



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي

علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية الميدان:

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر ادارة التغيير التنظيمي على جودة خدمات المؤسسة

دراسة ميدانية - في مؤسسة اتصالات الجزائر- ورقلة -

إعداد الطالبتين: معمرى منى، تامة وصال رونق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 /06/ 2023

امام اللجنة المكونة من السادة:

(استاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا .	أ/ محسن عواطف
(استاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقرا.	أ/ هتهات سعيد
(استاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.	أ/ بدوي الياس

السنة الجامعية: 2023/2022 م



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي

علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية الميدان:

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر ادارة التغيير التنظيمي على جودة خدمات المؤسسة

دراسة ميدانية - في مؤسسة اتصالات الجزائر- ورقلة -

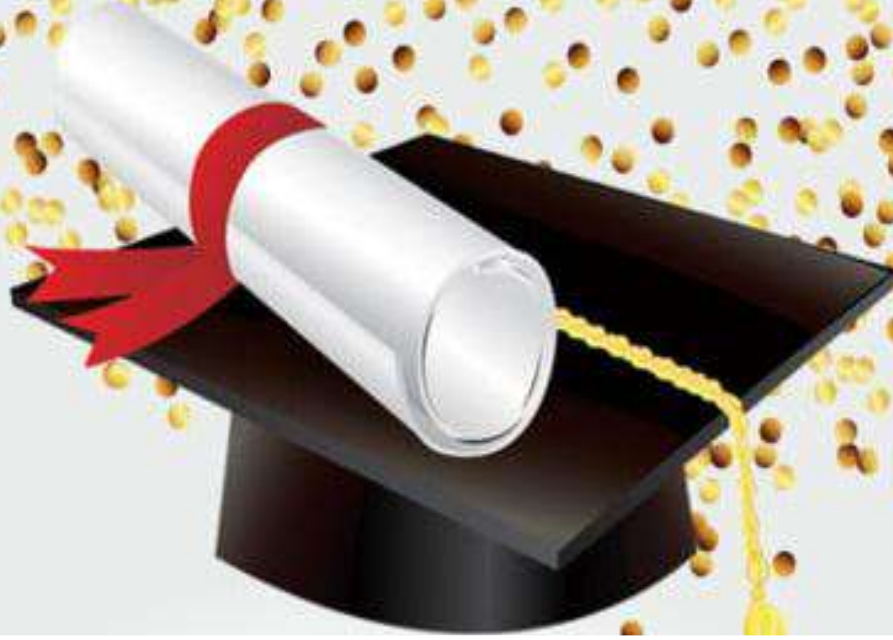
إعداد الطالبتين: معمرى منى، تامة وصال رونق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 /06/ 2023

امام اللجنة المكونة من السادة:

(استاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا .	أ/ محسن عواطف
(استاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقرا.	أ/ هتهات سعيد
(استاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.	أ/ بدوي الياس

السنة الجامعية: 2023/2022 م



الإهداء

إلى أعمز ما لدي في هذا الوجود:

إلى من أوصى بطاعتها سيد الأنبياء... وحث على الإحسان إليها حتى الفناء

إلى من سقنتني الأمل والصفاء... وقاتل لي يوماً أن العلم نور وضيء

أمي الحنوننة أهديك زهرة من حقل ربيعي

إلى من عمل لأجل تربيتي... وجهد لأجل إحراق أمنيتي

أبي العزيز إليك ثمرة جهدي.

إلى من منحتني الحب والحنان... وزوجت مني ابتسامة الحياة

مقلتنا حينني أختي ثروة أطال الله في عمرك

إلى إخوتي الذين يشاركونني بسمعة الحياة،

تامة وصال

الإهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك...
ولا تطيب لي اللحظات إلا بشكرك... إلهي ملاكي في الحياة... إلهي
معنى الحب وسر الوجود إلهي من كان دماغها سر نجاحي إلهي
أهمي الغالية.

إلهي من كلفك الله بالهبة والوقار... إلهي من علمني العطاء
بدون انتظار...

ستبقى كلماتك نجومًا أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.
والدي

إلهي من أحبهم حبا لو مر على أرض قاطلة لتفجرت منها ينابيع
المحبة اغتوي إلهي من أرى التفاؤل بعينها السعادة في
ضدتها توأم روبي أنتهي وصال

إلهي من تملو بالوفاء والعطاء إلهي من كانوا معي على طريق
النجاح والخير إلهي جميع أصدقائي

الشكر

صدق حبيب الله حين قال " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له " أحمد الله واستعين به في كل شيء اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا على نعمة الهدايا والإرشاد والتوجيه، يسرنا ويشرفنا في نهاية هذا العمل أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " هتهات سعيد " و المؤطر "خويلدات محمد" اللذان لم يخلا علينا بتوجيهاتهم وإرشاداتهم ونصائحهم القيمة خلال انجازنا للمذكرة متمنين الله لهم بالتوفيق والنجاح، كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة قسم علوم التسيب .

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل الاحاطة بالموضوع والاجابة على الاشكالية واختبار صحة فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج ليكارت الثلاثي في اعداد الاستبيان حيث بلغ عدد المفردات 34 عبارة تم توزيع 80 استبانة عشوائيا على مجموعة من الموظفين بالمؤسسة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام البرنامج Excel والبرنامج الاحصائي (spss) نسخة رقم 25، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد اثر لإدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع (ورقلة) وإدراك جيد لأبعاد التغيير التنظيمي من طرف الموظفين باعتباره أولوية لرفع مستوى جودة الخدمات

الكلمات المفتاحية:

تغيير تنظيمي، إدارة تغيير تنظيمي، جودة خدمات، مؤسسة اتصالات الجزائر .

Abstract

The aim of this study was to identify the extent to which organizational change management affects the quality of services provided by the Algeria Telecom Ouargla. A descriptive analytical approach was used to understand the problem of study, answer the research question, and test the validity of the study hypotheses. The three-way Likert model was utilized to prepare the questionnaire, which consisted of 34 statements. A total of 80 questionnaires were randomly distributed to employees in the institution, and the data collected from the questionnaire were analyzed using Excel and the statistical program SPSS v 25. The study yielded several important results, including the finding that organizational change management has a significant impact on the quality of services provided by the Algeria Telecom Ouargla. Additionally, the study found that employees have a good understanding of the dimensions of organizational change, which is considered a priority for improving the quality of services.

Keywords: Organizational change management, service quality, Algeria Telecom.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء.
III	الشكر.
IV	الملخص بالعربية و الانجليزية.
V	قائمة المحتويات.
VII	قائمة الجداول.
VIII	قائمة الإشكال.
IX	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات	
5	مقدمة الفصل
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات.
6	المطلب لأول: ماهية ادارة التغيير التنظيمي.
6	الفرع الأول: ماهية التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي.
7	الفرع الثاني: أهمية ادارة التغيير التنظيمي.
7	الفرع الثالث: أهداف ادارة التغيير التنظيمي.
8	الفرع الرابع: أنواع ومجالات ادارة التغيير التنظيمي.
12	الفرع الخامس: عوامل نجاح ادارة التغيير التنظيمي وأسباب فشله.
13	المطلب الثاني: أساسيات جودة الخدمات.
13	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات.
13	الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمات.
15	الفرع الثالث: ابعاد جودة الخدمات.
15	الفرع الرابع: دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة.
16	المبحث الثاني: الدراسات والأبحاث السابقة.
16	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والاجنبية.
19	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسات الميدانية لواقع ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة -	

24	مقدمة الفصل
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.
25	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
25	الفرع الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.
25	الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة والتزاماتها.
27	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي.
31	الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.
31	المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في الدراسة.
31	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية مستخدمة.
32	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
35	المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.
35	المطلب الأول: الخصائص العامة لعينة الدراسة.
38	المطلب الثاني: اولويات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.
38	الفرع الأول: نتائج تحليل عبارات المحور الأول لإدارة التغيير التنظيمي.
42	الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمات.
45	المطلب الثالث: دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر.
46	الفرع الأول: تقدير طبيعة وقوة الارتباط بين ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.
46	الفرع الثاني: الاثر الجزئي لكل من جوانب ادارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات.
48	الفرع الثالث: اين يكمن اثر إدارة التغيير التنظيمي أكثر في جودة الخدمات.
49	المطلب الرابع: اختبار وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب المتغيرات الديمغرافية للعينة.
49	الفرع الأول: اختبارات التوزيع الطبيعي.
50	الفرع الثاني: اختبار الاختلاف في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة باختلاف الخبرة والمستوى التعليمي.
52	خلاصة الفصل.
54	الخاتمة.
57	قائمة المراجع.
61	الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة	الجدول رقم (1.1)
30	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	جدول رقم (1-2)
33	مقياس ليكارت الثلاثي	الجدول رقم (2-2)
34	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول رقم (3-2)
34	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (4-2)
35	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم (5-2)
35	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	الجدول رقم (6-2)
36	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (7-2)
37	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (8-2)
37	يبيّن اتجاه أفراد العينة من ناحية إدارة التغيير بالتكنولوجيا.	جدول رقم (9-2)
38	يبيّن اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير التنظيمي.	جدول رقم (10-2)
38	يبيّن اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير الهيكلي التنظيمي	جدول رقم (11-2)
39	يبيّن اتجاه أفراد العينة من ناحية التغيير التنظيمي.	جدول رقم (12-2)
40	يبيّن اتجاه أفراد العينة لإدارة التغيير التنظيمي	جدول رقم (13-2)
41	يبيّن اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية التعاطف	جدول رقم (14-2)
41	يبيّن اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الملموسية	جدول رقم (15-2)
42	يبيّن اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الامان	جدول رقم (16-2)
42	يبيّن اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الاعتمادية	جدول رقم (17-2)
43	يبيّن اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الاستجابة	جدول رقم (18-2)
43	يبيّن اتجاه أفراد العينة لجودة الخدمات.	جدول رقم (19-2)
44	يدرس علاقة بين إدارة التغيير وجودة الخدمات بمعامل ارتباط بيرسون	الجدول رقم (20-2)
45	مصفوفة الارتباط الخطي ما بين أبعاد المحور المستقل وابعاد المحور التابع.	الجدول رقم (21-2)
46	يدرس معامل الارتباط الخطي بين إدارة التغيير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات	الجدول رقم (22-2)
47	يدرس اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (23-2)
48	يدرس اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (24-2)
48	اختبار ANOVA لإدارة التغيير حسب الخبرة	الجدول رقم (25-2)

49	يُدرس اختبار لامعلمي ل <i>Kruskall- Wallis</i>	الجدول رقم (2-26)
----	--	-------------------

قائمة الاشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	يوضح نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
27	الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر ورقلة	الشكل رقم (1-2)
35	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (2-2)
35	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الشكل رقم (2-3)
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (2-4)
36	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (2-5)
37	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (2-6)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	الاستبيان	الملحق رقم (1)
64	قائمة الاساتذة المحكمين	الملحق رقم (2)
64	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية	الملحق رقم (3)
65	مخرجات نظام SPSS	الملحق رقم (4)
65	معلم الاتساق الفاكرومباخ	الملحق رقم (4-1)
65	مقاييس الاحصاء الوصفي	الملحق رقم (4-2)
67	نتائج تحليل عبارات المحور الأول لإدارة التغيير التنظيمي	الملحق رقم (4-3)
68	نتائج تحليل عبارات المحور الثاني جودة الخدمات	الملحق رقم (4-4)

69	علاقة الارتباط بين ادارة التغيير وجودة الخدمات بمعامل ارتباط بيرسون	الملحق رقم (4-5)
69	معامل الارتباط الخطي بين ادارة التغيير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات	الملحق رقم (4-6)
70	اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب الخبرة المهنية و المستوى التعليمي	الملحق رقم (4-7)
70	اختبار <i>ANOVA</i> لإدارة التغيير حسب الخبرة	الملحق رقم (4-8)
71	اختبار لامعلمي ل <i>Kruskall-Wallis</i>	الملحق رقم (4-9)

مقدمة

توطئة:

يعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون، وان كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل، وعلى الانسان ان يتفاعل ويواكب هذا التغيير، و في ظل عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها وتضعها كهدف أساسي وتسعى كذلك لتقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، 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 واستمراريتها.

لذا فان المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات و الاستقرار، وأشد ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، والتعامل الفعال مع التهديدات، وكافة العبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتبب، 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.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الاقتصادية الحديثة على المستوى الوطني ذات الطابع التجاري الخدماتي والتي، تقدم بدورها خدمات في مجال الاتصالات والانترنت، بحيث تنشط في بيئة نوعا ما تنافسية ويظهر التنافس بينها وبين بعض المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع منها مؤسسة، (موبيليس، جازي، اوريدو) قد اهتمت بعدة تغييرات شملت : الوظائف، الهيكل التنظيمي الخ، بحيث ركزت أيضا على إدارة التغيير التنظيمي، وهذا بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرفها، وبغية التعرف على اثر إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ارتئينا الى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقة)؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

1) ما هي اولويات تطبيق ادارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) ؟

2) ما هو مستوى تطبيق جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)؟

3) أي الجوانب في ادارة التغيير التنظيمي أكثر مساهمة في جودة الخدمات؟

4) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي)؟

فرضيات الدراسة:

يهدف الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ويقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية الذي يمكننا من صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) على غرار المؤسسات الاقتصادية في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على التغيير في الهيكل التنظيمي بدرجة الأولى وتغيير الموارد البشرية بدرجة الثانية.

الفرضية الثانية: تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في خدماتها بجانب الاستجابة والتعاطف.

الفرضية الثالثة: يعتبر التغيير الموارد البشرية أكثر مساهمة من إدارة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة).

الفرضية الرابعة: لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية في إجابات العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)، حول إدارة التغيير التنظيمي باختلاف متغيراتهم الشخصية.

أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع كما يلي:

1. الميل والرغبة في معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات؛
2. الموضوع له علاقة مباشرة باختصاصنا؛
3. تزايد الدور الذي تلعبه جودة الخدمات في المؤسسات؛
4. الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة ذات طابع خدمي؛
5. نشر الوعي لدى المؤسسات بأهمية التغيير التنظيمي لتحقيق جودة الخدمات؛
6. يكتسي الموضوع أهمية معتبرة في مجال إدارة الموارد البشرية كونه يمثل استراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والتوسع أكثر.

أهمية الدراسة:

تمثل أهمية هذه الدراسة في كون أن القطاع الخدمي قطاع حيوي ومهم بالنسبة للاقتصاد، الذي لم يحظى بذلك الاهتمام الكافي من قبل في الدراسات السابقة، وخصوصاً ما تعلق بالجانب للتغيير التنظيمي الخدمي والذي يعتبر الوسيلة التي تمكن من الارتقاء بجودة الخدمات، كما يمكن لدراستنا أن تساعد أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة على تطوير جودة خدماتها وخاصة المتعلقة بأبعاد الجودة والمتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف).

أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً سعينا إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

1. التعرف على واقع جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة؛
2. التعرف على واقع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
3. إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات؛
4. معرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

وتمثل في الحدود الزمانية والمكانية وهي كالتالي:

➤ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

➤ **الحدود الزمنية:** امتدت الفترة الزمنية لدراسة التطبيقية من 01/02/2023 إلى 28/02/2023.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ووصولاً إلى الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال المقابلة والاستبيان واستخدام برنامج Spss و Exel من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى تأثير استخدام إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات في المؤسسة.

مصادر جمع المعلومات:

اعتمدنا في دراستنا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات عن المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ويتمثلان في:

المصادر الثانوية: اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- المقالات العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة.

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على المديرين و رؤساء الأقسام و الموظفين بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لانشغالهم وطبيعة عملهم؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان وإجراء المقابلة بحجة ضغط العمل وعدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة توزيع واستعادة استمارات الاستبيان؛
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة؛
- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع عطلة لدى العديد من عمال المؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث:

ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

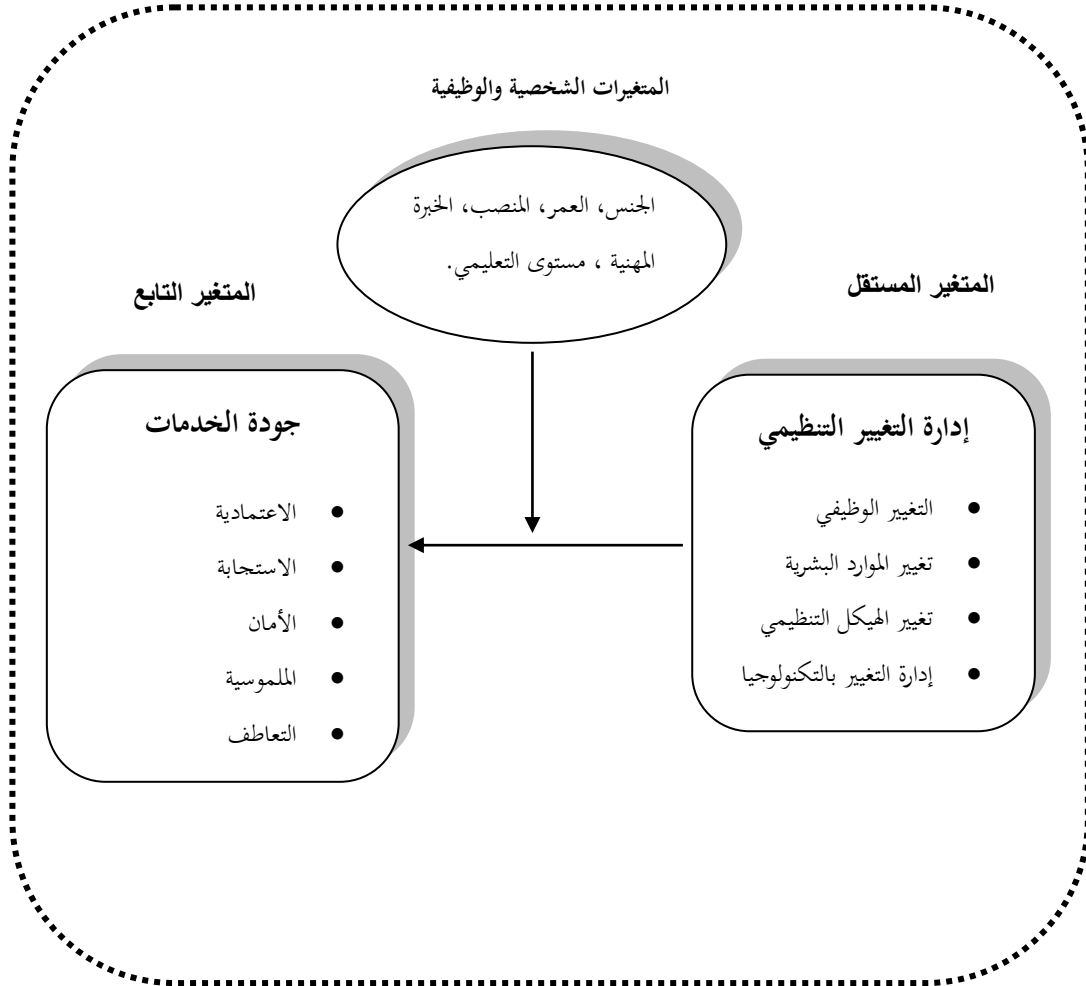
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير التنظيمي و جودة الخدمات، حيث حاولنا في هذا الفصل التعرف أكثر على ادرة التغيير التنظيمي و جودة الخدمات وذلك من خلال إدراج الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري لدراسة والذي تكون من مفهوم ادارة التغيير التنظيمي وأهميته واهدافه وانواعه و مجالاته بالإضافة إلى عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله وكذا جودة الخدمات ومفاهيمها وأهميتها وابعادها بالإضافة إلى دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة، كما تضمن المبحث الثاني الإطار التطبيقي لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "ادارة التغيير التنظيمي و جودة الخدمات " وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لواقع إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسة اتصالات الجزائر- ورقلة، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول طريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث

الثاني فكان لعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

نموذج الدراسة: من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم: (1-1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
التغيير التنظيمي وجودة الخدمات

مقدمة الفصل:

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمنظمات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا، والاستفادة من فرص التغيير بحيث يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المنظمات إذ يمثل استقرارا إداريا يسمح للمنظمة بالاستجابة للبيئة كما تواجه منظمات الأعمال في مجال تقديم الخدمات منافسة متزايدة لذلك وضعت إدارة التغيير هذه الحالة مركز اهتماما، فهي تسعى إلى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة وتحقق الرضا والإشباع للمستفيد منها وحل مشاكلهم وذلك من خلال إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم. في هذا الفصل سنحاول تحديد الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي، مع التطرق إلى مفاهيم جودة الخدمات، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

- 1. المبحث الأول:** تضمن الإطار النظري للدراسة والذي تكون من مفهومي ادارة التغيير التنظيمي وأهميته واهدافه وانواعه ومجالاته بالإضافة إلى عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله وكذا جودة الخدمات مفهومها وأهميتها وابعادها بالإضافة إلى دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- 2. المبحث الثاني:** تضمن الإطار التطبيقي للدراسة فسنناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات".

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات.

تعتبر ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الراهن إذ تعتبر ادارة التغيير التنظيمي عملية أساسية لمواكبة التطوير والتغيير داخل المنظمات، فكما أنه من الطبيعي وجود التغيير والتطوير في جميع جوانب الحياة، فإن عالم الشركات والمنظمات هو إحدى هذه الجوانب التي لا بدّ من إحداث تغيير فيه في بعض الأحيان. سيتم التطرق في هذا المبحث لمفهوم ادارة التغيير التنظيمي و جودة الخدمات .

المطلب لأول: مفاهيم حول التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: ماهية التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي هو عملية طويلة المدى تعني انتقال من حالة إلى حالة أفضل بهدف تحسين فعاليتها وضمان بقائها واستمراريتها سواء كان هذا في هيكل المنظمة أو أساليب أنشطتها أو في سلوكيات الأفراد العاملين فيها وتعددت تعاريفه من تعريف لأخر ومن أهم المفاهيم نذكر مايلي:

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريق حلها للمشاكل وتحديثها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين للأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى هذا التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".¹

التعريف الثاني: أتى ستيفن روبنس (*Stephen Robins*) ليعرف التغيير التنظيمي على انه " ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا المستعملة او تغيير على مستوى مهارات الافراد بهدف التحسين في العمل والاداء"²

هذا ما يوضح ان التغيير هو عملية مستمرة تتم على مستوى بيئة المنظمة تمس الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وكذا مهارات الافراد، فالهدف من التغيير هو الانتقال الى وضع تنظيمي افضل من السابق لتحسين اداء وكفاءة المؤسسة

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول فإن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر. ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: "اتجاه مخطط لتجديد والتطوير في الظواهر التعليمية والرقابة على العمليات الخاصة بها"، وتعرف كذلك بأنها: "رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن المعوقات"³.

1- بلعابد فايزة، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع

المعرفة، جامعة طاهري محمد، بشار، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد الثاني، أكتوبر 2018، ص105

2 - خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمخل أساسي في لإحداث التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف مسيلة بالجزائر، العدد 09، جويلية 2015، ص60.

3 - فهد مشيب المطيري، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، مجلة العلوم التربوية، تخصص " إدارة تعليمية"، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 03، العدد 04، ديسمبر 2020، ص 57

الفرع الثاني: أهمية إدارة تغيير التنظيمي

هناك العديد من الأهمية التي تدعو إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي ومنه نذكر ما يلي¹:

1. يعتبر التغيير متطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
2. يعتبر التغيير ضرورة لتحقيق الاستجابة لمتغيرات البيئة مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية.
3. ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح لمؤسسة، ولذلك يتم تشجيع العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الاداء.
4. ينظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية المؤسسة.
5. تساهم ادارة تغيير التنظيمي في معرفة كيفية صنع القرارات وكيفية وضعها و اتخاذها بشكل سليم و صحيح.
6. يساهم التغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في معرفة وتحديد الفرص والاختيارات البديلة للوظائف الإدارية.

الفرع الثالث: أهداف إدارة تغيير التنظيمي

تعتبر محمول المنظمات إحداث التغيير التنظيمي حول إيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط بإدارة تغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وإنما تكون عملية هادئة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج ادارة تغيير التنظيمي نجد²:

1. ارتفاع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح لاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
2. يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
3. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
4. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
5. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات من عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
6. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

¹ شكير و فيروز، استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتقييم أداء العمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (ل م د) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة – 02-(2020/2019)، ص 26-27

² يناس الهادي ميرة، استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، إدارة الدراسات العليا والتدريب، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، 2022، ص 42.

الفرع الرابع: أنواع ومجالات إدارة تغيير التنظيمي1. أنواع إدارة تغيير التنظيمي

إن اختلاف الظروف والمواقف التي تجبر المنظمة على التغيير، يتولد عنه عدة أنواع منه وسنحاول تلخيصها في الآتي¹:

أ التغيير حسب درجة الشمولية

ويختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل المنظمة أو جزءا منها فقط وينقسم إلى نوعين وهما:

التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة أو الوحدات فقد يشمل وحدة من الوحدات

الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات أو تغيير بعض العمال أو بعض الآلات في وحدة معينة.

التغيير الشامل: يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، بحيث يمس التغيير كل المجالات التي تم

ذكرها سابقا البشرية والتكنولوجية والهيكلية والوظيفية.

ب التغيير حسب درجة المشاركة:

لقد وضحنا في عنصر سابق أهم المسؤولين عن عملية التغيير، إذ هناك من يقسم التغيير على اساس هذا المبدأ إلى قسمين هما:

التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور

العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغييرات التنبؤية

والاستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة .

التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ قرارات والتخطيط لعملية التغيير وتلجأ المنظمة

لهذا النوع كاستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.

ج التغيير حسب درجة التخطيط

قد تفرض بعض الظروف المفاجئة التي تحدث بالحيث الداخلي أو الخارجي للمنظمة بالمسارعة في تطبيق التغيير دون

التخطيط لذلك، وقد يكون عكس ذلك بحيث تقوم المنظمة ببناء استراتيجية مخططة للتغيير والتغيير حسب درجة

التخطيط نوعان:

¹ - سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة الدكتوراه، في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص58-61.

التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق وتخطيط ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم وتأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

التغيير غير مخطط : ويتم بشكل مستقل خارج عن إرادة ورغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها.

د التغيير حسب وقت التنفيذ:

قد يأخذ التغيير وقتاً طويلاً أثناء التطبيق وذلك لكثرة المجالات التي يجب تغييرها مثلاً، في حين قد يكون كذلك التغيير سريعاً عندما يكون مرتبطاً بظروف تتوجب التغيير، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين وهما¹:

التغيير السريع: ويكون نتيجة ورد فعل سريع لبعض الضغوطات والتي في الغالب ما تكون خارجية، مثل تغير الظروف السياسية (الحروب) أو الاقتصادية (التضخم)، ويتصف هذا التغيير بعدم الرسوخ وذلك لأنه لم يكن وفق دراسة و تخطيط لكل العوامل والجوانب.

التغيير التدريجي : يأتي هذا النوع من التغيير وفق تسلسل تدريجي حتى الوصول إلى الهدف الأول من التغيير ويأتي كاستراتيجية بعيدة المدى تقوم المؤسسة بالتخطيط لها، ومقارنة بالتغيير السريع فالتغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً وثبوتاً وذلك لأنه كان وفق خطط مرسومة ومتضحة المعالم

ه التغيير حسب نوع الاستجابة:

تعرض المنظمات إلى بعض الظروف التي توجب عليها عن تقوم بعملية التغيير و ذلك استجابة لها، و تختلف هذه الظروف فقد تكون خارجية أو داخلية (ذاتية) ، و يقسم التغيير من هذا المنطلق إلى نوعين هما:

التغيير كرد فعل لظروف خارجية: تستجيب المنظمة لبعض التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وذلك لتعذر اكمال العمل بنفس الطريقة السابقة، وتكون قوة الاستجابة من طرف المنظمة بحسب درجة الارتباط بينها وبين العنصر الخارجي الذي قادها إلى التغيير.

التغيير كرد فعل لظروف داخلي: قد تحدث بعض المشاكل والضغوطات الداخلية التي تحتم على المنظمة ان تقوم بالتغيير مثل الصراعات والإضرابات وكثرة الغيابات وغيرها من العوامل التي من شأنها ان تجبر المنظمة وتلزمها لإحداث بعض التغييرات

و التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره:

¹ - سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة الدكتوراه، في تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص58-61.

وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة أنواع وهي:

- التغيير التكنولوجي
- التغيير في المنتجات او الخدمات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي.
- التغيير في الثقافة.
- التغيير في الاستراتيجية.

مجالات ادارة تغيير التنظيمي : حظي موضوع مجالات ادارة تغيير التنظيمي بالعديد من الدراسات والأبحاث وذلك لأهميته، وله عدة مجالات واسعه وطرق مختلفة في حسب متطلبات كل منظمة للتغيير فقد تشمل كافة مناحي التنظيمية وقد يكون مجالاً واحداً ومن أهم مجالات التغيير ما يلي¹:

1. **التغيير في الأهداف والاستراتيجيات:** تغيير رسالة المنظمة والاستراتيجيات والأهداف بحيث تواكب التغييرات الجديدة وتتوافق مع البيئة المحيطة بها.
 2. **التغيير في الهيكل التنظيمي:** عبر إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ما يتضمنه من أقسام وفروع ومستويات إدارية ونطاق إشراف وتفويض.
 3. **التغيير في التكنولوجيا:** ويتم عبر إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل بغرض زيادة الإنتاج ورفع الأداء وخفض الكلفة وتحسين الجودة ويعتبر من أهم مجالات التغيير فهي تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في فعالية المنظمة .
 4. **التغيير في الموارد البشرية:** قد يؤدي التغيير إلى ظهور الحاجة إلى أفراد يتمتعون بمهارات جديدة بالتالي يمكن إضافة أفراد جدد أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع أهداف التغيير.
 5. **التغيير في الثقافة التنظيمية:** بأن يتم تغيير الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة والتي أصبحت لا تتوافق مع مرحلة التغيير ويعتبر هذا المجال من أصعب مجالات التغيير وأهمها، فليس من السهل القيام بعملية التغيير في تلك الثقافة، حيث يجب أن يكون التغيير نابعاً من الأفراد أنفسهم فإن لن تستطيع تغيير مدارك واتجاهات وسلوكيات الأفراد بسهولة إلا عن قناعة هؤلاء الافراد.
 6. **التغيير في السياسات وقواعد العمل:**
- عبر إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستحداث أو تطوير القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

¹ - خالد بن عبد الله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، في الماجستير، في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال، في جامعة آل البيت ، 2014 ، ص20-21.

إذ لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء تعديلات على المعايير والإجراءات دون إحداث تغيير على السلوكيات والاتجاهات لدى أفراد المنظمة ويشير عدد من الباحثين الى أن عملية التغيير كلما كانت واسعة في أجزاء عديدة من المنظمة كانت فرصة النجاح أفضل.

كما قدم (Waterman and Peters) مشار إليه في (Wilson 2005), مجالات للتغيير التنظيمي تدعى " طريقة ماكنزي" 7- S حيث اعتمدت على سبعة محاور أساسية تبدأ بالحرف (S).¹

الاستراتيجية Strategy

الهيكل Structure

النظم Systems

نمط القيادة Style of leadership

المهارات Skills

العاملين Staff

القيم المشتركة Shared values

الفرع الخامس: عوامل نجاح ادارة تغيير التنظيمي وأسباب فشله

1. عوامل نجاح إدارة تغيير التنظيمي

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:²

- أ شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.
- ب عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.
- ج معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب عملي .
- د توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- ه توفير المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته وتنمية مهارات الأفراد بإنشاء البرامج التدريبية واستشارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق الاهتمام والتشجيع.

¹ - خالد بن عبدا الله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، في الماجستير، في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال، في جامعة آل البيت ، 2014 ،ص20-21.

² شكير و فيروز، استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتقييم أداء العمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (ل م د) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 02-(2020/2019)،ص84-85

- و مشاركة العاملين في التغيير: لا بد من مشاركة العاملين الذين سيتأثرون من التغيير وأن تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن أسباب التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة فالاشتراك يحفز العاملين ويقلل من مقاومتهم له.
- ز معرفة مصادر ومستوى عدم رضا العاملين أو مقاومة التغيير مما يساعد على تشخيص المشكلات بأسلوب عملي لدعم التغيير.
- ح توقيت التغيير: لا بد من دراسة مجموعة من العوامل المتعلقة بالمنظمة والعاملين والبيئة من أجل وضع التوقيت المناسب لإدخال التغيير وكذلك الخطة المناسبة للتغيير والتطوير.

2. أسباب فشل إدارة تغيير التنظيمي

كما يوجد وراء كل عملية تغيير ناجحة عدد من الأسباب فكذلك يوجد عدد من الأسباب وراء فشل كل عملية تغيير وفيما يلي نذكر البعض منها:¹

- أ) التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- ب) عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- ت) عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط .
- ث) الاتفاق على أن برجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس.
- ج) البداية الحاطفة كعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- ح) اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا.
- خ) الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين.
- د) الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا.
- ذ) سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب التغيير .
- ر) تكاليف التغيير فأحيانا تكون تكاليف التغيير أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

المطلب الثاني: أساسيات جودة الخدمات

يعتبر موضوع جودة الخدمة من بين المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين وتبنته العديد من المنظمات الخدمية لإدراك دور جودة الخدمة، في زيادة الربحية عن طريق الدفع الطلب على الخدمات إلى أعلى علاوة على الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، هذا من جهة وسعيها لإرضاء عملائها من جهة أخرى.

¹ كنان يوسف، ريان عبد الملك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص14-15.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات

❖ التعريف الأول:

تعتبر الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية وحجم نشاطها والتي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة حتى تصل إلى درجة التمييز في الأداء والذي يعد مثالا يهدف الجميع الوصول إليه وتحقيقه وتقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة الخدمات والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي يشبع الرغبات الكامنة لعملائها الداخليين أو الخارجيين وذلك عن طريق تلبية متطلباته واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة والغير معلنة¹.

❖ التعريف الثاني:

وتعرف جودة الخدمة على أنها درجة الرضا المتحققة من خدمة الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم أو هي درجة الانسجام بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة²

❖ التعريف الثالث:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمات وذلك تبعا لاختلاف وتباين حاجيات وتوقعات السكان (الزبائن) عند البحث عن جودة الخدمات المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمات فجودة الخدمات بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب، وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للسكان البسطاء، ومنه يمكن إدراج المفاهيم التالية:

1- تشتمل تلك الجودة على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيفية تفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكهم وممارساتهم اللفظية مع الزبائن.

2- هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا السكان والمستعملين أو عدم الرضا، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.

3- تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل المستعمل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له.³

¹ أحمد خليفة محمد الدبلج، جودة الخدمات الصحية المقدمة من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي من وجهة نظر متلقي الخدمة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسة العليا، جامعة آل البيت 2025/2014، ص 9

² علي حسين عداي، تطبيق نموذج كانو لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات، بحث تطبيقي في بلدية الدورة، رسالة ماجستير، في إدارة البلديات مجلس كلية إدارة الاقتصاد، جامعة بغداد، 2017، ص 33

³ متوفرة على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=194760> تم الاطلاع عليها بتاريخ 2023-03-05.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمات تتعلق بذلك التفاعل بين المستعمل ومقدم الخدمة حيث يرى المستعمل (الزبون) جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمات

تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:¹

- أ **نمو مجال الخدمة:** وهذا نظرا لزيادة عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.
- ب **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى المنافسة الشديدة، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- ج **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** تركز المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي على توسيع حصتها من خلال جذب الزبائن الجدد، والحفاظ على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
- د **فهم الزبون:** تركز المؤسسات على معرفة الزبائن، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الجيد للزبون.

الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمات

تناولت الدراسات العربية والإنجليزية العديد من الأبعاد لجودة الخدمة حيث تعددت آراء العلماء والباحثين في هذا المجال مما لا يسع البحث لذكرها جميعا لذا سوف نتناول بعض الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات وتناولتها بشكل متكرر وهي:²

1. **الاعتمادية:** وتعني قدرة مزود الخدمة أي قدرة المنظمة على إنجاز أو أداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، إذ أن الطرف المستفيد أو العميل يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز وان يعتمد على المزود في هذا المجال لذا فإن الاعتمادية تعني قدرة المنظمة على الوفاء بالتزامها من خلال تقديم خدمة جيدة في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة.
2. **الاستجابة:** وهي قدرة المنظمة أو مزود الخدمة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبائن من خلال المرونة في التعامل والإجراءات والوسائل المتبعة في تقديم الخدمات وتمثل في قدرة المنظمة على سرعة التعامل مع الشكاوى والاقتراحات والمبادرات التي يقدمها الزبائن بصدور ربح والعمل على تلبية احتياجاتهم قدر الامكان.

¹ أوباح سعيدة، صديقي العباس، أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 01، (2021)، ص 22.

² أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، ماجستير إدارة أعمال، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة زاخو جمهورية العراق، كلية إدارة أعمال، العدد الثامن عشر، 2-نيسان-، 2020 م، ص 78-79

3. الأمان والموثوقية: ويعني المام العاملين بوظائفهم واتقانها بالشكل الذي يمكنهم من تقديم خدمات خالية من أي مخاطر من شأنها ان تسبب مخاطر لدى المستخدمين من هذه الخدمة مما يزيد من ثقة الزبون في الحصول على خدمة خالية من الخطأ او الخطر المادي او المعنوي.
4. التعاطف: وهو إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون والسعي على اشعاره بمدى أهميته لدى المنظمة من خلال الاصغاء إلى الاقتراحات التي يقدمها بشأن تطوير الخدمة وتلبية احتياجاته.
5. الكفاءة والقدرة: وهي المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات الكافية من قبل قائمين على تقديم الخدمة وإلمامهم بكافة الظروف المحيطة بالعمل وطبيعته وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق أفضل خدمة للزبون.

الفرع الرابع: دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة

تزداد أهمية ودور العاملين في الخطوط الأمامية في المؤسسات الخدمية يزداد أهمية إذ أن هناك نسبة كبيرة من عملائها حاصلين على مستوى تعليمي منخفض أو حديث العهد في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن تعريف المعايير الموضحة بالشكل على النحو الآتي:¹

- 1) التكيف: يقصد بالتكيف (*Adaptability*) مدى المرونة في سلوكيات مقدمي الخدمات وقدرتهم على تكيف سلوكياتهم والإجراءات المتبعة لمقابلة الاحتياجات والطلبات الخاصة للعملاء.
- 2) لطف المعاملة: يقصد بلطف المعاملة (*Civility*) مدى الاهتمام، والجمالة، واللفظ، والاحترام الذي يظهره العاملون أثناء تقديم الخدمة.
- 3) مدى التركيز على العملاء: يقصد بهذا البعد (*Orientation Customer*) مدى قدرة العاملين على تلبية احتياجات العملاء، من خلال فهم الاحتياجات الفردية المختلفة للعملاء.
- 4) القدرة على التعامل مع مشكلات العملاء: ويقصد بهذا البعد (*Recovery*) قدرة العاملين على التعامل مع شكاوي العاملين المختلفة، والتي تنتج عن خلل في نظام تقديم الخدمة داخل المؤسسة.
- 5) التلقائية: يقصد بالتلقائية (*Spontaneity*) المبادرة في عرض تقديم الخدمة على العملاء
- 6) الثقة (*Assuranc*): ويقصد بهذا البعد مدى قدرة العاملين على إيفاء العملاء بإجراءات وشروط الخدمة المقدمة، ومدى قدرتهم في زيادة ثقة العملاء بالمؤسسة من خلال المصادقية والمهنية في التعامل.
- 7) التعاطف: قصد بالتعاطف (*Empathy*) مدى الجهود الذي يبذله العاملين لفهم احتياجات العملاء ورغباتهم، من خلال قدرتهم على التعامل مع مختلف فئات العملاء .
- 8) الاعتمادية: يقصد بالاعتمادية (*Reliability*) قدرة العاملين على تقديم الخدمات بالدقة والشكل المطلوب.

¹ - حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2004، ص 47-50

9) الاستجابة : يقصد بالاستجابة (*Responsiveness*) مدى رغبة العاملين بتقديم الخدمة المطلوبة من قبل العملاء ، وبشكل لائق.

10) العناصر الملموسة : يقصد بالعناصر الملموسة (*Tangibles*) مدى ملائمة المظهر الخارجي للعاملين ، ومدى ملائمته للخدمات المقدمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مجموعة الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأطروحات وبحوث وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها وإجراء مقارنة بالدراسة الحالية وهي كما يلي:

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

اولا: دراسات ادارة التغيير التنظيمي :

الدراسة الأولى: (محمد دحية، محمد لين حساب / 2022)

العنوان " قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية، وذلك من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، وقد قمنا بتصميم استبيان يتضمن عبارات تقيس مختلف الأبعاد المرتبطة بالتغيير التنظيمي وهي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، وقد وزع الاستبيان على كل الأساتذة بالكلية وتم الحصول على 40 استبانة، أين تمثلت أهم النتائج في قبول جميع الفرضيات البديلة الفرعية والرئيسية، ونفي الفرضيات الصفرية (العدم)، وخلصنا إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 تعبر عن مدى تبني جميع أبعاد التغيير التنظيمي لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.¹

الدراسة الثانية: (حداد عفاف، ججيق عبد المالك / 2020).

العنوان " العلاقة التأثيرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير ابعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث. وقد شملت الدراسة عينة من 118 موظف بمؤسسة -مطاحن عمر بن عمر- باعتبارها وحدة إنتاجية رائدة بجودة منتجاتها. وقد تم استخدام استبانة مكونة من محورين و55 فقرة كأداة لجمع البيانات، واستخدام

¹ - محمد دحية، محمد لين حساب، قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادية، المجلد 13، سنة النشر 2022/06/17.

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. Ver. 22 واستخدام وسائل إحصائية لتحقيق اهداف الدراسة كالمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط. ولخصت الدراسة في وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين ابعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وان المؤسسة قيد الدراسة في طريق تطبيق برنامج التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في إدارة الموارد البشرية، والتغيير الاستراتيجي) لكنها ما تزال بعيدة نوعا ما على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.¹

الدراسة الثالثة: (حسين رحيم ، علاوي عبد الفتاح).

العنوان " أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على الأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط ، أين تم اختيار عينة احصائية تبلغ 534 مفردة، وقد وضع الباحثان مجموعة من الفرضيات الثانوية بالتركيز على بعد التغيير في التكنولوجيا و التغيير الهيكل التنظيمي المستخدمة ثم التغيير الذي يشمل الجانب البشري وتأثيره على الأداء العاملين إضافة إلى فرضية رئيسية حول ادارة التغيير التنظيمي ككل وأثرها على الأداء وقد لجأ الباحثان الى استخدام مختلف الأدوات الإحصائية لإثبات او نفي الفرضيات السابقة أين توصلا في نهاية المقال إلى وجود تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء.²

الدراسة الخامسة (اجنبية) : (Davis & Hikmet) 2008)

العنوان " أثر التغيير على التطوير التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التغيير على التطوير التنظيمي حيث اعتبرت تدريب العاملين متغير وسيط الأحداث التطوير، وقد تمثلت عينة الدراسة في 72 مديراً بالإدارة العليا بمستشفى تدعى *The Sarasota Me Moral Healthcare system* بولاية فلوريدا بالولاية المتحدة الأمريكية، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد نوعان من التغيير هما: التغيير غير المخطط والذي ينتج عنه تغيير بدائي ثم ثورة ضد التغيير، والتغيير المخطط و الذي ينتج عنه تطوير ثم تحويل المنظمة إلى حالة افضل، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين تدريب العاملين والتطوير التنظيمي، كما توجد علاقة معنوية إيجابية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، واختتمت النتائج بالتأكيد على أن تدريب العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح إدارة التغيير.³

ثانياً: دراسات جودة الخدمات:

¹ - حداد عفاف، جحيق عبد الملك، العلاقة التأثيرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2020.

² - حسين رحيم ، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، اقتصاديات شمال افريقية، مجلد 10 العدد 12، 2016.

³ - Davis, C. J., & Hikmet, N. (2008). Training as regulation and development: An exploration of the needs of enterprise systems users. *Information & Management*, 45(6), 341-348. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.04.002>

الدراسة الاولى : (شارف عبد القادر، رضاني لعلا)¹

العنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيله بالاغواط "

هدفت الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيله بالاغواط، لعينة شملت الفئات التالية: أطباء، إداريين، وأعوان الشبه الطبي، والأفراد الذين يعملون في وظائف أخرى في المؤسسة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 75 استمارة، تم استرجاع 62 استمارة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها، التركيز على التغيير النوعي من خلال التدريب الجيد، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين.

الدراسة الثانية : (امل محمد حسين البدوي).

العنوان " استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (*Servqual*) في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية "

هدف البحث هو التعرف على واقع جودة الخدمات المقدمة للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية وضع عدد الاليات المقترحة لتطويره، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدمه الاستبانة لجمع بيانات الدراسة . تم تطبيق اداة الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية بلغت (375) أظهرت نتائج الدراسة ان متوسط لدرجة رضاء المعلمين و معلمات مدرسة التعليم العام عن جودة الخدمات بعد الاعتمادية و المصدقية في التعامل وفق لمقياس *Servqual* كان (2.73) بدرجة متوسطة كما أظهرت نتائج المتوسط العام لدرجة رضاء المعلمين والمعلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية عن جودة خدمات بعد سرعة وفقا لمقياس *Servqual* كان (2.79) وجاءت بدرجة "متوسطة" وان متوسط العام لدرجة رضا المعلمين والمعلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية عن جودة الخدمات بعد الثقة في التعامل وفق لمقياس *Servqual* كان (2.79) وجاءت بدرجة "متوسطة" وان متوسط العام لدرجة رضا المعلمين والمعلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية عن جودة الخدمات بعد الاهتمام بالعملاء وفق لمقياس

¹ - شارف عبد القادر، رضاني لعلا، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة "المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيله بالاغواط"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة العدد 2017/17 الايداع القانوني 2002/110.

Servqual كان (2.83) وجاءت بدرجة "متوسطة"، وأخيرا قدمت الدراسة اليات مقترحة لتطوير جودة الخدمات

المقدمة للمعلمين والمعلمات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية.¹

الدراسة الثالثة: (مدروس نادية، مزياني حنان).

العنوان " دور جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق ولاء العملاء "

هدفت هذه الدراسة الى تبيان طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وولاء العملاء، معتمدين على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بحيث تم توزيعه الكترونيا وتم استلام 229 استبانة منها 210 صالحة للتحليل، ولمعالجة النتائج اعتمدنا على برنامج (SPSS).

لقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين ابعاد جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وولاء العملاء، فضلا عن وجود اثر معنوي عند مستوى معنوي لأبعاد جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على ولاء العملاء.²

الدراسة الرابعة: (حمودي رشيد، داتوسعيد عيماد، رديف مصطفى)³

العنوان " جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام Sem-pls لعينة من فنادق مدينة مغنية"

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تشخيص وقياس أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير في المهام، التغيير الثقافي) السائد في عينة من فنادق مدينة مغنية (ولاية تلمسان، الجزائر) على جودة الخدمات الفندقية بتوزيع استبيان على عينة من العاملين فيها مكونة من 30 عامل بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM-PLS) وبرنامج (SPSS 26). أظهرت النتائج الإحصائية وجود أثر موجب عالي للتغيير التنظيمي على جودة الخدمة الفندقية، وإدراك جيد لأبعاد التغيير التنظيمي من طرف العاملين باعتباره أولوية لرفع مستوى جودة الخدمات.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تطرقتنا في هذا المطلب إلى إجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة (العربية) حيث سنوضح نقاط التشابه والاختلاف، بالإضافة إلى عرض أهم النقاط التي استفدنا منها في هذه الدراسات.

الجدول رقم (1.1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
------------------	-----------------

¹ - امل محمد حسين البديوي، استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (*Servqual*) في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية،السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد(184 : الجزء الثاني)، أكتوبر 2019

² - مدروس نادية، مزياني حنان، دور جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق ولاء العملاء، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد01، 2022.

³ - حمودي رشيد، داتوسعيد عيماد، رديف مصطفى، جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام Sem-pls لعينة من فنادق مدينة مغنية،مجلة اقتصاديات شمال افريقية، المجلد17 العدد 26، 2021.

<p>تمت الدراسات في بيئات مختلفة من داخل وخارج الوطن وكانت محصورة بين (2002 إلى 2021) أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت كالتالي: سعودية، الولاية المتحدة الامريكية، الجزائر (لاغواط، ورقلة، تلمسان، قلمة)</p>	<p>أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة -</p>	<p>من حيث الزمان والمكان</p>
<p>ركزت الدراسات على عينات عشوائية من مختلف الوظائف في المؤسسات محل دراستهم.</p>	<p>ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من الموظفين والإداريين بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>استخدمت كل الدراسات الاستبيان إلى أن بعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستها.</p>	<p>حاولنا في دراستنا إسقاط الدراسة النظرية على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض الموظفين والإداريين (رئيس دائرة، رئيس قسم) بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لتدعيم الدراسة.</p>	<p>من حيث منهج الدراسة</p>
<p>تم استخدام البرنامج الإحصائي spss كأدوات لتحليل المعلومات دراستهم، بالإضافة الى <i>Sem-pls ، Servqual</i></p>	<p>تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss، Exel كأدوات لتحليل المعلومات.</p>	<p>من حيث أداة تحليل المعلومات</p>
<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية).</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت في "المؤسسة اتصالات الجزائر "</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>

<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ بيئة عمل مناسبة . ➤ نظام اتصال فعال . ➤ جودة معلومات . ➤ نمط القيادي المتبع . 	<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: جودة الخدمات (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الاستجابة ، الامان) وإدارة التغيير التنظيمي (التغيير التنظيمي، تغيير المورد البشري، التغيير الهيكل التنظيمي ، إدارة التغيير بالتكنولوجيا) ثم تقييم أثر إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
--	---	-------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- 1- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- 2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وتحديد أبعاد الدراسة بالإضافة إلى صياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- 3- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة؛
- 4- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه فرضيات؛
- 5- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبين الجوانب النظرية لتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات من خلال عرض أهم الأدبيات النظرية حول مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهميته وأهدافه بالإضافة لأنواع إدارة التغيير التنظيمي التي تتمثل في تغيير حسب درجة الشمولية و حسب درجة المشاركة وحسب درجة التخطيط، كما تم التعرف على مجالات و عوامل نجاح تغيير التنظيمي وأسباب فشله كمبحث أول، في حين تطرقنا في المبحث الثاني لكل من جودة الخدمات كمفهوم وأهمية و معرفة دور العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة، بالإضافة لأبعاد جودة الخدمات كل من الاعتمادية والملموسية و الامان والتعاطف والاستجابة ، ولمعرفة مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات حيث تمت دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية ورقلة وهذا ما سنعرفه أكثر من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع إدارة التغيير

التنظيمي وجودة الخدمات في

مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة -

مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي و جودة الخدمات، والدراسات السابقة لتحسيد هذه المفاهيم و بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري فمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة- ، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل تم إدراج هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين تطبيقيين بالشكل الآتي:

✓ **المبحث الأول:** يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وسنتطرق فيه إلى (منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة) وذلك من خلال مطلبين؛

✓ **المبحث الثاني:** عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تقييم إدارة التغيير وجودة الخدمات في المؤسسة

محل الدراسة

سنترك في هذا المبحث إلى توضيح الطريقة المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، أي تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في اختيار المعطيات واختبار الفروض.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.

تعتبر شركة اتصالات الجزائر فرع من مجمع اتصالات الجزائر، وتعتبر هذه الأخيرة من بين المؤسسات التي تحرص على خدمة زبائنها بالاعتماد على السياسات التسويقية المختلفة، حيث يقابلها أكبر عدد من المشاركين في الهاتف والانترنت والخدمات الأخرى، وفيما يلي سنعرض نشأة شركة اتصالات الجزائر والتزاماتها الأساسية وكذا هيكلتها.

1. تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

2. نشأة المديرية العملية للاتصالات بورقلة:¹

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة و التزاماتها

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من المنشآت الحديثة التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للاتصالات حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و للتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى تعريفها و مهامها.

¹ - مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر ورقلة.

1. تعريفها¹

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: **الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات.**

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار إلغاء مفوضيات إقليمية وإلحاقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغائها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية و استبدالها بكوابل ألياف البصرية و تقنية *MSAN* بالإضافة إلى تقنية *FTTH* ذات التدفق العالي للانترنت.

2. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها²

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

1.2. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر³:

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

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

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

1 - اتفاقية جماعية لاتصالات الجزائر .

2 - مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر ورقلة.

3 - مرجع سبق ذكره.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:
- كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... الخ.
- إزالة تبادل الورق(الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

2.2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر¹:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة(البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية ، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيهات.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... الخ.

العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

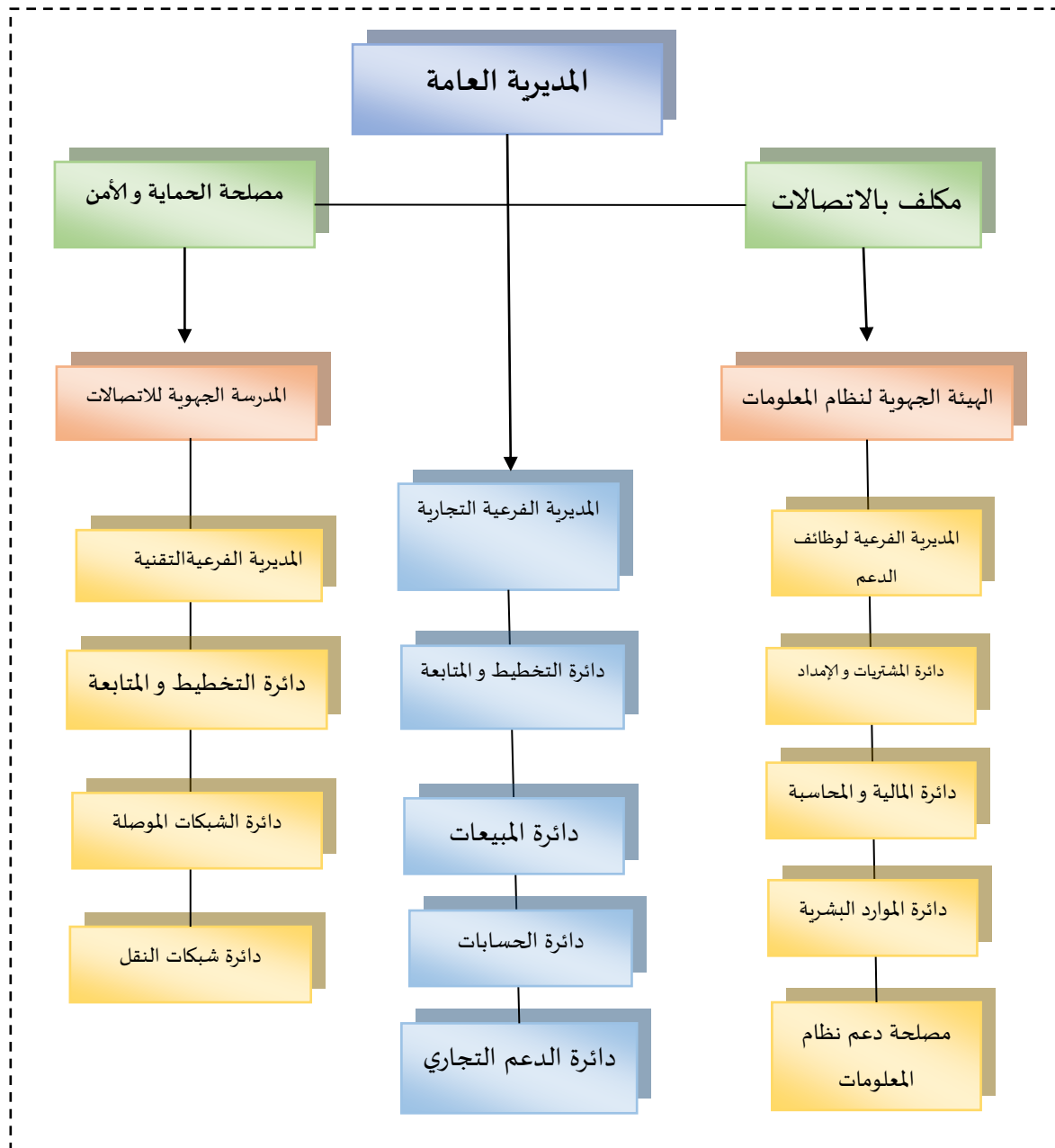
الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي و وظائف كل قسم من شركة اتصالات الجزائر بورقلة

1. الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة (الأعلى ، الأسفل ،الجانبين) و قد يظهر على أساس التسلسل القيادي و قد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

¹- يعقوبي سليمان ، رئيس دائرة الموارد البشرية ، 26 مارس 2019 .

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المؤسسة محل الدراسة

2. شرح الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من مجموعة من الأنشطة يتناول مهام كل مكتب و كل مصلحة على حدة، و كذا وظيفة كل فرد في المؤسسة، و يتمثل في ثلاث مستويات يمكن شرحها كما يلي¹ :

المستوى الأول :

- **المدير:** يقوم بإدارة شؤون المؤسسة والسهر على تطبيق برامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح و المصادقة على الملفات.

المستوى الثاني:

- **المكلف بالاتصال:** يقوم المكلف بالاتصالات بتعزيز صورة المؤسسة و تنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام، كما يقوم بتوطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة و تنفيذ السياسة الإعلامية للشركة.

- **الهيئة الجهوية لنظام المعلومات:** تشرف هذه المصلحة على المعالجة الآلية للمعلومات التي ترده من جميع أقسام المديرية و إرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة و استقبال المعلومات الواردة من المديرية العامة ليحولها إلى القسم المعني في المديرية، و يقوم بمعالجة أرصدة الاستهلاك ، و طباعة الكشوف و الجداول التي تتعين بها إدارة الموارد البشرية، يعالج المعلومات المالية و المحاسبية الواردة أو الصادرة من قسم المحاسبة إلى المديرية المالية، و يقوم بطباعة كل الجداول و الكشوف المحاسبية و المالية.

- **المدرسة الجهوية للاتصالات :** من مهام المدرسة تكوين الموارد البشرية أو تجديد المعارف و تنمية قدراتهم.

- **مصلحة الحماية و الأمن :** تعمل هذه المصلحة على :

- تحقيق بيئة آمنة و محصنة و خالية من المخاطر.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

- نشر الوعي في السلامة لدى العمال.

- توفير جو عمل مريح.

المستوى الثالث : يتكون هذا المستوى من ثلاث مديريات فرعية حيث تحتوي كل منها على مجموعة من الدوائر، و هي كما يلي:²

¹ - مرجع سبق ذكره .

²- المرجع سابق ذكره.

- المديرية الفرعية التقنية : تتكون هذه المديرية من:

- دائرة التخطيط و المتابعة : من مهامها استغلال الموارد أحسن استغلال ، التخطيط و التنظيم و التنسيق بين إدارات الشركة لإنجاز المهام و الأفكار الجديدة بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- دائرة الشبكات الموصلة : تقوم بتطبيق برامج صيانة الأجهزة و توصيلات الألياف البصرية ، تطبيق مخططات شبكة الاتصالات ، تطبيق برامج الصيانة و شبكة الخطوط.
- شبكات النقل : تسهر هذه الدائرة على صيانة جميع أجهزة العتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات التابعة للولاية.

- المديرية الفرعية التجارية : تضم هذه المديرية الدوائر التالية:

- دائرة التخطيط و المتابعة : تساهم في تحقيق أهداف الشركة و ذلك بوضع خطط تسويقية ناجحة و استغلال الفرص في السوق و تقوم هذه المصلحة بالتغذية الإعلامية العامة، و الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات أو ما شابه ذلك.
- دائرة المبيعات: تعمل على نقل المعلومة إلى الفروع التابعة للمؤسسة و العملاء ، و ذلك من خلال جمع المعلومات و ضمان توصيلها إلى الجهات المعنية، كما أنها تقوم بضمان وصول مختلف الخدمات إلى نقاط البيع و متابعتها بشكل دائم و مستمر.
- دائرة الحسابات الكبرى: إعداد الميزانية المالية و المحاسبية من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريد....
- دائرة الدعم التجاري : تتضمن الأنشطة الخاصة بالتمويل و التسويق و خدمات ما بعد البيع.

- لمديرية الفرعية لوظائف الدعم: تحتوي هذه المديرية على الدوائر التالية :

- دائرة المشتريات وإمداد : تسيير الذمم المالية ، معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة ، تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة . كما تعمل على إعداد تقارير شهرية و مراقبة طلبات الشراء.
- دائرة المالية والمحاسبة : تتعلق بالأنشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من الأموال و توفير رؤوس الأموال و تسييرها ، تسيير الميزانية و الجباية ، إعداد و وضع القواعد و الإجراءات السهر على تطبيقها و يقوم بالتسجيلات المحاسبية من اجل تحديد نتيجة الدورة ، إعداد ميزان المراجعة و الملاحق و جدول الحسابات و غيرها ، ايضا تعد هذه الدائرة التصاريح الشهرية المتعلقة بالضمان الاجتماعي و الضرائب.
- دائرة الموارد البشرية : تقوم بالإشراف على توظيف المستخدمين و اتخاذ كل الإجراءات اللازمة لذلك ، تسيير شؤون العمال و تأطيرهم.

▪ **مصلحة الشؤون القانونية :** مختص بالشؤون القانونية، و المنازعات و التأمينات، بالإضافة إلى تحصيل المنازعات الهاتفية.

▪ **مصلحة دعم نظام المعلومات :** تشرف هذه المصلحة على المعالجة الآلية للمعلومات التي ترده من جميع أقسام المديرية و إرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة و استقبال المعلومات الواردة من المديرية العامة ليحولها إلى القسم المعني في المديرية، و يقوم بمعالجة أرصدة الاستهلاك، و طباعة الكشوف و الجداول التي تتعين بها إدارة الموارد البشرية، يعالج المعلومات المالية و المحاسبية الواردة أو الصادرة من قسم المحاسبة إلى المديرية المالية، و يقوم بطباعة كل الجداول و الكشوف المحاسبية و المالية.¹

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من 297 جميع العمال من مختلف تخصصاتهم سواء الموظفين ومدراء و رؤساء اقسام موزعين على (17) مصلحة.

2- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت 17 مصلحة، والبالغ عددهم 48 موظف و 4 مدراء و 11 رئيس دائرة و 17 رئيس قسم، وبناء عليه تم تحديد عينة الدراسة في (80) استمارة شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة:

جدول رقم (2-1) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	80	عدد الاستمارات الموزعة
100 %	80	عدد الاستمارات المسترجعة
0 %	00	عدد الاستمارات الملغاة
100 %	80	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بغية الوصول الى النتائج تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

¹- المرجع سابق ذكره.

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (*Mean*): وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (*Cronbach's Alpha*): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبارات الفروض المعلمية والغير معلمية: من أجل اختبار الدلالة الاحصائية للفروق في متغيرات الدراسة حسب متغيرات ديموغرافية (اشكالية)

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة والوثائق الرسمية للمؤسسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة

تقديم الاستبيان

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة وعبارة الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 34 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة التغيير والذي احتوى على (16) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** التغيير الوظيفي: ويقاس من خلال اربع عناصر
 - ✓ العمل على التغيير في الفلسفة من خلال تغيير في الرسالة والأهداف الاستراتيجية
 - ✓ السعي لبلوغ أهداف من خلال تغيير الموارد باستمرار
 - ✓ العمل على التغيير التدريجي لوظائف الموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية

✓ القيام بإجراء تعديل في الاهداف الاستراتيجية لاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة.

■ **البعد الثاني:** تغيير الموارد البشرية: ويقاس من خلال خمس عناصر

✓ القيام بتغيير من الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم

✓ العمل على تغيير طريقة تقييم الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها

✓ السعي إلى تقليل من مقاومة التغيير من خلال إيضاح أهمية التغيير للمؤسسة ولموظفيها

✓ العمل على تغيير المادي لمكان العمل من أجل توفير مناخ مناسب للعمل

✓ القيام باستحداث مناصب شغل حديثة لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال

■ **البعد الثالث:** تغيير الهيكل التنظيمي : ويقاس من خلال اربع عناصر

✓ القيام بإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي بشكل دوري

✓ السعي لمواكبة تغيرات البيئة من خلال تغيير مستويات إدارية حديثة

✓ انشاء فروع وأقسام لكل مستوى من مستويات الإدارية

✓ القيام بالتخلي عن بعض الوظائف الغير ضرورية

■ **البعد الرابع:** إدارة التغيير بالتكنولوجيا: ويقاس من خلال ثلاثة عناصر

✓ العمل على اقتناء تكنولوجيا جديدة في ممارساتها من أجل خفض التكاليف

✓ انتهاج خدمات حديثة تعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا

✓ توفر معدات وآلات الكترونية بالعدد الكافي

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر والذي احتوى على

(18) عبارة. تم تقسيمه لخمسة أبعاد كما يلي:

■ **البعد الأول:** الاعتمادية : ويقاس من خلال اربع عناصر

✓ اعتماد على تقديم خدماتها في الأجل المحدد

✓ تميز بثقة الزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة

✓ الحرص على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة

✓ الفاتورة المدفوعة تتناسب مع قيمة الخدمة المقدمة

■ **البعد الثاني:** الاستجابة : ويقاس من خلال اربع عناصر

✓ إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.

✓ القيام باتخاذ التدابير الفورية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن.

✓ الحرص العمال على تلبية طلبات الزبائن فورا

✓ فترة انتظار الزبائن لأدورهم في تلقي الخدمات قصيرة.

■ **البعد الثالث:** الأمان: ويقاس من خلال ثلاثة عناصر

✓ امتلاك المؤسسة سمعة ومكانة جيدة لدى الزبائن.

✓ المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن مع إمكانية الحصول عليها عند طلبها من الزبون

✓ يتسم سلوك العاملين بالأدب وحسن المعاملة مع الزبائن

■ **البعد الرابع:** الملموسية: ويقاس من خلال اربع عناصر

- ✓ امتلاك فروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها
- ✓ الموقع ملائم يسهل الوصول اليه وبسرعة
- ✓ التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح
- ✓ اعتناء مقدمي الخدمة بمظهرهم وحسن استقبال الزبائن
- **البعد الخامس: التعاطف :** ويقاس من خلال ثلاث عناصر
 - ✓ تقديم نصائح وتوجيهات عند التعامل مع المؤسسة
 - ✓ دعم الزبون وتعاطف معه عند مواجهة مشاكل
 - ✓ مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع

ولإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاثة درجات.

- محايد تعطى لها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض] 1.66 - 1]
متوسط] 2.33 - 1.66]
مرتفع] 3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- **صدق المحكمين:**

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- **قياس ثبات الاستبيان:**

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل وذلك لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات موظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر كان كالتالي:

الجدول رقم (2-3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معايير الدراسة	عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي	16	0.798
المحور الثاني: جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر	18	0.925
الاستبيان ككل	34	0.924

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (*Cronbach's alpha*) يصل إلى 92.4%، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض وأن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان المخصص للوصول إلى نتائج الدراسة، بحيث أن نسبه لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

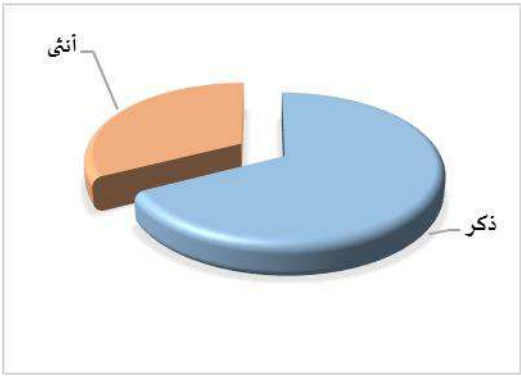
المبحث الثاني: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص العامة لعينة الدراسة

تمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

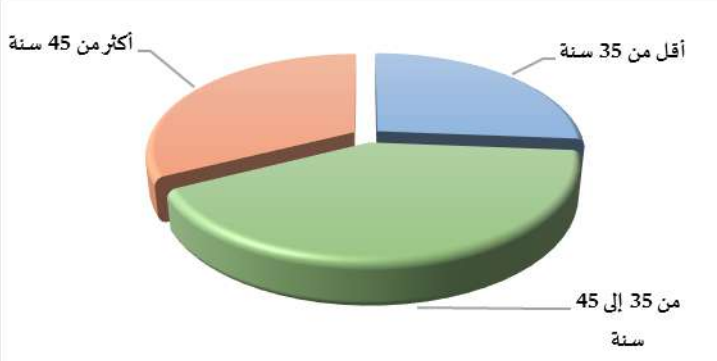
1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	67,5	54	ذكر
	32,5	26	أنثى
	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تنوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 67.5% لصالح الذكور في حين 32.5% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة بحيث أغلب العمال يرتكزون في الجانب التقني وهذا ما يلائم فئة الذكور.

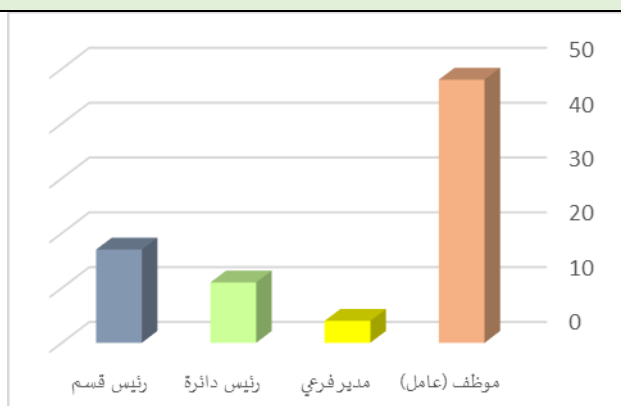
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب السن		
	النسبة %	التكرار	السن
	26,3	21	أقل من 35 سنة
	41,3	33	من 35 إلى 45 سنة
	32,5	26	أكثر من 45 سنة
	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بعدد 33 ونسبة 41.3 % ، تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بعدد 26 ونسبة 32.5% وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها لأثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان ويعود ذلك بدرجة كبيرة الى ان أكبر عملية توظيف شهدتها المؤسسة كانت بين سنتين 2003 و2008 مما جعل البنية البشرية للمؤسسة يغلب عليها شباب من 35 الى 45، في حين الفئة العمرية أقل من 35 سنة بعدد 21 ونسبة 26.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب	الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب		
	النسبة %	التكرار	المنصب
	60	48	موظف (عامل)
	5	4	مدير فرعي
	13,8	11	رئيس دائرة
	21,3	17	رئيس قسم
	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة الوظيفية موظف بعدد 48 ونسبة 60%، وهي نتيجة منطقية وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة الذي يركز على العمال العاديين أكثر من رؤساء المصالح والمدراء، وتليها الفئة الوظيفية رئيس قسم بعدد 17 ونسبة 21.3%، أما الفئة الوظيفية رئيس دائرة بعدد 11 ونسبة 13.8%، في حين مدير فرعي بعدد 4 ونسبة 5% وهي اقل نسبة من المجموع الإجمالي للنسب.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة		
	النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
	3,8	3	أقل من سنتين
	15,0	12	من 2 إلى 7 سنوات
	21,3	17	من 7 إلى 15 سنة
	60,0	48	أكثر من 15 سنة
	%100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية أكثر من 15 سنة بعدد 48 ونسبة 60%، تليها من 7 إلى 15 سنة بعدد 17 ونسبة 21.3%، لكل منها التي نعتبرها منطقية وذلك لعدة أسباب نذكر من بينها ان اغلبهم ووظفوا ما بين سنتين 2003-2008، وكذلك انشاء شركة موبيليس سنة 2007، وتحويل جزء كبير من عمال اتصالات الجزائر اليها ، أما الفئة العمرية من 2 إلى 7 سنوات بعدد 12 ونسبة 15%، أما الفئة العمرية أقل من سنتين بعدد 3 ونسبة 3.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	26,3	21	ثانوي فأقل
	30,0	24	ماستر/ مهندس
	40,0	32	ليسانس
	3,8	3	دراسات عليا
	100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي، بأغلبية ليسانس بعدد 32 ونسبة 40%، تليها ماستر بعدد 24 ونسبة 30%، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص على استقطاب وتوظيف اغلب العمال الحاصلين على الشهادات الجامعية والذي تحتاجه نظرا لطبيعة نشاطها، أما ثانوي فأقل بعدد 21 ونسبة 26.3% في حين دراسات عليا بعدد 3 ونسبة 3.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني : اولويات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارتر" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا جدول (2-2)، والنتائج التالية توضح ذلك:

الفرع الاول: نتائج تحليل عبارات المحور الأول لإدارة التغيير التنظيمي

نحاول الاجابة في هذا الجزء على اشكالية فرعية الأولى للبحث ومن أجل معرفة أولويات التي تعطيها مؤسسة الاتصالات في تطبيقها لعناصر إدارة التغيير و ماهي الجوانب التي تأخذ أكثر اهتمام في المؤسسة.

1) عرض النتائج المتعلقة ببعيد ادارة التغيير بالتكنولوجيا.

جدول رقم (2-9): يبين اتجاه افراد العينة من ناحية ادارة التغيير بالتكنولوجيا.

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي		المحاور الابعاد
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
مرتفع	1	,4880	2,83	انتهاج خدمات حديثة تعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا	15
	2	,5200	2,78	توفر معدات وآلات الكترونية بالعدد الكافي	16
	3	,5840	2,75	العمل على اقتناء تكنولوجيا جديدة في ممارستها من أجل خفض التكاليف	14
مرتفع	1	,4510	2,79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-9) ان اتجاهات افراد العينة نحو الفقرات (1.2.3) كانت ضمن الاتجاه المرتفع نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.79)؛ و انحراف معياري (0.451)؛ حيث أن "العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.83)؛ وانحراف معياري (0.488)؛ وهذا ما يدل على ان المؤسسة تسعى لانتهاج خدمات حديثة تعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا من اجل تقديم خدمات في الاتصالات وفق متطلبات ورغبات الزبائن.

2) عرض النتائج المتعلقة ببعده التغيير التنظيمي.

جدول رقم (2-10): يبين اتجاه افراد العينة من ناحية التغيير الوظيفي.

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول: إدارة التغيير الوظيفي	المحاور الابعاد	
مرتفع	1	0,4080	2,90	العمل على التغيير في الفلسفة من خلال تغيير في الرسالة والأهداف الاستراتيجية	01
	2	0,6150	2,66	السعي لبلوغ أهداف من خلال تغيير الموارد باستمرار	02
	3	0,6540	2,53	القيام بإجراء تعديل في الأهداف الاستراتيجية لاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة.	04
	4	0,6930	2,51	العمل على التغيير التدريجي لوظائف الموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية	03
مرتفع	2	,3520	2,65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.65)؛ وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.51-2.90)؛ حيث أن "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90)؛ ويفسر ذلك باهتمام المؤسسة بتغيير الوظيفي من خلال تركيزها على الأهداف الاستراتيجية وتوضيح رسالتها.

3 عرض النتائج المتعلقة ببعء التغيير الهيكلي التنظيمي.

جدول رقم (2-11): يبين اتجاه افراد العينة من ناحية التغيير الهيكلي التنظيمي

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي		المحاور
				الابعاد	التغيير الهيكلي التنظيمي	
مرتفع	1	,720	2,46	انشاء فروع وأقسام لكل مستوى من مستويات الإدارية	12	التغيير الهيكلي التنظيمي
	2	,7390	2,40	السعي لمواكبة تغيرات البيئة من خلال تغيير مستويات إدارية حديثة	11	
	3	,7560	2,40	القيام بإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي بشكل دوري	10	
	4	,7450	2,33	القيام بالتخلي عن بعض الوظائف الغير ضرورية	13	
مرتفع	3	,5540	2,40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.40)؛ وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ حيث أن "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.46)؛ وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تسعى بدرجة مرتفعة من خلال إنشاء فروع وأقسام لكل مستوى من مستويات الإدارية كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية للفقرات جات مرتفعة ما يدل على اهتمام المؤسسة بهذا البعد فخلال ثلاثة عشر سنة الأخيرة حدث عدة تغييرات نذكر أهمها سنة 2010 حيث تم تحويل وظائف من المديرية الجهوية الى الولائية وحركة كبيرة للعمال وفي سنة 2011 تم فصل عملية التسيير للمديرية الولائية العامة، سنة 2013 تم فتح وكالة تجارية حديثة من اجل تقرب الخدمة لزيون، اما التغيير الجوهرية تم سنة 2016 وإعادة هيكلة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر

4 عرض النتائج المتعلقة ببعء التغيير الموارد البشرية.

جدول رقم (2-12): يبين اتجاه افراد العينة من ناحية التغيير التنظيمي.

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي		المحاور
				الابعاد	تغيير الموارد البشرية	
مرتفع	1	0,7290	2,48	القيام باستحداث مناصب شغل حديثة لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال	09	تغيير الموارد البشرية
مرتفع	2	0,6430	2,37	العمل على تغيير طريقة تقييم الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها	06	
متوسط	3	0,7750	2,32	العمل على تغيير المادي لمكان العمل من أجل توفير مناخ مناسب للعمل	08	
متوسط	4	0,7220	2,31	السعي إلى تقليل من مقاومة التغيير	07	

				من خلال إيضاح أهمية التغيير للمؤسسة وموظفيها
متوسط	5	0,7640	2,18	05 القيام بتغيير من الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم
مرتفع	4	,5570	2,33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ومن خلال الجدول رقم (2-12) وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.33) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ حيث أن " العبارة رقم 09 و 06 " احتلتا المرتبة الاولى والثانية على التوالي أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على القيام باستحداث مناصب على مستوى المديرية الولائية كإضافة بعض المناصب التي تساهم وتسهل من تقديم افضل الخدمات في مجال الانترنت، مع انشاء مديريات ولائية أخرى تضاف الى خمسين الولاية الأولى، كما نجد " العبارة رقم 08 و 07 و 05 " جاءت بالمرتبة الثالثة ورابعة والخامسة على التوالي وبمتوسط حسابي (2.32) و (2.31) و (2.18)؛ أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على ان المؤسسة تعمل على توفير مناخ مناسب للعمل، وتسعي لإيضاح أهمية التغيير للمؤسسة وموظفيها، وتعمل على القيام بتغيير من الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم.

5 مناقشة نتائج واختبار الفرضية الأولى: سنتطرق الى اختبار الفرضية ثم مناقشتها

الفرضية الأولى: " تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) على غرار المؤسسات الاقتصادية في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على التغيير في الهيكل التنظيمي بدرجة الأولى وتغيير الموارد البشرية بدرجة الثانية."

H0: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على التغيير في الهيكل التنظيمي بدرجة الأولى وتغيير الموارد البشرية بدرجة الثانية.

H1: تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على إدارة التغيير بالتكنولوجيا بدرجة الأولى والتغيير الوظيفي بدرجة الثانية.

جدول رقم (2-13): يبين اتجاه العام لأفراد العينة لإدارة التغيير التنظيمي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد ادارة التغيير التنظيمي
مرتفع	,4510	2,79	إدارة التغيير بالتكنولوجيا
	,3520	2,65	التغيير الوظيفي
	,5540	2,40	تغيير الهيكل التنظيمي
	,5570	2,33	تغيير الموارد البشرية
مرتفع	,3230	2,54	اجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى إدارة التغيير التنظيمي حسب عينة الدراسة بلغ (2.54)؛ وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.323)؛ وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي محل الدراسة باتجاه مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

❖ **نتيجة الفرضية الأولى:** نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي ان مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) على غرار المؤسسات الاقتصادية تعتمد في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على إدارة التغيير بالتكنولوجيا بدرجة الأولى والتغيير الوظيفي بدرجة الثانية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المتعلقة بأبعاد جودة الخدمات .

نحاول الاجابة في هذا الجزء على اشكالية فرعية الثانية للبحث ومن أجل معرفة أولويات التي تعطيها مؤسسة الاتصالات في تطبيقها لعناصر جودة الخدمات وماهي الجوانب التي تأخذ أكثر اهتمام في المؤسسة.

1) عرض النتائج المتعلقة ببعد التعاطف.

جدول رقم (2-14): يبين اتجاه افراد العينة لجودة الخدمات من ناحية التعاطف

المحاور الابعاد	عبارات المحور الثاني		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
	العدد	المتوسط الحسابي			
البعد الخامس: التعاطف	16	تقدم نصائح وتوجيهات عند التعامل مع المؤسسة	2,86	,4420	مرتفع
	18	مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع	2,85	,4230	
	17	دعم الزبون وتعاطف معه عند مواجهة مشاكل	2,80	,4610	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2,83	,3590	1

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

يظهر من الجدول السابق ان وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.83)؛ وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.86-2.80) حيث أن "العبرة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.442)؛ وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة وتركيزها على المعاملة الجيدة من اجل جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن .

2) عرض النتائج المتعلقة ببعء الملموسية.

جدول رقم (2-15): يبين اتجاه افراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الملموسية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني		المحاور
			الابعاد	البعء الرابع: الملموسية	
مرتفع	1	,4520	2,81	الموقع ملائم يسهل الوصول اليه وبسرعة	13
	2	,5440	2,78	امتلاك فروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها	12
	3	,6180	2,65	التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح	14
	4	,4830	2,76	اعتناء مقدمي الخدمة بمظهرهم وحسن استقبال الزبائن	15
مرتفع	2	,3880	2,75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

يظهر من الجدول السابق ان وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.75) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.76-2.81) حيث أن "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0,452) قد حصل على أعلى تأييد فان موقع العمل ملائم و يسهل الوصول إليه وبسرعة وهذا ما يدل على المؤسسة تعمل على انشاء فروع تجارية جديدة من اجل تسهيل وتقريب الخدمة المقدمة للزبون.

3) عرض النتائج المتعلقة ببعء الأمان.

جدول رقم (2-16): يبين اتجاه افراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الامان

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني		المحاور
			الابعاد	البعء الثالث: الأمان	
مرتفع	1	,4630	2,75	المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن مع إمكانية الحصول عليها عند طلبها من الزبون	10
	2	,5890	2,73	يتسم سلوك العاملين بالأدب وحسن المعاملة مع الزبائن	11
	3	,6860	2,60	امتلاك المؤسسة سمعة ومكانة جيدة لدى الزبائن.	09
مرتفع	3	,4370	2,69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

يظهر من الجدول السابق ان وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.69) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.60-2.75) حيث أن "العبارة رقم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

10 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري قدره(0,463) قد حصل على أعلى تأييد وبهذا فان المؤسسة تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بزيون، وهذا ما يجعلها تتميز بسمعة ومكانة جيدة لدى زبائنها.

4) عرض النتائج المتعلقة ببعدها الاعتمادية.

جدول رقم (2-17): يبين اتجاه افراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الاعتمادية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني		المحاور
			الابعاد	البعدها الاعتمادية	
مرتفع	1	,5640	2,68	الحرص على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة	03
	2	,6760	2,65	اعتماد على تقديم خدماتها في الأجل المحدد	01
	3	,5790	2,63	تميز بثقة الزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة	02
	4	,6690	2,58	الفاتورة المدفوعة تتناسب مع قيمة الخدمة المقدمة	04
مرتفع	4	,5160	2,64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

يظهر من الجدول السابق ان وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.64) وبانحراف معياري قدره (0.516) وبدرجة تطبيق مرتفعة ؛ إذ أن "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري بلغ (0.564) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على حرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الاجل المحدد وبدرجة عالية من الدقة، مما يعزز ثقة الزبائن المستفيدين من خدماتها.

5) عرض النتائج المتعلقة ببعدها الاستجابة.

جدول رقم (2-18): يبين اتجاه افراد العينة لجودة الخدمات من ناحية الاستجابة

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني		المحاور
			الابعاد	البعدها الاستجابة	
مرتفع	1	,5680	2,67	حرص العمال على تلبية طلبات الزبائن فورا	07
	2	,6500	2,58	القيام باتخاذ التدابير الفورية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن.	06
	3	,6310	2,57	فترة انتظار الزبائن لأدورهم في تلقي الخدمات قصيرة.	08
	4	,7280	2,52	إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	05
مرتفع	5	,5090	2,59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

ومن خلال الجدول اعلاه وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة و الأخيرة بالمتوسط الحسابي (2.59) وبانحراف معياري قدره (5.09) وبدرجة استجابة مرتفعة حيث أن "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى

"بمتوسط حسابي (2.67) وبانحراف معياري بلغ (0.568) أي أنهم يؤكدون وبدرجة استجابة مرتفعة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص على تقديم الخدمة لزبون في اقل وقت ممكن وبجودة عالية.

6) مناقشة نتائج واختبار الفرضية الثانية .

سنتطرق الى اختبار الفرضية ثم مناقشتها

الفرضية الثانية : " تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في خدماتها بجانب الاستجابة والتعاطف".

H0: تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في خدماتها بجانب التعاطف.

H1: تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في خدماتها بجانب الاستجابة والتعاطف.

جدول رقم (2-19): يبين اتجاه العام لأفراد العينة لجودة الخدمات.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد جودة الخدمات
مرتفع	3590,	2,83	التعاطف
	3880,	2,75	الملموسية
	4370,	2,69	الامان
	5160,	2,64	الاعتمادية
	5090,	2,59	الاستجابة
مرتفع	3760,	2,70	اجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب عينة الدراسة بلغ (2.70) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.376) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالزبون من خلال تقديم افضل خدمة في مجال الاتصالات والانترنت وفي اقل وقت ممكن وهذا ما توضحه رسالة المؤسسة التي تسعى من خلالها الى جلب اكبر عدد ممكن من الزبائن في ظل المنافسة المحدودة من قبل بعض المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع كمؤسسة (موبليس، جازي، اوريدو).

❖ نتيجة الفرضية الثانية : أي ان مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) تهتم في خدماتها بجانب التعاطف بدرجة الاولى وهو ما يثبت جزئية الفرضية.

المطلب الثالث: دراسة العلاقة بين إدارة تغيير و جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

بعدها ما سلطنا ضوء في المطلب السابق على مستوى تطبيق عناصر ادارة التغيير التنظيمي حيث قيمنا الأولويات التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر، هذا من جهة ومن جهة أخرى قيمنا جودة الخدمات حسب آراء العينة المستخدمة، نحاول

فيما يلي الربط ما بين متغيرين الدراسة في هذا المطلب بقياس العلاقة ما بين إدارة التغيير و جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بالاعتماد على الأدوات الكمية المتاحة في ذلك.

سنحاول الاجابة في هذا المطلب على اشكالية الفرعية الثالثة للبحث التي تنص على " يعتبر تغيير الموارد البشرية أكثر مساهمة من إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)".

H0: يعتبر تغيير الموارد البشرية أكثر مساهمة من إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)".

H1: يعتبر تغيير بالتكنولوجيا أكثر مساهمة من إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)". من اجل اختبار صحة الفرضية الثالثة تقسيمها الى ثلاث فرضيات جزئية على النحو التالي:

الفرع الاول: تقدير طبيعة وقوة الارتباط بين ادارة التغيير وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

في هذا الجانب نحاول تقدير طبيعة وقوة العلاقة ما بين إدارة التغيير وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ونستخدم في ذلك معامل الارتباط الخطي ل بيرسون حيث يظهر اشارته السالبة او الموجبة العلاقة الخطية العكسية او الطردية على التوالي ما بين المتغيرين وتظهر قيمته قوة العلاقة الخطية والجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط الخطي ما بين محوري الدراسة.

الجدول رقم (2-20): يدرس علاقة بين ادارة التغيير وجودة الخدمات بمعامل ارتباط بيرسون

		إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر
إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	1	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لدينا القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط ما بين إدارة التغيير وجودة الخدمة Sig= 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نجد ان هناك دلالة احصائية للارتباط الخطي ما بين إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث كان معامل الارتباط الخطي يساوي +0.69 بمعنى يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 69% ما بين إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرع الثاني: الاثر الجزئي لكل من جوانب ادارة التغيير على جودة الخدمات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ادارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نحاول في ما يلي معرفة اي الجوانب أكثر تأثيرا لإدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال مصفوفة الارتباط الخطي ما بين أبعاد المحور المستقل وابعاد المحور التابع.

الجدول رقم (2-21): مصفوفة الارتباط الخطي ما بين أبعاد المحور المستقل وابعاد المحور التابع.

		إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	التغيير الوظيفي	تغيير الموارد البشرية	تغيير الهيكل التنظيمي	إدارة التغيير بالتكنولوجيا	جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر
إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélacion de Pearson	1	,533**	,821**	,675**	,589**	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
التغيير الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,533**	1	,433**	,071	,051	,281*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,530	,656	,011
	N	80	80	80	80	80	80
تغيير الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,821**	,433**	1	,264*	,293**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,018	,008	,000
	N	80	80	80	80	80	80
تغيير الهيكل التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,675**	,071	,264*	1	,404**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,530	,018		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
إدارة التغيير بالتكنولوجيا	Corrélacion de Pearson	,589**	,051	,293**	,404**	1	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000	,656	,008	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélacion de Pearson	,697**	,281*	,476**	,543**	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال العمود الأول يمكن ربط جودة الخدمات بكل من أبعاد التغيير التنظيمي حيث نجد من خلال القيمة الاحتمالية $sig < 0.05$ ان كل من أبعاد ادارة التغيير تأثر على جودة الخدمة و ذلك بنسب متفاوتة حيث نجد أن إدارة التغيير بتكنولوجيا تؤثر بنسبة 58٪ بدرجة اقل نجد تغيير الهيكل التنظيمي ب 54٪ وتغيير الموارد البشرية 47٪ و التغيير الوظيفي ب 28٪ وهذا ما يوضح مساهمة إدارة التغيير التنظيمي بجوانبها الأربعة، في جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، بنسب مختلفة ما يفسر ذلك بان كل من تغيير في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات لزبون له اثر فعلي في تحسين جودة الخدمة، فمثلا استخدام البرامج الحديثة في المؤسسة خاصة البرامج المتعلقة بزبون في الوكالات التجارية له دور فعال في تسهيل وتسريع جودة الخدمة المقدمة .

الفرع الثالث: اين يكمن اثر إدارة التغيير اكثر في جودة الخدمات

فيما يلي نريد تقدير اي الجوانب في جودة الخدمة اكثر تأثرا من إدارة التغيير، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط الخطي ما بين محور إدارة تغيير و جودة الخدمات.

الجدول رقم (2-22): يدرس معامل الارتباط الخطي بين ادارة التغيير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات

Corrélations							
		إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	الاعتمادية	الاستجابة	الامان	الملموسية	التعاطف
إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	1	,651**	,627**	,509**	,580**	,560**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الاعتمادية	Corrélation de Pearson	,651**	1	,825**	,662**	,581**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الاستجابة	Corrélation de Pearson	,627**	,825**	1	,621**	,605**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الامان	Corrélation de Pearson	,509**	,662**	,621**	1	,762**	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الملموسية	Corrélation de Pearson	,580**	,581**	,605**	,762**	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
التعاطف	Corrélation de Pearson	,560**	,556**	,639**	,566**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال العمود الأول يمكن الربط ما بين إدارة التغيير التنظيمي من جهة وابعاد جودة الخدمة من جهة أخرى، حيث نجد أن القيم الاحتمالية **sig** للمعاملات الخمسة اقل من 0.05 وهذا ما يوضح وجود دلالة احصائية لأثر إدارة التغيير التنظيمي في كل من جوانب جودة الخدمة وذلك بنسب متفاوتة، حيث نجد أن الأثر يكون أكثر في جانب الاعتمادية بنسبة 65% ثم في جانب الاستجابة بنسبة 62%، ثم في جانب الملموسية بنسبة 58%، فالتعاطف بنسبة 56% وأقل جانب تأثر هو جانب الأمان بنسبة 50%. وهذا ما يوضح الشمولية التي يؤثر فيها إدارة التغيير التنظيمي على كل جوانب جودة الخدمة، ويفسر ذلك تركيز المؤسسة على اهم بعد في إدارة تغيير التنظيمي وهو الاعتمادية والذي من خلاله، تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الاجل المحدد وبدرجة عالية من الدقة، مما يعزز ثقة الزبائن المستفيدين من خدماتها.

❖ **نتيجة الفرضية الثالثة :** قبول الفرضية البديلة ونفي الفرضية الصفرية أي ان تغيير بالتكنولوجيا الجانب كثر مساهمة من إدارة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة).

المطلب رابع : اختبار وجود فروق في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب المتغيرات الديمغرافية للعينة .

نحاول الاجابة في هذا المطلب على اشكالية الفرعية الرابعة للبحث التي تنص على " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إجابات العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر(ورقلة)، حول إدارة التغيير التنظيمي باختلاف متغيراتهم الشخصية"
الفرع الأول : اختبارات التوزيع الطبيعي .

1. اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب الخبرة المهنية

يبين الجدو التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي في إجابات العينة حول إدارة التغيير التنظيمي في كل خبرة وذلك باستخدام *Shapiro و Kolmogorov*.

الجدول رقم (2-23): يدرس اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب الخبرة المهنية

Tests de normalité							
	المهنية الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiq ues	Ddl	Sig.	Statistiq ues	ddl	Sig.
في التنظيمي التغيير إدارة الجزائر اتصالات مؤسسة	سنتين من أقل	,356	3	.	,818	3	,157
	7 الى 2 من سنوات	,214	12	,137	,899	12	,156
	الى 07 من سنة 15	,167	17	,200*	,941	17	,328
	15 من أكثر سنة	,089	48	,200*	,943	48	,020

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول السابق، نتائج اختباري التوزيع الطبيعي لإجابات العينة في إدارة التغيير التنظيمي، حسب كل صنف من أصناف الخبرة الأربعة، يظهر من خلال القيم الاحتمالية **sig** الموجودة في الجدول أنها كلها أكبر من 0.05 حسب اختبار **Kolmogorov** وعليه نقبل بوجود فرضية التوزيع الطبيعي في إجابات العينة في كل صنف من أصناف الخبرة، وهنا يمكننا الاختبار المعلمي **ANOVA** في اختبار الفروق في إدارة التغيير حسب الخبرة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه يوجد اختلاف في آراء العينة في كل صنف من أصناف المستوى التعليمي حول إدارة التغيير.

الجدول رقم (2-24): يدرس اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب المستوى التعليمي

Tests de normalité							
	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistique s	Ddl	Sig.	Statistique s	ddl	Sig.
مؤسسة في التنظيمي التغيير إدارة الجزائر اتصالات	فأقل ثانوي	,150	21	,200*	,920	21	,085
	ليسانس	,097	24	,200*	,955	24	,353
	مهندس-ماستر	,191	32	,005	,904	32	,008
	عليا دراسات	,385	3	.	,750	3	,000
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							
a. Correction de signification de Lilliefors							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أن التوزيع الطبيعي لإجابات إدارة التغيير حسب المستوى التعليمي لا يتوفر فيه شرط التوزيع الطبيعي في كل أصناف المستوى التعليمي وعليه لا يمكن استخدام الاختبار المعلمي **ANOVA** ويمكن استبداله بالاختبار اللامعلمي **Kruskal-Wallis**.

الفرع الثاني : اختبار الاختلاف في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة باختلاف الخبرة والمستوى التعليمي.

على ضوء ما وجدناه في الفرع السابق في اختبارات التوزيع الطبيعي يمكن استخدام الاختبار المعلمي **ANOVA** في حالة وجود شرط التوزيع الطبيعي والاختبار اللامعلمي **Kruskal-Wallis** في حالة عدم توفر الشرط.

1. اختبار فرضية وجود دلالة للفروق في إدارة التغيير حسب الخبرة:

بعد توفر شرط التوزيع الطبيعي يمكن استخدام اختبار تحليل التباين **ANOVA** في اختبار فرضية وجود دلالة للفروق في آراء العمال حول إدارة التغيير باختلاف خبرتهم والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (2-25): اختبار **ANOVA** لإدارة التغيير حسب الخبرة

ANOVA					
الجزائر اتصالات مؤسسة في التنظيمي التغيير إدارة					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,197	3	,066	,580	,630
Intragroupes	8,585	76	,113		
Total	8,781	79			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يظهر أن القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0.63$ هي أكبر من 0.05 وعليه نقبل بفرضية تجانس متوسطات إدارة التغيير باختلاف الخبرة وعليه فإن الخبرة ليست عاملا في تحديد إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة وأن القيم المقدرة أو المختلفة في إدارة التغيير في العينة هي تقديرات عشوائية وعليه لا يمكن استدلال بالاختلاف الذي وجدناه في العينة والمبين في الملحق رقم (4-8).

2. اختبار فرضية وجود دلالة للفروق في إدارة التغيير حسب المستوى العلمي:

من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول إدارة التغيير حسب المستوى في الفرع السابق ظهر أنه لا يوجد توزيع طبيعي في كامل أصناف المستوى التعليمي وعليه لا يمكن استخدام الاختبار المعلمي ANOVA ونستبدله بذلك باختبار *Kruskall-Wallis* والموضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-26): يدرس اختبار لامعلمي ل *Kruskall-Wallis*.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	80
Statistiques de test	,902 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,825
a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.	
b. Aucun comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يظهر من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية هي $0.82 > 0.05$ وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود اختلاف في إدارة التغيير باختلاف المستوى التعليمي بمعنى أن المستوى التعليمي ليس عاملا في تحديد إدارة التغيير .

نتيجة الفرضية الرابعة: قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة التغيير التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات حيث قمنا بدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين في مؤسسة اتصالات الجزائر كما أن مستوى كل من تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لعناصر الإدارة التغيير التنظيمي مرتفع وجودة الخدمات المقدمة مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الخاتمة

خلاصة:

قمنا في هذه الورقة البحثية بدراسة الأثر الناجم عن تطبيق ادارة التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)، وقد بينت نتائج التحليل عن وجود قوة تفسيرية مقبولة للنموذج المدروس، و قدرة المتغير المستقل (ادارة التغيير التنظيمي) على التنبؤ وشرح المتغير التابع (جودة الخدمات) بنسبة عالية ومنه تبرز أهمية ادارة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمة التي أسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمة كما لمسنا اهتمام الموظفين وإدراكهم بمدى أهمية التغيير بالتكنولوجيا والتغيير بالموارد البشرية وضرورة مواكبة أحدث الطرق سواء التنظيمية أو التكنولوجية أو الثقافية في تحسين الجودة الممنوحة للعملاء لكسب رضاهم، مما يؤدي إلى رفع الميزة التنافسية لهذه المؤسسة، ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي اجريناها في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) لمعالجة الاشكالية التالية: ما مدى تأثير ادارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

اختبار صحة الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) على غرار المؤسسات الاقتصادية في تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على التغيير بالتكنولوجيا بدرجة الاولى والتغيير الوظيفي بدرجة الثانية وهو ما يخالف الفرضية الاولى، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بتقديم خدمات في الاتصالات وفق متطلبات ورغبات الزبائن وتهتم ايضا بتغيير الوظيفي بدرجة الثانية من خلال تركيزها على الأهداف الاستراتيجية وتوضيح رسالتها، وهذا ما توصلت له دراسة: (حسين رحيم ، علاوي عبد الفتاح)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على الأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط وقد وضع الباحثان مجموعة من الفرضيات الثانوية بالتركيز على بعد التغيير في التكنولوجيا و التغيير الهيكل التنظيمي المستخدمة ثم التغيير الذي يشمل الجانب البشري وتأثيره على الأداء العاملين إضافة إلى فرضية رئيسية حول ادارة التغيير التنظيمي ككل وأثرها على الأداء وقد لجأ الباحثان الي استخدام مختلف الأدوات الإحصائية لإثبات او نفي الفرضيات السابقة أين توصلنا في نهاية المقال إلى وجود تأثير مباشر للتغيير بتكنولوجيا على الأداء.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) في خدماتها بدرجة الاولى بجانب التعاطف وهو ما يثبت جزئية الفرضية الثانية، وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بالزبون من خلال تقديم افضل خدمة في مجال الاتصالات والانترنت وفي اقل وقت ممكن وهذا ما

توضحه رسالة المؤسسة التي تسعى من خلالها الى جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن في ظل المنافسة المحدودة من قبل بعض المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع كمؤسسة (موبليس، جازي، اوريدو) .

وهذا ما يعارض دراسة (امل محمد حسين البدوي) " استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (*Servqual*) في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية "هدف البحث هو التعرف على واقع جودة الخدمات المقدمة للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية وضع عدد الاليات المقترحة لتطويره أظهرت نتائج الدراسة ان متوسط لدرجة رضاء المعلمين و معلمات مدرسة التعليم العام عن جودة الخدمات بعد الاعتمادية و المصادقية في التعامل وفق لمقياس *Servqual* كان (2.73) بدرجة متوسطة اما بعد سرعة وفقا كان (2.79) وجاءت بدرجة "متوسطة" و بعد الثقة في التعامل كان (2.79) وجاءت بدرجة "متوسطة" و بعد التعاطف وفق لمقياس *Servqual* كان (2.83) وجاءت بدرجة "متوسطة"، وأخيرا قدمت الدراسة اليات مقترحة لتطوير جودة الخدمات المقدمة للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

يعتبر التغيير بالتكنولوجيا أكثر مساهمة من إدارة التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة) وهذا ما يعارض الفرضية الثالثة، وهذا ما يوضح مساهمة إدارة التغيير التنظيمي بجوانبها الأربعة، في جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، بنسب مختلفة ما يفسر ذلك بان كل من تغيير في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات لزبون له اثر فعلي في تحسين جودة الخدمة، فمثلا استخدام البرامج الحديثة في المؤسسة خاصة البرامج المتعلقة بزبون في الوكالات التجارية له دور فعال في تسهيل وتسريع جورة الخدمة المقدمة .

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر(ورقلة)، حول إدارة التغيير التنظيمي باختلاف متغيراتهم الشخصية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة، بمعنى أن المستوى التعليمي والخبرة ليس عاملا في تحديد إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة).

نتائج إضافية:

- ❖ يوجد مستوى مرتفع لإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2,54) وهو مستوى عالي.
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لجودة الخدمات في المؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.70) وهو مستوى جد مرتفع.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين ادارة تغيير التنظيمي كمتغير مستقل وجودة الخدمات كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر-ورقلة. وهذا ما بينته دراستين: حمدوني رشيد، داتو سعيد عماد، رديف مصطفى " جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام Sem-pls لعينة من فنادق مدينة مغنية" تهدف هذه الورقة البحثية إلى

تشخيص وقياس أبعاد التغيير التنظيمي، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود أثر موجب عالي للتغيير التنظيمي على جودة الخدمة الفندقية، وإدراك جيد لأبعاد التغيير التنظيمي من طرف العاملين باعتباره أولوية لرفع مستوى جودة الخدمات.

ودراسة حداد عفاف، ججيق عبد المالك " العلاقة التأثيرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير ابعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث، ولخصت الدراسة في وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين ابعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وان المؤسسة قيد الدراسة في طريق تطبيق برنامج التغيير التنظيمي لكنها ماتزال بعيدة نوعا ما على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة:

من خلال إجرائنا لدراستنا توصلنا لجملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- ✓ اتضح أن هناك مستوى عال من التغيير التنظيمي لدى الرؤساء والموظفين وهذا يعود إلى اهتمامهم بتحسين والتغيير؛
- ✓ أن هناك تأثير مرتفع لجودة الخدمات لدى المؤسسة؛
- ✓ تعمل المؤسسة وبمستوى متوسط على القيام بتغيير من الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم؛
- ✓ وجود دلالة احصائية لأثر إدارة التغيير التنظيمي في كل من جوانب جودة الخدمة وذلك بنسب متفاوتة؛
- ✓ حرص المؤسسة على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة حسب آراء العمال.

توصيات الدراسة:

استنادا لنتائج الدراسة نقتراح التوصيات التالية لتي من شأنها اعطاء نظرة على نوعية المتغيرين المدروسين:

- ✓ تشجيع ثقافة التغيير باعتبارها سمة من سمات العصر وإنما ليست مجرد حدث عابر؛
- ✓ تعزيز روح المشاركة بين العاملين في وضع خطط للتغيير التنظيمي، لتحقيق خدمات ذات جودة عالية؛
- ✓ تركيز على التدريب الجيد والتحفيز من اجل مواكبة التطورات وتحقيق الريادة؛
- ✓ وجوب مراعاة التغيير المادي لمكان العمل من اجل توفير مناخ مناسب للعمال؛
- ✓ على الرؤساء والمديرين ديمومة تبني ادوار تشجيعية، فالقائد التحويلي دوره التعلم وإكساب أحسن الممارسات والسلوكيات.

الأفاق المستقبلية:

من بين الأفاق المستقبلية التي ننصح بتناولها في المستقبل لمواصلة البحث في هذا المجال ما يلي:

- ✓ أثر جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ أهمية تغيير التنظيمي في تنمية قدرة الأفراد على الابتكار؛
- ✓ أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين؛
- ✓ دور جودة الخدمات في تفعيل التغيير التنظيمي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد خليفة محمد الدبلج، جودة الخدمات الصحية المقدمة من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي من وجهة نظر متلقي الخدمة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسة العليا، جامعة آل البيت 2014/2025.
- 2) حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2004.
- 3) خالد بن عبد الله بن سيف العبري، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، في الماجستير، في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال، في جامعة آل البيت ، 2014 .
- 4) سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة الدكتوراه، في تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018 .
- 5) شكير و فيروز، استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بتقييم أداء العمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (ل م د) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 02- 2020/2019.
- 6) علي حسين عداي، تطبيق نموذج كانو لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات، بحث تطبيقي في بلدية الدورة، رسالة ماجستير، في إدارة البلديات مجلس كلية إدارة الاقتصاد، جامعة بغداد، 2017.
- 7) فهد مشيب المطيري، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، مجلة العلوم التربوية، تخصص " إدارة تعليمية" ،كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 03، العدد 04، ديسمبر، 2020 .
- 8) كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2018.
- 9) يناس الهادي ميرة، استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، إدارة الدراسات العليا والتدريب، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، 2022.

II المجلات والمقالات علمية:

- 1) أوباح سعيدة، صديقي النعاس، أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 01، (2021).
- 2) أمل محمد حسين البدوي، استخدام نموذج الادراكات والتوقعات (Servqual) في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد (184 : الجزء الثاني).
- 3) أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، ماجستير إدارة أعمال، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة زاخو جمهورية العراق، كلية إدارة أعمال، العدد الثامن عشر، 2-نيسان-، 2020 م.
- 4) بلعابد فايزة، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة طاهري محمد، بشار، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد الثاني، أكتوبر 2018.
- 5) حداد عفاف، ججيق عبد المالك، العلاقة التآثرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2020.
- 6) حمدوني رشيد، داتوسعيد عيماد، رديف مصطفى، جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام Sem-pls لعينة من فنادق مدينة مغنية، مجلة اقتصاديات شمال افريقية، المجلد 17 العدد 26، 2021.
- 7) حسين رحيم، علاوي عبد الفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، اقتصاديات شمال افريقية، مجلد 10 العدد 12، 2016.
- 8) خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمخل أساسي في لإحداث التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف مسيلة بالجزائر، العدد 09، جويلية 2015.
- 9) شارف عبد القادر، رضاني لعلا، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة "المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيللة بالأغواط"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2017/17 الايداع القانوني 2002 /110.

قائمة المراجع

- 10) محمد دحية، محمد لمين حساب، قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، سنة النشر 2022/06/17.
- 11) مدرّوس نادية، مزياني حنان، دور جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق ولاء العملاء، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، 2022.

III مراجع بالجنبية:

- 1) Davis, C. J., & Hikmet, N. (2008). Training as regulation and development: An exploration of the needs of enterprise systems users. *Information & Management*, 45(6), 341–348.

IV المواقع الالكترونية:

- 1- متوفر على الرابط : <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.04.002> تم الاطلاع عليها بتاريخ 2023-03-30.
- 2- متوفرة على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=194760> تم الاطلاع عليها بتاريخ 2023-03-05

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع " أثر إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في إطار التحضير لشهادة ماستر، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي. ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

-أنثى

- ذكر

• السن:

-من 35سنة إلى 45سنة

- أكثر من 45 سنة

- اقل من 35سنوات

• المنصب

- مدير فرعي

-رئيس قسم

- موظف (عامل)

- رئيس دائرة

• الخبرة المهنية

-من 2 إلى 7 سنوات

-أكثر من 15 سنة

- اقل من سنتين

- من 7 إلى 15 سنة

• المستوى العلمي

- ماستر.مهندس

- دراسات عليا

- ثانوي فأقل

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي

درجة الموافق			عبارات المحور الأول
موافق	محايد	غير موافق	
البعد الأول: التغيير الوظيفي			
			1. تعمل مؤسستكم إلى التغيير في فلسفتها من خلال التغيير في الرسالة والأهداف الاستراتيجية
			2. تسعى مؤسستكم لبلوغ أهدافها من خلال تغيير مواردها باستمرار
			3. تعمل مؤسستكم على التغيير التدريجي لوظائف مواردها البشرية من أجل زيادة الإنتاجية
			4. تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات في أهدافها الاستراتيجية استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.
البعد الثاني: تغيير الموارد البشرية			
			5. تقوم مؤسستكم بتغيير من الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم
			6. تعمل مؤسستكم على تغيير طريقة تقييم الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها
			7. تسعى مؤسستكم إلى تقليل من مقاومة التغيير من خلال إيضاح أهمية التغيير لها ولوظيفها
			8. تعمل مؤسستكم على التغيير المادي لمكان العمل من أجل توفير مناخ مناسب للعمل
			9. تقوم مؤسستكم باستحداث مناصب شغل حديثة لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال
البعد الثالث: التغيير الهيكلي التنظيمي			
			10. تقوم مؤسستكم بإجراء تعديل في هيكلها التنظيمي بشكل دوري
			11. تسعى مؤسستكم لمواكبة تغيرات البيئة من خلال تغيير مستويات إدارية حديثة
			12. تنشأ مؤسستكم فروع وأقسام لكل مستوى من مستويات الإدارة
			13. تقوم مؤسستكم بالتخلي عن بعض الوظائف الغير ضرورية
البعد الرابع: إدارة التغيير بالتكنولوجيا			
			14. تعمل مؤسستكم على اقتناء تكنولوجيا جديدة في ممارستها من أجل خفض التكاليف
			15. تنتهج مؤسستكم خدمات حديثة تعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا

16. تتوفر مؤسساتكم على معدات وآلات إلكترونية بالعدد الكافي

المحور الثاني: جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

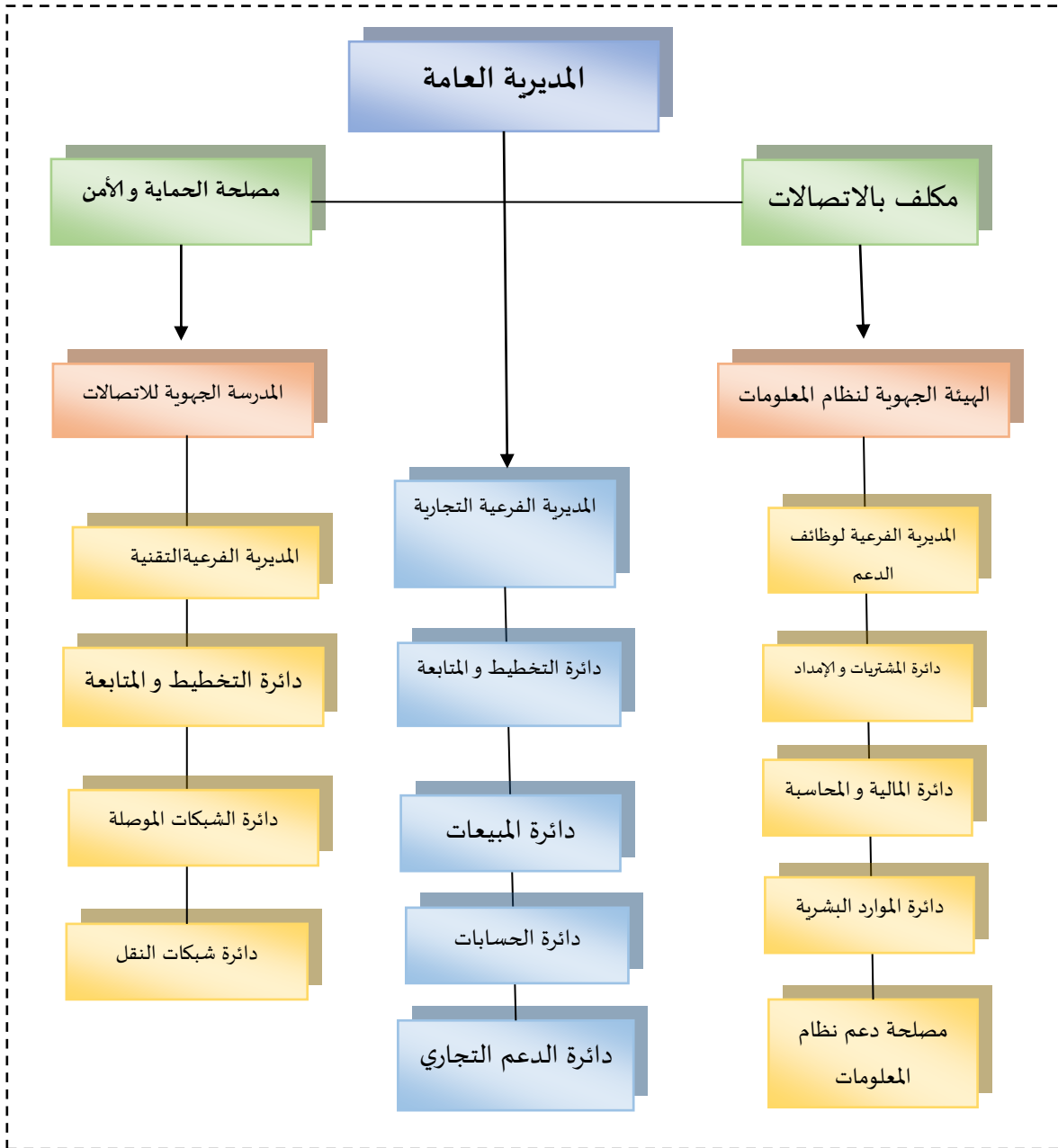
درجة الموافقة			عبارات المحور الثاني
موافق	محايد	غير موافق	
البعد الأول: الاعتمادية			
			17. تعتمد مؤسساتكم على تقديم خدماتها في الأجل المحدد
			18. تحظى مؤسساتكم بثقة الزبائن المستفيدين من خدماتها المقدمة
			19. تحرص مؤسساتكم على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة
			20. الفاتورة المدفوعة تتناسب مع قيمة الخدمة المقدمة
البعد الثاني: الاستجابة			
			21. إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.
			22. تقوم مؤسساتكم باتخاذ التدابير الفورية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن.
			23. يحرص عمال مؤسساتكم على تلبية طلبات الزبائن فوراً
			24. فترة انتظار الزبائن لأدورهم في تلقي الخدمات قصيرة.
البعد الثالث: الأمان			
			25. تحظى مؤسساتكم بسمعة ومكانة جيدة لدى الزبائن.
			26. تحافظ مؤسساتكم على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن مع إمكانية الحصول عليها عند طلبها من الزبون
			27. يتسم سلوك العاملين في مؤسساتكم بالأدب وحسن المعاملة مع الزبائن
البعد الرابع: الملموسية			
			28. تمتلك مؤسساتكم فروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها
			29. مؤسساتكم ذات موقع ملائم يسهل الوصول إليه وبسرعة
			30. التصميم الداخلي والخارجي لمؤسساتكم جميل ومرح
			31. يعتني مقدمي الخدمة بمظهرهم وحسن استقبال الزبائن
البعد الخامس: التعاطف			
			32. مؤسساتكم تقدم نصائح وتوجيهات عند التعامل معها
			33. مؤسساتكم تدعم الزبون وتتعاطف معه عند مواجهة مشاكل
			34. تراعي مؤسساتكم العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	هتهات سعيد	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر (أ)	قسم العلوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	ميلودي عبد الغزيز	أستاذ محاضر (أ)	قسم العلوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المؤسسة محل الدراسة

الملحق رقم (04) : مخرجات نظام spss

1.3 معلم اتساق الفاكرونينج

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

34	,924
----	------

2.3. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	54	67,5	67,5	67,5
	أنثى	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنوات	21	26,3	26,3	26,3
	من 35 سنة إلى 45 سنة	33	41,3	41,3	67,5
	أكثر من 45 سنة	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المنصب الإداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف (عامل)	48	60,0	60,0	60,0
	مدير فرعي	4	5,0	5,0	65,0
	رئيس دائرة	11	13,8	13,8	78,8
	رئيس قسم	17	21,3	21,3	100,0

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من سنتين	3	3,8	3,8	3,8
من 2 الى 7 سنوات	12	15,0	15,0	18,8
من 07 الى 15 سنة	17	21,3	21,3	40,0
أكثر من 15 سنة	48	60,0	60,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	21	26,3	26,3	26,3
ليسانس	24	30,0	30,0	56,3
ماستر-مهندس	32	40,0	40,0	96,3
دراسات عليا	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

3.3 نتائج تحليل عبارات المحور الأول لإدارة التغيير التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل على التغيير في الفلسفة من خلال تغيير في الرسالة والأهداف الاستراتيجية	80	2,90	,409
انتهاج خدمات حديثة تعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا	80	2,84	,489

توفر معدات وآلات إلكترونية بالعدد الكافي	80	2,79	,520
العمل على اقتناء تكنولوجيا جديدة في ممارستها من أجل خفض التكاليف	80	2,75	,585
السعي لبلوغ أهداف من خلال تغيير الموارد باستمرار	80	2,66	,615
القيام بإجراء تعديل في الأهداف الاستراتيجية لاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة.	80	2,54	,655
العمل على التغيير التدريجي لوظائف الموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية	80	2,51	,693
القيام باستحداث مناصب شغل حديثة لمواكبة تغيرات بيئة الأعمال	80	2,49	,729
إنشاء فروع وأقسام لكل مستوى من مستويات الإدارية	80	2,46	,728
القيام بإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي بشكل دوري	80	2,40	,756
السعي لمواكبة تغيرات البيئة من خلال تغيير مستويات إدارية حديثة	80	2,40	,739
العمل على تغيير طريقة تقييم الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها	80	2,37	,644
القيام بالتخلي عن بعض الوظائف الغير ضرورية	80	2,34	,745
العمل على تغيير المادي لمكان العمل من أجل توفير مناخ مناسب للعمل	80	2,33	,776
السعي إلى تقليل من مقاومة التغيير من خلال إيضاح أهمية التغيير للمؤسسة وللموظفيها	80	2,31	,722
القيام بتغيير من الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم	80	2,19	,765
N valide (liste)	80		

4.3 نتائج تحليل عبارات المحور الثاني لجودة الخدمات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقديم نصائح وتوجيهات عند التعامل مع المؤسسة	80	2,86	,443
مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع	80	2,85	,424

الملاحق

الموقع ملائم يسهل الوصول اليه وبسرعة	80	2,81	,453
دعم الزبون وتعاطف معه عند مواجهة مشاكل	80	2,80	,461
امتلاك فروع تمكنها من الوصول لكافة زبائنها المستفيدين من خدماتها	80	2,79	,544
اعتناء مقدمي الخدمة بمظهرهم وحسن استقبال الزبائن	80	2,76	,484
المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالزبائن مع إمكانية الحصول عليها عند طلبها من الزبون	80	2,75	,464
يتسم سلوك العاملين بالأدب وحسن المعاملة مع الزبائن	80	2,74	,590
الحرص على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة	80	2,69	,565
الحرص العمال على تلبية طلبات الزبائن فورا	80	2,68	,569
التصميم الداخلي والخارجي للمؤسسة جميل ومريح	80	2,65	,618
اعتماد على تقديم خدماتها في الأجل المحدد	80	2,65	,677
تميز بثقة الزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة	80	2,64	,579
امتلاك المؤسسة سمعة ومكانة جيدة لدى الزبائن.	80	2,60	,686
القيام باتخاذ التدابير الفورية لحل المشاكل التي تواجه الزبائن.	80	2,59	,650
الفاتورة المدفوعة تتناسب مع قيمة الخدمة المقدمة	80	2,59	,669
فترة انتظار الزبائن لأدورهم في تلقي الخدمات قصيرة.	80	2,58	,632
إعلام الزبائن بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	80	2,53	,729
N valide (liste)	80		

5.3. علاقة الارتباط بين ادارة التغيير وجودة الخدمات بمعامل ارتباط بيرسون

Corrélations

	إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر
إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,697**
	N	80
جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر	Corrélation de Pearson	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6.4. معامل الارتباط الخطي بين إدارة التغيير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر هي نفسها على الفئات المهنية التعليمية. La distribution de est la même sur les catégories de	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,825	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

7.4. اختبار التوزيع الطبيعي في إدارة التغيير التنظيمي حسب الخبرة المهنية و المستوى التعليمي

Tests de normalité

	الخبرة المهنية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أقل من سنتين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر		,356	3	.	,818	3	,157
	من 2 الى 7 سنوات	,214	12	,137	,899	12	,156
	من 07 الى 15 سنة	,167	17	,200*	,941	17	,328
	أكثر من 15 سنة	,089	48	,200*	,943	48	,020

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité							
	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر	ثانوي فأقل	,150	21	,200*	,920	21	,085
	ليسانس	,097	24	,200*	,955	24	,353
	ماستر- مهندس	,191	32	,005	,904	32	,008
	دراسات عليا	,385	3	.	,750	3	,000
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							
a. Correction de signification de Lilliefors							

8.4. اختبار ANOVA لإدارة التغيير حسب الخبرة

ANOVA

إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,197	3	,066	,580	,630
Intragruppes	8,585	76	,113		
Total	8,781	79			

9.4. اختبار لامعلمي لـ Kruskal-Wallis.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	إدارة التغيير La distribution de التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر est la même sur les catégories de المستوى التعليمي.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,825	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

**Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour
échantillons indépendants**

N total	80
Statistiques de test	,902 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,825

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucun comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.