



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة لسانس

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

إدارة التغيير في مؤسسة اقتصادية (دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تحت إشراف الأستاذ:

بوبكر عباسي

المؤطر في المؤسسة :

سامي إدريس

إعداد الطالبين:

صيار شهرزاد

سعداوي منال

السنة الجامعية : 2018/2017

إلى أستاذنا
عبدالله بن عبدالمطلب

يعجز اللسان عن ذكر عرفان اعز واغلي الناس إلى

أبي

إلى اغلي ما في الوجود

أمي

إلى إخواني: أبة، باسم، إبراهيم

إلى صديقاتي: شهرزاد صيار، الهام معمر، أحلام تومي

إلى كل أساتذة المسار الجامعي والدراسي وخاصة الأستاذ بوبكر عباسي

إلى طلبة دفعة ثلاثة إدارة أعمال 2018 بجامعة حمه لخضر بالوادي.

سعدوي منال

إلى والدي الكرمين أبي بر الأمان وأمي نبع الحنان أطال الله في عمرهما
إلى أخي العزيز مراد وأخواتي ومردة، كريمة، مرشاء، اسيل، ونور الهدى.
إلى صديقاتي سعداوي منال، بوخالفة مرقية، صيار حورية.
إلى جميع أحبتي
إلى خلفاء الأنبياء والرسل أساتذتي الكرام وبالأخص أستاذي بوبكر عباسي
إلى زملائي الكرام طلبة دفعة سنة ثالثة إدارة أعمال 2018
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل
صيار شهرزاد

صيار شهرزاد

التقييم الشخصي

التقييم الشخصي للدراسة الميدانية:

1/ نقاط القوة

نتيجة للتغيرات الحاصلة في العناصر الداخلية والخارجية لبيئة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، كان لابد من اللجوء أو التوجه إلى إدارة التغيير، كحل لضمان بقائها والاستمرارية في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الاتصالات، كما لاقت إدارة التغيير استجابة لا بأس بها من قبل المديرين في الإدارة العليا، ولا بدأ من الإشارة هنا للجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا، وذلك من أجل إيصال إدارة التغيير للعاملين في أبسط صورة، وذلك لتسهيل المهمة اندماجهم وقبولهم وتنفيذهم للتغيير.

كما عمدت المؤسسة محل اتصالات الجزائر بالوادي، إلى توفير تكنولوجيا أكثر ملائمة، وقامت بتعديل هيكلتها التنظيمية بما يتماشى وإدارة التغيير.

2/ نقاط الضعف

- رغم الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا، لإيصال مضمون إدارة التغيير للعاملين، غير انه لا يزال لديهم غموض كبير حول إدارة التغيير وأهداف التغيير، وعلاقتهم بالتغيير.
- صعوبة تأقلم العاملين مع التغير التكنولوجي الجديد، وكذا صعوبة التأقلم مع الهيكلة التنظيمية الجديدة.
- نقص الرقابة والتوجيه في مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص التغيير.
- كما تبدو أهداف إدارة التغيير في المؤسسة غير واضحة نوعا ما.

3/ صعوبات العمل

- صعوبة التماس إدارة التغيير، وذلك لطبيعتها التي تميل للتفكير الاستراتيجي الحديث.
- قلة فهم اغلب الكفاءات بالمؤسسة لحقيقة إدارة التغيير وتطبيقها بالشكل الصحيح.
- قلة اعتماد المؤسسة على تأهيل كفاءاتها من أجل التغيير، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية وتكوينية، خاصة بالتغيير.

مقدمه

يعتبر التغيير في المؤسسات ضرورة حتمية، فهي تتضمن إحداث تحولات في المؤسسة أو احد أقسامها لمواجهة التحديات البيئية الداخلية و الخارجية و استجابة لمتطلبات الزبائن. و يتطلب التغيير في المؤسسات إيجاد نظام إداري يقوم على التخطيط الجيد و التنظيم و الدقة في التنفيذ والتوجيه و الرقابة، وضبط التغيير ووضعه في إطار محدد. كما تعد مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من أهم المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، و بحكم المنافسة التي تشهدها صناعة اتصالات عمدت هذه المؤسسة إلى انتهاج أسلوب التغيير و إدارته، وتحاول هذه الدراسة معرفة واقع إدارة التغيير في المؤسسة، ومعرفة نقاط قوة و ضعف التي تحيط بعملية التغيير.

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

مما سبق نطرح الإشكالية التالية :

كيف تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بعملية إدارة التغيير؟

ثانياً: الفرضيات

و للإجابة عن الإشكالية السابقة يتطلب تحليل و اختبار صحة الفرضية التي يمكن صياغتها كما يلي:

- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بإدارة التغيير لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية من خلال التخطيط لعملية التغيير و تنظيمها و توجيهها نحو الهدف و تقييمها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- معرفة كيفية توجيه الموارد البشرية و المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- معرفة كيفية التخطيط لإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- معرفة كيفية التعامل مع منع مقاومة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة كيفية مراقبة مدى نجاح أو فشل إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع التبرص

تم اختيار هذا البحث للأسباب التالية :

- توافق موضوع إدارة التغيير مع تخصص إدارة الأعمال.
- الرغبة في اكتشاف و معالجة الموضوع.
- أهمية إدارة التغيير للمؤسسة الاقتصادية بالجزائر.

خامسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم معالجة إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية الوادي، ولاية الوادي.
- الحدود الزمنية: تمت إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 4 مارس إلى 15 مارس 2018.

سادسا: منهج الدراسة

تم اللجوء للمنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع إدارة التغيير، مع استخدام منهج دراسة حالة، وكذلك الاعتماد على أدوات التالية لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة و متمثلة في الوثائق، المقابلة، الملاحظة.

سابعاً : هيكلية الدراسة

تم تقسيم هذا الدراسة إلى فصلين فصل نظري و فصل تطبيقي.

حيث تناول الفصل الأول لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرق المبحث الأول لمفهوم و نشأة و تطور قطاع اتصالات في الجزائر والذي عرج إلى مطالب التالية والتي تناول فيها ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر، وأهم مهام و أهدافها و فروعها وأهم الخدمات التي تقدمها، وتناول المبحث الثاني تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الوادي حيث تطرق لمطلبين الذي وضح فيها تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر و هيكلتها .

في حين تناول فصل الثاني واقع إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي والذي تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرق إلى مدخل عام لإدارة التغيير والذي بين فيه مفهوم التغيير التنظيمي ، إدارة التغيير و مراحلها وأهم نماذجها كمطالب، في حين تطرق مبحث الثاني لدراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بالوادي تم تطرق إلى أدوات المستخدمة في هذه الدراسة و عرض نتائجها، كما تم إبراز نقاط القوة وضعف وصعوبات العمل في تقييم الشخصي لدراسة الميدانية.

العلماء والعلماء

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي "الأستاذ بوبكر عباسي" الذي مدني من منافع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مديد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليقى نبراساً متلائماً في نور العلم والعلماء .

واقدم كذلك بجزيل الشكر إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي واطمح بالدكر مؤطر المؤسسة "سامي إدريس" لكل ما قدمه لي من مساعدة ومساندة مكنتني من المضي بخطى ثابتة في إعداد هذا التقرير .
كما أقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة تقريرنا المتواضع .

وفي النهاية يسرني أن أقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية .

الفصل الثاني

واقع إدارة التغيير في مؤسسة
اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل

تعتبر إدارة التغيير خيار استراتيجي مناسب وفعال للتصدي للتغيرات البيئية المؤسسية، لا سيما في مجال الاتصالات، فإدارة التغيير عبارة عن إجراء تعديلات بشكل جزئي أو شامل على كافة أجزاء المؤسسة كالهيكلة التنظيمية، الثقافة، التكنولوجيا المستعملة وغيرها، وعادة ما تواجه مقاومة من قبل العاملين. وللتعرف أكثر على مضامين إدارة التغيير، تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام لإدارة التغيير.
- المبحث الثاني: دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر بالوادي.

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة التغيير

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة المؤسسات ومن اجل التأقلم مع هذه التغيرات، تبنت المؤسسات التغيير، الذي يمكن أن يكون على مستوى العمليات أو الوسائل أو الثقافة لذا ينبغي عليها اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغيرات التي تبنتها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة نظرية حول إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

من اجل التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي يجب التطرق أولا إلى مفهوم التغيير كمصطلح .

أولا: التغيير

- يعرف التغيير على انه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹.

- ويعرف أيضا على انه استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، بحيث تعتبر محاولة المنظمات لأحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ².

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التغيير هو التعديل الملموس الذي يمس أجزاء وجوانب المؤسسة، فيمكن أن يكون تعديلا هيكليا أو في تكنولوجيا المستخدمة أو في ثقافة المؤسسة أو اجراءات وسياسات العمل، مما يفرض على المؤسسة التكيف والاستفادة من الفرص أو المواجهة أو التهرب.

ثانيا: التغيير التنظيمي

من اجل التعرف على معنى التغيير التنظيمي يمكن عرض مجموعة من التعريفات، التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي:

تعريف أول:

- يعرف التغيير التنظيمي على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز الخاص على

¹ -ناصر علي عبد وآخرون، " إدارة التغيير والتطوير، " ط 1 ، الأردن، إثراء النشر وتوزيع، 2013، 31 .

² - المرجع السابق.

زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير، الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بأفكار جديدة¹.

- كما يعرف أيضا على انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المبادرة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي².

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، عادة ما تشمل الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو الاجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرارية والتطور والتميز.

ثالثا : مقاومة التغيير

وتعد مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تواجه مشروع التغيير، ويمكن تعريفها كما يلي:

- مقاومة التغيير هي تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، و يحاولون مقاومة التغيير بشدة لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى³.

- ويعرف أيضا على انه استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي يهدد أسلوب العمل الحالي، وهي تعني أي سلوك أو تصرف هدفه محاولة الإبقاء والمحافظة على الوضع القائم أو هو الرسالة التي تنقلها المنظمة أو أعضائها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير⁴.

ووفق ما تقدم يمكن القول أن مقاومة التغيير تمثل سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغيرات التنظيمية المراد إدخالها، أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو امتناع عن تنفيذه، بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم، والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

¹ -عباس سمير، "ثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير"، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة 2008/2007)، ص 155.

² -مروكة بالعجال، بمينة بالعجال، "التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، (رسالة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2016/2017)، ص 31.

³ - بن علي عبد الوهاب، ("مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم")، (رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2)، (وهران، 2014/2015)، ص 30.

⁴ -المرجع السابق.

المطلب الثاني: إدارة التغيير

من اجل التعرف على مفهوم إدارة التغيير يجب أولا التطرق لمفهوم الإدارة كمصطلح.

أولا: الإدارة

- وتعرف الإدارة على أنها القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.¹
- ويمكن تعريفها على أنها عملية اجتماعية مستمرة الهدف منها استغلال امثل للموارد البشرية عن طريق التخطيط ، والتوجيه ، الرقابة ، للوصول إلى هدف بكفاءة وفعالية.²
- ومنه يمكن القول إن الإدارة هي مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية -المالية -الفنية والمعلومات...). بأقصى طاقة ممكنة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: إدارة التغيير

- تعرف إدارة التغيير على أنها فلسفة إدارة المؤسسة وتتضمن التدخل المخطط في احد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.³
- وتعرف أيضا على أنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي علمي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه ، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع الأساليب العلمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.⁴
- من خلال التعاريف السابقة تتمثل إدارة التغيير في الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة البشرية والقانونية والمادية والزمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المخطط له خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقل جهد وتكلفة.

¹ بوبكر منصور ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية " ، (رسالة ماجستير في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،جامعة منتوري، قسنطينة 2007/6، ص 110).

² - المرجع نفسه ، ص 111.

³ - زكريا الدوري وآخرون، " وظائف وعمليات منظمات الأعمال " ، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر ، 2010 ، ص 24.

⁴ - محمد بن يوسف النمران العطايات ، " إدارة التغيير " ، ط 2 الأردن ، دار الحامد للنشر ، 2012، ص 94.

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

بعدما تقوم المؤسسة بإحداث التغييرات، فإنه قبل الشروع في إدارة التغيير يجب القيام بتشخيص الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى التفكير بالتغيير ودراستها ثم تحديث نوع التغيير ومجالاته وتمثل مراحل إدارة التغيير في ما يلي.

أولاً: تخطيط التغيير

يرتبط نجاح التغيير في إدارة المؤسسة بشكل أساسي بعملية التخطيط له، وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية¹:

- **تحديد الأهداف:** بعد اتخاذ المؤسسة لقرار التغيير، عليها أولاً تحديد أهداف منه، إذ أن وضع الأهداف بوضوح يسهل على المسيرين رؤية ورسم الطريقة التي سيتبعونها للوصول للغرض المراد من التغيير.
- **تحديد الاحتياجات:** يتوقف نجاح المؤسسة على رضا زبائنها الخارجين والداخلين (المستهلكين والأفراد العاملين بها) ولكي تتمكن من التعرف على مدى رضاهم والتالي على احتياجاتهم ومتطلباتهم، عليها الاستماع لشكاوى المقدمة ووضع استجابات سواء للزبائن الخارجيين أو للعمال فيها إذ أن أداء العامل يرتبط بصفة كبيرة ومباشرة بدرجة الرضا.
- **تحديد الأولويات:** كفي يكون التغيير فعال، يجب أن يشمل كل جوانب المؤسسة، إلا أنه هناك دائماً مجالات أولى تحتاج إلى تدخل وتغييرات سريعة، يقوم المشرفون على التغيير ومعالجتها أولاً ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.
- **تقييم درجة تعقد العمليات:** يقوم المخططون للتغيير بتحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجة تعقدها، وكل مجموعة تجزؤ إلى نشاطات جزئية ويتم تعيين الأفراد المكلفين بتنفيذها.
- **تحفيز العاملين:** يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين، وذلك بإشراكهم في عملية التخطيط والاستماع لأرائهم وانتقاداتهم، كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة بالإضافة إلى تشجيع العمل في الفريق وكذا توطيد قنوات الاتصال بين مختلف المستويات.

¹ - عائشة قاسمي، هناء عمارني، "دور التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية" (مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، حمه لخضر، الوادي، 2011/2012)، ص 88.

- وضع يومية ومخطط للنشاط: عند وضع أي برنامج للتغيير يتم تحديد المدة التي يجب أن يتم فيها التنفيذ وكذا مدة كل نشاط جزئي في هذا البرنامج، كما يجب تحديد الموارد الأزمنة لذلك لضمان مخطط خاص.

- التنبؤ بالنتائج: حسب ما تم تخطيطه لحد الآن، يتم التنبؤ بالنتائج وذلك لإبراز النتائج الايجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على النتائج السلبية ومحاولة تفاديها، والتي من بينها مقاومة الأفراد، فإذا ما توقعت المؤسسة ظهور هذه المشكلة، عليها إعادة النظر في الحوافز الموضوعية في مخطط التغيير.

- تجريب المخطط: هي آخر خطوة في عملية التخطيط، وذلك بتشغيله في إحدى المجالات التي سيتم إدخال التغييرات عليها لاستخراج النقائص والقضاء عليها.

ثانيا: تنفيذ التغيير

لتنفيذ مخطط التغيير يجب التركيز على نقطة مهمة وهي اتصال المستمر بين مختلف الأفراد المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بان دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع، ومن جانب آخر الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، فهي دائما سلبية وإنما لها جانب ايجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه، إضافة إلى اتصال يتطلب تنفيذ التغيير، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين أو مراقبين أو أخيرا العمال المنفذين¹.

ثالثا: متابعة وتدعيم التغيير

إن عملية تنفيذ برامج التغيير ما هي إلا بداية لتحقيق أهدافه، ف لضمان نجاحه يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة المراقبة وتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق بمعدل نمو المشروع بالاستعانة بمقاييس كمية أو الإحصائيات فيما يتعلق بالجانب المالي، وأيضا مؤشرات غير كمية مثل جودة المنتج ومدى رضا الزبون، وأيضا أفراد العاملين بالمؤسسة، تم القيام بمقارنتها مع التنبؤات والنتائج المتوقعة الوصول إليها، فإذا لم تتطابق معها فعلى المسيرين إدخال التعديلات الملائمة، وتتم عملية المتابعة وتحسين باستمرار حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النتائج التي ترغب بلوغها.²

¹ - عائشة قاسمي، هناء عمارني، "مرجع سبق ذكره"، ص 89.

² - عائشة قاسمي، هناء عمارني، "مرجع سبق ذكره"، ص 90.

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير

وضع مفكرو علم الإدارة مجموعة من النماذج التي تصف مراحل إدارة التغيير، ومن أهمها ما يلي :

أولا : نموذج كير لوين

يتكون هذا النموذج من أربعة مراحل متتالية وأساسية على النحو التالي:¹

- 1/ مرحلة خلق الرغبة في التغيير: حيث أن التغيير لا يمكن أن يتم ما لم يشعر الأفراد بالحاجة إلى التغيير، ومن ممكن أن يتم إحداث ذلك عن طريق توضيح نقاط الضعف في أداء أو سلوك.
- 2/ مرحلة إذابة الجليد: حيث يتم في هذه مرحلة إذابة أي مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير.

3/ مرحلة التغيير: حيث يتم في هذه المرحلة تعليم الأفراد السلوك أو أداء المرغوب فيه.

- 4/ مرحلة التثبيت أو التجميد: حيث يتم في هذه المرحلة تحويل السلوك الذي تعلمه إلى جزء من عادات الفرد أو شخصيته، عن طريق الممارسة لفترة طويلة لنمط السلوك الجديد ومن خلال البيئة التنظيمية التي تسمح بتجربة وتطبيق مثل هذا السلوك.

ثانيا: نموذج kotter

يتكون نموذج kotter من ثمانية خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطورا لنموذج Lewin.

إذ تمثل الخطوات الأربع الأولى مرحلة إذابة الجليد ، والخطوات 5-6-7 مرحلة إدارة التغيير والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد، والأتي هي خطوات نموذج kotter.²

- 1/ خلق إحساس بالحاجة إلى التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة.
- 2/ حشد التحالفات للمباشرة بعملية التنفيذ.
- 3/ تطوير رؤية إستراتيجية تسهم بتوجيه عملية التغيير ومن ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير.
- 4/ العمل على إيصال الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية إلى جميع المستويات التنظيمية لاسيما تلك التي تشملها عملية التغيير.
- 5/ تمكين الأفراد بقصد تنفيذ الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية.

¹ - صقر محمد أكرم حلس، " دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، (رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012)، ص 23.

² - صقر محمد أكرم حلس، مرجع السابق، ص 24.

6/ السعي لتحقيق مكاسب في الأمد المنظور وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقدم ملموس في الأداء
ناجم عن التغيير.

7/ تعزيز النتائج المتحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة.

8/ الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المدراء السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي، وضرورة النظر
إلى أن التغيير يمثل جزءا مهم من عمل المنظمة واعتمادا مبدأ الثواب والعقاب في ذلك.

ثالثا: نموذج مؤسسة راند لإدارة التغيير

أن فريق مؤسسة راند أكد أن المنظمات تحتاج إلى عملية التغيير باستمرار، لهذا هناك حاجة لتطوير
وسائل تحقيق ذلك، وقد بادرت مؤسسة راند بهذا النموذج الذي يقوم على ثلاثة خطوات أساسية وهي¹:

1/ الاستعداد لتغيير: وهذا يتم من خلال تحديد الحالة التي سيتم تغييرها، ضمان الدعم الملائم من القيادة،
وتقديم رؤية بسيطة وواضحة، ووضع تفاصيل الخطة أو نشاط.

2/ دعم التغيير: وفي هذه الخطوة يتم تدعيم واستدامة الاتصالات وتوفير التدريب الفعال حسب
احتياجات التغيير، ووضع الحوافز المتناغمة مع أهداف التغيير، وتوفير الموارد الضرورية للتغيير.

3/ تنفيذ التغيير: القيام بالاختبارات الملائمة والتأكد من صلاحية التغيير الذي يجري للحالة، تحقيق الرقابة
الفعالة.

رابعا: نموذج جرينر

يمر التغيير وفق هذا النموذج بست مراحل رئيسية هي:²

1/ مرحلة الضغط على الإدارة بغية الشروع في عملية التغيير.

2/ مرحلة التدخل من المستويات الإدارة العليا، بغرض إعادة التكيف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية
في المنظمة.

3/ مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.

4/ مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل.

5/ مرحلة تجربة الحلول الجديدة.

6/ مرحلة فرض الحلول الجديدة بعد ثبوت نجاحها.

¹ - المرجع السابق، ص، ص 24-25.

² - صقر محمد أكرم حلس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

وللتعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي سيتم التطرق إلى أدوات المستخدمة لدراسة إدارة التغيير فيها ، وذلك بتقديم مجموعة أدوات وتحليلها.

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تم استخدام مجموعة من أدوات البحث العلمي في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي ، حيث تم الاعتماد على المقابلة كأداة أساسية للحصول على البيانات والمعلومات المراد معرفتها ، كما تم استخدام الملاحظة كأداة مساعدة لتحليل أعمق في حيثيات واقع إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة .

أولا : المقابلة الشخصية

وهي أداة من أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة، فهي لقاء بين الباحث وشخص آخر مبحوث، تتخلله جملة من الأسئلة المحددة، تتطلب من المبحوث الإجابة عليها، بهدف الوصول إلى الحقيقة، أو موقف يسعى الباحث لمعرفته، وذلك من اجل تحقيق أهداف الدراسة¹.

ثانيا : الملاحظة

تعتبر الملاحظة العلمية منذ القدم من أهم الوسائل المستعملة في تحليل الظواهر، ومعرفة الحقائق حول المبحوث.

حيث تعرف على أنها وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، إلا إن الباحث يتبع في ذلك منهجا معينا ويجعل الباحث من ملاحظاته أساسا لمعرفة أو فهم دقيق لظاهرة معينة، ومن شروطها إن تكون منظمة، أي على أساس إشكالية وفرضيات، توجه هذه الملاحظة وترتيبها، كما يجب إن تكون موضوعية، وإن يكون الباحث دقيق في ملاحظاته، ومؤهلا².

¹ - خالد مدخل، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي لطلبة سنة أولى LMD، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص 13.

² - المرجع نفسه، ص 12.

ثالثا: وثائق المؤسسة

خلال الزيارات التي تمت لمؤسسة اتصالات الجزائر، قصد إجراء دراسة ميدانية حول إدارة التغيير، تم الحصول على جملة وثائق تعرف بالمؤسسة وتقدم أهم فروعها وخدماتها، وذلك في 2018/03/12 من قبل مسؤوليها.

المطلب الثاني : دراسة ميدانية

للحصول على نتائج في الدراسة الميدانية وتدعيم البحث، تم القيام بتحليل أسئلة المقابلة الشخصية.

أولاً: عرض نتائج المقابلة

تم إنجاز دراسة ميدانية لموضوع التغيير في المؤسسة الاقتصادية وإسقاطه على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال استخدام أسلوب أو أداة المقابلة مع المسؤولين، والتي تعتبر من أهم الأدوات التي تميز من خلالها جمع البيانات في مثل هذه الدراسة التي تتعلق بشؤون وسياسات الإدارة العليا للمؤسسات، وتم القيام بمقابلة ستة (06) مسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم وأفكارهم حول موضوع إدارة التغيير بها، وكانت نتائج المقابلة ومخرجاتها وفق عشر (10) عبارات كالتالي¹:

1/ بالنسبة للعبارة الأولى والتي كان مفادها (كيف تنظرون إلى عملية التغيير في المؤسسة لمواجهة التحديات المتسارعة في البيئة الخارجية؟)، إذ ما كانت عملية ضرورية، اختيارية، غير لازمة، أخرى).
اتفقت إجابات المبحوثين على أن عملية التغيير هي عملية ضرورية لنجاح واستمرارية المؤسسة في الوسط التنافسي.

2/ بالنسبة للعبارة الثانية والتي كان مفادها (إذا كانت عملية التغيير مهمة، فكيف تخططون لها؟).
اختلفت إجابات المبحوثين حول كيفية التخطيط لعملية التغيير، فهناك من يراها بوضع استراتيجيات طويلة المدى، في حين يراها البعض الآخر بالقيام بتأهيل الكفاءات البشرية من حيث التكوين والبرامج التدريبية مع وضع لجنة رقابة.

3/ بالنسبة للعبارة الثالثة، والتي كان مفادها (هل تضعون أهداف وبرامج لتغيير يمكن القياس نتائجها وتوضوحها للعاملين بشكل بسيط؟).
اتفقت إجابات المبحوثين على ضرورة وضع أهداف وبرامج للتغيير، مع ضرورة توضيح الغاية منها للعاملين.

4/ بالنسبة للعبارة الرابعة، والتي كان مفادها (من أجل إنجاز عملية التغيير، تحاولون وضع هيكلية تنظيمية توازن بين إمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة وأهداف من التغيير؟).
اتفقت إجابات المبحوثين على ضرورة وضع هيكلية تنظيمية توازن بين إمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة وأهداف من التغيير؟).

¹ - مقابلة مع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر في 12 مارس 2018.

اتفقت إجابات الباحثين على وضع هيكل تنظيمية توازن بين الإمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة ، وأهداف التغيير .

5 / بالنسبة العبارة الخامسة ، والتي كان مفادها (هل تحاولون الموازنة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها وعملية التغيير ؟) .

اتفقت إجابات الباحثين على وجوب موازنة المؤسسة بين هيكلها التنظيمي ومهامها وعملية التغيير ، غير إن سعيهم لم يحقق التوازن المرغوب فيه .

6 / التغيير ، للعبارة السادسة والتي كان مفادها (ما هي الأساليب المستخدمة من قبلكم من إدماج العاملين في عملية التغيير ؟) .

تباينت إجابات الباحثين حول الأساليب المستخدمة في إدماج العاملين في عملية التغيير بين وجهتي نظر أولهما إشراك العاملين وإقناعهم بضرورة عملية التغيير ، وثانيهما إجبارهم على إحداث التغيير وذلك بوضع صارمة .

7 / بالنسبة للعبارة السابعة والتي كان مفادها (كيف تعرفون أن عملية التغيير في المؤسسة قد حققت أهدافها ونجحت ؟) .

تتمحور إجابات الباحثين حول:

- حصد نتائج ايجابية في آخر سنة .
- الإقبال الكبير من طرف الزبون .
- الاستمرارية في العمل الناجح .

8 / بالنسبة للعبارة الثامنة والتي كان مفادها (ما هي الأدوات المستخدمة من قبلكم من اجل منع مقاومة التغيير من قبل العاملين ؟) .

تتمحور إجابات الباحثين حول تطبيق الحزم والإجبار لمنع مقاومة التغيير .

9 / بالنسبة للعبارة التاسعة والتي كان مفادها (إذا كان هناك خلل ما في إدارة التغيير كيف تعالجه ؟) .

تمحورت إجابات الباحثين حول:

- جمع الأفكار وتصحيح الخلل بشكل فوري والمصالحة .
- دراسة الأسباب وتجنبها .

10/ بالنسبة للعبارة العاشرة والتي كان مفادها (هل تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتهيئة العاملين لتقبل وإنجاح عملية التغيير؟)

تمحورت إجابات المبحوثين حول اهتمام بإنجاح عملية التغيير، وذلك بصورة دورية مع قلة بعض التكوينات.

ثانيا: عرض نتائج الملاحظة

وتم الوصول إلى جملة من ملاحظات ، وذلك من خلال الزيارات التي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر لأجل إجراء هاته الدراسة .

حيث تم التوصل إلى إن التوجه لإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء كنتيجة حتمية للتغيرات الحاصلة في عناصر البيئة الداخلية كالتغير في الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية، وتطور التكنولوجيا المستخدمة، وعناصر البيئة الخارجية وعناصر الممثلة في اشتداد المنافسين بينها وبين الشركات المنافسة، وتغير متطلبات الزبائن، إضافة إلى التغييرات في التشريعات وقوانين العامة للحكومة.

كما تم ملاحظة إن هناك إقبال من العاملين على استجابة للتغيير الحاصلة اثر إدارة التغيير في المؤسسة، مما بسط عملية تعديل هياكلها التنظيمية بما يتماشى وإياها، ومن بين ما تم ملاحظته على الرغم من حقيقة وجود إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، غير انه لا يزال هناك لبس لدى المدراء والعاملين في تحديد مضامين إدارة التغيير بدقة كونه توجه جديد في عالم الأعمال.

خلاصة الفصل

تعد إدارة التغيير من الخيارات الإستراتيجية المجدية في التغلب على التقلبات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وضمان لاستمرارية نشاطها وتطورها، ويرتبط إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة بمدى تقبل العاملين لهته الإستراتيجية، وفهمها بالشكل الصحيح، لتسهيل عملية تطبيقها

كما يجب على المؤسسة مراعاة الدقة والتنظيم، خلال تطبيقها لمراحل إدارة التغيير، وذلك للحصول على

نتيجة أفضل.

من خلال تحليل نتائج المقابلة المجرى في مؤسسة اتصالات الجزائر، يمكن القول أنها ورغم المعوقات والنقائص التي تشوب عملية التغيير و كيفية إدارتها، إلا أنها تسهر على إنجاح إدارة التغيير وترسيخها لدى العاملين بها.

الفصل الأول
لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات
الجزائر

تمهيد الفصل

اهتم قطاع البريد والمواصلات بالجزائر منذ الاستقلال بتطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من اجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات، ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة، تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات، المركزية، الجهوية والولاية . بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

ونتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر الحالي، واشتداد وقع المنافسة الاحتكارية في قطاع الاتصالات في الجزائر، ولمواكبة هذه عمدة مديرية اتصالات الجزائر إلى تبني فلسفة إدارة التغيير، و انتهاج سياسة إعادة الهيكلة، وتوسيع سياسة اللامركزية.

كما تواجه مديرية اتصالات الجزائر صعوبات في الحفاظ على حصتها السوقية، في ظل المنافسة الاحتكارية التي يشهدها قطاع الاتصال.

ووفقا لما تقدم تم تقسيم الفصل الأول للمباحث التالية:

المبحث الأول: مؤسسة الاتصالات الجزائر (المفهوم، النشأة والتطور)

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الوادي

المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر (المفهوم، النشأة والتطور)

ووقع الاختيار على مديرية اتصالات الجزائر، لإتباعها لسياسة التغيير المخطط له والذي يخدم هذه الدراسة، وللتعرف على مفهومها ونشأتها وأهدافها سيتم التطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

وللتعرف على مديرية اتصالات الجزائر، وظروف نشأتها سيتم عرض النقاط التالية:

أولاً: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية بأسهم ذات طابع تجاري في المجال الخدمي، (الاتصالات السلكية واللاسلكية)، وهي تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 تم رفعه إلى 50 مليار دينار، والمقيدة في السجل التجاري رقم 02B0018083، ومقرها الاجتماعي (الجزائر العاصمة)، وعمر المؤسسة قانوناً محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45% تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 بـ 60 مليار دينار حوالي 40% منها مداخيل الهاتف الثابت و15% انترنت ADSL¹.

ثانياً: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في التكنولوجيا المعلومات والاتصال سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات، حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:²

1/ من 1962 إلى 1974:

تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سمت مؤسسة البريد والاتصالات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظراً للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فلقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظراً لنقص خبرة وتأهيل الإطارات الجزائرية

¹ - من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، تم الحصول عليها يوم 12 مارس 2018.

² -مليكة قبي، وآخرون، "أبعاد جودة الخدمات في الوكالة التجارية"، (رسالة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، 2016-2017)، ص، 3.

وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المر دودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

2 / 1991 إلى 1999

نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات وإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع التغييرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات، وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 92/129 المؤرخ في 28 مارس 1992.

3/ وما بعد سنة 2000:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر ومنافسة، واستعداد للدخول في منظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح مجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 03- 2000 المؤرخ ب 06/08/2002 إعادة تحديد القواعد العامة للبريد المواصلات حيث

جاء في المادة الأولى : يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية ولاسلكية يهدف هذا القانون ولاسيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في الظروف موضوعية وشفافة وبدون تميز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .
 - تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة.
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تدريجي وتنظيمي ملائم.
- وجعلها هذا القانون في سياق المعمول به عالميا كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر قرارات من المديرية العامة للاتصالات الجزائر وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من المهام والأهداف، تتلخص فيما يلي:

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق، منها الانترنت العالية السرعة ADSL

وهاتف اللاسلكي WLI

وتبرز مهامها في ما يلي¹.

- استقبال المكالمات والاستشارات وطلب المعلومات، وخدمة الزبائن، إيصال الطلبات إليهم
- إجراء المكالمات والتحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية .
- التسويق عبر الهاتف .
- سبر الآراء.
- ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل .
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية .
- تسيير الروابط المشاركة بين جميع متعملي الشبكات .
- العمل كسفير للعلامة التجارية، وإنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الأصوات .

توجه خدمات اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية ، كالبنوك، التأمينات، الخدمات

والصناعة، كما تطرح اتصالات الجزائر عروض منها :

كراء المواقع، المركز المنقل، الموقع الكامل .

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة

وهي :

المردودية، الجودة والفاعلية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتهما ببقائها في الريادة،

وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و يتمحور نشاط المؤسسة حول:

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

¹ - من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بيوم 12 مارس 2018.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثانيا: الأهداف

- دخلت اتصالات الجزائر عالم التكنولوجيا لتحقيق جملة أهدافها المسطرة والمتمثلة في¹:
- الزيادة في عرض عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.
 - الزيادة في جودة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
 - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام .
- المطلب الثالث: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها**

لمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من الفروع والخدمات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

ولمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة فروع هي كالتالي²

- 1/ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تغطيتها التي تعدت 98 %، وكذا عدد زبائنها 10 ملايين مشترك.
- 2/ فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير، وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

ثانيا:عات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، الصحة، الإدارة، المالية... الخ)مربوطة حاليا بشبكات الانترنت.

- 3/ فرع اتصالات الجزائر "الفضائية"المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

ثانيا : تقديم خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة خدمات لزبائنها ومنها³:

¹ - من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر، يوم 12 مارس 2018.

² - مليكة قبي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ - مليكة قبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

1/ الهاتف الثابت:

وهي خدمة الاتصال العالمية، نظرا لان الصوت العامل الأساسي لاتصال الإنسان، وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت.

RTC أو ما يسمى بالشبكة الهاتفية الممجة وهي التقنية التي تسمح بالاتصال بين أكثر متحدثين اثنين وذلك بزيادة قدرات التركيبات الكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.

و شبكة RTC هي نوعا ما تدريجية أمنها: بيعة من الشبكات:

- شبكة المناطق .

- شبكات وطنية ودولية .

أ/ خدمات الهاتف الثابت: ونذكر منها :

- خدمة الدفع المسبق : وهذه الخاصة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي وهذا باستعمال: خط هاتف عمومي ، وخط هاتف ثابت.

- إشارة المناداة المنتظرة : وتقوم بإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

- الاتصال دون أرقام: هذه الخدمة للأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.

- خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد وذلك اوتوماتيك للمساعدة.

ب/ خدمات الهاتف اللاسلكية:

- الخدمة الهاتفية العادية : صوت رسائل فاكس من نوع G3 .

- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14,4 كيلو بايت في الثانية.

- ADSL الخط اللامتثال في الرقمي للإرسال.

2/ الهاتف النقال:

إن خدمة الهاتف النقال Thuraya مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر والذي يشتغل في كل المناطق بما فيها غير المغطاة بمجال تغطية GSM وهو الهاتف الذي يشتغل بنظامين GSM والقمر الصناعي .

ويفضل التغطية القمرية الفائقة يسمح هذا المجال بتغطية Thuraya عبر كامل أنحاء الوطن، إذ انه يسمح

بازدواجية الاستغلال ما بين الشبكات أوتوماتيكيا في حالة غياب مجال التغطية شبكة GSM، فشركة اتصالات

الجزائر تضع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال Thuraya تتمثل في Silver و بطاقة GOLD .

3/ الانترنت:

أ/ "DJAWAB":

و هو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت Lucent، اتصالات الجزائر، مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي "P et T" الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر. DJAWAB تتكون من نوعين من التجهيزات: "Lucent, Sun –Solaris".

ب/ الخدمات: وهي نوعان.

- خدمات مخصصة: البريد الالكتروني EMAIL، إخبار المجموعات.

- خدمات مخصصة: السمعي البصري STRAMING المحاضرات المرئية، الصوت عبر نظام IP.

المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الوادي

و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لوكالة اتصالات الجزائر بالوادي محل الدراسة.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وأهم الخدمات التي تقدمها

فيما يلي تعريف لمؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها:

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جwab والاتصالات الفضائية، نشأة بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003¹.

ثانياً: أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم مجموعة من الخدمات لزبائنها بجودة عالية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحصيل الفواتير المتعلقة بالهاتف السلكي واللاسلكي والانترنت.
- تقوم ببيع بطاقات الدفع المسبق الخاصة بالانترنت ADSL وانترنت الجيل الرابع 4G .
- تقوم ببيع بطاقات الاشتراك في المكاتب العادية.
- إصلاح برنامج أجهزة مدام.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

وفيما يلي تقديم موجز لدراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة، والموافقة على القرارات وشم إمضاءها، وممارسة السلطة السلمية على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها. و تتكون المديرية العملية من نائبين : رئيس مصلحة الأمن والمكلف بالاتصال، وثلاث نيابات مديريةية والمتمثلة في :

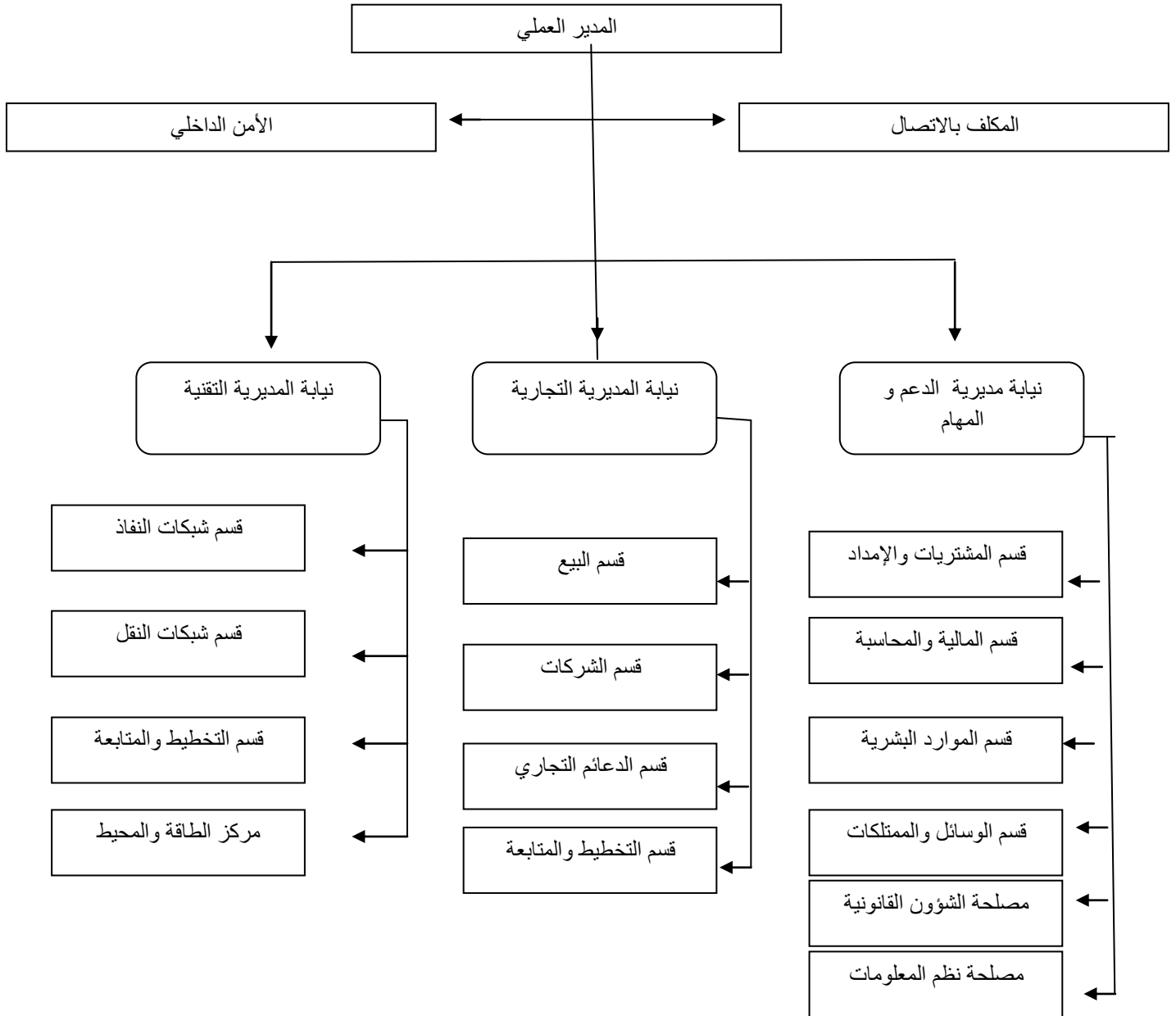
1/ نيابة مديريةية الدعم والمهام: والتي تتألف من

- قسم المشتريات والإمداد.

¹ من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، يوم 12 مارس 2018.

- قسم المالية والمحاسبة.
 - قسم الموارد البشرية.
 - قسم الوسائل والممتلكات.
 - مصلحة الشؤون القانونية.
 - مصلحة نظم المعلومات.
- 2/ نيابة المديرية التجارية: وتتألف من
- قسم البيع.
 - قسم الشركات.
 - قسم الدعائم التجارية.
 - قسم المتابعة والتخطيط.
- 3/ نيابة المديرية التقنية.
- قسم شبكة النفاذ.
 - قسم شبكات النقل.
 - قسم التخطيط والمتابعة.
 - مركز الطاقة والمحيط.
- و يمكن تلخيصه في المخطط الموالي:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من الوثائق مؤسسة اتصالات الجزائر، يوم 12 مارس 2018.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وظروف بروزها وأهم أهدافها المسطرة ومهامها وفروعها وأهم الخدمات التي تقدمها لزبائنهم، كما تم التعريف بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي مؤسسة التربص ونشأتها وهيكلها التنظيمي، وذلك خدمة لموضوع التربص، إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الأول
لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات
الجزائر

تمهيد الفصل

اهتم قطاع البريد والمواصلات بالجزائر منذ الاستقلال بتطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من اجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات، ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة، تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات، المركزية، الجهوية والولاية . بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

ونتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر الحالي، واشتداد وقع المنافسة الاحتكارية في قطاع الاتصالات في الجزائر، ولمواكبة هذه عمدة مديرية اتصالات الجزائر إلى تبني فلسفة إدارة التغيير، و انتهاج سياسة إعادة الهيكلة، وتوسيع سياسة اللامركزية.

كما تواجه مديرية اتصالات الجزائر صعوبات في الحفاظ على حصتها السوقية، في ظل المنافسة الاحتكارية التي يشهدها قطاع الاتصال.

ووفقا لما تقدم تم تقسيم الفصل الأول للمباحث التالية:

المبحث الأول: مؤسسة الاتصالات الجزائر (المفهوم، النشأة والتطور)

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الوادي

المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر (المفهوم، النشأة والتطور)

ووقع الاختيار على مديرية اتصالات الجزائر، لإتباعها لسياسة التغيير المخطط له والذي يخدم هذه الدراسة، وللتعرف على مفهومها ونشأتها وأهدافها سيتم التطرق للمطالب التالية:

المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

وللتعرف على مديرية اتصالات الجزائر، وظروف نشأتها سيتم عرض النقاط التالية:

أولاً: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية بأسهم ذات طابع تجاري في المجال الخدمي، (الاتصالات السلكية واللاسلكية)، وهي تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 تم رفعه إلى 50 مليار دينار، والمقيدة في السجل التجاري رقم 02B0018083، ومقرها الاجتماعي (الجزائر العاصمة)، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45% تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 بـ 60 مليار دينار حوالي 40% منها مداخيل الهاتف الثابت و15% انترنت ADSL¹.

ثانياً: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في التكنولوجيا المعلومات والاتصال سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات، حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:²

1/ من 1962 إلى 1974:

تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سمت مؤسسة البريد والاتصالات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فلقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الإطارات الجزائرية

¹ - من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، تم الحصول عليها يوم 12 مارس 2018.

² -مليكة قبي، وآخرون، "أبعاد جودة الخدمات في الوكالة التجارية"، (رسالة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، 2016-2017)، ص، 3.

وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المر دودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

2 / 1991 إلى 1999

نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات وإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع التغييرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات، وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 92/129 المؤرخ في 28 مارس 1992.

3/ وما بعد سنة 2000:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر ومنافسة، واستعداد للدخول في منظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح مجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 03- 2000 المؤرخ ب 06/08/2002 إعادة تحديد القواعد العامة للبريد المواصلات حيث

جاء في المادة الأولى : يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية ولاسلكية يهدف هذا القانون ولاسيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في الظروف موضوعية وشفافة وبدون تميز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .
 - تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة.
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تدريجي وتنظيمي ملائم.
- وجعلها هذا القانون في سياق المعمول به عالميا كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر قرارات من المديرية العامة للاتصالات الجزائر وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من المهام والأهداف، تتلخص فيما يلي:

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق، منها الانترنت العالية السرعة ADSL

وهاتف اللاسلكي WLI

وتبرز مهامها في ما يلي¹.

- استقبال المكالمات والاستشارات وطلب المعلومات، وخدمة الزبائن، إيصال الطلبات إليهم
- إجراء المكالمات والتحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية .
- التسويق عبر الهاتف .
- سبر الآراء.
- ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل .
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية .
- تسيير الروابط المشاركة بين جميع متعملي الشبكات .
- العمل كسفير للعلامة التجارية، وإنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الأصوات .

توجه خدمات اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية ، كالبنوك، التأمينات، الخدمات

والصناعة، كما تطرح اتصالات الجزائر عروض منها :

كراء المواقع، المركز المنقل، الموقع الكامل .

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة

وهي :

المردودية، الجودة والفاعلية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها ببقائها في الريادة،

وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و يتمحور نشاط المؤسسة حول:

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

¹ - من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بيوم 12 مارس 2018.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثانيا: الأهداف

- دخلت اتصالات الجزائر عالم التكنولوجيا لتحقيق جملة أهدافها المسطرة والمتمثلة في¹:
- الزيادة في عرض عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.
 - الزيادة في جودة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
 - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام .
- المطلب الثالث: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها**

لمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من الفروع والخدمات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

ولمؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة فروع هي كالتالي²

- 1/ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تغطيتها التي تعدت 98 %، وكذا عدد زبائنها 10 ملايين مشترك.
- 2/ فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير، وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

ثانيا:عات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، الصحة، الإدارة، المالية... الخ)مربوطة حاليا بشبكات الانترنت.

- 3/ فرع اتصالات الجزائر "الفضائية"المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

ثانيا : تقديم خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة خدمات لزبائنها ومنها³:

¹ - من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر، يوم 12 مارس 2018.

² - مليكة قبي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ - مليكة قبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

1/ الهاتف الثابت:

وهي خدمة الاتصال العالمية، نظرا لان الصوت العامل الأساسي لاتصال الإنسان، وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت.

RTC أو ما يسمى بالشبكة الهاتفية الممجة وهي التقنية التي تسمح بالاتصال بين أكثر متحدثين اثنين وذلك بزيادة قدرات التركيبات الكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.

و شبكة RTC هي نوعا ما تدريجية أمنها: بيعة من الشبكات:

- شبكة المناطق .

- شبكات وطنية ودولية .

أ/ خدمات الهاتف الثابت: ونذكر منها :

- خدمة الدفع المسبق : وهذه الخاصة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي وهذا باستعمال: خط هاتف عمومي ، وخط هاتف ثابت.

- إشارة المناداة المنتظرة : وتقوم بإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

- الاتصال دون أرقام: هذه الخدمة للأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.

- خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد وذلك اوتوماتيك للمساعدة.

ب/ خدمات الهاتف اللاسلكية:

- الخدمة الهاتفية العادية : صوت رسائل فاكس من نوع G3 .

- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14,4 كيلو بايت في الثانية.

- ADSL الخط اللامتثال في الرقمي للإرسال.

2/ الهاتف النقال:

إن خدمة الهاتف النقال Thuraya مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر والذي يشتغل في كل المناطق بما فيها غير المغطاة بمجال تغطية GSM وهو الهاتف الذي يشتغل بنظامين GSM والقمر الصناعي .

ويفضل التغطية القمرية الفائقة يسمح هذا المجال بتغطية Thuraya عبر كامل أنحاء الوطن، إذ انه يسمح

بازدواجية الاستغلال ما بين الشبكات أوتوماتكيا في حالة غياب مجال التغطية شبكة GSM، فشركة اتصالات

الجزائر تضع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال Thuraya تتمثل في Silver و بطاقة GOLD .

3/ الانترنت:

أ/ "DJAWAB":

و هو الممول الرئيسي لخدمات الانترنت Lucent، اتصالات الجزائر، مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي "P et T" الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر. DJAWAB تتكون من نوعين من التجهيزات: "Lucent, Sun –Solaris".

ب/ الخدمات: وهي نوعان.

- خدمات مخصصة: البريد الالكتروني EMAIL، إخبار المجموعات.

- خدمات مخصصة: السمعي البصري STRAMING المحاضرات المرئية، الصوت عبر نظام IP.

المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الوادي

و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لوكالة اتصالات الجزائر بالوادي محل الدراسة.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وأهم الخدمات التي تقدمها

فيما يلي تعريف لمؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها:

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جwab والاتصالات الفضائية، نشأة بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003¹.

ثانياً: أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم مجموعة من الخدمات لربائنها بجودة عالية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحصيل الفواتير المتعلقة بالهاتف السلكي واللاسلكي والانترنت.
- تقوم ببيع بطاقات الدفع المسبق الخاصة بالانترنت ADSL وانترنت الجيل الرابع 4G .
- تقوم ببيع بطاقات الاشتراك في المكاتب العادية.
- إصلاح برنامج أجهزة مدام.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

وفيما يلي تقديم موجز لدراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة، والموافقة على القرارات وشم إمضاءها، وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها. و تتكون المديرية العملية من نائبين : رئيس مصلحة الأمن والمكلف بالاتصال، وثلاث نيابات مديريةية والمتمثلة في :

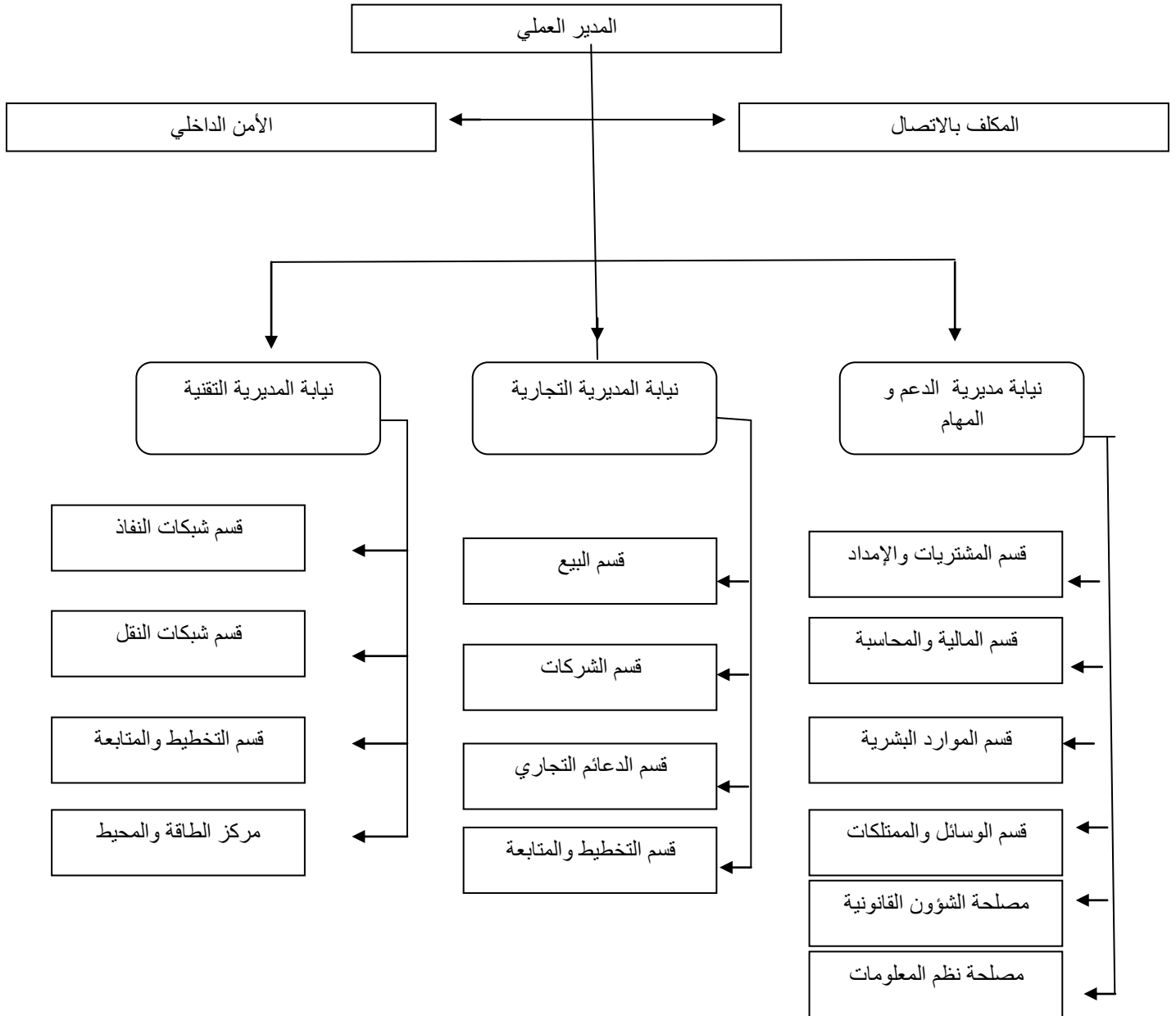
1/ نيابة مديريةية الدعم والمهام: والتي تتألف من

- قسم المشتريات والإمداد.

¹ من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، يوم 12 مارس 2018.

- قسم المالية والمحاسبة.
 - قسم الموارد البشرية.
 - قسم الوسائل والممتلكات.
 - مصلحة الشؤون القانونية.
 - مصلحة نظم المعلومات.
- 2/ نيابة المديرية التجارية: وتتألف من
- قسم البيع.
 - قسم الشركات.
 - قسم الدعائم التجارية.
 - قسم المتابعة والتخطيط.
- 3/ نيابة المديرية التقنية.
- قسم شبكة النفاذ.
 - قسم شبكات النقل.
 - قسم التخطيط والمتابعة.
 - مركز الطاقة والمحيط.
- و يمكن تلخيصه في المخطط الموالي:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من الوثائق مؤسسة اتصالات الجزائر، يوم 12 مارس 2018.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وظروف بروزها وأهم أهدافها المسطرة ومهامها وفروعها وأهم الخدمات التي تقدمها لزبائنهم، كما تم التعريف بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي مؤسسة التربص ونشأتها وهيكلها التنظيمي، وذلك خدمة لموضوع التربص، إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية .

فهارس

الصفحة	عنوان
	الإهداء
	الشكر
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الإشكال
IV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: لحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر (المفهوم ،النشأة و التطور)
03	المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
05	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
06	المطلب الثالث: فروع مؤسسة اتصالات و الخدمات التي تقدمها
09	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع الوادي
09	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
09	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
12	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: واقع إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	
14	تمهيد الفصل
15	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة التغيير
15	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفهوم إدارة التغيير
18	المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير
20	المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير
22	المبحث الثاني : دراسة ميدانية لإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
22	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الثاني نتائج الدراسة الميدانية
26	خلاصة الفصل
27	التقييم الشخصي
29	الخاتمة
31	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	01

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أسئلة المقابلة
02	هيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. زك؛ ربا الدوري وآخرون، "وظائف وعمليات منظمات الأعمال؟"، بدون طبعة، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر، 2010.

2. مُجَّد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير"، الطبعة الثانية، الأردن، الحامد للنشر، 2012.

3. ناصر جردات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2013.

ثانياً: مذكرات ليسانس

1. عائشة قاسمي، هناء عمارني، "دور التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية"، (رسالة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2011/2012).

2. مليكة قبي، وآخرون، "إبعاد الجودة في وكالة التجارية"، (مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة إعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، 2016/2017).

ثالثاً: رسائل ماجستير وماستر

1. بن علي عبد الوهاب، "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم"، (رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، 2014/2015).

2. بوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية"، (رسالة ماجستير في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007).

3. صقر مُجَّد أكرم حلس، "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدا العاملين"، (رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012).

4. عباس سمير، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير"، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، باجي مختار، عنابة، 2007/2008).

5. مبروكة بالعجال، يمينة بالعجال، "التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2016/2017).

رابعاً : المطبوعات

1. خالد مدخل، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي لطلبة سنة أولى LMD، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014/2015.

خامساً : الوثائق

1. من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بيوم 12 مارس 2018.

سادساً:المقابلة

- مقابلة مع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر، بيوم 12 مارس 2018.

خاتمة

من خلال ما تم تقديمه في هاته الدراسة، وبالاعتماد على المعلومات المقدمة في الفصلين الأول والثاني لهذا البحث، ومن اجل تشخيص وتحليل إشكالية الدراسة والمتمثلة في "كيف تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية إدارة التغيير" تم التوصل إلى النتائج التالية، والمتمثلة في إن إدارة التغيير من أهم الخيارات الإستراتيجية، التي تسهل على المؤسسة مهمة التأقلم مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية، والتغلب عليها، ويتجاوز الأمر ذلك، بحيث تتيح إدارة التغيير للمؤسسة فرصة تطوير هيكلتها، واستحداث التكنولوجيا الخاصة بها، والزيادة من نشاطها وتوسعها في السوق.

غير أن وجود مقاومة من قبل العاملين، يقف عائقا أمام نجاح إدارة التغيير في المؤسسة. تمتاز إدارة التغيير كتخطيط استراتيجي بالدقة في التنظيم والاتساق، وذلك من خلال تتالي مراحلها، بدا من التخطيط ثم التنفيذ وأخيرا المتابعة والتدعيم.

كما تعد الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بمثابة محاولة للتعرف على حقيقة واقع إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وبالتالي معرفة مدى سريان إدارة التغيير في هيكلتها التنظيمية، ومدى نجاحها، وذلك بالاعتماد على نتائج المقابلة المجرى مع المسؤولين في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، والتي أفادت بان التوجه إلى تبني إدارة التغيير ضرورة لضمان البقاء والاستمرارية في سوق الاتصالات.

كما أن للتخطيط القسط الأوفر في إنجاح عملية التغيير. بحيث ثبتت صحة الفرضية المطروحة أول هاته الدراسة "تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بعملية إدارة التغيير لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال التخطيط لعملية التغيير وتنظيمها وتوجيهها نحو الهدف وتقييمها"، غير أنها تواجه عدة صعوبات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1/ غموض أهداف إدارة التغيير.
- 2/ عدم الشرح الجيد للعاملين حول إدارة التغيير وترسيخه في فكرهم.
- 3/ قلة تدعيم العاملين بخرجات ميدانية، ودورات تدريبية بما يخدم إدارة التغيير.
- 4/ قلة السهر على مراقبة السير الحسن لتنفيذ إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

أفاق البحث

وفي الأخير يمكن اقتراح إشكالية مستقبلية لها صلة بالموضوع، والذي يمكن أن يكون عنوان لبحث مستقبلي " دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة".

الملاحق