



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم تسيير
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبة : رزوق إبتسام
بعنوان:

أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاستاذ/.....
الاستاذ/ عرابة الحاج
الاستاذ/.....
جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... رئيسا
جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مشرفا
جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017 - 2018

إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
إلى روح أبي الزكية الطاهرة
إلى أمي العزيزة الغالية
إلى زوجي واخوتي طارق، رياض، يوسف وحمدي
إلى أختي الغالية كريمة
إلى أبي الروحي الدكتور السعيد خويلدي
إلى جميع أفراد الأسرة التربوية
إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع ونسأل الله عز وجل أن يجعله
نبراسا لكل طالب علم

شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوامنا
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير.
وقبل أن نمضي أقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا طريق العلم والمعرفة ، إلى جميع أساتذتنا
الأفاضل وأخص بالتقدير والشكر إلى الدكتور عرابة الحاج الذي أقول له بشراك

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان حيث كان عدد مفردات العينة 30 عامل بالمؤسسة كما تم إجراء مقابلة مع 63 زبون للمؤسسة وذلك لغرض اختبار الفرضيات، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا البرنامج الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) و تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها التخطيط الجيد للتغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلا، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير، كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز خصوصا موظفو المصالح التقنية، وضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء، وضرورة إعادة دراسة الأسعار بما يتناسب و جودة الخدمة المقدمة والتي تعتبر غير مرضية بالنسبة للزبون وبأسعار يراها الزبون مرتفعة فوفاءه مرتبط بعدم وجود مؤسسة بديلة تقدم نفس الخدمة.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير.

Le but de cette étude est de connaitre l'impacte d'application de gestion du changement a fin d'améliorer la qualité de la prestation de service. L'entreprise algerie telecom (antenne ouargla été le terrain de cette recherche et dans le but d'attendre les objectifs fixé et répondre aux questions et supposition ; nous avons

soumis un questionnaire a 30 employés de l'entreprises mais aussi interviewer 63 clients. dans ce cadre nous avons utilisé le programme d'analyse statistique et le principale résultat de notre étude été comme suite :

Un résultat positive du a l'application des changement dans différent domaine (technologie, structure, organigramme, fonction, et culture) pour une meilleur prestation de service.

Suite à cette étude nous allons présenté un ensemble de recommandations qui sont comme suite: - la bonne planification : a travers un plan de longue durée et une planification annuelle et détailler qui détermine la technologie a utiliser et définir les besoins en formation nécessaire au changement. - l'importance du développement des individus (employés) et surtout ceux des services technique et cela en matière de formation et motivation. - aussi la nécessité d'avoir une bonne méthode de communication avec les employés et connaitre les lacunes du travail. - avoir de nouvelles idée qui peuvent contribuer a accroitre l'efficacité et la performance du travail . en fin l'importance de réexaminer les prix par rapport a la qualité des services fourni qui est considérée comme peu satisfaisante vis a vis des clients qui n'ont pas d'autre alternative du même service.

Mot clé : changement, gestion du changement, résistance au changement.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة التغيير و جودة الخدمات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير و جودة الخدمات
24	المبحث الثاني: الدراسات والأبحاث السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

53	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	ابعاد جودة الخدمة	1_1
31	يوضح وضعية الاستثمارات الموزعة على العمال	1_2
32	نتائج اختبار ألفاكر ومباخ لأداة الدراسة	2-2
32	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-2
33	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4-2
34	يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	5-2
36	يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في التكنولوجيا	6-2
37	يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في الهيكل التنظيمي	7-2
38	يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في مهام الأفراد.	8-2
39	يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في ثقافة المؤسسة	9-2
40	يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية.	10-2
41	يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة	11-2
42	يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الأمان	12_2
43	يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية	13-2
44	يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد التعاطف	14_2
45	يوضح معامل الارتباط بين مجالات إدارة التغيير و جودة الخدمات	15-2
46	يوضح مجالات إدارة التغيير المؤثرة على جودة الخدمات	16_2
46	يوضح مجال إدارة التغيير الأكثر تأثير على جودة الخدمات	17-2

48	يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن	18-2
49	يوضح تطبيق إدارة التغيير حسب كل بعد من أبعاد إدارة التغيير	19-2
50	يوضح توفر جودة الخدمات حسب كل بعد من أبعادها من وجهة نظر العمال	20-2
50	يوضح توفر جودة الخدمات حسب كل بعد من أبعادها من وجهة نظر الزبائن	21-2
52	يوضح فروق بين اتجاهات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الجنس	22_2
52	يوضح فروق بين اتجاهات عينة الدراسة حسب متغير سنوات السن	23_2
52	يوضح فروق بين اتجاهات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	24_2

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	يوضح أهمية التغير	1-1
6	الأسباب الخارجية للتغيير	2_1
21	نموذج الفجوة	3-1
33	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1_2
34	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2_2
35	يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	3_2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	قائمة الأساتذة المحكمين	01
60	استمارة الاستبيان	02
64	أسئلة المقابلة	03
65	نتائج مخرجات Spss	04

المقدمة

توطئة

في ظل عالم سريع التغيير يسوده التنافس الشديد تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها من خلال تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وتضعها كهدف أساسي وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات على اختلاف أنواعها لكسب حصة أكبر من الأسواق، أصبح الزبون (المستفيد) هو سيد الموقف والذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته، طمعاً في زيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات ضماناً لبقائها وإستمراريتها.

لذا فان المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار، وأشد ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، والتعامل الفعال مع التهديدات، وكافة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتب، بل والنجاح في تغيير اتجاهات تلك القوى البيئية وتغييراتها، لذا أصبح موضوع التغيير التنظيمي القضية الأولى في حقل الإدارة، وبات يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، أهدافها ورسالتها.

تنشط المؤسسات في بيئة تسودها التغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة التي تتضح مظاهرها في كافة المجالات إذ أصبح التغيير هو الثابت الوحيد، وفي ظل الاهتمام المتزايد والتوجه الجديد للمؤسسات الخدمية نحو إدماج ثقافة التغيير من خلال التحسين المستمر في خدماتها من أجل الحصول على الجودة، سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية تطبيق إدارة التغيير بالمؤسسة وأثر ذلك وانعكاساته على جودة الخدمة والذي نطرحه على النحو التالي:

- ما أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة) ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وجب علينا طرح بعض الأسئلة الفرعية والتي تكون محورا أو قاعدة لخطة البحث:

- هل هناك تطبيق لمجالات إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) ؟
- ما هو مستوى توفر جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) ؟
- هل يوجد اثر ايجابي بين تطبيق مجالات إدارة التغيير وتحسين جودة الخدمات المقدمة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير تعزى لكل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ؟

فرضيات الدراسة

- هناك تطبيق لمجالات إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)؛
- يوجد مستوى توفر مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)؛
- يوجد اثر ايجابي بين تطبيق مجالات إدارة التغيير وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير تعزى لكل المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الاعتبارات التي دفعت بنا لإختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:
- الإهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بإدارة التغيير؛
 - الشعور بأهمية الموضوع في ظل البيئة المتغيرة.
 - محاولة إبراز أهمية إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات.

أهمية موضوع الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع جد مهم في إدارة الأعمال وهو إدارة التغيير في المنظمات والتي تعد السبيل الوحيد لتطورها واستمراريتها، وكذا التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها قطاع الإتصالات في العالم يدفع المؤسسة لرفع التحدي ومسايرة التغييرات كما أن الدراسة تقدم تشريحا لواقع إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر وتقييم جودة الخدمة المقدمة وعرض نتائج الدراسة والمقترحات للإستفادة منها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- توضيح المفاهيم النظرية حول إدارة التغيير و جودة الخدمات؛
- التعرف على كيفية القيام بإدارة التغيير داخل المؤسسة؛
- تبرز أهمية التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة).

حدود الدراسة

الحدود المكانية:تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) ؛
الحدود الزمنية:امتدت الفترة الزمنية لدراسة التطبيقية من 04مارس 2018الى 04افريل 2018؛
الحدود البشرية:العمال والعملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة ، وفي الجانب التطبيقي سنقوم بإستخدام منهج دراسة الحالة للوقوف على أهمية إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، في محاولة إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري، كما سنستخدم المنهج التحليلي عند تحليل الإستبيان المقدم كأداة للدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية في إدارة التغيير و جودة
الخدمات**

تمهيد

في هذا الفصل سنحاول تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير، مع التطرق إلى مفاهيم جودة الخدمات، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير و جودة الخدمات
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة التغيير و جودة الخدمات (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية في إدارة التغيير و جودة الخدمات

إن التغيير عملية مستمرة ومتجددة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة أي انه قاعدة أساسية وليس استثناء حيث لقد أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمؤسسات، ليس القصد من عملية التغيير هنا ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة إقتصادية و اجتماعية و سياسية ... الخ، إنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة في حدود الأهداف العامة للمؤسسات، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدفا في حد ذاته ولكن يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائما.
و مما سبق سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: أساسيات في التغيير وإدارة التغيير

المنظمات تواجه تغييرات مستمرة في البيئة والقطاع الذي تنشط فيه، هذه التغييرات قد تكون استجابة للتهديدات من البيئة الخارجية وقد تكون استجابة لإقتناص فرص في البيئة، و لعل من أكثر الأمور صعوبة تلك التي تواجهها المنظمات هي المتعلقة بالتغيير .

الفرع الأول: مدخل للتغيير

أولاً : ماهية التغيير:

أ. تعريف التغيير:

التعريف الأول: هو عملية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.¹

التعريف الثاني: مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل من المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة.²

التعريف الثالث: أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار، هو تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية، والفكرية ليجعل في طياته وعود وأحلام للبعض وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الإستعداد الفني والإنساني.³

التعريف الرابع: التغييرات التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المؤسسة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن القيم والمعارف وتقنيات أخرى.⁴

ب. أهداف التغيير:

تقوم المؤسسات بالتخطيط و تدرس التغيير بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل ذلك نذكر من بينها:⁵

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة؛
- الارتقاء بجودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع؛
- التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد والأساليب داخل المؤسسة؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك بإستخدام نظام حوافز فعال.

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرية، مصر، 2012، ص 14 .

² منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007

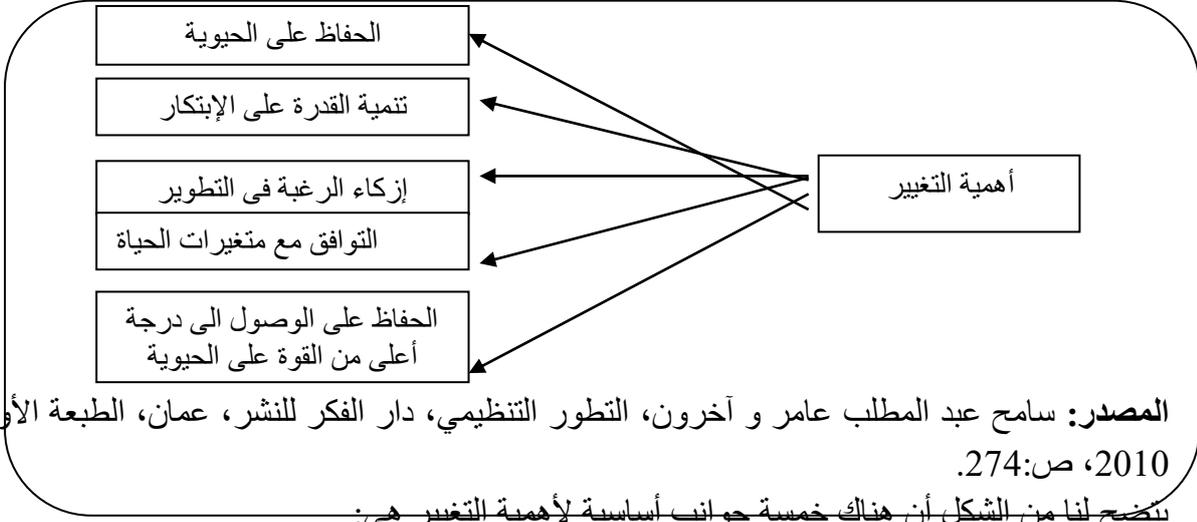
³ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص:215.

⁴ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 170.

² محمد الصرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص:27.

ت. أهمية التغيير: التغيير ظاهرة اقتصادية اجتماعية وسياسية مركبة، يمكننا الإحاطة ببعض جوانب الأهمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): شكل يوضح أهمية التغيير



المصدر: سامح عبد المطلب عامر و آخرون، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص:274.

يتضح لنا من الشكل أن هناك خمسة جوانب أساسية لأهمية التغيير هي:

- 1) **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يؤدي التغيير إلى تحريك الثوابت والى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.
- 2) **تنمية القدرة على الابتكار:** يحتاج التغيير إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.
- 3) **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء:** أن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والأضواء والرغبات والحوافز والدوافع وتوجه جميعا نحو رفض ما هو قائم، والعمل على تطوير وتحسينه.
- 4) **التوافق مع متغيرات الحيات:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والمنظمات والأفراد من ظروف ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح والحقوق.
- 5) **الوصول لدرجة أعلى من الجودة في الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدا¹.

ثانيا: دوافع التغيير و أسبابه:

دوافع التغيير:

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية، المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

¹ محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

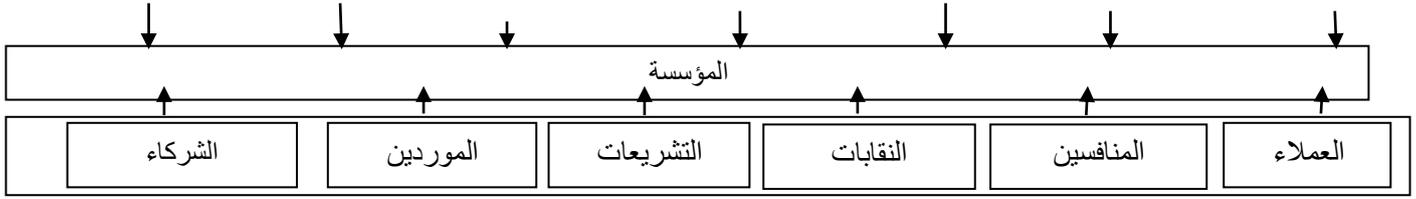
- الأسباب الداخلية:

- هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة:¹
1. **الحفاظ على حيوية المنظمة :** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة ؛
 2. **المبادرات والطموحات الشخصية :** يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع؛
 3. **البحث عن الارتقاء والتقدم :** يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديًا ومعنويًا؛
 4. **تغيير أهداف المنظمة :** إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي؛
 5. **رفع مستوى الأداء :** إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدھا وتمنيھا ؛
 6. **حيازة المنظمة على موارد إضافية :** هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم؛
 7. **التطور التقني والأتمتة :** إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي ؛
 8. **مواكبة المحيط والمتغيرات :** يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح ؛
 9. **إعادة هيكلة المنظمة :** هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية؛
 10. **النمط السلوكي للعاملين :** مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران.
 11. **مشاكل عملية :** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.
- الأسباب الخارجية : هي ما يمكن أن تؤثر به مكونات محيط المؤسسة الخارجي كما هي موضحة في الشكل رقم (02).

الشكل (1-2): الأسباب الخارجية للتغيير

القوى الاجتماعية والحضارية	السياسة العالمية	أنواق الزبائن	القوى الاقتصادية	القوى السياسية والقانونية	المنافسة	القوى التكنولوجية
----------------------------	------------------	---------------	------------------	---------------------------	----------	-------------------

إسامية موزاوي ، مكثنة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، - الجزائر، 2003-2004، ص: 11.



المصدر: علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003، ص: 319.
الفرع الثاني: ماهية إدارة التغيير

يعتبر التغيير أمراً واسع الانتشار في يومنا هذا ويحدث بشكل مستمر وغالباً ما يكون بصورة سريعة أو تتوجه إلى التغيير من أجل المحافظة على المنظمة من الأخطار ويكون من أجل الوصول إلى حالة أفضل بالنسبة للإنتاج، ويكون تحقيق التغيير في مؤسساتنا من العجائب أو المستحيلات، ذلك أن التغيير يحتاج لأصحاب النفس الطويل الذين يمتلكون مهارة مقاومة المقاومة للتغيير نتيجة للخوف والرغبة من التغيير والتطوير ! فالتغيير لا يروق للكثيرين لذلك تحدث المقاومة سواء العلنية الصريحة أو الخفية الماكرة وهذا بسبب الخوف من تأثيرات التغيير وحباً في إبقاء الوضع كما هو بما فيه من مصالح وعلاقات وامتيازات، وأسباب أخرى تتعلق بعدم الاقتناع بالأفكار الجديدة وعدم الرغبة في التجديد والعناد الغير مبرر ... الخ

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة يتبع معظم المنظمات، نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وقد عرفها العتيبي " هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الاعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع متغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها."

كما عرفها فهمي " هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومحققاً للأهداف" من التعارف السابقة نستطيع تعرف إدارة التغيير بأنها هو تحرك الإدارة لمواجهة أوضاع جديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، أي أن إدارة التغيير هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية.

ويعرف البعض إدارة التغيير على أنها " منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها.¹
 ويتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:²

¹ محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة- الجزائر، 30 نوفمبر- 1 ديسمبر 2004، ص: 7-8.

² علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، صص 148-149.

- أ. إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- ب. التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر وفي نظام الحياة عموماً ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.
- ت. تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بوادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
- ث. عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها¹:

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل دكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة؛
2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة؛
3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، تملك القدرة على التأثير على الآخرين؛
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير؛
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛
7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب؛
8. **الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير؛
9. **القدرة على التطوير و الابتكار:** وهي خاصية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً؛
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تتم اهتمام قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

الفرع الثالث: استراتيجيات أبعاد إدارة التغيير

أولاً: استراتيجيات إدارة التغيير

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها²:

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2009 ص 30,31

² زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

أ. إستراتيجية العقلانية الميدانية:

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و العدو 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.

ب. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون بالتغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلوه.

ت. إستراتيجية القوة القسرية :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه الإستراتيجية قد فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير وعلى الرغم من أنه لا يوجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن المزج بين الإستراتيجية العقلانية الميدانية وإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام إستراتيجية القوة القسرية فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

ثانياً: أبعاد إدارة التغيير

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربع أبعاد لتغيير، وهي كما يلي¹

1. التغيير في الثقافة:

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدائثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير.

2. التغيير في الهيكل التنظيمي:

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك ف التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو الغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو

¹ يوسف صالح الحمد العنزي، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط 2013 ص 23، 24

تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

3. التغيير في التكنولوجيا :

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

4. التغيير في المهام :

ويشمل التغيير في الوجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق واجراءات العمل كتقليل التعقيدات في اجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير وأساليبه.

تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة (أي إلى طريقة للتفكير، ومعايير، وأنماط سلوك جديدة) يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير.

وحيثما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير، وما لم تقبل المنظمة وجماعات العمل والأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه ويقاومونه.

وهناك أسباب تنظيمية وأسباب فردية لمقاومة التغيير، فالأسباب التنظيمية تعود إلى قوى داخل المنظمة تجعل المنظمة ومن يمثلها من المديرين يقاومون ويعترضون على التغيير، أما الأسباب الفردية فتعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير يشير إلى أنه ليس في صالحهم، ولهذا السبب يقاوم العاملون التغيير.

الفرع الأول: ماهية مقاومة التغيير:

أ. تعريف مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1990) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.¹

ب. مزايا مقاومة التغيير :

- رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:²
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل؛
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير.

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي:

يلي:

أ. الأسباب التنظيمية:

- ✓ **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛
- ✓ **لغورور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا؛
- ✓ **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير وخطواتها ومسئولياتها وميزانياتها؛
- ✓ **تكلفة عالية للتطوير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير، ويمثل ذلك سبباً لمقاومة التطوير المنشود؛
- ✓ **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن

¹شيد منير عبودي، **التغيير والتطوير**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص41.

²العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص61.

تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

ب- الأسباب الفردية:1

- ✓ التغيير يهدد الفرد وظيفياً: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك كافياً لمقاومة التغيير؛
- ✓ التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها؛
- ✓ الأفراد راضون عن الوضع الراهن: يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه؛
- ✓ عدم الوضوح عن التطوير: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وأثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود؛
- ✓ التغيير سريع ومرهق: يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير؛
- ✓ التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير؛
- ✓ التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير؛
- ✓ عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها) فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له؛
- ✓ عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو " ما استفادتنا منه؟" وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي؛

✓ **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي .

الفرع الثالث: أساليب مقاومة التغيير: هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير نذكر منها:¹

أ. التعليم والاتصال Education and Communication

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه وحطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات . وتنضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

ب. المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

ت. الدعم:

ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرووسيتهم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

ث. التفاوض والاتفاق:

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

ج. المناورة:

¹ أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 75.

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

ح. القوة:

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمناً أو علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

المطلب الثالث: أساسيات في جودة الخدمات

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمائية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر التاريخ، وفي ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف الغامضة والمعقدة، وذلك بالاعتماد على كأهمية الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة.

الفرع الأول: مفاهيم حول الجودة

تمثل الجودة للمؤسسة سلاح استراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة نتطرق إلى بعض التعاريف المختلفة وتحديد أبعادها ومتطلباتها وطرق قياسها.

أولاً: مفهوم الجودة

تعرف الجودة: القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له، أي تكون مطابقة للمواصفات ومتطلبات الزبائن¹.
وتعرف كذلك "قد يتسع مدى الجودة لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجودة المؤسسة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة"².

و تعرف أيضا " القدرة على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات"³.
من خلال التعاريف السابقة يمكن أن تستنتج تعريف شامل للجودة:

"الجودة هي درجة أو مستوى من التميز، أو المزايا والخصائص الكلية للخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الإحتياجات، وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالإحتياجات ومتطلبات الزبون"⁴.

ثانياً: أهمية الجودة

¹ عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص29.
² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997، ص44
³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005، ص205
⁴ محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص197

- للجودة أهمية على مستوى المؤسسات او على مستوى الزبائن إذا تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات و تبرز أهميتها في¹:
- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها ويتجلى ذلك من خلال علاقات المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، وتقديم منتجات أو خدمات تلبى حاجات الزبائن؛
 - **المسؤولية القانونية للجودة:** كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات؛
 - **المنافسة العالمية:** إن التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى إلى إلحاق الضرر بأرباحها؛
 - **حماية الزبون:** تطبيق الجودة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة؛
 - **التكاليف والحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفضت التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

ثالثا: أبعاد الجودة وأنواعها

أبعاد الجودة: للجودة أبعاد عديدة من بينها نذكر ما يلي²

- **الأداء:** وتتمثل في خصائص المنتج (سلع/خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو سرعة بالنسبة للماكينة... الخ؛
- **المظهر:** الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية؛
- **المطابقة:** المنتج أو الخدمة حسب المواصفات المطلوبة ومعايير الإنتاج الخدمة؛
- **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل؛
- **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح؛
- **الاستجابة:** أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل لطف واللباقة في التعامل مع الزبون؛
- **السمعة:** أي الخبرة والمعلومات السابقة عن الخدمة.

أنواع الجودة: يمكن تصنيف الجودة إلى نوعين هما:³

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

¹قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، ليبيا، 2006، ص32-33.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21-22

³ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009، ص19

الفرع الثاني: مفاهيم حول الخدمة

تحضي الخدمة في الوقت الراهن بإهتمام متزايد وذلك لكثرة استخدامها مثل: الخدمات المقدمة مع السلع وخدمات الهاتف، الصحة، التأمين، وغيرها، وتمتاز الخدمة بخصائص وتصنيفات سوف نتطرق إليها.

تعريف الخدمة وخصائصها

أ. تعريف الخدمة:

للخدمة عدة تعاريف من بينها:

تعريف كوتلر أرمسترونج: "الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف آخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل الملكية".¹

تعريف الجمعية الأمريكية للخدمة: "هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة".²

وتعرف كذلك على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق رضا الزبائن، أي هي المنتجات غير الملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق المنافع له.³

ويمكن تعرف الخدمة بأنها ذلك المنتج غير الملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا.

ب. خصائص الخدمة:

الخدمة الغير ملموسة يجعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ومن بعد هذه الخاصية فهناك عدة خصائص تميز الخدمة من أهمها ما يلي:⁴

- 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؛
- التلازمية (عدم الانفصال): تعني تلازمية عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة يتم بنفس الوقت؛
- عدم التجانس: من الصعب تقديم نفس نوعية الخدمة لكل الزبائن لأن الجودة تعتمد بدرجة كبيرة على مقدمه؛
- عدم القابلية للتخزين: تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين أي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها؛
- عدم انتقال الملكية: صفة تميز الخدمة عن السلعة، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس السلعة التي يكون فيها الزبون حق امتلاكها كما في السلعة المادية.

الفرع الثالث: جودة الخدمات

لجودة الخدمة دور أساسي في تصميم وإنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، زاد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أداؤها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات وأهميتها

¹ عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص28

² ربيحي مصطفى عليات، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 298

³ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص61.

⁴ خالد مقابلة، التسويق الفندقى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص4.

- أ. **مفهوم جودة الخدمات:** لجودة الخدمات العديد من التعاريف ومن بينها مايلي:
- التعريف الأول: " هي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، وانخفاض نسبة الشكاوي"¹.
- التعريف الثاني: " هي التفوق على توقعات الزبون، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات"².
- التعريف الثالث: " هي ذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون بأن جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة"³.
- ب. **أهمية جودة الخدمات:** على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى وهنا تكمن أهمية جودة الخدمة وعلى المؤسسة الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، وتكمن أهمية الخدمة في ما يلي:
- نمو مجال الخدمة: زيادة عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فهي في نمو متزايد؛
 - ازدياد المنافسة: تزايد عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، فالاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الناشطة في قطاعها؛
 - المدلول الاقتصادي: لجودة الخدمة: في الوقت الحالي تركز المؤسسات الخدمية على زيادة حصتها من السوق مما يوجب عليها السعي لكسب زبائن جدد كما يجب المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بمستوى جودة الخدمة؛
 - فهم الزبون: إن الزبائن يتوقعون معاملة جيدة ويتفادون المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة بجودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة وفهم الزبون.

ثانيا: أبعاد جودة الخدمات

هناك الكثير من الأدبيات تناولت أبعاد جودة الخدمات بشكل عام و لغايات هذا البحث فقد تم التركيز على الأبعاد التي تناولها كوتلر، حيث أكد وجود خمس أبعاد للجودة الخدمة بشكل عام⁴.

والجدول التالي يوضح الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة :

جدول (1.1): أبعاد جودة الخدمة

المؤشر	البيان
--------	--------

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة والخدمة العملاء، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص215

² رينشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة حريز، 1999، ص35

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان، 2005، ص 437.

⁴ العمري أمينة، أثر جودة الخدمات الصحية على رضا العملاء، مذكرة ماستر تسويق الخدمات، جامعة ورقلة 2017 ص 9

<p>-المظهر الخارجي حسن المظهر؛ -التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمة ؛ -حدثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة؛ -توافر المرافق و التسهيلات المادية المتاحة للزبائن.</p>	<p>الملموسية</p>
<p>-التزام المؤسسة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛ -تقديم الخدمة بشكل الصحيح (عدم حدوث أخطاء)؛ -معلومات دقيقة وصحيحة.</p>	<p>الاعتمادية</p>
<p>-السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛ -الرغبة في مساعدة الزبائن و الاستجابة الفورية لطالبتهم؛ -الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.</p>	<p>الاستجابة</p>
<p>-الشعور بالأمان في التعامل؛ -الثقة بمقدمي الخدمة؛ -امتلاك مقدم الخدمة المعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة؛ -تحلي مقدمي الخدمات بالأدب و حسن الخلق في التعامل مع الزبائن.</p>	<p>الضمان (الأمان)</p>
<p>-فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الزبائن؛ -تقدير ظروف الزبون و التعاطف معه؛ -الاهتمام الشخصي بالزبون وكأنه هو المتعامل الوحيد والمهم لديهم.</p>	<p>التعاطف</p>

المصدر: صليحة رقاد, محاضرات في جودة الخدمة, جامعة سطيف 2016 ص43

ثالثاً: تقييم جودة الخدمات و مؤشرات التقييم:

أ. مؤشرات تقييم جودة الخدمات:

- تتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة في ما يلي¹:
- **الاعتمادية:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تكون ما وعدت به المؤسسة أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الدقة، فالزبون يتوقع أن تقديم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في الأداء؛
 - **مدى إمكانية الحصول على الخدمة:** وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يريده؛
 - **الأمان:** وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها كمثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق؛
 - **المصدقية:** تتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي إلتزام بعود التي يقدمها؛
 - **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبائن (العاطفة):** ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدها وتزويده بالرعاية والعناية؛

¹هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 443-446.

- الاستجابة: قدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون؛
- الكفاءة والجدارة: تتعلق بمقدمي الخدمة ومهارتهم وقدرتهم على تحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد؛¹
- الملموسية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم؛
- الإتصال: تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون، والدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

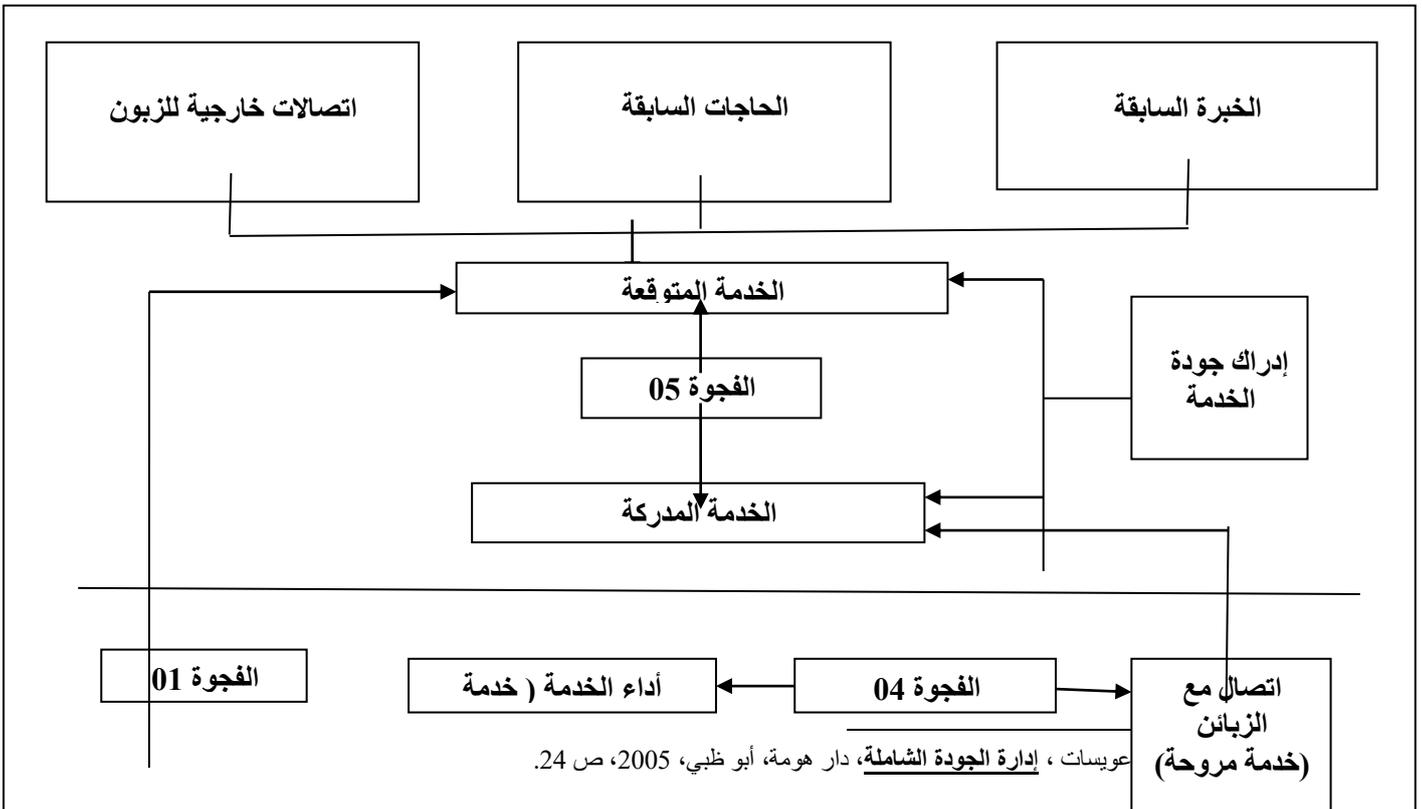
ب. نماذج تقييم جودة الخدمات:

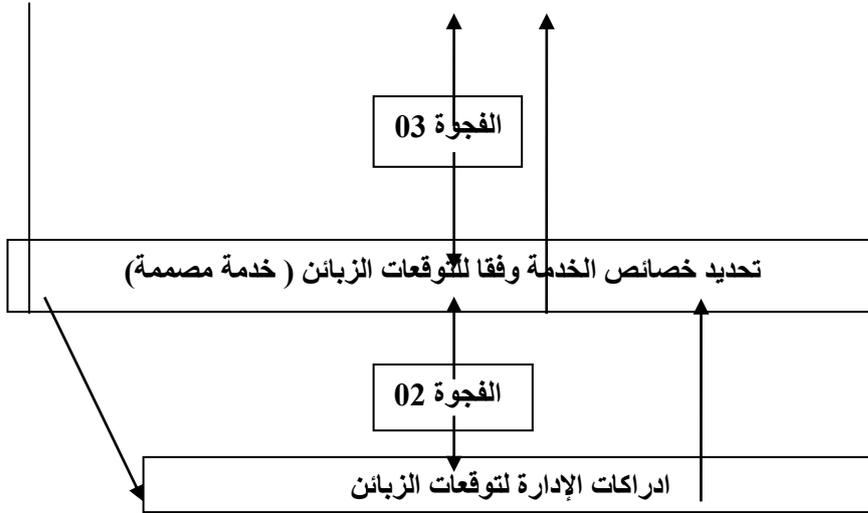
لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة:

أولاً: نموذج الفجوة :

يعتمد 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:

الشكل رقم (1-3): نموذج الفجوة





المصدر: Lambien J-J M, marketing strategique et opérationnel dunad, paris, 2002, p 345.

ومن الشكل أعلاه يوضح لنا ما يلي:

1. **الفجوة الأولى:** وتنتج من الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات الزبائن وكيفية حكم الزبون على مكونات الخدمة لقلّة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب؛
2. **الفجوة الثانية:** وهي عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون أي أنه رغم إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة ي الخدمة المقدمة؛
3. **الفجوة الثالثة:** وهي فجوة بين مواصفات الموضوعه والأداء الفعلي لها، إذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة للخدمة، فلا يمكننا أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة، وعدم تدريب العاملين على أدائها هذه الخدمة أو عدم اقتناءهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة؛
4. **الفجوة الرابعة:** وتتمثل في فجوة الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في تنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية؛
5. **الفجوة الخامسة:** 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 الجودة أداة المؤسسة الخدمية.

ثانيا: نموذج الإتجاه

يعرف هذا النموذج باسم servperf ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من تايلور وكرومين ونعر الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاها يرتبط بالإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الإتجاه على أنه "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"¹.

¹اناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، عدد 02 جوان 1988، ص362.

ويقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات الخاصة بالزبون قط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

- في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم لجودتها؛
- بناء على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة؛
- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات ادراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا إن رضا الزبون عم مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل ادراكات الزبون للجودة.
- وعليه نخلص إلى أن الإتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:
- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية؛
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا؛
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الإعتيادية، الاستجابية، التعاطف، الأمان، الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPER.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة التغيير وجودة الخدمات (الدراسات السابقة)**المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية**

الدراسة الأولى: (زهرة خالفة وشيماء علوان: 2016) بعنوان تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات في المؤسسة الصحية" دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح بتبسة

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وإبراز خصائص الإدارة الناجحة وإبراز أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ولجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان وزرع على 45 عامل (طبيب، فني، إداري) وقد توصلت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها :

✓ أن المؤسسة عينة الدراسة لم تصل للمستوى المطلوب إذا نجدها بعيدة كل البعد عن معاني الجودة والأداء الفعال رغم الهياكل التنظيمية والكفاءات المتوفرة والميزانيات الضخمة التي تصرف في ذلك لأسباب أهمها سوء التسيير في القطاع كما أن أغلب قرارات التغيير مفروضة من الوزارة؛

✓ غياب ثقافة الجودة وغياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية العاملين خاصة الهيئة الطبية وعدم الإهتمام برضا المرضى وغياب الثقافة لدى المرضى بالإجراءات؛

✓ وجود اقتناع لدى الإدارة بضرورة إجراء التغييرات اللازمة لتحسين الجودة ومقاومة التغيير التي كانت تحدث كانت نتيجة عدم فهم أسباب وأهداف التغيير.

الدراسة الثانية: (محمودي قادة مختار: 2015) " استراتيجيات التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس ،

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وإبراز خصائص الإدارة الناجحة في عملية التغيير وإبراز أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة داخل المؤسسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر أبرزها :

✓ أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة يكمن في قدرتها على إحداث التغيير الإيجابي والتجديد على مستوى هياكلها الإنتاجية وطرقها التنظيمية والتسيرية وقدرات التسليم وطرح منتجاتها في السوق وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والإبداع و تكنولوجيا الإنتاج والتسويق، كما لم تعتمد ENIE على القوة الذاتية لها فقط بل اعتمدت أيضا على دعم الدولة للنهوض بالصناعة مما عاد عليها بتحسين قدرتها التنافسية في البداية.

الدراسة الثالثة: (يوسف صالح الحمد العنزي: 2013) " أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت ومعرفة أثر التغيير في كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والتغيير في المهام على فعالية شركات المساهمة وكذا معرفة آراء المديرين في شركات المساهمة العامة في آثار إدارة التغيير في تعزيز الفعالية وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة في تحسين هذه الفعالية كما الوقوف على السلبيات التي

تحد من هذه الفعالية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ولجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان وزرع على 280 مديراً، كما توصلت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت؛
- ✓ تبين أن الشركة تسعى إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وهي تعمل على إحداث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.

الدراسة الرابعة: (عوني فتحي خليل عبيد: 2009) " واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية "، دراسة ميدانية لمجمع طبي.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على العاملين ومدى وجود إدارة قادرة على عملية التغيير وقياس مدى التزام العاملين بعمليات التغيير وتسليط الضوء على أهم المشاكل التي تعترض عملية التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية (المجمع الطبي عينة البحث)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ولجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان وزرع على ثلاثمائة عامل بالمستشفى (طبيب، فني، تمريض، إداري)، وقد توصلت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها:

- ✓ أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم بسبب كون التغييرات التي مسته كانت لأهداف شخصية بحتة؛
- ✓ و عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما أدى لتداخل الصلاحيات والمسؤوليات؛
- ✓ التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت والسرعة في الإنجاز ثم لم توجد خطة شاملة تحدد ماهي التكنولوجيا المطلوبة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: (VanDam k et Oreg S et Schyns B : 2008) Daily Work Contexts and Resistance to (Organisational Change

ركزت هذه الدراسة على العمليات النفسية التي تؤثر على الموظفين أثناء التغيير، وقد تناولت الدراسة كيف تؤثر خصائص سياق العمل اليومي بمقاومة الموظفين للتغيير من خلال جوانب عملية التغيير، ودراسة ثقة العاملين بالإدارة ومشاركة المرؤوسين وتقبلهم للتغييرات والتي تزيد من فعالية التغيير وتحسين أداء المؤسسة، واطهرت نتائج الدراسة أن انخفاض مقاومة التغيير يعود إلى توفر المعلومات، وفرص المشاركة وثقة العاملين في من يقوم بعملية التغيير من أعضاء الإدارة، كما أوصت باستمرار دور الإدارة في شرح عمليات التغيير للعاملين، وإشراكهم فيها وزيادة التواصل بين العاملين والإدارة.

الدراسة الثانية: (Diefenbach:2007) :the managerialist ideology of organizational change management

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية internatiomel univercity بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن بين ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن نجاح وفشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

الدراسة الثالثة: (Dobosz Bourne:2006): إعادة تشكيل مقاومة التغيير في شركة جنرال موتورز في بولندا

ملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء أهم النقاط المختلفة مع الدراسات الأخرى:

من حيث بيئة الدراسة:

أجريت أغلب الدراسات السابقة في أماكن مختلفة فمنها من كانت في الجزائر ومنها دول عربية وأجنبية مختلفة (تيسة، الكويت، فلسطين، بولندا) كما أن معظمها أجريت في مؤسسات غير خدمية، أما بالنسبة لدراستنا فقد أجريت في مؤسسات ذات طابع خدمي.

من حيث هدف الدراسة:

تنوعت وتعددت الاتجاهات البحثية لدراسات السابقة، فمنها من سعت إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات بالنسبة لدراسة زهرة خلافة ومحمودي قادة مختار، وبالنسبة لدراسة يوسف صالح العنزلي فقد هدفت إلى تحليل اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة، ومنها من سعت لتشخيص واقع إدارة التغيير دراسة عوني فتحي خليل عبيد، أما دراستنا فقد هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة)

من حيث منهج الدراسة:

فيما يخص منهج الدراسة فنرى أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي فيما يخص الظاهرة المدروسة وجمع الحقائق والمعومات عنها فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت اغلب الدراسات على أداة الاستبيان لتشخيص الحالة، بإستثناء دراسة محمودي قادة مختار.

خلاصة الفصل:

تتجلى أهمية هذا الفصل في انه محاولة لإعطاء نظرة شاملة عن إدارة التغيير وجودة الخدمات واهم المتغيرات المرتبطة بهادين المفهومين، ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت احد المتغيرين أو كلاهما وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

✓ مجالات ادراة التغير هي التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في مهام الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي.

✓ هناك عدة أبعاد لقياس جودة الخدمات منها بعد الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان ، التعاطف.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل السابق أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة التغيير وجودة الخدمات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتوضيح الرؤية حول مجمل ما يتعلق بالموضوع في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) والتي ستكون محل الدراسة وذلك من خلال مبحثين، ففي الأول سنتعرف عن الطريقة التي جرت بها الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، أما في المبحث الثاني فسننظر إلى نتائج الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل وتفسير لمختلف النتائج المتواصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج ومرجعية الدراسة

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الشق النظري، كما تم اعتمادنا على المصادر الأخرى ومن بينها الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع والتي تعتبر من المصادر الثانوية، ولمعالجة الجانب الميداني للبحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للبحث من خلال منهج دراسة حالة، حيث وزعت 30 استمارة على العمال في المؤسسة، كما استخدمنا المقابلة مع الزبائن (63 زبون) .

الفرع الثاني:مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فإننا قمنا باختيار عمال الوكالة التجارية (فرع ورقلة) حيث بلغ عددهم 30 عامل.

الجدول (2-1): يوضح وضعية الاستثمارات الموزعة على العمال

البيان	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات غير مسترجعة
العدد	30 استثمارة	28 استثمارة	استمارتين (02)
النسبة	100 %	93.33%	6.66%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

بدراستنا هذه وجهنا استبيان إلى العمال في المؤسسة لتقصي آراءهم حول موضوع الدراسة، حيث احتوى الاستبيان على 16 عبارة بالنسبة لمجالات إدارة التغيير و20 عبارة بالنسبة لجودة الخدمات كما احتوى الاستبيان على البيانات الشخصية للمستجوبين، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع الزبائن لمعرفة جودة الخدمات المقدمة، حيث احتوت المقابلة على 17 سؤال مقسمة حسب أبعاد جودة الخدمات.

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة بالدراسة

من أجل تحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها واستغلال النتائج، استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS 22 وذلك بتفريغ جميع البيانات في البرنامج وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية، للكشف على اتجاه أفراد العينة ؛
- ✓ الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع ؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي ANOVA ؛
- ✓ معامل الارتباط بيرسون.

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى مناقشة وتحليل هذه النتائج.

المطلب الأول : النتائج الإحصائية للدراسة

أولا: ثبات وصدق أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة استخدمنا طريقتين لذلك:

- 1- **الصدق الظاهري:** وهو التأكد من صدق الإستبانة ظاهريا بحيث قمنا بعرض هذه الإستبانة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي وبناء على مقترحات هؤلاء الأساتذة قمنا بتعديل الإستبانة.
- 2- **الصدق البنائي:** يتمثل في استخراج معامل ثبات طبعيا لاختبار ألفا كرومباخ وهذا لدراسة الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كافة وكذا لفقرات كل محور من الدراسة.

الجدول رقم (2-2): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لأداة الدراسة.

البيان	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
--------	-------------	--------------------

0,977	36	محاور الاستبانة بمجملها
.0933	16	المحور الأول
.0968	20	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

بما أن قيمة إجمالي معامل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الفا كرونباخ تساوي 97,7% فهي مقبولة لأنها تفوق الحد الأدنى الذي يساوي 60% مما يعطي مصداقية لنتائج الاستبيان.

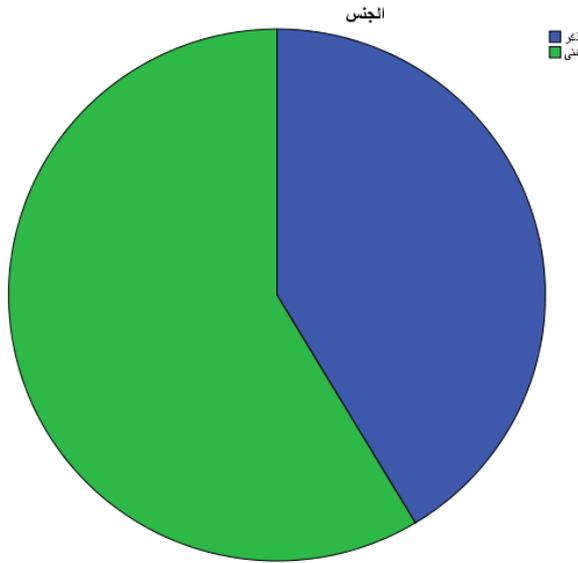
ثانياً : خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41,4	12	ذكر
58,6	17	أنثى
100,0	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

الشكل رقم: (2-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث 58,6% في حين بلغت نسبة الذكور 41,4% من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط.

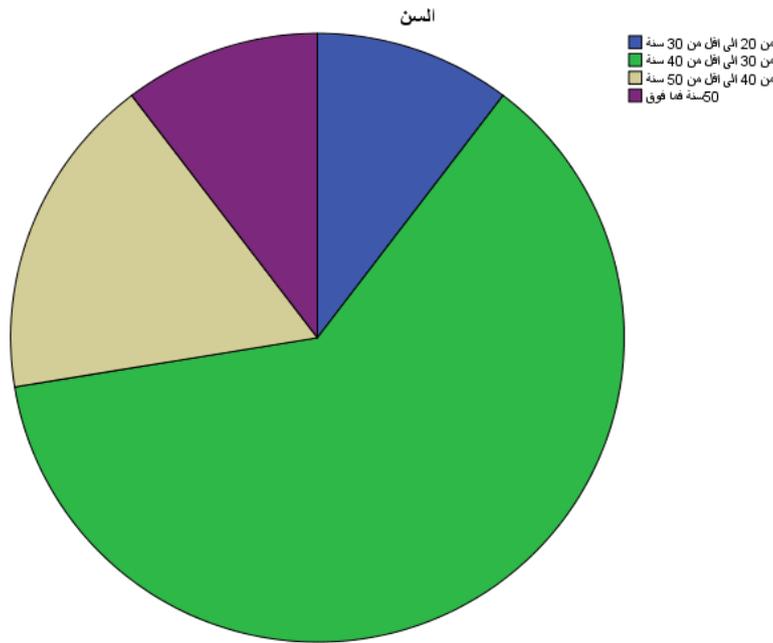
الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	السن
10,3	3	من 20 إلى أقل من 30 سنة

62,1	18	من 30 إلى أقل من 40 سنة
17,2	5	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10,3	3	50 سنة فما فوق
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

الشكل رقم: (2-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

يظهر من الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة حصلت على أعلى نسبة بواقع 62,1 % يلي ذلك الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 17,2% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها لإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى أن أكبر عملية توظيف شهدتها المؤسسة كانت بين السنين 2003 و 2008 مما جعل البنية البشرية للمؤسسة يغلب عليها الشباب أي بين 30 و 40 سنة.

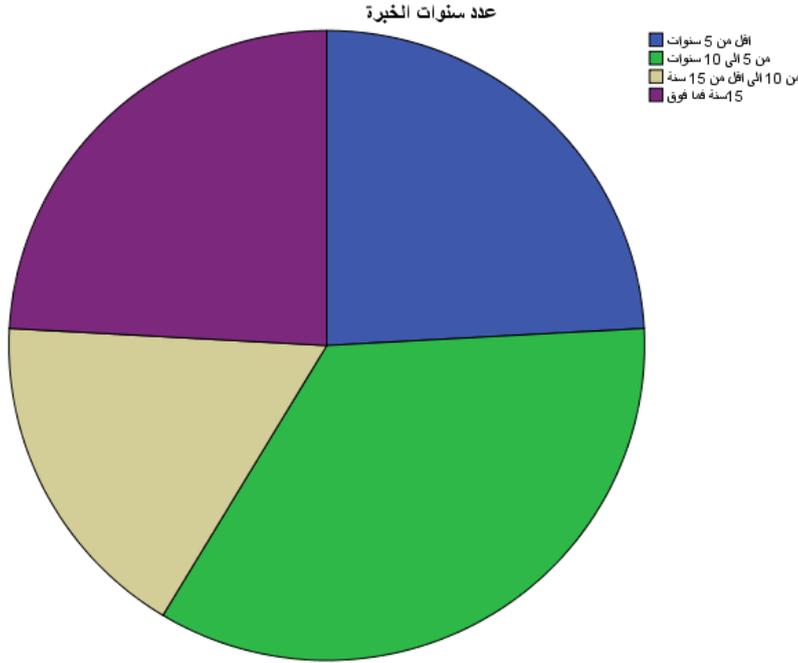
الجدول (2-5): يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	24,1

34,5	10	من 5 إلى 10 أقل سنوات
17,2	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24,1	7	15 سنة فما فوق
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم: (2-3) يوضح سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

فيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت أعلى نسبة في فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بواقع 34,5% يلي ذلك الفئتين أقل من 5 سنوات و الأكثر من 15 سنة بنسبة 24,1% لكل منهما التي نعتبرها منطقية لأن أكبر عملية توظيف خلال عمر المؤسسة تمت بين السنتين 2003 و 2008 وذلك لعدة أسباب نذكر من بينها إنشاء شركة موبيليس سنة 2007 وتحويل جزء كبير من عمال اتصالات الجزائر إليها وفي نفس السنة تمت إعادة هيكلة المؤسسة باستحداث مديريات جهوية جديدة وإعادة تقسيم الولايات المعنية بها ولاية ورقلة و كذلك تم خلال هذه الفترة إنشاء مراكز تحكم جهوية و فتح وكالات تجارية جديدة (الطيبات، الحجيرة)... من أجل هذه الأسباب فإن أكبر عملية توظيف كانت خلال هذه الفترة مما جعل الآن أكبر نسبة عمال تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة فمن الطبيعي أن تكون سنوات خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات وتليها الفئتين أقل من 5 سنوات و فوق 15 سنة بنسب متساوية تقدر بـ 24.1% .

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بمجالات إدارة التغيير

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مجالات إدارة التغيير، وذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة النموذج المستخدم في الدراسة.

(1) عرض النتائج المتعلقة ببعء التغيير في تكنولوجيا.

الجدول(6.2):يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في التكنولوجيا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
1	مرتفع	0,636	2,76	تعمل المؤسسة على تغيير أساليب تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيات.	1	التغيير في التكنولوجيا
1	مرتفع	0,636	2,76	تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب جودة الخدمات المنشودة.	2	
3	مرتفع	0,783	2,55	يوجد قسم خاص بمراقبة الأجهزة البرامج المستخدمة من طرف عمال المؤسسة و معالجتها فوراً عند حدوث أي خلل.	3	
4	مرتفع	0,677	2,38	تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي اقتنيت بالكفاءة العالية.	4	
	مرتفع	0,618	2,61	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم(6.2) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1، 2، 3، 4) كانت ضمن الاتجاه المرتفع، حيث كان أعلى متوسط للفقرة الأولى والثانية حيث تعمل المؤسسة على تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيات والتحديث المستمر لأجهزتها وذلك يعود لطبيعة قطاع النشاط واعتماده كلياً على التكنولوجيا. ثم تليها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,55 وانحراف معياري 0,783 وتليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,38 وانحراف معياري 0,677، و بلغ المتوسط الحسابي العام لبعء التغيير في التكنولوجيا 2,61 بانحراف معياري قدره 0,618 والذي يمكن وصفه بالمرتفع والذي يفسر أن المؤسسة تسعى لأن تواكب التطورات التكنولوجية العالمية في قطاع نشاطها.

(2) عرض النتائج المتعلقة ببعء التغيير في الهيكل التنظيمي.

الجدول(7.2):يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في الهيكل التنظيمي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
2	مرتفع	0,738	2,52	تحديث المؤسسة تغيرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.	5	التغيير في الهيكل التنظيمي
3	متوسط	0,857	2,34	قامت المؤسسة بدمج بعض الإدارات والأقسام مع بعضها البعض.	6	
1	مرتفع	0,736	2,55	قامت المؤسسة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	7	
4	متوسط	0,823	2,03	تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري و مدروس.	8	
	مرتفع	0,549	2,36	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لقرات هذا البعد المتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي بلغ 2,36 وانحراف معياري قدره 0.549 وقد احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,55 وانحراف معياري قدره 0,736 أي أن المؤسسة قامت بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات جاءت مرتفعة أو قريبة من المرتفعة ما يدل على اهتمام المؤسسة بهذا البعد فخلال الثمانية سنوات الأخيرة حدثت عدة تغييرات نذكر أهمها سنة 2010 حيث تم تحويل وظائف من المديرية الجهوية إلى الولائية وحركة كبيرة للعمال وفي سنة 2011 تم فصل عملية التسيير للمديرية الولائية واستقلالها في عملية التسيير وتحول المديرية الجهوية لمركز مراقبة وربط بين المديرية الولائية والمديرية العامة، سنة 2013 تم فتح وكالة تجارية جديدة بحي النصر، أما التغيير الجوهرية تم سنة 2016 قدوم الوزيرة الجديدة هدى فرعون وإعادة هيكلة شاملة لشركة اتصالات الجزائر بعزل مسؤولين قدامى و استيراد مسؤولين من خارج القطاع (سونالغاز وأليانس) الشيء الذي أحدث ظواهر جديدة في المؤسسة (صراعات، تعسفات)...

3 عرض النتائج المتعلقة ببعد التغيير في مهام الأفراد.

الجدول(8.2): يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في مهام الأفراد.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
4	متوسط	0,848	2,17	تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة و المهام المستندة إلى العاملين من حين لآخر.	9	التغيير في مهام الأفراد
1	مرتفع	0,780	2,41	تنظر المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين على انه جزء مهم من عملها	10	

3	متوسط	0,902	2,21	تقوم المؤسسة بتغيير توزيع المهام والتخصصات وتفويض المسؤولية من حين لآخر.	11
1	مرتفع	0,780	2,41	تسعى المؤسسة إلى تغير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم.	12
	متوسط	0,679	2,30	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام ل فقرات هذا البعد المتعلق بالتغيير في مهام الأفراد بلغ 2,30 وبانحراف معياري قدره 0,679 والذي يمكن وصفه بالمتوسط و نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (10، 12) كانت ضمن الاتجاه القوي أي أن المؤسسة تنتظر لتطوير أداء العاملين على أنه جزء مهم من عملها كما تسعى المؤسسة لتغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم، من أجل ذلك تقوم المؤسسة بتكوينات دورية لعمالها لتحسن أدائهم وتكوينات على المنصب أو عند إحداث أي تغيير في التكنولوجيا أو المهام، كما قامت المؤسسة سنة 2014 بإدخال نظام مدة التكفل بالزبون حيث يقوم النظام بحساب وقت جلوس الزبون مع الموظف وعدد الزبائن لكل موظف (بالنسبة لموظفي الوكالات التجارية) وتدخل في حساب المردودية ونظام المكافآت و تشجيع العمال على تحسين أدائهم ورفع روح المنافسة بين العمال.

4 عرض النتائج المتعلقة ببعد التغيير في ثقافة المؤسسة.

الجدول(9.2):يبين اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير في ثقافة المؤسسة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
4	متوسط	0,900	2,10	تسعى المؤسسة لبلورة وتطوير ثقافة خاصة بها.	13	التغيير في الثقافة
1	مرتفع	0,738	2,52	يتم تغير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف العامة لها.	14	
3	متوسط	0,841	2,28	تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام و التوافق مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.	15	
2	مرتفع	0,862	2,38	يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق و ثقافة المجتمع .	16	
	متوسط	0,684	2,32	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالتغيير في الثقافة بلغ 32,2 وبانحراف معياري قدره 0,684 والذي يمكن وصفه بالمتوسط والذي يفسر أن المؤسسة غالبا ما تقوم بتغيير ثقافتها تماشيا وثقافة المجتمع، كما تقوم بتطوير ثقافتها وفقا للأهداف العامة لها .

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بأبعاد جودة الخدمات:

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مدى توافر جودة الخدمات في المؤسسة من وجهة نظر العمال

(1) البعد الأول: الاعتمادية

الجدول(10.2): يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
2	متوسط	0,891	2,31	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الأجل المحدد.	17	البعد الأول
2	متوسط	0,761	2,31	تحظى المؤسسة بثقة الزبائن المستفيدين من خدماتها المقدمة.	18	
1	مرتفع	0,820	2,38	الحرص على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح و من المرة الأولى.	19	
4	متوسط	0,848	2,17	تقدم المؤسسة الخدمات لزيائنها بدرجة عالية من الدقة.	20	
	متوسط	0,710	2,29	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ببعدها الاعتمادية بلغ 2,29 وبانحراف معياري قدره 0,710 والذي يمكن وصفه بالمتوسط، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 2.38 وانحراف معياري بلغ 0.82 هذا ما يفسر حرص المؤسسة على تقديم الخدمات بالشكل الصحيح (ثبات الأداء) مع مرور الوقت وهذا راجع إلى الكفاءة التي يتحلى بها عمال المؤسسة.

(2) البعد الثاني: الاستجابة

الجدول (11.2): يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
2	متوسط	0,902	2,21	إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	21	البعد الثاني
1	متوسط	0,797	2,28	تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير الفورية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن.	22	
1	متوسط	0,882	2,28	يحرص عمال المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن فوراً.	23	
1	متوسط	0,841	2,28	فترة انتظار الزبائن لأدورهم في تلقي الخدمات قصيرة.	24	
	متوسط	0,709	2,26	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالعام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ببعد الاستجابة بلغ 26,2 و بانحراف معياري قدره 0,709 والذي يمكن وصفه بالمتوسط والذي يفسر أن المؤسسة لها استجابة متوسطة لطلبات زبائنهم، ونفس ذلك بأن انشغالات الزبائن في أغلب الأحيان تكون غير مرتبطة بمقدم الخدمة (موظفو الوكالات التجارية) بل تكون مرتبطة بالمصالح التقنية، وهذا ما يعكس عدم الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.

(3) البعد الثالث: الأمان

الجدول(12.2): يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الأمان.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
3	متوسط	0,830	2,24	تحظى المؤسسة بسمعة ومكانة جيدة لدى الزبائن.	25	البعد الثالث
2	مرتفع	0,827	2,45	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن مع إمكانية الحصول عليها عند طلبها من الزبون.	26	
2	مرتفع	0,827	2,45	توفر المعرفة الكافية لدى العاملون للإجابة على أسئلة الزبائن.	27	
1	مرتفع	0,738	2,48	يتسم سلوك العاملين في المؤسسة بالأدب وحسن المعاملة مع الزبائن.	28	
	مرتفع	0,683	2,41	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ببعد الأمان بلغ 2,41 وبانحراف معياري قدره 0,683 والذي يمكن وصفه بالمرتفع حيث احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,48 وبانحراف معياري قدره 0,738 في حين احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,24 وبانحراف معياري قدره 0,830 كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة لها سمعة ومكانة جيدة لدى زبائنها.

(4) البعد الرابع: الملموسية

الجدول(13.2): يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
---------	---------------	-------------------	-----------------	----------	-------	--------

2	مرتفع	0,783	2,45	تضع المؤسسة لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى كافة الأقسام والفروع.	29	البعد الرابع
1	مرتفع	0,785	2,52	تمتلك المؤسسة فروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها.	30	
2	مرتفع	0,783	2,45	وجود تجهيزات و معدات متطورة في المؤسسة.	31	
4	متوسط	0,817	2,10	أماكن توقيف السيارات و الشاحنات ملائمة لزبائن.	32	
	مرتفع	0,629	2,38	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ببعد الملموسية بلغ 38,2 وبانحراف معياري قدره 0,629 والذي يمكن وصفه بالمرتفع والذي يفسر أن المؤسسة تملك تجهيزات مادية وفروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها، كما نلاحظ الفقرة رقم 32 (أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة للزبائن) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.10 و انحراف معياري 0.817 وذلك خارج سيطرة المؤسسة بسبب تموقعها وسط المدينة.

(5) البعد الخامس: التعاطف

الجدول(14.2): يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية بعد التعاطف

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المحور
4	متوسط	0,830	2,24	اهتمام العاملون بالزبائن اهتمام شخصيا عند تلقيهم الخدمة.	33	البعد الخامس
3	مرتفع	0,820	2,38	وضع المصلحة العليا للزبائن نصب أعين العاملون.	34	

1	مرتفع	0,738	2,48	35	ملانمة ساعات العمل لكل الزبائن.
2	مرتفع	0,682	2,41	36	تراعي المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.
	مرتفع	0,657	2,38		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق ببعد التعاطف بلغ 38,2 و بانحراف معياري قدره 0,657 والذي يمكن وصفه بالمرتفع حيث احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,48 و بانحراف معياري قدره 0,738 في حين احتلت الفقرة رقم 33 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,24 و بانحراف معياري قدره 0,830 كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تضع المصلحة العليا للزبائن نصب أعين العاملين.

خامسا: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة إدارة التغيير بجودة الخدمات
أولا: حساب معامل الارتباط بيرسون

الجدول(15.2): يوضح معامل الارتباط بين مجالات إدارة التغيير و جودة الخدمات.

إدارة التغيير	التغيير في ثقافة المنظمة	التغيير في مهام الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا		
0.926	0.905	0.876	0.832	0.726	Rp	الخدمات 4,3
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
28	28	28	28	28	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

1. علاقة الارتباط بين بعد التغيير في التكنولوجيا وجودة الخدمات:

هناك علاقة خطية طردية قوية بين بعد التغيير في التكنولوجيا وجودة الخدمات لأن $Rp=0.726$ و $Sig= 0.000$ أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في التكنولوجيا وجودة الخدمات.

2. علاقة الارتباط بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات:

هناك علاقة خطية طردية قوية بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات لأن $R_p=0.832$ و $Sig= 0.000$ أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات.

3. علاقة الارتباط بين بعد التغيير في مهام الأفراد وجودة الخدمات:

هناك علاقة خطية طردية قوية بين بعد التغيير في مهام الأفراد وجودة الخدمات لأن $R_p=0.876$ و $Sig= 0.000$ أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في مهام الأفراد وجودة الخدمات.

4. علاقة الارتباط بين بعد التغيير في ثقافة المؤسسة وجودة الخدمات:

هناك علاقة خطية طردية قوية بين بعد التغيير في ثقافة المؤسسة وجودة الخدمات لأن $R_p=0.962$ و $Sig= 0.000$ أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في ثقافة المؤسسة وجودة الخدمات.

2. معادلة خط الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

في ما يلي سنقوم بقياس أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات عن طريق إيجاد معادلة الانحدار الخطي والتي يمكن تمثيلها بمعادلة خطية على النحو التالي:

$$Y=a+bx_1+cx_2+dx_3+ex_4$$

Y: جودة الخدمات

a: قيمة الثابت

x_1, x_2, x_3, x_4 : التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في مهام الأفراد، التغيير في ثقافة المؤسسة.

الجدول (16.2): يوضح مجالات إدارة التغيير المؤثرة على جودة الخدمات

مستوى الدلالة Sig	القيمة t	المعاملات المعيارية/ المعيارية Béta	المعاملات الغير المعيارية		النموذج
			الخط المعياري	B	
0.232	-1.227	-	0.166	0.204	الثابت
0.002	3.465	0.320	0.095	0.390	التغيير في التكنولوجيا
0.981	0.024	0.003	0.150	0.004	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.021	2.469	0.341	0.130	0.321	التغيير في مهام الأفراد
0.001	3.722	0.433	0.709	0.404	التغيير في الثقافة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

ومنه فإن معادلة الانحدار الخطي تصبح كالتالي بعد أن استبعدنا التغيير في الهيكل التنظيمي الذي بلغ مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05:

النموذج الأول:

$$Y=-0.204+0.330X_1+0.321X_2+0.404X_3$$

النموذج الثاني.

الجدول (17.2): يوضح مجال إدارة التغيير الأكثر تأثير على جودة الخدمات .

مستوى الدلالة Sig	القيمة t	المعاملات المعيارية/ Béta	المعاملات الغير المعيارية		النموذج
			الخط المعياري	B	
0.304	1.048	-	0.367	0.384	الثابت
0.000	5.486	0.726	0.137	0.750	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

$$Y=0.384+0.75X1$$

أي كلما زاد التغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمات بـ 75 %

ثانياً: عرض نتائج المقابلة:

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مدى توافر جودة الخدمات في المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

الجدول (18.2): يبين اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن

نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات أسئلة المقابلة كانت 1.92 بإنحراف معياري قيمته 0.795 ،

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هل أسعار خدمات المؤسسة مناسبة لكم؟	1,97	,933	متوسط
2	هل تفضلون البقاء في التعامل مع هذه المؤسسة للأبد؟	1,87	,833	متوسط
3	هل تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات في الأجل المحددة؟	1,84	,919	متوسط
4	هل تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات بالطريقة الصحيحة من أول مرة؟	1,75	,803	متوسط
5	هل تقدم المؤسسة خدماتها بدرجة عالية من الدقة؟	1,70	,687	متوسط
6	هل تستجيب المؤسسة بسرعة للمشاكل واستفسارات العملاء؟	1,71	,771	متوسط
7	هل تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء بموعد تقديم الخدمة؟	1,44	,690	متوسط
8	هل ينشغل العاملین بالمؤسسة بتلبية طلبات العملاء فوراً؟	2,03	,782	متوسط
9	هل تشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي المؤسسة؟	2,14	,780	متوسط
10	هل تحتفظ المؤسسة بسجلات موثوقة و دقيقة عن العملاء؟	1,98	,684	متوسط
11	هل تمتلك المؤسسة مكانة وسمعة جيدة لدى أفراد المجتمع؟	1,89	,805	متوسط
12	هل تمتلك المؤسسة فروع متعددة تسهل عليك عملية الانتقال إليها؟	1,89	,918	متوسط
13	هل تمتلك المؤسسة أماكن توقيف السيارات والشاحنات مناسبة للعملاء؟	1,51	,759	متوسط
14	هل هناك لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول لكافة الأقسام والفروع داخل المؤسسة؟	2,06	,914	متوسط
15	هل يهتم العاملین بالزبائن اهتماماً شخصياً عند تلقيهم الخدمة؟	2,11	,764	متوسط
16	هل ساعات العمل ملائمة لكل الزبائن؟	2,30	,835	متوسط
17	هل تراعي المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع؟	2,02	,813	متوسط
	المجموع العام	1,92	0,795	متوسط

حيث قمنا بتقسيم أسئلة المقابلة كالتالي الفقرات (1، 2، 3، 4) التي تمثل بعد الاعتمادية التي كانت

متوسطاتها الحسابية متقاربة حيث كانت كلها متوسطة وهذا ما ينطبق على باقي أبعاد جودة الخدمة، حيث مثلت الفقرات (5، 6، 7، 8) بعد الاستجابة، والفقرات (9، 10، 11) بعد الأمان، والفقرات (12، 13، 14) بعد الملموسية، وفي الأخير الفقرات (15، 16، 17) مثلت بعد التعاطف، ومن خلال هذه النتائج نستخلص بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات بجودة متوسطة وهذا من وجهة نظر الزبون.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات ثم مناقشتها وتحليلها

الفرضية الأولى " هناك تطبيق لمجالات إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) " يمكننا اختبار الفرضية على النحو التالي :

H0: لا يوجد تطبيق لمجالات إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

H1: يوجد تطبيق لمجالات إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

الجدول رقم (19.2) يوضح تطبيق إدارة التغيير حسب كل بعد من أبعاد إدارة التغيير

البعد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في مهام الأفراد	التغيير في ثقافة المؤسسة
المتوسط الحسابي	2.61	2.36	2.30	2.32
الانحراف المعياري	0.618	0.549	0.679	0.684
الاتجاه	قوي	قوي	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات جميع أفراد عينة الدراسة تقع ضمن المجال القوي والمتوسط نحو مجالات إدارة التغيير، وكان التغيير في التكنولوجيا أكثر مجال يتم تطبيقه بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.61، ثم يليه التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط 2.36 و انحراف معياري 0.54، ثم التغيير في ثقافة المؤسسة بمتوسط 2.32 وانحراف معياري 0.68، وكان التغيير في مهام الأفراد قد حصل على اقل متوسط 2.30 وانحراف معياري 0.67.

بما أن جميع المتوسطات الحسابية العام كانت محصورة ضمن الاتجاه المرتفع المتوسط يمكننا الوصول إلى النتيجة التالية:

نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي انه يوجد تطبيق لمجالات إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

الفرضية الثانية " يوجد مستوى مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) " يمكننا اختبار الفرضية على النحو التالي :

H0: لا يوجد مستوى توفّر مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

H1: يوجد مستوى توفّر مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

الجدول رقم (20.2) يوضح توفّر جودة الخدمات حسب كل بعد من أبعادها من

وجهة نظر العمال

البعد	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	الملموسية	التعاطف
المتوسط الحسابي	2.29	2.26	2.41	2.38	2.38
الانحراف المعياري	0.71	0.71	0.68	0.62	0.65
الاتجاه	متوسط	متوسط	قوي	قوي	قوي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات جميع أفراد عينة الدراسة تقع ضمن المجال القوي والمتوسط نحو توافر أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر العمال، حيث احتل بعد الأمان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.41 ثم يليه بعد الملموسية و التعاطف بمتوسط قدره 2.38 ، ثم الاعتمادية بمتوسط 2.29 و أخيرا الاستجابة التي حصلت على آخر مرتبة بمتوسط 0.26.

الجدول رقم (21.2) يوضح توفر جودة الخدمات حسب كل بعد من أبعادها من وجهة نظر الزبائن

البعد	الاعتمادية	الاستجابة	الملموسية	الأمان	التعاطف
المتوسط الحسابي	1.83	1.65	2.05	2.01	2.12
الانحراف المعياري	0.89	0.74	0.74	0.72	0.83
الاتجاه	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات جميع أفراد عينة الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط نحو توافر أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون، و بما أن الاتجاه كان متوسط في جميع الأبعاد، يمكننا القول أن الخدمات المقدمة من المؤسسة متوسطة الجودة من وجهة نظر الزبون فرغم التحسن والتغييرات التي قامت بها المؤسسة في جميع المجالات إلا أن الجودة المقدمة لم تصل بعد لمتطلبات الزبائن، وقد نفسر ذلك بان اثر التغيير الذي قامت به المؤسسة على الجودة المقدمة قد يكون على المدى البعيد وبما أن التغييرات التي حدثت في المؤسسة هي حديثة فمن الطبيعي أن لا تظهر في هذا الوقت.

ومن مما سبق يمكننا الوصول إلى النتيجة التالية:

نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي انه يوجد مستوى مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

الفرضية الثالثة " يوجد اثر إيجابي بين تطبيق مجالات إدارة التغيير وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)"

يمكننا اختبار الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد إيجابي بين تطبيق مجالات إدارة التغيير وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)"

H1: يوجد إيجابي بين تطبيق مجالات إدارة التغيير وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)"

أ- علاقة التغير في التكنولوجيا بجودة الخدمات:

بما أن Sig= 0.000 أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية؛ ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في التكنولوجيا وجودة الخدمات

ب- علاقة التغير في الهيكل التنظيمي بجودة الخدمات

بما أن Sig= 0.000 أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية؛ ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات

ت- علاقة التغير في مهام الأفراد بجودة الخدمات

بما أن Sig= 0.000 أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في مهام الأفراد وجودة الخدمات .

ث- علاقة التغير في الثقافة المؤسسة بجودة الخدمات

بما أن Sig= 0.000 أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التغيير في ثقافة المؤسسة وجودة الخدمات .

ومن خلال كل ماسبق و من خلال نتائج SPSS نستطيع القول بان هناك أثر ايجابي لتطبيق مجالات إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة، ومنه نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير تعزى لكل لمتغيرات الديمغرافية"

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وللإجابة على هذه الفرضية نقسمها إلى 3 فرضيات جزئية فرعية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

استخدمنا اختبار T-test للمقارنات الثنائية

الجدول رقم(2-22): يوضح اختبار الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

F	Sig	إدارة التغيير
1.137	0.216	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

$\alpha \geq 0,05$ أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس من اتجاه العينة.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر:

استخدمنا اختبار ANOVA

الجدول رقم (2-23): يوضح الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة حسب متغير العمر

F	Sig	إدارة التغيير
0.104	0.957	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

$\alpha \leq 0,05$ أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير العمر من اتجاه العينة.

3 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-24): يوضح الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

F	Sig	إدارة التغيير
0.56	0.982	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الاستبيان

$\alpha \leq 0,05$ أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة من

اتجاه العينة وكخلاصة لما سبق نثبت صحة الفرضية الرابعة .

خلاصة الفصل:

يكتسي هذا الفصل أهمية في انه محاولة إسقاط ما تم تناوله في الفصل النظري على الجانب التطبيقي من خلال اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) كحالة لدراسة وقصد تحديد ومعرفة اثر إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة ،حيث تم تحليل آراء عينة الدراسة في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وكذلك عملية اختبار فرضيات الدراسة.

لقد عرضت هذه الدراسة متغيرين رئيسين وهما إدارة التغيير وجودة الخدمات، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار طبيعة الأثر بين المتغيرين وخلصت الدراسة في مجموعة من النتائج.

الخاتمة

الخاتمة

يعتبر التغيير في المؤسسات ضرورة حتمية، فهو يضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة وسط بيئة متقلبة ومحاطة بالمخاطر فالتغيير يأتي كاستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة أو نتيجة للتغيرات في البيئة التنافسية أو نتيجة لإدخال تكنولوجيا جديدة وهذا ما جعل اغلب المؤسسات اليوم تتجه إلى تطبيق مختلف مجالات التغيير.

وفي نهاية هذا البحث وضمن محتوى هذه الخاتمة، سنتطرق أولاً إلى أهم النتائج المتوصل إليها، ثم إلى اقتراحات الدراسة و من ثم نقترح الأفق المستقبلية لمواصلة هذا البحث.

أولاً: النتائج:

- ✓ وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وجودة الخدمات عند مستوى الدلالة $a=0.05$ وقد كان معامل الارتباط (0.726) و (0.832) و (0.876) و (0.962) على التوالي؛
- ✓ يوجد مستوى توافر مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء العمال؛
- ✓ في مؤسسة اتصالات الجزائر، كلما زاد التغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة أدى إلى زيادة جودة الخدمات بـ 75% ؛
- ✓ من وجهة نظر الزبون، مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم خدمات بجودة متوسطة، فرغم التغيير والتطوير إلا أن الجودة المقدمة من قبل المؤسسة لم تصل بعد لمتطلبات الزبائن وذلك بمقارنتها مع باقي دول العالم؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ حول واقع إدارة التغيير وأثره على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: التوصيات:

- ✓ التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز خصوصاً موظفو المصالح التقنية ؛
- ✓ ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء؛
- ✓ ضرورة إعادة دراسة الأسعار بما يتناسب و جودة الخدمة المقدمة والتي تعتبر غير مرضية بالنسبة للزبون وبأسعار يراها الزبون مرتفعة فوفاءه مرتبط بعدم وجود مؤسسة بديلة تقدم نفس الخدمة؛
- ✓ التخطيط الجيد للتغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

- ✓ عوامل مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ تقييم واقع إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007.
2. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
3. جمال الدين عويسات ، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
4. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، ، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 1997.
5. خالد مقابلة، التسويق الفندقى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
6. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة والخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. ربيحي مصطفى عليات، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
8. ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
9. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، جمهورية مصر العربية ، الطبعة الأولى، 2001.
10. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة فى إدارة التغيير ، دار الرية ، جمهورية مصر العربية ، 2012.
11. شيد منير عبودي، التغير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007.
12. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات فى تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق، الوراق للنشر، عمان ، الأردن، 2005.
13. عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
14. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
15. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة فى الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، ليبيا، 2006.
16. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004.
17. محمد الصرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2008.
18. منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن، 2007.
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.

20. محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

21. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

22. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.

23. Lambien J-J M, marketing strategique et opérationnel dunad, paris, 2002.

البحوث الجامعية:

1. العمري امينة، اثر جودة الخدمات الصحية على رضا العملاء، مذكرة ماستر تسويق الخدمات، جامعة ورقلة 2017 .

2. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.

3. سامية موزاوي ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، - الجزائر، 2003-2004.

4. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2009 .

5. يوسف صالح الحمد العنزي، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الادارة 'جامعة الشرق الأوسط 2013.

الملتقيات والندوات:

1. علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة، المملكة العربية السعودية، 29-30 مارس 2005.

2. محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة- الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004.

3. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، عدد 02 جوان 1988.

الملاحق

الملحق الاول: قائمة الاساتذة المحكمين

قائمة الاساتذة المحكمين

الاستاذ	الرقم
عراية الحاج	1
مناصرية رشيد	2
اسماء يوسف	3
رجم خالد	4

الملحق الثاني: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

أخي الموظف/ أختي الموظفة؛ السلام عليكم...
يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم
مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر إدارة

التغيير على جودة الخدمات لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص: إدارة أعمال.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

عند الإجابة على عبارات الاستبيان. الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:
أولاً: البيانات العامة:

الجنس: ذكر أنثى
السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق
الوظيفة:

عدد سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات من 5 إلى أقل من 10
سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق

تعريف إدارة التغيير: هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغييرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية.
المحور الأول مجالات إدارة التغيير

الرقم	العبرة	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
التغيير في التكنولوجيا				
1	تعمل المؤسسة على تغيير أساليب تقديم خدماتها باستخدام أحدث التكنولوجيات.			
2	تسعى المؤسسة إلى تغيير الأجهزة المستخدمة و تطويرها لتواكب جودة الخدمات المنشودة.			
3	يوجد قسم خاص بمراقبة الأجهزة البرامج المستخدمة من طرف عمال المؤسسة و معالجتها فوراً عند حدوث أي خلال.			

			4	تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي اقتنيت بالكفاءة العالية.
التغير في الهيكل التنظيمي				
			5	تحدث المؤسسة تغيرات في هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة.
			6	قامت المؤسسة بدمج بعض الإدارات والأقسام مع بعضها البعض.
			7	قامت المؤسسة بتغيرات جوهريّة في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
			8	تقوم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي لها بشكل دوري و مدروس.
التغير في مهام الأفراد				
			9	تقوم المؤسسة بتغير نوع الأنشطة و المهام المستندة إلى العاملين من حين لآخر.
			10	تنظر المؤسسة إلى تطوير أداء العاملين على انه جزء مهم من عملها
			11	تقوم المؤسسة بتغيير توزيع المهام والتخصصات وتفويض المسؤولية من حين لآخر.
			12	تسعى المؤسسة إلى تغير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعدادا لتغيير مهامهم.
التغير في الثقافة				
			13	تسعى المؤسسة لبلورة وتطوير ثقافة خاصة بها.
			14	يتم تغير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف العامة لها.
			15	تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام و التوافق مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.
			16	يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق و ثقافة المجتمع .

المحور الثاني أبعاد جودة الخدمات

أولاً: الاعتمادية				
			17	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الأجل المحدد.
			18	تحظى المؤسسة بثقة الزبائن المستفيدين من خدماتها المقدمة.
			19	الحرص على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح و من المرة الأولى.

			تقدم المؤسسة الخدمات لزبائنها بدرجة عالية من الدقة.	20
ثانيا: الاستجابة				
			إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	21
			تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير الفورية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن.	22
			يحرص عمال المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن فورا.	23
			فترة انتظار الزبائن لأدورهم في تلقي الخدمات قصيرة.	24
ثالثا: الأمان				
			تحظى المؤسسة بسمعة ومكانة جيدة لدى الزبائن.	25
			تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن مع إمكانية الحصول عليها عند طلبها من الزبون.	26
			توفر المعرفة الكافية لدى العاملون للإجابة على أسئلة الزبائن.	27
			يتسم سلوك العاملين في المؤسسة بالأدب وحسن المعاملة مع الزبائن.	28
رابعا: الملموسية				
			تضع المؤسسة لوحات و علامات إرشادية تسهل الوصول إلى كافة الأقسام والفروع.	29
			تمتلك المؤسسة فروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها.	30
			وجود تجهيزات و معدات متطورة في المؤسسة.	31
			أماكن توقيف السيارات و الشاحنات ملائمة لزبائن.	32
خامسا: التعاطف				
			اهتمام العاملون بالزبائن اهتمام شخصيا عند تلقيهم الخدمة.	33
			وضع المصلحة العليا للزبائن نصب أعين العاملون.	34
			ملائمة ساعات العمل لكل الزبائن.	35
			تراعي المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.	36

الملحق الثالث: اسئلة المقابلة

أخي (أختي) زبون(ة) شركة اتصالات الجزائر ؛ السلام عليكم.
يسرنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص: إدارة أعمال.
لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة، علما بأن إجاباتكم يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

عند الإجابة على الأسئلة. الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

لا	نعم	هل اسعار خدمات المؤسسة مناسبة لكم؟	محايد
لا	نعم	هل تفضلون البقاء في التعامل مع هذه المؤسسة للأبد؟	محايد
لا	نعم	هل تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات في الأجل المحددة؟	محايد
لا	نعم	هل تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات بالطريقة الصحيحة من أول مرة؟	محايد
لا	نعم	هل تقدم المؤسسة خدماتها بدرجة عالية من الدقة؟	محايد
لا	نعم	هل تستجيب المؤسسة بسرعة للمشاكل واستفسارات العملاء؟	محايد
لا	نعم	هل تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء بموعد تقديم الخدمة؟	محايد
لا	نعم	هل ينشغل العاملین بالمؤسسة بتلبية طلبات العملاء فوراً؟	محايد
لا	نعم	هل تشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي المؤسسة؟	محايد
لا	نعم	هل تحتفظ المؤسسة بسجلات موثوقة و دقيقة عن العملاء؟	محايد
لا	نعم	هل تمتلك المؤسسة مكانة وسمعة جيدة لدى أفراد المجتمع؟	محايد
لا	نعم	هل تمتلك المؤسسة فروع متعددة تسهل عليك عملية الانتقال إليها؟	محايد

لا	نعم	هل تمتلك المؤسسة أماكن توقيف السيارات والشاحنات مناسبة للعملاء؟	محايد
لا	نعم	هل هناك لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول لكافة الأقسام والفروع داخل المؤسسة؟	محايد
لا	نعم	هل يهتم العاملین بالزبائن اهتماما شخصيا عند تلقيهم الخدمة؟	محايد
لا	نعم	هل ساعات العمل ملائمة لكل الزبائن؟	محايد
لا	نعم	هل تراعي المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع؟	محايد
لا	نعم	هل اسعار خدمات المؤسسة مناسبة لكم؟	محايد
لا	نعم	هل اسعار خدمات المؤسسة مناسبة لكم؟	محايد

الملحق الرابع: مخرجات spss

اسئلة المقابلة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	63	1,97	,933
Q2	63	1,87	,833
Q4	63	1,84	,919
Q5	63	1,75	,803
Q6	63	1,70	,687
Q7	63	1,71	,771
Q8	63	1,44	,690
Q9	63	2,03	,782
Q10	63	2,14	,780
Q11	63	1,98	,684
Q12	63	1,89	,805
Q13	63	1,89	,918
Q14	63	1,51	,759
Q15	63	2,06	,914
Q16	63	2,11	,764
Q17	63	2,30	,835
Q18	63	2,02	,813
N valide (liste)	63		

Echelle : محاور الدراسة :**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	29	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	36

Echelle : المحور الاول مجالات ادارة التغيير :**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	29	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	16

Echelle : المحور الثاني ابعاد جودة الخدمات :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	29	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	29	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	20

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	12	41,4	41,4	41,4
انثى	17	58,6	58,6	100,0
Total	29	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 الياقلمن 20 من	3	10,3	10,3	10,3
سنة 40 الياقلمن 30 من	18	62,1	62,1	72,4
سنة 50 الياقلمن 40 من	5	17,2	17,2	89,7
سنة فمافوق 50	3	10,3	10,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 اقلمن	7	24,1	24,1	24,1
سنوات 10 الى 5 من	10	34,5	34,5	58,6
سنة 15 الياقلمن 10 من	5	17,2	17,2	75,9
سنة فمافوق 15	7	24,1	24,1	100,0

Total	29	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Corrélations

		ابعاد جودة الخدمات	التغيير في الهيكل التنظيمي
ابعاد جودة الخدمات	Corrélation de Pearson	1	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	29	29
التغيير في الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,832**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	29	29

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

السن

ANOVA

ادارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,106	3	,035	,104	,957
Intragroupes	8,553	25	,342		
Total	8,659	28			

الخبرة

ANOVA

ادارة التغيير

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,058	3	,019	,056	,982
Intragroupes	8,602	25	,344		
Total	8,659	28			

*

المحور الاول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	63	2,76	,636
Q2	63	2,76	,636
Q3	63	2,55	,783
Q4	63	2,38	,677
Q5	63	2,52	,738
Q6	63	2,34	,857
Q7	63	2,55	,736
Q8	63	2,03	,823
Q9	63	2,17	,848
Q10	63	2,41	,780
Q11	63	2,21	,902
Q12	63	2,41	,780
Q13	63	2,10	,900
Q14	63	2,52	,738
Q15	63	2,28	,841
Q16	63	2,38	,862

N valide (liste)	63
------------------	----

المحور الثاني: ابعاد جودة الخدمات

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q17	63	2,31	,891
Q18	63	2,31	,761
Q19	63	2,38	,820
Q20	63	2,17	,848
Q21	63	2,21	,902
Q22	63	2,28	,797
Q23	63	2,28	,882
Q24	63	2,28	,841
Q25	63	2,24	,830
Q26	63	2,45	,827
Q27	63	2,45	,827
Q28	63	2,48	,738
Q29	63	2,45	,783
Q30	63	2,52	,785
Q31	63	2,45	,783
Q32	63	2,10	,817
Q33	63	2,24	,830
Q34	63	2,38	,820
Q35	63	2,48	,738
Q36	63	2,41	,682
N valide (liste)	63		

الفهرس

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية في إدارة التغيير و جودة الخدمات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية في إدارة التغيير و جودة الخدمات
3	المطلب الأول: أساسيات في التغيير وإدارة التغيير
3	الفرع الأول: مدخل التغيير
7	الفرع الثاني: ماهية إدارة التغيير
9	الفرع الثالث: استراتيجيات و أبعاد إدارة التغيير
10	المطلب الثاني: أساسيات في مقاومة التغيير
11	الفرع الأول: ماهية مقاومة التغيير
11	الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير
13	الفرع الثالث: أساليب مقاومة التغيير
14	المطلب الثالث: أساسيات في جودة الخدمات
15	الفرع الأول: مفاهيم حول الجودة
16	الفرع الثاني: مفاهيم حول الخدمة
17	الفرع الثالث: جودة الخدمات
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
خلاصة الفصل	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
31	المطلب الأول: طريقة الدراسة
31	الفرع الأول: منهج ومرجعيات الدراسة

31	الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة
31	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	الفرع الأول: الأدوات المستعملة في جمع البيانات
31	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
32	المطلب الأول: النتائج الإحصائية للدراسة
49	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
54	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
72	الفهرس