في إستعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو صحر بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

3- التوقيت:

ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده

4- الثقة في أداء الخدمة:

وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة

5- المضمون الذاتي للخدمة:

يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

6- الإستمرارية:

وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت

7- المطابقة:

أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص 278.

8- الأدوات:

قد يتطلب تقديم بعض الخدمات إستعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب ، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.

وتختلف الأبعاد الخاصة بالجودة حسب نوع كل من السلع و الخدمات و من خلال ما تم الطرق إليه من أبعاد يمكن أيضا أن نميز الفرق بين أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية و أخرى خاصة بالخدمات

الجدول رقم (2-2): أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية

أبعاد الجودة	معناها
1- الأداء . performance	- خصائص الأساسية للمنتوج
2- المظهر. Features	- الخصائص غير الأساسية للمنتوج
3- المصدقية . Reliability	- احتمالية استمرار المنتوج بالعمل بكفاءة دون عطب خلال فترة زمنية معينة
4- المتانة . Durability	- مدى طول العمر التشغيلي للمنتوج
5- القابلية للخدمة . Serviceability	- مدى إمكانية إصلاح المنتوج
6- الجمالية . Acsthetics	- كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته

المصدر: يوسف رشيد، بن حراة حياة، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها ملتقى علمي وطن حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة سعيدة (الجزائر)، ص 5

أما فيما يخص ابعاد جودة الخدمات يمكن ابرازها وتوضيح معانها من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-2): أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات

أبعاد جودة الخدمة	معناها
Time زمن التسليم	كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد سابقا
Completeness الاتمام	مدى الإلمام بكفاءة جوانب الخدمة
Consistense التناسق	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل
Accuracy الدقة	مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة
Courtesy المعاملة	مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز

مدى يسر الحصول على الخدمة	سهولة المنال Convenience
مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غري متوقع أو خاص لدى العميل	الاستجابة Responsiveness
مدى توفر شواهد مادية للخدمة	الملموسة Tangibles
مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة	الكفاءة Compétence
مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار	الأمان Security

المصدر: يوسف رشيد، بن حراة حياة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

✓ ثانياً: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

على المؤسسة ان تتعرف على المؤشرات التي يستعين بها الزبون في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم ،لذا على المؤسسة الخدمية خاصة التعرف على مدى ملاءمة الخدمة مع توقعات الزبون ،لذا نجد أن المؤسسات دائماً في تحدي البحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة ، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة ما يلي¹:

1- الاعتمادية:

وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

2- مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في القوت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه ، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 443-446.

3- الأمان:

وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة ، أو مقدمها أو كلاهما ، مثل درجة الأمان المترتبة عن إستئجار شقة أو غرفة في فندق.

4- المصداقية:

وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة):

ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية ، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

6- الإستجابة:

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعد وراغب في خدمة العملاء .

7- الكفاءة والجدارة:

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمياً، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

8- الملموسية:

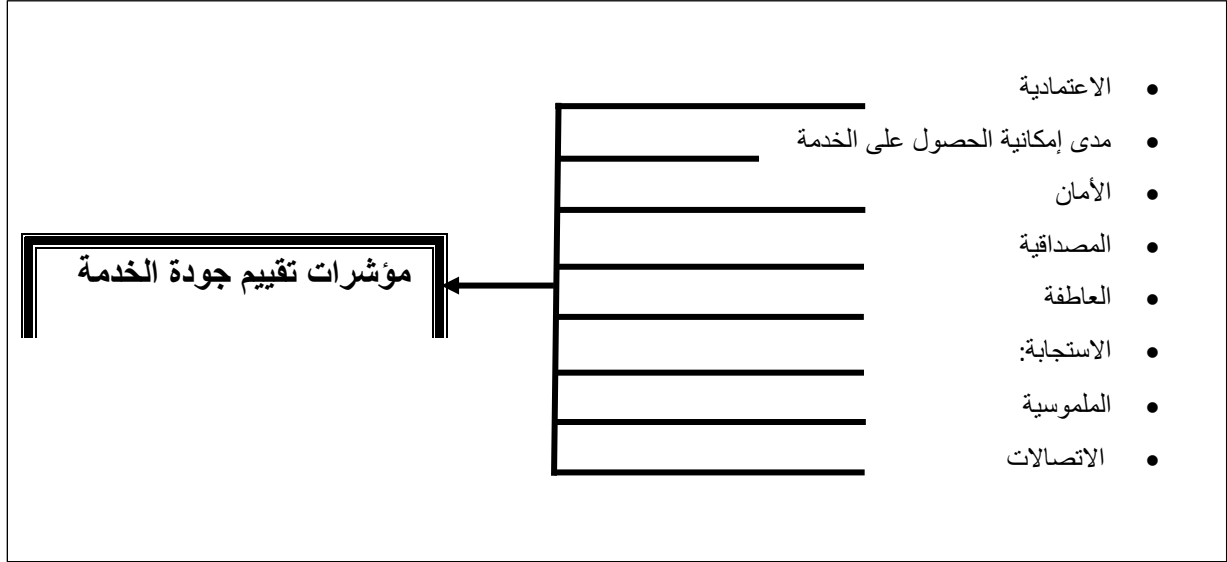
ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم ، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من

خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية ، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة ، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.

9- الإتصالات:

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه ، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة . وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية. يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الإعتمادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة، ويمكن تلخيص مؤشرات تقييم جودة الخدمة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-6) : مؤشرات تقييم جودة الخدمة



المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة:

بعد مجموعة من الدراسات و الأبحاث التي شملت مجال جودة الخدمة توصل الباحثون الى نماذجين لتقييم الخدمة ، حيث هاذين الأخيرين يعتمدان على مجموعة من المؤشرات القابلة للتكيف و التعديل حسب الخدمة و نوعها .

✓ أولاً : نموذج الفجوة:

يسمى نموذج الفجوة ب(Servqual) ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (berry et Zeilhmal , parasuraman) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

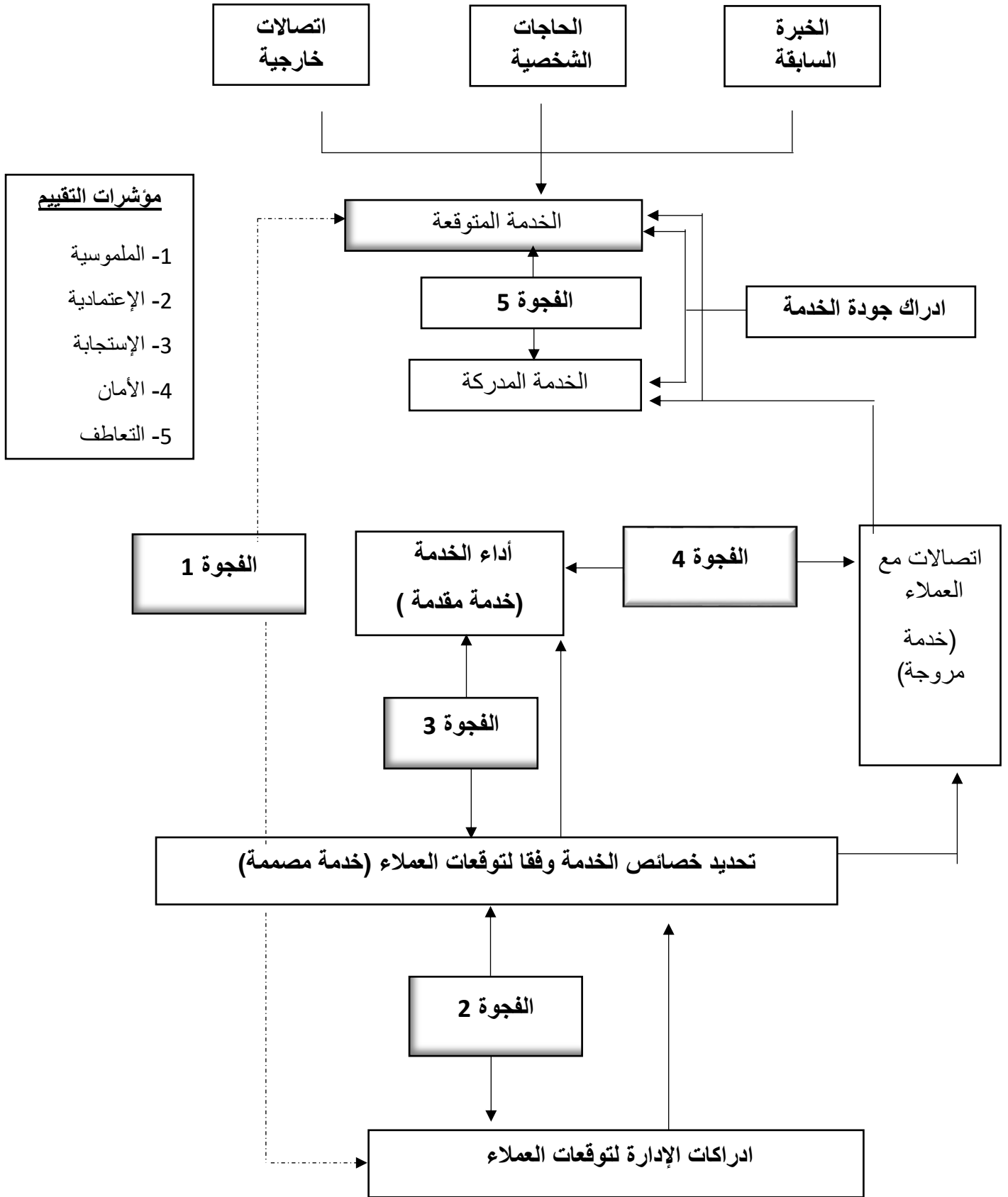
إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها ..

أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية¹:

وقد توصل Berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها. ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ بو عنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العميل "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، ص 74، الموقع الإلكتروني <https://fr.scribd.com> ت. 2024/04/12 .

شكل رقم (2-7): شكل الفجوة



Source :Lambin J-J, Marketing stratégique et opérationnel, dunad, paris, 2002, P345

- الفجوة 1:

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية ، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب.

- الفجوة 2:

وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

- الفجوة 3:

وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها ، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة ، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة ، وعدم تدريب العاملين على أداءها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة ، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة

- الفجوة 4:

وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

- الفجوة 5:

وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة ، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

إن نموذج (Servqual) كان قائماً على عشرة أبعاد، لكنه سنة 1988 اختزلت هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد مع احتوائها على اثنين وعشرين عنصراً يرتبط بها. ويتكون المقياس من مجموعتين، وتهدف المجموعة الأولى

إلى تحديد ادراكات الزبائن الجودة المقدمة وتهدف المجموعة الثانية إلى تحديد توقعات الزبائن الجودة الخدمة¹.

✓ ثانياً : نموذج الإتجاه

ويعرف هذا النموذج بإسم " Servperf " ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من "cronin et Taylor" ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه : " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد (1) المرتبطة بالخدمة المقدمة²."

يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالعمل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لادراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

فالمرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل . وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الأولى نحو الخدمة (أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة .

وتعبير آخر ، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء ، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي ، بمعنى أن : الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

حيث تم بلورة قوانين جودة الخدمة في أربعة نماذج كما يلي³ :

- جودة الخدمة = الأداء - التوقعات.
- جودة الخدمة = الأهمية × (الأداء - التوقعات).
- جودة الخدمة = الأداء.
- جودة الخدمة = الأهمية × (الأداء - التوقعات).

¹مراد إسماعيل، د. عبدوس عبد العزيز، " قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) دراسة حالة مؤسسة - موبيليس- "، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الثالث - العدد 1 (مارس 2017) ، ص5،

² ناجي معلا ، "قياس جودة الخدمات المصرفية" ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 ، ص362 .

³مراد إسماعيل ،مرجع سابق،ص 6 .

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية¹:

1- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها .

2- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة ، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة .

3- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة ، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة ، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة ، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المداخلات الرئيسية في عملية التقييم .

¹ بو عنان نور الدين ، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، 2008/2007 ، ص 77 . <http://dspace.univ-msila.dz> / ت.ا. 2024/03/30 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن الجودة هدفاً مستمراً تسعى إليه الشركات والمؤسسات لضمان رضا العملاء وتحقيق النجاح في السوق، حيث تعتبر الجودة عملية ديناميكية تركز على استراتيجية التي من خلالها يمكن استغلال كفاءات ومهارات الموظفين واستثمارها لتحقيق النجاحات المرغوب فيها، وكذلك تم التطرق الى الخدمة التي تعتبر من وسيلة إتقاء الإدارة بالعميل، ويمكن من خلالها قياس درجة الجودة من خلال انطباعات العميل، وكذا جودة الخدمات وهي العنصر الأساسي في دراستنا وهي أهم النقاط التي تسعى منظمات الاعمال الوصول إليها لتحقيق الريادة في السوق التي تنشط فيها .

وفي الفصل القادم سنتطرق الى الربط بين عناصر الفصل الأول المتمثلة في إدارة التغيير ومعرفة أثرها على مؤسسات الاتصال في الجزائر ولتحديد هذه الدراسة تم تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم - .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة التغيير على جودة
- الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم

تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على مفهوم إدارة التغيير و مجالاتها ومفهوم جودة الخدمة والأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيقها ، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي الى إسقاط ما تم الحصول عليه من طرفها مؤسسة اتصالات الجزائر وزبائنها على ما تم تناوله في الجانب النظري، وهذا لغرض معرفة ما إذا كانت لإدارة التغيير أثر على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، إضافة إلى معرفة درجة الرضا من عدمه لتلك الخدمات المقدمة لزبائنها وذلك عن طريق القيام بدراسة ميدانية من خلال أخذ معلومات من مؤسسة اتصالات الجزائر وتوزيع استبيان للموظفين والمتعاملين مع المؤسسة ، لذا سيتم دراسة هذا الفصل بالتطرق إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الاول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ المبحث الثاني: دراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية. وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، وخدماتها ثم تحاول تحليل تطور القطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ أولا: نبذة عن تاريخية المؤسسة

كانت مؤسسة اتصالات الجزائر تعرف بالبريد والمواصلات تمارس مهامها في إطار القوانين المعمول بها وفقا للأمر 75/89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، تحت سلطة مدير تساعده في مهامه المفتشية توضع تحت سلطته مباشرة. وفي 05 أوت سنة 2000 صدر قانون إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لتقسيمه إلى بريد الجزائر، اتصالات الجزائر، سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي 16 جويلية 2003 تم إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الخاصة بتقسيم البريد والمواصلات وفقا / للقانون رقم 3 / 2000، وبأشرت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر عملها بجدية بعد البدء في الخوصصة تدريجيا مع وجود صعوبات كبيرة وعراقيل في الفصل بينها وبين بريد الجزائر، متخذة في ذلك تقديم الخدمات الجيدة والسريعة لزيائنها في محيط مفتوح يتميز بالتغير السريع والمتعدد. فتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم (S.P.A) برأسمال عمومي دخلت رسميا في النشاط بداية من 01 جانفي 2003 بالشكل القانوني المشار إليه، مقتحمة بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الإطار القانوني:

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000 تحت رقم 02B0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

1- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس"

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري 100.000.000 دينار مختصة في الهاتف النقال

2- اتصالات الجزائر الفضائية "RevSat ATS"

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة السائل.

بدأت اتصالات الجزائر رسمياً في نشاطها منذ 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:

الجزائر العاصمة الشلف وهران عنابة قسنطينة سطيف، بشار، ورقلة.

✓ ثانياً: تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر فرع مستغانم

دخلت هذه الوحدة رسمياً في مزاولة نشاطها في سنة 2003، تطبيق مهامها بموجب القانون 03/2000 المنسوب إلى النظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، مسطرة مجموعة من الأهداف ضمن دخولها عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

- جودة الخدمة؛

- الأداء والفاعلية؛

- مردودية المؤسسة؛

تسعى هذه المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من خلال الخدمات التي تقدمها على كل المستويات للوصول إلى هدفها الأول المتمثل في الحصول على أكبر حصة سوقية واكتساحها له في ظل وجود محيط تنافسي، إضافة إلى المحافظة على عملائها ومكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

✓ ثالثاً: أهداف الشركة:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وخدمات الإنترنت وكسب أكبر عدد من المشتركين؛

- تطوير شبكة الاتصالات و توصيلها بطرق فعالة و عملية ؛
- زيادة العروض ووفرة التنافس على خدمات الاتصال في الميدان ؛
- توفير خدمات الاتصالات عالية الجودة تلي احتياجات العملاء و توفر جودة عالية و موثوقية في الخدمة؛
- تحسين التغطية و التوسع الشبكي لضمان توفير خدمات الاتصالات لأكبر عدد ممكن من المناطق؛
- تقديم خدمات متنوعة و مبتكرة؛
- لتلبية احتياجات الأفراد والشركات في مختلف القطاعات؛
- تحسين تجربة العملاء؛

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"

ينقسم هيكل اتصالات الجزائر الى مديرية مركزية جهوية ، و إدارات عملية و يشمل هذا التصنيف كل ولاية ، حيث الأولى مكلفة بالأنترنيت و الثانية مكلفة بالاتصالات الخاصة .

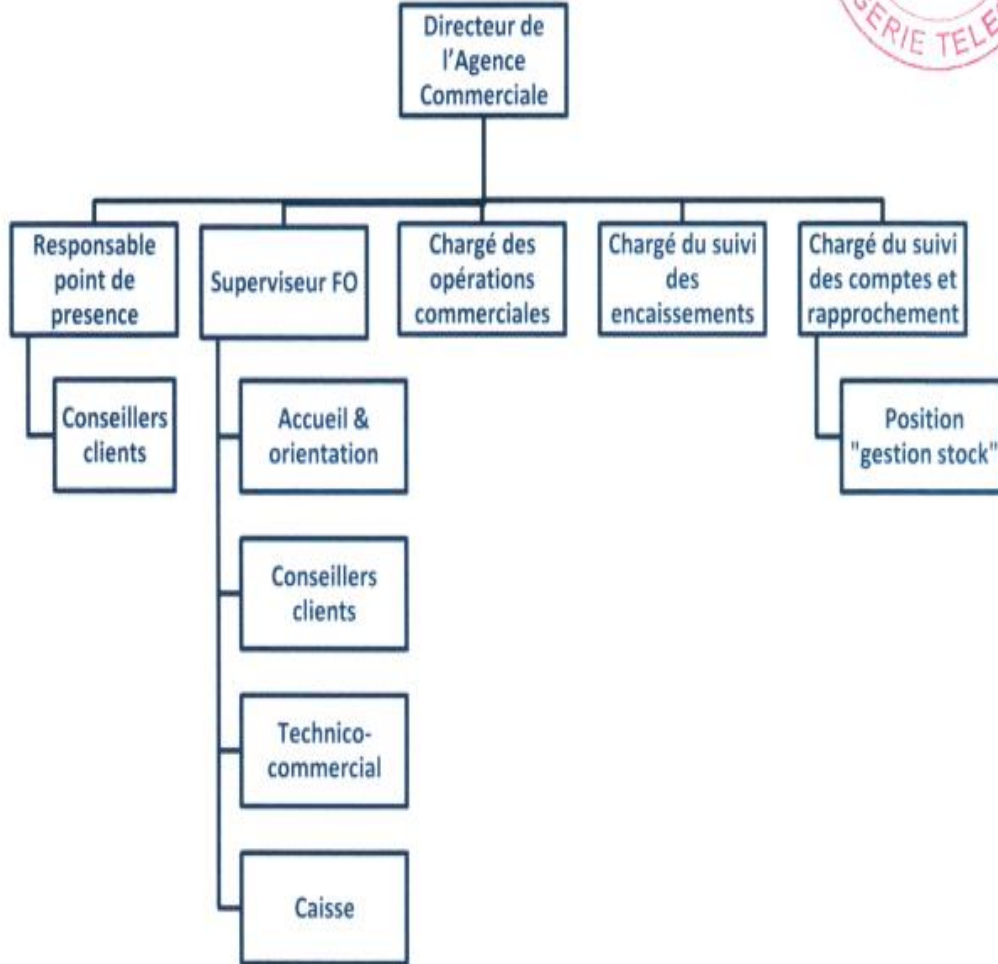
كما ان المؤسسة دائما تسعى الى التطور الاجتماعي و الاقتصادي الوطني من خلال تقديم خدمات الاتصالات و ضمان توفير الوسائل الهمة لربط الأماكن المنعزلة .

حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية مستغانم من :

- المدير العملي؛
- مساعد اداري ؛
- مصلحة الأمن الداخلي ؛
- مكلف بالاتصال؛
- المديرية الفرعية لوظائف الدعم تتكون من : دائرة المشتريات و الامداد، دائرة الممتلكات و الوسائل،
- المصلحة القانونية ، مصلحة دعم أنظمة المعلومات ؛
- المديرية الفرعية التقنية تتكون من : دائرة التخطيط و المتابعة ، مركز الطاقة و المحيط ، دائرة شبكة النقل ، دائرة شبكة النفاذ ؛
- المديرية الفرعية التجارية تكون من : مكلف بالتحصيل ، دائرة الدعم التجاري ، دائرة المؤسسات الكبرى ، دائرة البيع للجمهور العريض ؛

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -

1. Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL)



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -

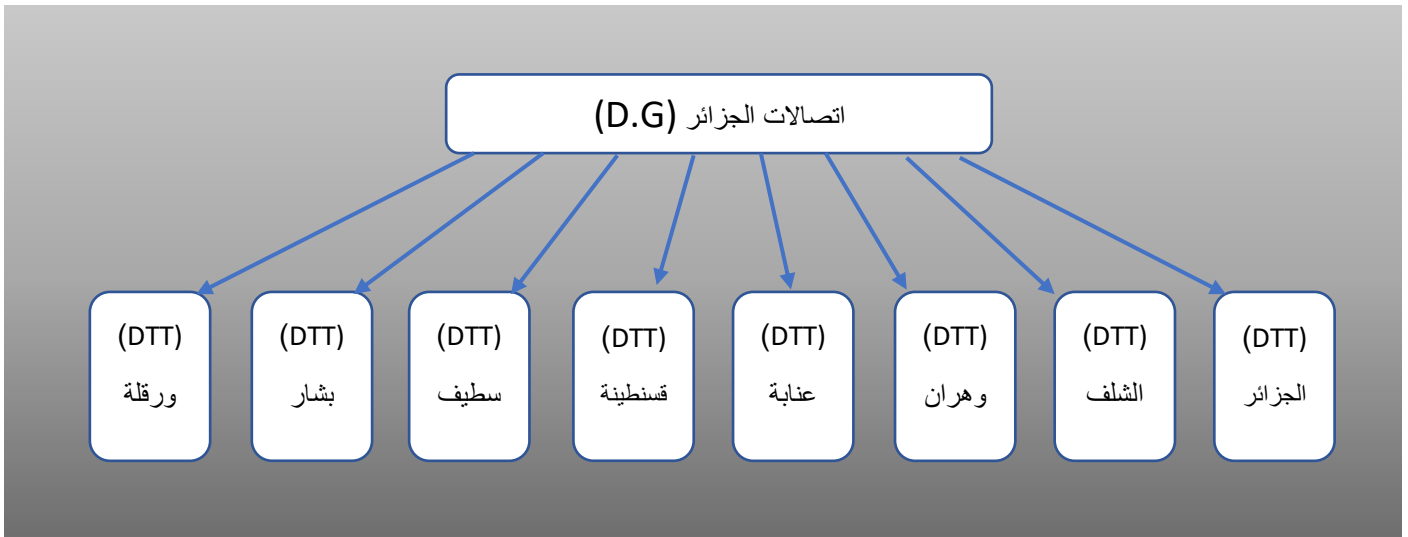
المطلب الثالث: إستراتيجية ونشاط شركة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية خاصة بها على مجموعة من المستويات .

✓ أولاً: إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر

1- على المستوى التقني : الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون إضافة الى البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

شكل رقم (3-3): المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT).



المصدر: مدير مكتب التسيير التجاري بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

2- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية محلية ودولية في عدة قطاعات وخاصة شبكات الإنترنت (XDSL, Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار .

3- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي .

- الاستثمارات الرئيسية: أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي¹:

¹ استنادا على الوثائق المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم-

- إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع سلسلة + IM MPLS شبكة مزودة بعدة خدمات مراقبة إجمالية) ، وقد مثل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير؛
- مشروع - 4 - Sea me We (وصل -FO- الجزائر بأوروبا)؛
- مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط ؛
- توسيع شبكة اتصالات الجزائر للانترنت.؛
- توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية؛
- تطوير شبكة الهاتف النقال الاتصالات الجزائر؛
- مشروع (Wifi - Wimax) ؛

✓ ثانيا : نشاط اتصالات الجزائر

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائها كما يلي¹:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات صور معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطرارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات .

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية .

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) ، وفاء للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:

- كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به عنوانه الخ..
- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية تسيير صفري للأوراق)
- السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

فيما يخص التحكم في انجاز المشاريع:

تهتم اتصالات الجزائر بتطوير حجمها الدولي والمشاركة بذلك في تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وذلك بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت البحر، والتوفر على قدرات معتبرة في الأشرطة العابرة (34b/s64 Kb/s) ، وتوفير قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات.

وقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر بـ 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي؛ هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاطات اتصالات الجزائر، وهي :

¹ الموقع الإلكتروني www.algeriatelecom.dz تاريخ الاطلاع 2024/04/03

وظائف الربط ، التراسل ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية الإنترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة.

وفيما يلي سنعرض بعض الإحصائيات لعدد المشتركين في خدمات الإنترنت لسنة 2024 :

جدول رقم (1-3): إحصائيات لعدد المشتركين في خدمات الإنترنت لسنة 2024

الخدمة	عدد الزبائن
عدد الزبائن الموصولين بخدمة الإنترنت	أكثر من 5.6 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع Idoom 4G	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالات التجارية الموسمة	توسيم 91 % من مواقع الاستقبال

المصدر: www.algeriatelecom.dz

المبحث الثاني: دراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم-

بعدما تطرقنا الى التعرف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي، سنتطرق في هذا البحث الى أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها بدءا بالتحضير للدراسة و تحليلها إلى غاية عرض النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول : مجمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تقديم عينة مجتمع الدراسة و هذا للشروع في تحليل متغيرات الدراسة .

✓ أولاً: مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة من بين أهم الخطوات التي من شأنها تعزيز البحث ، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على حيث ينقسم المجتمع الى فئتين الموظفين والعملاء ، تم ادراج الموظفين في عينة الدراسة لمعرفة التغيير الذي أستحدث في مؤسسة اتصالات الجزائر المتمثل في الانتقال من تقنية قديمة إلى تقنية جديدة المتمثلة في "الالياف البصرية" ، ولمعرفة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات تم ادراج الزبائن في مجتمع البحث للتحقق من أثر هذا التغيير على الخدمة المقدمة .

✓ ثانياً: عينة الدراسة

وهي الفئة المستهدفة للدراسة ، التي تعتمد عليها عملية القياس ، وفي حالتنا هذه شملت عينة البحث الموظفين الذين مسهم عملية التغيير ، و التغيير في نسبة الخدمات بالنسبة للزبائن .
بعد التشاور و الاتصال مع الأستاذة و طاقم الموظفين في مؤسسة التربص تم تحديد حجم العينة المكون من 30 من ناحية كل من الموظفين و العملاء .

و نظرا لحجم العينة المحدود التي مسها التغيير في العمل بالتقنية الجديدة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم تم توزيع مجموعة من الاستبيانات لعينة مكونة من 30 موظف يدرجون التغيير الجديد في عملهم ، و عينة مكونة من 30 زبون مسهم التغيير في الخدمة المقدمة ،
الجدولين التاليين يمثلان عينة البحث و عددها و عدد الاستبيانات المعمول بها و المسترجعة من قبل موظفي المؤسسة و العملاء .

جدول (2-3): عينة البحث و عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة الاجمالية

عدد الاستمارات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	المستردة الصالحة
عدد الاستبيانات	60	56	4	52
النسبة المئوية	100%	93%	6.6%	86.6%

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة لكل من الموظف و العميل و المقدر ب 52 استمارة قابلة للتحليل ، و فيما يلي سنعرض عينة الاستبيانات الموزعة على الموظفين و عينة الاستبيانات الموزعة على العملاء.

جدول رقم (3-3): عينة الاستبيانات الموزعة على الموظفين

عدد الاستمارات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	المستردة الصالحة
الموظفين	30	27	1	26
النسبة المئوية	100%	90%	3%	87%

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (3-4): عينة الاستبيانات الموزعة على العملاء

عدد الاستمارات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	المستردة الصالحة
العملاء	30	29	3	26
النسبة المئوية	100%	97%	10%	86.67%

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على النسخة (spss v.23) لمعالج معطيات الاستبيان وتحليلها ومناقشتها بهدف الوصول الى نتائج دقيقة ، وكذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل الإحصائي للمعطيات الناتجة عن اجابات عن اجابات أفراد العينة المشاركة في الدراسة للتأكد من صدق فرضيات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :

- استخدام معامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " لاختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان
- حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة وكذا التعرف على كافة مستويات اجاباتهم عن أسئلة الاستبيان.
- استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس اجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة ، إذ يدل على كفاءة الوسط

الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون المتوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري¹.

- لإجراء هذه الدراسة تم اعداد وتصميم استبيانين كأداة للدراسة ، وفي محاولة منا للإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية بحثنا ، كما تم الإعتماد على الإستبيان باللغة العربية لتسهيل جمع البيانات لعينة الدراسة .

كما يعتبر الإستبيان الاداة الأكثر استعمالا وفعالية لجمع المعلومات ، فهو عبارة عن وثيقة تشمل مجموعة من الأسئلة يتعين على كل فرد معني الإجابة عليها ، وتم الاعتماد على هذه الأداة لتميزها بالمصادقية والوضوح ، وقد حاولنا من خلال الإستبيانين المقدمين الإحاطة بموضوع بحثنا من وجهة نظر كل من "الموظف والعميل" ، و التترق الى أغلب المتغيرات و المحاور التي مسها البحث ، بحيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقديمه بصورة نهائية بعد التشاور و النقاش مع المؤطرين و بعض الزملاء من اختصاص صبر الآراء ، و من تم تم توزيعه على المعنيين ، وفيما يخص نوع الأسئلة التي تم ادراجها في الإستمارة فهي الإستبيان المغلق و المفتوح، وذلك لتسهيل عملية الحصول على المعلومات.

و تم تصميم الاستبيان الموجه للموظفين بغرض معرفة كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسة ومدى تأثيره على جودة الخدمات ، و معرفة انطباع الموظفين حوله ، و يتكون هذا الإستبيان:

✓ **الجزء الأول:** : عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجوبين(ال ، نوع المستوى الدراسي، الفئة العمرية ، الأقدمية

✓ **الجزء الثاني:** : عبارة عن المتغير المستقل (إدارة التغيير)، يتكون من 25 عبارة موزعة على 4 محاور و هي ممثلة كالتالي :

- **المحور الأول:** المتمثل في " مدى التزام الإدارة بالتغيير داخل المؤسسة ، بحيث يتكون هذا المحور من 6 عبارات ؛

- **المحور الثاني** المتمثل في التغيير في الافراد، يتكون من 5 عبارات ؛

- **المحور الثالث** المتمثل في التغيير في الهيكل التنظيمي ، يتكون من 4 عبارات ؛

- **المحور الثالث** المتمثل في التغيير في التكنولوجيا و الذي يتكون من 6 عبارات ؛

- **المحور الرابع** المتمثل في التغيير في الثقافة التنظيمية ، يتكون من 5 عبارات ؛

¹ فهمي محمد شامل بهاء الدين ، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2005 ص 190 .

✓ الجزء الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (جودة الخدمات)، متكون من 17 عبارات .

وللإجابة على الجزء الثاني والثالث من أجزاء الاستبيان تم الإعتماد على الجدول التالي :

الجدول رقم(3-5): توزيع الدرجات

الدرجة	1	2	3
الاجابة	لا	محايد	نعم

المصدر: من اعداد الطالبة

و نظرا لصعوبة تحديد الرأي العام لمفردات عينة الدراسة عند استعمال المتوسط الحسابي لإجاباتها عند كل عبارة ترتيبية مستخدمة في الاستبيان ، تم اللجوء الى تحديد الفئات الجديدة التي سيدرج فيها كل متوسط حسابي مت المتوسطات ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- حساب قيمة المدى بإجراء الفرق بين أعلى قيمة في المقياس (3) من جهة، وأقل قيمة منه (1) من جهة أخرى، أي أن المدى في هذه الحالة يساوي(2=3-1) .
- تحديد طول الفئة أو الخلية الصحيح لكل اتجاه من قيمة المدى المحسوب بالطريقة أعلاه (2) على أكبر قيمة في المقياس (3) أي ان الطول الفعلي لكل موقف يصبح يساوي $(2/3=0.66)$ ، أي ان طول كل فئة هو (0.66) .
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.66) إلى أقل قيمة (1) لنحصل على $(1+0.66=1.66)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و(1.66) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي "لا" بدرجة "منخفضة" .
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.66) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الأولى (1.66) لنحصل على $(2.33=1.66+0.66)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.67) و(2.33) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي "محايد" بدرجة "متوسطة" .
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.66) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثانية (2.34) لنحصل على $(3=2.34+0.66)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.34) و(3) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي "نعم" بدرجة "مرتفعة" .

ومنه نحصل على الاتجاه العام للإجابات المتحصل عليها حول كل عبارة من عبارات الاستبيان في مجال جديد يدعى رأي العينة الموضح في الجدول أدناه.

الجدول (6-3): مجال رأي العينة

التقييم	الحد الاعلى	الحد الادنى
منخفضة	1.66	1
متوسطة	2.33	1.67
مرتفعة	3	2.34

المصدر: من إعداد الطلبة

2- صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبيان قدرته على القياس ، وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجله ، وتمت

صياغة هذا الاستبيان وفق مجموعة من المراحل :

1. الإطلاع على الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغير التابع والمستقل للدراسة ، والاستفادة منها في صياغة الإستبانة فقرات الاستبانة ؛
2. تحديد الفرضيات وربطها بالعبارات المطروحة في الاستبيان؛
3. تحديد محاور الاستبيان بالاعتماد على المتغير التابع والمستقل ؛
4. تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور؛
5. إعداد الاستبيان في صورته أولية لمراجعته من طرف المحطمين ؛
6. مراجعة الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف؛
7. تعديل الاستبيان من قبل المشرف من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، من أجل استقرار الاستبيان في صورته النهائية ؛
8. توزيع الاستبيان على العينة ؛

و الملحق رقم (01) يبين نموذج هذا الاستبيان

3- ثبات أداة الدراسة :

ثبات أداة الدراسة هو التأكد من تقارب الإجابة ومعرفة إن تم تكرار تطبيقها على الأشخاص نفسهم

، وفي نفس الوقت ، و الهدف من ذلك التعرف على قدرة الحصول على افس النتائج ، فيما لو أعيد

استخدامها عدة مرات أخرى ، وبعد الحصول على إجابات أفراد العينة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا

كرو نباخ الذي يعتبر طريقة شائعة تستعمل للحكم على مدى ثبات أداة الدراسة،

والجدول الموالي يبين معامل الثبات للأقسام الاستبيان .

الجدول رقم (3-7): يوضح إجراءات اختبار الثبات للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كروم باخ	معامل الصدق
محاور الاستبانة بمجملها	42	0.803	0.896
المحور الأول : إدارة التغيير	26	0,723	0.850
المحور الثاني :جودة الخدمات	16	0,827	0.909

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (3-7) أن كل قيم معامل الثبات (ألفا كروم باخ) لكل المحاور موجبة ومنتقاربة مع بعضها البعض، حيث كانت أعلى قيمة له في محور جودة الخدمات (0.827) ، وأقل قيمة له في محور إدارة التغيير (0.723) ، وهي جميعا مع ملات ثبات مرتفعة ما يعني أن هذا ك ثبات جيد.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الإحصائية (الاستبيان)

1- استبيان الموظف

سنحاول في هذا العنصر عرض النتائج التي توصلت إليها عملية الفرز والتحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة بواسطة الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث سنقوم باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعياري حيث تمثل هاته النتائج عرضا مفصلا يشمل كافة الأقسام والمحاور التي تناولها الاستبيان.

- خصائص عينة الدراسة الخاصة بالموظفين في قطاع اتصالات الجزائر:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم تحليل البيانات الواردة في القسم الأول من الإستبيان الموجه للموظفين، وذلك بحسابات التكرارات و النسب المئوية الخاصة بكل عنصر وتم عرض النتائج وفق الجداول التالية:

✓ أولا - المتغيرات الديمغرافية:

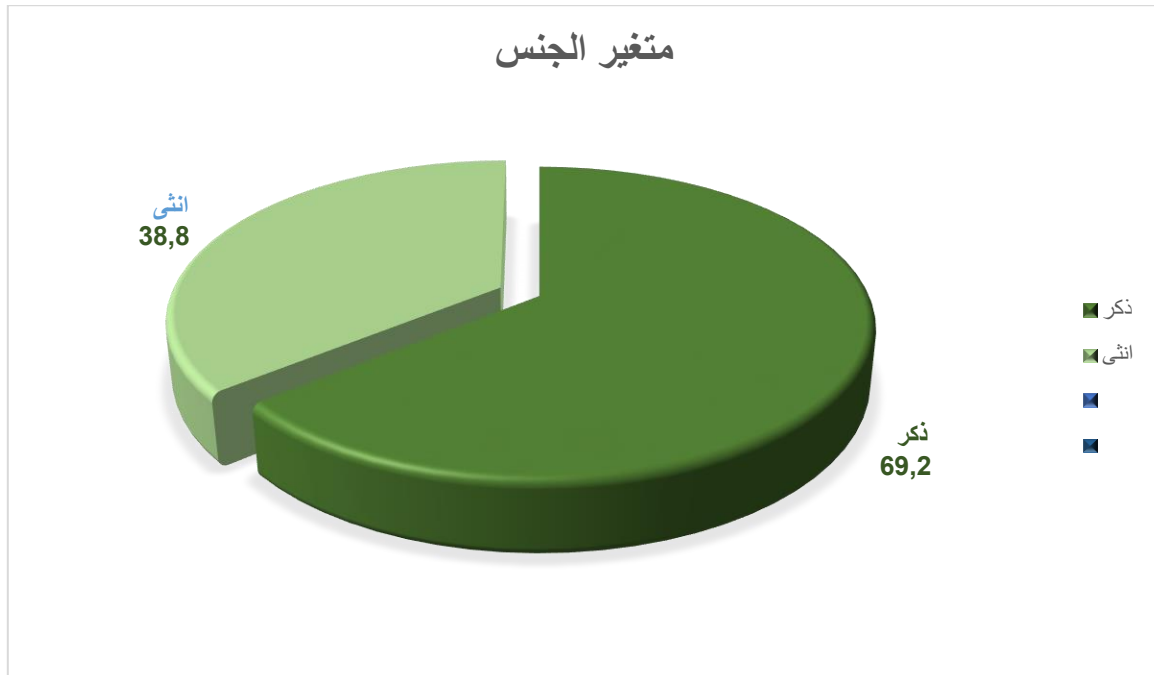
1- توزيع افراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم(3-8):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	18	69.2%
أنثى	8	30.8%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

يتضح من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها أن 69.2% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور، أما

الإناث فيمثلون نسبة 30.8% .

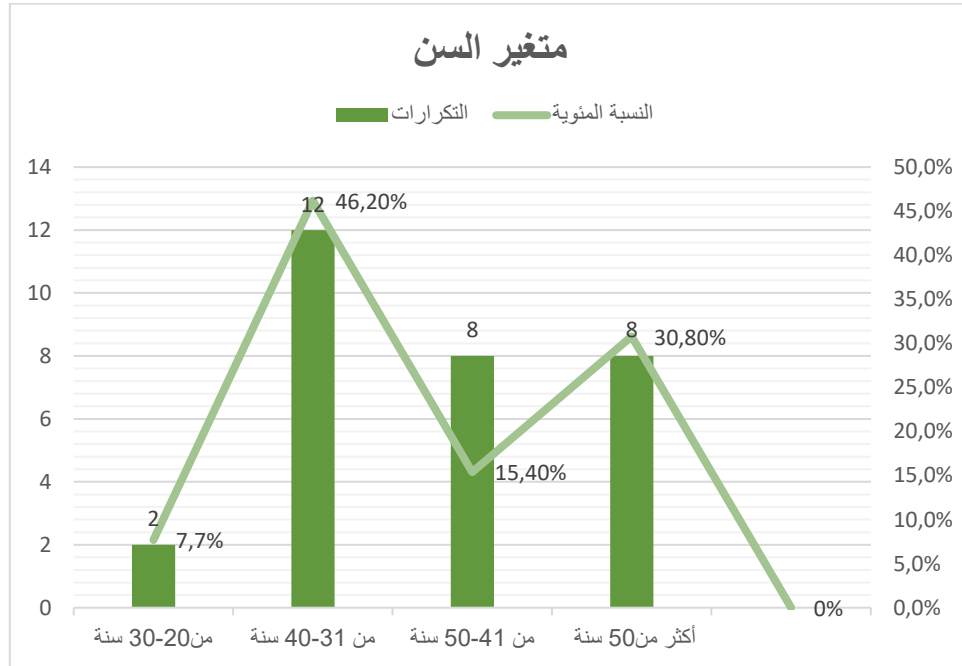
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	2	7.7%
من 31-40 سنة	12	46.2%
من 41-50 سنة	4	15.4%
أكثر من 50 سنة	8	30.8%
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (3-9) أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة تبلغ نسبتهم 7.7%، وهي تمثل أقل نسبة ممثلة في الجدول ، وفيما يخص اعلى نسبة حظي بها المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 31 – 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 46.2% ، أما فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة فقد مثلوا ما يعادل 15.4% ، أما 30.8% من مجموع افراد العينة فتزيد أعمارهم عن 50 سنة ، و عليه يمكن أن نستنتج أن البنية البشرية للمؤسسة يغلب عليها الشباب أي بين 31-40 سنة

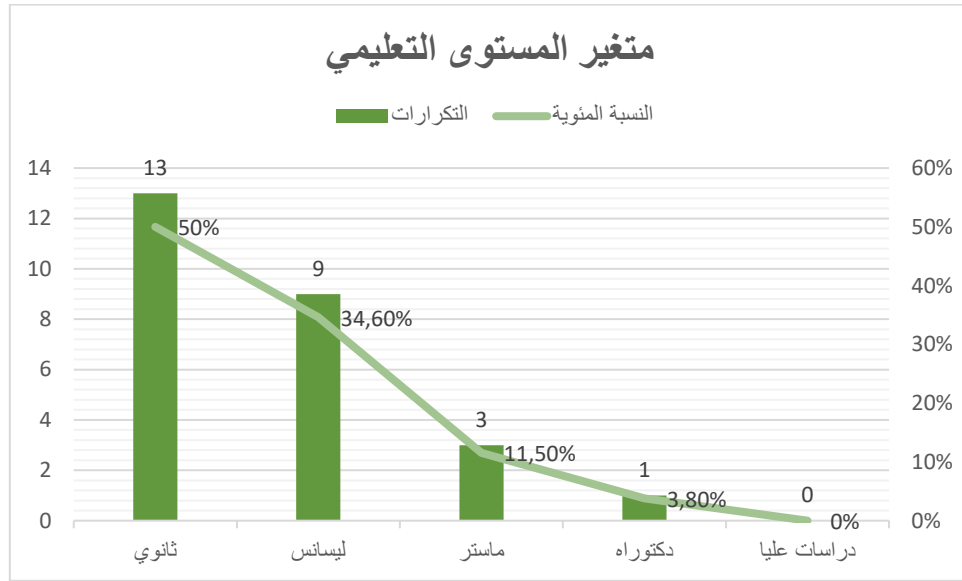
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	50%
ليسانس	9	34,6%
ماستر	3	11,5%
دكتوراه	1	3,8%
دراسات عليا	0	00%
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة حسب متغير الرتبة المهنية والتي تقدر بـ 50% وهي ذات مستوى الثانوي، وبلغت نسبة الحائزين على مؤهل الليسانس نسبة 34,6% وصنفت في المرتبة الثانية بعد رتبة الثانوي، بينما نسبة الحائزين على مؤهل الماستر فقد بلغ نسبة 11,5%، أما المتحصلون على شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم 3,8% من أفراد عينة الدراسة.

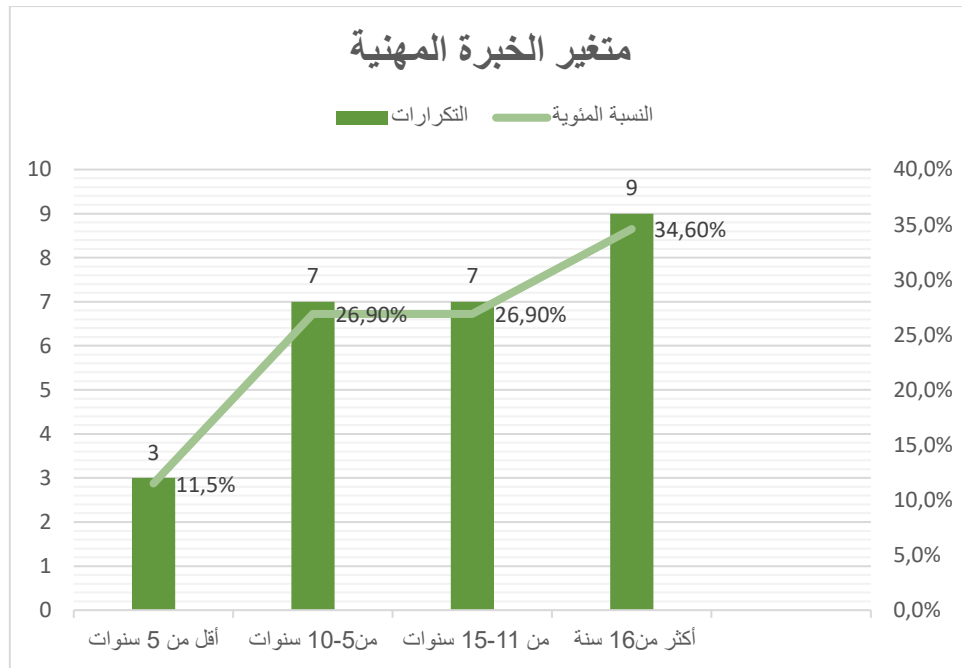
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم(3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبر

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	11,5
من 5-10 سنوات	7	26,9
من 11-15 سنوات	7	26,9
أكثر من 16 سنة	9	34,6
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبر



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ان المبحوثين الذين يحوزون على خبرة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 11,5 وهي تمثل اقل نسبة ، اما فيما يخص المبحوثين الذين تتراوح نسبة الخبرة لديهم من 5 الى 10 سنوات يمثلون نسبة 26,9 ، وهذا بالتوازي مع أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 11 و 15 سنة ، و في الأخير اعلى نسبة كانت من نصيب المبحوثين ذو خبرة اكثر من 16 سنة .

✓ ثانيا : تحليل متغيرات المحور الثاني و الثالث

و فيما يلي سنعرض أهم النتائج المتحصل عليها بعد استرجاع نتائج الاستبيان ، ففي المرحلة الأولى سنقوم بحساب معامل الثبات بالاعتماد على معيار ألفا كرو نباخ للتأكد من صدق الاستبيان ، ثم كمرحلة ثانية سنقوم بتحليل الاستبيان على حسب المتغيرات .

الجدول رقم (3-12): يوضح إجراءات اختبار الثبات للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كروم باخ	معامل الصدق
المحور الأول : إدارة التغيير	26	0,723	0.850
مدى التزام الإدارة بالتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر	6	0.762	0.873
محور التغيير في الافراد	5	0.707	0.841
محور التغيير في الهيكل التنظيمي	4	0.545	0.738
محور التغيير في التكنولوجيا	6	0.908	0.953
محور التغيير في الثقافة التنظيمية	5	0,644	0.802
المحور الثاني :جودة الخدمات	16	0,827	0.909
جميع الاجزاء	42	0,803	0.896

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (3-12) الذي يوضح إجراءات ثبات الاستبيان عن طريق قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ ، ويتضح من الجدول أن القيمة الاجمالية لمعامل الثبات قيمة موجبة تعادل (0.803%) و هي نسبة مرتفعة وجيدة و تدل على استقرار الاستبيان وعدم التناقض كما أن معامل الصدق في هذه الدراسة ياخذ قيمة (89.6% = $\sqrt{0.803}$) ، وهذه النتيجة تعبر عن إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان على مصداقيتها وثباتها وقدرتها على تحقيق اهداف الدراسة .

و فيما يلي سيتم تحليل محاور الاستبيان ، كل متغير على حدى :

المحور الأول: يبين مدى "التزام الإدارة بالتغيير" في مؤسسة اتصالات الجزائر ويشتمل على ستة فقرات تتمثل فيما يلي :

1. تقوم المؤسسة بالتخطيط الدائم لتحقيق خدمات تتميز بالجودة
2. يتم عقد الاجتماعات بالمشاركة مع باقي طاقم العمل للتعريف بنوع التغيير ومدى تأثيره على الخدمة
3. - تتواصل الادارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا وزوايا التغيير
4. تتواصل الادارة مع الموظفين لإبراز الاهداف من هذا التغيير
5. تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى الانتقال من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي افضل لزيادة كفاءة عملها
6. لديك فرصة في ابداء الرأي و إعطاء الملاحظات داخل الاجتماعات.

جدول(3-13) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول.

مدى التزام الإدارة بالتغيير

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا	محايد	نعم	الحوار الأول
				التكرارات			
				النسبة %			
مرتفعة	2	0,652	2,769	3	0	23	1
				12%	0,00%	88,50%	
مرتفعة	3	0,652	2,769	3	0	23	2
				11,50%	0	88,50%	
مرتفعة	1	0,196	2,961	0	1	25	3
				0%	3,80%	96,20%	
مرتفعة	4	0,752	2,615	4	2	20	4
				15,40%	7,70%	76,90%	
متوسطة	5	0,891	2,076	9	6	11	5
				34,60%	23,10%	42,30%	
مرتفعة	6	0,689	2,654	3	3	20	6
				11,50%	11,50%	76,90%	
مرتفعة	-	-	2.640	22	12	122	نتيجة المحور الأول
				14,08%	7,69%	78,20%	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3-13) ما يلي :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل محور مدى التزام الإدارة بالتغيير في المؤسسة أن تقييم افراد العينة للعبارات (1,2,3,4,5,6) كان ضمن درجة عالية ، بحيث قدرت العبارة رقم (01) و التي تحتوي على مدى اعتماد المؤسسة التخطيط الدائم لتحقيق خدمات ت الجودة بنسبة % 88,50 ب "نعم" ومتوسط حسابى 2,769 واتت في المرتبة الثانية في الترتيب الإجمالى للعبارات ، اما الفئة المحايدة فكانت منعدمة ، و

نسبة 12% كانت اجاباتهم "لا". اما بالنسبة للعبارة رقم (2) أعلى نسبة شكلتها الخانة "نعم" قدرت ب 88,50% ،وتليها "لا" بنسبة 11,50% ونسبة 0% شكلتها خانة محايد ، واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,769. بالنسبة للعبارة رقم (3) أعلى نسبة شكلتها الخانة "نعم" قدرت بنسبة 96,20% مقارنة بالخانة "محايد" التي بلغت نسبة 3,8% ،الخانة "لا" لم يتم تسجيل أي حالة ، واحتلت هذه العبارة الصدارة بمتوسط حسابي قدره 2,961. بالنسبة للعبارة رقم (4) أغلبية عينة الدراسة أقرروا ب "نعم" و قدرت بنسبة 76,90% ، وشكلت الخانات "محايد" و "لا" بنسبة 7,70% و 15,40% على التوالي و احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,615 . بالنسبة للعبارة (05) غالبية أفراد العينة المدروسة اختاروا الخانة "نعم" وكانت النسبة 42,30% ، الخانة "محايد" كانت نسبتها 23,10% ،الخانة "لا" بنسبة 34,60% ، و اتت هذه العبارة المرتبة الخامسة في الترتيب بمتوسط حسابي 2,076 . فيما يخص العبارة الأخيرة من المحور رقم 6 ققت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة " نعم" بنسبة 76,90% ،اما الخانة "محايد" و "لا" حظيا بنفس النسبة 11,50% ، و احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2,6538.

ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "مدى التزام الإدارة بالتغيير في المؤسسة" كانت بين 2,961 و 2,6538 وبانحرافات معيارية من 0,891 و 0,196 وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجابتهم على عبارات محور "مدى التزام الإدارة بالتغيير في المؤسسة" .

نستخلص أن التغيير حظي باهتمام كبير في من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التخطيط المستمر للتغيير وتوضيح أهدافه ورؤياه للموظفين.

المحور الثاني : يبين مدى "التغيير في الأفراد" داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ويشتمل على خمسة فقرات و تتمثل فيما يلي :

1. هل هناك أي تغيير في طبيعة عملك او المسؤوليات الموكلة لك
2. هل التدريب الذي قامت به المؤسسة كان كافيا بعد عملية التغيير
3. - لديك فرصة في ابداء الرأي و إعطاء الملاحظات داخل الاجتماعات
4. - هل هناك أي تغيير في طبيعة عملك او المسؤوليات الموكلة لك
5. - تقوم المؤسسة بتغيير توزيع المهام وتفويض المسؤولية من حين لآخر

الجدول (14-3): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

التغيير في الأفراد

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	محايد	نعم	الحوار الأول
				التكرارات			
				النسبة %			
مرتفعة	1	0,804	2,615	5	0	21	1
				19.2 %	0,00%	80,80%	
متوسطة	5	0,871	2,039	9	7	10	2
				34,60%	26,90%	38,50%	
مرتفعة	4	0,756	2,423	4	7	15	3
				15.4%	26,90%	57,70%	
مرتفعة	2	0,811	2,539	5	2	19	4
				19,20%	7,70%	73,10%	
مرتفعة	3	0,811	2,539	5	2	19	5
				19,20%	7,70%	73,10%	
مرتفعة			2,431	28	18	84	نتيجة المحور الأول
				21,52%	13,84%	64,64%	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول (14-3) بالنسبة لهذا المحور ما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم (1) كانت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة " نعم " ب 80,80% وانعدمت في الخانة "محايد"، تليها الخانة "لا" ب 19.2 % . واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2,615 .
بالنسبة للعبارة رقم (2) أعلى نسبة في الخانة "نعم" ب 38,50% ، تليها الخانة محايد التي حظيت بنسبة 26,90% ، ثم الخانة "لا" ب 15.4% . و اتت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 2,039 . أيضا العبارة رقم(3) أغلبية الفئة المستوجبة اختاروا "نعم" وشكلت نسبة 57,70% ، وشكلت نسبة 26,90% الافراد الذين اختاروا

خانة "محايد" ، و اقل نسبة من العينة كانت في خانة "لا" ب15.4% ، واحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 2,423 . بالنسبة للعبارة (4) نسبة 73,10% من الفئة المدروسة اختاروا الخانة "نعم" والتي شكلت أعلى نسبة، تليها الخانة "لا" بنسبة 19,20% ، وأقل نسبة من الإجابات كانت في الخانة "محايد" بنسبة 7,70% ، احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,539 . 2.4% . العبارة الأخيرة في هذا المحور رقم (5) تمثلت ، نسب إجابات المستجوبين 73,10% في الخانة "نعم" وهي أعلى نسبة، 19,20% في الخانة "لا" ، و اقل نسبة والتي قدرت ب 7,70% كانت في الخانة "محايد" و احتلت المرتبة الثالثة بالتوازي مع العبارة التي سبقتها .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغيير في الافراد" كانت محصورة بين 2,53 و 2,615 ، و بانحرافات معيارية من 0,756 و 0,871 وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجابتهم على عبارات محور "التغيير في الأفراد ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ 2,431 ، و عليه نستخلص أن التغيير في الافراد حظي باهتمام كبير من قبل الموظفين من خلال توظيف و تثبيت ميزة الثقافة في المؤسسة التي تساهم في خدمة أهداف المؤسسة .

المحور الثالث: يبين مدى "التغيير في الهيكل التنظيمي" للمؤسسة ويشتمل على أربع فقرات تتمثل فيما يلي:

1. تقوم المؤسسة باستحداث مناصب جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي
2. تحدث الإدارة بتغييرات في الهيكل التنظيمي وفقا للتطورات الحاصلة في المؤسسة
3. شملت عملية التغيير جميع الإدارات و الأقسام بالمشاركة مع الموظفين
4. تقوم المؤسسة بتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لمواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة

الجدول (3-15): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

التغيير في الهيكل التنظيمي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	محايد	نعم	الحوار الأول
				التكرارات			
				النسبة %			
مرتفعة	2	0,757	2,577	4	3	19	1
				15.4%	11,50%	73,10%	
متوسطة	4	0,938	2,192	9	3	14	2
				34,60%	11,50%	53,80%	
مرتفعة	3	0,811	2,462	5	4	17	3
				19.2%	15,40%	65,40%	
مرتفعة	1	0,514	2,792	1	4	21	4
				3,80%	15,40%	80.8%	
مرتفعة	-	-	2,50575	19	14	71	نتيجة المحور الأول
				18.25%	13.45%	68.26%	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3-15) ما يلي :

نلاحظ في العبارة رقم (1) ان نسبة الموافقة فيها بلغت 73,10% كأعلى نسبة ، ثم الخانة "محايد" مثلت نسبة 11,50% وتعتبر أقل نسبة تم تسجيلها ، وسجلت الخانة " لا" 15,40% ، واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 2,577 . بالنسبة للعبارة رقم (2) تمثلت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "نعم" بنسبة 53,80% ، تليها الخانة "محايد" بنسبة 11,50% ، اما الخان "لا" قدرت بسبة 34,60% ، واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط 2,192 ، بالنسبة للعبارة رقم (3) كانت أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة في الخانة "نعم" 65,40% ، تليها الخانة "لا" التي قدرت بنسبة 19.2 % ، ومثلت أقل نسبة إجابات والتي قدرت ب 15,40% في الخانة "محايد" ، كما احتلت المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 2,462 ، العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم (4) كانت اختيارات العينة المدروسة كالتالي : 80.8% بالنسبة للخانة "نعم" ، و 15,40% بالنسبة للخانة "محايد"

و أقل نسبة كانت في الخانة "لا" ب3,80%، واحتلت المركز الأول في الترتيب بمعدل متوسط حسابي قدره 2,792.

و من خلال فقرات المحور الثالث المتمثل في محور "التغيير في الهيكل التنظيمي" كانت المتوسطات الحسابية بين 2,192 و 2,792 واحرافا معياري محصور بين 0,514 و 0,938، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجابتهم على عبارات محور "التغيير في الهيكل التنظيمي". كما يوضح الجدول المتوسط الحسابي العام لهذا المحور الذي بلغ 2,50575 .

وعليه نستخلص أن ن التغيير في الهيكل التنظيمي وارد في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما يظهر من خلال التحديث و التحسين والتطوير والتغيير الجوهرى في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات بما يتوافق مع ظروف العمل.

المحور الرابع: يبين مدى التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ويشتمل على ستة فقرات تتمثل في ما يلي:

1. - تسعى المؤسسة الى تغيير أساليب الخدمة باستخدام أحدث التكنولوجيات.
2. - عند القيام باستخدام تقنيات جديدة تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة المسندة الى العاملين
3. تقوم المؤسسة بتغيير جذري لبرامج العمل موازية للتغيرات الحاصلة
4. تقوم المؤسسة بتطوير البرامج التي تعمل بها بصفة مستمرة
5. هل تم تخصيص موارد متطورة تتناسب مع التغيير الحاصل
6. تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة

الجدول رقم (3-16) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع

التغيير في التكنولوجيا

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحور الأول			
				لا	محايد	نعم	
				التكرارات			
			النسبة %				
مرتفعة	1	0,196	2,962	0	1	25	1
				0%	3,80%	96,20%	
مرتفعة	3	0,758	2,577	4	3	19	2
				15,40%	11,50%	73,10%	
متوسطة	6	0,928	1,692	16	2	8	3
				62%	7,70%	30,80%	
مرتفعة	4	0,811	2,461	4	4	17	4
				19,20%	15,40%	65,40%	
مرتفعة	2	0,697	2,615	3	4	19	5
				11,50%	15,40%	73,10%	
مرتفعة	5	0,857	2,423	6	3	17	6
				23,10%	11,50%	65,40%	
مرتفعة	-	-	2,455	33	17	105	نتيجة المحور الأول
				21,78%	10,88%	67,33%	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3-16) ما يلي :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل محور التغيير في التكنولوجيا أن تقدير العبارات كان كما يلي ، بحيث قدرت العبارة رقم (01) ب 96,20% للخانة "نعم" من أفراد العينة و مثلت أعلى نسبة ، أيضا 3,80% منهم اختاروا الخانة "محايد"، وأقل نسبة في الخانة "لا" بنسبة منعدمة ، و اتلت هذه العبارة المركز الأول بمتوسط حسابي 2,962. أيضا في يخص العبارة رقم (2) مثلت أعلى نسبة في الخانة "نعم" ب 73,10%

من إجابات العينة، تليها الخان "لا" بنسبة 15,40%، وكأقل نسبة كانت في الخانة "محايد" بـ11,50% واحتلت المركز الرابع بـ 2,577 كمتوسط حسابي . فيما يخص العبارة (03) كانت أغلبية الإجابات في الخان "لا" بنسبة 62% ، تليها الخانة "نعم" بـ 30,80% ، أما أقل نسبة كانت في الخانة "محايد" بـ 7,70% ، واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1,692 . فيما يخص العبارة رقم 4 كانت إجابات العينة الخاضعة لدراسة كما يلي : 65,40% للخانة "نعم" وقدرت كأعلى نسبة ، تليها الخانة "لا" بـ 19,20% ، 15,40% للخانة "محايد" ، واحتلت المركز الرابع بمعدل 2,461 . بالنسبة للعبارة (5) أعلى نسبة كانت في الخانة "نعم" بـ 73,10% ، تليها الخانة "محايد" بـ 15,40% ، وأقل نسبة كانت في الخانة "لا" بـ 11,50% ، واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,615 . العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة (6) نسبة 65,40% من أفراد عينة الدراسة أقرروا "نعم" كأعلى نسبة في العينة ، و 23,10% في الخانة "لا" ، في حين 11,50% من العينة أجابوا بـ "محايد" والتي تمثل أقل نسبة ، واحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,423 .

ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغيير في التكنولوجيا" كانت بين 1,692 و2,962 ، وبانحرافات معيارية من 0,196 الى 0,928 ، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجاباتهم على عبارات محور "التغيير في التكنولوجيا". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ 2,455 ، من خلال النتائج التي تم الوصول إليها نستخلص ان أن التغيير في التكنولوجيا المستخدمة قائم وذلك من خلال تطوير أنظمة العمل بصفة مستمرة في مؤسسة الاتصالات واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل العمل وتزيد من الجودة وتقرّب المؤسسة من تحقيق أهدافها .

المحور الخامس : يبين مدى التغيير في "الثقافة التنظيمية" داخل المؤسسة ويشتمل على خمس فقرات تتمثل في ما يلي:

1. هناك سرعة تبني لفكرة التغيير داخل المؤسسة
2. - تقوم المؤسسة بتغيير ظروف العمل من حين الى اخر
3. - تعمل المؤسسة على احداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلال ثقافة المؤسسة لدى الموظفين
4. - تساهم مقترحات العاملين في بناء خطة عملية وفعالة
5. - تغيرت ثقافة العمل في المنطقة بعد القيام بعملية التغيير في التقنية الجديدة

الجدول رقم (3-17) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس

التغيير في الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحور الأول		
				لا	محايد	نعم
				التكرارات		
			النسبة %			
مرتفعة	1	.0514	2,792	4	1	21
				15,40%	3,80%	88,80%
مرتفعة	5	0,892	2,346	7	3	16
				26,90%	11,50%	61,50%
مرتفعة	4	0,856	2,423	6	3	17
				23%	11,50%	65,40%
مرتفعة	3	0,811	2,539	5	2	19
				19,20%	7,00%	73,10%
مرتفعة	2	0,618	2,692	2	4	20
				7,70%	15,40%	76,90%
مرتفعة			2,6	20	12	98
				15,38%	9,08%	75,38%
				نتيجة المحور الأول		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول (3-17) بالنسبة لهذا المحور ما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم (01) كانت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "نعم" بـ 88,80% تليها الخانة "لا" بنسبة 15,40% أقل نسبة من الإجابات كانت في الخانة "محايد" بـ 3,80% من عينة الدراسة ، واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.792 . بالنسبة للعبارة (2) رقم أعلى نسبة في الخانة "نعم" بـ 61,50% تليها الخانة "لا" بنسبة 26,90%، وأقل نسبة في الخانة "محايد" بنسبة 11,50% ، واحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.346 . أيضا العبارة رقم(3) أغلبية الفئة المستوجبة اختاروا "نعم" وشكلت نسبة 65,40% من إجمالي الإجابات، كذلك 23% من العينة اختاروا الخانة "لا"، تليها الخانة "محايد"

بنسبة، 11,50% كأقل نسبة من الإجابات ، واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,423. بالنسبة للعبارة رقم (4) نسبة 73,10% من الفئة المدروسة اختاروا الخانة "نعم" والتي شكلت أعلى نسبة، تليها الخانة "لا" بنسبة قدرت بـ 19,20% ، وأقل نسبة من الإجابات في الخانة "محايد" بـ 7% . واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,539. العبارة الأخيرة في هذا المحور رقم (5) تمثلت نسب إجابات المستجوبين 76,90% في الخانة "نعم" ، تليها الخانة محايد بـ 15,40% ، وكأقل نسبة كانت في الخانة "لا" بـ 7,70%. واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,692 .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التغيير في الثقافة التنظيمية كانت بين 2,346 و 2,792. و بانحرافات معيارية من 0.514 الى 0,892 ، وهذا يعني أن معظم الموظفين وافقوا على التغيير الحاصل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ 2,6 . ، و عليه ونستخلص أن التغيير في الثقافة التنظيمية تولى اهتمام واسع من طرف إدارة التغيير لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال بتغيير ظروف العمل وملاحظة مدى تقبل الموظفين .

الجزء الثاني: التغيير في جودة الخدمات

المحور الخامس : يتضمن المتغير التابع المتمثل في " التغيير في جودة الخدمات " في المؤسسة و شمل 16 سؤال تتمثل فيما يلي :

- 1- تقوم ادارة المؤسسة بعملية التخطيط الدائم والمستمر لعمليات التغيير لتحقيق الاهداف
- 2- تملك مؤسسة اتصالات الجزائر تجهيزات حديثة مواكبة التطورات
- 3- هناك إقبال كبير من الزبائن بعد استحداث التقنية الجديدة (الالياف البصرية)
- 4- هل لاحظت أن التغيير المطبق أثر إيجابا على كفاءة العمل و انتاجية الموظفين
- 5- هناك أقسام خاصة بالمراقبة اجهزة البرامج الحديثة و معالجتها فوريا عند حدود أي عطب
- 6- تملك مؤسسة اتصالات الجزائر تجهيزات حديثة مواكبة التطورات
- 7- ترى المؤسسة ان تطوير اداء العاملين جزء مهم في عملها
- 8- تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الاجل المحدد
- 9- تحظى المؤسسة بثقة الزبائن المستفيدين من الخدمات
- 10- توفر المؤسسة ساعات عمل متناسب مع الزبائن

11- عند القيام باستخدام تقنيات جديدة تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة المسندة الى العاملين

12- تقوم المؤسسة بمراجعة دورية بمراقبة التطورات الحاصلة

13- قامت المؤسسة باستحداث مناصب خاصة بمراقبة مستوى جودة الخدمة

14- يوجد قسم خاص يشرف على مراقبة جودة الخدمات

15- هناك حاجة لتحسين التقنية الجديدة بسبب الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن

16 - هل هناك أي تحسينات مستقبلية بناء على تجربة عملك

جدول رقم (3-18) : بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجزء الثالث

جودة الخدمات

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحور الأول			
				لا	محايد	نعم	
				التكرارات			
			النسبة %				
مرتفعة	3	0,54	2,846	2	0	24	1
				7,7%	0,00%	92,30%	
متوسطة	16	0,431	2,225	1	1	24	2
				3,80%	3,8	92,40%	
متوسطة	15	0,392	2,23	1	0	25	3
				4%	0,00%	96,20%	
مرتفعة	5	0,14	2,77	1	4	21	4
				3,80%	15,40%	80,80%	
مرتفعة	4	0,567	2,81	2	1	23	5
				7,70%	3,80%	88,50%	
مرتفعة	1	0	3	0	0	26	6
				0,00%	0,00%	100,0000%	
مرتفعة	10	0,689	2,65	3	3	20	7
				11,50%	11,50%	76,90%	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -

				3	4	19	
مرتفعة	11	0,679	2,62	11,5%	15,4%	73,1%	8
مرتفعة	6	0,5144	2,769	1	4	21	9
				3,8%	15,4%	80,8%	
مرتفعة	2	0,5434	2,846	2	0	24	10
				7,70%	0%	92,30%	
مرتفعة	8	0,679	2,692	3	2	21	11
				11,50%	7,70%	80,80%	
مرتفعة	9	0,689	2,653	3	3	20	12
				11,50%	11,50%	76,90%	
مرتفعة	13	0,706	2,461	3	8	15	13
				11,50%	30,80%	57,70%	
متوسطة	14	0,837	2,307	6	6	14	14
				23,10%	23,10%	53,80%	
مرتفعة	12	0,757	2,576	4	3	19	15
				15,40%	11,50%	73,10%	
مرتفعة	7	0,514	2,769	1	4	21	16
				3,80%	15,40%	80,80%	
مرتفعة	-	-	2,639	36	43	337	نتيجة الجزء الثاني
				8,63%	10,09%	81,0%	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3-18) ما يلي :

بالنسبة للعبارة رقم (1) كانت إجابات العينة المدروسة كالتالي: 92,3% في الخانة "نعم" مثلت أعلى نسبة، تليها 7,7% من الإجابات في الخانة "لا"، ونسبة منعدمة في الخانة "محايد" بـ 0%، واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.846. أيضا العبارة رقم (2) أعلى نسبة شكلتها الخانة "نعم" بـ 92,4% تليها

الخانة "لا" بنسبة 3,8% ثم الخانة "محايد" بنسبة 3,8%، واحتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي 2.225، ونتائج العبارة رقم (3) كانت كالتالي: نسبة الإجابات في الخانة "نعم" كانت 96,2%، تليها الخانة "لا" كأقل تقدير ب 3,8%، أما الخانة "محايد" فقد انعدمت فيها النسبة، واحتلت الرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2.23. كذلك العبارة رقم (4) أغلبية الفئة المستجوبة اختارت الخانة "نعم" بنسبة 80,8%، في حين اختار البعض الخانة "محايد" شكلت ما نسبته 15,4% من الإجابات، تليها الخانة "لا" بنسبة 3,8%، واحتلت الرتبة الخامسة بمعدل 2.77. فيما يخص العبارة رقم (5) تمثلت أعلى نسبة من اختيارات المستجوبين في الخانة "نعم" ب 88,5% تليها الخانة "لا" بنسبة 7,7%، وكأقل نسبة كانت في الخانة "محايد" ب 3,8%، و احتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي 2.81. بالنسبة للعبارة رقم (6) نسب اختيارات العينة كانت: 100% في الخانة "نعم"، وانعدمت في باقي الخانات، وبذلك احتلت الصدارة في الترتيب بمعدل 3 كمتوسط حسابي. بالنسبة للعبارة رقم (7) أعلى نسبة كانت في الخانة "نعم" ب 76,9% تليها الخانة "محايد" و "لا" بنفس النسبة وهي 11,5%، واحتلت الرتبة العاشرة من مجموع الترتيب بمعدل متوسط حسابي 2.65. بالنسبة للعبارة رقم (8) كملت أعلى نسبة من إجابات العينة المدروسة في الخانة "نعم" ب 73,1% تليها الخانة "محايد" بنسبة 15,4%، تليها الخانة "لا" بنسبة 11,5% التي مثلت أقل نسبة، واحتلت المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي 2.62. أيضا بالنسبة للعبارة رقم (9) نسبة 80,8% من أفراد عينة الدراسة اختاروا الخانة "نعم" مثلت أعلى نسبة، 15,4% من العينة اختاروا الخانة "محايد"، 3,8% من أفراد العينة اختاروا الخانة "لا". فيما يخص العبارة رقم (10) أغلبية المستجوبين أقرروا ب "نعم" بنسبة 92,3%، أيضا 7,7% من أفراد العينة اختاروا الخانة "لا"، الخانة "محايد" انعدمت فيها النسبة، واحتلت المركز الثاني بمعدل 2.846، العبارة رقم (11) جاءت نسب إجابات المستجوبين كالتالي: 80,8% في الخانة "نعم" ومثلت أعلى نسبة 11,5%، 7,7% في الخانة "محايد" واحتلت الرتبة الثامنة بمعدل متوسط حسابي قدره 2.692. بالنسبة للعبارة (12) كانت أعلى نسبة للإجابات في الخانة "نعم" ب 76,9%، وتليها الخانة "لا" و "محايد" بنفس النسبة والتي تقدر ب 11,5%، كما احتلت الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.653. العبارة (13) كانت أغلبية إجابات الموظفين "نعم" ب 57,7%، تليها "محايد" ب 30,8%، واحتلت الخانة "لا" الرتبة الأخيرة ب 11,5%، وبذلك تمركزت في الرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.461. بالنسبة للعبارة (15) احتلت الخانة "نعم" أعلى تقدير ب 73,1%، تليها الخانة "محايد" ب 15,4%، و المرتبة الأخيرة كانت للخانة "لا" ب 3,8%، وبذلك احتلت الرتبة الثانية عشر بمعدل متوسط حسابي قدره 2.576. العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم (16) جاءت نسب إجابات المستجوبين كالتالي: 80,8% في الخانة "نعم" ومثلت أعلى نسبة، 15,4% في الخانة "محايد"، 3,8% في الخانة "لا".

كما نرى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "جودة الخدمات" كانت بين 2.23 و3 وبانحرافات معيارية من 0 إلى 0.837 ، وهذا يعني أن معظم الموظفين كانوا موافقين على إجابتهم على عبارات محور "جودة الخدمات". ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (2.639).

ونستخلص أن تعزيز جانب جودة الخدمات لمؤسسة اتصالات الجزائر لا بد منه وتولى اهتمام بشكل كبير من قبل المؤسسة من خلال توفير التجهيزات و مواكبة التطورات و استحداث أقسام للإشراف على جودة الخدمات .

جدول (3-19) : النتائج النهائية لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الدرجة
المحور الأول : إدارة التغيير	26	2,52	مرتفعة
المحور الثاني :جودة الخدمات	16	2,64	مرتفعة
جميع الاجزاء	42	2,58	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة

من خلال الجدول والذي قمنا من خلاله بربط كل من منغيرات إدارة التغيير وجودة الخدمات ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لمحور ادارة التغيير 2,52 يقابله درجة مرتفعة ،أما محور جودة الخدمات بلغ المتوسط الحسابي 2,64 بدرجة مرتفعة ، و بعد جمع نتائج متغيرات استبيان الموظف بلغ المتوسط الحسابي الاستبيان 2,58 بدرجة مرتفعة، و عليه نستنج أن هناك علاقة قوية بين ادارة التغيير وجودة الخدمات في مؤسسة الدراسة "اتصالات الجزائر".

✓ نتائج استبيان " الزبون"

ولإتمام الدراسة تم الاستعانة باستبيان خاص بالزبائن كأداة لمعالجة موضوع بحثنا من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم المتأثر بعملية التغيير والمقيم لجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة "اتصالات الجزائر"، بحيث اعتمدنا على استمارة تم طرحها على الزبائن وكانت مقسمة الى جزئيين على الشكل التالي :

الجزء الأول : البيات الشخصية للزبون

الجزء الثاني : يحتوي على ستة محاور مرتبة كالتالي :

1 - محو الملموسية :يحتوي على 4 عبارات

2- محور الاعتمادية : يحتوي على 5 عبارات

3- محور الاستجابة : يحتوي على عبارات

4 - محور الأمان : يحتوي على عبارات

5 - محور المصداقية : يحتوي على عبارات

6 - محور جودة الخدمات : يحتوي على عبارات

جدول رقم (3-20) : يوضح إجراءات اختبار الثبات و الصدق لاستبيان الزبون

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كروم باخ	معامل الصدق
محو الملموسية	4	0.854	0.924
محور الاعتمادية	5	0.755	0.869
محور الاستجابة	5	0.636	0.796
محور الأمان	5	0.745	0.863
محور المصداقية	4	0.884	0.940
محور جودة الخدمات	7	0.801	0.895
جميع الاجزاء	30	0.780	0.883

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على نتائج الspss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-19) أن قيمة معامل الفا كرونباخ جيدة بالنسبة للاستبيان ، لان قيمته بلغت 0.780 أي بنسبة 78 % ، مما يدل على صدق الأداة المستعملة في الدراسة و جاهزيتها للتطبيق .

✓ أولا - المتغيرات الديمغرافية:

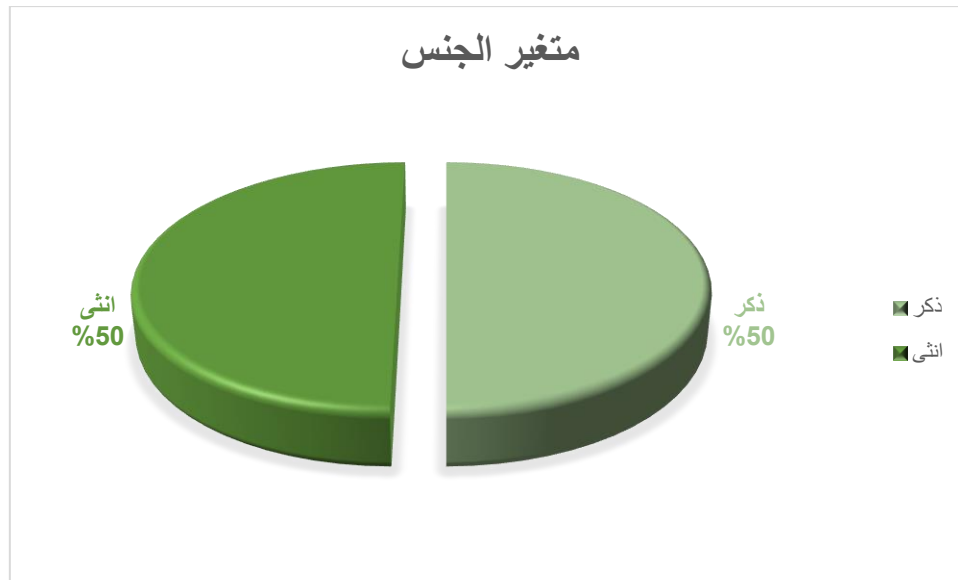
1- توزيع افراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم(3-21):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	50%
أنثى	13	50%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-8) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس الزبون



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-20) نلاحظ أن توزيع الذكور كان 13 بنسبة (50%) و معدل نسبة الاناث حيث بلغ نفس النسبة بتكرار 13 قدر بنسبة (50%) ، وبما أن النسبتان متساويتان فهذا يوحي إلى أن الدراسة تأخذ مبدأ التوازن بين آراء الجنسين حول الموضوع .

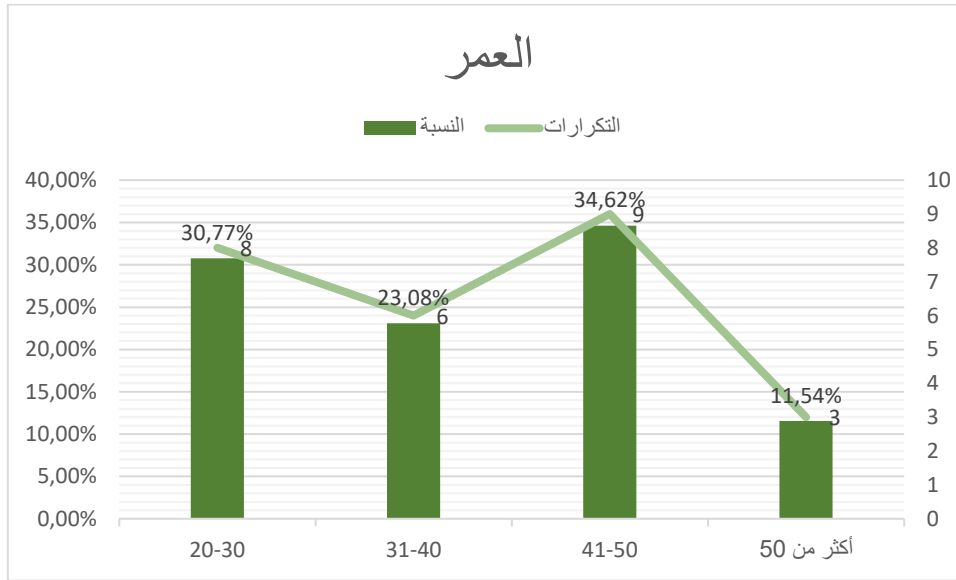
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (3-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	8	30.77%
من 31-40 سنة	6	23.08%
من 41-50 سنة	9	34.62%
أكثر من 50 سنة	3	11.54%
المجموع	26	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-9):نسبة أفراد العينة حسب متغير سن الزبون



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

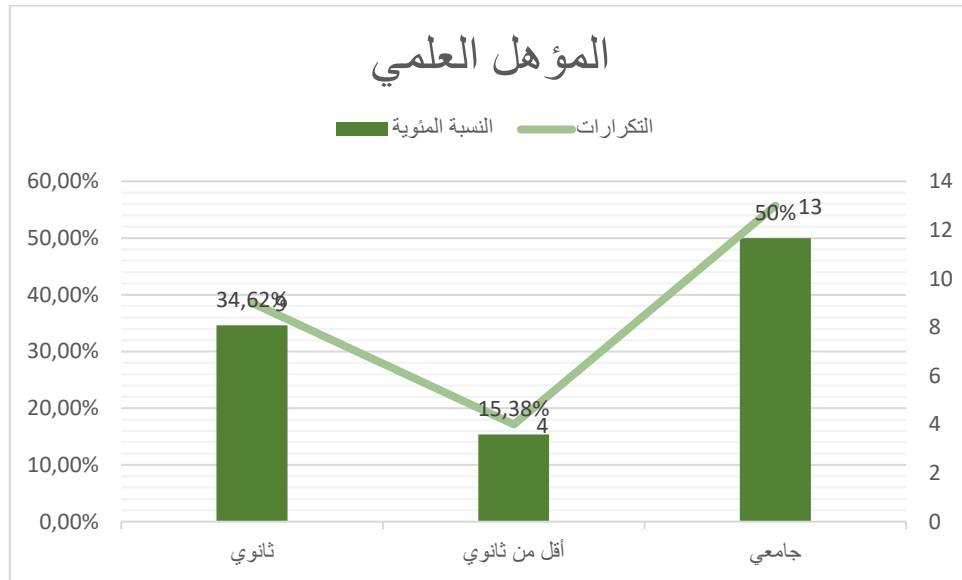
نلاحظ من خلال الجدول (3-21) أن أعلى نسبة لدى الفئة العمرية محصورة بين 41-50 سنة حيث بلغت 34.62 % ، تليها الفئة العمرية المحصورة 30-20 سنة بنسبة 30.77 % ، ثم فئة بين 40-31 سنة بنسبة قدرها 23.08 % ، و أقل نسبة كانت لفئة أكثر من 50 سنة بسبة 11.54 % .

جدول رقم (3-23) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للزبون

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	9	34.62%
أقل من ثانوي	4	15.3%
جامعي	13	50%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-10): نسبة أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للزبون



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

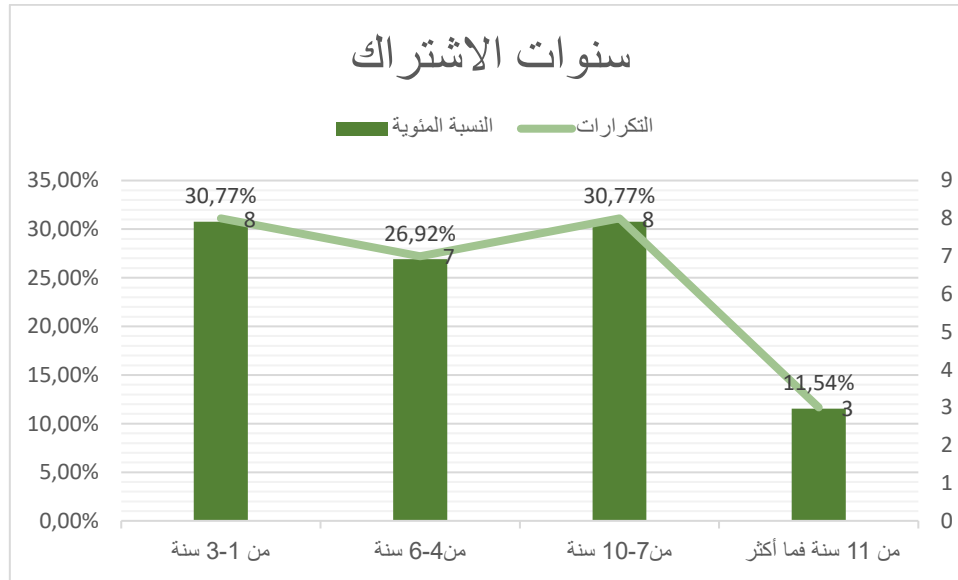
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة حسب متغير المؤهل العلمي والتي تقدر ب 50% وهي ذات مستوى جامعي ، وبلغت نسبة الحائزين على مؤهل ثانوي نسبة 34.62 % و صنفتم في المرتبة الثانية ، بينما نسبة الحائزين على مؤهل أقل من ثانوي فقد بلغ نسبة 15.38 % وهي التي مثلت أقل نسبة من أفراد العينة .

جدول رقم(3-24) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الاشتراك

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 الى 3 سنوات	8	30.77%
من 5 سنوات	7	26.92%
من 11-15 سنوات	8	30.77%
أكثر من 16 سنة	3	11.54%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

شكل رقم (3-11):نسبة أفراد العينة حسب متغير سنوات الاشتراك



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان /مخرجات الspss

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (3-11) و ما يوضحه الشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر

نسبة لعدد المشتركين كانت محصورة بين 1-3 سنوات بنسبة 30.77 % ، نفس النسبة فيما يخص فئة

المشاركين من 7-10 سنوات ، تليها فئة المشتركين من 4-6 سنوات بنسبة 26.92 % ، وآخر نسبة 11.54 %

لفئة من 11 سنة فما أكثر .

الجزء الثاني :

وفيما يلي سنعرض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للجزء الثاني لنتائج الاستبيان الموجهة للزبون .

جدول (3-25): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجزء الثاني

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا	محايد	نعم	العبارات	الابعاد
				التكرارات				
				النسبة %				
مرتفعة	1	0,804	2,615	5	0	21	1	الموسمية
				19,20%	0%	80,80%		
مرتفعة	3	0,936	2,346	8	1	17	2	
				30,80%	3,80%	65,40%		
متوسطة	4	0,992	2,231	10	0	16	3	
				38,50%	0%	61,50%		
مرتفعة	2	0,809	2,577	5	1	20	4	
				19,20%	3,80%	76,90%		
مرتفعة	-		2,44225	28	2	74	نتيجة المحور	
				26,93%	1,90%	71,15%		
متوسطة	4	0,97	2,308	9	0	17	5	الاعتمادية
				34,60%	0%	65,40%		
مرتفعة	2	0,464	2,846	1	2	23	6	
				3,80%	7,70%	88,50%		
مرتفعة	3	0,809	2,577	5	1	20	7	
				19,20%	3,80%	76,90%		
مرتفعة	1	0,431	2,884	1	1	24	8	
				3,80%	3,80%	92,30%		
متوسطة	5	0,999	2,0385	12	1	13	9	
				46,20%	3,80%	50,00%		

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -

مرتفعة	-	2,5307	28	5	121	نتيجة المحور		الاستجابة	
						21,52%	3,82%		74,62%
مرتفعة	1	0,753	2,615	4	2	20	10		
							15,40%		7,70%
مرتفعة	2	0,941	2,385	8	0	18	11		
							30,80%		0%
متوسطة	4	0,908	2,231	8	4	14	12		
							30,80%		15,40%
متوسطة	3	0,962	2,269	9	1	16	13		
							34,60%		3,80%
متوسطة	5	0,993	2,115	11	1	14	14		
							42,30%	3,80%	53,80%
متوسطة	-	2,323	40	8	82	نتيجة المحور			
						31%	6,14%	63,04%	
مرتفعة	1	0	3	0	0	26	15		
							0%	0%	100%
مرتفعة	4	0,859	2,462	6	2	18	16		
							23,10%	7,70%	69,20%
مرتفعة	3	0,647	2,539	2	8	16	17		
							7,70%	30,80%	61,50%
مرتفعة	2	0,533	2,731	1	5	20	18		
							3,80%	19,20%	76,90%
متوسطة	5	0,788	2,308	5	8	13	19		
							19,20%	30,80%	50%
مرتفعة	-	2,608	14	23	93	نتيجة المحور			
						10,76%	17,70%	71,52%	
مرتفعة	1	0,272	2,923	0	2	24	20		
							0%	7,70%	92,30%
الأمان									
المصدقية									

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع مستغانم -

مرتفعة	3	0,514	2,769	1	4	21	21	جودة الخدمة المقدمة للزبون
				3,80%	15,40%	80,80%		
مرتفعة	2	0,543	2,846	2	0	24	22	
				7,70%	0%	92,30%		
مرتفعة	4	0,857	2,423	6	3	17	23	
				23,10%	11,50%	65,40%		
مرتفعة	-		2,74025	9	9	86	نتيجة المحور	
				8,65%	8,65%	82,70%		
مرتفعة	1	0,543	2,846	2	0	24	24	
				7,70%	0%	92,30%		
مرتفعة	6	0,647	2,539	2	8	16	25	
				7,70%	30,80%	61,50%		
مرتفعة	2	0,567	2,808	2	1	23	26	
				7,70%	3,80%	88,50%		
مرتفعة	3	0,679	2,692	3	2	21	27	
				11,50%	7,50%	80,80%		
مرتفعة	4	0,637	2,615	2	6	18	28	
				7,70%	23,10%	69,20%		
مرتفعة	5	0,637	2,615	2	6	18	29	
				7,70%	23,10%	69,20%		
منخفضة	7	0,431	2.038	13	1	12	30	
				50%	3,8%	46,2%		
مرتفعة	-	-	2.461	26	24	132	نتيجة المحور	
				14,29%	13,16%	72,53%		
مرتفعة	-	-	2.518	145	71	588	المجموع	
				18,82%	8,56%	72,59%		

المصدر: مخرجات نتائج مقابلة الزبون بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (3-23) ما يلي:

1- تحليل مؤشر الملموسية

بالنسبة للعبارة رقم (1) كانت إجابات العينة المدروسة كالتالي: 80.8% في الخانة "نعم" مثلت أعلى نسبة، تليها 19.2% من الإجابات في الخانة "لا"، وبنسبة منعدمة في الخانة "محايد" بـ 0%، واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,615. أيضا العبارة رقم (2) أعلى نسبة شكلتها الخانة "نعم" بـ 65.4% تليها الخانة "لا" بنسبة 30.8% ثم الخانة "محايد" بنسبة 3,8%، واحتلت المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي 2,346. و نتائج العبارة رقم (3) كانت كالتالي : نسبة الإجابات في الخانة "نعم" كانت 61.5%، تليها الخانة "لا" كأقل تقدير بـ 38.5%، أما الخانة "محايد فقد انعدمت فيها النسبة، واحتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,231. كذلك العبارة رقم (4) أغلبية الفئة المستجوبة اختارت الخانة "نعم" بنسبة 76.9%، في حين اختار البعض الخانة "محايد" شكلت ما نسبته 3.8% من الإجابات أما الخانة "لا" بنسبة 19.2%، واحتلت الرتبة الثانية بمعدل 2,577.

وعليه نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد موافقة أغلبية الزبائن موافقين على الأجهزة المستعملة و مظهر مؤسسة اتصالات الجزائر وكذا تعدد فروعها لتسهيل عملية تنقل الزبائن .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات "محور الملموسية" بلغ 2.44 بدرجة "مرتفعة" ومنه نستنتج أن أغلب الزبائن موافقين على عناصر الملموسية لمؤسسة اتصالات الجزائر .

2- تحليل مؤشر الاعتمادية

فيما يخص العبارة رقم (5) تمثلت أعلى نسبة من اختيارات المستجوبين في الخانة "نعم" بـ 65.4%، تليها الخانة "لا" بنسبة 34.6%، و نسبة كانت في الخانة "محايد" بمنعدمة، واحتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي 2,308. بالنسبة للعبارة رقم (6) نسب اختيارات العينة كانت: 88.5% في الخانة "نعم"، وتليها 7,70% في الخانة "محايد" و المرتبة الأخيرة كانت بنسبة 3,80% ممثلة في الخان "لا"، وبذلك احتلت الترتيب الثاني بمعدل 2,846 كمتوسط حسابي . بالنسبة للعبارة رقم (7) أعلى نسبة كانت في الخانة "نعم" بـ 76,9% تليها الخانة "لا" بـ 19,2% و 3,80% في الخانة "محايد"، واحتلت الرتبة الثالثة من مجموع الترتيب بمعدل متوسط حسابي 2,577 . بالنسبة للعبارة رقم (8) كانت أعلى نسبة من إجابات العينة المدروسة في الخانة "نعم" بـ 92.3% تليها الخانة "محايد" و "لا" بنفس النسبة بـ 3.8% التي مثلت أقل نسبة، واحتلت الصدارة بمتوسط حسابي 2,884. أيضا بالنسبة للعبارة رقم (9) نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة اختاروا الخانة "نعم" مثلت أعلى نسبة، 46.2% من العينة اختاروا الخانة "لا"، 3,8% من أفراد العينة اختاروا الخانة "محايد" و عليه احتلت الرتبة الأخيرة بمعدل متوسط حسابي قدره 2,038.

مما سبق نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد موافقة أغلبية الزبائن يعتمدون على خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، و نلاحظ مدى تقبلهم للتقنيات الجديدة المستعملة الموجهة لهم ، و تفاعلهم المستمر مع العروض المقدمة .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات "محور الاعتمادية" بلغ 2.53 بدرجة "مرتفعة" و منه نستنتج أن أغلب الزبائن موافقين على عناصر الاعتمادية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- تحليل مؤشر الاستجابة

فيما يخص العبارة رقم (10) أغلبية المستجوبين أقروا ب"نعم" بنسبة 70.9% ، ، تليها الخانة "لا" بنسبة 15,40% الخانة أما الخانة الأخيرة "محايد" وصلت فيها النسبة الى 7,70%، واحتلت المركز الاول بمعدل 2.615. العبارة رقم (11) جاءت نسب إجابات المستجوبين كالتالي: 62.2% في الخانة "نعم" ومثلت أعلى نسبة، في الخانة "محايد" انعدمت النسبة ، و احتلت الرتبة الثانية بمعدل متوسط حسابي قدره 2.385 . بالنسبة للعبارة (12) كانت أعلى نسبة للإجابات في الخانة "نعم" ب 53.8% ، وتليها الخانة "لا" بنسبة 30,80% ، و15,40% في الخانة "محايد" ، كما احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.231 . العبارة ال(13) كانت أغلبية إجابات الزبائن "نعم" ب 61.5% ، تليها "لا" ب 34.6% ، و احتلت الخانة "محايد" الرتبة الأخيرة ب 3.8% ، و بذلك تمركزت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.269 . بالنسبة للعبارة (14) احتلت الخانة "نعم" أعلى تقدير ب 53.8% ، تليها الخانة "لا" ب 42.315,4% ، و المرتبة الأخيرة كانت للخانة "محايد" ب 3,8% ، و بذلك احتلت الرتبة الثانية الخامسة و الاخيرة بمعدل متوسط حسابي قدره 2.115 .

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد تقبل أغلبية الزبائن حول طريقة استجابة المؤسسة لطلبات الزبائن و مدى قدرتها على تلبيةها و حلها .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات "محور الاستجابة" بلغ 2.32 بدرجة "متوسطة" و منه نستنتج أن أغلب الزبائن راضين على عناصر الاستجابة لمؤسسة اتصالات الجزائر

4- تحليل مؤشر الأمان

بالنسبة للعبارة رقم (15) كانت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "نعم" ب، 100% و بذلك احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3 . بالنسبة للعبارة رقم (16) أعلى نسبة في الخانة "نعم" ب، 69.2% تليها الخانة "لا" بنسبة 23.1%، وأقل نسبة في الخانة "محايد" بنسبة 7.7% ، و احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.462 . أيضا العبارة رقم(17) أغلبية الفئة المستجوبة اختاروا "نعم" وشكلت نسبة 61.5% من إجمالي الإجابات، ، تليها الخانة "محايد" ب30,80% ، اما الخانة "لا" تمركزت في الأخير بنسبة 7,70% ، و

احتلت الرتبة الثالثة بمعدل متوسط حسابي 2.539 . بالنسبة للعبارة رقم (18) كانت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة " نعم " ب 76.9% ، تليها الخانة "محايد" ب 19,2%، ثم الخانة "لا" ب 3,80% . واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.731 . بالنسبة للعبارة رقم (19) أعلى نسبة في الخانة "نعم" ب 50% ، تليها الخانة محايد التي حظيت بنسبة 30.8%، ثم الخانة "لا" ب 19.2% . وأتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 2.308.

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج مخرجات ال SPSS نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد موافقة معظم الزبائن حول محور الأمان و الثقة المتبادلة عند التعامل مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات "محور الأمان" بلغ 2.61 بدرجة "مرتفعة" و منه نستنتج أن أغلب الزبائن يحظون بالأمان عند التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر.

5- تحليل مؤشر المصدقية

بالنسبة للعبارة رقم (20) أغلبية الفئة المستوجبة اختاروا "نعم" و شكلت نسبة 92.3% ، وشكلت نسبة 7.7% من الافراد الذين اختاروا خانة "محايد" ، و انعدمت في خانة "لا" % . واحتلت الرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.846 . بالنسبة للعبارة (21) نسبة 80.8% من الفئة المدروسة اختاروا الخانة "نعم" والتي شكلت أعلى نسبة، تليها الخانة "محايد" بنسبة 15.4% ، و أقل نسبة من الإجابات كانت في الخانة "لا" بنسبة 3.8% ، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.769. نلاحظ في العبارة رقم (22) ان نسبة الموافقة فيها بلغت 92.3% كأعلى نسبة ، ثم الخانة "لا" مثلت نسبة 7.7% ، و سجلت الخانة " محايد " نسبة 0% ، و احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره 2.846 . بالنسبة للعبارة رقم (23) تمثلت أعلى نسبة من إجابات العينة في الخانة "نعم" بنسبة 65.4%، تليها الخانة "لا" بنسبة 23.10% ، اما الخانة "لا" قدرت بسبة 11.5% ، واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط 2.423 .

وعليه نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد موافقة أغلبية الزبائن موافقين على الحملات و الاشهارات التي تروج للخدمة المقدمة للزبائن ، وكذا استجابتهم لاستخدام التقنيات الجديدة .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات "محور المصدقية" بلغ 2.74 بدرجة "مرتفعة" و منه نستنتج أن أغلب الزبائن موافقين على عناصر المصدقية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

6- متغير جودة الخدمة

نلاحظ في العبارة رقم (24) أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة في الخانة "نعم" 92.3% ، تليها الخانة "لا" التي قدرت بنسبة 7.7% ، و مثلت الخانة "محايد" نسبة منعدمة ، كما احتلت المركز الأول بمتوسط

حسابي قدره 2.846، قدرت العبارة رقم (25) ب61.5% للخانة "نعم" من أفراد العينة و مثلت أعلى نسبة ، أيضا 30.8% منهم اختاروا الخانة "محايد"، وأقل نسبة في الخانة "لا" بنسبة 7,70%، واحتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي 2.539. أيضا في يخص العبارة رقم (26) مثلت أعلى نسبة في الخانة "نعم" ب88.5% من إجابات العينة ، تليها الخانة "لا" بنسبة 7.7% ، وكأقل نسبة كانت في الخانة "محايد" ب3.8% و احتلت المركز الثاني ب 2.808 بمتوسط حسابي . فيما يخص العبارة (27) كانت أغلبية الإجابات في الخان "نعم" بنسبة 80.8% ، تليها الخانة "لا" ب11.5% ، أما أقل نسبة كانت في الخانة "محايد" ب7.5% ، واحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.692 . فيما يخص العبارة رقم (28) كانت إجابات العينة الخاضعة لدراسة كما يلي : 69.2% للخانة "نعم" و قدرت كأعلى نسبة ، تليها الخانة "محايد" ب23.1% ، 7.7% للخانة "لا" ، و احتلت المركز الرابع بمعدل 2.615 . بالنسبة للعبارة (29) اعلى نسبة كانت في الخانة "نعم" ب69.2% ، تليها الخانة "محايد" ب23.1% ، وأقل نسبة كانت في الخانة "لا" ب7.7% ، وبذلك احتلت المركز الخامس بمتوسط حسابي 2.615 . العبارة الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم (30) كانت اختيارات العينة المدروسة كالتالي : 46.2% بالنسبة للخانة "نعم" ، و 50% بالنسبة للخانة "لا" و أقل نسبة كانت في الخانة "محايد" ب3,80% ، و احتلت المركز الأخير في الترتيب بمعدل متوسط حسابي قدره 2.038.

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج مخرجات ال SPSS نستنتج بأن هذه الإحصائيات تؤكد موافقة معظم الزبائن حول محور جودة الخدمات المقدمة للزبون تحسن جودة الانترنت بعد استخدام تقنية الالياف البصرية . ووقلت نسبة انقطاع الانترنت .

كما يمكن أن نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات "محور جودة الخدمة " بلغ 2.46 بدرجة "مرتفعة" و منه نستنتج أن أغلب الزبائن الخدمة المقدمة مؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال الجدول السابق يتبين بأن تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة بعد القيام بعملية التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث لاحظنا من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تحليل المقابلة أن المتوسط الحسابي العام قدر ب 2.52 بدرجة مرتفعة .

خلاصة الفصل

نظرا للأهمية التي تكتسبها إدارة التغيير و دورها الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، تم اجراء هذه الدراسة التي عالجت موضوعي إدارة التغيير و جودة الخدمات ، إذ أن إدارة التغيير من بين أهم المواضيع التي يتم تداولها حاليا في مجال الاعمال و يقاس نجاحها على مدى تحسن جودة الخدمات في المؤسسات التي تطبقها ، ومن بين المؤسسات التي بادرت في تطبيق التغيير مؤسسة اتصالات الجزائر .

و لتحقيق أهداف دراستنا ، تم الاعتماد في الفصل التالي على الدراسة التحليلية و التي أعتبر المنهج الأمثل لإختيار الفرضية المناسبة ، و تم الاعتماد على عينة مكونة من 52 فردا موزعة كالتالي (26 موظف- 26 زبون) ، حيث أولا حاولنا تقديم لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر و مراحل تطورها ، و أهم نشاطاتها ، كما تم تحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج SPSS ، و من بين الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها معامل الثبات ألفا كرونباخ و هذا لمعرفة مدى قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة المرجوة من خلال قياس مصداقية الإجابات ، و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل أبعاد متغيرات البحث ثم تحديد ترتيب و اتجاه كل محور ، و من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن قبول كل من الفرضيات التالية :

- لإدارة التغيير أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات .
- للتغيير أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للزبون

وبعد ما تم التوصل اليه في الجزء التطبيقي اتضع بشكل عملي وواضح أن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، و ذلك عن طريق تثبيت فكرة التغيير و مدى فاعليتها على أداء المنظمة .



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تسعى المؤسسات باختلاف أعمالها ونشاطاتها الى ضمان بقائها واستمراريتها والتكيف مع بيئتها المتغيرة سواء من ناحية المؤسسات المنافسة أو تغير متطلبات العملاء ، وهنا تأتي إدارة التغيير كاستجابة لإحتياجات العملاء أو وتحسين وضع المؤسسة مقارنة بمنافسها ، كما تعد إدارة التغيير عنصرا حاسما في الرفع من جودة الخدمات في المؤسسات من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة ودقيقة لإدارتها .

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة ابراز أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث تتجلى فعالية إدارة التغيير في تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية عن طريق تطوير بيئة عمل إيجابية ، ولتحقق هذه النتائج وجب توفير التزاما قويا من قبل القيادة العليا في المؤسسة و فتح مجال التواصل بين الموظفين و الإدارة إضافة الى التدريب المستمر موازاة مع الاستثمار في التقنيات الجديدة ، و اشراكهم في عملية التغيير لتنمية روح الابتكار لدى الموظف و التقليل من حدة مقاومة التغيير ، كما تبقى الجودة هدفا مستداما يتطلب التحسين المستمر مما يجعل إدارة التغيير أمرا لا غنى عنه في سعي المؤسسة نحو النمو والتميز والنجاح .

كما سعت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي الى التعرف على ما إذا كان لإدارة التغيير أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة ، وبتجلى ذلك في تحقيق مجموعة من الأهداف و المتمثلة في مدى تقبل الموظف للتغيرات الحاصلة في المؤسسة و كيفية التعامل معها ، و ما إذا كان لإدارة التغيير أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم - ، و عليه سننتقل إلى اهم النتائج المتوصل إليها ، من خلال اختيار الفرضية المناسبة و اقتراح الافاق المستقبلية لمواصلة هذا البحث .

✓ أولا:النتائج العامة للدراسة:

1- النتائج النظرية : تتمثل في :

- التغيير ضرورة حتمية لانتقال المنظمة من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي أحسن لغرض تحقيق أهدافها من خلال ادراج استراتيجيات مناسبة للتغيير؛
- يكمن دور إدارة التغيير في احداث تعديلات بصفة مستمرة على نشاطات المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة و الفعالية؛
- تهدف إدارة التغيير الى تطوير مستوى الخدمات من خلال التغيير التدريجي في قيم واتجاهات الموظفين المهنية؛

- تساهم إدارة التغيير في تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية ، مما يساعد على التعامل مع التقنيات والعمليات الجديدة ؛
 - تشجع إدارة التغيير على الابتكار من خلال تبني أفكار جديدة وتحسين مستمر في الخدمات ؛
 - تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما زاد من رضا العملاء وتكرار تعاملهم مع المؤسسة ؛
- 1- النتائج الميدانية: تتمثل في :

بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة بالتغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر 2.53 بدرجة مرتفعة و عليه نستخلص أن التغيير حظي باهتمام كبير في من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التخطيط المستمر للتغيير وتوضيح أهدافه ورؤياه للموظفين، وإرساء ثقافة التغيير المستمر في المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و احداث تغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع ظروف العمل الجديدة ،

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور جودة الخدمات 2.64 ، و عليه نستنتج أن هناك تفاعل جيد من قبل الموظفين حول تطوير الخدمات في المؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيير، وتفاعل الموظفين مع التقنيات المستحدثة و سهولة التعامل معها بسبب التدريب المتواصل و اشراك العاملين في صياغة هذه التغيرات.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات إدارة التغيير و جودة الخدمات من خلال نتائج الاستبيان المقدم للموظف في مؤسسة اتصالات الجزائر قيمة 2.58 بدرجة مرتفعة ، وهذا يدل وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير(مدى التزام الإدارة بالتغيير، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وجودة الخدمات لمؤسسة اتصالات الجزائر، و عليه هناك أثر إيجابي لإدارة التغيير على جودة الخدمات .

بلغ المتوسط الحسابي العام لمجالات جودة الخدمات من خلال نتائج الاستبيان المقدم للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر قيمة 2.46 بدرجة مرتفعة ، وهذا يدل وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات جودة الخدمات بعد التغيير الذي طرأ على الخدمات الموجهة للزبون (الاعتمادية ،الأمان، المصدقية ،الاستجابة جودة الخدمة المقدمة للزبون) لمؤسسة اتصالات الجزائر، و عليه للتغيير أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للزبون .

من خلال نتائج الإستبيان المتوصل إليها يمكن إثبات فرضية الدراسة هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم -

التوصيات :

من خلال هذه الدراسة و النتائج المتوصل اليها ، نقترح بعض التوصيات و التي نلخصها كما يلي :

- نجاح إدارة التغيير في المؤسسة قائم على مدى اشراك كل من له صلة في التغيير من قادة و مسيرين و عاملين لأنه لا ينحصر على أعلى الهرم فقط؛
- ادراك مفهوم التغيير على أنه عملية تشمل خطة استراتيجية محكمة وليست عملية عشوائية ؛
- ضرورة التركيز على ادراج الموظفين في التغيير للتقليل مقاومة التغيير و دعم روح الابتكار و المبادرة ،
- ضرورة توفير التدريب اللازم لكافة الموظفين على التكنولوجيات الحديثة لضمان بلوغ الموظفين المستوى العلمي المتوقع و بالتالي تحسين جودة الخدمة ،
- نشر ثقافة الجودة بين الموظفين العاملين في المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية منها .
- محاولة تحسين الجودة بصفة مستمرة من طرف المؤسسة من خلال تقديم خدمات تتناسب مع توقعات الزبون ؛
- الحرص على مراقبة عملية التفاعل بين الموظف و الزبون عند تقديم الخدمات لضمان تدفق المعلومات ؛

2- ثانيا: آفاق الدراسة

بعد دراستنا للموضوع حاولنا تسليط الضوء على إشكالية مهمة تدور حول أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات ، و اسقطنا ذلك على الواقع العلمي من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة اقتصادية "مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع مستغانم- " ، و بناءا على النتائج المتحصل عليها نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بهذا البحث أو مكملة له كما يلي :

- أثر إدارة التغيير على الرضى الوظيفي ؛
- التغيير و مساهمته في تحقيق رضى الزبون ؛
- أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة للزبون،
- أثر التغيير التكنولوجي على جودة الخدمات ؛
- مقاومة التغيير و أثرها على جودة الخدمات ؛

المراجع

المراجع :

✓ المراجع باللغة العربية :

• الكتب :

1. أحمد بن عطا الله الجهنمية، "التغيير الإيجابي في شركات والهيئات"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2011.
2. أحمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن)، 2008.
3. أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديهوجي ، "التسويق السياحي والفندقي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .
4. بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحبالي، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال". ط.1 عمان، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015.
5. توفيق محمد عبد المحسن ، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة" ، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة مصر، 1995.
6. تيسير العجارمة ، "التسويق السياحي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 .
7. ثروت عباس مشهور، "إستراتيجيات التطوير الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن
9. حريم حسين، "السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان 2004، ص 384.
10. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
11. حسن محمد أحمد، محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات"، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريد، القاهرة ، 2010.
12. حسين حريم ، "إدارة المنظمات" ، الطبعة الثانية ، دار اليسرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010 .
13. حميد الطائي، د. بشير، العلاق، "إدارة عمليات الخدمة" ، مجموعة يازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2011 .
14. خالد مقابلة، "التسويق الفندقي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008 .
15. خضر مصباح ،إسماعيل الطيبي ، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

16. الخطيب أحمد معاينة ، عادل سالم ، "الإدارة الحديثة" الأردن، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، 2009 .
17. دودين أحمد يوسف، "إدارة الجودة الشاملة"، ط.1 عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2014،
18. رافدة عمر الحريري ، "إدارة التغيير في المؤسسات التربوية"، ط.1 عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2001،
19. ربيحي مصطفى عليان ، "إدارة التغيير" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015.
20. رجب عبد الحميد حسنين ، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات ، الطبعة الأولى العربي للنشر والتوزيع ، الرياض، 2020،
21. رضا السّد "قّاس وتطوّر اداء المؤسسات العربيّة" الشركة العربيّة المتحدة للتسوّق والتوزّادات ، ط 1، 2007.
22. رعد عبد الله الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008 .
23. زاهد محمد ديري،، "السلوك التنظيمي"، ط،1 الأردن ، دار المسيرة للنشر، 2011،
24. زكريا الدوري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
25. زيد منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .
26. سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" ، ط1 عمان دار الفكر ناشرون وموزعون، 2019.
27. عادل محمد عبد الله ، "إدارة جودة الخدمات" ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2013 .
28. عبودي زيد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006 .
29. عبودي منير زيد، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006،
30. عليوه السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، فلسطين، دار الأمين، ط، 1 ، 2009 .
31. عمرو صفى عقيلي ، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2001 ،
32. عيسى قدادة ، د. رعد الطائي ، "إدارة الجودة الشاملة" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2020،

33. فرحان حسن بريخ ، "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان، 2012.
34. فريد عبد الفتاح زين الدين ، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" ، دار الكتب للنشر ، مصر ، 1996.
35. فريد كورتل ، أمال كحيله ، "إدارة التغيير في عالم متغير" ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 .
36. فهيم محمد شامل بهاء الدين ، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
37. قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ز 2000 "، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
38. ليا جمال، " استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي "، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان، 2017 .
39. مأمون الدرادكة ، طارق شيلي ، " الجودة في المنظمات الحديثة " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .
40. محفوظ أحمد ، " إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) "، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان ، 2008.
41. محمد الصيرفي، "إدارة التغيير" ، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، 2006
42. محمد سليمان العميان، "سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، ط 2 ، دار وائل، عمان 2006،
43. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003
44. مدحت ابو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية" ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة [مصر] 2007.
45. المساعد زكي خليل ، " تسويق الخدمات وتطبيقاته" ، دار المناهج للنشر، عمان (الأردن)، 2006،
46. مسلم علاوي شبلي ، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة" ، عمان. دار اليازوري 2016 .
47. مؤنس اللوزي، "التنمية الإدارية"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن 2000.
48. ناصر محمد سعود جرادات، احمد إسماعيل المعاني ، " إدارة التغيير والتطوير" ، ط.1 عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2013،
49. نخبة من الخبراء المتخصصين. "الإدارة والجودة الشاملة"، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي 2014.
50. هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 .

51. ويليامز ألان وسالي ، وداورد وبول دوبسون، " إدارة التغيير بنجاح "، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، مصر، دار المريخ، . 2004 .

• المجلات:

52. محبوب مراد.. باري عبد اللطيف ، " ادارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال " ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JBFE. جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلد 1 العدد 3، سبتمبر 2017 م ، متاح على :

[/https://search.emarefa.net](https://search.emarefa.net)

53. عباس سمير ، " آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها دراسة الأبعاد النفسية " ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10 ، جوان 2017م، متاح على:

<https://www.asjp.cerist.dz> .

54. ليلي بوحديد،، " تحديات وآليات احداث التغيير في بيئة الأعمال العربية"، مجلة الاقتصاد الصناعي.باتنة13 .ديسمبر، 2017. متاح على:

[/https://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz) .

55. بن زروق جمال، " التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد الأول، 2010م متاح على:

<https://www.damascusuniversity.edu.sy> .

56. عمر علي بابكر الطاهر، د.نزار بعبده، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء" دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية" ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 14 ، 2019م ، متاح على:

<https://www.ajsp.net/research/>

57. مراد إسماعيل، د. عبدوس عبد العزيز ، " قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (ServPerf) دراسة حالة مؤسسة - موبيليس- " ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 3 ، العدد 1 (مارس 2017) متاح على:

[/https://journals.indexcopernicus.com](https://journals.indexcopernicus.com)

58. ناجي معلا ، " قياس جودة الخدمات المصرفية " ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 ، متاح على:

<///C:/Users/Hp%204Go/Downloads-رضا-لتحقيق-كمدخل-المصرفية-كمدخل-لتحقيق-رضا-العميل>

العميل

✓ أطروحات الدكتوراه:

59. راجح الوافي ، "أثر استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة

نموذجاً - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير ، 2019/2018 ، متاح على:

<http://dspace.univ-msila.dz>

60. بوبكر نبق، "الموارد البشرية كمدخل استراتيجي الدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية " . فرع:

التحليل الاقتصادي ، رسالة دكتوراه .جامعة الجزائر3 ،، 2017 ، متاح على:

[file:///C:/Users/Hp%204Go/Downloads/%D8%B3.874.33%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Hp%204Go/Downloads/%D8%B3.874.33%20(1).pdf)

61. حاتم سماتي ، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (lmd) من

وجهة نظر الأساتذة الجامعيين " . دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه

تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 ، متاح على :

<https://bit.ly/3L1vQcR>

62. مسعودة شريفي ، "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة" ، دراسة

حالة منظمة جنرال الكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي رسالة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي

، شلف، 2016،

63. عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة

التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، 2، السعودية، 1430 هـ ، متاح على :

<https://shorturl.at/RGWYV>

64. محمودي قادة مختار، "استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية" أطروحة دكتوراه. تخصص :اقتصاد،

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، متاح على :

<http://archives.univ-biskra.dz>

65. نور الهدى بوطبة ، "ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات

الجامعية" . أطروحة دكتوراه .شعبة: تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 1، 2016 ، متاح على :

<http://dspace.univ-batna.dz>

66. سعاد بشوع، "واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة" :دراسة

حالة مصنع اسمنت عين توتة (باتنة)، أطروحة دكتوراه، تخصص: مناجمت المنظمات. جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2019 متاح على:

<http://thesis.univ-biskra.dz>

✓ المذكرات ورسائل الماجستير:

67. بثينة خالدي ، كاميليا عزوز، "واقع تطبيق إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية"، دراسة ميدانية بمكتبات القطب الجامعي شتمة-جامعة محمد خيضر بسكرة-، مذكرة ماستر، 2020، متاح على:

<https://shorturl.at/aNuMK>

68. صورية معموري ، التغيير والتطوير التنظيمي واشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز الشلف شمال –مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،جامعة حسية بن بوعللي الشلف، 2008، متاح على:

[/http://archives.univ-biskra.dz](http://archives.univ-biskra.dz)

69. بلحسين بلدة ، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية الاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة ماجستير تخصص علم التسيير المسيلة، 2013 ، متاح على:

<https://shorturl.at/r3tNi>

70. وديب دنيا، "الثقافة التنظيمية كمدخل الحداث التغيير التنظيمي .رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية" ، جامعة الجزائر، 3، 2014، متاح على:

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/976>

71. حماد محمود الرقب ، " واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية" ،رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. غزة 2008 ، متاح على:

[/https://mobt3ath.com](https://mobt3ath.com)

72. بوحنان نور الدين ، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، 2008/2007 ، متاح على:

[. / http://dspace.univ-msila.dz.](http://dspace.univ-msila.dz)

73. بوزيان حسان، "أثر جودة الخدمة على رضا الزبون ، دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر (سطيف)"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، 2013، متاح على:

[/https://di.univ-blida.dz](https://di.univ-blida.dz)

74. منير شقورة، حسن أحمد، " دائرة التغيير وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر-غزة، 2012، متاح على:

[/https://mobt3ath.com](https://mobt3ath.com)

75. جودت الطنبور ، براءة عبد الكريم ، " الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته " ، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط : عمان الأردن ، أيار 2018 ، متاح على :

<http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=128330> .

75. بلحسين، دلتد، دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير.المسيلة.2012، متاح على:

<https://dspace.univ-msila.dz/items/1ef4876c-cc75-4440-91a0-ee30f76cd105> .

75 حماد محمود الرقب، " واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية"، غزة، 200856، متاح على:

<https://www.buhoth.com> .

76 عوني فتحي خليل عبيدة، " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

✓ مواقع الأنترنت:

77. لموقع الالكتروني www.algeriatelecom.dz تاريخ الاطلاع 2024/04/03

✓ المراجع باللغة الأجنبية:

78. Daniel Duret , Maurice pillet , qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002 .

79. François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2eme édition , édition economica , paris , 2002.

80. Gerard Taker, Michel longbois, Marketing des services, édition de nord 1992, idovs.

81. Jacques clavier , qualité et qualitique , " téchnique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle " , A8750 , Paris , 1997

82. J-L Multon coordinateur avec la collaboration de J-F Arthuad et A-S Soroste la qualité des produits alimentaire : politique , incitation , gestion et contrôle , collection science technique Agroalimentaire , squalé , technique documentation , la voiser , 1994

- 83.** Kumar s, **Total quality management, laxmi publications (p) ltd** 22 golden house, daryagany, new delhi, 2006.
- 84.** Lambin J-J, **Marketing stratégique et opérationnel**, dunad, paris, 2002.
- 85.** Mdletye, Mbongeni A. and Coetzee , Jos and Ukpere , Wilfred I.(2014). **The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa .**
- 86.** Saddik abdellah, **management de la qualite, office des publications universitaires**, alger 2003.

الملاحق

الملحق رقم (1) : استبيان الموظف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

و علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجيقسم: علو التسيير

استبيان

أخي /أختي الموظفة؛ السلام عليكم

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض المعلومات التي تصب في منحى موضوعنا، وبهدف تعزيز معلومات بحثنا العلمي، حيث نقوم الان بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات" علما أن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

عند الإجابة على عبارات الاستبيان، الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، نشكركم على مساعدتكم ، فرأيكم جدا مهم لهذه الدراسة.

الجزء الأول : أسئلة شخصية

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- العمر : من 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه دراسات عليا
- 4- الوظيفة :
- 5- عدد سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
- من 11 سنة الى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

الجزء الثاني : قياس أثر التغيير على جودة الخدمات

الرقم	العبارة	نعم	لا	محايد
1. مدة التزام الإدارة بالتغيير				
01	- تقوم المؤسسة بالتخطيط الدائم لتحقيق خدمات تتميز بالجودة			
02	- يتم عقد الاجتماعات بالمشاركة مع باقي طاقم العمل للتعريف بنوع التغيير و مدى تأثيره على الخدمة			
03	- تتواصل الإدارة مع الموظفين لتوضيح رؤيا و زوايا التغيير			
04	- تتواصل الإدارة مع الموظفين لإبراز الاهداف من هذا التغيير			
05	- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى الانتقال من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي افضل لزيادة كفاءة عملها			
06	- لديك فرصة في ابداء الرأي و إعطاء الملاحظات داخل الاجتماعات.			
2. التغيير في الأفراد				
07	- هل هناك أي تغيير في طبيعة عملك او المسؤوليات الموكلة لك			
08	- هل التدريب الذي قامت به المؤسسة كان كافيا بعد عملية التغيير			
09	- لديك فرصة في ابداء الرأي و إعطاء الملاحظات داخل الاجتماعات			
10	- هل هناك أي تغيير في طبيعة عملك او المسؤوليات الموكلة لك			
11	- تقوم المؤسسة بتغيير توزيع المهام وتفويض المسؤولية من حين لآخر			
3. التغيير في الهيكل التنظيمي				
12	- تقوم المؤسسة باستحداث مناصب جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي			
13	- تحدث الإدارة بتغييرات في الهيكل التنظيمي وفقا للتطورات الحاصلة في المؤسسة			
14	- شملت عملية التغيير جميع الإدارات و الأقسام بالمشاركة مع الموظفين			
15	- تقوم المؤسسة بتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي لمواكبة التغييرات و التطورات الحاصلة			

4. التغيير في التكنولوجيا

16	- تسعى المؤسسة الى تغيير أساليب الخدمة باستخدام أحدث التكنولوجيات.
17	- عند القيام باستخدام تقنيات جديدة تقوم المؤسسة بتغيير نوع الانشطة المسندة الى العاملين
18	- تقوم المؤسسة بتغيير جذري لبرامج العمل موازية للتغيرات الحاصلة
19	- تقوم المؤسسة بتطوير البرامج التي تعمل بها بصفة مستمرة
20	- هل تم تخصيص موارد متطورة تتناسب مع التغيير الحاصل
21	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة

5. التغيير في الثقافة التنظيمية

22	هناك سرعة تبني لفكرة التغيير داخل المؤسسة
23	- تقوم المؤسسة بتغيير ظروف العمل من حين الى اخر
24	- تعمل المؤسسة على احداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلال ثقافة المؤسسة لدى الموظفين
25	- تساهم مقترحات العاملين في بناء خطة عملية و فعالة
26	- تغيرت ثقافة العمل في المنطقة بعد القيام بعملية التغيير في التقنية الجديدة

6. التغيير جودة الخدمات

27	تقوم ادارة المؤسسة بعملية التخطيط الدائم والمستمر لعمليات التغيير لتحقيق الاهداف
28	- تملك مؤسسة اتصالات الجزائر تجهيزات حديثة مواكبة التطورات
29	- هناك إقبال كبير من الزبائن بعد استحداث التقنية الجديدة (الاليف البصرية)
30	- هل لاحظت أن التغيير المطبق أثر إيجابا على كفاءة العمل و انتاجية الموظفين
31	- هناك أقسام خاصة بالمراقبة اجهزة البرامج الحديثة و معالجتها فوريا عند حدود أي عطب

			32	- تملك مؤسسة اتصالات الجزائر تجهيزات حديثة مواكبة التطورات
			33	- ترى المؤسسة ان تطوير اداء العاملين جزء مهم في عملها
			34	- تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الاجل المحدد
			35	- تحظى المؤسسة بثقة الزبائن المستفيدين من الخدمات
			36	- توفر المؤسسة ساعات عمل تتناسب مع الزبائن
			37	- عند القيام باستخدام تقنيات جديدة تقوم المؤسسة بتغيير نوع الانشطة المسندة الى العاملين
			38	- تقوم المؤسسة بمراجعة دورية بمراقبة التطورات الحاصلة
			39	- قامت المؤسسة باستحداث مناصب خاصة بمراقبة مستوى جودة الخدمة
			40	- يوجد قسم خاص يشرف على مراقبة جودة الخدمات
			41	- هناك حاجة لتحسين التقنية الجديدة بسبب الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن
			42	- هل هناك أي تحسينات مستقبلية بناء على تجربة عمالك

الطالبة : بن عيسى نصيرة

الملحق رقم (2): استبيان الزبون



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجيقسم: علوم التسيير**استبيان**

أخي الكريم، أختي الكريمة، المشترك في خدمات اتصالات الجزائر تحية طيبة ؛

أقوم حاليا بإعداد مذكرة الماستر بعنوان " "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة مستغانم)، علما أن هذا الاستثمار موجه لمستخدمي تقنية " الألياف البصرية ".
أضع بين أيديكم استمارة البحث راجية منكم التفضل بتأشير الإجابة المناسبة حسب وجهة نظركم ، و عند الإجابة على العبارات ،الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة ، نشكركم على مساهمتكم في الاجابة على أسئلة الاستبيان المقدم، فرأيكم مهم لإتمام هذه الدراسة.

الجزء الأول: أسئلة شخصية

6- الجنس:

انثى

ذكر

أكثر من 50 سنة

50-41 سنة

40-31 سنة

من 20- 30 سنة

جامعي

أقل من ثانوي

3-المستوى التعليمي: ثانوي

4-سنوات الاشتراك في اتصالات الجزائر: من 1 سنة الى 3 سنوات

- من 4 سنة الى 6 سنوات

- من 7 سنوات الى 10 سنوات

- من 11 سنة فما أكثر

الجزء الثاني

الرقم	العبارة	نعم	لا	محايد
1- بعد الملموسية				
01	- أجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة			
02	- هل تملك المؤسسة فروع عديدة لتسهيل عملية التنقل			
03	- الخدمات المقدمة أفضل من توقعاتك			
04	- الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة			
2- بعد الاعتمادية				
05	- هل تعتمد على خدمات المؤسسة بصفة مستمرة			
06	- هل تعتبر أن خدمات الألياف البصرية خيار أفضل من حيث الاداء والجودة مقارنة مع التقنية القديمة			
07	- هل الاسعار المطروحة مناسبة للخدمة المقدمة			
08	- هل انت راض عن كل ما تقدمه المؤسسة من عروض و خدمات			
09	- عندما تواجهك مشكلة فان المؤسسة تبديك اهتمام خاص لحلها.			
3- بعد الاستجابة				
10	- تقوم المؤسسة بتلبية جميع حاجات و رغبات الزبائن			
11	- هل تقوم المؤسسة بالإبلاغ عن موعد الخدمة			
12	- هل تقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة للمشاكل			
13	- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإعطاء المواعيد بدقة عند تقديم الخدمات			
14	- يتم الرد على الشكاوي المطرحة من طرف الزبون بسرعة			
4- بعد الأمان				
15	- هل تشعر بالأمان والثقة عند التعامل مع المؤسسة اتصالات الجزائر			
16	- هل انت راض عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة			
17	- هل تملك المؤسسة سمعة جيدة لدى المجتمع			

			18 - هل تنصح بشدة بخدمات الانترنت الجديدة الاصدقاء والعائلة
			19 - هل تفضلون البقاء في التعامل المؤسسة للابد
5- بعد المصادقية			
			20 -تقوم المؤسسات بحملات او إشهارات توعية لاستخدام تقنية الالياف البصرية
			21- هل تقدم المؤسسة الخدمات كما تم الترويج لها
			22 - هل استخدام تقنية الالياف البصرية هل زاد من استقرار الاتصال بالانترنت
			23 - ملاءمة العرض مع الخدمة المقدمة
6- جودة الخدمة المقدمة للزبون			
			24 - هل لاحظت تحسنا في سرعة الانترنت بعد استخدام تقنية الالياف البصرية
			25 - الخدمة المقدمة متوازنة ومتساوية مع باقي الزبائن
			26 - هل قلت نسبة انقطاع بفضل التقنية الجديدة
			27 - هل تجد ان جودة الصوت و الصورة تحسنت
			28 - هناك تحسن في تحميل الملفات
			29 - هل هناك تأثير سلبي ملحوظ على جودة الاتصال وسرعة التصفح بعد التعامل مع تقنية الالياف البصرية
			30 - هناك مشاكل في التقنيات الحديثة المستعملة المقدمة الى الزبون

الطالبة : بن عيسى نصيرة

الملحق رقم (3) : معامل الثبات الفا كرو نباخ " الكلي "

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	42

الملحق رقم (4) : المتوسط الحسابي لمدى التزام الإدارة بالتغيير

Statistiques

	المؤسسة تسعى الجزائر اتصالات من الانتقال الى الى الحالي الوضع مستقبلي وضع كفاءة لزيادة افضل عمله	الإدارة تشجع - على الموظفين تطور و الابتكار	الادارة تتواصل - الموظفين مع من الاهداف لإبراز التغيير هذا	الادارة تتواصل - الموظفين مع و رؤيا لتوضيح التغيير زوايا	الاجتماعات عقد يتم باقي مع بالمشاركة العمل طاقم بنوع للتعريف مدى و التغيير الخدمة على تأثيره	المؤسسة تقوم الدائم بالتخطيط خدمات لتحقيق بالجودة تتميز
N	26	26	26	26	26	26
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,0769	2,6533	2,6154	2,9615	2,7692	2,7692

الملحق رقم (5) : المتوسط الحسابي للتغيير في الهيكل التنظيمي

Statistiques

	المؤسسة تقوم على بتغييرات الهيكل مستوى لمواكبة التنظيمي التطورات و التغييرات الحاصلة	التغيير عملية شملت و الإدارات جميع مع بالمشاركة الأقسام الموظفين	الإدارة تحدث الهيكل في بتغييرات وفقا للتنظيمي الحاصلة للتطورات المؤسسة في	المؤسسة تقوم مناصب باستحداث مستوى على جديدة التنظيمي الهيكل
N	26	26	26	26
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	2,7692	2,4615	2,1923	2,5769

الملحق رقم (6) : المتوسط الحسابي للتغيير في التكنولوجيا

Statistiques

	المؤسسة تقوم لعمالين بتدريب استخدام على التكنولوجيات الحديثة	تخصيص تم هل متطورة موارد التغيير مع تناسب الحاصل	المؤسسة تقوم البرامج بتطوير بها تعمل التي مستمرة بصفة	المؤسسة تقوم العمل برامج بتغيير للتغيرات موازية الحاصلة	القيام عند - تقنيات باستخدام تقوم جديدة بتغيير المؤسسة الانشطة نوع العاملين الى المسندة التكنولوجيات أحدث	المؤسسة تسعى أساليب تغيير الى باستخدام الخدمة التكنولوجيات أحدث
N	26	26	26	26	26	26
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,9615	2,6154	2,4615	1,6923	2,5769	1,6538

الملحق رقم (7) : التغيير في الثقافة التنظيمية

Statistiques

	ثقافة تغيرت - المنطقة في العمل بعملية القيام بعد التقنية في التغيير الجديدة	مقترحات تساهم - بناء في العاملين فعالة و عملية خطة	المؤسسة تقوم - ظروف بتغيير الى حين من العمل اخر	المؤسسة تقوم - ظروف بتغيير الى حين من العمل اخر	تبنني سرعة هناك داخل التغيير لفكرة المؤسسة
N	26	26	26	26	26
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2,6923	2,5385	2,4231	2,3462	3,0000

الملحق رقم (8) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

1. Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL)

