

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب: سايب عبدالقادر

بعنوان:

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ سلامي منيرة
مشرفا.	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ قداش سمية
مناقشا.	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ صالحى سميرة

السنة الجامعية: 2017-2018



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير الموارد البشرية  
من إعداد الطالبة: سايب عبد القادر  
بعنوان:

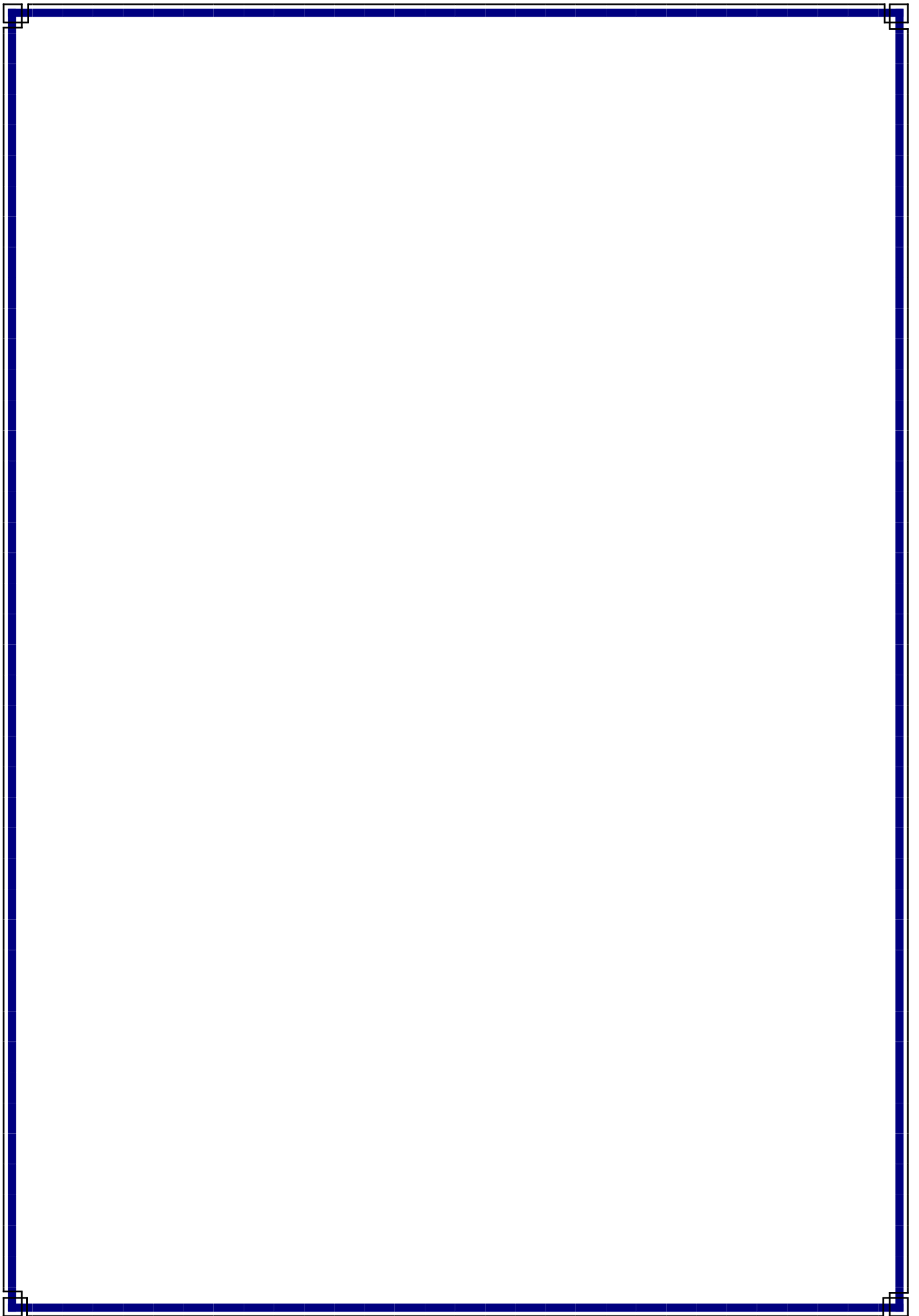
أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ سلامي منيرة
مشرفا.	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ قداش سميرة
مناقشا.	(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة/ صالحى سميرة

السنة الجامعية: 2017-2018



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون }

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة أدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز أحمد ، إلى بسمة الحياة إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في الوجود أمي الحبيبة رقية .

وإلى زوجتي العزيزة ورفيقة دربي إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد وبجودهم اكتسب القوة إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى أولادي محمد الأمين وأنس وإلى جميع أصدقائي كل واحد باسمه وإلى كل طلبة دفعة 2016 إدارة الموارد البشرية.

سايب عبدالقادر

# شكر وعرافان

الحمد لله العلي القدير الذي وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع.

ونتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة قداش سمية لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وحرصها الشديد على أن يخرج هذا العمل في أسمى حلة.

كما نشكر جميع أساتذة قسم الموارد البشرية الذين لم يخلوا علينا بنصائحهم و إرشاداتهم وخاصة الأستاذة بالأطرش حورية وكذلك كل الإداريين.

ولا يفوتني أن اشكر كل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة خاصة موظفي دائرة الموارد البشرية و اخص بالذكر السيد: يعقوبي سليمان وبالطيب سمية وبرزق الله ليلي وبن عودة دلال.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، بالإضافة إلى تحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية إضافة إلى الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية spss إصدار 20. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تغيير تنظيمي واضح في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة وقد شمل ميادين مختلفة، بالإضافة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع من أداء المورد البشري، كما وتوجد علاقة طردية موجبة متوسطة بنسبة 52.9% بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تغيير التنظيمي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، أداء العاملين، اتصالات الجزائر

## Résumé :

The objective of this study was to identify the effect of organizational change on the performance of the employees of the Algerian Telecom Corporation in Ouargla branch, in addition to determining the type of relationship between the variables of the study. The descriptive analytical method was used to study the subject. The study concluded with the following results: There is a clear organizational change in the Algerian Telecom Corporation, Ouargla branch, which included different fields. In addition, there is a high level of And a positive positive correlation of 52.9% between employee performance and organizational change in the institution in question

**Keywords:** Organizational Change, Change in organizational structure, change in technology, change in human resources, employee attitudes towards organizational change Employee Performance, Algerian telecom.

## قائمة المحتويات

IV	الإهداء .....
V	الشكر .....
VI	الملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة المختصرات .....
VII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والتغيير التنظيمي.</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: أداء المورد البشري .....
11	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي .....
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التابع والمستقل .....
26	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمديرية العملية بورقلة اتصالات الجزائر</b>	
27	تمهيد .....
29	المبحث الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة .....
32	المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
34	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيانات ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات .....
47	خلاصة الفصل الثاني .....
50	الخاتمة .....
53	المراجع .....
56	الفهرس .....
58	الملاحق .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	24
(1-2)	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	32
(2-2)	المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت	34
(3-2)	نتائج معامل ألفا كرومباخ للاستبيان	35
(4-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	35
(5-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي	37
(6-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين.	40
(7-2)	علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين	41
(8-2)	علاقة الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين	41
(9-2)	معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل	42
(10-2)	نتائج تحليل الانحدار الخطي	42
(11-2)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	43

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية بورقلة لاتصالات الجزائر	31
(2-2)	متغيرات الدراسة	32

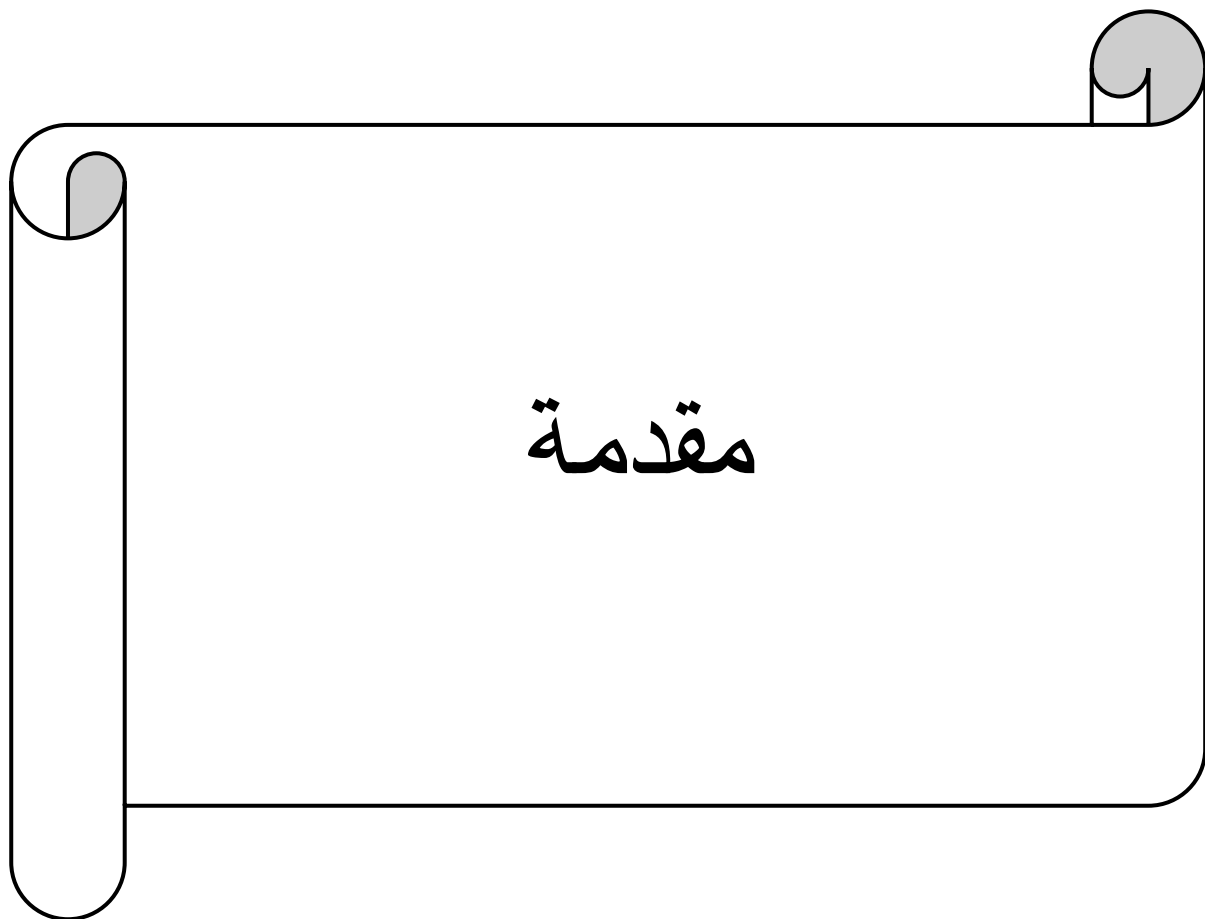
## قائمة الاختصارات

الرمز	عنوان الرمز	الصفحة
VSAT	شبكة اتصالات عبر الأقمار الصناعية	29
MSAN	Multi Service Acces Node	30
FTTH	Fiber To The Home	03

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الهيكلة التنظيمي لاتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة	1
	الاستبيان	2
	قائمة الأساتذة المحكمين	3
	مخرجات SPSS	4





مقدمة

## (أ) التوطئة:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين أداء موردها البشري وتغيرات المحيط.

إن التغيير التنظيمي امر حتمي وضروري ولازم ومدروس للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير حتى تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

ويعد المورد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما له من تأثير على مستويات الأداء، ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات والقدرات وخبرات العاملين، فالأداء يقيس الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء موردها البشرية.

والجزائر ليست بمنأى عن تلك التغييرات الحاصلة ومن أجل مواجهتها تسعى الجزائر لتحضير مؤسساتها لتكون لها مكانة في ظل التنافس الحاد من خلال تشجيعها على التغيير والتطوير.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر النموذج الأمثل لهذه الدراسة لما شهدته من تغييرات حيث ظهرت من جراء القرار تقسيم المديرية العمومية للبريد والمواصلات الى البريد الجزائر ومجمع اتصالات الجزائر، وحتى تتمكن من مواجهة مختلف التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية سعت الى التغيير المستمر من خلال اتباع التكنولوجيا الحديثة وهذا لمسيرة تطورات الساندة في مجال اتصالات وارتقاء بمستوى أدائها ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق أهداف المرجوة سعت الى اهتمام بالمورد البشري الكفاء من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمديرية العمومية بورقلة الاتصالات الجزائر ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح أسئلة فرعية الآتية:

(ب) ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة؟

(ت) ما هو مستوى الأداء المورد البشري في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة ؟

(ث) ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة؟

## (ج) الفرضيات

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- تغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز باستمرار وبكفاءة وفعالية .
- هناك مستوى مرتفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية
- توجد علاقة طردية موجبة بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.



**(ح) مبررات اختيار الموضوع:**

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها :

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل في المؤسسة محل الدراسة
- هناك تغيير تنظيمي باستمرار .
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع.

**(خ) أهداف الدراسة :**

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع تغيير التنظيمي بالمديرية العملية بورقلة لاتصالات الجزائر .
- التعرف على مستوى الأداء المورد البشري بالمديرية العملية بورقلة لاتصالات الجزائر.
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

**(د) أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، لم يتم التطرق لمثل هذه المواضيع من قبل في حدود علم الطالب.
- أهمية التغيير التنظيمي بالمديرية العملية بورقلة لاتصالات الجزائر.
- الأهمية القصوى لدراسة التغيير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين.

**(ذ) حدود الدراسة :**

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: فكانت الدراسة خلال شهري مارس –أفريل 2018 .
- الحدود المكانية: بالمديرية العملية ورقلة لاتصالات الجزائر

**(ر) منهج البحث والأدوات المستخدمة :**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال : الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 20.

**(ز) مرجعية البحث :**

وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والمداخلات والندوات والمقتنيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

(س) صعوبات الدراسة :

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي :

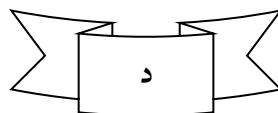
- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- صعوبة ضبط أبعاد التغيير التنظيمي بناء على الدراسات السابقة.

(ش) هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي :

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء العاملين والتغيير التنظيمي. تطرقنا في مبحثه الأول أداء المورد البشري أما المبحث الثاني التغيير التنظيمي والمبحث الثالث دراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لواقع الأداء العاملين والتغيير التنظيمي في المديرية العمالية بورقلة لاتصالات الجزائر وفي المبحث الأول تطرقنا إلى مدخل للمؤسسة محل الدراسة اما المبحث الثاني تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية و المبحث الثالث تطرقنا المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات ، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.



الفصل الأول: الأدبيات

النظرية والتطبيقية لأداء

العاملين والتغيير التنظيمي

## تمهيد

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات والقدرات وخبرات العاملين، فالأداء يقيس الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية، حيث تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلائم دائم ما بين أداء مواردها البشري وتغييرات المحيط.

حيث سيتم تقسيم هذا الفصل ثلاثة مباحث كمايلي:

المبحث الأول: الأداء المورد البشري

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التابع والمستقل

## المبحث الأول: الأداء المورد البشري

تم تقسيم هذا المبحث الى أربعة مطالب حيث يتم تقديم تعريف للأداء ثم أبعاده ومكوناته وبعد ذلك تصنيفات وعناصر الأداء المورد البشري وفي الأخير محدداته ومداخله.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مصطلح الأداء من أكثر المصطلحات شيوعا واستعمال من قبل الباحثين، إلا انه لا يوجد اتفاق موحد ودقيق ويرجع هذا الى اختلافهم من جهة والى طبيعة الموضوع في حد ذاته من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة في البداية الى الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية ((To Perform)) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) و الذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>1</sup>.

قبل التطرق الى مختلف التعاريف المقدمة للأداء فإن المقصود هنا هو الأداء المورد البشري أي الأداء العاملين بالمنظمة وهذا باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي لأداء العاملين نذكر مجموعة التعاريف منها:

تعريف الأداء حسب (راوية حسن) حيث يعرفه على أنه " يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة."<sup>2</sup>

يعرف (Miller et Bromily) الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية . أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاي : إدارة الأداء , دار الحامد للنشر و التوزيع , الأردن , طبعة 01 , 2016 , ص 15

<sup>2</sup> راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية , دار الجامعة , الإسكندرية , مصر , 2003/2004 , ص 209

<sup>3</sup> الشيخ الداوي : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء , مجلة الباحث , جامعة الجزائر , 2010/2009 , ص 218

ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>1</sup> ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال<sup>1</sup>.

**يعرف الأداء حسب هاينز:** أداء المورد البشري بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ويعبر الأداء الوظيفي عن الجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة و في أقصر وقت وأقل جهد<sup>2</sup>.

**يعرف الأداء حسب (A Kherakhem):** من وجهة هذا الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".<sup>3</sup> نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. وخلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريفاً لأداء العاملين "بأنه مدى تحقيق الفرد لمهام وظيفته بكفاءة وفعالية من أجل وصول المؤسسة لأهدافها المسطرة مثل الاستمرار والبقاء والمحافظة على توازنها في ظل المنافسة".

#### المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

##### الفرع الأول: أبعاد الأداء

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاد الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ويمكن القول أن أبعاد الأداء البشري تتمثل في<sup>4</sup>:

**1- البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

**2- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاني، المرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup> ماريون أي هاينز: إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسى و زهير الصباغ، الرياض، 1989، ص 271

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كاني، نفس المرجع، ص 16

<sup>4</sup> رحيم حسين وعلاوي عبدالفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، جامعة الشلف، ص 123

الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُنَاح الاجتماعي السائد في المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمتات....).

### الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين

**الفعالية (Efficiency, Effectiveness):** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية<sup>1</sup>:

**تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet):** ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرغوب، والوصول إلى النتائج المرغوبة".

**تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert):** تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ".

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن :

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

**قياس الفعالية:** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$100 \times \frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

$R_m$  : النتائج المحققة

$R_p$  : النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$100 \times \frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

$M_m$  : الإمكانيات المستخدمة

$M_p$  : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة:

**الكفاءة (Efficiency, Effectiveness) :**

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكاتب و الباحثين حول تعريفه و من ثم فلا غرابة إن وقفنا على التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة، وهي<sup>1</sup>:

**تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz):** الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترّب من معنى الإنتاجية.

**تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet):** الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة ". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي : مرجع سبق ذكره ، ص 26-27 .

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح-تدنية التكاليف) إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = 100 \times \frac{\text{المخرجات } Rm}{\text{المدخلات } Mr}$$

حيث:

Rm : النتائج المحققة (الأهداف التحققة)

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن ان تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لمايلي :

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = 100 \times \frac{Rp}{Mp}$$

حيث:

Rp : النتائج المتنبأ بها

Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها

المطلب الثالث : تصنيفات و عناصر الأداء العاملين

الفرع الأول: تصنيفات الأداء العاملين:

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المؤسسات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية<sup>1</sup> :

-الأداء المتميز :وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.

-الأداء الجيد جدا : هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

-الأداء الجيد :هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

-الأداء دون الجيد :هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

-الأداء غير المرضي :هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل.

الفرع الثاني: عناصر الأداء العاملين

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي<sup>2</sup>:

**الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

**الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة , تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء

كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

<sup>1</sup> مناصرية رشيد و بن ختو فريد : سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2015/08 ،ص 222 .

<sup>2</sup> حسين محمد حراشة , إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي , دار جليس الزمان للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , الطبعة الأولى , 2011 ص92

المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها , ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

المطلب الرابع: محددات و مداخل الأداء العاملين

الفرع الأول : محددات الأداء العاملين

حسب نموذج " بورتر لولر " Porter Lawler فإن محددات أداء العاملين هي<sup>1</sup>:

- الجهد المبذول : المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله . وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (الجزء: ماديا أو معنويا)، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الخوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات والخصائص الفردية : أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأي كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

- إدراك العامل لدوره الوظيفي : أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة مداخل تساهم في تحسين أدائه منها ما يلي:

### 1- التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا : يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهارته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات، و لا يقتصر التدريب على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على: تغيير المعارف والمعلومات؛ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

<sup>1</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 ص 209

تغيير المهارات والقدرات؛ وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمؤسسة مثل: الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسة<sup>1</sup>.

## 2- التحفيز:

الحوافز هي مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب، فالغاية من توفير الحوافز هو خلق الدوافع لدى الفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك فإن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة<sup>2</sup>.

## 3- الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله، بالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل لذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات، والظروف التي تنشأ عنها الحوافز (الموظف) ليس هناك من يشك في وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين إذ أنه كان هناك اعتقاد سائد بأن رضا الموظفين (العاملين) عن عملهم يجعلهم يؤدونه بشكل أفضل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا العالي والأداء المرتفع، لكن هذا الافتراض لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر على نطاق واسع، إذ أن هناك عدد كبير من العاملين الراضين عن عملهم، ولكن أداءهم غير مرتفع وعليه يمكن القول بأن الرضا لوحده لا يكفي لأن يكون محفزاً قوياً للأداء ولكنه يجعل العاملين أكثر استعداداً للتأثير بالمحفزات الأخرى التي يحصلون عليها من البيئة التي يعملون فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مناصرية رشيد و بن ختو فريد، مرجع سبق ذكره، ص 223 .

<sup>2</sup> مناصرية رشيد و بن ختو فريد، مرجع سبق ذكره، ص 223 .

<sup>3</sup> جهلان فاروق و حماتي ، أثر المطابقة الإيزو 9000 في أداء العاملين ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 ، ص 30

## المبحث الثاني : التغيير التنظيمي

نتناول في هذا المبحث مفهوم التغيير التنظيمي ثم نرجع الى أبعاده ثم مراحل عملية التي يمر بها وفي الأخير المقاومة

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي بين الباحثين، قبل التطرق الى تعريفه الاصطلاحي سوف نرجع تعريفه اللغوي.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرُهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ<sup>1</sup>.

أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم<sup>2</sup>. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: عرفه ( Jones ) بأنه " هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها"<sup>3</sup>

التعريف الثاني : التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"<sup>4</sup>.

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات<sup>5</sup>.

وخلال التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف للتغيير التنظيمي " هو عملية مخطط لها و مدروسة طويلة الأمد تمس جميع عناصر المؤسسة من خلال انتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي تماشياً مع بيئتها الداخلية و الخارجية وذلك من أجل زيادة فعاليتها و التطور المستمر للمؤسسة".

<sup>1</sup> علاوي عبدالفتاح، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2012/2013 ، ص 17

<sup>2</sup> علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص 17

<sup>3</sup> تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول الأبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، ص 07

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

<sup>5</sup> رحيم حسين وعلاوي عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص 120

المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي: ومن أهم هذه الأبعاد نذكر مايلي<sup>1</sup>:

**1- الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها للمستويات والصلاحيات التي تعطى لها" أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.

**2- التكنولوجيا المستخدمة:** تعبر التكنولوجيا على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها وتقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

**3- المدخل البشري:** يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم، من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة.

**4- اتجاهات المورد البشري:** لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات العاملين، حيث أن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد، وهذا ما يجعل الأفراد أحد موارد المنظمة خاصة.

**5- إدارة التغيير التنظيمي:** هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي؛ وتجنب أو تقليلاً تعبر عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وإدارة التغيير تهتم بمساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير، وإجراء التغييرات اللازمة في المنظمة والتي تشمل النظم والإجراءات وأساليب إدارة العمل.

**6- مقاومة التغيير:** تُعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، يصف (Crimson MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والنمو، ودائماً توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة (Irrationnel) و أنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير أنفسهم.

<sup>1</sup> راجع حسين وعلاوي عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ويعد أهم هذه النماذج الذي قدمه كيرت لوين (Kurt Lewin)، الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

1- إذابة أو إسالة الجليد: (**Unfreezing**): تتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

2- التغيير: (**change**): يتم هنا الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والاتجاهات وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

والبعض ينظر إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

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

المطلب الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي

يعرف مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي بأنه " استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن." أما أساليب المقاومة وأشكالها فهي عديدة وأهمها<sup>2</sup>:

- التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض بدائل.
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها.
- التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته.
- الانسحاب من الاجتماعات واللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 284/285.

<sup>2</sup> عامر خيضر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر ، أبحاث علمية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2014، ص 24

أولاً: أسباب المقاومة

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- **الخوف من المجهول**: لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.
- 2- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية**: قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.
- 3- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير**: يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.
- 4- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير**: أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.
- 5- **الثقافة السائدة للتغيير**: فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعهم بمؤسستهم.

ثانياً: استراتيجيات التقليل من المقاومة

يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، ومن هذه الطرق نجد<sup>2</sup>:

- 1- **التعليم والاتصال**: مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات حول التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق.
- 2- **المشاركة**: السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة وتزيد من ولائهم.
- 3- **الدعم والمؤازرة**: توفير الدعم المعنوي والعاطفي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، أيضاً توفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءً فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.

<sup>1</sup> تومي ميلود و نادية خريف، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، ملتقى دولي حول الأبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلديّة، ص 11-12.

<sup>2</sup> تومي ميلود و نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص 12.

4-التفاوض والقبول: أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.

5-التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

6-الإكراه الصريح والضمني: استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج السلبية. ويكون بشكل ضمني؛ أي في صيغة غير مكتوبة، أو تلميح، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.

#### المطلب الخامس: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

إن المنظمة عنصر أساسي في الحياة الاقتصادية وأنها نظام مفتوح تنمو وتتطور وتتفاعل مع بيئتها التي تنشط فيها أي أنها تعيش تغيير تنظيمي يحولها من الوضع القائم الى وضع آخر مستهدف من أجل تحسين الأداء والتغلب على المشاكل العمل من خلال أساليب وطرق جديدة مناسبة.

#### الفرع الأول: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين

ويكون هذا نوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، و يؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. إن توسيع حصة المنظمة أو الحفاظ على حصتها الحالية، يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر في تلك السوق، أي إن التغيير في الهيكل إما يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، كما يمكن زيادة اللامركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار.

إن التنظيم الإداري للمنظمة من القضايا المهمة التي شغلت المهتمين، إذ ان التنظيم يحتوي على العديد من الابعاد المؤثرة في نجاح تلك المنظمات، ومواكبتها لتحدي العوامل المعاصرة، كتحديد العلاقات ما بين الافراد سواء كانت هذه العلاقات رأسية أم أفقية أم محورية تتم بالسلطة أو بالاستشارة او بالتعاون، ويحتوي التنظيم على بيانات نطاق السلطة والمسؤولية لكل وحدة إدارية وعمليات تفويض السلطة وحدها.

ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية، فوظيفة التنظيم هي العملية التي يحدد من خلالها مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها

في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات الي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية إذ إن من أهم عناصر وظيفة التنظيم هي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
- تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من المورد البشري.
- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات المنظمة وتأسيس نظام اتصالات فعال.

### الفرع الثاني: أثر التغيير التكنولوجي على أداء العاملين

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد لأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة، حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، كما أن المكتب اليوم يختلف عن المكتب في الثمانينيات بسبب الحوسبة، ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكية<sup>2</sup>.

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحد أو أكثر من المستويات الآتية:

- 1/ تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية؛
- 2/ تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حالياً؛
- 3/ إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة؛

<sup>1</sup> يوسف صالح الحمد العززي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 26/25

<sup>2</sup> علاوي عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 182

4/ اكتشاف تكنولوجيا جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير تكنولوجيا المنظمة.

#### الفرع الثالث: أثر تغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين

من الطبيعي جدا أن تكون لعملية التغيير التنظيمي في المنظمة ردود أفعال من طرف العاملين، وهذا راجع أساسا لطبيعة الإنسان الاجتماعية، وفي المنظمات قليلون فقط هم الذين يرغبون أن يتحولوا من تنظيم وعادات محددة إلى تنظيم وآخر وعادات جديدة، حيث يتغير الناس بطرق مختلفة؛ ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير، والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قويا. على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل<sup>1</sup>.

كذلك هناك نظام الحوافز الذي ان حسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد، فالمدبر يجب أن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص، وطبيعة العمل، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون أو المهنيون

ايضا التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية او القدرات الفنية في العمل، ولا شك في أن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكنهم في الاداء الفردي والجماعي المثمر .

قنوات الاتصال بين الأفراد والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الأفراد والإدارة، ويعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤدي سلباً على التغيير المنشود، ويعتمد ذلك على مدى كفاءة ووضوح وسائل الاتصال في المنظمة .

إن وجود العلاقات الإنسانية الإيجابية كالصداقة والتعاون والمودة والابتعاد عن التنافس الهدام، والصراع السلبي، يؤدي لوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد انفسهم، وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى، ويعمل كذلك على تقدير الافراد لبعضهم البعض، مشبعاً بذلك بعض الحاجات الاجتماعية التي تتعلق بالتقدير، مما يؤدي لوجود التوافق المتبادل والعمل على بناء الوحدة الاجتماعية المتكاملة في المنظمة فإن الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية غالباً ما يؤدي إلى خلق مناخ مناسب للعمل ينعم به العاملون<sup>2</sup>.

#### الفرع الرابع: أثر تغيير اتجاهات العاملين

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل .

<sup>1</sup> علاوي عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 185

<sup>2</sup> يوسف صالح الحمد العززي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28

لعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات سلوكيات العاملين، حيث ان ادارة الآلات والموارد تختلف عن ادارة البشر، فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر او انفعالات أو شخصية، بعكس الافراد، وهذا ما يكسب الافراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار، كما أنه مهما تعاطم دور الآلة وتطورت، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الافراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجهم رهنا بسلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستوى من التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفر الافراد المناسبين، من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات.

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل، ومن المعروف أن الأفراد لديهم انماط سلوكية وتصرفات متعددة مختلفة، لذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع المنظمة وأهدافها.

وهناك عدة سبل لتعديل أو تغيير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة، فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائد قادر على توضيح وإيصال ما يريده لمؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين، فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل في تعديل سلوك العاملين<sup>1</sup>.

ويتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه على أدائهم، فالفرد الذي تتوافق قدراته وميوله وحامسه مع أساليب العمل الجديدة يتحسن مستوى أداءه، وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل الجديدة ينخفض مستوى أداءه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه. فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم حيث أن تكوين اتجاه مضاد للتغيير التنظيمي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ومقاومة التغيير الذي وانخفاض مستوى الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، وتعد تجارب (هوثورن) أولى الدراسات التي أكدت على أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعُر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الاهتمام بهم، بينما تكوين اتجاه محابي للعمل نتيجة الاقتناع بفوائد التغيير التنظيمي وجدوى التغيير، والاشترك في اتخاذ القرار بالتغيير؛ يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، وزيادة معدلات الولاء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>2</sup> علاوي عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 195

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التابع والمستقل

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، وذلك من خلال معرفة الهدف منها بالإضافة إلى المنهج ومجتمع الدراسة وفي الأخير نتائج التي خرجت بها، وهذا ما سنتطرق إليه في الدراسات باللغة العربية والأجنبية.

#### المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

1/دراسة عوني خليل عبيد 2009 بعنوان واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين دراسة حالة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمجمع الشفاء الطبي<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية ، و أثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي و تناولت ثلاثة مجالات للتغيير و هي التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأفراد.

و قد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية ، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب ، فني ،تمريض ،إداري) و تم توزيع 300 استبانة على افراد العينة و استخدم الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات و قد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج و أهمها:

- . التغيير الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب احداث تغييرات لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.
- . عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي الى تداخل الصلاحيات و المسؤوليات.
- . عدم وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير و أداء العاملين .
- . لم يوجد خطة شاملة تحدد ماهي التكنولوجيا المطلوبة.

2/ دراسة علاوي عبدالفتاح 2013 بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة أغواط"<sup>2</sup>.

تهدف الدراسة إلى مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية و مدى وجود قيادة قادرة على إحداث تغيير والتزام العاملين به إضافة إلى تسليط الضوء على أهم المشاكل و العوائق تعترض ذلك وكيفية تغلب عليها. حيث تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج التحليلي، بغية استقراء الجانب النظري للموضوع وفهم محتوياته وتحليل أبعاده، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان، إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

<sup>1</sup> عوني خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة ، 2009

<sup>2</sup> علاوي عبدالفتاح ، ثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز أغواط ، مذكرة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، 2013

. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، اتجاهات المورد البشري نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

. كما بينا نتائج تقدير النموذج الأساسي لتأثير أبعاد التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية عند درجة ثقة تزيد عن (95%) ، إلى أن أبعاد التغيير التنظيمي وفقا لمعامل التحديد المعدل تفسر (43.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

### 3/ دراسة أحمد مناهل أحمد يوسف 2015 بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية و التعرف على مدى تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية، مقاومة العاملين، مشاركة العاملين، الوقت المناسب لإجراء التغيير).

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم صياغة مجتمع البحث من المدراء والموظفين بالشركة، ولطبيعة الدراسة تم الإعتماد على الإستبانة كاداءة رئيسة لجمع البيانات وقد تم الاستعانة في هذا البحث على أسلوب العينة العشوائية وتم توزيع (120) استبانة، وقد إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية في حين توصلت هذه الدراسة الي عدة نتائج من أهمها الإتي:

. مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له.

. إلترام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله علي مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.

. الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً علي قرارات العاملين.

. التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء.

### 4/ دراسة كيرد عمار 2015 بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة 4 مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمنغبراتها الثالث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مذكرة دكتوراه، جامعة السودان، 2015

<sup>2</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2015

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل . لتحليل بيانات الدراسة SPSS الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

. اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود عالقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

وارتفاع مستوى الأداء). تبين وجود عالقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي الوظيفي).

. تبين وجود عالقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

. تبين وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

. تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

5/ دراسة لوقاسي وفاء و لوقاسي هناء 2015 بعنوان " القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى"<sup>1</sup>.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادة بالتمكين في رفع كفاءة أداء العاملين في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، حيث ن مجتمع الدراسة من فئة المديرين<sup>1</sup> تكو و رؤساء المصالح بشركة السويدي للكابلات بعين الدفلى، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها 43 مسؤول، و قد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها، تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، بينما الجزء الثاني أبعاد التمكين، في حين احتوى الجزء الثالث على أداء العاملين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية SPSS . في شركة السويدي للكابلات بعين الدفلى 90% بين القيادة بالتمكين و أداء العاملين بنسبة 83.5

<sup>1</sup> لوقاسي وفاء و لوقاسي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة الجبالي بونعامه بخميس ملبانة، 2015

6/ دراسة شقة مسعودة 2017 بعنوان التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية

ENAFOR مذكرة شهادة ماستر إدارة الأعمال<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين إضافة الى تسليط الضوء على أهم المشاكل و العوائق التي تعترض هذه عملية و على مدى تأثير التزام العاملين بالمؤسسة بعمليات التغيير التنظيمي.

و اعتمدت الباحثة في جانبها النظري منهج الوصفي بغية فهم محتوياته و تحليل أبعاده , اما جانبها التطبيقي أخذ عينة حجمها 99 مفردة و استخدم الاستبيان كأداة لقياس المتغيرات الدراسة مستعين في ذلك برنامج SPSS كما استعمل في ذلك المقابلة

و الملاحظة و من أهم نتائج الدراسة كالاتي :

- التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي يتلائم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه.

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في نمط السلوكي للعاملين.

- التغيير الهيكلية هو الأكثر اعتمادا في المؤسسة.

- تغيير الأداء في المؤسسة الى أداء عالي.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير و أداء المورد البشرية و هو ما ثبتته صحة الفرضية الرابعة بنسبة 67.3% .

-لا يوجد فروقا ذات دلالة إحصائية حول عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس.السن.الخبرة . مستوى العلمي (...).

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

### 1/ David Giaque 2008 « les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses,<sup>2</sup> »

ركزت الدراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية لدراسة أي منها له علاقة بالأداء الفردي والجماعي وطبقت على أربعة مؤسسات سويسرية عمومية, وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:

- تصنيف العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء إلى عوامل تعيق أو تعزز الأداء الفردي والجماعي في ظل مبادرات الإصلاح في التسيير العمومي الحديث.

- طرح دور العوامل التنظيمية في تحليل الأداء الفردي والجماعي وهذه العوامل هي(فهم العمل,التحفيز,مناخ العمل,أسلوب القيادة والإدارة).

<sup>1</sup> شقة مسعودة، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2016/2017

<sup>2</sup> David Giaque, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique,4-n128,2008

- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية, بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 107 فرد وتم تحليل الاستبيان عن طريق SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- بعض جوانب التحفيز لها اثر إيجابي على أداء الأفراد.
  - فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومجمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد و الأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي.
  - تطوير هيكل تنظيمي بأكثر مرونة واقل هرمية, ووضع الأهداف على أساس تشاركي.
  - فهم الفرد لدوره في المؤسسة ومجمل العمليات التنظيمية وكذلك الربط بين دور الأفراد و الأهداف التنظيمية يرتبط كثيرا بشكل إيجابي مع الأداء الفردي.

## 2/Jarunee Saetang 2010 « factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,<sup>1</sup> »

- ركزت الدراسة على تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية(تحديد الأهداف وغموض الدور) وعامل شخصي الذي هو الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفين في مركز التدريب المهني في بانكوك للكشف عن مشكلات الأداء ومعالجتها, وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:
- دراسة المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة على الأداء الوظيفي.
  - تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية, بحيث تم توزيع استبيان على عينة بحجم 95 موظف في مؤسسة للتدريب المهني في بانكوك, وتم تحليل الاستبيان عن طريق SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الأهداف في المؤسسة واضحة وتوضع على أساس تشاركي, وعلى أساسها يتم تقييم الأداء.
  - غموض الدور له علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي.
  - الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

## 3/ Wanjiku Karanja 2015 « Organizational Change and Employee

### Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya »

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى تقييم آثار التغيير التكنولوجي، وتغير الهيكل، والأدوار والمسؤوليات المتغيرة للموظفين، والتغيرات في الإدارة على أداء القوى العاملة. سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة المثارة حول تأثيرات التغيير التكنولوجي، وتغيير الهيكل، والأدوار والمسؤوليات المتغيرة، وتغيير الإدارة في أداء الموظفين. وكانت أهمية هذه الدراسة تكمن في تتبع التغيرات في مكان العمل مع مرور الوقت في منظمة تمر بعدد من التغيرات وتحديد كيفية تأثيرها على الموظفين.. وكانت قيود هذه الدراسة هي عدم رغبة المستجيبين في التعاون وكان المستجيبون يترددون في إبداء آرائهم. وكان موظفو مؤسسة البريد الكينية -نيروبي، التي استندت

<sup>1</sup>.Jarunee Saetang et al,factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys, The Journal of Behavioral Science, vol5,Nol, 2010)

إليها هذه الدراسة، من السكان المستهدفين، ويبلغ مجموع عدد سكانها 300 موظف. وركزت الدراسة على التغييرات التنظيمية التي حدثت في السنوات السبع الماضية.

وكانت تقنية أخذ العينات المستخدمة هي العينة العشوائية، كما قام الباحث باختبار 20 في المائة من السكان المستهدفين الذين شملهم 61 موظفاً من حجم العينة. وكانت الأداة الرئيسية التي استخدمت لجمع البيانات هي الاستبيان وتم تحليل البيانات باستخدام إحصائيات وصفية.

من النتائج، كشفت الدراسة أن أداء الموظفين تأثر إيجابياً بالتغيير التنظيمي. المتغير الأكثر تأثيراً بأداء الموظفين بشكل إيجابي هو التكنولوجيا. ويرجع ذلك إلى أنها وفرت برنامجاً للتدريب الداخلي، مما أدى إلى توفير المزيد من فرص العمل. وقد دفع ذلك الموظفين الحاليين إلى زيادة الأداء. وعندما تتابع المنظمات العامة التغييرات، يوصى بأن تسلط المنظمات الضوء على الحاجة الملحة والضرورة لهذه التغييرات في شروط بسيطة وسهلة الفهم.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في

الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على التغيير التنظيمي و أداء المورد البشري, كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة أداء العاملين كمتغير تابع.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين, وكان الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة في أبعاد التغيير التنظيمي
مجتمع وعينة الدراسة؛	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة	لقد أسقطنا الدراسة على المديرية العملية بورقلة لاتصالات الجزائر
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - هناك مستوى عال من الأداء. - اعتبار التغيير التنظيمي عملية مدروسة - اهتمام بالموارد البشرية من خلال اعطائه فرصة لتغيير.	أهم النتائج التي توصلنا إليها: - التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز باستمرار وبكفاءة وفعالية - هناك مستوى مرتفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية - توجد علاقة طردية موجبة متوسطة بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

المصدر: من إعداد الطالب

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الأول لأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والتغيير التنظيمي. تطرقنا في مبحثه الأول أداء المورد البشري أما المبحث الثاني التغيير التنظيمي أما المبحث الثالث فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع  
أداء العاملين والتغيير التنظيمي بالمديرية  
العملية بورقلة اتصالات الجزائر

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول أداء العاملين والتغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم مفاهيم النظرية على المؤسسة محل دراسة، وهذا بغية التعرف على واقع التغيير التنظيمي وأيضا على واقع أداء العان وكذا نوع العلاقة ودرجة التأثير بين الأداء والتغيير التنظيمي في اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بورقلة، حيث سنتطرق إلى أهم التطورات التي مرت بها المؤسسة، ومن ثم سنستعرض أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين من خلال الاستبيان المقترح لهذه الدراسة حيث سيتم معالجة هذا الفصل من خلال أربعة مباحث هم كالآتي:

المبحث الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

### المبحث الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة

سنمر بإسهاب الى مراحل التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر الى قرار انشاءها ثم اهم المحطات عرجت عليها بالإضافة الى أهدافها ثم تعريف بالمديرية ورقة<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

##### 1- تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا 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 متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م 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 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، 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- قانون 2000/03 و ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

##### 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

جانفي 2003 م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

<sup>1</sup> www.algeriatelecom.dz

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

### • تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، وبأرأس مال 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 لربائنها، 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 التكنولوجيا 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 مفاوضات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفاوضات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العنادر التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج المراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية و استبدالها بكوابل ألياف البصرية و تقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للأترنت.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

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

1-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

2-الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

3-تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

4-المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

5-تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

6-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ.

7-العمل على كسب سمعة حسنة والحفاظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

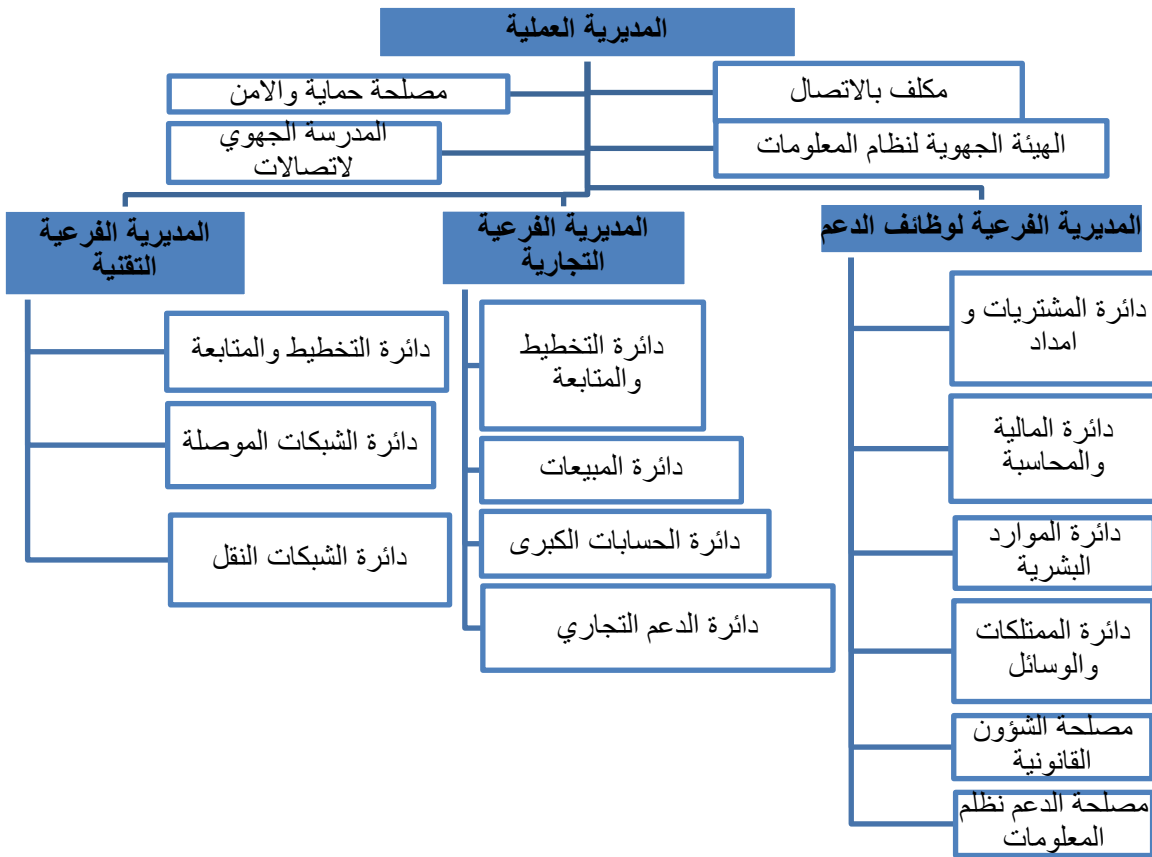
المطلب الثالث: المديرية العملية للاتصالات بورقلة

1/ نشأة المديرية:

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.

2/ الهيكلة التنظيمية:

الشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي لمديرية بورقلة للاتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العملية بورقلة للاتصالات ورقلة

## المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث أولاً المجتمع ومتغيرات الدراسة وبعدها إلى أدوات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

\_\_ مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة، فإن المجتمع المقصود بالدراسة هنا كل الموظفين العاملين على مستوى المديرية ورقلة.

\_\_ عينة الدراسة: تم إختيار عينة الدراسة عشوائياً لأن الموضوع يمس جميع الموظفين، فقد وزع الاستبيان على المدراء فرعيين ورؤساء دوائر ورؤساء مصالح وموظفين أين تم اختيار 60 استبانة وتم توزيعها وتمكننا من استرجاع 58 استبانة في حين لم يكن هناك استبيانات ملغاة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

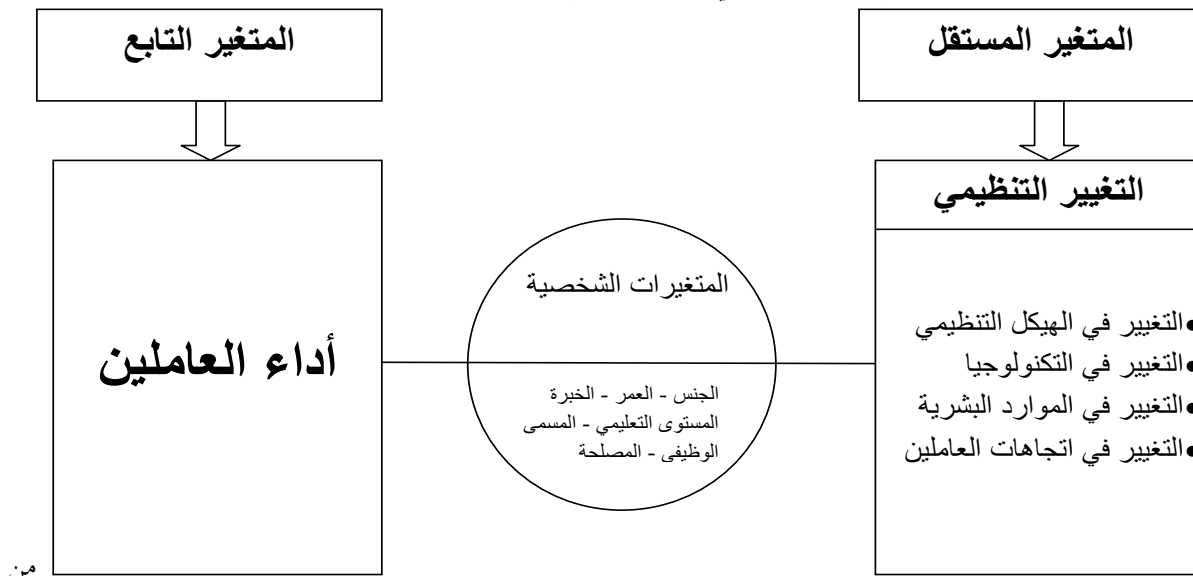
الجدول رقم (2-1): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	60
الاستبيانات المسترجعة	58
الاستبيانات الملغاة	0
الاستبيانات الصالحة للدراسة	58

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

تمثلت أهم المتغيرات فيمايلي: الشكل رقم (2-2) متغيرات الدراسة



اعداد الطالب

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

سنحاول من خلال الشكل (2-1) توضيح متغيرات الدراسة حيث يشمل متغيرين هما المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بالإضافة الى المتغيرات الشخصية وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

— المتغير المستقل: يتمثل في التغيير التنظيمي والمتمثل في أبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، تحاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي).

— المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين.

— المتغيرات الشخصية التنظيمية: والمتمثل (الجنس، العمر، مستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة).

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

فقد اعتمد الطالب على جل أدوات الدراسة من مقابلة والملاحظة العلمية بالإضافة الى الاستبيان ونظرا لتنوع الأدوات الدراسة وبحكم اني موظف في هذه المؤسسة فهذا يدعم الاستبيان، بهدف حصول على نتائج صحيحة وقرينة من الواقع ظاهرة محل الدراسة

— الملاحظة: من خلال أنني موظف في هذه المؤسسة وفي دائرة الموارد البشرية حيث أنما هي المخولة على تنفيذ التغيير التنظيمي هذا ما سمح لي بمعرفة واقع هذا النموذج في اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بورقلة.

— المقابلة: من خلال طرح بعض الأسئلة على المسؤولين ذوي دراية كافية بموضوع محل الدراسة، بهدف تقصي الحقائق والوصول الى النتائج التي تساعدنا في تفسير نتائج الاستبيان.

— الاستبيان : بالرغم من اعتمادنا على أداتين سابقتين إلا أننا لا يمكننا الاستغناء عن الاستبيان وذلك لمعرفة واقع العلاقة الارتباطية بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي حيث تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث المحاور هي:

— المحور الأول: وهو المتغير المستقل حيث يتمثل في التغيير التنظيمي والمتمثل في أبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، تحاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي)، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة والمحددة بالأسئلة من السؤال 01 الى 33.

— المحور الثاني: وهو المتغير التابع حيث يتمثل في أداء العاملين، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة و المحددة بالأسئلة من السؤال 01 الى 13.

— المحور الثالث: وهي المتغيرات الشخصية والتنظيمية والمتمثل في معلومات والمتعلقة بالموظف (الجنس، العمر، مستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة)، ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة الدراسة.

كما نشير هنا الى اعتماد الطالب على مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة، حيث قدمت الدرجات والتقييم كما هو موضح في الجدول.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

و بالتالي حساب المدى

المدى = أعلى درجة على المقياس - أدنى درجة على المقياس

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 2$$

حساب طول الفئة =  $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{2}{3} = 0.66$  ومنه المتوسط المرجح كم هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول رقم (2\_2): المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكارت

مرتفع	متوسط	منخفض	الدرجة
3	2	1	الدرجة
من 2.34 الى 3	من 1.67 الى 2.33	من 1 الى 1.66	مجال المتوسط

المصدر: من اعداد الطالب

### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

اعتمد الطالب على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V 20) لمعالجة معطيات الاستبيان وتحليلها ومناقشتها بهدف الوصول الى نتائج دقيقة وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الإحصائية مثل معامل ألفا كرومباخ، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار.

#### المطلب الأول: اختبار الثبات وتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

##### الفرع الأول: قياس صدق وثبات الاستبيان

قصد دراسة مدى صدق وجاهزية أسئلة الاستبيان المقترحة لمعالجة إشكالية المطروحة، فقد تم في البداية عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم سبعة محكمين (الملحق رقم 03) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها ومدى توفرها على خصائص الصدق والثبات.

وبهدف قياس ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد معامل ألفا كرومباخ وتم حساب هذا المعامل لفقرات الاستبيان بشكل جزئي وإجمالي والجدول الموالي يوضح بالتفصيل قيمة المعامل لمحاور الاستبيان.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

الجدول رقم (2\_3): نتائج معامل ألفا كرومباخ للاستبيان

المحور	الأبعاد	قيمة ألفا كرومباخ الجزئي	قيمة ألفا كرومباخ الإجمالي
المحور الأول التغيير التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.816	0.905
	التغيير في التكنولوجيا	0.762	
	التغيير في الموارد البشرية	0.866	
	اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	0.764	
المحور الثاني أداء العاملين			0.856
	الإجمالي		0.921

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20.

بناء على معطيات الجدول رقم (2-3) نلاحظ ان معامل ألفا كرومباخ الإجمالي للاستبيان بلغ 92.1 % في حين أن المعامل الجزئي لتغيير التنظيمي بلغ 90.5 % وأداء العاملين بلغ أيضا 85.60 % وهي نسب أكبر من المقبولة والمقدرة ب 60 % وهذا ما يعكس صدق وثبات الاستبيان وجاهزيته للدراسة والتحليل.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم (2\_4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	74%
	أنثى	15	26%
العمر	أقل من 30 سنة	2	3%
	من 30 إلى أقل 40 سنة	32	55%
	من 40 إلى أقل 50 سنة	20	34%
	50 سنة وأكثر	4	7%
مستوى التعليمي	دون الليسانس	10	17%
	شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس	30	52%
	ماستر أو ماجستير	17	29%
	دكتوراه	1	2%
الخبرة	أقل من 05 سنوات	3	5%
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	8	14%
	من 10 إلى أقل من 20 سنوات	40	69%
	أكثر من 20 سنة	7	12%
المسمى الوظيفي	نائب مدير	3	5%
	رئيس دائرة	9	16%
	رئيس مصلحة	22	38%

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

موظف	24	41 %
تجارية	10	17 %
تقنية	20	34 %
وظائف الدعم	19	33 %
أخرى	9	16 %

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

**1/ متغير الجنس:** نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن نسبة الذكور بلغت 74 % من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث 26 %

وهذا يعني أن نسبة إناث منخفضة مقارنة بالذكور لأن هناك خصوصية في الوظائف التقنية خاصة لأن موظف مستعد للعمل في أي وقت وفي أي مكان يكون هناك خلل تقني.

**2/ متغير العمر:** نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن غالبية الموظفين المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين (من 30 إلى أقل 40 سنة) حيث حصلت هذه الفئة على المرتبة أولى بنسبة 55 % تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل 50 سنة) بنسبة 34 % ثم تأتي بعدها الفئة العمرية (50 سنة وأكثر) بنسبة 7 % وأخيرا الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 3 %.

ومن هذا نستنتج أن الفئة الشبابية الغالبة بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بورقلة .

**3/ مستوى التعليمي:** نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن غالبية أفراد العينة الدراسة من حملة شهادات الجامعية حيث تأتي مرتبة الأولى فئة (شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس) بنسبة 52 % تليها فئة (ماستر أو ماجستير) بنسبة 29 % ومن ثم فئة (دون الليسانس) بنسبة 17 % وفي أخير فئة (دكتوراه) بنسبة 2 %.

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة محل الدراسة تستقطب الموارد البشرية حاملي شهادات الجامعية .

**4/ الخبرة:** نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن ما نسبة 69 % من أفراد العينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تتراوح (من 10 إلى أقل من 20 سنوات) وهذا ما يدل أن غالبية عمال المؤسسة لهم خبرة تسمح لهم بتقديم الأفضل للمؤسسة، تليها فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 14 % ومن ثم فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 12 % وفي أخير فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 5 %.

ومن هنا أيضا تستنتج غالبية أفراد العينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تتراوح (من 10 إلى أقل من 20 سنوات) وهذا ما يدل أن غالبية عمال المؤسسة لهم خبرة تسمح لهم بتقديم الأفضل للمؤسسة .

**5/ المسمى الوظيفي:** نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن ما نسبة 59 % من أفراد العينة الدراسة هم إدارات وهي مجموع نسب الفئات نائب مدير ورئيس دائرة ورئيس مصلحة لتليها فئة الموظفين بنسبة 41 %.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

6/ المصلحة: نلاحظ من خلال جدول (2-4) أن غالبية أفراد العينة الدراسة هم من فئتي الوظيفة التقنية ووظائف الدعم بنسبتين متتاليتين 34 % و 33 % وهما متقاربتان حيث الوظيفة التقنية لم تستهدف المراكز التابعة لها ثم تأتي بعدها الوظيفة التجارية والوظائف الأخرى على التوالي بنسبتين 17 % و 16% وأيضا الوظيفة التجارية لم تستهدف الوكالات التجارية التابعة لها.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان

الفرع الأول: عرض نتائج الفرضيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين

1\_ عرض نتائج الفرضيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

الجدول رقم (2\_5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
8	متوسط	0.957	2.12	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات بين العاملين	01
3	متوسط	0.758	2.33	يعمل الهيكل التنظيمي المعدل على تطوير أداء المؤسسة	02
9	متوسط	0.864	2.09	الوظائف التي تم إضافتها على الهيكل التنظيمي تغطي كافة مهام ووظائف المؤسسة	03
2	مرتفع	0.750	2.41	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة	04
7	متوسط	0.812	2.16	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	05
6	متوسط	0.875	2.16	يسهل الهيكل التنظيمي-بعد عملية التغيير- تفويض الصلاحيات للعاملين	06
5	متوسط	0.811	2.21	تنسم المؤسسة بوجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	07
1	مرتفع	0.776	2.45	تتميز المؤسسة بسهولة الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة	08
4	متوسط	0.796	2.22	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير	09
	متوسط	<b>0.82</b>	<b>2.24</b>	<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>	
3	مرتفع	0.647	2.60	التطور التكنولوجي أدى إلى تبني عملية التغيير في المؤسسة	10
4	مرتفع	0.859	2.41	تتوفر بالمؤسسة كافة برامج الحاسوب اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	11
5	مرتفع	0.726	2.41	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات للحد من البيروقراطية في العمل	12
2	مرتفع	0.671	2.62	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء	13
1	مرتفع	0.555	2.72	تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	14
6	متوسط	0.823	2.24	تنسم الإمكانيات التكنولوجية التي تم توفيرها مؤخرا بالكفاءة العالية	15
	مرتفع	<b>0.71</b>	<b>2.50</b>	<b>التغيير في التكنولوجيا</b>	
4	متوسط	0.795	2.29	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	16
5	متوسط	0.847	2.19	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	17
2	مرتفع	0.800	2.48	تخصص الإدارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	18
3	متوسط	0.803	2.33	يتم الاستعانة بدوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	19

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

13	منخفض	0.721	1.62	تقدم الإدارة الحوافر المادية والمعنوية لتحقيق الإبداع	20
8	متوسط	0.919	2.12	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على انه جزء مهم من عملها	21
6	متوسط	0.819	2.17	تدرب الإدارة العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل	22
1	مرتفع	0.632	2.67	توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	23
9	متوسط	0.761	1.98	يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم	24
10	متوسط	0.782	1.95	يوجد جو من الألفة والإخاء والثقة المتبادلة بين العاملين	25
11	متوسط	0.792	1.93	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة	26
12	متوسط	0.681	1.69	الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون	27
7	متوسط	0.334	2.16	استفاد العاملين من ترقيات ناجمة عن التغييرات الحالية في المؤسسة	28
	<b>متوسط</b>	<b>0.78</b>	<b>2.12</b>	<b>التغيير في الموارد البشرية</b>	
4	متوسط	0.805	1.98	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	29
3	متوسط	0.759	2.05	توفر إدارة المؤسسة قيادة فعالة لإنجاح التغيير المطلوب	30
2	متوسط	0.847	2.05	يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي	31
5	متوسط	0.801	1.91	يعمل كافة العمال كفريق عمل لإنجاح عملية التغيير	32
1	متوسط	0.760	2.14	تجد المؤسسة صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي	33
	<b>متوسط</b>	<b>0.79</b>	<b>2.03</b>	<b>اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي</b>	
	<b>متوسط</b>	<b>0.78</b>	<b>2.22</b>	<b>المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتغيير التنظيمي</b>	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن **H1** : تغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز باستمرار وبكفاءة وفعالية من خلال نتائج الجدول رقم (2-5) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بالتغيير المستقل (التغيير التنظيمي) والبلغ عددها 33 فقرة بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري قدر ب (0.78) و بتقييم متوسط حيث يؤكد ذلك على وجود توجه مقبول للتغيير التنظيمي المستمر وهذا ما توضحه أبعاده و مسؤولي المؤسسة على تطبيق هذا النموذج على الواقع حيث جاء في المرتبة الأولى التغيير في تكنولوجيا بمتوسط حسابي (2.50) و انحراف معياري (0.71) هذا يدل على المؤسسة محل الدراسة تتبع تكنولوجيا الحديثة ثم يليها في المرتبة الثانية التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.82) الهيكل التنظيمي يتأثر بتغيير التكنولوجيا وبعد ذلك في المرتبة الثالثة التغيير في المورد البشري بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.78) وفي الأخير اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.79).

الفرضية الجزئية الأولى للدراسة على أن **H1-1** يعتبر التغيير الهيكل التنظيمي هو الأكثر اعتمادا بالمؤسسة من خلال نتائج الجدول رقم (2-5) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا البعد والبلغ عددها 09 فقرات (2.24) وانحراف معياري قدر ب (0.82) و بتقييم محايد قريب من موافق حيث نجد الفقرة "تتميز المؤسسة بسهولة الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة" بمتوسط حسابي (2.45) تليها الفقرة " تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات التي تشهدها بيئة المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.41) وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة " تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات التي تشهدها بيئة المؤسسة" بمتوسط

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

حسابي (2.09) وهذا يؤكد ان المؤسسة محل الدراسة تسير نحو مواكبة تغييرات التي تشهدها بيئتها وساعد على تقسيم العمل والمسؤوليات بالإضافة الى سهولة الاتصال مختلف الوحدات.

\_ الفرضية الجزئية الثانية للدراسة على أن **H1-2** يعتبر التغيير في تكنولوجيا الذي يتضمن استعمال طرق حديثة في الإنتاج خدمات بالمؤسسة من خلال نتائج الجدول رقم (2-5) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا البعد والبلغ عددها 06 فقرات (2.50) وانحراف معياري قدر ب (0.71) وبتقييم مرتفع حيث نجد الفقرة " تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال" في المرتبة الأولى بتوسط حسابي (2.72) ثم تليها الفقرة " التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء" بتوسط حسابي (2.62) وفي المرتبة الأخيرة الفقرة "تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي تم توفيرها مؤخرًا بالكفاءة العالية بتوسط حسابي (2.24)، وهذا يدل على أن المؤسسة تستعمل تكنولوجيا حديثة وتتبع تطورات السائد في تكنولوجيا الاتصالات.

\_ الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة على أن **H1-3** يعتبر التغيير في المورد البشري نتيجة للتدريب والتحفيز والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي وتحمله نصيبًا من مسؤولية التغيير، مما يعكس بالإيجاب على الأداء من خلال نتائج الجدول رقم (2-5) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا البعد والبلغ عددها 13 فقرات (2.12) وانحراف معياري قدر ب (0.78) وبتقييم متوسط حيث نجد الفقرة " وجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة" في المرتبة أولى بتوسط حسابي (2.67) تليها الفقرة " وجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة" بتوسط حسابي (2.48) ثم في الأخير الفقرة " تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الإبداع" بتوسط حسابي (1.62) ومن أجل نجاح ومواكبة عملية التغيير المؤسسة تركز جهدها في على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال عملية التدريبية على ان تكون تتوافق مع متطلبات العمل الجديد بالإضافة تحفيزهم والعمل على ان تسود علاقات جيدة بينهم.

\_ الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة على أن **H1-4** إن تكوين اتجاه محاي للتغيير نتيجة الاقناع بفوائده يعني العمل كمجموعة وحب البقاء بالعمل ووضوح الأهداف، مما يعني تأثير أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي من خلال نتائج الجدول رقم (2-5) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا البعد والبلغ عددها 13 فقرات (2.03) وانحراف معياري قدر ب (0.79) وبتقييم متوسط حيث نجد الفقرة " تجد المؤسسة صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي" بالمرتبة الأولى بتوسط حسابي (2.14) تليها الفقرة " يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي" بتوسط حسابي (2.05) وفي الأخير الفقرة " يعمل كافة العمال كفريق عمل لإنجاح عملية التغيير" بتوسط حسابي (1.91).

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

### 2\_ عرض نتائج الفرضيات المتعلقة بالأداء العاملين

الجدول رقم (2-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين.

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0.464	2.83	أؤدي عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	01
1	مرتفع	0.184	2.97	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	02
9	مرتفع	0.699	2.60	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل	03
13	متوسط	0.864	2.09	تعمل الإدارة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة	04
12	متوسط	0.781	2.33	البرامج التدريبية زادت من مهارتي في العمل	05
8	مرتفع	0.667	2.64	أساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل واضح	06
7	مرتفع	0.598	2.69	لديا المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية للعمل	07
5	مرتفع	0.594	2.78	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	08
2	مرتفع	0.422	2.88	أبذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	09
4	مرتفع	0.522	2.79	أحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	10
10	مرتفع	0.674	2.60	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	11
11	مرتفع	0.706	2.53	يعتمد المشرف عليك في أداء بعض الأعمال الصعبة	12
6	مرتفع	0.615	2.72	أناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	13
	مرتفع	0.60	2.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن **H2**: هناك مستوى مرتفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2-6) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا بالتغيير التابع (أداء العاملين) والبالغ عددها 13 فقرات (2.65) وانحراف معياري قدر ب (0.60) و بتقييم مرتفع حيث نجد الفقرة " بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد" في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (2.97) تليها الفقرة " أبذل الوقت والجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة " بمتوسط حسابي (2.88) ثم بعد ذلك الفقرة " ودي عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " بمتوسط حسابي (2.83) وفي المرتبة الأخيرة الفقرة " تعمل الإدارة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.09).

وكان الحرص من جانب أفراد العينة على العمل بكفاءة وفعالية وبجهد كافي في مساهمة في تحقيق الأهداف حيث كانت لهم القدرة والمهارة على حل المشاكل اليومية وهذا ما يفسره اعتمادهم عليهم مرؤوسيه في المهام الصعبة والعمل كفريق واحد من أجل تحسين أداء، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة من خلال مواكبة تكنولوجيا الجديدة وهذا تماشيا مع بيئتها حيث تكنولوجيا اتصالات دائما في تطور وهذا ما يفسر تغيير التنظيمي دائم للمؤسسة وتسعى جاهدة الى تحسين أداء العاملين والمنافسة من أجل امتلاك حصة كبيرة في سوق خدمات الاتصالات حيث المنافسة شديدة بين المؤسسات الهاتف النقال ومؤسسة اتصالات الجزائر.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

الفرع الثاني: تحليل الارتباط و الانحدار بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

1/معامل الارتباط: لتحديد العلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (2-7) علاقة الارتباط الكلية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

أداء العاملين	التغيير التنظيمي
معامل الارتباط بيرسون	0.529
مستوى الدلالة	0.000
العينة	58

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) وجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل والمتمثل في أبعاد التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (52.90%) عند مستوى دلالة (sig=0.00) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين وهذا ما تؤكدته الفرضية الثالثة التي نصت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين باتصالات الجزائر بالمديرية العملية ورقلة .

الجدول رقم (2-8) علاقة الارتباط الجزئي بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين

التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الموارد البشرية	اتجاهات العاملين
أداء العاملين معامل الارتباط بيرسون	0.391	0.530	0.310
مستوى الدلالة	0.002	0.000	0.018
العينة	58	58	58

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

\_ نلاحظ من خلال من الجدول (2-8) وجود علاقة ارتباطية أقل من المتوسطة موجبة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والتغيير الهيكل التنظيمي في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون (39.10%) عند مستوى دلالة (sig=0.002) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05) وهي دالة احصائيا.

\_ نلاحظ من خلال من الجدول (2-8) وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والتغيير في التكنولوجيا في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون (53%) عند مستوى دلالة (sig=0.00) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05).

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

\_ نلاحظ من خلال من الجدول (2-8) وجود علاقة ارتباطية أقل من المتوسطة موجبة بين المتغير التابع (أداء العاملين) والتغيير في الموارد البشرية في حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (40.5%) عند مستوى دلالة (sig=0.002) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05).

\_ نلاحظ من خلال من الجدول (2-8) وجود علاقة ارتباطية أقل من المتوسطة موجبة بين المتغير التابع (أداء العاملين) واتجاهات العاملين في حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (31%) عند مستوى دلالة (sig=0.018) وهي أقل من مستوى دلالة الإحصائية المطلوبة والمقدرة (0.05).

### 2/ تحليل الانحدار الخطي والمتعدد بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

#### أ\_ تحليل الانحدار الخطي

للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الثالثة **H3** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين باتصالات الجزائر بالمديرية العملية ورقلة، فيما يلي نستعرض الجدول معامل الارتباط للمتغير التابع و المتغير المستقل

الجدول رقم (2-9) معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R - deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajuste
1	0.529 <sup>a</sup>	0.280	0.267
أبعاد التغيير التنظيمي: (constantes): Valeurs prédites : a.			

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS اصدار 20

نلاحظ من خلال من الجدول (2-9) أن التغيرات المستقلة (( أبعاد التغيير التنظيمي) تفسر 28% من تباين المتغير التابع (أداء العاملين) أما باقي نسبة 72% تعزى لمتغيرات أخرى مستقلة لم ترد في نموذج الذي تم تطرق اليه في المؤسسة محل الدراسة.

#### الجدول رقم (2-10) نتائج تحليل الانحدار الخطي

Coefficients <sup>a</sup>					
النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	مستوى الدلالة
	A	خطأ المعياري	Bêta		
المقدار الثابت	1.524	0.245		6.228	0.000
أبعاد التغيير التنظيمي	0.510	0.109	0.529	4.670	0.000

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

من خلال من الجدول (2-10) نجد أن النموذج المفسر لأثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين يظهر في معادلة الانحدار الخطي  $Y = a + bx$  وبذلك تصبح كمايلي:

$$PE = a + bCO$$

$$PE = 1.524 + 0.510CO$$

ب- تحليل الانحدار المتعدد: لتوضيح اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع سنعمد على تحليل الانحدار المتعدد وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients <sup>a</sup>					
النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	مستوى الدلالة
	A	خطأ المعياري	Bêta		
المقدار الثابت	1.392	0.252		5.515	0.000
لتغيير في الهيكل التنظيمي	0.134	0.090	0.187	1.485	0.144
التغيير في التكنولوجيا	0.295	0.110	0.382	2.674	0.010
التغيير في الموارد البشرية	0.101	0.112	0.131	0.904	0.370
اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	0.002	0.091	0.003	0.023	0.981

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS اصدار 20

نلاحظ من خلال من الجدول (2-11) ان قيمة t المحسوبة قدرت ب: 5.515 وقد قدرت قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها ب: 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة المعتمدة وهي دالة احصائية، أما قيم t لأبعاد التغيير التنظيمي (تغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين) فقد بلغت قيمها لمستوى دلالة أكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

أما البعد تغيير في التكنولوجيا فقد بلغت نسبة مستوى دلالة أقل من المعتمدة فهي دالة احصائيا ومعامل هذا البعد كانت قيمته ب: 2.674 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة احصائيا بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين وهذا ما تظهره معادلة الانحدار المتعدد وهي كالآتي:

$$PE=1.392+0.295CO$$

حيث أن:

PE : يعبر عن الأداء

CO : يعبر عن التغيير في التكنولوجيا

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال تحليل الاستبيان وبعد اختبار الفرضيات.

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن **H1** : تغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز باستمرار وبكفاءة وفعالية ، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان تم اثبات صحة الفرضية، حيث احتل البعد التغيير التكنولوجي المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي ب 2.50 وهذا يدل على توجه المؤسسة محل الدراسة نحو أحدث تكنولوجيا، لتحتل في المرتبة الثانية التغيير في الهيكل التنظيمي وبمتوسط حسابي 2.24 وهذا يثبت ان التغيير الهيكل التنظيمي يتأثر بالتغيير التكنولوجي، ليأتي في المرتبة الثالثة التغيير في الموارد البشرية بمتوسط حسابي 2.12 وهذا يدل على أن هناك اهتمام بالموارد البشري، وفي المرتبة الأخيرة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي 2.03 .

ومنه يمكن القول تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية ان هناك التغيير تنظيمي مستمر أدى الى تحسين أداء العاملين وهذا من خلال تأثيره بتغيير التكنولوجي ثم من بعده ذلك يأتي الأبعاد الأخرى وهذا ما نثبتته في مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية.

نصت الفرضية الجزئية الأولى **H1-1** يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي هو الأكثر اعتمادا بالمؤسسة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية من خلال جدول (2\_5) حيث نجد ان الفقرة رقم 08 في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.45 ما يدل على سهولة اتصال بين مختلف المديرات الفرعية ومختلف دوائر التابع لها بالإضافة الى اتصالها مع المديرية العامة من خلال تعليمات والمقررات وأوامر، ليأتي في المرتبة الثانية الفقرة 04 بمتوسط حسابي 2.41 هذا ما يفسر أن الوحدات المستحدثة في الهيكل التنظيمي يرجع الى دمج وحدتين في وحدة واحدة او الغاءها وهذا لمواكبة تغييرات الخارجية منها تكنولوجيا، ليأتي في المراتب الموالية على الترتيب الفقرات الاتية (02-09-07-06-05-01-03) .

نصت الفرضية الجزئية الثانية **H1-2** يعتبر التغيير في تكنولوجيا الذي يتضمن استعمال طرق حديثة في الإنتاج خدمات بالمؤسسة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية من خلال جدول (2\_5) حيث نجد ان الفقرة رقم 14 بمتوسط 2.72 حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم وسائل حديثة في الاتصال ثم في المرتبة الثانية و الثالثة على التوالي الفقرتين 13

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

و10 بمتوسط حسابي 2.62 و2.60 حيث إن التطور في تكنولوجيا الجديدة يقلل من الجهد والوقت مما يؤدي الى تحسين الأداء و تبني عملية التغيير، وفي المرتبة الرابعة و الخامسة الفقرتين 12 و 11 بنفس المتوسط الحسابي 2.41 حيث تطبق المؤسسة الإدارة الالكترونية أي صفر ورق أي المعلومة تصل لجميع مصالح المعنيين بها في نفس الوقت، وفي الرتبة الأخيرة السادسة الفقرة 15 بمتوسط حسابي 2.24 .

وهذا ما يؤكد صحة هاته الفرضية أن اتصالات الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الحديثة في إيصال خدماتها لزبائنها وهي أن الزبون يستطيع شراء منتجاتها من مكان العمل او المنزل دون العناء التحاق الى وكالتها.

نصت الفرضية الجزئية الثالثة **H1-3** يعتبر التغيير في المورد البشري نتيجة للتدريب والتحفيز والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي وتحمله نصيبا من مسؤولية التغيير، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية من خلال جدول (2\_5) حيث نجد ان الفقرة رقم 23 في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي 2.67 حيث تسعى المؤسسة تطوير عاملين لديها من خلال اعطائهم فرصة لإكمال دراستهم شريطة توفيق بين دراستهم و اعمالهم مكلفين بها، حيث ابرمت المديرية اتفاقية مع جامعة قاصدي مرباح استقبالهم من اجل مواصلة تعليمهم وعلى المؤسسة استقبال طلاب من أجل تربص تطبيقي وبإضافة هناك اتفاقية شراكة مع دولة كوريا الجنوبية و المؤسسة اتصالات الجزائر من اجل مواصلة عمال تعليمهم حيث يستفيد من منحة دراسية وأي في المرتبة الثانية الفقرة 18 بمتوسط حسابي 2.48 حيث هناك جزء من ميزانيتها مخصص من أجل تطوير العاملين و ثم تاتي المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة الفقرات على ترتيب (19-16-17-22) بمتوسط حسابي (2.17-2.19-2.29-2.33) حيث نجد المؤسسة محل الدراسة تمتلك المدارس جهوية بالإضافة لاتفاقيات المبرمة مع المعاهد الوطنية المتخصصة (اعلام الالي- الإدارة- المحاسبة-صفقات ....) هذا يدل على كل الحرص في تحديد احتياجات التدريبية حيث تتوافق مع متطلبات العمل أي مع مهام مكلفين بها العاملين حتى عمال الجدد، وموردي تكنولوجيا الحديثة للمؤسسة هم مكلفين بتدريب وتكوين إطارات وعمال اتصالات الجزائر وعلى حسابهم وهذا للاستفادة من خبرات الخارج ومنها مؤسستي (-ZTE) HWAWI، وفي المرتبة سابعة وثامنة وتاسعة الفقرات (24-21-28) بمتوسطات حسابية (1.98-2.12-2.16) ثم في المرتبة العاشرة وحادي عشر وثاني عشر الفقرات (227-26-25) بمتوسطات حسابية (1.69-1.93-1.95)، ثم في المرتبة الأخيرة الفقرة 20 بتوسط حسابي 1.62.

نصت الفرضية الجزئية الرابعة **H1-4** إن تكوين اتجاه محايي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني العمل كمجموعة وحب البقاء بالعمل ووضوح الأهداف، مما يعني تأثر أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية من خلال جدول (2\_5) حيث نجد ان الفقرة رقم 33 في المرتبة الأولى بتوسط حسابي 2.14 وهذا يفسر هناك اقتناع لدى العاملين بالتغيير التنظيمي ثم في المرتبة الثانية و الثالثة على التوالي الفقرات 31 و 30 بمتوسط حسابية نفسه 2.05 حيث هناك قيادة قادرة على إنجاح التغيير التنظيمي و رؤية واضحة للأهداف، ثم في المرتبة الرابعة والخامسة الفقرات 29 و 32 بمتوسطات حسابية 1.98 و 1.91 حيث يعمل الجميع مديريات الفرعية مع مراكز التابع لها مع بعضها لإنجاحه كفريق عمل.

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن **H2** : هناك مستوى مرتفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية من خلال الجدول رقم (2-6) نجد أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا بالتغيير التابع (أداء العاملين) والبلغ عددها 13 فقرات (2.65) وانحراف معياري قدر ب (0.60) و بتقييم موافق حيث نجد الفقرة 02 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) يدل على أن هناك حرص من جانب أفراد العينة على بذل الجهد لاتمام

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

العمل في الوقت المناسب تليها الفقرة 09 بمتوسط حسابي (2.88) يدل على ان الوقت والجهد الكافي عاملان مهمان للأعمال الصحيحة ثم بعد ذلك الفقرة 01 بمتوسط حسابي (2.83) حرص أفراد العينة على الكفاءة و الفعالية وبعدها الفقرتين 10 و08 بمتوسط حسابي (2.79-2.78) يدل على الحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج والمحافظة على التزام باوقات الدوام الرسمي ثم الفقرتين 13 و07 بمتوسط حسابي (2.72-2.69) يثبت هناك جو من مناقشة بين أفراد العينة بهدف تحسين الأداء وحل المشاكل اليومية بعدها الفقرات 06 و03 و11 بمتوسط حسابي (2.64-2.60-2.60) وهذا يدل على مساهمة في تحقيق الأهداف حيث تكنولوجيا المستخدمة أدت الى سرعة في العمل والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة ثم بعدها الفقرة 12 بمتوسط حسابي (2.53) المسؤول يعتمد على مرؤوسيه في الأعمال الصعبة ثم الفقرة 05 بمتوسط حسابي (2.33) يدل على أن أفراد العينة يخضعون لبرامج تدريبية في مجال عملهم وفي الأخير الفقرة 04 بمتوسط حسابي (2.09) نجد أن أفراد العينة يلاحظون أن هناك بعض نقص من قبل الإدارة في توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع لأن هناك عمال أحيلا على التقاعد بالمقابل ليس هناك توظيف لسد الحاجة الملحة لذلك .

وتسعى المؤسسة من خلال مواكبة تكنولوجيا الجديدة وهذا تماشيا مع بيئتها حيث تكنولوجيا اتصالات دائما في تطور وهذا ما يفسر تغيير التنظيمي دائم للمؤسسة وتسعى جاهدة الى تحسين أداء العاملين والمنافسة من أجل امتلاك حصة كبيرة في سوق خدمات الاتصالات حيث المنافسة شديدة بين المؤسسات الهاتف النقال ومؤسسة اتصالات الجزائر.

نصت الفرضية الجزئية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين باتصالات الجزائر بالمديرية العملية ورقلة ، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية بمعنى أن هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بنسبة 52.9% عند مستوى المعنوية (0.000) ونجد ان هناك علاقات ارتباطية بين التغيير التابع (أداء العاملين) و المتغير المستقل (أبعاد التغيير التنظيمي) وكانت أقوىها بين أداء العاملين و التغيير التكنولوجي بعلاقة ارتباطية موجبة متوسطة بنسبة 53% عند مستوى المعنوية (0.000) ، تليها بين أداء العاملين و التغيير في الموارد البشرية بعلاقة ارتباطية موجبة دون المتوسط بنسبة 40.5% عند مستوى المعنوية (0.002) ، ثم المتغير التابع و التغيير في الهيكل التنظيمي بعلاقة ارتباطية موجبة دون المتوسط بنسبة 39.1% عند مستوى المعنوية (0.002)، ثم المتغير التابع و اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بعلاقة ارتباطية موجبة دون المتوسط بنسبة 31% عند مستوى المعنوية (0.018).

كما نشير الى ان المتغيرات المستقلة (( أبعاد التغيير التنظيمي) تفسر 28% من تباين المتغير التابع (أداء العاملين) أما باقي نسبة 72% تعزى لمتغيرات أخرى مستقلة لم ترد في نموذج الذي تم تطرق اليه في المؤسسة محل الدراسة.

و من خلال نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد نجد ان قيمة t المحسوبة قدرت ب: 5.515 وقد قدرت قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها ب: 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة المعتمدة وهي دالة احصائيا، أما قيم t لأبعاد التغيير التنظيمي (تغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين) فقد بلغت قيمها لمستوى دلالة أكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية.

أما البعد تغيير في التكنولوجيا فقد بلغت نسبة مستوى دلالة أقل من المعتمدة فهي دالة احصائيا ومعامل هذا البعد كانت قيمته ب: 2.674 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة احصائيا بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين.

## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية لواقع أداء العاملين والتغيير التنظيمي اتصالات الجزائر

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم لمحة عن المراحل تطور وكيفية نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر، ثم تحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS وكانت عددها 58 استبيان، وهذا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية بالإضافة الى تساؤلات الجزئية ومناقشة اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية حيث تم توصل الى النتائج التالية:

- هناك تغيير تنظيمي مستمر أدى الى تحسين الأداء العاملين على مستوى المديرية.
- يعتبر التغيير الهيكل التنظيمي هو الأكثر اعتمادا بالمؤسسة.
- يعتبر التغيير في تكنولوجيا الذي يتضمن استعمال طرق حديثة في الإنتاج خدمات بالمؤسسة
- يعتبر التغيير في المورد البشري نتيجة للتدريب والتحفيز والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي وتحمله نصيبا من مسؤولية التغيير، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.
- ن تكوين اتجاه محايي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني العمل كمجموعة وحب البقاء بالعمل ووضوح الأهداف، مما يعني تأثر أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين باتصالات الجزائر بالمديرية العملية ورقلة، بمعنى أن هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بنسبة 52.9% عند مستوى المعنوية (0.000).
- و من خلال نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد قيم t لأبعاد التغيير التنظيمي (تغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين) فقد بلغت قيمها لمستوى دلالة أكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية.
- أما البعد تغيير في التكنولوجيا فقد بلغت نسبة مستوى دلالة أقل من المعتمدة فهي دالة احصائيا ومعامل هذا البعد كانت قيمته ب: 2.674 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة احصائيا بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية أداء العاملين والتغيير التنظيمي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و التعمق في إشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة المديرية العمالية بورقلة لاتصالات الجزائر .

### 1- نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة التطبيقية وهي كالآتي:

- تغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز باستمرار وكفاءة وفعالية، ويعتمد على عدة أبعاد لتغيير التنظيمي والمتمثل في الفرضيات الجزئية هي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في المورد البشري واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى: تغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية يتميز باستمرار وكفاءة وفعالية.

- هناك مستوى مرتفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتسعى المؤسسة من خلال مواكبة تكنولوجيا الجديدة وهذا تماشيا مع بيئتها حيث تكنولوجيا اتصالات دائما في تطور وهذا ما يفسر تغيير التنظيمي دائم للمؤسسة وتسعى جاهدة الى تحسين أداء العاملين والمنافسة من أجل امتلاك حصة كبيرة في سوق خدمات الاتصالات حيث المنافسة شديدة بين المؤسسات الهاتف النقال ومؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من الأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

- يوجد علاقة طردية موجبة متوسطة بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بمعنى أن هناك أثر للتغيير التنظيمي على أداء العاملين ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بنسبة 52.9% عند مستوى المعنوية (0.000). و من خلال نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد قيم t لأبعاد التغيير التنظيمي (تغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، اتجاهات العاملين) فقد بلغت قيمها لمستوى دلالة أكبر من المعتمدة أي عدم وجود دلالة معنوية. أما البعد تغيير في التكنولوجيا فقد بلغت نسبة مستوى دلالة أقل من المعتمدة فهي دالة احصائيا ومعامل هذا البعد كانت قيمته ب: 2.674 ومنه أثبتنا انه توجد علاقة دالة احصائيا بين التغيير في التكنولوجيا و أداء العاملين. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة:توجد علاقة طردية موجبة متوسطة بين أداء العاملين والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

## 2-التوصيات

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:

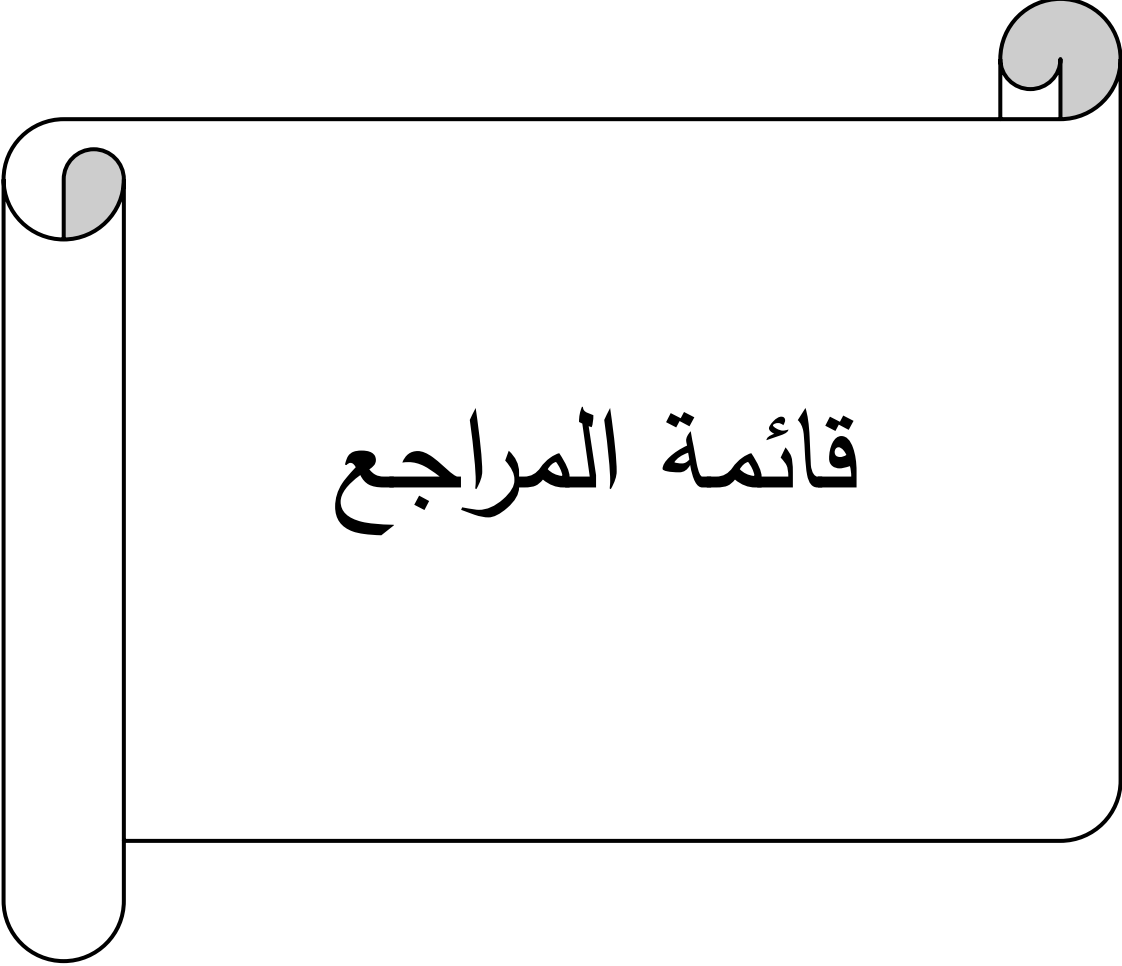
- ✓ إعطاء المساحة الكافية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.
- ✓ توعية كافة المستويات للعمل مع بعضها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي .
- ✓ اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال .
- ✓ إعادة النظر في الحوافز المقدمة المادية أو المعنوية.
- ✓ توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ عدم مقاومة التغيير الهادف.
- ✓ يجب اهتمام بالموارد البشري

## 4-آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- أثر التغيير التنظيمي على المسار الوظيفي للعاملين .
- أثر رضا الوظيفي على أداء العاملين.

ولا يسعني إلا أن أقول أن هذا العمل جهد بشري يلازمه النقص ويحتاج للتصويب، فان أصبت فمن الله وحده وان أخطأت فمن نفسي فحسبي أنني اجتهدت.



# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- مصطفى يوسف كاتي : إدارة الأداء , دار الحامد للنشر و التوزيع , الأردن , طبعة 01 , 2016.
- 2- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية , دار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2004/2003.
- 3- ماريون أي هاينز: إدارة الأداء و الدليل الشامل للإشراف الفعال , ترجمة محمد مرسي و زهير الصباع , الرياض , 1989
- 4\_ حسين محمد حراشنة , إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي , دار جليس الزمان للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , الطبعة الأولى, 2011 .
- 5\_ ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2003.
- 6\_ حسين حريم, إدارة المنظمات, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 2003.

2\_ الأطروحات والمذكرات:

1. جهلان فاروق و حمادي , أثر المطابقة الإيزو 9000 في أداء العاملين , جامعة ورقلة , 2013/2012.
2. علاوي عبدالفتاح, أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين , أطروحة دكتوراه , جامعة الجزائر 3, 2013/2012
- 3 يوسف صالح الحمد العنزي, أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت , ماجستير , جامعة الشرق الأوسط, 2013.
4. عوني خليل عبيد, واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين, مذكرة ماجستير, جامعة الإسلامية غزة , 2009.
5. مناهل أحمد يوسف أحمد , أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية, مذكرة دكتوراه , جامعة السودان , 2015.
6. كيرد عمار, تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, جامعة أكلي محند أولحاج البويرة, 2015
- 7- لوقاسي وفاء و لوقاسي هناء, القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين, مذكرة ماستر , جامعة الجيلالي بونعامة بجميس مليانة, 2015
- 8- شقة مسعودة, التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية , مذكرة ماستر , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2017/2016.

3\_ الملتقيات والمجلات:

- 1- الشيخ الداوي : تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء , مجلة الباحث , جامعة الجزائر , 2010/2009 ,
- 2 - رحيم حسين وعلاوي عبدالفتاح, أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, العدد 12, جامعة الشلف.
- 3 - مناصرية رشيد و بن ختو فريد : سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد 2015/08 , .

- 4- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول الأبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة.
- 5- عامر خيضر الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته في الفكر الإداري المعاصر ، أبحاث علمية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2014.
- 6- تومي ميلود و نادية خريف، أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط، ملتقى دولي حول الأبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

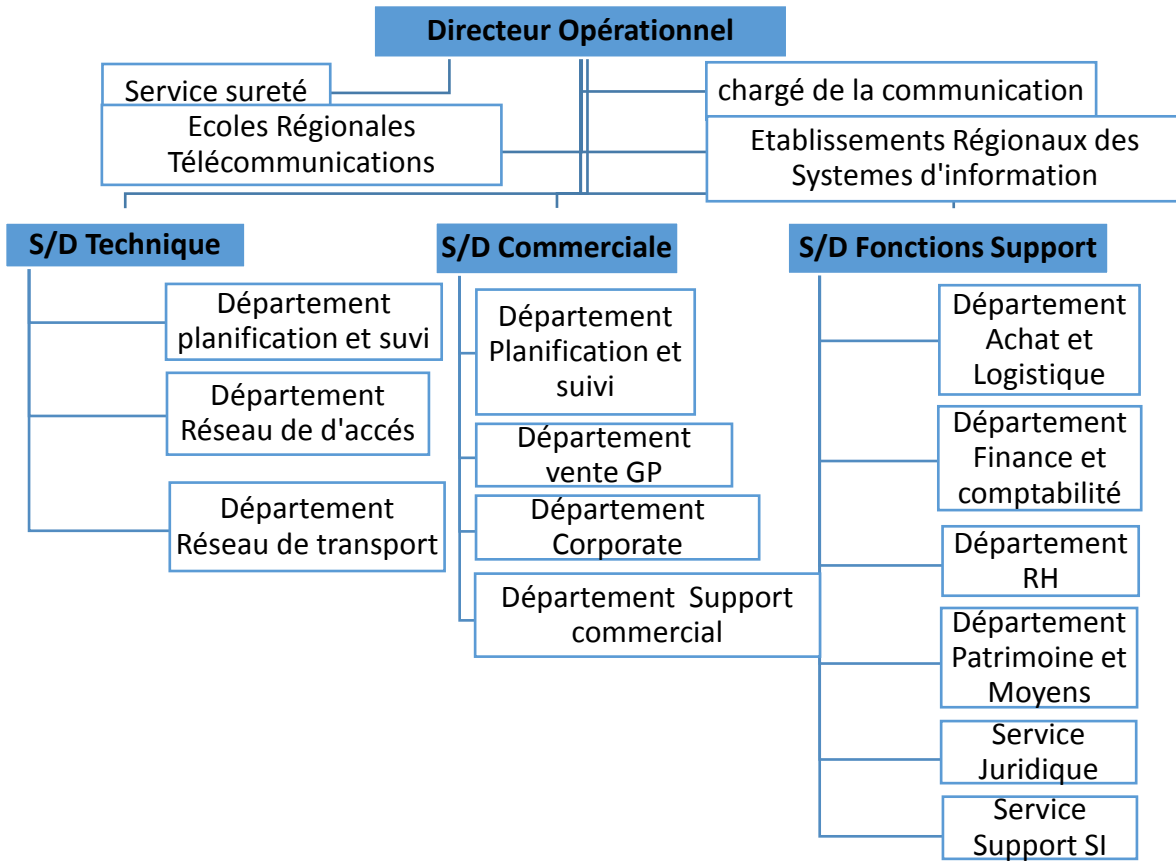
- 1-David Giauque, et al, les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif, Revue française d'administration publique,4-n128,2008
- 2-Jarunee Saetang et al,factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys,The Journal of Behavioral Science, vol5,Nol, 2010)
- 3-Wanjiku Karanja 2015 « Organizational Change and Employee Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya »

ثالثا: المواقع الالكترونية

1- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

# الملاحق

## 1/ الهيكل التنظيمي:



المصدر: المديرية العملية للإتصالات بورقلة.

السادة والسيدات إدارات موظفو اتصالات الجزائر: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان «أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر المدبرية العملية بورقلة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

### المحور الأول: التغيير التنظيمي

مرتفع	متوسط	منخفض	التنظيمي الهيكل في التغيير -أولا
			01 والمسؤوليات بين العاملين العمل تقسيم على ساعدت للمؤسسة التنظيمي الهيكل في التغييرات
			02 المؤسسة أداء تطوير على المعدل التنظيمي يعمل الهيكل
			03 ووظائف المؤسسة مهام كافة تغطي التنظيمي الهيكل على إضافتها تم التي الوظائف
			04 بيئة المؤسسة تشهدا التي التغييرات لمواكبة جديدة وحدات استحداث تم
			05 التنظيمي الهيكل في التغيير بعد والمسؤولية للسلطة واضحة خطوط توجد
			06 للعاملين الصلاحيات -تفويض التغيير عملية بعد التنظيمي- الهيكل يسهل
			07 والعاملين المسؤولين بين وجيد دائم اتصال بوجود تتسم المؤسسة
			08 المختلفة والإدارات الأقسام بين الاتصالات بسهولة تتميز المؤسسة
			09 بالتغيير المرتبطة القرارات صنع في المركزية تقليل على تعمل الإدارة
مرتفع	متوسط	منخفض	التكنولوجيا في التغيير-ثانيا
			10 في المؤسسة التغيير عملية إلى تبنى أدى التكنولوجي التطور
			11 التنظيمي التغيير عملية لإنجاح اللازمة الحاسوب بالمؤسسة كافة برامج تتوفر
			12 العمل في البيروقراطية من للحد المعلومات تستخدم الإدارة تكنولوجيا
			13 الأداء وتحسين الوقت وتوفير الجهد تقليل إلى أدت المتاحة تكنولوجيا
			14 الاتصال في الحديثة الوسائل استخدام تعتمد الإدارة على
			15 العالية بالكفاءة التي تم توفيرها مؤخرا التكنولوجية الإمكانيات تتسم
مرتفع	متوسط	منخفض	البشرية الموارد في التغيير-ثالثا
			16 للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص
			17 العمل متطلبات مع تتوافق التدريبية الدورات
			18 فيها العاملين لتطوير ميزانيتها من جزء الإدارة تخصص
			19 التدريبية البرامج في الخارج من الخبرات بذوي الاستعانة يتم
			20 الإبداع لتحقيق والمعنوية المادية الإدارة الحوافز تقدم
			21 عملها من مهم جزء انه على العاملين تطوير إلى الإدارة تنظر
			22 العمل بيئة مع للتكيف الجدد العاملين تدرّب الإدارة
			23 الخدمة أثناء تعليمهم لمواصلة للعاملين متاحة فرصة توجد
			24 الحلول بأنفسهم وإيجاد بالعمل المتعلقة التحديات مواجهة على العاملين يشجع
			25 العاملين والإخاء والثقة المتبادلة بين الألفة من جو يوجد

			والإدارة العاملين بين والاحترام الثقة من جو يوجد	26
			العاملون يبذلون الذي الجهد تقدر الإدارة	27
			استفاد العاملين من ترفيات ناجمة عن التغيرات الحالة في المؤسسة	28
مرتفع	متوسط	منخفض	<b>التنظيمي التغيير نحو العاملين اتجاهات -رابعاً</b>	
			التنظيمي التغيير عملية لإنجاح جيدة بصورة بعضها مع الإدارية المستويات كافة تعمل	29
			المطلوب التغيير لإنجاح فعالة قيادة توفر إدارة المؤسسة	30
			التنظيمي التغيير عملية ونتائج لأهداف واضحة إدارة المؤسسة رؤية لدى يتوفر	31
			يعمل كافة العمال كفريق عمل لإنجاح عملية التغيير	32
			التنظيمي تجذ المؤسسة صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير	33

**المحور الثاني: أداء العاملين**

مرتفع	متوسط	منخفض	العبارة	الرقم
			المطلوبة والفاعلية أؤدي عملي بالكفاءة	01
			المحدد الوقت في المهام لإنجاز الكافي الجهد أبذل	02
			العمل إنجاز سرعة إلى أدت المستخدمة التكنولوجيا	03
			لتحقيق أهداف المؤسسة البشرية اللازمة الموارد توفير على الإدارة تعمل	04
			من مهارتي في العمل زادت التدريبية البرامج	05
			الموضوعة بشكل واضح الأهداف تحقيق أساهم في	06
			اليومية للعمل المشكلات حل على والقدرة لدا المهارة	07
			الرسمي الدوام بأوقات الالتزام على أحافظ	08
			صحيحة بطريقة الأعمال لإنجاز الكافي والجهد الوقت أبذل	09
			المحددة والبرامج الخطط وفق العمل تنفيذ على أحرص	10
			يؤدونها التي الوظيفة بمتطلبات الكاملة لدي المعرفة تتوفر	11
			يعتمد المشرف عليك في أداء بعض الأعمال الصعبة	12
			أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الأداء	13

**المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:**

	الجنس		العمر	مستوى التعليم	الخبرة	المسمى الوظيفي	المصلحة
	ذكر	أنثى					
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة و أكثر	دون الليسانس	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	ماجستير أو ماجستير	دكتوراه
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	رئيس مصلحة	موظف
تجارية	تقنية	وظائف الدعم	أخرى	رئيس دائرة	رئيس مصلحة	موظف	موظف

## 3/ قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
01	بن شويحة بشير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
02	مسغوني منى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
03	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
04	عرابة لحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
05	أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
06	خامرة بوعمامة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
07	صالحى سميرة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة

4/ مخرجات SPSS :

1/ المتعلقة بالفاكرومباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	46

2/ الانحدار الخطي

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,267	,32257

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي\_التعبير\_الكلّي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,524	,245		6,228	,000
التنظيمي_التعبير_الكلّي	,510	,109	,529	4,670	,000

a. Variable dépendante : العاملين\_أداء

3/ الانحدار المتعدد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,392	,252		5,515	,000
التنظيمي_الهيكل_في_التعبير	,134	,090	,187	1,485	,144
1 التكنولوجيا_في_التعبير	,295	,110	,382	2,674	,010
البشرية_الموارد_في_التعبير	,101	,112	,131	,904	,370
العاملين_اتجاهات	,002	,091	,003	,023	,981

a. Variable dépendante : العاملين\_أداء

## Corrélations

	أداء_العاملين	التعبير_في_الهيكل_التنظيمي	التعبير_في_التكنولوجيا	التعبير_في_الموارد_البشرية	اتجاهات_العاملين
Corrélation de Pearson	1	,391**	,530**	,405**	,310*
أداء_العاملين Sig. (bilatérale)		,002	,000	,002	,018
N	58	58	58	58	58
Corrélation de Pearson	,391**	1	,409**	,358**	,310*
التعبير_في_الهيكل_التنظيمي Sig. (bilatérale)	,002		,001	,006	,018
N	58	58	58	58	58
Corrélation de Pearson	,530**	,409**	1	,538**	,472**
التعبير_في_التكنولوجيا Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
N	58	58	58	58	58
Corrélation de Pearson	,405**	,358**	,538**	1	,524**
التعبير_في_الموارد_البشرية Sig. (bilatérale)	,002	,006	,000		,000
N	58	58	58	58	58
Corrélation de Pearson	,310*	,310*	,472**	,524**	1
اتجاهات_العاملين Sig. (bilatérale)	,018	,018	,000	,000	
N	58	58	58	58	58

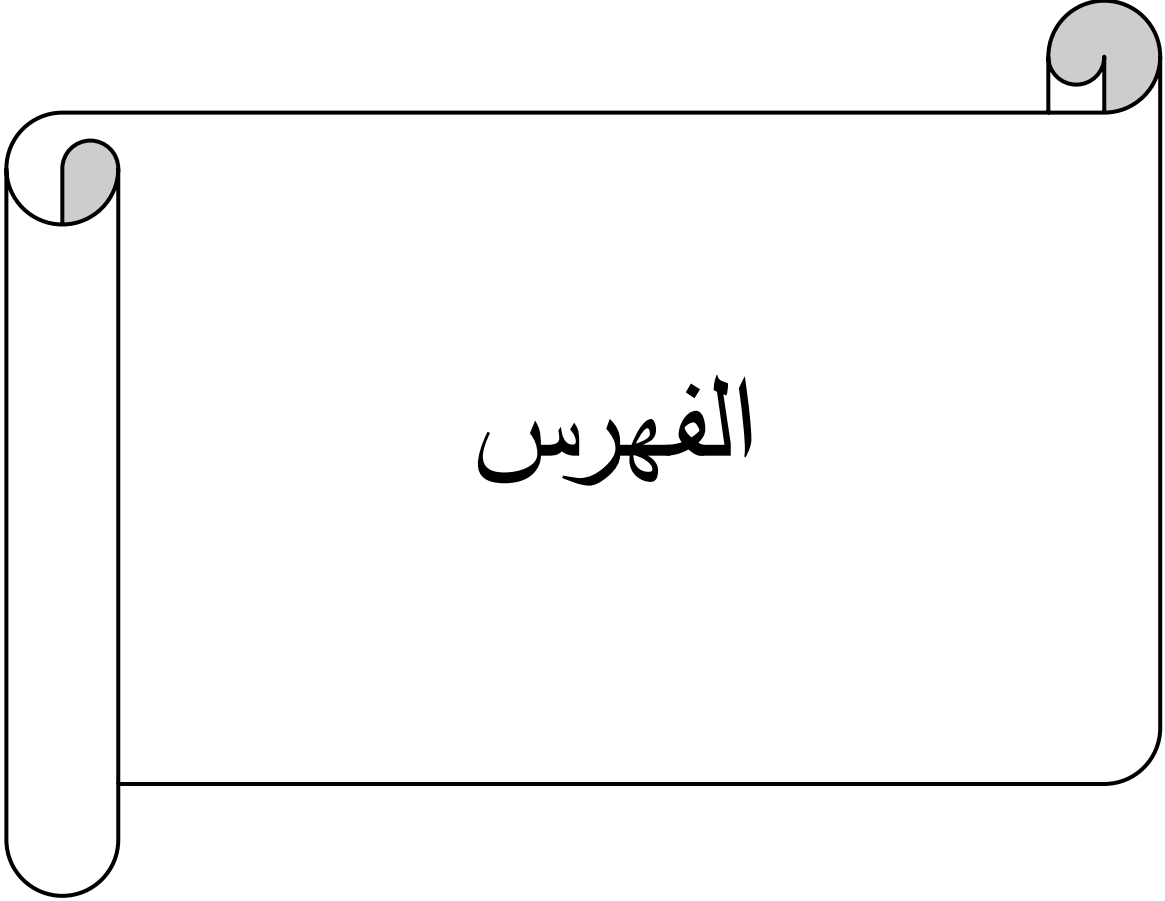
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

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

## Corrélations

	العاملين_أداء	التنظيمي_التعبير_الكلية
Corrélation de Pearson	1	,529**
العاملين_أداء Sig. (bilatérale)		,000
N	58	58
Corrélation de Pearson	,529**	1
التنظيمي_التعبير_الكلية Sig. (bilatérale)	,000	
N	58	58

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



الصفحة	الفهرس
IV	الإهداء .....
V	الشكر .....
VI	الملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
VIII	قائمة الجداول .....
IX	قائمة المختصرات .....
X	قائمة الملاحق .....
ب	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والتغيير التنظيمي.</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأداء المورد البشري .....
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء .....
04	المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء .....
04	الفرع الأول: أبعاد الأداء .....
05	الفرع الثاني: مكونات الأداء .....
08	المطلب الثالث : تصنيفات و عناصر الأداء العاملين .....
08	الفرع الأول: تصنيفات الأداء العاملين .....
08	الفرع الثاني: عناصر الأداء العاملين .....
09	المطلب الرابع: محددات و مداخل الأداء .....
09	الفرع الأول : محددات الأداء العاملين .....
09	الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء العاملين .....
11	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي .....
11	المطلب الأول: مفهوم التغيير .....
12	المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي .....
13	المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير التنظيمي .....
13	المطلب الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي .....
15	المطلب الخامس: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين .....
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع والمستقل .....

19	المطلب الأول: الدراسات باللغة.....
22	المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية.....
24	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....
26	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمديرية العملية بورقلة اتصالات الجزائر</b>	
28	تمهيد .....
29	المبحث الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة.....
29	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.....
30	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
30	المطلب الثالث: المديرية العملية للاتصالات بورقلة .....
32	المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
32	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
32	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة.....
33	المطلب الثالث: أدوات الدراسة .....
34	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيان ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....
34	المطلب الأول: اختبار الثبات وتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.....
34	الفرع الأول: قياس صدق وثبات الاستبيان.....
35	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.....
37	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان.....
37	الفرع الأول: عرض نتائج الفرضيات المتعلقة بالتغير التنظيمي وأداء العاملين.....
41	الفرع الثاني: تحليل الارتباط و الانحدار بين التغير التنظيمي وأداء العاملين.....
44	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....
47	خلاصة الفصل الثاني .....
50	الخاتمة .....
53	المراجع .....
54	الملاحق.....
62	الفهرس.....