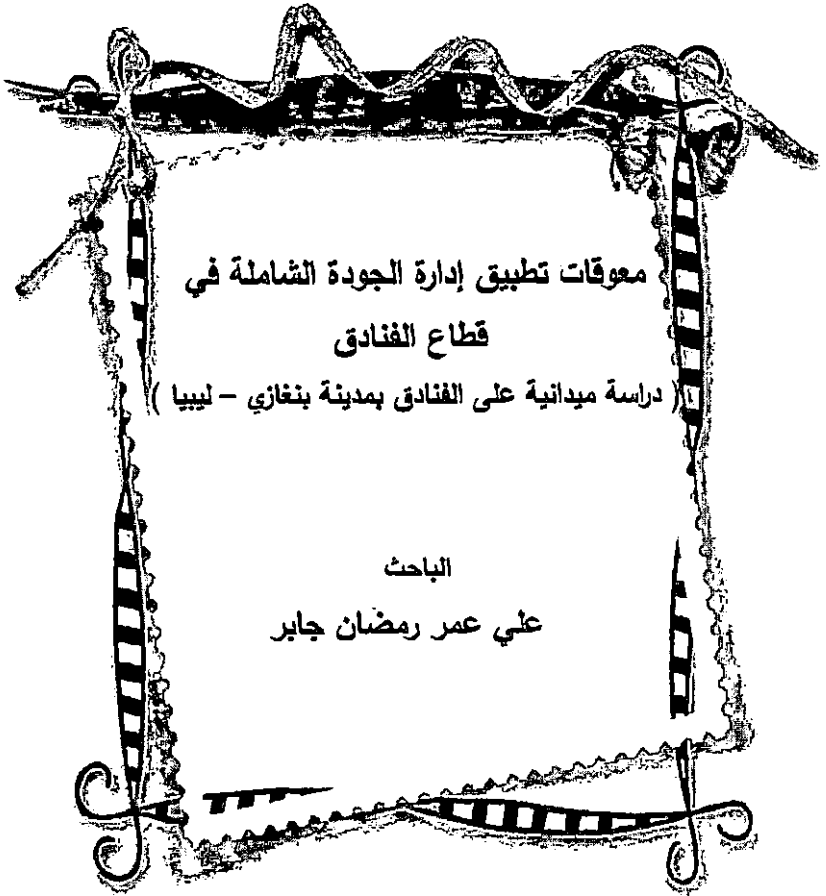


العنوان:	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق: دراسة ميدانية على الفنادق بمدينة بنغازي - ليبيا
المصدر:	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	جابر، علي عمر رمضان
مؤلفين آخرين:	شراره، حسين(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	301 - 318
رقم MD:	871080
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	ليبيا، إدارة الفنادق، إدارة الجودة الشاملة، قطاع الفنادق
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/871080



معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الفنادق (دراسة ميدانية على الفنادق بمدينة بنغازي - ليبيا)

الباحث

علي عمر رمضان جابر

إشراف

أ. د. حسين شرارة

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

المبحث الأول

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما

يأتي :

١. تعزيز المتوقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة -الخدمة ذات الجودة العالية للعميل وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف .
٢. يمثل سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

٣. تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على العميل، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
 ٤. التركيز المستمر على تحسين العملية : فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية .
 ٥. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالعملاء (شكاوى العملاء الداخلية والخارجية).
 ٦. زيادة الحصة السوقية ،لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- الآن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي :

- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاجاً شافياً لجميع مشاكل المنظمة .
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة .
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل .
- التركيز العالي على التفاعليات الداخلية للجودة والاهتمام بها، لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وأغفائها من حاجات العملاء الخارجية ورغبتهم
- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها-

• تبني برامج معتمدة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.

• ضعف الربط بين أهداف الجودة والفوائد المالية .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عند تطبيق أي نظام جديد دائماً ما يوجد عدد من المعوقات إما بسبب

التطبيق الخاطئ أو عدم الفهم للمطلوب أو عدم وضوح الرؤية أصلاً قبل التطبيق ويمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة بما يلي :

١. عدم وجود التزام من الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة :حيث توجد كثير من الإدارات العليا لا يهتما مدى النجاح الفعلي في التطبيق وتلمس النتائج بقدر ما يهتما النجاح الصوري أمام العملاء .

٢. حداثة ظهور علم إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية: حيث إن علم إدارة الجودة منذ أكثر من ثلاثين سنة مطبق في أمريكا واليابان وأوروبا لم يجد صداه للتطبيق في البلدان النامية سوى في التسعينيات ولعدد محدود جداً من المنظمات حيث تأخر في التطبيق حوالي عشرين سنة .

٣. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال لعدم وجود وضوح للرؤية الخاصة بتطور علم إدارة الجودة وعدم إقبال الشركات على التطبيق وبالتالي يتم توفير الكفاءات حسب العرض والطلب على الوظائف .

٤. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم الاقتناع بجدى تطبيق المنهجية، وخاصة لدى الشركات التي تحقق برمجة عالية بدون تطبيق المنهجية، واعتقاد كثير من الإدارات العليا بأن التطبيق لن يغير شيئاً .

٥. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين : وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم للتدريب، حيث كثير من المديرين ينشغل بالمحافظة على مقعده وعدم المساس به وكذلك انشغاله بتحقيق الهدف المرجو من وظيفته دون تحمل عبء الدخول في متطلبات وأعباء وظيفية أخرى قد تكون ليست من مهامه في وجهة نظره، وهي وجهة نظر ورؤية قصيرة المدى، حيث تنظر إلى المصلحة العامة قدر نظرتها للمصلحة الشخصية .

٦. اتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم حيث يعتقد الكثير من المديرين أن الموظفين وجدوا لكي ينفذوا الأوامر والتعليمات فقط، وأنه ليس من مهامهم وضع الأهداف والتعليمات وتصحيح الانحرافات وقياس مدى دقة الأداء لأن كل هذه المهام من مهام المديرين أنفسهم حيث ادلى أحد المديرين بقوله ماذا نفعل نحن إذا هم شاركوا (أي العمال) في وضع الأهداف وخطط العمل وإجراءاته على هواهم.

٧. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم : إن طبيعة النفس البشرية الخوف من المجهول وخاصة إذا كان هذا المجهول مبهماً وغير واضح المعالم بالنسبة للعاملين بسبب حداثة التطبيق .

٨. عدم الامام بالأساليب الإحصائية للجودة حيث ليس من مهام العاملين معرفة الأساليب الإحصائية إلا إذا كان من صميم عملهم الرقابة والقياس وهذا موجود على مستوى متدن جداً بين المنظمات.

٩. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من إجراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حيث هناك عجلة في جني المردود من المبالغ والتكاليف التي تم صرفها في إدارة الجودة وبالتالي التسرع في الحكم على النتائج بعد مضي سنة أو سنتين وخاصة في حالة عدم تلمس النجاحات في الأجل القصير .

١٠. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية الرجعية: وخاصة بين العاملين داخلياً في نفس المنظمة وخارجياً بين المنظمة والعملاء والموردين وهما يؤديان إلى عدم وضوح الرؤية وعدم وجود حقائق تبنى عليها قرارات فعالة تؤدي إلى التحسين .

١١. عدم وجود الانسجام والتناغم بين أعضاء الفريق أو بين فرق العمل فيما بينها : وخاصة في وجود عشوائية اختيار الموظفين التابعين لإدارة الجودة. وهذا هو الواقع في كثير من المنظمات وأيضاً بسبب عدم بث روح التعاون وتوضيح المفاهيم للعاملين والاكتفاء بالمشاهدة من خارج الحلبة على الصراعات وعدم تحمل عبء التدخل لحلها أو الحد منها أو منع حدوثها.

١٢. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب: حيث يتم البخل على الموظفين بالنتائج حتى لا تدخل الإدارة في صراعات طلبات زيادة الرواتب والحوافز والمكافآت والاكتفاء بطلب مزيد من الجهود دائماً بين العاملين^(١).

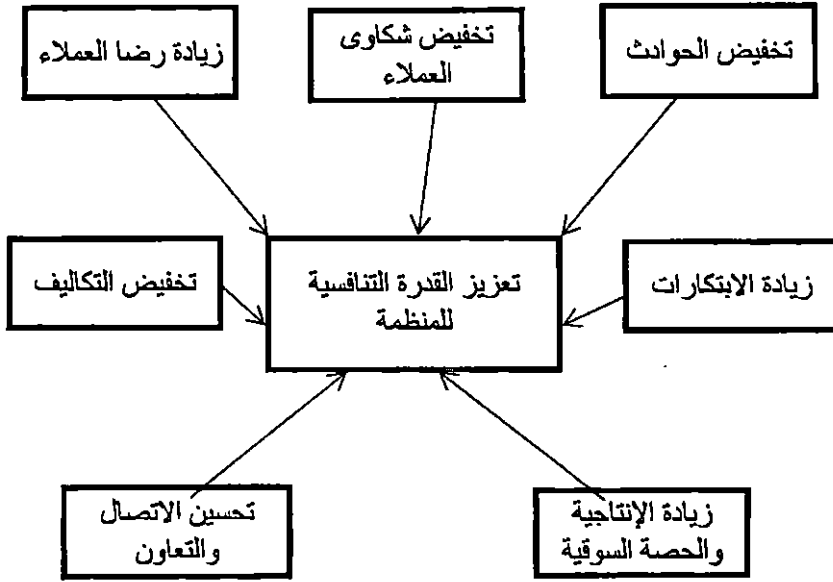
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بعد التطرق إلى معوقات الجودة الشاملة يتم الإشارة إلى الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في :

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية .
- تحسين جودة الخدمات المقدمة أو المنتجات المصنعة .
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن وتقلل من شكاواهم.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تعزيز العلاقات مع الآخرين في نفس المجال^(٢).

^١ - عبد العزيز عبد العال زكي (٢٠١٠): إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، ص ص ١٢: ١٤.

^٢ - محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة ص ١٨.



شكل رقم (٥)

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(٣).

ولعل من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية هو العامل البشري الذي ينقسم إلى الأقسام التالية :
معوقات البيئة الخارجية العامة:

هذه المعوقات تتمثل في القيود والعراقيل الموجودة ضمن البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتي من شأنها أن تعيق الاندماج الناجح والصحيح لمبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الفندقية.

^٣ - ريتشارد ويليامز (١٩٩٩): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جريب، الطبعة الأولى، ص ٦١.

١- معوقات البيئة الاقتصادية:

برغم كل الجهود فإن هناك ثمة نقائص وعقبات تحول دون تحقيق أهداف الجودة الشاملة، لاسيما المتعلقة بقضايا الجودة في مختلف تلك المؤسسات ومنها الفندقية نلخصها فيما يلي :

- ضعف إنتاجية عنصر العمل والتفاني في إتقان تقديم الخدمة الفندقية .
- نقص في توفر الكفاءات البشرية المؤهلة .
- عدم إلزام الوزارات المختصة بالإشراف على هذه المؤسسات بإقامة أنظمة للجودة وطلب الاعتماد استعدادا للحصول على إحدى الشهادات المطابقة للجودة كالإيزو ISO9001، حيث يجب على المؤسسة الفندقية أن تتبنى نظاما للجودة وبالمقابل إزالة جميع أنواع الحواجز أمام المؤسسات الفندقية العالمية الوافدة التي تتخذ من منهج إدارة الجودة الشاملة لتمكن المؤسسة الفندقية من النجاح والتفوق .

٢- معوقات البيئة القانونية :

فبرغم توفر بعض القوانين التي اهتمت بقضايا الجودة، إلا أنه ثمة نقائص وعراقيل ناجمة إما عن ضعفها في جعلها ملزمة بهذه القضايا، وإما عن محدودية تطبيقها على أرض الواقع، وإما عن تعقيدها وصعوبة تطبيقها أصلا والتي نحاول التعرض إلى تحليل أهم أسبابها فيما يلي:

- عجز هذه القوانين وعدم قدرتها في بعض الأحيان اتجاه التكفل بالمسائل المرتبطة بالجودة وذلك بسبب التطورات السريعة التي يشهدها هذا المجال، لاسيما على الصعيد العالمي وانعكاسات ذلك على الاقتصاد المحلي .
- ضعف الأجهزة الرقابية وهشاشتها إزاء الحرص اللازم على تطبيق هذه القوانين من أجل وفائها للأغراض التي سنت وشرعت من أجلها.
- عدم وضوح بعض القوانين وتعقيدها أحيانا وعدم تفسيرها وترجمتها الكافية لتسهيل تطبيقها، الأمر الذي يتيح الفرص أمام الممارسات البيروقراطية وما ينتج عنها من تصرفات وأفات سلبية كالرشوة والمحسوبية .

٣- معوقات البيئة السياسية :

- مجهودات التوعية والتحسين بأهمية تطبيقات الجودة وإبراز المزايا والفوائد المترتبة عنها سواء بالنسبة للمالكين للمؤسسات أو الأفراد العاملين بها وللاقتصاد الوطني عموماً، فإنها لم تكن كافية، لاسيما فيما يتعلق بالتحضير اللازم للمرحلة القريبة القادمة وما تستلزمه من مجهودات مكثفة ومركزة في هذا المجال.
- عدم التكفل الكافي واللازم بقضايا الدولة عن طريق حث وتشجيع مختلف المؤسسات الاقتصادية ومنها الفندقية بترقية هذا المسعى.
- سياسات الحماية التي لازالت تنتهجها بعض الدول إلى حد الآن تجاه بعض المؤسسات العمومية عن طريق منحها امتيازات مالية واستثمارية وغيرها تمت الإشارة إلى البعض منها.
- محدودية التعاون والتنسيق مع الدول الرائدة في مجال تطبيقات الجودة قصد الاستفادة من تجاربها في هذا المجال.

٤- معوقات البيئة الاجتماعية الثقافية:

- ولعل هذا من أهم وأخطر المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في النقاط التالية :
- الحالة المرتفعة لعدم قابلية الأفراد تحمل الأخطار ومنها أخطار التغيير التنظيمي التي تدعو له فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعني المقاومة القوية لهذا التعبير من طرف العامل العربي بشكل عام .
- عدم إتاحة الفرص للعاملين في بعض الأحيان للمشاركة والإدلاء بأرائهم حول المسائل المطروحة ضمن النشاطات والأعمال الذين يقومون بها، وهذا ضد نظام الجودة الشاملة .
- ثقافة التسبب وعدم احترام مواعيد العمل وروح التسلط وتجاهل المرؤوسين وغيره من الصفات والتي مع الاسف غالباً ما يتصف بها المدير أو المسؤول المحلي

- وبالمقابل الميل للكسل وهدر الوقت واللامبالاة والتي كثيرا ما يتصف بها العامل.
- غياب الهدف المشترك سواء المتعلق بالعامل أو المسؤول على حد سواء الأمر الذي يؤثر سلبا على أداء هؤلاء، وبالتالي يعيق المؤسسة من تحقيق أهدافها والمحافظة على الوجود والبقاء بين المنافسين، ومن ثم الاستمرار والتطور، لاسيما وسط المتغيرات البيئية الراهنة .
- عدم الوعي بالخطة الإستراتيجية التي تطبقها المؤسسة الفندقية والهدف العام (الرؤية) والرسالة والتي تعتبر المسائل التي يجب العمل من خلالها لتحقيق الرؤية التي تعود بالنفع على الجميع.

* * *

المبحث الثاني

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق

- تتقسم المعوقات التي تواجه الفنادق الى معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الفندقية ومعوقات تتعلق بمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية وتتمثل في النقاط التالية :
- أولا: المعوقات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الفندقية**
- ١ - معوقات البيئة الخارجية الخاصة:
- وهي تلك العراقيل التي تواجهها المؤسسات الفندقية سواء أكانت عمومية أم خاصة في مواجهة قوى التنافس التي تفرضها عليها المؤسسات الفندقية الوافدة من الخارج، لاسيما فنادق السلاسل العالمية "كالشيرتون" و"هيلتون" وما شابهها والتي سوف يتم إبراز أهم جوانبها من خلال التحليل التالي :
- التفوق الواضح للمؤسسات الفندقية الوافدة في جميع المجالات المادية والبشرية والتكنولوجية .

- محدودية القدرة على التنافس لدى المؤسسات الفندقية المحلية إزاء هذه الاوضاع، علاوة على ما نكر سابقا هناك ضعف التعاون وتقديم الدعم اللازم، والمساندة القوية من مسيريهيها والمالكين لها والعاملين فيها وكل ذوي المصلحة بها .
- تنامي ظاهرة الخدمات البديلة المتمثلة في الفيلات والشقق المفروشة وغيرها، خاصة في اماكن الجذب السياحي وبأسعار جد تنافسية .
- غياب تطبيقات الجودة، واعتمادها أداة إستراتيجية لمواجهة قوى التنافس هذه، لأن تطبيق الجودة الشاملة يزيد من دافعية العاملين والعمل على تحسين الأداء مما يجعلهم يدخلون التنافسية .

٢ - معوقات البيئة الداخلية للمؤسسات الفندقية :

- حيث إن العنصر البشري هو الأهم في منظومة الجودة الشاملة وهو محور اهتمام برنامج الجودة ولكن تظهر المعوقات في غياب النقاط التالية :
- عدم الإلمام اللازم بمسائل الجودة، حيث إنها لم يوجد من يُعنى بقضايا الجودة وترقية مسعاها داخل هذه المؤسسات وهذا على غرار العديد من دول العالم .
 - غياب عنصر التحفيز من طرف المسؤولين المتعلق بالجودة أو الهادف إلى تكريس روح التنافس والابتكار والإبداع، وذلك من خلال تخصيص جائزة لأحسن مؤسسة فندقية في هذا المجال، وكما هو موجود أيضا في العديد من بلدان العالم .
 - الهياكل التنظيمية للمؤسسات الفندقية خالية تماما من تخصيص وحدة تنظيمية تعنى بشؤون الجودة في هذه المؤسسات وذلك كما تمت الإشارة إليه سابقا إذ أنه لا توجد مؤسسة فندقية تمتلك نظاما للجودة وفقاً لما كشف عنه التحقيق الماضى .
 - ينظر الى مفهوم الجودة في أحسن الظروف على أنه أعلى تقدير وعلى أنه يعني جودة المنتج أي الخدمات المقدمة فقط دون النظر إلى بقية الجوانب المرتبطة بهذه الجودة وذات مسؤولية مشتركة عن إنتاجها، وهي بالذات النظرة التقليدية لمفهوم الجودة .

- عدم التحكم في تقنيات التسيير وافتقار هذه المؤسسات للمورد البشري الماهر الكفاء على غرار المؤسسات الفندقية للسلاسل العالمية الموجودة مثلا. إذ يشكل هذا الجانب (تقنيات التسيير) البنية التحتية الأساسية التي يقام عليها مشروع إدارة الجودة الشاملة كون أن هذا الأخير يعد منهاجا تسييريا إستراتيجيا متطورا في أسامه.

ثانيا: المعوقات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية :

١- المعوقات المتعلقة بثقافة إدارة الجودة :

- ان غالبية العاملين بالمؤسسات الفندقية لم يدركوا بعد مفهوم الجودة بالحد الكافي وهذا من شأنه أن تكون له تداعيات سلبية إزاء تطبيق هذا المفهوم، لاسيما فيما يتعلق بمقاومة التغيير، التي يتطلبها لإنجاحه وهذا تأكيد لما كشفت عنه النتائج المتعلقة بدراسة البيئة الاجتماعية الثقافية من خلال التطرق إلى البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الفندقية على وجه العموم .
- هذا ما أدى إلى ضعف الاهتمام بقضايا الجودة بمؤسسات العينة ،حيث أفادت النتائج في هذا السياق أنها لم تكن ضمن الاهتمامات الرئيسة لكافة العاملين بهذه المؤسسات .

٢- المعوقات المتعلقة بمجال دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الجودة:

- قلة الموارد المالية المخصصة إلى دعم قضايا الجودة، حيث إن ما يخصص لدعم مشاريع الجودة يعد تكلفة لاستثمار طويل المدى تظهر عوائده تحديدا في كسب رضا وثقة العميل الذي يؤثر إيجابيا في تحقيق ربحية المؤسسة وتعزيز وضعها التنافسي لضمان بقائها وتطورها.
- محدودية الجهود الرامية إلى إحداث التغيير الإيجابي لدى العاملين تجاه الجودة.
- كما أنه ثمة أمور تنظيمية يمكنها أن تعيق مسار هذا التغيير تعود مسؤوليتها في الأساس الى الإدارات العليا بهذه المؤسسات .

- الأسلوب المتمسك والذكتاتوري لبعض المديرين والعاملين في الوقت المناسب .
- ٣- معوقات متعلقة بمجال القياس .
- ٤- المعوقات المتعلقة بمجال التركيز على العميل (الضيف) :
 - التخطيط للخدمات الفندقية المبني على تحديد احتياجات وتوقعات العملاء (الضيوف) .
 - كما يجب تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء (الضيوف) والعمل على معالجتها .
 - الفجوة بين رغبات العملاء والخدمات التي تقدم لأنه يجب وفق تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيق استمارة احتياجات ثم تلبي المؤسسة الفندقية هذه الاحتياجات .
- ٥- المعوقات المتعلقة بمجال العاملين بالمؤسسات الفندقية :

هناك بعض السلوكيات التي تمارسها المؤسسات مثل :

 - عدم اعتبار المؤسسات الفندقية عاملها عملاء داخليين، يجب عليها العمل على تحفيزهم وإرضائهم، بل تتظر لهم على كونهم مجرد أفراد عاملين يبيعون قوة عملهم مقابل إنجاز شيء معين يتم لمصلحتها ويتقاضون أجورا مقابل ذلك .
 - عدم الاهتمام باقتراحات العاملين والسماح لهم فيما يخص المسائل والقضايا المرتبطة أساسا بأعمالهم .
 - وكذلك فيما يتعلق بمسألة تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم لم تراعى بالقدر الكافي والمطلوب على المستوى أغلب هذه المؤسسات.
- ٦- المعوقات المتعلقة بمجال التدريب :

رغم أنه من أهم مبادئ الجودة الشاملة الاهتمام بالتدريب إلا أنه في بعض الحالات يغيب هذا المفهوم أو يكون محدودا جدا ولا يشمل جميع المديرين والعاملين بهذه المؤسسات .

- ولم يكن مجديا إزاء إبراز أهدافه كتعزيز روح التعاون وتحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يتم تقديمها .

٧- المعوقات المتعلقة بمجال فرق العمل :

تتادي الجودة الشاملة وتدعم العمل في فرق للتأكيد على روح العمل الجماعي والسعي لتحقيق الهدف العام أو الرؤية الخاصة بالمؤسسة .

ثالثاً: أخطر وأهم المعوقات وهو مقاومة التغيير^(٤):

مقاومة التغيير:

وفي ضوء حتمية إحداث التغيير الفعال وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة تقوم الإدارة باتخاذ العديد من القرارات التي تستهدف إجراء تغيير في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تكيفها، والتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ويلاحظ أن هناك بعض قرارات التغيير تقبلها القوى العاملة في المنظمة وتنفذها، والبعض الآخر من قرارات التغيير يلقي مقاومة من قبل العاملين باعتبارها تؤثر سلبيا بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والوظيفية وخاصة أن قرارات التغيير عادة تشمل :

١- تبديل الأجهزة والآلات والمعدات وفقا للتطورات التكنولوجية.

٢- تغيير الطرق والأساليب الفنية والإدارية المتبعة في إنجاز الأعمال التي اعتاد العاملون عليها.

٣- إجراء تنقلات بين القوى العاملة.

٤- إعادة النظر في التنظيم الإداري للمنظمة ويترتب على ذلك تغيير هيكل الصلاحيات والمسؤوليات.

٥- إجراء تغييرات وتعديلات في سياسات الأجور والمكافآت والترقيات.

^٤ - عصام عبد اللطيف (٢٠١٥): السكرتير الفعال في عالم متغير - نيولينك الدولية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ص ص١٨٨:١٨٩.

أساليب مقاومة التغيير^(٥):

تحدد أساليب مقاومة التغيير من جانب العاملين بالمنظمة في الأشكال

التالية:

١. تقديم الاحتجاجات ضد قرارات التغيير إلى الإدارة.
٢. بطء دوران العمل وبالتالي تخفيض كمية الإنتاج.
٣. التغيب عن العمل.
٤. ترك العمل والالتحاق بمنظمات أخرى.
٥. التنفيذ الحرفي الروتيني للوائح العمل.
٦. عدم استخدام العوامل المتاحة للإنتاج بكفاءة عالية.
٧. إنتاج وحدات ذات مواصفات مخالفة للمواصفات المحددة.
٨. زيادة نسبة التالف والفاقد من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
٩. عدم مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة التي تنفذها الإدارة وخاصة الاختيارية كالأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.
١٠. الإضراب والتوقف عن العمل.

أسباب مقاومة التغيير:

ترجع بعض أسباب مقاومة القوى العاملة في المنظمة للتغيير إلى

العوامل أو الاعتبارات التالية:

١. يعتقد بعض الأفراد أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية.
٢. يشعر بعض العاملين أن التغيير سيقلل من أهمية كفاءتهم.
٣. يرى بعض العاملين أن التغيير وما يتطلبه من نقل بعض العاملين من وظائف إلى وظائف أخرى مثلاً سيؤدي إلى تمزيق العلاقات الاجتماعية غير الرسمية في المنظمة.
٤. يرفض العاملون قبول قرارات استخدام أجهزة تكنولوجية متطورة باعتبارها تهدد بقاءهم في المنظمة.

٥- عصام عبد اللطيف (٢٠١٥): المرجع السابق، ص ١٩١.

٥. يرى البعض أن قرارات التغيير تؤدي إلى زيادة حجم الأعمال المنوطة وتفرض عليهم مهام إضافية.

٦. يشعر البعض بأنهم لا يتمتعون بالقدرات والمهارات المطلوبة وأنهم عاجزون عن تغيير سلوكهم وقدراتهم في الوقت المحدد للتغيير.

٧. يكون الخوف من المجهول في بعض الأحيان أحد الأسباب المهمة الدافعة للأفراد لمقاومة التغيير.

إستراتيجية مواجهة مقاومة التغيير^(١):

تستطيع إدارة التغيير السليم استخدام أساليب متعددة لمواجهة ومعالجة وتطوير مقاومة التغيير التي تظهرها القوى العاملة في المنظمات والقضاء عليها، وفيما يلي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لمواجهة مقاومة التغيير:

تهيئة القوى العاملة للتغيير:

خلال توضيح أهداف وأبعاد قرارات التغيير للعاملين قبل اتخاذها حتى يكونوا على علم مسبق بالتغييرات والتعديلات التي تعتمزم الإدارة القيام بها ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات واستخدام جميع وسائل الاتصال.

إشراك القوى العاملة في عملية التغيير:

يعتبر إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير ابتداء من التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها وصولاً إلى نتائج عملية التغيير من الأساليب الناجحة في القضاء على ظاهرة التغيير حتى لا يشعروا بأن التغيير مفروض عليهم.

تأمين مستقبل القوى العاملة:

يعتبر الخوف من فقدان الوظيفة أو الدخل من الأسباب الهامة الدافعة لمقاومة التغيير لذلك يتعين على الإدارة أن توضح للعاملين وتؤكد لهم بأن التغيير

^١ - عصام عبد اللطيف (٢٠١٥): المرجع السابق ص ١٩٢.

في مصلحتهم وحتى لو أدى الأمر إلى تنفيذ العديد من برامج التدريب والتدريب التحولي.

الاستفادة من القيادات المرجعية:

يوجد في كل مجتمع أفراد ذوو صفات معينة يطلق عليهم علماء الاجتماع للقادة المرجعيين وعادة يرجع إليهم جموع العمال في كل الأمور سواء العامة أو الخاصة، لذلك يتعين على الإدارة أن تكون على وعي ومعرفة بهم للاستفادة بهم في التأثير على بقية العاملين وحثهم على قبول التغيير ويمكن أن نطلق عليهم قادة التغيير.

التطبيق المرحلي للتغيير:

يتعين على إدارة التغيير أن تقوم بتنفيذ إجراءات التغيير والتطوير على مراحل بهدف تجاوز الأخطاء ومعالجة المشكلات التي قد تنجم من التطبيق المفاجيء.

نتائج المعوقات:

لا أحد ينكر أنه إذا تجمعت المعوقات فإنها تؤدي إلى:

- ❖ ضعف إنتاجية عنصر العمل.
- ❖ عدم دعم الدولة لبعض هذه المؤسسات مما يشجع دواعي اللامبالاة ويضعف بالمقابل تشجيع المنافسة.
- ❖ غياب أنظمة للجودة بهذه المؤسسات.
- ❖ الافتقار للكفاءات البشرية في مجال التسيير عموماً وبالتالي عجز في التحكم في تقنياته ومهاراته.
- ❖ محدودية في الإلمام بأساليب القياس والغياب الشبه الكلي لتطبيقاته، لاسيما فيما يتعلق بقياس رضا العملاء (الضيوف) الذي يعد أهم تلك القياسات.
- ❖ التدريب حول الجودة شبه معدوم.
- ❖ الافتقار إلى نظام فعال للاتصال.
- ❖ عدم القدرة على مواجهة وإدارة الأزمات.