

## التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -

### Organizational Change and its Impact on Employee Satisfaction - Field Study at the Algérie Télécom Corporation- Laghouat -

زینب شطیبة	رشید مناصرية	طه مدني طويهر
كّلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	كّلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	كّلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة	مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة	مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر
Zchetiba@gmail.com	Menasria07@yahoo.fr	Tahamadani03@gmail.com

قدم للنشر في: 2017.07.03 & قبل للنشر في: 2017.11.16

Received: 03.07.2017 & Accepted: 16.11.2017

**ملخص :** تتناول هذه الدراسة ظاهرة التغيير التنظيمي وأثرها على رضا العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وتجسدت إشكالية الدراسة في معرفة أثر عمليات التغيير التنظيمي على رضا العاملين بهذه المؤسسة وقد استدعت طبيعة ومتطلبات البحث استخدام المنهج الوصفي. أما في الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة من العاملين الذين ينتمون لمختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتم اللجوء في تحليل البيانات المحصل عليها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS 19)، وخلص البحث بنتائج تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (الميكانيكي، الانساني، التكنولوجي) على رضا العاملين إضافة لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدور التغيير التنظيمي في رضا العاملين تعزى للمستوى الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاح :** تغيير تنظيمي، مجالات التغيير، مقاومة التغيير، رضا العاملين.

**Abstract:** This study examines the phenomenon of organizational change and its impact on the satisfaction of employees at the Algerian Telecom corporation, The Problematic of the study was to determine the impact of organizational change processes on the satisfaction of employees of this institution, the nature and requirements of the research have necessitated the use of the descriptive approach, Either In the field study, the questionnaire distributed to a sample of workers belonging to different organizational levels within the institution, And in The analysis of data obtained was used the statistical program (spss19), The research concluded with results demonstrating a statistically significant impact of organizational change in its various areas (structural, humanitarian and technological) on worker satisfaction In addition, there are statistically significant differences in the role of organizational change in employee satisfaction due to the functional level of the employees in the institution.

**Keywords:** Organizational change, Fields of change, Resistance of change, Employee satisfaction.

#### مقدمة.

إن استمرارية المؤسسات في بيئتها مرتبطة بمدى مواكبتها للتغيرات، وباعتبار أنها لا تعمل في حدود منعزلة، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات والواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة وحتمية عاشتها المؤسسات قديما وحاليا نظرا للتعقيدات والتحديات التي واجهتها بداية من الثورة الصناعية التي لعبت دورا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وإنهاء التطورات التكنولوجية التي أدت بالباحث إلى استقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور المؤسسة بشكل عام، ونظرا للتغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى بيئة الاتصالات والتي أصبحت تمثل تحديا بالنسبة للمؤسسات التي تعمل بهذا المجال وبالأخص ثورة المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة وما تمخض عنها من تغييرات هيكلية وتقنية أثرت في سلوك وأداء الأفراد، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تطوير قدرات مواردها البشرية وتنمية مهاراتها لتوفير طاقات بشرية متميزة، ولكون العنصر البشري هو أساس العملية الإنتاجية فالمعدات وتغير بيئة العمل مهما بلغت درجة تطورها وتقدمها ستبقى قاصرة إذا لم يتوفر العنصر البشري القادر على التفاعل معها، فإذا كان العنصر البشري بهذه الأهمية ألا يجب أن يكون

الفرد راضيا في عمله، سيما أنه يمضي معظم وقته في هذا العمل والكثير من حاجاته يسعى لتحقيقها من خلاله هذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

### إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي على رضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل هناك أثر للتغيرات الهيكلية على رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة؟
  - هل للتغيرات التكنولوجية أثر على رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
  - هل للتغيرات على مستوى الأفراد أثر على رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- فرضيات الدراسة:** بناءً على ما سبق من إشكاليات، تبرز الفرضية الرئيسة للدراسة كما يلي:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة 5%.
- وتتفرع من خلال هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على رضا العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على رضا العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على رضا العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور التغيير التنظيمي في رضا العاملين تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%.

**أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة في:

- إن التغيير أصبح مطلباً ضرورياً من أجل ممارسة العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهو ما يستوجب على المؤسسة تنوير العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لديها بضرورة التغيير والتطوير بالنسبة لهم وللمنظمة التي هم جزء منها.
- كما تبتثق أهمية هذه الدراسة من كونها موجهة إلى مؤسسة ذات وزن اقتصادي واجتماعي مهم على المستوى الوطني وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن أي تغيير فيها وجب أن يساهم في نجاحها وقدرتها على البقاء والوفاء بالتزاماتها بكفاءة وفاعلية خاصة مع زيادة حدة المنافسة، كما تبرز هذه الدراسة أهمية الكبيرة للعاملين داخل هاته المؤسسة في إنجاح التغيير حيث أن رضاهم يعكس مواقفهم المستقبلية تجاه هذا التغيير.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومدى فاعليته وأثره على موظفيها، خاصة وأنها من المؤسسات التي تشهد تطورات كبيرة على المستوى التقني والهيكلية وكذا بالنسبة للمسيرين على هرم هاته المؤسسة.
  - التعرف على أثر التغيرات الهيكلية والتقنية التي قامت بها المؤسسة على الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال قياس درجة رضاهم حول هذه التغيرات ومدى تقبلهم لها.
  - التعرف على مدى استجابة ورضا الأفراد العاملين عن مستوى التغيرات التي تمسهم باعتبارهم المحور الأساسي للمؤسسة سواء كان ذلك من ناحية التوظيف أو التسريح، أو من ناحية تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم في العمل.
- المنهج المستخدم:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، ولاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاعتماد على البيانات المقدمة والدلالات الإحصائية وذلك بتحليلها وتفسيرها واستنباط النتائج اللازمة منها.

## I. المفاهيم النظرية للدراسة:

## أولاً- التغيير التنظيمي:

**1- مفهوم التغيير التنظيمي:** تعددت التعاريف المتعلقة بظاهرة التغيير التنظيمي واختلفت نظراً لأهمية هذه العملية وحساسيتها على التوجهات المستقبلية للمنظمة ومن بين أهم ما عرفته عملية التغيير التنظيمي على أنها "عملية التحول والتنقل والتعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... الخ، للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي و تطويره"<sup>1</sup>، كما يعرف التغيير التنظيمي على أنها "عملية تحديد مستمرة لتوجهات المؤسسة هيكلها وقدراتها من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للعمالء الداخليين والخارجيين"<sup>2</sup>، وعرف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه "عبارة عن أي تعديل يحدث في بيئة العمل ويؤثر على الطرق المستخدمة في أداء الأعمال من طرف العاملين، فهو السمة الحاضرة دوماً في الحياة التنظيمية سواء كان ذلك على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي، بشكل مخطط أو غير مخطط، بشكل تحويلي أو تدريجي... الخ"<sup>3</sup>.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه "ضرورة لتحريك المؤسسة وتحويلها من حالتها الراهنة إلى حالة مستقبلية أفضل بهدف خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال الاستفادة من استراتيجيات التغيير المناسبة، إذ أن التغيير ليس غاية في حد ذاته"<sup>4</sup>.

**2- منهجية التغيير التنظيمي:** قبل اختيار منهجية محددة للتغيير يجب طرح سؤالين مهمين: هل التغيير ضروري ومهم للمؤسسة؟ وماهي المجالات التي سيشملها؟ وبناء على ذلك تستطيع المؤسسة اختيار نوع التغيير المطلوب، وعليه يمكن القول أن هناك تغيير العام والجزئي بحيث يمس العام كامل أجزاء المؤسسة أما الجزئي فيقتصر على بعض الأجزاء فقط، كما أن هناك التغيير الجذري (هو تغيير أساسي، عام وسريع، و تلجأ إليه المؤسسة في حالة تعرضها لأزمة حقيقية أو توقفها عن العمل) والتغيير التطوري (فيتميز بكونه عملية تحول تدريجية للمؤسسة ويستخدم أثناء السير العادي للأنشطة)<sup>5</sup>، هناك التغيير العشوائي وهو الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية وهناك التغيير المخطط والذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه<sup>6</sup>.

**3- مجالات التغيير التنظيمي:** يعتبر التغيير أمر لا مفر منه لأي مؤسسة تستهدف النجاح والازدهار، واستخدام مصطلح التغيير للإشارة إلى نظم التغييرات الحادثة وغير المترابطة التي تحدث في مجال أو مجموعة من المجالات التنظيمية مثل التغيير في الأفراد، الهيكل أو التكنولوجيا المستخدمة<sup>7</sup>، والتي يمكن إبرازها كما يلي:

**أ- التغييرات في الهيكل<sup>8</sup>:** هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في 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 المؤسسة.

**ب- التغيير في الأفراد<sup>9</sup>:** يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة والهدف من التغيير فيهم هو تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل هذا التغيير ناحيتين الأولى تتعلق بالتغيير النوعي للأفراد بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية، أما الثانية فتتعلق بالتغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

**ج- التغيير في التكنولوجيا:** يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم التغييرات التي تتعرض لها المؤسسة، حيث يستهدف هذا التغيير إعادة تنظيم وزيادة فاعليته الأساليب والوسائل المستخدمة في أداء العمل من خلال إدخال أدوات ووسائل جديدة تعمل على زيادة فاعلية أداء المؤسسة.<sup>10</sup>

**4- نموذج التغيير:** قدم Kurt Lewin نموذج لتفعيل التغيير سنة 1948 حيث يركز على ثلاث مراحل كما يلي<sup>11</sup>:

أ- مرحلة إذابة الجليد: التي تستهدف وضع الأفراد الذين سيشملهم التغيير في حالة من عدم التوازن والعمل على دفعهم بالاعتراف بعدم جدوى الطرق القديمة في أداء الأعمال.

ب- التغيير: في هذه المرحلة يتم التغيير والتعديل الفعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي، من خلال تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة وأعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر<sup>12</sup>.

ج- إعادة التجميد: وهنا يكون تثبيت التغيير عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في طرق أعمالهم المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة<sup>13</sup>.

**5- مقاومة التغيير:** من بين العوامل الأساسية المساعدة على تنفيذ التغيير داخل المنظمات هي مستوى أو درجة القبول من طرف العاملين (أو على الأقل من الشريحة الأكبر) لمشروعية وضرورة التغيير<sup>14</sup>، يعرف Edgar Morin مقاومة التغيير على أنها "مجموعة القوى التي تعترض إعادة تنظيم المؤسسة ومن امتلاكها للكفاءات الجديدة فهي ببساطة قوى مقيدة لتطور المؤسسة"<sup>15</sup>. كما تعرف مقاومة التغيير بأنها "تعكس قدرة الأفراد على عرقلة وإعاقة المشاريع التي تنوي المؤسسة القيام بها وتؤثر على السير الحسن لها، وهي تشير إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات مثل اللامبالاة، الرفض والإشاعات، التحجج والمعارضة، القمع، والإضرابات والتخريب... الخ"<sup>16</sup>.

### ثانيا- رضا العاملين:

**1- مفهوم رضا العاملين:** وقد تعددت التعاريف الاصطلاحية للرضا الوظيفي واختلفت حيث يعرف رضا العاملين بأنه "مجموعة ردود الفعل العاطفية التي يبديها الفرد اتجاه وظيفة معينة يشغلها بالاستناد إلى مكونات العمل نفسه وطبيعته، الأجر الذي يحصل عليه، مستوى الإشراف و فرص الترقية المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى زملاء العمل"<sup>17</sup>، وعرف "Grunberg" رضا العاملين على أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته، فيصبح فردا مهتما بوظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه فيها"<sup>18</sup>، أما Locke فيعرف رضا العاملين على أنه "الحالة العاطفية الايجابية والسارة الناتجة عن تجارب العمل وطبيعته"<sup>19</sup>، في حين يرى inspector إلى أن رضا العاملين هو "عبارة عن شعور الأفراد وإحساسهم اتجاه وظائفهم ومختلف الجوانب المتعلقة بها، وإحساس الفرد بان عمله يوفر له ما يريد وينشئ له حالة الرضا أما عدم تحقيق ذلك فيسبب له حالة عدم الرضا"<sup>20</sup>، كما يعرف رضا العاملين على أنه "نتيجة تقييم الفرد لذاته بالنظر إلى وضعيته الوظيفية ومناخ العمل الذي ينشط به، بالإضافة إلى دوره في الهيكل التنظيمي"<sup>21</sup>.

**2- أهمية رضا العاملين:** إن أهمية رضا العاملين مرتبطة أساسا بتأثيره الايجابي على زيادة الإنتاجية والالتزام التنظيمي، كما تظهر مكانته من خلال ارتباطه بشكل سلمي مع دوران العمل وبالتالي الفاعلية التنظيمية<sup>22</sup>، فهذه الأهمية الكبيرة تبرز أكثر من خلال زيادة الجهود، مستوى الغياب بين العاملين ومعدل دوران العمل فضلا عن تأثيره على الروح المعنوية للعاملين، فمن الأسباب القوية لاتخاذ قرار بترك العمل إضافة إلى الشعور بالتعب أو ضغط العمل هو عدم رضا الفرد في العمل، وبالتالي فرضا العاملين يمثل أهمية كبيرة لكل العاملين والمؤسسة على حد سواء فعندما يشعر الفرد بالرضا والسعادة فانه يعطي جل وقته ويكرس حياته لعمله.<sup>23</sup>

### 3- العوامل المؤثرة على رضا العاملين:

**3-1- العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية:** هناك العديد من المؤثرات التي تنبع من ذات الفرد وتؤثر على رضاه وتمثل في:

أ- الجنس: لم تقدم مختلف الدراسات نتائج مؤكدة وقاطعة بالنسبة للاختلافات بين الرجال والنساء فيما يخص رضا العاملين، غير انه يمكن القول أن للنساء مستوى من الرضا مماثل لمستوى الرجال، بالرغم من ظروف العمل والأجور غير المتكافئة، فالنساء يشغلن على العموم مناصب أقل مسؤولية وأجرا من نظرائهم الرجال، الأمر الذي يمكن تفسيره بان للنساء طموحات مهنية اقل من الرجال الأمر الذي يسهل من مسألة رضاهم الوظيفي.<sup>24</sup>

ب- السن: إن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونون أكثر رضا عن عملهم ذلك أنهم قد أصبحوا أكثر تكيفا من الأفراد الأصغر سنا، حيث أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية وإنما تبقى إلى 05 سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ عدم الرضا، حيث أن انخفاض الرضا في سن ما قبل التقاعد يمكن أن يعزى لزيادة حاجات الأفراد للإشباع<sup>25</sup>.

ج- المستوى التعليمي: تشير بعض الأبحاث السابقة (clarck1997,clark &oswald2001,sloane & william1996) إلى أن المستوى الأعلى من التعليم يرتبط دوما مع انخفاض مستوى رضا العاملين، الأشخاص الذين يمتلكون مستوى تعليمي اعلي ويشغلون وظائف لا تتناسب مع طموحاتهم يميلون إلى أن يكونوا اقل رضا في عملهم ذلك لان لديهم توقعات أعلى من ذوي المستويات المنخفضة في التعليم<sup>26</sup>.

د-الوضعية الاجتماعية: تؤثر وضعية الفرد الاجتماعية على رضاه الوظيفي، فالأفراد المتزوجون أكثر رضا من غيرهم غير المتزوجين وهو ما يمكن تفسيره بكون الأفراد المتزوجون أكثر حرصا على وظيفتهم لكونهم مسؤولون عن عائلة عكس غير المتزوجون<sup>27</sup>.

### 3-2- العوامل المتعلقة بالخصائص الوظيفية: وتعلق بالمؤثرات التي لها علاقة مباشرة بالوظيفة ومحيطها، حيث تشمل ما يلي:

أ- الأجر: إن للأجر جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة، فدور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المؤسسة لأهميته بل إنه في بعض الحالات قد يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المحاملات الاجتماعية مع الآخرين.

ب- فرص الترقية: حيث يعتبر العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا هو طموح الفرد، فكلما كان طموح الفرد في الترقية أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الفرد أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تزيد عنده رضا العاملين<sup>28</sup>.

ج- نمط الإشراف: فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم.

د- محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله.

هـ- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله.

و- ظروف العمل المادية: أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل والغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل جيدة<sup>29</sup>.

## II. الطريقة واجراءات الدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع هذه الدراسة يتمثل في كل الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية الأغواط، حيث يقدر عدد العاملين على مستوى هذه المؤسسة 103 عامل\* موزعين على الفروع التابعة لها ببلدية الأغواط. وقد تم أخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد العمال حيث قدر حجم هذه العينة بـ 50 مفردة، مأخوذة من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وهي: - المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر. - المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بالأغواط. - الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

2- أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وصعوبة الحصول على المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، تم اللجوء إلى الأداة الأكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وهي الاستبيان الذي يعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.

فأداة هذه الدراسة (الاستبيان) و التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة الميدانية، تتكون من مجموع 35 عبارة موزعة على محاور الدراسة، حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزأين كما يلي:

**الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة، حيث يتكون من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة.

**الجزء الثاني:** ويشمل محاور الدراسة المتمثلة في:

✓ المتغير المستقل (التغيير التنظيمي): وقد تضمن ثلاث محاور:

- التغيير في الهيكل التنظيمي وهو يتكون من 11 عبارات

- التغيير في التكنولوجيا و يتكون من 06 عبارات

- التغيير في الأفراد و يتكون من 08 عبارات

✓ المتغير التابع (رضا العاملين): وقد تشكل من 10 عبارات.

بعد ذلك وزع ما مجموعه 72 استمارة على العينة المشكلة للدراسة، وتم استرجاع 65 استمارة من مجموع ما تم توزيعه وبعد فحصها وفرزها تم قبول 50 استمارة من مجموع ما تم استرجاعه أي بمعدل (76.92%)، في حين تم رفض 15 استمارة نظرا لاحتوائها على إجابات ناقصة وعدم صلاحيتها للتحليل ولنقص وتعارض بعض المعلومات فيها. والجدول التالي يوضح كيفية توزيع الاستبيان على أفراد العينة مقارنة بالعدد الكلي للعمال حسب الفروع الإدارية التابعة لاتصالات الجزائر بالأغواط كالتالي:

**الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب فروع اتصالات الجزائر بالأغواط**

النسبة	عدد العمال	حجم العينة	فروع اتصالات الجزائر بالأغواط
65.21%	23	15	المديرية الجهوية
55.55%	36	20	الوحدة العملية
42.85%	35	15	الوكالة التجارية
84.54%	103	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمعلومات مصلحة الموارد البشرية

وقد تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالتالي:

**الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

أما بالنسبة لكيفية إيجاد الاتجاهات العبارات فبناء على المقياس المستعمل و المتدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن طول المقياس = 5 - 1 = 4، نقوم بقسمة 4 على 5 لتتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها**

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8.....1	2,6.....1,8	3,4.....2,6	4,2.....3,4	5.....4,2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على سلم ليكرت الخماسي

## 3- أدوات التحليل الإحصائي:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v19) من خلال التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- اختبار معامل الارتباط (PEARSON) للتعرف على العلاقة بين متغيرات فرضيات الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط (régression linéaire) للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع باختلاف الجنس درجة رضا العاملين بالنسبة لجنس أفراد العينة.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة مدى إمكانية وجود فروق معنوية بين اتجاهات الباحثين نحو المتغير التابع باختلاف المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ثبات أداة الدراسة: سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم الاستخدام في ذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ\* وتم التوصل للنتائج التالية:

## الجدول رقم(04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	11	0.64
2	التغيير في التكنولوجيا	06	0.778
3	التغيير في الأفراد	08	0.725
4	رضا العاملين	10	0.8
	المجموع	35	0.879

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يتبين من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يقدر بـ (0.879) وهي قيمة أكبر من (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، وهو ما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع استجابة المستقصى منهم عبر الزمن وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

## III. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

وذلك من خلال عرض خصائص العينة المدروسة بالإضافة لنتائج الدراسة وتحليلها، كما سيشمل اختبار الفرضيات كالتالي:

## 1- عرض خصائص عينة الدراسة:

## الجدول رقم (05): اخصائص الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفترة	الجنس
%62	31	ذكر	
%38	19	أنثى	

السن	من 20 إلى 29 سنة	9	18%
	من 30 إلى 39 سنة	25	50%
	من 40 إلى 49 سنة	12	24%
	50 سنة فأكثر	4	8%
المستوى التعليمي	متوسط	0	0%
	ثانوي	13	26%
	جامعي	37	74%
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	07	14%
	عون تحكم	05	10%
	إطار	38	76%
سنوات الخدمة	05 سنوات فأقل	11	22%
	من 06 إلى 15 سنوات	16	32%
	من 11 إلى 15 سنة	10	20%
	أكثر من 16 سنة	13	26%
المجموع		50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة قدرت بـ 62% في حين بلغت نسبة الإناث 38% والسبب في ذلك يرجع إلى اعتماد المؤسسة على أعمال تتطلب ساعات من العمل المتواصل وأعمال تقنية ميدانية بالإضافة إلى المشقة والتنقل... الخ كما نجد أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا من العينة الإحصائية هي الفئة العمرية التي تتراوح الأعمار بها من 30 إلى 39 سنة حيث بلغت نسبتهم 50% وهو ما يؤكد توجه المؤسسة نحو الاعتماد على العمال الشباب بشكل كبير، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلا هي فئة العمال الأكثر من 50 سنة بنسبة 8% وذلك بسبب توجه العديد منهم نحو التقاعد.

كما نلاحظ أيضاً أن المستوى الجامعي هو المستوى التعليمي الغالب بين أفراد العينة الإحصائية بنسبة تقدر بـ 74%، وهذا ما يمكن تفسيره على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على استخدام الكفاءة والمهارة العلمية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة من خلال اعتمادها على خريجي الجامعات ذوو المستوى المعترف، ونلاحظ أيضاً أن أغلب العمال الذين يزاولون مهامهم بالفروع التابعة لاتصالات الجزائر بالأغواط هم من الإطارات حيث تبلغ نسبتهم 76%، وهذا أمر طبيعي كونه راجع إلى أن المديرية الجهوية والعملياتية التابعة للمؤسسة أغلب موظفيها من الإطارات بالإضافة إلى طبيعة المهام التنظيمية الموجودة على مستوى فروع المؤسسة بالأغواط، أما بالنسبة لعمال الخبرة فنرى أن الفئة الغالبة في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح خبرتها من 06 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 32%، في حين نجد هناك تقارب في الأقدمية بين الفئات الأخرى، وهو ما يوضح لنا وجود حركية داخل المؤسسة من خلال عمليات الإحلال والتقاعد وعمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة.

2- مدى الموافقة واتجاه العبارات بالنسبة لمخاور الدراسة:

المخاور الأولى: التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (06): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المخور الأولى

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أصبح المشرفون يشركون العمال في اتخاذ القرارات	2.98	1.097	محايد
2	أصبحت السلطة موزعة على كل الأقسام ولم تعد مرتبطة بالإدارة المركزية	3.14	1.125	محايد
3	توسعت مهام العمال وأصبحوا يقومون بأعمال إضافية أخرى	3.16	1.076	محايد
4	أصبحت المستويات الإدارية العليا أكثر قربا من العمال	3.20	1.103	محايد
5	أصبح هناك تشاور وتناقش في مختلف القضايا المتعلقة بالعمل	3.22	0.975	محايد



موافق	0.950	3.42	قامت المؤسسة في سياق التطوير بدمج لبعض الوظائف المتواجدة	6
موافق	0.931	3.70	هناك اجتماعات دورية لمناقشة وتخطيط أهداف العمل	7
محايد	1.017	3.16	تطورت النظم واللوائح بالمؤسسة وأصبحت تتصف بالمرونة وعدم التعقيد	8
محايد	0.997	3.16	يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية	9
محايد	1.111	3.10	تحسنت ظروف العمل وصارت تتميز بكل المقومات للعمل براحة	10
محايد	1.161	3.00	تم إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع تطور وضعية المؤسسة	11
محايد	0.487	3.20	متوسط عبارات المحور الأول	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك اتجاه نحو الحياد يشمل معظم العبارات لهذا المحور الأول حيث كان حياد أفراد العينة بانحراف معياري يساوي 0.487 ومتوسط حسابي يقدر بـ 3.20 وقد شمل الاتجاه المحايد العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 8، 9، 10، 11) أي أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة لم تستخدم أهدافها نوعاً ما، كما يعتبر وقوف العمال في صف الحياد من أخطر الوضعيات التي يمكن أن تتواجد عليها المؤسسة والتي يتوجب عليها عدم إهمال هذا الأمر، ذلك أنه إذا لم تسارع المؤسسة في التحاور معهم وتخفيفهم وإيجاد الطرق للتخلص من هذه الحالة فمن الممكن أن ينتقلوا إلى حالة عدم الموافقة وبالتالي المقاومة المعلنة وغير المعلنة لهذه التغييرات الهيكلية، حيث لم تكن الموافقة على العبارات لدى أفراد العينة إلا على العبارتين 6 و 7 باعتبارهما العبارتين الأكثر تجانساً مقارنة بالعبارات الأخرى، أي موافقتهم على قيام المؤسسة بعملية لدمج الوظائف وهو ما نستنتجه من خلال هيكلها الوظيفي بالإضافة إلى وجود الاجتماعات الدورية لمناقشة وتخطيط أهداف العمل والتي يبدو أنها لا تقوم بدورها على أكمل وجه كما أن هناك حالة من الحياد العام لدى الأفراد تفسره العبارة 4 و 5 الدالة على وجود غموض فيما يخص التشاور حول مختلف قضايا العمل وكذا بالنسبة للعلاقة بين الإطارات والعمال التنفيذيين، كما يمكن تفسير حالة الحياد بالنسبة للعبارة الأولى بكون أنه ليس جميع المشرفين يقومون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات أي أن هناك اختلاف في درجة المشاركة بالنسبة للعمال، وهو نفس ما ينطبق على العبارة الثانية والتي تشير إلى أن هناك انقسام بين العمال حول مستوى السلطة بالمؤسسة والتي تدل على وجود أقسام لديها سلطة وحرية أكبر في العمل عن غيرها من الأقسام، فمثلاً مصلحة الموارد البشرية قامت بتنظيم مسابقة توظيف بناء على تعليمات المديرية بالرغم من تعارض بعض هذه التعليمات مع القوانين الرسمية خاصة في التقييم وإجراء المقابلة وهو ما يدل على التبعية ومركزية الإدارة، كما تبرز حالة الحياد بالنسبة للعبارتين 8 و 9 والتي تدل على عدم معرفة العاملين بالمؤسسة للتطورات الخاصة بالنظم واللوائح داخل المؤسسة بالإضافة إلى جهلهم لآليات تفويض الصلاحيات من المشرفين إلى العمال، أما الحياد الذي تدل عليه العبارة 10 فتفسيره منطقي بناء على ما لاحظناه من تفاوت في ظروف العمل على مستوى المكاتب بين المديريتين الجهوية والعملية.

#### ← المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا

الجدول رقم (07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	أصبحت المؤسسة تمتلك قواعد بيانات تتناسب مع نوعية العمل	3.84	0.766	موافق
13	قامت الإدارة بتوفير أجهزة كمبيوتر حديثة تساعد على إنجاز مهام	3.68	0.978	موافق
14	هناك تطور في الوسائل التقنية المستعملة في المؤسسة	3.96	0.807	موافق
15	تم تطوير البرمجيات المستخدمة في أداء المهام والأعمال	3.96	0.755	موافق
16	تم تطوير الأنظمة الرقابية الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة	0.378	0.975	موافق
17	تم تطوير شبكة الانترنت في المؤسسة لتصبح أكثر فاعلية	3.64	1.156	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.81	0.631	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك اتجاه نحو الموافقة يشمل معظم العبارات لهذا المحور الثاني حيث كانت موافقة أفراد العينة بانحراف معياري يقدر بـ 0.631 ومتوسط حسابي يساوي 3.81 وقد شمل اتجاه الموافقة كل العبارات أي (12، 13، 14، 15، 16، 17) أي أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة تتناسب مع وضعية المؤسسة نحو التطور ومواكبتها للتغيرات التكنولوجية الحديثة، حيث يعبر اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على كل العبارات عن دعمهم بما تقوم به المؤسسة من مجهودات في سبيل إدخال تغييرات على المستوى التقني تكون في مستوى تطوع العمال ومسايرة لتوسع المؤسسة على مستوى الولاية و محاولة لتلبية رغبات عملائها، كما تبرز العبارتين 12 و 15 كأكثر العبارات تجانسا مقارنة بباقي العبارات حتى وإن كانت باقي العبارات متجانسة أيضا على العموم حيث نرى أن هناك موافقة على النوعية الجيدة لقواعد البيانات في المؤسسة، كذلك بالنسبة للعبارات 13 و 14 و 15 التي تبين لنا التطور التقني الذي تطمح من خلاله المؤسسة مسايرة وتيرة العمل الكبيرة من خلال توفير أجهزة الحواسيب الجديدة والتحديث للبرمجيات والوسائل التقنية المستعملة في تسهيل معالجة الملفات ومراقبة شبكة الاتصالات بإقليم الولاية، بالإضافة لتطور أنظمة الرقابة الالكترونية خاصة أجهزة ضبط العمال عن طريق البصمة وكذا شبكة الانترنت التي أصبحت أكثر سرعة من ذي قبل وهو ما سهل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

### المحور الثالث: التغيير في الأفراد

الجدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
18	ساهمت التغييرات الأخيرة في جلب كفاءات جديدة للمؤسسة	3.70	0.909	موافق
19	نشعر بأن التغيير دفعنا إلى مزيد من الانضباط والمسؤولية	3.54	0.930	موافق
20	تقوم المؤسسة باستبدال العمال ذوي المستوى الضعيف بآخرين	3.42	1.052	موافق
21	يتم إجراء دورات تكوينية للعمال حول المهام الجديدة و التقنيات الحديثة المستخدمة	3.54	0.885	موافق
22	أصبحت المؤسسة تعتمد نظام مكافآت جيد بالنسبة للعمال	3.40	0.969	موافق
23	لم تتسبب التغييرات التي قامت بها المؤسسة في تقليص عدد العمال	3.42	1.247	موافق
24	تقوم الإدارة بتشجيع المبادرات الشخصية وتمنيها	3.22	1.036	محايد
25	الأعمال التي تؤديها حاليا غير روتينية وتتوافق مع إمكانياتنا	3.34	1.136	محايد
	متوسط عبارات المحور الثالث	3.44	0.6	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك اتجاه نحو الموافقة يشمل معظم العبارات لهذا المحور الثالث حيث كانت موافقة أفراد العينة بانحراف معياري يقدر بـ 0.6 ومتوسط حسابي يساوي 3.44 وقد شمل اتجاه الموافقة كل العبارات أي (18، 19، 20، 21، 22، 23) فيما كانت العبارتين 24 و 25 تتجه نحو الحياد، أي أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة على المستوى البشري لديها كانت موفقة وحققت أهدافها سواء من حيث جلب الكفاءات الجديدة للمؤسسة والاحتفاظ بباقي الموظفين وعدم الاستغناء عنهم وهو الأمر الذي كان سيعرضها لمقاومة شديدة أو من ناحية دفع التغيير للأفراد لمزيد من الانضباط والمسؤولية بالإضافة إلى الدورات التكوينية المستمرة الموجهة للعمال بغرض تطوير مهاراتهم وتكييفها مع البرامج الحديثة في المؤسسة وهي العبارة التي تعتبر الأكثر تجانسا من بين العبارات، بالإضافة إلى موافقة كل الموظفين على نظام المكافآت المعتمد والذي يعتبرونه أحسن مما كان عليه سابقا وعلى العكس من ذلك نجد نوعا من الاستياء من الإدارة بشأن تشجيعها للمبادرات العمالية وهو نفسه ما نلمسه عند العمال بشأن الأعمال التي يؤديها حتى وإن كانت تميل بالنسبة إليهم إلى التوافق مع إمكانياتهم ومؤهلاتهم.

## ← الخور الرابع: رضا العاملين

الجدول رقم (09): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الخور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
26	اشعر بالاطمئنان من أنظمة العمل الواضحة و العادلة	3.24	1.041	محايد
27	اشعر بالارتياح عن نظام التعويضات المطبق	3.00	0.969	محايد
28	مرتاح عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمهي	3.32	1.039	محايد
29	اشعر بالارتياح عن سير نظام الترقية في المؤسسة	3.24	1.021	محايد
30	اشعر بالارتياح عن الوسائل التقنية المستخدمة في العمل	3.36	0.964	محايد
31	مرتاح لمستوى التواصل والشفافية في المؤسسة	3.36	1.005	محايد
32	اشعر بالرضا عن الظروف المادية في العمل	3.84	0.889	موافق
33	اشعر بالرضا على المساعدة التي أتلقاها من رئيسي المباشر في العمل	3.50	1.093	موافق
34	اشعر بالاطمئنان من اتفاق المهام الموكلة لي مع ميولي وقدراتي	3.74	0.876	موافق
35	اشعر بالرضا عن مستوى العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل	4.06	0.843	موافق
متوسط عبارات الخور الرابع				
		3.46	0.584	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك اتجاه نحو الموافقة يشمل عبارات هذا الخور الرابع حيث كانت موافقة أفراد العينة بانحراف معياري يقدر بـ 0.584 ومتوسط حسابي يساوي 3.46 وقد شمل اتجاه الموافقة العبارات (32، 33، 34، 35) فيما كانت العبارات (26، 27، 28، 29، 30، 31) تتجه نحو الحياد، أي أن هناك حالة من الرضا لدى العاملين بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمستوى العلاقات بين الزملاء وكذا عن المهام الموكلة إليهم والتي تتفق مع ميولهم وقدراتهم بحيث كانتا العبارتين الأكثر تجانسا بانحراف معياري يقدر بـ 0.843 و 0.876 على التوالي بالإضافة إلى رضاهم عن الظروف العامة للعمل كتوفر التجهيزات مكتبية، أجهزة التبريد،... وغيرها، بالإضافة كذلك عن الرضا عن مستوى علاقاتهم مع المشرفين من خلال المساعدة التي يتلقونها في العمل وإنجاز المهام من طرفهم، والعكس من ذلك تباينت الآراء حول باقي العبارات حيث نلمس حالة من الحياد حولها، خاصة بالنسبة لمستوى التواصل والشفافية داخل المؤسسة ومستوى إشراك العمال في اتخاذ القرار وعن سير نظام الترقية الذي يبدو أنه لا يحقق رغبات الكثيرين خاصة أصحاب الشهادات الجامعية، وأنظمة العمل التي تبدو غير واضحة وعادلة بالنسبة للجميع كما أن هناك حالة من الحياد حول نظام التعويضات المطبق بالمؤسسة والوسائل التقنية المستخدمة والتي تبدو في غير مستوى تطلع الأفراد العاملين والتي تؤكد لها نسب الانحراف المعياري الموزعة على هذه العبارات بشكل أقل تجانسا.

## 3- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على رضا العاملين عند مستوى الدلالة

$$(\alpha=0,05)$$

$H_0$ : لا يوجد أثر بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين الخور الأول ورضا العاملين

رضا العاملين		التغيير في الهيكل التنظيمي
درجة المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.001	0.457	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

جدول رقم (11): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورضا العاملين

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد	المتغير التابع	المتغير المستقل
$1م 0.547 + 1.713$	0.001	0.208	رضا العاملين	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يشير التحليل الإحصائي للفرضية إلى كون مستوى الدلالة Sig أقل من  $\alpha$  أي:  $0.05 > 0.001$ ، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  القائلة بعدم وجود أثر بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورضا العاملين ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورضا العاملين لدى العينة المبحوثة عند مستوى الدلالة  $0.05$ ، كما بلغ مقدار هذا التأثير نسبة  $20.8\%$ ، بالإضافة إلى أن النموذج المفسر للعلاقة السببية بين المتغيرين هو كالتالي:  $y = 1م 0.547 + 1.713$ ، هذا وقد بلغ معامل الارتباط  $r = 0.457$ ، ما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط القوة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على رضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

$H_0$ : لا يوجد أثر بين التغيير في التكنولوجيا ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر بين التغيير في التكنولوجيا ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

نتحصل على الجدولين التاليين اللذين يبرزان العلاقة بين المتغيرين واثـر المتغير المستقل على المتغير التابع:

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين المحور الثاني ورضا العاملين

رضا العاملين		التغيير في التكنولوجيا
درجة المعنوية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.001	0.442	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

جدول رقم (13): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التغيير في التكنولوجيا ورضا العاملين

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد	المتغير التابع	المتغير المستقل
$2م 0.409 + 1.909$	0.001	0.196	رضا العاملين	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يشير التحليل الإحصائي للفرضية إلى كون مستوى الدلالة sig أقل من  $\alpha$  أي:  $0.05 > 0.001$ ، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  القائلة بعدم وجود أثر بين التغيير في التكنولوجيا ورضا العاملين ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي ورضا العاملين لدى العينة المبحوثة عند مستوى الدلالة  $0.05$ ، هذا وقد بلغ معامل الارتباط  $r = 0.442$ ، ما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط القوة، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R SQUARE) تساوي  $19.6\%$  وهو ما يدفعنا للقول أن نسبة تأثير التغيير في التكنولوجيا على رضا العاملين ضعيفة أي أن رضا العاملين يتأثر بدرجة كبيرة بالمتغيرات الأخرى التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على رضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

$H_0$ : لا يوجد أثر بين التغيير في الأفراد ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

$H_1$ : يوجد علاقة بين التغيير في الأفراد ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

نتحصل على الجدولين التاليين اللذين يبرزان العلاقة بين المتغيرين واثـر المتغير المستقل على المتغير التابع:

جدول رقم (14): معامل الارتباط بين الخور الثالث ورضا العاملين

رضا العاملين		التغيير في الأفراد
درجة المعنوية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.606	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

جدول رقم (15): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التغيير في الأفراد ورضا العاملين

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد	المتغير التابع	المتغير المستقل
3م0.589+1.435	0.000	0.367	رضا العاملين	التغيير في الأفراد

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يشير التحليل الإحصائي للفرضية إلى كون مستوى الدلالة sig أقل من  $\alpha$  أي:  $0.05 > 0.000$  ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  القائلة بعدم وجود أثر بين التغيير في الأفراد ورضا العاملين ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد ورضا العاملين لدى العينة المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05، هذا وقد بلغ معامل الارتباط  $r = 0.606$ ، ما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط القوة.

كما أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.367 أي أن مقدار تأثير التغيير في الأفراد على رضا العاملين يقدر بـ 36.7% وهي نسبة تدل على أن التغيير في الأفراد له تأثير أعلى نسبياً على رضا العاملين مقارنة بالتغيير في الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا.

اختبار الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

$H_0$ : لا يوجد أثر بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

جدول رقم (16): معامل الارتباط بين المتغير المستقل ورضا العاملين

رضا العاملين		التغيير التنظيمي
درجة المعنوية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.634	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

جدول رقم (17): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد	المتغير التابع	المتغير المستقل
4م0.834+0.606	0.000	0.402	رضا العاملين	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

يشير التحليل الإحصائي للفرضية إلى كون مستوى الدلالة sig أقل من  $\alpha$  أي:  $0.05 > 0.000$  ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  القائلة بعدم وجود أثر بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين لدى العينة المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05، هذا وقد بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة  $r = 0.634$ ، ما يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط القوة لهذه العلاقة.

ونلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.402 وهو ما يعني أن للتغيير التنظيمي تأثير يقدر بـ 40.2% على رضا العاملين وهي

نسبة معتبرة تفسر الدور الكبير للتغييرات التنظيمية باختلاف مجالاتها في زيادة وتحقيق رضا العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدور التغيير التنظيمي في رضا العاملين تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%.

بعد التأكد من وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي ورضا العاملين، أردنا قياس مستوى رضا عينة الدراسة حول التغيير من خلال خصائصها الشخصية و الوظيفية للتأكد من أن الجميع راض وبنفس الدرجة.

**1- الجنس:** سيتم اختبار عدم وجود فرق في رضا العاملين لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. بمعنى أن رضا الذكور والإناث بالمؤسسة هو نفسه بالنسبة للشريحتين ولاختبار ذلك نستخدم اختبار **T-test** لفتتين مستقلتين هما الذكور والإناث كالاتي:

**الجدول رقم (18): اختبار T-test للحكم على معنوية مستوى الرضا بالنسبة للجنس**

t- test		اختبار ليفين	رضا العاملين
t المحسوبة	Sig	Sig	
0.974	0.335	0.827	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أن **Sig** الخاصة باختبار **T-test** أكبر من  $\alpha$  أي:  $0.335 < 0.05$ ، كما أن **t** الجدولية أكبر من **t** المحسوبة، ومنه إذا يمكن القول أنه لا توجد هناك فروقات في مستوى رضا العاملين بين الذكور والإناث عند مستوى المعنوية 5%، بمعنى أن للذكور والإناث العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط نفس رضا العاملين.

**2- المستوى الوظيفي:** سيتم اختبار عدم وجود فرق في الرضا لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على اختلاف مستوياتهم

الوظيفية

**الجدول رقم (19): اختبار ANOVA لقياس معنوية مستوى الرضا بالنسبة للمستوى الوظيفي**

درجة المعنوية Sig	قيمة F	
0.034	3.635	بين المجموعات
-	-	داخل المجموعات

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال تحليل الجدول يتضح أن القيمة المعنوية **sig** أقل من  $\alpha$  أي  $0.034 > 0.05$ ، وعليه نرفض الفرضية **H0** ونقبل الفرضية **H1** أي أنه توجد هناك اختلافات في مستوى رضا العاملين بين المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، أي بمعنى أن اختلاف العاملين في المستويات الوظيفية يؤثر على مستوى الرضا لديهم.

ولتحديد المستويات الوظيفية التي تختلف فيما بينها، أو بمعنى آخر هل الاختلاف موجود على مستوى الإطارات أو أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ، يمكن عن طريق الاختبار البعدي **Poste Hoc** تحديد مصدر الاختلاف:

**الجدول رقم (20): الاختبار البعدي لتحديد مصادر الاختلاف في المستوى الوظيفي**

المقارنة الثنائية	متوسط الفرق	القيمة المعنوية Sig
الإطارات أعوان التحكم	-0.56729	0.177
أعوان التحكم أعوان التنفيذ	-0.36158	0.53
الإطارات أعوان التنفيذ	-0.20571	0.017

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

ومن خلال الجدول نلاحظ أن ( $Sig=0.017 < 0.05$ ) أي أن هناك اختلاف كبير في مستوى رضا العاملين بين مستويين وظيفيين وهما الإطارات وأعوان التنفيذ، في حين لا نجد هناك أي اختلاف بين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وكذا بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم.

جدول رقم (21): اختبار مقارنة المتوسطات للعينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي
الإطارات	3.58
أعوان التنفيذ	3.01
أعوان التحكم	3.22

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

ومن خلال هذا الجدول نجد أن الإطارات هم أكثر المستويات رضا بالمؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58 أما الأقل رضا في المؤسسة فهم أعوان التنفيذ.

**3- السن، المستوى التعليمي وسنوات الخدمة:** سيتم اختبار عدم وجود فرق في رضا العاملين حسب السن، المستويات التعليمية وسنوات الخدمة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، واختبار الفرضية نستخدم اختبار ANOVA بالنسبة للخصائص السابقة على النحو التالي:

الجدول رقم (22): اختبار ANOVA لقياس معنوية مستوى الرضا بالنسبة للمستوى التعليمي

الحالة	قيمة F	درجة المعنوية Sig
السن	0.428	0.696
بين المجموعات داخل المجموعات	-	-
المستوى التعليمي	0.266	0.608
بين المجموعات داخل المجموعات	-	-
سنوات الخدمة	1.789	0.161
بين المجموعات داخل المجموعات	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

بالنسبة للسن نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن القيمة المعنوية sig أكبر من  $\alpha$  أي  $0.608 < 0.05$ ، أي أنه لا توجد هناك اختلافات في مستوى رضا العاملين لدى العاملين باختلاف مستوياتهم التعليمية. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فمن خلال تحليل الجدول يتضح أن القيمة المعنوية sig أكبر من  $\alpha$  أي  $0.696 < 0.05$ ، أي أنه لا توجد هناك اختلافات في مستوى رضا العاملين لدى العاملين باختلاف أعمارهم. أما بالنسبة لسنوات الخدمة فنلاحظ أن القيمة المعنوية Sig أكبر من  $\alpha$  أي  $0.161 < 0.05$ ، أي أنه لا توجد هناك اختلافات في مستوى رضا العاملين لدى العاملين بالنسبة لسنوات الخدمة الخاصة بهم.

#### خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط التعرف على درجة تأثير مجالات التغيير التنظيمي على رضا العاملين داخل هذه المؤسسة وذلك من خلال التغييرات الهيكلية والتغييرات على المستوى التكنولوجي والبشري التي قامت بها المؤسسة بهدف مواكبة التغييرات والتطورات على مستوى بيعتها، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء العينة المأخوذة من مجتمع البحث حول محاور الدراسة المتمثلة في المجالات سابقة الذكر وبعد اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود تأثير مجالات التغيير التنظيمي الهيكلية والتكنولوجية والبشرية على رضا العاملين وهو ما يعني تحقق الفرضية العامة أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على رضا العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى انه لا يوجد هناك أي تباين في آراء وتصورات العاملين تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. وجود فروقات ذات دلالة احصائية في ادراك افراد عينة الدراسة لدور التغيير التنظيمي في تعزيز الرضا تعزى للمستوى الوظيفي لديهم حيث كأنهناك اختلاف كبير في مستوى رضا العاملين خاصة بين مستويين وظيفيين وهما الإطارات وأعاون التنفيذ، حيث تم التوصل أن الإطارات هم أكثر المستويات رضا بالمؤسسة أما الأقل رضا في المؤسسة فهم أعاون التنفيذ.

**التوصيات:** انطلاقاً مما سبق يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- التركيز على الشفافية والتحاور مع العاملين عند النية في إجراء أي التغيير بالمؤسسة لجعلهم جزءاً لا يتجزأ من هذا المشروع لأنه عند فهم العاملين واتضح الصورة أمامهم حول أهداف التغيير وأهميته بالنسبة للمؤسسة سيكونون أكثر وعي وتفهما للخطوات التي ستتجر عن ذلك.

- العمل على إشراك أكبر عدد من العمال في مختلف القضايا الراهنة و تنبيه إطارات المؤسسة على أهمية زيادة احتكاكهم بأعاون المستوى التنفيذي وذلك لزيادة روحهم المعنوية وجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة.

- على مسؤولي المؤسسة أن يولوا اهتماماً أكبر بتطوير نظام الترقية خاصة بالنسبة للذين حازوا على شهادات جامعية بعد فترة من عملهم بالمؤسسة.

- على المؤسسة الاهتمام بشكل جدي بتغيير الثقافة السائدة كمتطلب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمؤسسة مستقبلاً سواء كان هيكلية، تنظيمية أو تكنولوجيا فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية... وغيرها يجب أن يشمل أولاً الجانب الثقافي والذهني للفرد باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

## المراجع والإحالات:

- <sup>1</sup> ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية و دورها في ادارة التغيير، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد78، العراق، 2009، ص13.
- <sup>2</sup> John moran, Baird brightman, Leading organizational change, Journal of workplace learning: employee counselling today, Vol12, N°2, 2000, p66.
- <sup>3</sup> Chari felix et al, Impact of age on employee resistance to change, Greener journal of business and management studies, Vol3, N°9, 2013, p 386.
- <sup>4</sup> Mahmodjasimalsamydai et al, The impact of organizational change on the marketing strategies of change, Global journal of management and business research marketing, Vol13, N°3, 2013, p05.
- <sup>5</sup> Richard soparnot, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, Revue de gestion, Vol29, N°4, 2004, p33.
- <sup>6</sup> محفوظ جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2004، ص38.
- <sup>7</sup> Kanikasofat, Ravi kiran, Sanjay kaushik, Management of organizational change and its impact on commitment: an international Journal, Global business and management research, Vol7, N°3, 2015, p 70.
- <sup>8</sup> تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص09.
- <sup>9</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص257.
- <sup>10</sup> Anjani, dhanapal, A study on the types of organizational change of the banking sector in salem district, European journal of social sciences, Vol25, N°1, 2011, p4
- <sup>11</sup> Yvan barel, Sandrine frémeaux, Comment faire évoluer les mentalités des managers de proximité ?, Revue gérer et comprendre, Vol3, N°93, 2008, p11.

<sup>12</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعية، القاهرة، 2001، ص349.

<sup>13</sup> موسى اللوزي، التنمية الادارية، ط2، دار وائل، عمان، 2002، ص288.



<sup>14</sup> Fabienne alvarez, Changement organisationnel et production de discours managérial, Revue entreprises et histoire, Vol11, N°42, 2006, p97.

<sup>15</sup> Christine marsan, Réussir le changement, De beock, Paris, 2008, p99.

<sup>16</sup> Richard soparnot, Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, Revue de recherches en sciences de gestion, N° 97, 2013, p26.

<sup>17</sup> Warren Whisenant, Michael Smucker, Organizational justice and Job satisfaction in coaching, public Organization Review, N° 9, 2009, p158.

<sup>18</sup> هبة نافع، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 11، بدون سنة نشر، ص 05.

<sup>19</sup> Dong liu et al, When employees are out of step with coworkers: how job satisfaction trajectory and dispersion influence individual and unit level voluntary turnover, Academy of management Journal, Vol55, N°6, 2012, p1362.

<sup>20</sup> Lisa markus, Job satisfaction of foreign-born faculty in community colleges, Thesis of doctorate, North Carolina University, 2011, p25.

<sup>21</sup> Alain Akanni, Satisfaction au travail dans les banques et assurances au Sénégal, Question(s) de management, N° 6, 2014, p12.

<sup>22</sup> Usman shami, Noumanali, Zohaiburrehman, Determinant's of job satisfaction & employee turnover in Pakistan paint industry, European journal of business and management, Vol7, N°1, 2015, p189.

<sup>23</sup> هادي عبد الامام، عمار يوسف ضجر، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 15، 2008، ص 136.

<sup>24</sup> Haimgazel, Marc wasserstein-warnet, Les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio-culturels différents, Revue les sciences de l'éducation-pour l'ère nouvelle, Vol38, N°4, 2005, p113.

<sup>25</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2012، ص 170.

<sup>26</sup> Anh ngocnguyen, Jim taylor, Steve bradley, Job autonomy and job satisfaction: new evidence, Lancaster university management school, 2003, p05. available in <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/1382/>

<sup>27</sup> Idib, p05.

<sup>28</sup> وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 130.

<sup>29</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص ص 152-156.

\* إحصائية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

\* ويستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً أي زيادة مصداقية البيانات.