

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات
فرع علوم الإعلام و الاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و المجتمع

الموضوع:

تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في
المؤسسات الجزائرية
جامعة 8 ماي 1945 نموذجاً

إشراف الأستاذ(ة):

د. دحدوح منية

إعداد الطلبة:

1. العايب اسية

2. سرحان سهام

3. بازين رحمة

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ. »

سورة النمل - الآية: 19

« وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ »

سورة التوبة - الآية: 105

شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا العمل ما كنا لنهتدي لولا أن الله هدانا
والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه
إلى يوم الدين...أما بعد:

أمتثلنا لقوله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم} سورة إبراهيم - الآية 07-

وقول رسول الله الكريم: { من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزو وجل }.

ففي بداية هذا العمل الذي أسأل الله أن يتقبل منا تقدمه بجزيل الشكر
والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة: « كدوح هنية » بتفضلها الإشراف على
هذه المذكرة والتي لم تدخر جهدا في توجيهنا ومساعدتنا جزاها الله عنا خير
جزاء، وإلى كل من أسدى لنا مشورة وقدم لنا يد العون جزاهم الله عنا جميعا
خير جزاء.

وفي الأخير نسأل الله السداد والفلاح، وأن يكون عملنا خالصا لوجه الله تعالى

والله ولي التوفيق....

الإهداء

إلى أظى وأسمى وأبهى ما عرفته فى الوجود... " أمى
الغالية"، " جدّى العنون"...أطال الله عمرهما....، " عمى
كمال العزيز"...، وإلى روح الفقيدىن " أبى وجدى"...

الذّان لا أنساهما ما حببته

إلى إخوتى الأعزاء.... " حمزة" " عبدو" " و" زكرياء" وخاصة
" خاصة.... المدلّة " سوزانة

إلى كافة العائلة الكبيرة فردا فردا..... واخص بالذكر
...أخوالى وأولادهم

....ولا أنسى رفيقات دربى... رحمة...أسيا...نرجس.....سهى

.....أدام الله صداقتنا

وكل من ساعدنى فى مشوار دراستى....ولو بكلمة.... سواء

من قريب أو من بعيد

إلى اليد الملائكية التي تباركني...

إلى أغلى ما في الوجود...

إلى أمي الغالية أمد الله في عمرها

إلى روح أبي الحبيب... رحمه الله

إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الكون

اختي الغالية سارة ...

التي حبيبة قلبي ملاكي روعي ابنتي اختي ملك

التي زوجي شكري ادام الله علاقتنا بكل ود ومحبة انشاء الله

ولا أنسى رفيقات دربي...

رحمة، سهام، نرجس، سمي

أدام الله صداقتنا

والتي كل من يدينني أهدي ثمرة جهدي

إلى من كله الله بالهبة والوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها

والدي العزيز... الذي تعجز الكلمات عن وصف ما قد لي من مصايح في طريق حياتي مهما كانت الطريق مليئة بالعقبات...

إلى الصابرة المرابطة..إلى التي علمتني معنى الحب والصبر...إلى معنى الحنان والتفاني..إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها نجاح

أمي الغالية.... التي لا غنى لي عنها...يا جنتي

إلى سندي وقوتي في الحياة...إلى من أثروني على انفسهم...إلى الذين كانوا طفولتي

وإسماتي...**إخوتي...أسامة، إسلام، أشرف، الياس...**

إلى أهلي جميعا وبنات خالتي حنان صافية و سارة ... ولا أنسى **منصفه ميرو ريماس**

ولا أنسى رفيقات دربي **سهام اسيا فريدة وفاء نرجس سميلة** أدام الله صداقتنا

إلى كل من ساهم في هذا العمل...ولكل من اتخذ من العلم طريقا ينير الظلمات



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

اية قراءنية

الاهداء

شكر وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة..... أ

الفصل الأول: الاطار النظري

02.....اشكالية الدراسة

03.....التساؤلات

03.....الفرضيات

03.....أسباب اختيار الموضوع

04.....أهمية الدراسة

04.....اهداف الدراسة

05.....الدراسات السابقة

09.....مفاهيم ومصطلحات الدراسة

20.....صعوبات الدراسة

21.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

23.....تمهيد

24.....المبحث الأول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

26.....	المبحث الثاني: عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال
27.....	مبحث الثالث: اشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
32.....	المبحث الرابع: متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
34.....	المبحث الخامس: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
35.....	المبحث السادس: اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
37.....	المبحث السابع: مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصال
40.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة التغيير التنظيمي

42.....	تمهيد
43.....	المبحث الأول مدخل لإدارة التغيير التنظيمي
49.....	المبحث الثاني: اهمية ومعوقات ادارة التغيير التنظيمي
51.....	المبحث الثالث: ادارة وتنمية الموارد البشرية من خلال نظام المعلومات
55.....	المبحث الرابع: التغييرات في اساليب العمل والهياكل التنظيمية
57.....	المبحث الخامس: الابداع والابتكار التكنولوجي في التنظيم
61.....	المبحث السادس: مقاومة التغيير التكنولوجي
63.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

65.....	تمهيد
65.....	المبحث الاول: اجراءات الدراسة
66.....	منهجية الدراسة
66.....	مجتمع الدراسة وعينته

قائمة المحتويات

66.....	حدود الدراسة.....
68.....	اداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.....
69.....	اساليب المعالجة الاحصائية.....
70.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسيرها.....
70.....	تحليل البيانات وتفسيرها.....
95.....	المبحث الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة.....
95.....	مناقشة النتائج.....
96.....	النتائج العامة للدراسة.....
98.....	توصيات الدراسة.....
99.....	دراسات مقترحة.....
101.....	خاتمة.....
103.....	قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق

الملخصات

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الفرنسية



قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
(1)	يوضح تموضع شبكات الإنترنت والإكسترانت في المؤسسة	31
(2)	مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	33



قائمة الجداول

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	معايير شبكة الإنترنت والانترنت في المؤسسة	(1)
71-70	البيانات الأولية لعينة البحث	(2)
72	يبيّن مدى وجود جهاز حاسوب في منصب العمل	(3)
72	يبيّن استخدام جهاز الحاسوب	(4)
73	يبيّن مدى ربط الحاسوب بشبكة الإنترنت	(5)
73	يبيّن توفر المؤسسة على موقع الالكتروني	(6)
73	يبيّن مدى امتلاك المؤسسة للشبكة الداخلية (intranet)	(7)
74	يبيّن مدى امتلاك المؤسسة للشبكة الخارجية (extranet)	(8)
74	يبيّن أساس اختيار المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	(9)
75	يبيّن قياس مدى اهتمام المؤسسة لتهيئة العمال عند ادخال تكنولوجيات جديدة	(10)
75	يبيّن مدى وجود الدورات تدريبية للعمال في المؤسسة	(11)
76	يبيّن مدة التكوين	(12)
76	يبيّن مدى الاستفادة من دورات تدريبية من قبل المؤسسة	(13)
77	يبيّن عدد الدورات التدريبية	(14)

77	يبيّن اللغة الأكثر استخداماً في المؤسسة	(15)
78	يبيّن مدى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في العمل	(16)
78	يبيّن مدى استشارة الزملاء في حالة وجود مشكلة في التعامل مع التكنولوجيات في المؤسسة	(17)
79	يبيّن مدى إمكانية وجود صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(18)
79	يبيّن نوع الصعوبات	(19)
80	مدى مصادفة المشاكل نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(20)
80	يبيّن نوع المشاكل	(21)
81	يبيّن مدى قيام المؤسسة بأي تغييرات تنظيمية	(22)
81	يبيّن مستوى التغيير التنظيمي	(23)
82	يبيّن القائم بعملية التغيير	(24)
82	يبيّن الصورة التي يتم بها التغيير في المؤسسة	(25)
83	يبيّن موقف العامل إزاء عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة	(26)
83	يبيّن مدى دعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة	(27)
84	يبيّن سبب الدعم	(28)
84	يبيّن وجهة نظر العامل حول فوائد التغيير التنظيمي التكنولوجي	(29)

	الحاصل في المؤسسة على وظيفته:	
85	فوائد التغيير التنظيمي التكنولوجي الحاصل في المؤسسة	(30)
86	يبين دوافع التغيير التنظيمي التي أدت إلى ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	(31)
86	يبين مدى إمكانية وجود صعوبة في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي	(32)
87	يبين نوع الصعوبات في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي	(33)
89-88	يبين مدى تحقيق التغيير التكنولوجي لأهدافه من خلال انماط سلوكيات الافراد والجماعة والمنظمة	(34)
89-88	يبين الاهداف المحققة في ظل التغيير التكنولوجي	(35)
90-89	يبين قياس مدى نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة	(36)
91-90	يبين سبب عدم نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة	(37)
91	يبين مدى مقاومة التغيير من طرف الموظفين في المؤسسة	(38)
92-91	يبين سبب مقاومة التغيير من طرف الموظفين في المؤسسة	(39)
93-92	يبين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي	(40)

	داخل المؤسسة	
93	يبيّن اقتراحات العاملين من أجل انجاح عملية التغيير باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	(41)



المقدمة

مقدمة:

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة بشكل متسارع، وكان من نتائج ذلك والمنظمات في المجالات المختلفة بتطبيق هذه التكنولوجيا في أعمالها اهتمام كثير من المؤسس ونشاطاتها وخدماتها المختلفة، وذلك في سبيل زيادة كفاءتها وفعاليتها بالإضافة إلى سعيها لملاحقة التطورات الجارية في العالم، والحصول على مركز تنافس متقدم بين المؤسسات المحلية والوطنية.

ولأن وتيرة التقدم تتسارع بمستويات مذهلة وفي كافة مجالات العمل فقد أدى ذلك إلى أن أصبح التغيير الإداري أهم سمات الوقت الحاضر، وعلى هذا الأساس كان ملزم على الإدارات الاستجابة للمستجدات من حولها حتى يستطيع العاملون تفهم بيئة التغيير، ومن ثم حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية.

وفي هذه الآونة برزت إدارة التغيير واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي توفق بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية وتساعد المؤسسة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وكذلك الحفاظ على مكائنها، وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة مختلفة لإدارة التغيير كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المؤسسات من البقاء والإستمرار، ولتحقيق هذا الغرض، كان لا بد من إعداد التكنولوجيا اللازمة لتحقيق المشروع واقتراح طرق العمل وكيفية تداول المعلومة ونوعيتها، إضافة إلى دراسة مستويات نفوذ المعلومات الرقمية وكيفية الوصول إلى مستوى معين من تأهيل الموظفين للتعامل مع هذه الآليات الجديدة من جهة، ومن جهة أخرى تطوير الكوادر البشرية للعمل بهذه التقنيات الجديدة وفقاً لمتطلبات الإدارة من جهة وحاجة الموظفين من جهة أخرى.

ومن أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع وبغية التطرق إلى كل العناصر المتعلقة به جاءت دارستنا في

ثلاثة فصول وتناول كل منها مايلي:

الفصل الأول: تضمن التعريف بمشكلة الدراسة وتوضيح أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وكذا التطرق إلى الأهداف التي نسعى إليها من خلال تناولنا لمثل هذا الموضوع، إضافة إلى توضيح أهمية موضوع الدراسة، كما قمنا خلال هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة كمحاولة أولية لتوضيح الكلمات المفتاحية الخاصة بها.

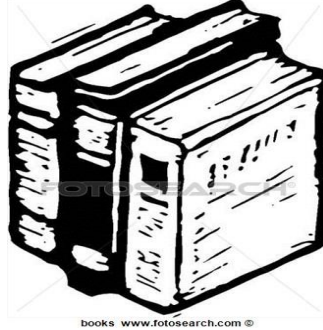
الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل التعريف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعرض التام والمدقق لكل العناصر الخيطة والمرتبطة بها من عناصر وأشكال تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات ووظائف هذه الأخيرة بالإضافة إلى أهمية ومزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات، وذلك لكي تكون لنا الصورة الواضحة عن هذا الجانب من الدراسة.

الفصل الثالث: في هذا الفصل قمنا بدمج جزئيين أولاً تطرقنا إلى عنصر إدارة التغيير التنظيمي كمدخل تعريفي يتضمن مجموعة من جوانب الخاصة بموضوع إدارة التغيير التنظيمي (من مفاهيم وأساسيات ومراحل وخصائص وتقنيات انتهاء بالأهمية ومعوقات إدارة التغيير التنظيمي) لرفع الغموض وتوضيح أكثر لهذا الجانب من الدراسة. ثم انتقلنا في هذا الفصل إلى تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع إدارة التغيير



التنظيمي)، من خلال إبراز (اتجاهات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات، التغييرات في أساليب العمل والهياكل التنظيمية، الإبداع والابتكار التكنولوجي في المؤسسة، تحويل التنظيم من التقليدي إلى تنظيم الإلكتروني، مقاومة التغيير التكنولوجي)، وهذا للربط بين متغيري الدراسة المتمثلين في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة التغيير التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى لتحقيق الأهداف التي جاءت بها الدراسة.

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل تعريف بميدان الدراسة، كما حاولنا خلاله توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدها عند القيام بهذا الجانب الميداني من الدراسة، كما أردنا من خلاله عرض مختلف النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية، إضافة إلى التحليل التي أوردناها حول هذه النتائج والتي خلصنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج العامة مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح البحث من جديد قمنا بطرح بعض العناوين التي قد تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية. وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بالبحوث بخاتمة خلصنا فيها إلى مجموعة من النتائج العامة الخاصة بالموضوع قيد البحث.



الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية

التساؤلات

الفرضيات

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الإشكالية:

يعيش العالم اليوم تقدما تكنولوجيا كبيرا احتل فيه قطاع المعلومات والاتصالات الصدارة بين القطاعات التقليدية الأخرى، حيث أصبحت المعلومة أو المعلومات مصدرا أساسيا ذات تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، من أجل ذلك تم استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة لقدرتها الهائلة على التخزين وسرعتها الفائقة في الإسترجاع، وقد أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلى ظهور أنظمة إتصالية حديثة تعمل على توفير الظروف الملائمة لنقل الرسائل وتداولها في أسرع وقت وبأقل تكلفة، وكان من نتاج ذلك اهتمام الكثير من المؤسسات والمنظمات في المجالات المختلفة بتطبيق هذه التكنولوجيا في أعمالها ونشاطاتها وخدماتها المختلفة، وذلك في سبيل زيادة كفاءتها وفعاليتها إضافة إلى سعيها إلى التطورات الجارية في العالم.

حيث وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على مواكبة التغييرات البيئية (إقتصادية، ثقافية، إجتماعية، سياسية) لأنها في تفاعل مستمر يؤثر بالضرورة على المؤسسة وهذا يتطلب القيام وبصورة مستمرة بتعديل وتغيير أساليب العمل ومناهج وأنشطة المؤسسات حتى تلي حاجيات المجتمع من ناحية وتحقيق التكيف من ناحية أخرى، فبعدما كانت المؤسسات تسعى إلى الثبات من خلال المحافظة على الأوضاع القائمة، أصبحت تتجه إلى التغيير الذي صار ضرورة ملحة في عصرنا، وإذا لم تستوعب المؤسسات مستجدات العصر ولم تفهم بيئة التغيير وتحسنها وتتعامل معها بإيجابية وجدت نفسها خارج نطاق البقاء والنمو، لأن التغيير التنظيمي أصبح من السمات الرئيسية للمجتمعات ومعيار من معايير التنمية فيها.

وعلى هذا الأساس كان لزاما على الإدارات الإستجابة للمستجدات من حولها والحصول على مركز مهم، ومنه طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات

الجزائرية ؟

1- تساؤلات الدراسة:

ولتوضيح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، لابد أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- 2- كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة؟
- 3- ما هي المعوقات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي في ظل التطور التكنولوجي؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي:

- 1- تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة كبيرة نتيجة حتمية الاستخدام.
- 2- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بصورة إيجابية .
- 3- يعتبر نقص التدريب والتكوين للعنصر البشري في المؤسسة من أهم المعوقات التي تعطل عملية التطوير التنظيمي التكنولوجي.

3- أسباب إختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- الرغبة في المزج بين تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغيير التنظيمي، في المؤسسات نظراً لحاجة هذه الأخيرة الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما لاحظنا للأوضاع السائدة في المؤسسات الجزائرية لإدارة التغيير التنظيمي، أثار الفضول لمعرفة الأسباب التي تؤدي الى عدم وجود ثقافة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الجانب المؤسساتي.

- بما أن هذا البحث لم يناقش من هذه الزاوية لنا الفرصة من أجل مناقشة وطرح هذا الموضوع.

- القيام بقراءات خاصة حول هذا الموضوع للتفكير في البحث الجدي والتعميق حول التكنولوجيات الحديثة واستغلالها في المؤسسة وتوضيح أهميتها ومدى استخدامها وأثارها.

2-أسباب موضوعية:

- في الآونة الأخيرة أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المجالات وهذا ما كان بمثابة محفز مباشر جعلنا نبحث في خبايا وخلفيات القطاع المؤسساتي الذي يتبنى ويهتم بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
- أهمية هذا الموضوع من أهمية التغيير التنظيمي اذ يعد عامل رئيسي في إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء.
- إعتبار الموضوع من البحوث الاجتماعية وذلك لإمكانية النزول به إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة فرضياته.

- يعتبر موضوع الدراسة موضوعا هاما خاصة في الوقت الراهن مع تزايد عدد المواطنين ووجوب استيعاب جميع خدماتهم بالتالي وجوب تتبع التطور التكنولوجي في مجال "إدارة المنظمات" الذي يعتمد من طرف الدول المتطورة لتحقيق ذلك في بلادنا.

4-أهمية الدراسة:

- تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع إدارة التغيير التنظيمي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لمل يشهده من إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الادارة والتنظيم في مجال علوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات .
- الإهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات خاصة في مجال المؤسساتي حيث أصبح امتلاك هذه التكنولوجيا وتطبيقها معيارا أساسيا يقاس من خلاله تطور المؤسسة والإدارة بشكل عام.

5-أهداف الدراسة:

- محاولة اثراء البحوث العلمية في هذا الميدان خصوصا لأهمية الموضوع .
- الإحالة بجميع جوانب الموضوع وتقديم دراسة شاملة عنه.
- الكشف عن جوانب القوة والضعف في قيادة التغيير التنظيمي عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسات الجزائرية.
- توضيح الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في القيادة التغيير التنظيمي .
- معرفة العلاقة القائمة بين الجانب التكنولوجي الحديث والجانب التنظيمي.
- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي توجه تطبيق وتحسين استخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في المؤسسة.

6-الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدرا مهما لكل الباحثين، فهي التي تزودهم بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي تساعدهم في حل مشكلاتهم، ومن هذا المنطلق سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

• الدراسة الأولى:

كانت لتيقاوي العربي تحت عنوان: "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الاتصالات الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية- " وقد هدفت إلى التعريف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر الوطنية للاتصالات الجزائرية (نجمة) اوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1-أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعا وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضا مرتفعة .

2-أن هناك دورا ايجابيا العملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإدارية، التقني، الاضافي).
-وقد أفادتنا هذه الدراسة في إعداد جزء من الجانب النظري الخاص بدراستنا.

• الدراسة الثانية :

دراسة كانت لداودي الطيب سنة 2010 تحت عنوان : "إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال"، حيث هدفت هذه الدراسة في تحديد مراحل التغيير التي يجب إتباعها في عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى المؤسسة بحيث يتم مراعاة مختلف الجوانب التي يمكن أن تتأثر بهذه التكنولوجيا الحديثة سواء كانت مادية أو معنوية وذلك بهدف تكيفها مع متطلبات العمل الجديدة وتنفيذ التغييرات بشكل يمنع حدوث أي عمليات مقاومة ويساعد على نجاح عملية التغيير والمحافظة على نتائجها، ومن بين التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة :

-تعاون المؤسسة مع مراكز البحث العلمي من أجل بناء قاعدة معلومات تستفيد منها وقت الحاجة.

- إقناع الأفراد بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالفوائد المتأتية منها .

- إقامة دورات تدريبية للرفع من قدرة العاملين على التحكم في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تشجيع البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطه بالحوافز الملائمة.
- وضع الكوادر المؤهلة في أماكنها للاستفادة منها.
- العمل على مواكبة التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بما يتماشى ومتطلبات تحقيق الأسبقية على المنافسين.

● الدراسة الثالثة:

- كانت لمهيبيل وسام تحت عنوان: " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية- " وكان الهدف من الدراسة:
- التعريف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتطلباتها المادية والبشرية ومختلف تطبيقاتها.
 - الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية.
 - إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية.
 - اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيُسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية.
- هذا البحث اعتمد على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، واعتمدت أيضا على أدوات جمع المعلومات من الملاحظة و المقابلة على العينة المتمثلة في المسؤولين بوزارة المالية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة:
- تعتبر وزارة المالية منظمة عمومية غنية بالموارد البشرية توظف حوالي 57906 موظف 4498 موظف على مستوى الإدارة المركزية و 53408 على مستوى الهيئات اللامركزية.
 - هيئة وزارة المالية بشبكة إنترانات/إكسترنات وهي إنترانات موسعة إلا أنها تستخدم خاصة في خدمة البريد الإلكتروني لخفض تكاليف مراسلاتها الداخلية والخارجية وإحلاله تدريجيا محل الفاكس والهاتف.
 - تتبع وزارة المالية في تسيير مواردها البشرية النظام اللامركزي حيث تتواجد على مستوى وزارة المالية ستة (6) مديريات أنشئت مع مديرية الموارد البشرية تتكفل بتسيير الموارد البشرية للمديريات العامة التابعة لها.
 - أنشئت المديريات الفرعية لإدارة الموارد البشرية مع مديرية الموارد البشرية على مستوى أفقي كلها تابعة للأمين العام ، بناءً على ذلك تعبر المديريات الفرعية لإدارة الموارد البشرية ومديرية الموارد البشرية وحدات تنفيذية ولا تمتلك مديرية الموارد البشرية سلطة استشارية على المديريات الفرعية لها فهي تعتبر مديرية فرعية مثلها مثل أي مديرية إدارة الوسائل والمالية وتتكفل خاصة بإدارة ما يتبقى

من الموارد البشرية التي لا تقع تحت نطاق إشراف هذه المديرية الفرعية.

- تعاني مديرية الموارد البشرية من منافسة واحتكار مديريات إدارة الوسائل والمالية للمديريات العامة معلومات الموارد البشرية التي تسهر على إدارتها.

- تعاني مديرية الموارد البشرية من عدم توافر خادمو قوي بما يكفي لتحمل تجميع مختلف برمجيات للمديريات العامة ليكون خادمو مركزي يستوعب قاعدة المعلومات الوحيدة والموحدة Avantech R/H الخاصة بالموارد البشرية للإدارة المركزية بالوزارة.

- تعاني مديرية الموارد البشرية من نقص في الأفراد المختصين في تصميم البرامج المعلوماتية وتسيير الشبكة.

- يسمح نظام معلومات تسيير الموارد البشرية Avantech R/H بتسيير الإنذارات حيث يلعب دوراً أساسياً فيما يتعلق بالتنبؤ وتقديم آراء استشارية بطريقة أوتوماتيكية لمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات اللازمة إلا أنه يستخدم أساساً على مستوى مديرية الموارد البشرية لأتمتة قواعد وإجراءات تسيير الموارد البشرية.

- تتطلب دمج نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية Avantech R/H بمديرية الموارد البشرية إنشاء تتضمن مختصين في "Avantech" خلية للإعلام الآلي كحالة طارئة بطلب من الشركة الكندية للإعلام الآلي لمتابعة إجراءات التنفيذ ولا تزال هذه الخلية كهيكلية تنظيمية لا يظهر لها أثر رسمي على مستوى الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

- تظهر تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال استغلال مديرية الموارد البشرية شبكة الإنترنت لإستقبال طلبات العطل وطلبات أخرى) طلب للتغيب، تكاليف مهمة، التسجيل في برنامج تدريبي، طلب بيان عمل (.. من موظفي الإدارة المركزية بالوزارة وللتفاعل مع الموظفين وتوصيل معلومات الخدمات الاجتماعية والوثائق المرفقة للإستفادة منها التي من شأنها تمهمهم.

- نالت تجربة وزارة المالية في التدريب الإلكتروني القبول الواسع من طرف الموظفين بإعتبار العدد الكبير من المشاركين في البرنامج التدريبي ورضا المتدربين ووزارة المالية تنتشر ثقافة قبول التغيير والتوجه نحو الإلكترونية بمختلف أشكالها وهذا التوجه يلاحظ خاصة بين موظفي المديرية العامة للضرائب.

● الدراسة الرابعة:

لدبون عبد القادر 2008 تحت عنوان " دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة" الهدف من هذه الدراسة معالجة أساليب التكيف التكنولوجي في المؤسسة، من أجل تفعيل نظام اليقظة لديها وهذا بغية اكتساب المؤسسة القدرة على إدارة التغيير والمنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي لتحليل محاور هذه الدراسة. وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة مهما لدى المؤسسات المعاصرة، نظرا للمزايا التي يقدمها والمرتبطة أساسا بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة والتي تساعد على التكيف المستمر مع مختلف التغيرات وخاصة التغيرات التكنولوجية.
- يعتبر أسلوب التحسين المستمر الإجراء الوقائي والفاعل بالنسبة للمؤسسة من أجل إدارة التغيير، لأنه يتميز بالبعد الشمولي في إدارة المؤسسة.
- أصبح تبني أسلوب إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة أمرا واقعا ومهما في تطور حياة المؤسسة نظرا:
- 1- لأن أسلوب إعادة الهندسة يهدف إلى الوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء عن طريق تبني إعادة التفكير وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة.
 - 2- لكون أسلوب إعادة الهيكلة وخاصة البشرية ينصب على إدارة الفائض من الموارد البشرية في المؤسسة وما هي الإستراتيجيات المتبناة لمعالجة هذا الفائض، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - 3- هناك تنوع لمداخل التكيف مع التغيير وهذا دلالة على فاعلية المنظور الشمولي في معالجة إدارة التغيير.

7- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

توجد تعريفات عديدة لكلمة تكنولوجيا نلاحظ من خلالها أن كل منها يؤكد على جانب أو أهمية. كما تختلف هذه التعريفات من باحث لآخر إلا أنها تحمل نفس المعنى وفيما يلي نتعرض لبعض التعريفات:

تعريف تكنولوجيا:

لغة: التكنولوجيا عموماً كظاهرة قديمة قدم الإغتيبان والشيء الحديث فيها هو اللفظة، وكلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية، وقواميسها وتقابلها كلمة تقنية والتي يمكننا أن نطلقها على كلمة تكنولوجيا، وكلمة تكنولوجيا مكونة من قطعتين هما: "تكنيك" والذي معناه "الطريق" أو "الوسيلة" و"لوجي" تعني "العلم" وتكون معنى الكلمة كلها "علم الوسيلة" والتي بها يستطيع الإنسان ان يبلغ مراده.¹

- كما تعرف اصطلاحاً على أنها: "تطوير وتطبيق الأدوات وإدخال الآلات والمواد والعمليات التلقائية التي تساعد على حل المشاكل البشرية الناتجة عن الخطأ البشري أي أنها استعمال الأدوات والقدرات المتاحة لزيادة انتاجية الإنسان وتحسين أدائه ودقته".²

- كما يعرفها الكلوب على أنها: "دراسة لكيفية وضع المعرفة العلمية في الإستخدام العملي، لتوفير ما هو ضروري لمعيشة الإنسان ورفاهيته".³

- وقد عرفت الموسوعة الفلسفية السوفيتية للتكنولوجيا بأنها: "مجموع الآلات والأنظمة ووسائل السيطرة والتجمع وجعل الطاقة والمعلومات كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب".

وهذا التعريف حصر التكنولوجيا في مجرد آلات ووسائل على عكس بعض التعاريف التي وسعت مفهوم التكنولوجيات إلى مجموع معارف وتطبيقات عملية على غرار التعريفين الذين قدمهما يعقوب فهد العبيد في كتابه التنمية التكنولوجية حيث يقول أن: "التكنولوجيا تطبيق المعرفة أي معرفة العلة والسبب".⁴

¹ عبد الباسط، محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الازاعي والتلفزيوني: دراسة بطبيعة ميدانية. (من المكتب الجامعي الحديث 2005) ص82.

² بن ابركان، صبرينة، واقع استخدام المعلومات والاتصال لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص الكلوب، بشير، التكنولوجيا في عملية التعلم، ط2، در الشروق، عمان، 1999، ص120.

³ رحمون، حياة، تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تعزيز التسويق الالكتروني، رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال والمجتمع، قسم: علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، باتنة، 2014، ص14.

التعريف الشامل:

جهد إنساني طريق للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته، أنها برجة للأفكار والمعلومات والمهارات والمعرفة.

تعريف المعلومات:

- استخدمت كلمة معلومات استخداما متباينا بتباين المجالات، حيث أنه يوجد أكثر من مائة تعريف للمعلومات قام بوضعها متخصصون في مختلف المجالات سنقوم بعرض بعض التعاريف منها:

- تعرف المعلومات لغة على أنها: "المعلومات أصلها في اللغة اللاتينية Information التي تعني الشرح أو التوضيح شيء ما، وتستخدم في اللغة الفرنسية بصيغتها المفردة Information one للدلالة على معلومة أو الإعلام عنها¹.

- أما اصطلاحا: تعرف المعلومات على أنها أساس المعرفة: "المعرفة هي أساس مجموعة المعاني والمعتقدات والأحكام والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به فهي تمثل حصيلة أو رصيد خبرة معلومات أو دراسة طويلة يمتلكها شخص ما في وقت معين"².

- كما تعرف المعلومات على أنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"³.

- وتعرف كذلك على أنها: "نتج معالجة البيانات، تحليلا وتركيبا، لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه، من مؤشرات وعلاقات وتعالقات ومقارنات وكليات وموازنات ومعادلات وغيرها، من خلال تطبيق العمليات الحسابية والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة النماذج وماشابه، وفي توصيف آخر تعرف المعلومات بأنها تلك التي تؤدي التغيير سلوك ومكر الأفراد واتخاذ القرارات"⁴

- **التعريف الشامل:** المعلومات هي عبارة عن البيانات قم تنظيمها وتصنيفها بشكل يسمح بالاستفادة منها حيث تخلق ردود أفعال وسلوكيات من طرف من يستقبلها، وتتميز بالاستمرارية فهي مصدر للمعرفة ووسيلة اتصال وسند لاتخاذ القرارات.

¹ عيشوش، عواطف، اقتصاد المعلومة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: تسيير واقتصاد المعرفة، قسم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم تجارية، بسكرة 2009، ص1.

² حسين، عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في عولمة الأسواق المالية بين الفرص والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مؤسسة سرار، الطباعة الصناعة، الجزائر، 2010، ص18.

³ إسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص97.

⁴ عيشوش، عواطف، مرجع سابق ص6

تعريف تكنولوجيا المعلومات:

-عرف قطاع تكنولوجيا المعلومات تطوراً كبيراً في تحقيق آليات جديدة على جميع الأصعدة حيث يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها:

-تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستهدفة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الإلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية وسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.¹

-كما يعرف أيضاً على أنها: "التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في آراء العمل، وتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها".²

-وتشير تكنولوجيا المعلومات أيضاً إلى خلق وتجميع وتخزين وتعديل والتحويل السريع للمعلومات، والذي يمكن تحقيقه من خلال الحاسبات الآلية والوسائل المرتبطة بها.³

-كما تم تعريفها على أنها: "التكنولوجيا التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، وتزايد أهميتها باستمرار، نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبتث المعلومات".⁴

التعريف الشامل:

وهناك من عرفها على أنها مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل المشاكل تتصل باستخدام المعلومات.

تعريف الاتصال:

توجد تعريفات عديدة لكلمة اتصال نلاحظ من خلالها أن كل منها يؤكد على جانب أو أهمية بتحقيق عملية الإيصال، كما نلاحظ اختلاف هذه التعريفات من باحث إلى آخر تبعاً إلى الأهداف التي يسمو إلى تحقيقها إلا أن كل تعريفات تحمل نفس المعنى وفيما يلي نتعرض لبعض التعريفات:

تعريف الاتصال لغة: يرجع أصل الكلمة واللغة العربية إلى الفعل يتصل والإسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات .

¹ معالي، فهيمي، حيصور، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، اسكندرية، 2002، ص253.

² محمد صالح، الحناوي، وآخرون، مقدمة في الاعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص293.

³ رواية، حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص337.

⁴ محمد، بدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البلدة، 2007، ص21.

حيث عرفها مختار القاموس بأنها: "وصل الشيء بالشيء وصلا " بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار بين شخصين لتحقيق هدف معين".

-وتعني كلمة اتصال التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل بمعنى عام أو مشترك: وهناك من القواميس العربية والانجليزية من يستخدم فعل اتصل وكلمة اتصال كأحد مترادفات الفعل العربي "وصل"، "شارك"، و"تفاعل"¹.

-وأيضاً كما عرفه "روجرزو كنهايد" بأنه: " العملية التي يخلق فيها الأفراد المعلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك"².

-ويمكن تعريفه أيضاً على أنه: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والمعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"³.

-ويتمثل مفهوم الاتصال أيضاً في: "ارسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل"⁴.

-كما يعرف على أنه: " عملية نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرون بصورة تحقيق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي"⁵.

-التعريف الشامل :

الاتصال هو عملية نقل أو تبادل المعلومات، تتكون هذه العملية من المرسل، المستقبل، الرسالة المراد نقلها، الوسيلة، الرد أو المعلومات المرتدة وبيئة الاتصال.

¹ هباء حافظ، بدوي، الاتصال بيم النظرية والتطبيق، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص14.

² رجي، مصطفى عليان، عدنان، محمد الطرباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص27.

³ احمد، ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، للنشر، مصر، 2000، ص35.

⁴ Henri mahe de boitndellek, dictionnaire de gestion, economica edition, 1998, France, p67.

⁵ حسين، جلوب، والاخرين، مهارات الاتصال، ط1، عمان، دار نموز المعرفة، 2010، ص14.

تعريف الإدارة:

الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية لا يستطيع أن يمارسها إلا ذوو الإختصاص والخبرة وبدون الإدارة لا يمكن البدء بأية عملية تنمية، فالإدارة كفعالية تتولى قيادة أي نشاط إنساني تخطيطها وتنظماً وتنفيذاً وتنسيقاً.

تعريف الإدارة لغة :

إدارة مصدر أدار، يدير بمعنى حول الشيء، والإدارة الوظائف الخاصة بالإدارة، إدارة الأعمال أو تنظيم وإدارة الشؤون العامة¹

-اصطلاحاً: عرف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف".

- كما يعرفها هنري فايون بأنها هي: "أ ن تدير أو تتنبأ و تخطط وتنظم وتصدر الاوامر وتنسق وتراقب "

-وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها: "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة".

- ويعرفها جلوفر على أنها: " القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف"².

التعريف الشامل:

عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة.

¹ www.almaany.cm/ar-ar/idara/03/04/2016/2007.

² د. محمد بن علي، شبيران، العامري، الإدارة تعريف وأهمية، مقال، التنمية الادارية، القسم، الادارة العامة وادارة الاعمال، ص 10.

تعريف التغيير :

-التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدول وأن تباينت درجته، وطبيعته، وتعمقت آثاره وفوائده تبعاً للامكان والأزمات والمجالات، ولذلك يعد، ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والإدارية مثلما تتعرض لها نظم التقنية وحتى المادية.

التغيير لغة: حسب المعجم البسيط "غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت داري أي بينتها بناء غير الذي كان وغير فلان عن بعيه أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه"¹

-يعرف التغيير على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارستها الإدارية اعتماداً على جهود تعاوني بين الإداريين مع الآخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها"²

- كما أنه تعرف على أنه: "تحركاً ديناميكياً يتبع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الإستعداد الفنى، والإنساني، وفي جميع الأحوال نجد ان التغيير ظاهرة يصعب تجنبها وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفنى الملموس في الماديات والأفكار"³.

-وأيضاً التغيير يعتبر ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين : الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن⁴

- كما يعرف التغيير على أنه موجه وهادف يسمى لتخفيف التكيف البيئي ومن هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية أما التغيير فالبيئة الداخلية⁵.

التعريف الشامل: إنه إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

¹ ابراهيم، مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989، ص668.

² احمد، ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص432.

³ سعيد، بين عامر، الارادة للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص255.

⁴ محمد الدين، الفيوز، ابادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص1212.

⁵ محمد الدين، الفيوز، ابادي، مرجع نفسه، ص1214.

إدارة التغيير:

- يعد موضوع إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والدراسين، الكتاب والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، خاصة في الآونة الأخيرة، وسنحاول سرد بعض التعاريف فيما يلي:
- عرف RECARDO إدارة التغيير بأنها: "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".
- ويرى TUSHMAN أن: "إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية"
- كما تعرف على أنها: "سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها".
- في حين يعرفها بنيس على أنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات الجديدة وتعايش معها"¹.

التعريف الشامل:

إن إدارة التغيير هي الجهود الهادفة الى زيادة الفعالية في المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات، يقوم بها الإداريون للوصول الى أهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية .

¹ فهد، الشمري، إدارة التغيير، محاضرة تمهيدية جامعة الملك فيصل، عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، السعودية، 1433-1434، ص03

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، وهي بمثابة القلب النابض لمختلف المؤسسات، كما أنها الأداة التي من شأنها تسريع التنمية وإعادة هيكلتها عبر تأمين منفذ أكثر تناسقا للمعلومات، من خلال البحث نجد ان تكنولوجيا المعلومات لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا الاتصال فهما وجهها لعملة واحدة:

- حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE هي تشمل مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، معالجة، نقل المعلومات في شكل أصوات، بيانات، وصور، فهي تشمل الالكترونىك الدقيق، علم البعديات الالكترونية والتكنولوجيات الملحقة¹.

- وتم تعريفها والنظر اليها على أنها كل ما ترتب على الإدماج بين تكنولوجيا الحاسب الالكترونى والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية، و الالكترونات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات فترات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها، بأسلوب غير مسبوق يعتمد على مجموعة من المؤشرات الاتصال التفاعلي الجماهيري، والشخصي معا².

تعريف الشامل:

أيضا تعرف على أنها كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة الأجل خلق، تسجيل، تبادل، عرض و استعمال المعلومات بمختلف الأشكال (معطيات، أصوات، صور.....).

ملاحظة:

كل من مصطلح المؤسسة أو المنشأة أو الشركة أو المنظمة لا يوجد فرق بينها وهذا من خلال قراءتي النظرية فهو مجرد اختلاف في التسمية سواء من الطرف الباحثين او المناهج او التوجهات ففي دراستنا هذه تبيننا مصطلح المؤسسة في كل مضامين المذكورة، وهذا بدليل:

¹ محمد، بوتين، اثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار وأداة-واسع المؤسسة الجزائرية،الملتقى الدولي حول اهمية الشفافية ونجاعة الاداء للاندماج العثلي في اقتصاد العامي ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص08.

² حسين، رضا نجار، تكنولوجيا الاتصال، المفهوم والتطور، المؤتمر الدولي: الاعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة، لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7.9 أفريل، 2009، ص495.

تعريف المؤسسة:

- كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني.
- كما تعرف المؤسسة بأنها الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاطات الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تسير أعمالها وشؤونها¹.
- كما أكد محمد العذونوني في حديثه عن مفهوم المؤسسة بقوله... والمؤسسة مصطلح مرادف للمنظمة والمنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الانسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة².

التعريف الشامل:

المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بميكلة محددة في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية.

التنظيم:

يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات بين الباحثين والمفكرين وحتى العامة ايضا، فالمصطلح يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والادينية مثل: الجامعة، المستشفى... بمعنى أن كلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع اداري، صناعي... بشرط ان يكون هنالك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المنظمة:

لها مدلولين الأول يقصد به منظمة قائمة بذاتها والثاني يقصد به، احدى الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة³.

¹ عبد الرزاق بين حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000، صص 25-26.
² صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة، 04/05، صص 25.
³ محمد بهجت جاد الله كسك، المنظمات واسس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 115.

الشركة:

هي شكل من أنواع تنظيم الأعمال التجارية او المؤسساتية وهو عقد يساهم فيه شخصين أو أكثر في مشروع ذو طبيعة مالية من خلال توفير مساهمة بالامتلاكات أو الخدمات بهدف المشاركة في الربح أو الخسارة. يكون للشركة شخصية قانونية مستقلة عن أطراف التعاقد.

النظرية الحتمية:

* وقد اعتمدنا في بحثنا عن نظرية الحتمية التكنولوجية والتي سنتأكد من مدى توافقها مع نتائج دراستنا وهذه نبذة عن هذه النظرية:

قام **مارشال ماكلوهان** خلال الستينات من القرن الماضي بوضع تصور خاص ربط فيه بين الرسالة والوسيلة الإعلامية مؤكدا فيه أهمية الوسيلة الإعلامية في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره "إعادة موازين القوة إلى تأثير الوسيلة الإعلامية إذ اعتبر أن مضمون وسائل الإعلام لا يمكن الجزم بتأثيراته بمعزل عن تقنيات الوسائل نفسها"، ونظرية **مارشال مالكوهان** هي عبارة عن تصورات لتطور وسائل الاتصال وتأثيراتها على المجتمعات الحديثة ، وهذه النظرية بنيت على ثلاث افتراضات أساسية هي:

- وسائل الاتصال هي امتداد لحواس الإنسان.
- الوسيلة هي الرسالة.
- وسائل الاتصال الساخنة ووسائل الاتصال الباردة.

صعوبات الدراسة :

يواجه الباحث عند إنجازه لعمله عدة صعوبات وعلى مختلف المستويات النظرية والتطبيقية وخاصة المنهجية، وبما أننا مبتدئين في ميدان العلوم الإنسانية، هذا الميدان الصعب بخصوصياته التي تتميز عن ميدان العلوم الدقيقة، فقد واجهتنا صعوبات منها :

- ففي الجانب النظري اعترضتنا عدة صعوبات متعلقة أساساً بكيفية التعامل مع المراجع والمصادر لجمع المعلومات وتوثيقها وتصنيفها بكيفية تمكننا من توظيفها، ضف إلى ذلك نقص المراجع في المكتبة وربط عملية الحصول عليها وإرجاعها، وصعوبة الحصول على مراجع من مختلف المكتبات الجامعية الأخرى، كما أننا لم نحصل على بعض المراجع إلا في نهاية بحثنا وأحياناً لا نجدها بتاتا مما يجعلنا نلجأ إلى الانترنت، أما الجانب الميداني فقد اعترضتنا صعوبات لا تقل صعوبة عن صعوبة الجانب النظري منها:
- رفض بعض الموظفين ملء الاستمارة دون الإطلاع عليها وتقديم حجج مقنعة في ذلك.
- _ زيادة على ذلك تأخر بعض الموظفين في إرجاع الاستمارة مما جعلنا نتأخر في عملية التفريغ والتحليل.
- ونضيف إلى ذلك ضيق الوقت وصعوبة التوفيق بين المذكرة و القيام بالتربص نظراً لطول فترته التي دامت شهرين.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يمكننا القول بأننا تمكنا من فك رموز ومعالم الموضوع والوقوف على مختلف متغيراته، كما تمكنا من الإحاطة بما قد سبق من دراسات في هذا الموضوع والاستعانة بها في باقي الخطوات اللاحقة من الدراسة، ومن خلال ما جاء فيه من تحديد للمفاهيم الأساسية الدراسات فقد اتضحت أمامنا الجوانب الأساسية للموضوع بشكل كاف لإنجازه وإتمامه إلى حد يمكن الإلمام به قدر المستطاع والإحاطة بجوانبه المختلفة دون الفصل بين متغيراته.



الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثالث: أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الرابع: متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الخامس: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث السادس: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث السابع: مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة، ابرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها، وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسيب الآلية، التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجتها وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منتظمة وسريعة ودقيقة، بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال.

الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المفاهيم الواسعة الانتشار في العديد من مجالات الحياة، كما تعتبر من أكثر الصناعات انتشارا في عصرنا هذا، وأكثر من ذلك هي تحتل مكانة رائدة في بيئة المؤسسات اليوم وفي هذا الفصل سنحاول الإلمام بأبعاد هذا المفهوم.

المبحث الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي : "نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعقدة في ميدان الحسابات، الإلكترونيات هندسة البرمجيات، نظم المراقبة والاتصالات البعدية مما يسمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا".¹

تم تعريفها على أنها : "خليط من أجهزة الحواسيب الالكترونية ووسائل الاتصال المختلفة مثل : الألياف الضوئية والأقمار الصناعية وكذلك تقنيات المصغرات الفيلمية والبطاقية أي مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات والمنتجات التي تعاملت وتعامل مع شتى أنواع المعلومات ،من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها(توثيقها) و تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة"²

-تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي:"استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالالتقاط والمعالجة، وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة"³.

- كما اعتبرت نتاجا مناسباً للتلاحم والتكامل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال.

وتم تعريفها من طرف المتخصصين في نظم المعلومات على أنها:"مجموع المعارف والخبرات المتراكبة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد والمتجمعات"⁴.

¹ بوتين، محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء-واقع المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،2003، الجزائر، ص 08.

² رجي مصطفى، عليان، عدنان،محمد، الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة:دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2005، ص 18.

³ Royer carter ,**Information Technology**,Made simple books,without place,london,1991,p08

⁴ شمس ضباث، خلفلاوي، فرص تجسيد مجتمع المعلومات داخل المؤسسة، المؤتمر الدولي: للاعلام الجديد، تكنولوجيا جديدة، لعالم جديد،جامعة البحرين،7-9 أبريل،2009،ص 417.

-أما Jane loudon و Kenneth loudon فيعرفانها في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على انها: " أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات هي: العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال، الشبكات " ¹.

ومنه يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجمل الأدوات المادية والمعرفية، المستخدمة في الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة، والصورة الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلكية واللاسلكية، أرضية كانت أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة.

¹ شادلي، شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 7، 2010/2009، ص 261.

المبحث الثاني: عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

ان جوهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتركز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات عن بعد (السلكية واللاسلكية) من تشكيل وتوزيع، ترفيهه، حيث تتكون هذه التكنولوجيا من عناصر وهي كالآتي:

أ- الحاسوب: وهو جهاز الكتروني مكون من مجموعة من آلات تعمل معا، مصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، ويقوم هذا الجهاز بقبول البيانات وتخزينها آليا، ثم يجري عليها الحسابية والمنطقية، وفقا لتوجيهات مجموعة تفصيلية وتعليمات تسمى البرامج، وهذه البرامج معدة ومخزنة مسبقا، ويقوم الحاسوب بأداء مثل هذه العمليات على البيانات الرقمية والأبجدية او عليها معا.¹

ب- تكنولوجيا الاتصال: تتمثل في التقنيات الحديثة (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات... الخ) مهمتها نقل المعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها، بغرض التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم وجهة معينة²

ج- البرمجيات: هي عبارة عن جميع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات.

د- الأفراد: ويمكن تصنيفهم إلى:³

* المتخصصين: من محلي ومصممي النظام، المبرمجين، مختصو تشغيل الأجهزة وصياغتها، وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.

* مديرو النظام: وهم الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات محاسبين، مدراء، ورجال البيع..... الخ.⁴

¹ نادية، جبر الله، وعثمان، حسين، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 31 أكتوبر 2003، ص 273.

² غريب، عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 12.

³ سناء، عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث، حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي الثقافي في المؤسسات و الاقتصاديات)، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 245.

⁴ سناء، عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 245.

المبحث الثالث: أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة جديدة من أهم وسائل الاتصال في العصر الراهن، لتوفير كافة خدمات الاتصال بمختلف أنواعها وأشكالها، حيث تتمثل هذه الإشكال فيما يلي:

1- جهاز الحاسوب Computer:

نعيش اليوم عصر ثورة في المعلومات، وتعتبر الحاسبات الالكترونية المختلفة هي الأساس جزء من هذا العصر المتطور، حيث يعد هذا الاختراع من أهم الإنجازات الالكترونية الحديثة التي أثرت على جميع المستويات في فترة وجيزة، ذلك انه وفر الجهد الفكري والعضلي وحسن من الطريقة التي تؤدي بها اغلب الأعمال، وأصبح في أعلى أولويات المشتريات بالنسبة للأفراد، المؤسسات والحكومات.

1-2 مفهومه، مكوناته:

يعرف الحاسب الالكتروني بأنه: "وسيلة لتجهيز البيانات، بمعنى أنه يستلزم بيانات المدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها وإجراء المقاربات النظرية المتعلقة بها، وأخيرا الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك كله بمعدل سرعة كبيرة".¹

ويعرف أيضا على أنه: "الآلة التي تجمع بين عدة مهام تخزين، استرجاع وإرسال واستقبال في آن واحد بالصورة والصوت إذا أريد ذلك".²

وعليه فإن تكنولوجيا الحاسوب تقوم أساسا بإنجاز البيانات الحسابية ومعالجة المعلومات، ثم إخراجها في شكل صوت أو صورة أو بهما معا، ويتكون الحاسوب الإلكتروني من "وحدة تشغيل Unité centrale" ويحتوي على وحدة التخزين الداخلية "Unité intérieur de stockage" ثم الوحدة الحسابية "L'unité de calcul" ثم وحدات لرصد النتائج المستخرجة من الحاسوب ويطلق عليها "L'unité d'out put" وحدة التغذية بالمعلومات وهي "Unité d'impute" ويضاف إلى ذلك وحدات التخزين الخارجية "Unité de Stockage extérieur" وهي إما تكون في شكل اسطوانات أو أشرطة ممغنطة، والاسطوانة في شريحة دائرية الشكل لتخزين البيانات، مغطاة بمادة مغناطيسية وتعرف في هذه الحالة بالقرص المغناطيسي "Dick dur"³

¹ محمد شوقي، شادي، الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات، بيروت: دار النهضة، 1983، ص 16.

² عبد الباسط، محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الاذاعي والتلفزيوني، دراسة ميدانية، (ذ.م.ن. المكتب الجامعي الحديث، 2005)، ص 124.

³ هدى، حامد، قشقوش، جرائم الحاسب الاكتروني في التشريع المقارن، القاهرة: دار النهضة العربية، د.ت.ن، ص ص 20-21.

ويرجع تاريخ صناعة الحاسوب إلى نهاية الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية (usa) مع أول حاسوب الكتروني "Eniac" تميز هذا الخير بأكبر حجمه وتعدد مكوناته وتصميمه بشكل خاص لأغراض عسكرية، أما أول حاسوب تجاري فقد سمي "UNIVAC" عرض للبيع سنة 1951 ووجه أساسا للأعمال الإدارية فقط ليشمل فيما بعد قطاعات أخرى¹

إن انتشار الحاسوب في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة، راجع إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص كالسرعة الفائقة في الأداء الدقة والكفاءة العاليتين أثناء تنفيذ العمليات وإدارة البيانات، كما يمكنه تنفيذ مهام معقدة ومهام مختلفة كإدارة المشروعات، ومن ميزاته الأخرى التي تشجع المؤسسات على استخدامه مايلي:

- مرونة الحاسوب حيث يتحمل عبء أكبر من حالة النمو السريع دون الحاجة إلى زيادة العناصر البشرية.
- قلة الأخطاء أو انعدامها إذا أحكمت الرقابة على المدخلات.

- عنصر التكلفة: حيث أثبتت الممارسات أن تكلفة الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب تقل بكثير عن تكلفة الحصول عليها يدويا.

- العائد الاستثماري: تشير التقديرات إلى جاذبية الاستثمار في الحاسوب من خلال متوسط عائد يتراوح من 35% إلى 45% من الاستثمارات الكلية كل عام، وذلك بالنسبة لمؤسسة متوسطة الحجم، وتمثل هذه النسبة معدلا استثماريا مغريا بالقياس إلى البدائل المختلفة²

1-3 أنواعه:

توجد عدة أنواع للحاسبات الالكترونية فالبعض يقسمها حسب طريقة التشغيل الداخلي إلى حاسبات رقمية Digital أي أن البيانات تخزن في ذاكرتها في شكل أرقام وإذا طلب منه استرجاعها فإنه سيعطيها في الشكل المقروء وليس كما هو مسجل في ذاكرته، وهذا النوع الأكثر استخداما عاليا.

* حاسبات تناظرية(قياسية): كعداد السرعة والحرارة فلا يقوم بمهمة التخزين.

* المختلط: وهو يجمع بين الرقمي والقياسي ويجمع بين خاصية التخزين والقياس.

¹ روبرت، سترن ونانسي، سترن، الحاسبات الآلية وتشغيل المعلومات، (ترجمة سرور عاصم أحمد الحمادي)، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1990)، ص ص 164-166.

² سعيد، يس عاهر وعلي، محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، (القاهرة: مركز وايد سير قيس، 1998)، ص ص 467-468.

والبعض يقسمها حسب الغرض إلى حاسبات عامة وحاسبات خاصة وهي التي تقوم بمهام محددة والبعض يقسمها حسب الحجم إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم، والبعض يقسمها حسب البرنامج إلى حاسبات ذات برنامج داخلي وخارجي ومتتابع أو غير متتابع¹

-ويستخدم الحاسوب في المؤسسات لإعداد وإنجاز العديد من المهام الإدارية في وقت قصير بعد أن كانت تستغرق وقت وجهد كبيرين كإعداد التقارير، المذكرات، ومختلف الإحصائيات وكذا تخزين الوثائق التي يتم إنجازها فيما يخص أعمال المؤسسة، وأخيرا تسهيل عملية الاتصال بقواعد البيانات، وذلك عن طريق منظومة الشبكات الموصولة بهذا الجهاز، فما هذه الشبكات؟ وما أدوارها في المؤسسة؟

2- الشبكات Les réseaux:

حتى يتمكن الكمبيوتر من الاتصال بآخر لا بد من توافر قنوات اتصالية لنقل البيانات، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للحاسوب إلى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس هذه القنوات تعرف بالشبكات، والشبكة أساسا هي: "الرابط بين البيانات الطرفية "Terminals" للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الآلي والنهايات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط المباشر On line للبيانات.²

-وعموما توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانيات كل مؤسسة، وهذه الشبكات هي: الانترنت، الأنترنيت، الإكسترانيت.

2-1 شبكة الانترنت:

تعد الانترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر، بل ربما هي أكثر قوة فقد بات بإمكان أي شخص استخدام الانترنت التي لا تحتاج إلى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة، إضافة إلى إمكانية الولوج إليها من أي مكان في العالم الذي وصلت الانترنت إلى أقطابه كلها.³

وتعرف الانترنت هي: "الجزء من ثورة الاتصالات"، ويعرف البعض الانترنت: "بشبكة الشبكات"، في حين يعرفها البعض الآخر بأنها: "شبكة طرق المواصلات السريعة"، كما يعرفها بوب نورتن "Bob northen" وكاتي

¹ محمد شوقي، شادي، مرجع سابق، ص 16.

² محمد، محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001، ص 130.

³ محمد، محمد الهادي، مرجع نفسه، ص 131.

سميث "Katy smith": "الانترنت كلمة انجليزية مختزلة لعبارة "Interconnection of net work" وهي تتجزأ الى كلمتين: "Interconnection" وتعني الربط بين عنصرين أو شيئين و"net work" وتعني الشبكة¹.

2-2 شبكة الإنترنت Intranet:

هي شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل: Http وFtp وتستخدم خدمات الانترنت مثل: البريد الإلكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة البيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة ووسيلة لإنجاز الاعمال².

3-2 شبكة الإكسترنات Extranet:

هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام، ونستطيع إن نجد شبكة الإكسترنات في المجالات التالية:

- نظم تدريب وتعليم العملاء.

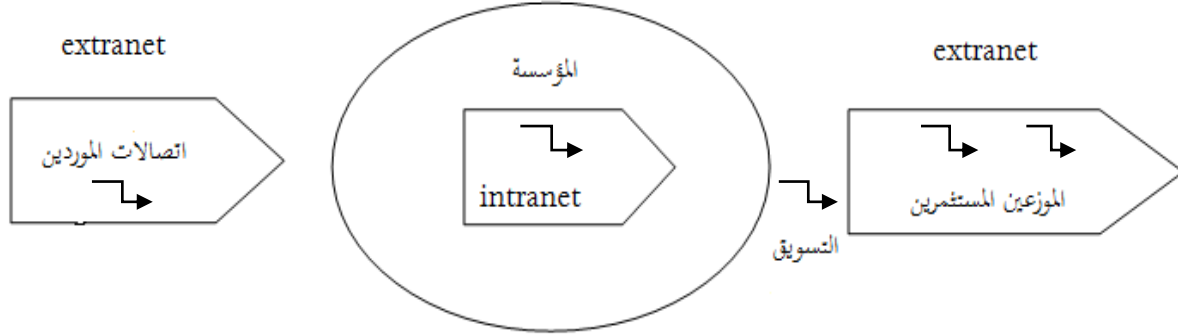
- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع.

- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.

¹ سميرة، رايح بوعيشة، الدعوة الإسلامية عبر الانترنت، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم الدعوة والإعلام، جامعة الامير عبد القادر، 2003، ص 32.

² عبد المالك، ردمان الداني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، بيروت: دار الراتب الجامعية، 2001، ص 62.

الشكل رقم 01: يوضح تموضع شبكات الإنترنت والإكسترانت في المؤسسة:



المصدر: Annabedel, comment mettre en place un extranet dans une administration,

17/02/2008. www.adiroutes.asso.fr

الجدول رقم 01: معايير شبكة الإنترنت والانترانت في المؤسسة .

المعيار	الانترنت	الانترانت
الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك للمؤسسة التي تستضيفه
امكانية النفوذ	أي شخص يمكنه الوصول اليه	لا يمكن لأي شخص الوصول اليه إلا الذي سمح لهم بذلك
حجم المواضيع	يحتوي على العديد من المواقع أو الصفحات والتي يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة	يحتوي على المواضيع والمعلومات التي توافق عليها المؤسسة

المصدر: Annabedel, comment mettre en place un extranet dans une administration,

17/02/2008. www.adiroutes.asso.fr

المبحث الرابع: متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المكونات المادية والأجهزة والمكونات البرمجية والخدمات التي تقدم عن طريقها وهناك تعريفات للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الأول تعريف تقني يعرفها بأنها: "مجموعة من الوسائل المادية والتطبيقات البرمجية، المطلوبة لتشغيل المنظمة أو المنشأة بكل أقسامها ومرافقها" أما التعريف الفني للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: "فهو مجمل الخدمات واليد العاملة والقدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة الأجهزة والبرمجيات إلى المنظمة، والتي هي مموله من قبل الإدارة كما تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتستفيد من البنية التحتية العامة، كنظم الهاتف وخدمات الشبكات وتلعب الانترنت دورا مهما وحاسما، في هذه البنية لما تقدمه من خدمات.¹

بالإضافة إلى أنه هناك:

- أجهزة الحواسيب كمبيوتر **Computer**: وتشمل جميع أنواع الحواسيب الصغيرة والكبيرة، الثابتة منها والمتنقلة.

- أنظمة التشغيل **Operating system**: وتشمل جميع أنظمة التشغيل المستخدمة كالوينداوز ولينكس وغيرها.

- تطبيقات برامج المؤسسة **Entreprise software application**: وتشمل جميع البرامج التطبيقية المستخدمة في المؤسسة كتطبيقات أوراق لقواعد البيانات وتطبيقات مايكروسوفت وغيرها.

- التخزين وإدارة البيانات **Data management Storage**: وتشمل جميع البرامج المستخدمة في إدارة قواعد بيانات المؤسسة مثل: شبكات التخزين وغيرها.

- الاتصالات والشبكات **Télécommunication and network**: وتشمل كل الأمور المتعلقة بالشبكات والاتصالات من حيث الأجهزة المادية والبرمجيات.

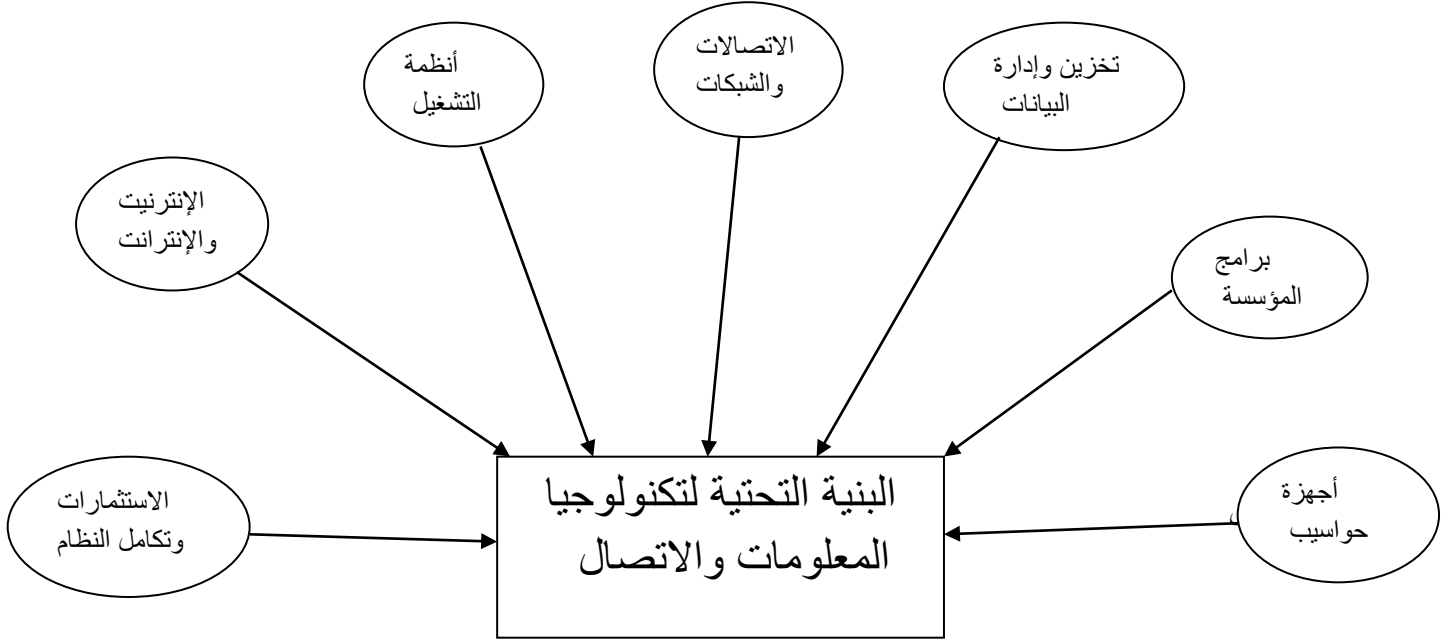
- الإنترنت والإنترانت **Internet and Intranet**: وتشمل كل المعدات المادية والبرمجية والإدارية لدعم مواقع الويب وخدمات الويب للإنترنت والإنترانت.²

1 عامر، إبراهيم قندلجي وعلاء الدين، عبد القادر الجباني، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط5، دار الميسرة، عمان، 2009، ص 182.

2 مزهر، شعبان العاني، نظم المعلوماتية الإدارية: المنظور التكنولوجي، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص 75.

-الاستشارات وتكامل النظام **Consulting and system integration**: ويشمل كل الاستشارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في العمليات والإجراءات والتدريب والتعليم وتكامل البرمجيات¹.

الشكل رقم 02: مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.



المصدر: مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: المنظور التكنولوجي، الطبعة الأولى، دار وائل: الأردن، 2009، ص 76.

¹ مزهر، شعبان العاني، مرجع سابق، ص 75.

المبحث الخامس: وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي الى صنع أنواع جديدة من الوظائف والنشاطات المتنوعة في بيئات العمل ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الوظائف المشار إليها فيما يلي:
- جمع تفاصيل القيود أو سجلات النشاطات.
 - تحويل وتحليل وحساب البيانات أو المعلومات.
 - إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد سواء كانت كتابة أو صوت أو صورة.
 - تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها لانجاز عملية إضافية وإرسالها إلى مستفيد آخر.
 - إرسال البيانات والمعلومات من موقع لآخر باستخدام الإيميل الإلكتروني أو الرسائل الصوتية أو غيرها¹.
 - تسجيل وتخزين ونقل ومعالجة واستخدام واسترجاع المعلومات.
 - تبسيط المعلومات بحيث يسهل فهمها من قبل المستخدم لتصبح أكثر جاذبية وأكثر فائدة.²

¹ عامر قندجلي وإبراهيم السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، 2002، ص ص 190-192.

² Alter , Information system:the foundation of E business of opc.cit,pp 72.74.

المبحث السادس: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبنيها للأساليب المبتكرة واحتضانها لمختلف الكفاءات العالية، حيث اقتحمت كافة نشاطات الحياة خاصة المؤسسات منها، ومنه يمكن حصر أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة قوية لتجاوز الانقسام بين البلدان الغنية والفقيرة، والإسراع ببذل الجهود بغية حصر الفقر، الجوع، المرض، الأمية، التدهور البيئي.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية، فهي تسمح للناس بالوصول الى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريبا.

- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف، ترفع فرص تحول العالم إلى مكان أكثر سلاما ورخاء لجميع سكانه.¹

- تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والعالمي، وبوسعها تمكين الأفراد والمجتمعات والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكنا في السابق، ويمكنها أيضا المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.²

- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار السريع والتأثير على الحيوي حيث تتمحور حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسمح للناس بالوصول الى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريبا.³

- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلهم في المجتمع العالمي.

- تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

¹ [http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp.content/uploads.2011/04/71.doc.\(26/01/2016\)](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp.content/uploads.2011/04/71.doc.(26/01/2016)).

² مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات، جنيف 2003، تونس
<http://www.un.org/Arabic/conferences/wsis/fact6.html.15.03/01/2016..2005>

³ نفس المرجع.

- كما أنّها تمتاز بكثرة المعلومات والبرامج التقنية والتعليمية لكل مختلف الشرائح، متاحة في أي مكان وزمان وبتكلفة منخفضة وبهذا تخدم الفرد وتوعيه بأهمية التنمية والتطور من خلال معرفة أهميتها على الصعيد الجزئي والكلّي.¹

¹ مؤتمر القمة، مرجع سابق.

المبحث السابع: مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

شهد العقد الآخر من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة، ومازال ينمو حتى يومنا هذا ويتسارع بخطى واسعة وسريعة أكثر من الأمس.

1- مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

ويمكن إبراز مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:

- تنمية العمل حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية وتهتم بتعريف الأفراد بدورهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات: حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء والإنتاجية في المؤسسات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة و استراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المؤسسة: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات إلى خلق قيمة المؤسسة هذا بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.
- فعالية اتخاذ القرارات: تبسط تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات الشخصية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة¹
- إعادة هندسة عمليات التشغيل: تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل، بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.²
- تدعيم نجاح المؤسسات في المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة، يعتمد المديرين في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.
- تنمية السلوك الايجابي لأفراد المنظمة، حيث تؤثر على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

¹ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، مصر، 2002، ص ص 158-159.

² توامي، يعقوب، أثر استخدام المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 10.

- تحسين إدارة الجودة الشاملة تساعد في عملية التحسين من خلال جمع ومراقبة البيانات وتلخيصها وتحليلها والتقرير عنها، وأيضاً زيادة سرعة عمليات المراقبة والتفتيش وتحسين نوعية الاختبارات وتخفيض تكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة وتساعد في اكتشاف الأخطاء قبل ظهورها.¹
- تحسين إدارة المعلومات والمعارف حيث يتم استخدام الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات التي تسهل جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات، كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية وتشغيلية يمكن استخدامها في خلق تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء حيث تؤدي دوراً هاماً في دعم وخدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الإلكترونية وعمليات إعادة الهندسة للوفاء باحتياجات العملاء ونيل رضاهم وسرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم.²

2- عيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أما في الجانب المظلم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد بأن لها تأثيرات سلبية عديدة على الفرد والمجتمع نذكر منها الآثار الصحية (مثل: المخاطر الصحية لشاشات العرض، الإصابة بالتعب المتكرر، مخاطر الإشعاع والمجالات الكهرومغناطيسية، التأثيرات السيكولوجية للاتصال، إدمان الانترنت والهاتف المحمول، تعب العين والصداع...) وكذا جملة من المخاطر البيئية نذكر منها (استهلاك الطاقة وما تخلفه على الجانب البيئي، مشكلات وحدات التصنيع والمواد المضرّة بالبيئة....)

كما تم استغلال هذه التكنولوجيا في غير أهدافها مما ساعد على نشر الجريمة في المجتمع مثل التشجيع والمساعدة على الانتحار وتهديد الأمن العام والعلاج بالسحر والتطرف الديني والعقائدي والدعوة للتعصب والعنصرية وترويج الإباحية الإلكترونية والسرقة المعلوماتية وانتحال الشخصيات. بمعنى استخدامها في الجريمة بشتى أنواعها. خصوصاً استخدامها من طرف الجماعات الإرهابية للقيام بالعديد من العمليات مثل التنقيب عن المعلومات المهمة مثل: (المنشآت النووية المطارات) والتخطيط والتنسيق والاتصال بين الجماعات الإرهابية ولتجنيد إرهابيين جدد وكذا تلقين التعليمات والأفكار التطرفية بالإضافة إلى الحصول على التمويل إما المتعمد أو التمويل بواسطة تضليل الناس وتوهمهم أن أموالهم ستستخدم للجمعيات الخيرية ورعاية الأيتام وغيرها.⁽²⁾

كما لا ننسى ذكر التبذير الذي يتبع بعض الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات حيث أشارت الإحصائيات إلى أن الصناعات الإبداعية الموجهة إلى الترفيه والتسلية تم الإنفاق عليها في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 60 بليون دولار، بينما ينفق المواطن الأمريكي ما يقرب من الـ 7 بليون دولار في ألعاب الكمبيوتر سنوياً، أما العالم الغربي - عموماً - فيدفع ثمن هوسه بهذه المنتجات ما يقدر سنوياً بـ 16 بليون دولار في استئجار أفلام

¹ توامي، يعقوب، مرجع سابق، ص 11.

² Turban, mcleon, wetherbe, information technology, 2nd edition, john wiley sons, inc. 1999, p 13-14.

وشرائط الفيديو، و 8 بليون دولار في، شراء تذاكر السينما، و 4,6 بليون دولار في شراء أقراص ال DVD و 6 بليون دولار في استئجار أقراص ال DVD و 25 مليون دولار في شراء محركات أقراص ال DVD و 96 مليون دولار في شراء " في سي آر بلاير " VCRplayer و 6,5 بليون دولار في شراء ألعاب الفيديو، و 11 بليون دولار في شراء الأقراص الموسيقية المغنطة أما عربيًا فيقدر حجم سوق الترفيه والتسلية بأكثر من 10 مليار دولار في السنة وهو رقم مرشح للارتفاع حسب تقرير نشرته " برايسواتر هاوس كوبرز، إل إل بي " سنة . 2006 وتعد بلدان الشرق الأوسط عموماً، ودول مجلس التعاون الخليجي على وجه الخصوص، من أكثر البلدان العربية إنفاقاً، على الصناعات الإبداعية الموجهة إلى الترفيه والتي لها هدف واحد و هو المزيد من الإثارة لفضول المستهلك، و إشباع رغبة الترفيه، و التسلية لديه.¹

¹ بشير، كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية-دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، الجزائر، 2013، ص ص 65-66.

خلاصة الفصل:

أصبح من الضروري في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغيير المتلاحق والتقدم السريع للمعرفة إعادة النظر في الأساليب الاتصال والوسائل المستخدمة له على حد سواء، بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة بالاعتماد على أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، سواء كانت تنتمي إلى قطاع العام أو الخاص، لاعتمادها الكبير على مدى تدفق المعلومات خصوصا بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين وظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات.



الفصل الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لإدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أهمية ومعوقات إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال نظام المعلومات.

المبحث الرابع: التغييرات في أساليب العمل والهياكل التنظيمية.

المبحث الخامس: الإبداع والابتكار التكنولوجي في التنظيم.

المبحث السادس: مقاومة التغيير التكنولوجي.

خلاصة.

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحدي كبير يتجلى في تعقد واضطراب في امكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالدينامكية المستمرة، وكذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاسها احيانا والاستفادة من فرص التغيير أحيانا أخرى، بحيث يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات اذ يمثل استقرار اداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، ويمكن القول أن التكنولوجيا هي الهدف المسير الذي يرى فيها السلاح لمواجهة صعوبات الاتصال وانتقال المعلومات بمختلف أشكالها داخل وخارج حدود المؤسسة في مجالات التغيير و تنظيم المؤسسة .

المبحث الأول: مدخل لإدارة التغيير التنظيمي:

يمثل التغيير التنظيمي أحد أهم الأسس التي تقوم عليها أي مؤسسة لغرض الاستمرارية والنمو، ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المؤسسة، وهنا سنقدم أهم التعارف لمصطلح التغيير التنظيمي حسب زاوية نظر كل باحث.

1- إدارة التغيير التنظيمي:

1.1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في المكان والزمان"¹.

- كما يعرف على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع التغييرات أوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"².

- في حين يعرفها البعض على أنها: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو اجراءات مع ظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"³.

- كما عرفه اندرو سيزولاقي ومالك والاس على أنه: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"⁴.

- كما عرفه سكبنز على أنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء افضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"⁵.

- يرى مصطفى عشوي أن التغيير التنظيمي هو: "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض إن التغيير يكون إلى الأحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير ويهدف إلى إنجاز المهام والأهداف التي

¹ ن، فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص9.

² احمد، ماهر. السلوك التنظيمي-مدخل لبناء المهارات، ط1، دار الجامعة، مصر، 2000، ص432.

³ ثابت، عبد الرحمن إدريس. المدخل الحديث في الإدارة العامة، دار الجامعة، مصر/ 2003، ص362

⁴ شنين، عبد الرحمن وآخرون. ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، يومي 18 و19 ماي، 2011.

⁵ شتاتمة، عائشة. احداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط، مذكرة نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص ص3-4.

تأسست من أجلها المؤسسة بكيفية أفضل وفعالية أكبر، لغرض تحقيق الرغبات المادية والمعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة"¹.

- كما عرفه علي السلمي على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمؤسسة مسبقا عن غيرها"².

التعريف الشامل:

التغيير هو مجهود طويل، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر او أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لأوضاع اعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة.

2.1- إدارة التغيير التنظيمي:

يعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وستطرق لبعض التعارف التي تناولها الباحثون حسب نظرة كل منهم:

- تعتبر إدارة التغيير التنظيمي: "اعمالا مستمرا يهدف لزيادة قدرة المؤسسة على ادخال التغييرات وحل المشاكل الناجمة عنها والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير"³.

- يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: "العملية التي من خلالها تبني قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام افضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد بلوغ أهداف المؤسسة"⁴.

- يرى البعض أن إدارة التغيير التنظيمي هي: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة أو الشركة على حل المشاكل التي تواجهها، عن طريق مجموعة من الاجراءات والخطوات المدروسة بهدف تحسين قطاع اعمال معين أو مجموعة من القطاعات داخل المؤسسة أو الشركة، بالاستعانة بآليات التغيير والتطوير الحديثة وأفكار جديدة وخبراء مختصين في مجال هذا القطاع، وقد يكون الهدف من التغيير التنظيمي هم تحويل مجال قطاع معين الى مجال قطاع أخرى بنفس الأدوات المستخدمة"⁵.

¹ دليل، حميد. دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص: إدارة إعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، 2007، ص15.

² شتاتحة، عائشة. مرجع سابق، ص 4-5.

³ خالد، سعد السعج. إدارة التغيير، مجلة القافلة، مارس-أفريل، 1998، ص42.

⁴ كمال، قاسمي. ادارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير - الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و

الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ايام 018 و 09 مارس، 2005.

⁵ خالد، سعد السعج، المرجع نفسه، ص43.

- كما تعرف على أنها: " نهج لتحويل أو انتقال الفرد فريق العمل أو مؤسسة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، أنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة اصحاب المصلحة للقبول وبالتالي تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم، يهدف التغيير التنظيمي للمؤسسة ما في ضمان نجاح وسلاسة تنفيذ التغييرات وإلى تحقيق فوائد دائمة للتغيير"¹.
- تعتبر إدارة التغيير التنظيمي: " تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطرق جديدة ومنتجات جديدة وأفكار تسويقية جديدة، بهدف زيادة وتحسين مقدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية"².

التعريف الشامل:

إدارة التغيير هي: منهج علمي تطبيقي له أصول وقواعد وأسس ومبادئ، وهي فلسفة إدارية تعبر عن كيفية استخدام افضل الطرق اقتصاد أو فعالية لرسم مسارات التغيير المخطط وتنفيذه وتقييمه ومتابعته، وإدارة التغيير عملية عقلانية التحليل ابداعية التخيل والفكر ديناميكية التطبيق، وهي عملية قيمة مضادة مستقبلية تبدأ من تغيير الحاضر لصناعة المستقبل.

2- أساسيات التغيير التنظيمي:

إن إدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الاجدى للمؤسسة الالتزام بمضمونها والتقييد بتوجيهاتها، من اجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير ومن بين هذه المبادئ:³

- ترتبط فعالية وكفاءة ادارة التغيير التنظيمي بمدى مساهمة الموظفين وانخراطهم في العملية.
- اذا كان تأييد الادارة العليا امر حتمي لضمان سهولة تطبيق التغيير، فان ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتى تخفف مقاومة لتغيير.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار عند البدء في عملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
- ان يقدم مجتمع التغيير الدعم المتواصل للنظام، والذي يتكون من البيئة والعمليات الثقافة السلوكيات... الخ.

¹ علي، شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص330.

² معيزي، قويدر. مداخلة بعنوان مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي إدارة التغيير كمقاومة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، ص02.

³ علي، السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص207.

- تزداد فرص نجاح الافراد للتغيير اذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين سواء من الداخل او اذا اقتضى الامر الاستعانة بالخبرة الاجنبية.
- ينبغي ان يتم التغيير في المجالات التي تكون اكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم اجراء التعديلات التدريجية في اجزاء المنظمة المستقرة نوعا ما.
- يزيد قبول الموظفين للتغيير اذا اتاحت لهم الفرصة لمناقشة وفهمه من خلال عمليات الاتصال، فهذه تعتبر أهم المبادئ والأسس التي تحكم ادارة التغيير التنظيمي وليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية، إنما هي نقاط هامة يسترشد بها القائمين على عملية التغيير التنظيمي، والذين يعود لهم سلطة تكييفها مع الموقف وطبيعة التغيير الذي هم بصدد القيام به¹

3-مراحل ادارة التغيير التنظيمي:

- تتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها ادارة التغيير التنظيمي وهي كما يلي:²
- أ- **فترة الإعلام** وهي: الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغيرات الخارجية، من خلال جمع ومعالجة المعلومات نظام الاعلام الاستراتيجي.
 - ب- **فترة رد الفعل** تتمثل في: الفترة التي تستغرقها ادارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير فتوجد هناك الادارة البطيئة وهناك الادارة السريعة التي لا تستغرق وقتا طويلا وهناك ايضا الادارة النائمة ليس لها نظام للترصد واليقظة.....الخ.
 - ت- **فترة التصميم**: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء الى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية، أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.
 - ث- **فترة التنفيذ**: يتم في هذه تجسيد وتطبيق الاجراءات المتخذة أي تحويل الخطط الى أفعال على ارض الواقع، من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكارزمتية للمدراء والمرونة الداخلية ومختلف الحوافز.
 - ج- **فترة التأثير** : في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الاجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى الحكم على ما تم فعله.

4- خصائص وتقنيات إدارة التغيير التنظيمي:

¹ علي، السلمي، مرجع سابق، ص 208.

² الهادي، بوقول. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: ضرورة التغيير ومتطلبات الحكمانية الجيدة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني لنادي الاقتصاد حول الرهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق والإصلاحات الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 27 افريل، 2005، ص04.

أصبحت قضية التغيير التنظيمي من القضايا الهامة بالنسبة للمؤسسة التي تعتبر نظام فرعي يعتمد بشكل كبير على التغيير التنظيمي خاصة في الوقت الراهن، وذلك لتحافظ المؤسسة على مكانتها في ظل التطورات الحاصلة نتطرق إليها فيما يلي:

1.4 خصائص ادارة التغيير التنظيمي:

- تتصف ادارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها وبجوانبها المختلفة:¹
- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل تم في اطار حركة منظمة تتجه الي غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تم بها.
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - **الفاعلية:** يتعين أن تكون ادارة التغيير فعالة أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدفة تغييرها.
 - **المشاركة:** تحتاج أن يكون هناك تفاعل ايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
 - **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى انها يجب ان تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
 - **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير ان يعمل على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 - **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** أن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها.²

¹ زيد، منير عبوي، ادارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص22-23.

² زيد، منير عبوي، مرجع سابق، ص23.

2.4 تقنيات ادارة التغيير التنظيمي:

- في أغلب الأحيان تكون للتغيير التنظيمي مجموعة من التقنيات التي تكون أحد الأسباب لنجاح المؤسسة وملائمتها للأوضاع الجديدة السائدة بها، وسنعرض هذه التقنيات كمايلي:¹
- البحوث التنظيمية التجريبية وترتكز على التطبيق العلمي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير التنظيمي داخل البيئة المحلية أي اختبارها في المشاريع المصغرة.
 - الابداع في دراسة المشاريع مما ساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل وطبيعة المتغيرات، مما جعلها أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي تواجهونها مع تلك المماثلة في المؤسسات الاخرى.
 - التطور العلمي لسلوك الباحثين والذي ادى إلى تطوير تقنيات التغيير، مثل تقنية التعلم الاجتماعي تغير العلاقة بين اعضاء الفريق وبين المجموعات في المؤسسة.
 - التطور في نظريات الادارة القائد الى التطوير في تقنيات احداث التغيير في المؤسسات مثل الادارة بالأهداف الادارة بالتجوال الادارة بالثقة.

¹ احمد، ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، ط2، 2003، 2-2004، ص630.

المبحث الثاني: أهمية ومعوقات إدارة التغيير التنظيمي:

1- أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

إن فهم التغيير وإدارته أصبح من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، وواحد من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها، لضمان أداء ناجح وفعال، وتكمن أهمية إدارة التغيير التنظيمي فيما يلي:

- التكيف المستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية من داخل التنظيم أي من مبادرات الافراد او من الخارجية.
- تنامي تطلعات الافراد نحو التنمية الشخصية يشغل وظائف تفوق مهارتهم والتي تؤدي لنيل المزيد من الجهود والتخلص من الاعمال الروتينية.
- العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية الى الجماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة الى معلنة.
- خلق الابداع التطوير الثقة بالنفس تحقيق الاهداف.
- تحقيق افضل اشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم وبالعمليات المطلوبة¹ من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي اصبح بشكل نواة الدورة الاقتصادية.
- جودة السلع والخدمات اسعار اقل اشباع اكبر.
- ان التغيير تحسين في الكم والنوع مجالات المؤسسة يكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الاعمال الروتينية والتوجه نحو الابداع.
- تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة خدمة العملاء جودة الاداء تحقيق اهداف اصحاب المصلحة².

2- معوقات إدارة التغيير التنظيمي:

تواجه إدارة التغيير التنظيمي عدة معوقات قد تحول بينها وبين تحقيق اهداف التغيير المسطرة ونذكر منها:³

- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي، حيث قد يسود الاعتقاد بان اعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداري المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول الى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير وفق هذا المنظور يسود الشك، بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل

¹ محمد بن يوسف، النمران العظيات. إدارة التغيير والتحديات العصرية، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص64.

² زيد منير عبوي. إدارة وتحديات التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص27.

³ www.hrdiscussion.com/h58382.html.2016:23:02/01/06 معوقات ادارة التغيير التنظيمي

تخفيض محتمل للآجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من اقناع المتقاعدين بان عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فان الجميع سينخرطون ويجهدون في عملية التغيير.

● الشعور بالأمان او بالخوف قد يتطلب الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة، مثلا وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب او التدرج في السلم الوظيفي.

● الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية، قد يفرض التغيير التنظيمي ان يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه الى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع اما اذا لعب التغيير التنظيمي دور ايجابي يزيد من فرص الانتماء الاجتماعي.

● درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة ان الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم، يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكّل اليه في اطار التغيير.

● الثقافة الفردية قد تتعارض بعض المحاور تغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المنهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير.

ومن أهم موانع ومعوقات التغيير التنظيمي:

● الخوف من الفشل وعدم معرفة.

● غياب الرؤية والرسالة.

● المركزية.

● الخوف من نتائج.

● الرغبة في عدم التأكد.

● غياب التنسيق والمتابعة والتعاون.

● الاهتمام بالعناصر المادية.

● اهمال العوامل السلوكية¹.

¹ نفس المرجع السابق. www.hrdiscussion.com/h58382.html

المبحث الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال نظام المعلومات:

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال لذا فإن السبيل الوحيد لأي مؤسسة للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

- إن العملية التدريبية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة وهذا من خلال ثلاث مراحل هي:

-مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية.

-مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

-مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية.¹

أولاً: مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية:

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص²

1-قياس الحاجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

-الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا احد المداخل الاساسية لتحديد الاحتياجات.

-اتاحت شبكة الانترنت امكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب لما يستجيب للتوجهات الجديدة.

- اتاحت شبكة الانترنت امكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها

وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.³

2-التخطيط للاحتياجات: وتؤدي هنا كذلك التكنولوجيا دورا حيويا من خلال:

¹عزيزة، عبد الرحمن، العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية-، 2010، ص ص 65، 66.

² رأفت، رضوان، الموارد البشرية وعصر المعلومات، مصر، 2004، ص ص 351، 352.

³عزيزة، عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق، ص 66.

- ان شبكة الإنترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

- تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية او المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الاحصائية المساعدة في ذلك ك: Spss كما هناك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل: ¹ Parys

- تتيح امكانيات الوسيط الذكي امكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

ثانيا: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الاخيرة انماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفق مايلي:

- التدريب عن بعد.

- التدريب بالمنزل.

- التدريب المستمر.

- التدريب اثناء العمل.

التدريب وفق المستوى.²

ثالثا: مرحلة التقييم:

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن ان نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:

1- تتيح تكنولوجيا المعلومات امكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية، من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

2- تتيح برامج التدريب الذكية امكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات اثناء العملية التدريبية وليس فقط اثناء مرحلة التقييم.

¹ Jean.M.Pretti©.op.cit.P78.

² عزيزة، عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق، ص ص 67، 68، 69.

3- تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الإنترنت استخدام أساليب تدفق العمل Workflow إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط¹

1- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على ادارة وتنمية الموارد البشرية:

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة، واستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية

2- أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في الادارة والتدريب:²

أ- تلعب تقنيات المعلومات والاتصال دورا اساسيا في عملية التدريب والتطوير الاداري في كل مرحلة من المراحل التالية:

-مرحلة تحديد الاحتياجات.

-مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة.

-مرحلة تنفيذ البرامج.

-مرحلة التقييم والمراجعة.

-مرحلة التحسين والتطوير.

هذا بالإضافة الى اتخاذ القرارات وتحليل البيانات.

ب- إن اثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، ومن الممكن أن تتم عن بعد وبدقة وسرعة عالية وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن اخرى وبتكلفة أقل، ومن الممكن الاشارة إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر.

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا.

-الانتشار السريع باستخدام البريد الالكتروني والانترنت.

¹ رأفت، رضوان، مرجع سابق، ص 354.

² نبيل، جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع مجد، ط1، 2006، ص 197.

- المرونة في تعديل الخطط والبرامج والمعلومات.

- التعلم عن بعد.

- تحليل مختلف البيانات بدقة وكفاءة عالية وسرعة تحيينها مما ينعكس ايجابا على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.¹

3- تحويل التنظيم من تقليدي إلى تنظيم الكتروني:

الرقمية أو التحويل الرقمي للمعلومات digitization هو عملية خلق صورة رقمية يتم من خلالها تحويل المعلومات من صورة مكتوبة على الورق إلى صورة محفوظة على الكمبيوتر، ويتم تداولها على شبكة محلية أو الشبكة الدولية للمعلومات، أو على أقراص مرنة أو أقراص مكتنزة أو تحويل الصور الأخرى للمعلومات المحفوظة في صورة صوتية، أو مرئية، أو صورة الكترونية، يمكن تداولها الكترونيا وذلك من خلال مايسمى بالماصح الضوئي، وهي أيضا عملية ترجمة للمعلومات إلى صورة رقمية، بمعنى تسطيرها في صورة ملفات تنازلية يمكن استخدامها على الكمبيوتر ويشمل ذلك النصوص المكتوبة والصوت والفيديو وكافة أنواع الحركة.

وبناء على ماسبق، يمكن تعريف المنظمة الرقمية بأنها بناء أو هيكل تنظيمي للأفراد ومايقومون به من أدوار وما يحكمهم من قواعد وما يتعاملون فيهم من موارد أو معلومات تم هيكلته بصورة يكون فيها الاتصال الرئيسي عبر الكمبيوتر والانترنات ويتم تبادل المعلومات، في صورة رقمية حيث يرتبط الأفراد داخل المنظمة مع بعضهم البعض في صورة شبكات داخلية intranets أو مع الأفراد في فروع أخرى للمنظمة في صورة شبكات خارجية extranets أو مع المنظمات الاخرى عبر الانترنات. والمنظمة الرقمية هي وحدة بناء الأعمال الالكترونية وهي وحدة بناء الحكومة الالكترونية وتعتمد على تكنولوجيا رئيسية هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويشير جيرنز في هذا الصدد إلى اهمية المعلومات في هيكله المؤسسات في أي بناء تنظيمي يعتمد أساسا على جميع المعلومات والتي يتم فيها السيطرة على ظروف إنتاج المؤسسة أو التكاثر الاجتماعي فيها.²

فالتحكم في تدفق المعلومات أو تخزينها أو نشرها في صورة رقمية من خلال استخدام نظم المعلومات في خصيصة جوهرية من خصائص المؤسسات والتي تتطلب التنظيم الاستراتيجي لكافة ظروف المؤسسة أما للاستمرار على الأوضاع الحالية أو للتعبير متى كان التعبير مناسباً.³

¹ نبيل، جواد، مرجع سابق، ص 198.

² د/مصطفى عبد السميع محمد، نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، دار الخبرة للبحوث والتدريب، القاهرة، ص 13.14.

³ Giddens, A (1984) M. THE constitution of society berkeley, CA. UCP. P28.

المبحث الرابع: التغييرات في أساليب العمل والهياكل التنظيمية:

1- تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال:

للتكنولوجيا عدة معاني ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المؤسسة من خلالها خلق القيمة الى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنشائية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة¹

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الاستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها، إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المؤسسة الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل موردا هاما لأية مؤسسة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرص جديدة أمام مدراء² مؤسسات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال اذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة³.

2- التكنولوجيا وتغيير السلوك التنظيمي في المؤسسة:

تعددت الأسئلة حول التنمية التكنولوجية وكيف أنها تحدد طبيعة وبناء المؤسسة والفكر الإنساني والتصرفات البشرية داخل المؤسسة، وهل هناك إلزام تكنولوجي يتطلب تبني المؤسسة بطرق محددة وأن يتصرف أعضاؤها في حدود خطوط معينة، هل من الممكن أن تساعد القيم الإنسانية والمؤسسات والبناء الاجتماعي في حولها، حيث أن تناول تحديد مسا التكنولوجيا بدلا من الإلتفاف موضوع التكنولوجيا أصبح أمرا يستدعي تفسير السلوك التنظيمي الفردي والجماعي المتداخل من جهة، والتأثير الذي يحدثه التغيير التنظيمي على سلوك الفرد وجماعة العمل، سواء كان تغيير هذا السلوك مطلوبا في مراجعة المهام والعمليات اللازمة لتحقيق العمل، أو في الهيكل التنظيمي، أو في استراتيجيات العمل، لأن التغيير التنظيمي المخطط الذي يقوم على جهود مستمرة من طرف الخبراء في السلوك التنظيمي الذي يهتم بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف الى التفسير والتحكم والتنبؤ في سلوكياتهم، باعتبار أن التكنولوجيا والمعارف الجديدة هي أهم العوامل التي أثارت الاهتمام بإعادة الهندسة، حيث زاد ادراك المؤسسات بأن التكنولوجيا الحديثة تسمح لها بتعديل جوهرى للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات

¹ فريد، فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصر- ط1، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 40.

² حسين، عجلان، حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 56.

³ حسين، عجلان، حسن، مرجع سابق، ص 56.

أساسية في عوامل مثل: الوقت، التكلفة، الجودة، الخدمة.....، بمعنى أن العمل ليناسب القدرات التكنولوجية بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

- كما تهدف إعادة الهندسة الى تحقيق تخفيض عدد الخطوات الوسيطة في عملية ما لجعلها أكثر كفاءة، بتخفيض متطلبات العمالة، والتخلص من العملة الزائدة، وتخفيض نسب الأخطاء، وإسراع إنتاج المنتج النهائي.

وتعمل على تقوية وتضافر الجهود بين الأعضاء القائمين بالعمل في وقت واحد بدلا من العمل المتتابع في العملية الواحدة مما يخفض فرص الصراع وسوء الفهم، في المقابل نجد أن السلوك التنظيمي الذي يتأثر بقيم الإدارة والثقافة التنظيمية يسعى الى تعديل المعايير الثقافية والأدوار من خلال دراسة شخصية الأفراد في مجال العمل، واختيار الشخصية المناسبة للقيام بالعمل المناسب ودراسة السلوك الجماعي في المؤسسة التي تكونها المؤسسة لتسهيل انجاز المهام وتحقيق الأهداف.¹

3- التغييرات الأساسية التي أحدثتها وسيحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

- تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن والتكلفة.

- سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

- تغيير المهارات فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

- تحرير العنصر البشري من قيود الاعمال الروتينية ومنه الى الاعمال الابداعية والفكرية.

- زيادة أهمية سرية المعلومات والموثوقية.²

¹أعراب، سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة: دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية:مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص: تنمية الموارد البشرية، 2006، ص ص 48، 49.

² حسين عجلان، حسين، مرجع سابق، ص 198.

المبحث الخامس: الإبداع والابتكار التكنولوجي في التنظيم.

تمثل العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع قضية ذات شان وأهمية كبيرة في دنيا الأعمال ، لما لها من اثر على أداء المؤسسات الحديثة، لان الإبداع أصبح النهج الأكثر استعمالا واعتمادا لتحقيق الميزة التنافسية، فقد تطرقت العديد من الدراسات لكل من المتأثر المتجسد في الإبداع والمؤثر المتمثل في التغيير التنظيمي، كما يمكن تحديد الارتباط بين التغيير والابتكار من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية على مواكبة و استيعاب التغيير التكنولوجي حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الأشكال والمضمون ، و على تفجير المطالب والرغبات ، وتنمية الدوافع والحوافز من أجل الارتقاء والتطور ، و ذلك ما يقتضي القيام بعمليات تطويرية وتحسينية متلازمة ، من خلال إصلاح العيوب ومعالجة الأخطاء السابقة ، والقيام بعمليات التجديد والابتكار والإحلال بالنسبة للوسائل والطرق والمنتجات والهياكل التنظيمية وبالتالي : تحقيق التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تحقيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة . فالتغيير يدفع نحو التطوير والتطوير يدفع نحو الابتكار... وهكذا دواليك.

أولاً: الإبداع كبعد جديد للتغيير في المؤسسات الحديثة:

يعتبر الإبداع داخل المؤسسات الحديثة احد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير و التعامل مع التحديات و المشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، و قد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي و ثابت بما يواكب المؤسسة مع المتغيرات الحاصلة في العالم¹.

ثانياً: التغيير التنظيمي والإبداع:

الإبداع والجودة يعكسها الجانب التنظيمي للمؤسسة، الوظيفي والعملي، فالهيكل التنظيمي للمؤسسات مُصمم، لكي يُبَيِّن التركيز على الامتياز في كل شيء يقوم به الأفراد في كل المستويات، ولضمان استمرار الإبداع، الذي يعتبر ظل للمجهودات المبذولة.

كما يقول¹ Michel Crozier في كتابه "المؤسسة المنصتة" L'entreprise à l'écoute - أي المصغية لأفرادها- أنه و ففي ظل الأزمة سيكون رد فعل المؤسسة فوري، كما هو الحال عند نُشُوب حريق في منزل احدهم، وذلك عن طريق زيادة المركزية، تكثيف مراقبة الموازنة، وتسرع الإدارة العليا في اخذ الإجراءات العامة والصارمة التي تفرض على المستويات الدنيا، لهذا تعتمد الإدارة حسب كروزي² إلى تنصيب "دكتاتور" سيفرض

¹ بومصباح نبيل، فتان الطيب، مداخلة بعنوان: أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس، ص11.

² Michel Crozier, L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel, InterEditions, France, 1994, p.7

التضحيات الضرورية ويحرك الفرق. طبعاً، لا نستطيع حل المشكلة لان الأفراد لم يعودوا يتحملوا الدكاتورية حتى في المؤسسة، وحتى لو كانوا قادرين على تقديم التضحيات. في نفس الوقت لهذا النوع من التفكير الغامض، كثير من السلوكيات الإدارية الحالية التي تؤدي إلى تثبيط الفرق و تؤدي أيضاً إلى شلل القدرة على الإبداع أكثر انشغال أهمية البقاء.

كذلك لا يجب أن ننسى بأن من الأهمية بمكان ألا نعتبر التغيير هو فقط في أساليب التنظيم و الإدارة المرتكزة على التقنيات المتقدمة، بل هو تغيير في الخطاب وطريقة الاتصال، وهذا إذا أردنا فعلاً بعث وتجديد الإبداع في المنظمات الحديثة¹.

ثالثاً: إستراتيجية الإبداع في ظل التغيير التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، حتى تحقق الفعل الإبداعي و تجعل منه ظاهرة دائمة و متألصة، و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية و توجد لها المناخ المناسب داخل المؤسسة، و من هذه الإستراتيجيات:

1- نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها².

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، و من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

2- التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى، المستوحاة أساساً من العلوم السلوكية و التي تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فعاليتها. و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات و التغيير، يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمييار تنظيمي أساسي³.

1 Michel Crozier، مرجع سابق، ص7.

2 اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة". عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ط2، ص49.

3 اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص74.

3- التخصص الوظيفي:

و هو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

4- الدورية:

و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة¹.

رابعاً: الابتكار في المؤسسات:

أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الابتكار في المؤسسات أمراً مألوفاً بين الباحثين والمديرين، وأصبح الكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل المنافسة بالغ الأهمية، وليس شيئاً حسن فقط، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها لإدارة الابتكار وتطويره فسيكون لذلك أثراً حاسماً على بقاءها ونموها. ونقصد بالابتكار في المؤسسات:

ويعرف الابتكار حسب كل من (Egri) و (Daft) بأنه: " تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات (أو جوانب إنتاجية) ،تعديلات وإيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد ،أو (الجوانب الإدارية) تغير في الهياكل التنظيمية، الأهداف، الأنظمة(، أو جوانب شخصية)تغييرات في القدرات ، في القيادة للأفراد ، الاتصال، حل المشكلات، المهارات".

وأشار (Paul beige) إلى: " أهمية العلاقة بين الزبون والابتكار في المؤسسات، التي تهدف إلى تغيير أو تعديل طرق العمل ضمن المؤسسة لكي تضيف قيمة إلى الزبون ".

ومنه نستخلص ان الابتكار في المؤسسات هو عملية التغيير والابتكار والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون وبالتالي فالابتكار في المؤسسات يظهر في شكل ابتكارات إدارية ،أو تقنية، أو إضافية داخل المؤسسة ويمكن القول إجمالاً إن الابتكارات الهادفة تقوم على الجدية، كما أن قيام المؤسسات الابتكارية على مبادئ تتماشى مع عصر المعرفة والابتكار وبقاء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى أن جل المؤسسات تتمتع بخصائص أهلتها للبقاء والاستمرار، وقيامها على الفعل والتجربة والقرب من الزبائن لتلبية حاجاتها مع منح الحرية التامة للعاملين، يساهم الابتكار في المؤسسات في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين البيئة الداخلية وأداء المؤسسة، يساعد هذا في أن يظل الابتكار المصدر المتجدد للميزة التنافسية في المنظمات الرائدة ليظل الابتكار ضرورة لا بد منها ومصدراً قوياً ومتجدداً حاضراً ومستقبلاً¹

¹ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص75.

خامسا: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في ظل التكنولوجيا:

الإبداع التنظيمي هو طريقة تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تنافسية على غيرها من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات على منظمات أخرى بما يساعد على خلق شي جديد وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات انه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة المصدر الأکید للميزة التنافسية²، تولد المنظمات من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة باستمرار تم نشرها داخل التنظيم باستخدام شبكة المعلومات وتجسيدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار، وقد أوضح abresson أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية.

¹ تيقاوي، العربي، المداخلة: دور التغيير التنظيمي في تطوير في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين، في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية - التخصص: إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، الجزائر.

² حسين، عجلان حسن. استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال. ط1، 2008، اثناء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص50.

المبحث السادس: مقاومة التغيير التكنولوجي:

1- مفهوم التغيير التكنولوجي:

يعتبر التغيير المستمر للتكنولوجيا من أهم عوامل النمو الإداري، حيث أن أي مؤسسة لا تتطور أو تكتسب أو تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة و بشكل مستمر ستعرض نفسها لخطر الخروج من عالم الأعمال. حيث يتميز هذا العالم بدرجة عالية من التطور العلمي و التفوق التكنولوجي، في كافة المجالات إلى الحد الذي باتت معه القدرة على إبداع المعرفة العلمية و التكنولوجيا، أحد المقومات الأساسية للنمو في مختلف المجالات، و كل ذلك شجع المؤسسات على الابتكار و تطبيق التكنولوجيا الحديثة للتكيف مع البيئة بشكل افضل. ويتضمن التغيير التكنولوجي استعمال الطرق الحديثة، إي إدخال كل التقنيات الجديدة التي تساهم في تحسين العمل والاختصار في الجهد.

ونتيجة لهذا التغيير التكنولوجي فإن ذلك سيساعد المؤسسات على اكتساب مهام جديدة، أساليب جديدة، إدارة جديدة، ثقافة جديدة وطرق حديثة للقيام بالأعمال، حيث أن التكنولوجيا هي الموجه الأساسي لمحيط العمل وذلك لأن التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات جديدة ومختلفة، إضافة إلى تأثير هذه التكنولوجيا على النظام الداخلي للعملية وتضمنها عملية الإدارة و السياسة و المهارات الجسدية و الفكرية.¹

2- مقاومة التغيير التنظيمي:

* مفهوم مقاومة التغيير :

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.²

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

✓ **العوامل النفسية:** تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.

¹ سعيد، يس عمر ، استراتيجيات التغيير ، مصر: مركز وايد سيرفيس ، للاستثمارات والتطوير الإداري ، 1994 ، ص،ص 217- 218 .

² كامل فهد ، الشمري، محاضرة بعنوان ادارة التغيير، جامعة الملك فيصل، عمادة التعلم الالكتروني والتعليم عن بعد، ص18.

- ✓ العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- ✓ العوامل الثقافية: تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- ✓ العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- ✓ العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية¹

3- مقاومة التغيير التكنولوجي:

يواجه الموظفون مع كل تطور تكنولوجي تغييراً في طبيعة الأعمال التي يقومون بها عند حدوث التغيير، يشعر العامل عندها بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكييفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة، بالإضافة إلى تكييفهم مع الظروف الفنية و الاجتماعية و النفسية التي يخلقها التغيير.

ويشعر أفراد القوى العاملة بالخوف و القلق من التقدم التكنولوجي، وذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم في يوم ما وهذا بدوره يقود إلى التناقص في حجم القوى العاملة، في بعض المجالات الإدارية التي أدخلت عليها التكنولوجيا مثل: استخدام الحاسبات الآلية في بعض الوظائف الإدارية وقيامها بالأعمال المختلفة بدقة و مهارة عاليتين في وقت قصير و بكفاءة عالية.

كما أن التكنولوجيا المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعمال غير المهرة غير أنه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل و إدارة آلة، في مصنع يستخدم أنظمة آلية بدائية إلا أنه من الصعب كثيراً على هذا العامل أن يدير و يشغل الآلات في ظل نظام آلي متطور.²

1 عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص24.

2 احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهاراته، الإسكندرية: ط8، الدار الجامعية، 2003، ص ص 417 - 418.

خلاصة الفصل:

إدارة التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات فنقول ان التغيير ليس تلك الحركية الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، أو سياسية وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على اسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة للمؤسسة للوصول بها إلى الأحسن فهي تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء الفرص والتحديات المحيطة بها، فامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، ولكن عدم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هي المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال.



books www.fotosearch.com ©

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: اجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسيرها.

المبحث الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة.

خاتمة .

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية لمجتمع الدراسة، كما يتناول وصفا لأداة الدراسة، وأقسامها ودقتها وثباتها، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها والتأكد من صحة الفرضيات، بالإضافة الى جملة من التوصيات واقتراحات لدراسات مستقبلية.

المبحث الأول: اجراءات الدراسة:

1- منهجية الدراسة:

من أجل أهداف الدراسة المذكورة سابقا، تم استخدام المنهج المسحي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع، حيث يقوم الباحث بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا دقيقا أولا، ثم يقوم بتحليلها بغية الوصول الى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر¹ ولكنه من اكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية عن جهة وتناسبه مع الظاهرة موضوع الدراسة من جهة أخرى، فقد تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها بغرض الوصول الى نتائج علمية صحيحة وتفسيرات صادقة.

2- مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الاداريين العاملين في جامعة 08 ماي 1945 (العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية) أما عينة الدراسة فتتميز بأنها طبقية عشوائية من خلال تقسيم مجتمع الدراسة الى فئات ونأخذ كل فئة على حدا عشوائيا.

3- حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: تعالج هذه الدراسة موضوع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

ثانياً: الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة على كل العاملين الاداريين بكلية سويداني بوجمعة (العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية).

ثالثاً: الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في جامعة 08 ماي 1945 (العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية)

1- لمحة تاريخية عن جامعة 08 ماي 1945 : قالمة :

إن النواة الأولى لإنشاء جامعة 08 ماي 1945 بقالمة هي عملية إنشاء المعاهد الوطنية للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بالولاية، وذلك بمقتضى المرسوم رقم 172/86 الصادر بتاريخ أوت، حيث استقبلت هذه

¹ عبيدات، واخرون، البحث العلمي.الدار الجامعية،الاسكندرية،2000.ص195.

المعاهد حينذاك الدفعة الأولى للجدع المشترك في شهر سبتمبر من نفس السنة بـ 220 طالب و 15 أستاذ من بينهم 10 أساتذة أجنب.

و لقد تم لاحقا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 299/92 و المؤرخ في 07 جويلية 1992 تحويل المعاهد الوطنية للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بقالمة إلى مركز جامعي، و الذي بدوره ارتقى إلى مصف جامعة سنة 2001 بعد أن عرف عدة تحولات في هيكله التنظيمي الذي أهله لذلك، و كذا بعد الازدياد الملحوظ لعدد الطلبة عام عقب عام و تزايد عدد الاختصاصات المفتوحة للطلبة للالتحاق به، و كان المرسوم التنفيذي رقم 273/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422هـ الموافق لـ سبتمبر 2001 بمثابة الضوء الأخضر لإنشاء جامعة 08 ماي 1945.

كما شهدت جامعة 08 ماي 45 بقالمة منذ إنشائها عدة تطورات هامة خاصة من ناحية تزايد عدد الطلبة بها، فالمتتبع لتطور عدد الطلبة في الجامعة منذ إنشائها إلى يومنا هذا يلاحظ الازدياد المستمر في عدد الطلبة الملتحقين بالجامعة، حيث ازداد عددهم من 2202 في سنة 1995 إلى 2590 طال في سنة 2004/2005 ليصل هذا العام إلى حوالي 9700 طالب، بالإضافة إلى التطور الذي مس عدد الأساتذة المؤطرين في الجامعة فقد بلغ عدد الأساتذة الدائمين في هذه السنة 303 أستاذا منهم 20 بدرجة أستاذ تعليم عالي و 38 أستاذا محاضرا بالإضافة إلى 121 أستاذا مكلفا بالدروس و 125 أستاذا مساعدا.

وطبقا للنظام المعمول به في الجامعات فقد جمعت المعاهد و الدوائر في شكل ثلاث كليات، و المتمثلة في الكليات التالية:

- كلية الحقوق و الأدب و العلوم الاجتماعية.

- كلية العلوم و الهندسة.

- كلية العلوم الاقتصادية.

بالإضافة إلى أن الجامعة تحتوي على مركز التكوين المتواصل الذي فتح أبوابه سنة 96/95 ن و الذي يضم و يقدم دروس تكوينية في ثلث تخصصات هي : تخصص في قانون الأعمال، و تخصص في المناجمنت ، و آخر في الإعلام الآلي، أما فيما يتعلق بالنشأة التي تحتوي عليها الجامعة فبالإضافة إلى قاعات و مدرجات التدريس فالجامعة تملك ثلاث مكاتب تحتوي كل واحدة منها على الآلاف من الكتب الهامة في اختصاصات عديدة و على قاعات للمطالعة، بالإضافة إلى احتواء واحدة منهم على قاعة محاضرات بسعة 300 مقعد و على قاعة الانترنت، ناهيك على أن الجامعة تحتوي على ثلاث مطاعم يقدمون خدماتهما للطلاب، بالإضافة إلى خمسة اقامات يستغلها الطلاب، كما تحتوي الجامعة على قاعات و ملاعب لمختلف الرياضات.

رابعاً: حدود الزمانية: وفي حدود الزمنية التي استغرقتها الدراسة والمتمثلة في الفترة الزمنية الممتدة من 10 أبريل الى 25 أبريل 2016

4- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ اهداف ومقاصد الدراسة تم اعتماد على مصدرين اساسيين للمعلومات وهما:

*المصادر الثانوية:

والتي تم استخدامها لمعالجة الاطار النظري للدراسة والتعرف على الاسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدث من خلال:

- الاطلاع على الابحاث والأطروحات العلمية المتعلقة بالموضوع.

-مراجعة الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة.

-البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

*المصادر الاولية:

والتي تم استخدامها لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث اعتمدنا في ذلك على الإستبانة كأداة

لدراسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم إعداد هذه الإستبانة على النحو التالي:

-إعداد إستبانة من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات الأولية للدراسة.

-عرض الإستبانة على المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

-تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم جمعها وإجراء التحليل والتفسير.

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

وقد اشتملت على اربعين 40 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور كالتالي:

- المحور الاول: يحتوى على البيانات الشخصية للمبحوثين، يتكون من 5 اسئلة.
- المحور الثاني: يتناول مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يتكون من 19 سؤال.
- المحور الثالث: يتناول تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة، يتكون من 20 سؤال.

5- أساليب المعالجة الاحصائية:

قمنا بالاعتماد على برنامج اكسل excel لحساب النسب والتكرارات لأسئلة المتواجدة في الاستمارة عن طريق صب المعلومات والاجوبة، ثم اعتمدنا على الجداول البسيطة لتفريع المعلومات والنتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها. C

المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسيرها

يتضمن هذا المبحث تحليلا تفصيليا للبيانات، وتفسيرها من خلال ترجمتها في جداول بسيطة وتقديم التكرارات والنسب لكل الاجوبة المقدمة عليها من طرف المبحوثين.

1- التعليق على الجداول:

المحور الأول: بيانات اولية:

الجدول رقم 02: البيانات الأولية لعينة البحث:

المتغير	الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	1-ذكر	21	35%
	2-انثى	39	65%
	المجموع	60	100%
السن	1-من 20 الى 34 سنة	30	50%
	2-من 35 الى 49 سنة	28	46.67%
	3-اكثر من 50 سنة	02	3.33%
	المجموع	60	100%
المستوى التعليمي	1-ابتدائي	00	00%
	2-متوسط	02	3.33%
	3-ثانوي	09	15%
	4-جامعي	49	81.67%
	المجموع	60	100%
طبيعة العمل	1-موظف	45	75%
	2-اطار	08	13.33%

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

3-مسؤول	07	11.67%
المجموع	60	100%
عدد سنوات الخبرة	1-اقل من 5 سنوات	30%
	2-من 5-10 سنوات	35%
	3-من 11-16 سنة	20%
	4-اكثر من 17 سنة	15%
	المجموع	60

1- يبين نوع الجنس: نلاحظ في الجدول أعلاه أن 65% من أفراد العينة هم إناث، في حين نجد 35% من أفراد العينة ذكور ويكمن إرجاع ذلك إلى تفضيل الإناث العمل في الإدارات على عكس الذكور الذين لديهم فرص عمل أخرى غير العمل في الإدارة.

2- يبين الفئات العمرية: قسمنا الفئات العمرية لمفردات العينة إلى ثلاثة فئات ونلاحظ الفئة الأولى التي استحوذت على أكبر نسبة هي الفئة من 20 إلى 34 سنة بنسبة 50% وتليها الفئة الثانية من 35 إلى 49 سنة بنسبة 46.67% وفي الأخير فئة الثالثة أكثر من 50 سنة بنسبة 3.33% وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف الفئة الشبابية التي تكون أكثر معرفة بالتكنولوجيات الحديثة.

3- يبين المستوى التعليمي: من الجدول أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادات عليا أي جامعيين بنسبة 81.67% وتليها مستوى ثانوي بنسبة 15% وبعدها ذوي المستوى متوسط بنسبة 3.33% وأخيرا مستوى ابتدائي بنسبة 0% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على في التوظيف على المستوى الجامعي أكثر بكثير من المستويات الأخرى وذلك لنعوض بمستوى المؤسسة وخدماتها.

4- يبين طبيعة العمل في المؤسسة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة 75% هم موظفين بالمؤسسة تليها كل من نسبي 13.33% و 11.67% من يتقلدون مسؤولية معينة ويمكن إرجاع هذا إلى أنه هناك العديد من الأقسام في هذه المؤسسة تستوجب توظيف موظفين لها وهناك إطار أو مسؤول يتأس عليهم.

5- يبين عدد سنوات الخبرة (الأقدمية في العمل): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 35% من أفراد العينة لهم الخبرة الأكبر من 5-10 سنوات في حين نسبة 30% من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وتليها

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

نسبة 20 % من لديهم خبرة من 11- 16 سنة ويمكن إرجاع هذا إلى التوظيف الذي قامت به المؤسسة لفئة ذات الأقدمية.

المحور الثاني: مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الجدول رقم (03): يبين مدى وجود جهاز حاسوب في منصب العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	98.33%
لا	01	1.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 03: يبين أن 98.33% من أفراد العينة يمتلكون جهاز حاسوب بمكتبهم مقابل 1.67 % ممن ينفون ذلك ويمكن إرجاع هذا التباين لسياسة الإدارة الإلكترونية وتوفير في كل مكتب جهاز حاسوب للتقليل من الجهد والوقت والتكلفة.

الجدول رقم (04): يبين استخدام جهاز الحاسوب:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	59	98.33%
لا	01	1.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 04: نلاحظ أن 98.33% من أفراد العينة يحسنون استخدام الحاسوب مقابل 1.67 % ممن ينفون ذلك ويمكن إرجاع ذلك لسياسة المؤسسة في توظيف عاملين يحسنون استخدام الحاسوب.

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الجدول رقم (05): يبين مدى ربط الحاسوب بشبكة الأنترنت:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	56	93.33%
لا	04	6.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 05: نلاحظ أن 93.33% من أفراد العينة مقابل 6.67% ممن اجابوا بلا ويمكن ارجاع هذا لكون الجامعة تعمل على تعميم الانترنت على أغلب مكاتب موظفيها لتحسين أدائهم وتحسين اعمالهم.

الجدول رقم (06) : يبين توفر المؤسسة على موقع الكتروني:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	59	98.33%
لا	01	1.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 06: نلاحظ أن نسبة 98.33% من الموظفين يعرفون الموقع الالكتروني للمؤسسة مقابل 1.67% نسبة قليلة جدا لا يعرفون إذا كان هناك موقع أو لا ومن خلال مقابلتنا بهم قاموا بإعطاء موقع المؤسسة.

الجدول رقم (07): يبين مدى امتلاك المؤسسة للشبكة الداخلية (intranet):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	53	88.33%
لا	07	11.67%
المجموع	60	100%

- الجدول رقم 07: نلاحظ أن 88.33% من الموظفين يؤكدون على وجود شبكة داخلية إنترانات مقابل 11.67% ممن ينفون ذلك يمكن إرجاع هذا لطبيعة عملهم الذي لا يستخدم فيه الشبكة الداخلية.

الجدول رقم (08): يبين مدى امتلاك المؤسسة للشبكة الخارجية (extranet):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	29	48.33%
لا	31	51.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 08: نلاحظ أعلى نسبة من الموظفين أجابوا بالنفي لا بنسبة 51.67 % بمعنى لا تمتلك شبكة خارجية أو عدم معرفتهم بذلك مقابل 48.33 % ممن يؤكدون وجودها واستعمالها.

الجدول رقم (09): يبين أساس اختيار المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
الدقة	25	41.66%
السرعة	30	50%
المرونة	05	08.34%
المجموع	60	100%

- الجدول رقم 09: يبين أن نسبة 50% من افراد العينة اكدوا بأن اختيار مؤسستهم للتكنولوجيا على اساس السرعة تليها نسبة 41.66% إلى عنصر الدقة، أخيرا نسبة 08.34% للمرونة، نلاحظ ارتفاع النسبة الأولى والثانية وهذا راجع لأهمية هذين الأخيرين (الدقة والسرعة) في عالم الشغل نظرا لضيق الوقت وحساسية المعلومات ودقتها في أغلب الأحيان يتطلب تكنولوجيا دقيقة تعمل بشكل سريع وصحيح.

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الجدول رقم (10): يبين قياس مدى اهتمام المؤسسة لتهيئة العمال عند ادخال تكنولوجيايات جديدة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	34	56.33%
لا	26	43.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 10: يبين أن نسبة 56.33% من الموظفين يؤكدون بأن المؤسسة تهيئة العمال مسبقا عند ادخال تكنولوجيايات جديدة، مقابل نسبة 43.67% ينفون ذلك، وهذا راجع الى الرغبة في تحسين من الأداء الإداري وتسهيل إيصال المعلومات في أبسط شكل وسهولة التأقلم مع الوسائل الجديدة.

الجدول رقم (11): يبين مدى وجود الدورات تدريبية للعمال في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	29	48.33%
لا	31	51.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 11: بين أن 48.33% من الإداريين أجابوا بنعم أي هناك دورات تدريبية مسبقا أما النسبة المتبقية فهي 51.67% من الإداريين الذين نفو ذلك، هناك تقارب بين النسبتين هذا يوضح مدى الوعي المؤسسة بأهمية الدورات التكوينية لكسب معارف وخبرات جديدة تؤهلهم الدخول إلى عالم الشغل واثقان العمل بمهارات وقدرات اتصالية جيدة يحتم ويجذب الاعتماد الدائم ولفترات مدروسة للتحضير الجيد والمسبق للإداري.

الجدول رقم (12): يبين مدة التكوين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
3 اشهر	20	68.97%
6 اشهر	07	24.13%
9 اشهر	02	6.90%
9 اشهر فاكثر	00	00%
المجموع	29	100%

الجدول رقم 12: نلاحظ أن أكبر نسبة 68.97% كانت لفترة مدة 3 أشهر تليها 24.13% لفترة 6 أشهر، نسبة 6.90% لفترة 9 أشهر، وأخيرا فترة 9 اشهر فأكثر بنسبة 00 %، وهذا راجع لقصر مدة التكوين وعدم اهتمام المؤسسة بالشكل الكافي لتأطير الموظفين الجدد خاصة وتقديم لهم خبرات وتعليمات للمهنة.

الجدول رقم (13): يبين مدى الاستفادة من دورات تدريبية من قبل المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	30%
لا	42	70%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 13: حسب إجابات الموظفين المستجوبين حول أسبقية الاستفادة من دورات تكوينية نجد بأن نسبة 70 % لم يستفيدوا منها، بينما نسبة 30% استفادوا من الدورات، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تقوم بإجراء دورات تدريبية للموظفين لمساعدتهم على استغلال التكنولوجيا الحديثة التي تدخل للمؤسسة وبدورها تؤدي إلى تغيير في التنظيم الداخلي الخاص بها.

الجدول رقم(14):يبين عدد الدورات التدريبية:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
55.55%	10	دورة واحدة
27.78%	05	دورتان
16.67%	03	3دورات فاكثر
100%	18	المجموع

الجدول رقم14: يبين أن أكبر نسبة تمثلت في دورة واحدة لتكوين بنسبة 55.55 %وتليها دورتان بنسبة نسبة 27.78 % واخيرا 3 دورات بنسبة 16.67%ومنه نجد أن المؤسسة تعمل على تدريب العمال بصفة واحدة ويكون هذا التكوين شامل عن كل ما يخص التكنولوجيات.

الجدول رقم(15):يبين اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
5%	03	فرنسية
65%	39	عربية
30%	18	الاثنتين معا
100%	60	المجموع

الجدول رقم15: يبين الجدول أعلاه عن اللغة الأكثر استخداما وتداولها في المؤسسة هي اللغة العربية بنسبة 65% وتليها استعمال اللغتين معا بنسبة 30% ، وفي الأخير نسبة اللغة الفرنسية كانت 5%، ومنه فالعمال يفضلون استعمال اللغة العربية أحسن في أعمالهم الإدارية .

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الجدول رقم(16): يبين مدى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
20%	06	10%
50%	16	26.67%
80%	31	51.67%
100%	07	11.66%
المجموع	60	100%

الجدول رقم16: عادت نسبة اعتماد الإداريين في عملهم على التكنولوجيات الجديدة الى 51.67% لنسبة 80% تليها 26.67% للنسبة 50% ثم نسبة 11.66% لنسبة 100% وأخيرا نسبة 10% للإدائين الذين يعتمدون على التكنولوجيات بنسبة 20% وهي أدنى نسبة وهذا يدل على الإعتماد الكبير والواضح للتكنولوجيات حيث أن التغييرات التكنولوجية الحاصلة ومدى تسارع وتيرة العمل وضيق الوقت، تفرض اعتماد أساليب واليات وموارد بشرية عملية وتعظيم الاستفادة لخلق أثار ايجابية لدى الموظفين، من خلال الاستخدام وكذا تحسين وتسريع العمل ومواجهة صعوبات الاتصال.

الجدول رقم(17): يبين مدى استشارة الزملاء في حالة وجود مشكلة في التعامل مع التكنولوجيات في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	58	96.67%
لا	02	3.33%
المجموع	60	100%

الجدول رقم17: يمثل الجدول أعلاه مدى استشارة الموظف لزملائه في حالة ما واجهته مشكلة ما في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة حيث يوضح أن نسبة 96.67% من المبحوثين أجابوا بنعم بينما نسبة 3.33% أجابوا بلا و مما سبق يتبين أن الموظفين يعملون في جو من الزمالة والتعاون كما يدل على معرفة البعض منهم بأمور التكنولوجيا ومدى مساهمتها في ربح التكلفة والوقت وتعزيز الثقة بالنفس.

الجدول رقم (18): يبين مدى إمكانية وجود صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	03	5%
أحيانا	45	75%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 18 : يبين الجدول أعلاه عن إذا كانت هناك صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تمثلت أعلى نسبة في وجود صعوبات أحيانا بنسبة 75%، وتليها لا وجود لهذه الصعوبات بنسبة 20%، وبعدها نعم هناك صعوبات بنسبة 5%، ومنه نجد أن هناك في كثير من الأحيان هناك صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا راجع إلى عدم إطلاع العمال على تقنيات استخدام هذه التكنولوجيات وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة، وعدم تمكن من دورات تدريبية كافية لإطلاع أكثر عن كيفية استخدام هذه التكنولوجيات.

الجدول رقم (19): يبين نوع الصعوبات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
التكوين	07	14.59%
التطبيق	23	47.91%
التكتيك	18	37.50 %
المجموع	48	100%

الجدول رقم 19: يبين أن أعلى نسبة تمثلت في التطبيق بنسبة 47.91% وبعدها التكتيك بنسبة 37.50 % وأخيرا التكوين بنسبة 14.59%، وهذا راجع إلى أن مشكلة التطبيق تعود إلى قلة الدورات التدريبية داخل المؤسسة وعدم تحكم العمال بالتطبيقات التكنولوجيات الجديدة.

الجدول رقم(20): يبين مدى مصادفة المشاكل نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
40%	24	نعم
60%	36	لا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 20: من خلال قراءة الارقام المقدمة في الجدول تأتي نسبة 60% من الإداريين الذين لا يعانون من مشكل في استخدامه لتكنولوجيا المعلومات ونسبة 40% من الذين خلقت لهم مشاكل نتيجة الاستخدام التكنولوجي حيث يظهر لنا نسبة معتبرة تقدر ب 40% من الموظفين يعانون مشاكل نتيجة استخدام التكنولوجيات نظرا لطول مدة الدوام او لدقة المعلومات التي تحتم عليهم الاعتماد الكلي على التكنولوجيات لتلبية الحاجات سواء من خلال الاعتماد على التطبيقات أو البرامج أو الولوج لشبكة الانترنت للتواصل بالبريد الإلكتروني وغيره من الوسائل. ومنه هذه التكنولوجيات جاءت بصفة عامة على إعانة العامل وإنقاص من مجهوداته العملية ممكن وبسرعة حيث تم استغلالها بأحسن الطرق وهذا ما أثبتته النتائج.

الجدول رقم(21): يبين نوع المشاكل:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
30%	09	صحية
10%	03	نفسية
60%	18	تقنية
100%	30	المجموع

الجدول رقم 21: نلاحظ أن أكبر مشكل يعاني منه العمال نتيجة استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هو مشكل تقني بنسبة 60% ،وتليها مشكل صحي بنسبة 30% ،وأخيرا مشكل نفسي بنسبة 10% وهذا راجع الى تعقيدات التكنولوجيا و مشاكل الغير متوقعة من انقطاع في الانترنت مثلا او التطبيقات المعقدة لتكنولوجيات كبقية استخداماتها .

المحور الثالث: تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم (22): يبين مدى قيام المؤسسة بأي تغييرات تنظيمية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	40	65%
لا	20	35%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 22: من خلال الجدول الذي يتناول امكانية قيام المؤسسة بإدخال أي تغييرات تنظيمية فنجد ان نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تقوم بذلك كانت 65% كبيرة نوعا ما فيما الذين أجابوا بلا بنسبة 35% يعني أن المؤسسة تبذل مجهودات قدر الإمكان في مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل الذي يتميز بالسرعة والسهولة في تأدية العمل وريح الوقت من جهة ومن جهة أخرى تحقيق المكانة والتقدم التكنولوجي.

الجدول رقم (23): يبين مستوى التغيير التنظيمي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
الهيكل	08	20%
الموارد بشرية	13	32%
المعدات	08	20%
الهيكل + الموارد البشرية	03	07%
الهيكل + الموارد البشرية + المعدات	03	07%
الموارد البشرية + المعدات	05	12%
الهيكل + المعدات	01	02%
المجموع	40	100%

الجدول رقم 23: نلاحظ أن أكبر نسبة لتغيير الذي قامت به المؤسسة على مستوى الموارد البشرية بنسبة 32%، ثم على مستوى المعدات والهيكل بنفس النسبة 20%، تليها نسبة 12% إلى المبحوثين الذين اختاروا كل من

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الاحتمال (الموارد البشرية+المعدات)، وهذا راجع إلى التغيير يتم أولاً على مستوى البشري لأن العامل هو المستهدف الأول في عملية التغيير لأنه هو المستخدم والمستفيد من هذه التكنولوجيات .

الجدول رقم(24): يبين القائم بعملية التغيير:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
المؤسسة نفسها	44	73.33%
المكلف بالعلاقات الخارجية	03	05%
الاثنين معا	13	21.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 24: يبين أن المؤسسة نفسها في التي تقوم بعملية التغيير بنسبة 73.33%، وبعدها احتمال الاثنين معا (المؤسسة نفسها،المكلف بالعلاقات الخارجية) بنسبة 21.67%، وفي الأخير المكلف بالعلاقات الخارجية بنسبة 05% ، ويمكن القول أن المؤسسة في المسؤول الأول عن العملية التغيير داخل المؤسسة لأنها تعرف الحاجيات و المستلزمات الناقصة في المؤسسة، وعلى هذا الأساس تحدث مستجدات جديدة ما إدخال التكنولوجيات الحديثة.

الجدول رقم25: يبين الصورة التي يتم بها التغيير في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
بصورة تدريجية	35	58.33%
بصورة مفاجئة و فورية	25	41.67%
المجموع	60	100%

الجدول رقم25: تبرز معطيات الجدول طرق للتغيير الحاصل في المؤسسة، أن نسبة 58.33% تعود إلى أن التغيير يتم بصورة تدريجية ونسبة 41.67% تعود إلى فجائية وفورية التغيير بنسبة لهم من طرف المؤسسة، وهذا دليل على أن المؤسسة تهيئ بصفة مسبقة العاملين داخل المؤسسة وتعمل على إدخال هذا التغيير تدريجيا لتمكين الموظفين من الاستيعاب الجيد له وتقبله بصورة إيجابية ومحاولة معرفة كل المستجدات الخاصة به، وتحسين نمط ووتيرة العمل داخل وخارج حدود المؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

الجدول رقم 26: يبين موقف العامل إزاء عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
القبول	44	73.34%
الرفض	02	3.33%
محايد	14	23.33%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 26: من خلال هذا الجدول الذي يعبر عن رأي الموظفين إزاء عملية التغيير التكنولوجي كانت النسب كالتالي: نسبة الموظفين الذين يدعمون التغيير هي 73.34% نسبة كبير ، أما الراضين لعملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة فكانت نسبتهم صغيرة جدا 3.33% أما المحايدين لهذه العملية نسبتهم كانت 23.33% ونستنتج من هنا مدى رضا الموظف بدخول التكنولوجيا وإحداثها للتغيير في المؤسسة حيث تعود بالنتفع على المؤسسة والموظف بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 27: يبين مدى دعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	60	100%
لا	00	00%
المجموع	60	100%

الجدول رقم 27: يبين الجدول أعلاه أن كل العاملين في المؤسسة يدعمون التغيير التكنولوجي بنسبة 100%، وهذا دليل على مدى توعية العامل بأهمية هذا التغيير وإدخال التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة واستخدامها والعمل بكل تقنياتها وتطبيقاتها المختلفة لأنها تعود بالنتفع والفائدة على العمال والنهوض بإدارة إلكترونية بحتة لتوفير الجهد والوقت والمكان.

الجدول رقم 28: يبين سبب الدعم:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
40%	24	النفع للموظفين
35%	21	النفع للمؤسسة
1.67%	01	اخرى
21.66%	13	النفع للموظفين+النفع للمؤسسة
1.67%	01	النفع للموظفين+النفع للمؤسسة+اخرى
100%	60	المجموع

الجدول رقم 28: عادت نسبة 40% للنفع للموظفين، تليها نسبة 35% للنفع للمؤسسة ثم نسبة 21.66% إلى الاحتمال (النفع للموظفين+النفع للمؤسسة)، ومنه فالتغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على كل منهما فهو يسهل عمل الموظفين وفي أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة وعلى المؤسسة بتحول من إدارة تقليدية إلى غدارة إلكترونية .

الجدول رقم 29: يبين وجهة نظر العامل حول فوائد التغيير التنظيمي التكنولوجي الحاصل في المؤسسة على وظيفته:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
98.33%	59	نعم
1.67%	01	لا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 29: بعد ملاحظة البيانات الواردة في الجدول نجد أن نسبة 98.33% أجابوا بنعم لفائدة التغيير التكنولوجي على وظيفتهم ونسبة 1.67% أجابوا بلا وهيا نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأخرى وهذا يدل أن التغيير الحاصل أعطى ايجابية وريح للوقت والجهد بتسهيل المهام الإدارية وخلق طرق جديدة لإيصال المعلومات وخاصة التواصل الداخلي في المؤسسة وسرعة تنفيذ المهام.

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الجدول رقم 30: يبين فوائد التغيير التنظيمي التكنولوجي الحاصل في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
العمل بشكل افضل	31	52.34%
التحفيز	05	8.47%
المشاركة والتفاعل	07	11.90%
العمل بشكل افضل + المشاركة والتفاعل	07	11.90%
التحفيز + العمل بشكل افضل	04	6.77%
التحفيز + المشاركة والتفاعل	02	3.38%
العمل بشكل افضل + التحفيز + المشاركة والتفاعل	03	5.08%
المجموع	59	%100

الجدول رقم 30: يبين أن أكبر نسبة كانت إلى أن التغيير التنظيمي التكنولوجي الحاصل في المؤسسة له فوائد على العمل بشكل أفضل بنسبة 52.34% وتليها المشاركة والتفاعل وكل من الاحتمال (العمل بشكل أفضل + المشاركة والتفاعل) بنسبة 11.90%، تم نسبة 8.74% عادت إلى التحفيز، وتليها نسبة 6.77% للاحتمال (التحفيز + العمل بشكل أفضل)، ومنه فالتغيير التكنولوجي يعود بنفع أكثر على سيرورة العمل بشكل افضل داخل المؤسسة فتم تحويل العمل بشكل الكتروني وسرعة وصول المعلومات في الاتصال الداخلي وخارجي للمؤسسة.

الجدول رقم(31): يبين دوافع التغيير التنظيمي التي أدت إلى ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
66.67%	40	تحسين الاداء الوظيفي
33.33%	20	تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة
100%	60	المجموع

الجدول رقم 31 : يبين هذا الجدول دوافع التغيير التنظيمي التي أدت إلى ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة حيث تتلخص فيما يلي تحسين الاداء الوظيفي بنسبة 66.67% و نسبة 33.33% عادت الى احتمال تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي أن الموظفين استحسنان في تحسن أدائهم الوظيفي بفضل التغيير التنظيمي الذي أزال عناء الأوراق و صعوبة العمل وكذا الوقت بجعل الأداء الوظيفي أهم دافع.

الجدول رقم(32): يبين مدى إمكانية وجود صعوبة في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
46.67%	28	نعم
53.33%	32	لا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 32: يبين الجدول أعلاه عن وجود صعوبة في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي، فكانت النتائج لا وجود لأي صعوبة في استخدام هذه التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي بنسبة 53.3% ، في المقابل (نعم) وجود صعوبة في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير بنسبة 46.67% ،ومنه نلاحظ أن هناك عدد من العمال استفادوا من دورات تدريبية مكنتهم من الاطلاع علي كيفية استخدام هذه التكنولوجيات والانسجام مع التغييرات الحاصلة داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى أن هناك عمال تقبلوا إدخال هذه التكنولوجيات الحديثة بكل رحب، مما ساعدهم على تجاوز الصعوبات الموجودة والاستفادة من كل ما هو جيد في هذه التكنولوجيات و التغيير التنظيمي الحاصل داخل المنظمة.

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الجدول رقم(33): يبين نوع الصعوبات في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
57.14%	16	نقص الاتصال
7.14%	02	طبق بطريقة سريعة
14.28%	04	اهداف غير واضحة
7.14%	02	شعور بعد الثقة
7.14%	02	نقص الاتصال+طبق بطريقة سريعة
3.58%	01	نقص الاتصال+طبق بطريقة سريعة+اهداف غير واضحة+شعور بعدم الثقة
3.58%	01	نقص الاتصال+شعور بعدم الثقة
100%	28	المجموع

الجدول رقم 33: تظهر لنا النتائج أن اعلى نسبة عادت لعنصر نقص الاتصال 57.14% تم أهداف غير واضحة بنسبة 14.28% تم نسبة 7.44% عادت لكل من احتمال طبق بطريقة سريعة واحتمال شعور بعدم الثقة واحتمال (نقص الاتصال+طبق بطريقة سريعة)، وهذا راجع ربما لعدم اهتمام المؤسسة بالجانب الاتصالي بين الموظفين الذي يخلق لها مشاكل عكسية للتغيير الحاصل والقدرة على الانسجام والتأقلم مع التغييرات التكنولوجية.

الجدول رقم (34): يبين مدى تحقيق التغيير التكنولوجي لأهدافه من خلال انماط سلوكيات الافراد والجماعة والمنظمة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
83.33%	50	نعم
16.67%	10	لا
100%	60	المجموع

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الجدول رقم 34: فيما يخص تحقيق التغيير التكنولوجي لأهداف من خلال الانماط والسلوكيات الافراد والجماعات والمنظمات جاءت النتائج كتالي نسبة 83.33% اجابوا بنعم تلتها نسبة 16.67% أجابوا ب لا، ومنه نجد أن التغييرات فرضت نوعا جديدا من الموارد البشرية المتأقلم مع التغييرات التكنولوجية وخلق مناخ من الإبداع والابتكار وكذا خلق تأثيرات إيجابية في مكان العمل محفزة وداعمة للتغيير ومواكبة التطورات التكنولوجية لما له فائدة على تحسين سيورة العمل في ضوء الظروف التي أوجدتها تكنولوجيات الاتصال.

الجدول رقم (35): يبين الاهداف المحققة في ظل التغيير التكنولوجي:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
16%	08	مهارات التخطيط الاتصال
06%	03	القدرة على التأثير والقيادة
06%	03	مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية
14%	07	مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة
10%	05	تبسيط الاجراءات
00%	00	تقديم الحوافز
04%	02	مهارات التخطيط الاتصال+ تبسيط الاجراءات
12%	06	مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة + تبسيط الاجراءات
02%	01	القدرة على التأثير والقيادة+ مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية
06%	03	القدرة على التأثير والقيادة + مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة + تبسيط الاجراءات
06%	03	مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة +مهارات التخطيط الاتصال
04%	02	مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة +مهارات التخطيط الاتصال + تبسيط

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

الاجراءات		
مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية+ تبسيط الاجراءات	03	06%
مهارات التخطيط الاتصال+ القدرة على التأثير والقيادة +مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة+ تبسيط الاجراءات+ تقديم الحوافز	01	02%
مهارات التخطيط الاتصال+ القدرة على التأثير والقيادة + مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية +مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة+ تبسيط الاجراءات	02	04%
مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية+ مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة	01	02%
المجموع	50	100%

الجدول رقم 35: يبين مدى تحقق التغيير التكنولوجي أهدافه فكانت أكبر نسبة لاحتتمال مهارات التخطيط الاتصالي التي قدرت ب 16% تم نسبة 14% الى الاحتمال مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة تم الاحتمال) مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة+ تبسيط الاجراءات) الذي قدرت نسبته ب 12% يليها احتمال تبسيط الاجراءات بنسبة 10%، تم تليها نسبة 6% بالتساوي بين القدرة على التأثير والقيادة و الاحتمال مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية والاحتمال (القدرة على التأثير والقيادة + مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة + تبسيط الاجراءات)، ومنه جاء التغيير التكنولوجي لتسهيل الاجراءات الادارية وتبسيطها وعمل على تقوية مهارات التخطيط والتنفيذ بين العمال.

الجدول رقم 36: يبين قياس مدى نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	49	81.67%

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

18.33%	11	لا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 36: من خلال الأرقام الموجودة أعلاه نرى بأن نسبة الموافقين على نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث التغيير التنظيمي داخل مراكز عملهم هي نسبة كبيرة قدرت ب 81.67% أما فيما يخص المعارضين لذلك فقدرت ب 18.33% ومنه نجد أنه بالفعل كان للتكنولوجيات الجديدة الدور الفعال في إحداث التغيير داخل المؤسسة لما تتسم به من سرعة ومرونة في تنفيذ المخططات وتسهيل العمل وكذا ربح الوقت في ظل وجود الشبكات الداخلية والخارجية للانترنت.

الجدول رقم (37): يبين سبب عدم نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
06.13%	03	سرعة اجراء التغيير
16.34%	08	عدم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات
10.21%	05	نقص الاتصال
42.86%	21	عدم تدريب الافراد
08.18%	04	عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية
02.02%	01	مقاومة التغيير من طرف الموظفين
02.02%	01	عدم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات + نقص الاتصال + عدم تدريب الافراد + عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية + مقاومة التغيير من طرف الموظفين
04.09%	02	عدم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات + نقص الاتصال + عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية
06.13%	03	عدم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات + عدم تدريب الافراد

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

02.02 %	01	نقص الاتصال+ عدم تدريب الافراد+ عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية
100% %	49	المجموع

الجدول رقم 37: يبين أن من أسباب عدم نجاح التغيير التكنولوجي في المؤسسة يعود بأعلى نسبة إلى عدم تدريب الأفراد بنسبة 42.86% وبعدها عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بنسبة 16.34% وتليها نقص الاتصال بنسبة 10.21% وبعدها عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية 8.18% وتليها سرعة اجراء التغيير والاحتمال(عدم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات + عدم تدريب الافراد) بنسبة 6.13%، وهذا يعود إلى عدم الاكثار من الدورات التدريبية للعمال وإعادة تكوينهم سنويا وإطلاعهم على كل استخدامات التكنولوجيات الجديدة لتمكين من إنجاح التغيير التكنولوجي في المؤسسة.

الجدول رقم(38) : يبين مدى مقاومة التغيير من طرف الموظفين في المؤسسة :

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
46.67%	28	نعم
53.33%	32	لا
100%	60	المجموع

الجدول رقم 38: يبين الجدول إذا كانت هناك مقاومة لتغيير من طرف الموظفين في المؤسسة، حيث نجد أن لا توجد مقاومة لهذه التغيير من طرف الموظفين في المؤسسة بنسبة 53.33%، وفي المقابل نجد نعم هناك مقاومة لهذه التغيير من طرف الموظفين في المؤسسة بنسبة 46.67%، ومنه كانت النسبتان متقاربتان أي أنه يوجد نوع من عدم الرضا على دخول التكنولوجيا الحديثة مجال العمل الإداري فيما يرى البعض الآخر أن هذه الأخيرة تعود بالإيجاب على العاملين وتعمل على تحسين من مستواهم وتقليل العبء عليهم والنهوض بما هو جيد لهم لمؤسستهم.

الجدول رقم(39): يبين سبب مقاومة التغيير من طرف الموظفين في المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
21.43% %	06	عدم الاهتمام بجوانب سلوكية للموظفين
03.57 %	01	التعصب والتمسك بالأفكار التقليدية

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

53.58%	15	نقص الاتصال
07.14%	02	طرق غير مقنعة
03.57%	01	عدم الاهتمام بجوانب سلوكية للموظفين + التعصب والتمسك بالأفكار التقليدية + نقص الاتصال + طرق غير مقنعة
03.57%	01	عدم الاهتمام بجوانب سلوكية للموظفين + نقص الاتصال
03.57%	01	عدم الاهتمام بجوانب سلوكية للموظفين + طرق غير مقنعة
03.57%	01	عدم الاهتمام بجوانب سلوكية للموظفين + طرق غير مقنعة
100%	28	المجموع

الجدول رقم 39: يبين أن مقاومة التغيير من طرف الموظفين أكبر نسبة تعود إلى نقص الاتصال 53.58% ثم نسبة 21.43% عدم الاهتمام بالجوانب السلوكية للموظفين ثم نسبة 7.14% عادت إلى طرق غير مقنعة، وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بجانب الاتصال الذي يخلق عدم الثقة في القائمين على التغيير أو ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.

الجدول رقم (40): يبين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
13.33%	08	زيادة معدل الاستجابة
33.33%	20	سرعة تنفيذ المخططات
08.34%	05	زيادة الروح المعنوية
16.67%	10	وضوح المسؤوليات
25%	15	الفاعلية

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

زيادة التفكير الابداعي	02	03.33 %
المجموع	60	100 %

- الجدول رقم 40: تبين النتائج المحصل عليها أن نسبة 33.33% أجابوا بأن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة أدى إلى زيادة سرعة تنفيذ المخططات تليها نسبة 25% للفاعلية ثم نسبة 16.67% لعنصر وضوح المسؤوليات ثم نسبة 13.33% لزيادة معدل الاستجابة وأخيرا ليس آخرا نسبة 8.34% لزيادة الروح المعنوية للأفراد وأخيرا نسبة 3.33% زيادة التفكير الابداعي. وهذا يبين مساهمة هذه التكنولوجيات الفعالة خاصة في تنفيذ المخططات أي العمل اليومي للموظفين وزيادة وتيرة العمل والفاعلية أي القدرة على احداث التغيير الايجابي في المؤسسة وكذا عنصر اخر مهم وهو وضوح المسؤوليات وعدم اتكال كل عامل على اخر.

الجدول رقم(41): يبين اقتراحات العاملين من أجل انجاح عملية التغيير باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
مساهمة ايجابية	02	03.33 %
الاخلاص والاستمرارية	13	21.67 %
الولاء للمؤسسة	01	01.67 %
منح الثقة المتبادلة	14	23.33 %
المشاركة في اتخاذ القرار	19	31.67 %
التحفيزات المادية	02	03.33 %
التحفيزات المعنوية	09	15 %
المجموع	60	100 %

الجدول رقم 41: هذا الجدول قدم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن يرى فيها الموظف أنها قد تساهم هي الاخرى في الإنجاح عملية التغيير التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال طبعا وهذه النسب من الاكبر إلى الاصغر حسب إجابات الباحثين فالمشاركة في اتخاذ القرار تصدرت باقي النسب ب 31.67% ثم تليها منح الثقة المتبادلة بنسبة 23.33% فالإخلاص والاستمرارية بنسبة 21.67% التحفيزات المعنوية بنسبة 15% و بنفس النسبة 3.33% كل من المساهمة الايجابية والتحفيزات المادية بعد ذلك وأخيرا الولاء للمؤسسة بنسبة

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

1.67% ومنه أن الاقتراح المثل في نظر المبحوثين هو المشاركة في اتخاذ القرار مع المسؤولين لكي يحس الموظف أنه عنصر فعال وله دور هام داخل المؤسسة وهذا ما يولد الثقة المتبادلة بين العاملين بمختلف مستوياتهم وبذل جهودات أكثر للنهوض بالمؤسسة في ظل التكنولوجيا الجديدة.

المبحث الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة:

1- مناقشة النتائج:

بعد عرض البيانات الميدانية وتحليلها توصلنا الى:

- على ضوء التساؤل الاول المتمثل في: ما مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الجداول البسيطة من الجدول 02 الى 20، تبين من خلال الجدول 04 الذي كان تحت عنوان: اذا كان هناك ربط بالانترنت، جاءت اكير نسبة للإجابة بنعم التي قدرة ب %93.33، وبخصوص الجدول 15 المتمثل في ما مدى اعتمادكم على هذه التكنولوجيات في عملهم، وجدنا ان نسبة %51.67 أجابوا احتمال 80 ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاول التي وضعناها مسبقا* تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة كبيرة نتيجة حتمية الاستخدام.
- بخصوص التساؤل الفرعي الثاني الذي كان مفاده: كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال الجداول من 21 الى 40 بين الجدول رقم 28 المتمثل في فوائد التغيير التكنولوجي في المؤسسة والذي جاءت نسبة %98.33 للإجابة بنعم وبخصوص الجدول رقم 35 الذي دار حول مدى نجاح تكنولوجيا المعلومات والاتصال في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة حيث قدرة نسبة %81.67 من المبحوثين الذين اجابوا ب نعم، كما اشار الجدول التي تناول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة حيث عادت نسبة %73.33 الى عنصر سرعة تنفيذ المخططات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية* تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بصورة ايجابية.
- بخصوص التساؤل الفرعي الثالث الذي ينص على: ماهي المعوقات التي تواجه ادارة التغيير التنظيمي في ظل التطور التكنولوجي من خلال الجدول رقم 31 الذي يوضح مدى استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي، جاءت نسبة %55 للمجيبين بلا، والجدول رقم 37 الذي يشير الى اذا كانت هناك مقاومة للتغيير من طرف الموظفين في المؤسسة حيث عادت اكير نسبة للإجابة بلا هي %53.34، والجدول رقم 10 الذي يخص الدورات التدريبية، حيث ان نسبة %51.67 لم يستفادوا من دورات تدريبية، وهذه النتائج المتوصل لها تؤكد صحة الفرضية الثالثة* يعتبر نقص التدريب والتكوين للعنصر البشري في المؤسسة من أهم المعوقات التي تعطل عملية التطوير التنظيمي التكنولوجي.

2- النتائج العامة للدراسة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين يمكن أن نجمل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كالتالي:

- ✓ الإدارة تملك الإرادة الكاملة لتوفير جميع وسائل الاتصال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ المؤسسة لها امكانيات كبيرة لتوفير الاجهزة والحواسيب لحل المصالح والمكاتب التي لها حاجة بهذه الاجهزة.
- ✓ المؤسسة لها ربط بخدمة الانترنت والخدمة متوفرة حاليا بسرعة جيدة رغم الجهود المبذولة من الادارة لتوفير كل ما سبق من اجهزة وشبكات والسعي ايضا لحمايتها من الاضرار.
- ✓ استحسان تطوير وسائل الاتصال عموما ووسائل الاتصال الداخلي خصوصا بالمؤسسة من قبل الموظفين لان استخدام هذه الوسائل يعمل على تحسين وتسهيل عملية الاتصال.
- ✓ نقص الاهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح لها من خلال ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي مما ينعكس سلبا على دافعية الافراد العاملين اتجاه عملية التغيير التنظيمي.
- ✓ ضعف على مستوى نظام الاتصال خاصة اذا تعلق الامر بالطرق والكيفية التي يتم بها ايصال المعلومة.
- ✓ انعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو الامر الذي يؤثر سلبا على قرارات المتحدة فالفرد في هذه الحالة سيميل الى اللامبالاة وعدم الاخلاص وتحمل المسؤولية اتجاه القرارات المتخذة.
- ✓ عدم توفر المناخ الملائم للابتكار والإبداع.
- ✓ ان الخوف الفرد من نقص الاتصال وعدم الاهتمام بالجوانب السلوكية للموظفين وكذا اتباع طرق غير مقنعة في اتخاذ القرارات تعتبر من ابرز العوامل التي تجعل من موظفي الجامعة أكثر اصرارا على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي.
- ✓ يتأثر موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي من خلال المشاركة والتفاعل والعمل بشكل افضل .
- ✓ اعتماد المؤسسة على ادخال عملية التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات بصورة تدريجية.
- ✓ هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة التغيير التنظيمي وكذا دعم الموارد البشرية وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة خاصة زيادة الاعتماد بشكل كبير على استخدام التقنيات المعاصر في كافة مجالات العمل .

الفصل الرابع: الاطار التطبيقي

- ✓ دعم التغيير التنظيمي في المؤسسة من قبل الموظفين من خلال النفع للموظفين و النفع للمؤسسة بنفس القيمة.
- ✓ استخدام الانترنت وشبكة الإنترنت والإكسترنات عائد لعوامل وظيفته للموظفين اثر على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصالية الحديثة فيما يخص المستوى التعليمي والمنصب.
- ✓ توجد نسبة معتبرة من الموظفين يجدون صعوبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة في جانب التطبيقي لهذه التكنولوجيات وكذا التكتيكي.
- ✓ ان النتائج السابقة للدراسات التي انطلقنا منها في بحثنا، تتوافق بشكل نسبي مع نتائج دراستنا، حيث كانت دراسة لداودي الطيب تحت عنوان* إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال* تتوافق بشكل كبير مع نتائج دراستنا خاصة في مجال دعم مراعاة مختلف الجوانب التي يمكن أن تتأثر بهذه التكنولوجيا الحديثة سواء كانت مادية أو معنوية عكس باقي الدراسات التي كانت تتوافق بشكل نسبي باختلاف بعض النتائج وتعارضها مع نتائج دراستنا.
- ✓ ان نتائج الدراسة المتحصل عليها تؤكد صحة الفرضيات الثلاثة الموضوعية مسبقا التي انطلقنا منها.
- ✓ اما في ما يخص نتائج الدراسة ومدى توافها مع اهدافها فلقد جاءت بشكل ايجابي خاصة في معرفة العلاقة بين الجانب التكنولوجي وجانب التغيير التنظيمي وإبراز المعوقات و المشاكل التي تواجه تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة المتمثلة في التدريب والتعليم ومقاومة التغيير...
- ✓ تبين لنا من خلال نتائج دراستنا هناك توافق بينها ونظرية الحتمية التكنولوجية التي تبينها في الجانب النظري، حيث جاءت في مجملها داعمة للنتائج من خلال الوسائل الالكترونية التي سوف تجعلنا نعود للترابط مرة أخرى حيث يعود الفرد إلى التجارب الجماعية و الثقافة الشفهية ، و سوف يشجع المساهمة و النشاط بدل الانسحاب و العزلة و العمل و الإنتاج بدلا من الاقتصار على التفكير، وكذا تؤكد على حتمية استخدام الفرد للتكنولوجيا وجعلهما عنصر واحد مكملين لبعضهما.

3-توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ تبني ثقافة الانجاز وذلك عن طريق اعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما ينتصب مع تطلعات وكفاءات الافراد.
- ✓ ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف المؤسسة وزيادة عزمهم على تحقيقها.
- ✓ توسيع مشاركة الموظفين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال الابتكار والإبداع.
- ✓ يجب ان لا يكون التغيير في المؤسسات بصورة عفوية ومؤقت او طارئة ولا شكلية فقط بل، انما المطلوب والمستهدف هو التغيير الشامل والمستدام والعلمي والاستراتيجي.
- ✓ الاعتماد على الكوادر المؤمنة للتغيير بشكل صحيح والعقول القادرة على الابداع والابتكار فهم القوة المحركة والدافعة للتغيير لمواجهة التحديات وتحمل اكثر للمسؤوليات .
- ✓ قد لا تكون الغالبية من الموظفين هاوية او داعمة للتغيير في المؤسسات او مستعدة للخوض في غماره، لذلك ينبغي بحثها وتشخيصها من خلال تعزيز الاتجاهات الايجابية وتوظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير، ومن ثم تقليص احتمالات المعارضة، معا تخصيص الوقت الكافي للاستماع لانشغالاتهم قصد ايجاد الحلول لمشاكلهم.
- ✓ من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها التطور المتسارع بالشكل الذي يستدعي تطوير التدريب وتوفير مستلزمات التدريب الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات عملية وعلمية قادرة على إسهام في توليد هذه التكنولوجيات واستخدامها بشكل كفاء بما يحقق توسيع نشاطات كافة.
- ✓ مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية وأدوات ووسائل الحديثة.
- ✓ التعلم والتدريب عن بعد هو احد سمات العصر الحالي وهو مجال واسع يفيد الموظف وعلى المؤسسة التركيز على هذا المجال بشكل اوسع مما هو موجود حاليا.
- ✓ توفير المعلومات الضرورية للشخص المناسب في المؤسسة في الوقت المناسب بالشكل المناسب.

4-دراسات مقترحة:

بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ما تقدم من نتائج تم اقتراح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- ✓ طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.
- ✓ واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة من وجهة نظر الموظفين.
- ✓ دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطوير التنظيمي داخل المؤسسات.
- ✓ مشاكل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات الجزائرية.
- ✓ تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على صناعة القرار.
- ✓ أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.



الخاتمة

خاتمة

تمثل ادارة التغيير التنظيمي مرحلة حاسمة في الانتقال نحو ادارة الكترونية والتحول من وسائل تقليدية الى حديثة، وتنطلق من الاستخدام الامثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم حلولاً للتعقيدات والمشاكل التي تعترض الادارة في شكلها التقليدي، وبالتالي المساهمة في تطوير الكثير من مراحل العمل الاداري وتطوير اساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، الامر الذي فرض على المؤسسات حتمية التحول الى اسلوب اداري جديد في مختلف العمليات الادارية منطلقاً في ذلك مما تتحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات وتحسينها، حيث يتم ذلك من خلال قدرة هذه التكنولوجيات الحديثة التي تتسم بالسرعة والشفافية. على الرفع من مستوى اداء الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام.

وظهرت الحاجة إلى إدارة التغيير لمواكبة هذه المستجدات، وقد حاولت هذه الدراسة توضيح ذلك من خلال إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة ومعالجتها وجعلها في متناول متخذ القرار في الوقت المناسب، فضلاً عن دورها في تعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم، كما تم التركيز على كيفية إدارة التغيير من أجل إدخال هذه التكنولوجيا الحديثة على المنظمة بتوفير المتطلبات المادية وتحديث تقنيات ومناهج الإدارة، وتدريب الأفراد على استخدامها.

وفي الاخير لا يسعنا القول سوى من اجل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة بشكل ايجابي وإدارة تغيير تنظيمي لها فعالية يجب توحيد هذان العنصران من خلال تفعيل عملية الاتصال بين الموظفين والمؤسسة مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية من (مدراء، إدارات، وعمال تنفيذيين) حول فلسفة التغيير ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه، وكذا الاهتمام بتنظيم وهيكله وظيفته وإدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على بذل وتحسين مستوى أدائهم، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين تحفيز وتقييم الأداء.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب باللغة العربية:

1. ابو النصر، مدحت، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
2. احمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، ط2003، 2-2004.
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الطبعة الثامنة ، الدار الجامعية، 2003.
4. احمد، ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
5. احمد، ماهر، كيف ترفع مهارات الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر 1995.
6. اسماعيل، محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية. 2010.
7. محمد بهجت جاد الله ، محمد كسك، المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
8. بن حبيب، عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000.
9. بن، فاروق السيد. قوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2000.
10. بين حبيب، عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000 .
11. ثابت، عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
12. الجيلاني ، حسان، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
13. حامد، هدى قشقوش، جرائم الحاسب الالكتروني في التشريع المقارن، القاهرة: دار النهضة العربية، د.ت.ن.
14. حسين عجلان، حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
15. الحناوي، محمد صالح، وآخرون، مقدمة في الاعمال في عصر التكنولوجيا، دار الجامعة، الاسكندرية، 2004.
16. د/مصطفى عبد السميع محمد، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، دار الخبرة للبحوث والتدريب، القاهرة.

قائمة المراجع

17. رأفت، رضوان، الموارد البشرية وعصر المعلومات، مصر، 2004
18. رواية، حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 .
19. روبرت، سترن ونانسي، سترن، الحاسبات الآلية وتشغيل المعلومات، (ترجمة سرور عاصم أحمد الحمامي)، الرياض: دار المريخ للنشر، 1990
20. ريجي مصطفى، علبان، عدنان، محمد، الطرباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
21. زيد، منير عبوي، ادارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
22. سعيد يس عمر ، استراتيجيات التغيير ، مصر: مركز وايد سيرفيس ، للاستثمارات والتطوير الإداري ، 1994 .
23. سعيد يس، عامر وعلى محمد، عبد الوهاب، فكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة، مركز وايد سير قيس، 1998.
24. سعيد، بن عامر، ادارة وتحديات التغيير، الارادة للطباعة، القاهرة، مصر، ط1، 2001.
25. عامر ابراهيم، قندلجي وعلاء الدين، عبد القادر، الجنابي، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، ط5، دار المسيرة، عمان، 2009.
26. عامر ابراهيم، قندلجي، وابراهيم السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2002.
27. عبد الحميد، عبد الفاتح، المغربي، نظم المعلومات الادارية، الاسس والمبادئ المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002.
28. عبد المالك، ردمان الداني، الوظيفة الاعلامية لشبكة الانترنت، بيروت: دار الراتب الجامعية، 2001.
29. عبيدات، واخرون، البحث العلمي. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000
30. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
31. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
32. غريب، عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2006.
33. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصر ، ط1، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
34. كامل فهد الشمري، محاضرة بعنوان ادارة التغيير، جامعة الملك فيصل، عمادة التعلم عن بعد.

قائمة المراجع

35. الكلوب، بشير، التكنولوجيا في عملية التعلم، ط2، دار الشروق، عمان، 1999.
36. محمد شوقي، شادي، الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات، بيروت، دار النهضة، 1983.
37. 37. محمد، بن يوسف، النمران، العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
38. محمد، محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، القاهرة، المكتبة الاكاديمية، 2001.
39. مزهر، شعبان العاني، نظم المعلوماتية الادارية : المنظور التكنولوجي، ط1، دار وائل، عمان، 2009.
40. معاني، فهمي حيزر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002.
41. نبيل، جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2006.
42. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2003.

2. المجالات:

43. جبر الله، نادية، وعثمانية حسين عثمان، "التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقلة التربية العربية، العدد 31 اكتوبر 2003.
44. حسين، عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في عولمة الاسواق المالية بين الفرص والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية مؤسسة سرار، طباعة الصناعة، الجزائر، 2010.
45. خالد بن سعد السجم، ادارة التغيير، مجلة القافلة، مارس-افريل 1998.
46. شادلي، شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 7، 2010/2009.

3. الرسائل العلمية:

47. أعراب، سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة: دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص: تنمية الموارد البشرية. 2006.
48. بشير، كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية-دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

قائمة المراجع

- الماجستير، تخصص: نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، الجزائر، 2013.
49. بن ابركان صبرينة، واقع استخدام المعلومات والاتصال لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، جامعة 8 ماي 1945:قلمة.2012.
50. توامي، يعقوب، اثر استخراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرتاح، ورقلة، الجزائر، 2013.
51. دليل، حميد. دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، 2007.
52. رحمون، حياة، تكولوجيات الاتصال الحديثة في تعزيز التسويق الالكتروني، رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال والمجتمع، قسم: علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، باتنة، 2014.
53. سميرة، رايح بوعيشة، الدعوة الاسلامية عبر الانترنت، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم الدعوة والاعلام، جامعة الامير عبد القادر، 2011.
54. شتاتحة، عائشة. احداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط، مذكرة نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
55. صالح، بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، 04/05.
56. عامر خضير الكبيسي، ادارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الاداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2010.
57. عبد الباسط، محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الاذاعي والتلفزيوني، دراسة ميدانية، (ذ.م.ن.المكتب الجامعي الحديث، 2005.
58. عزيزة، عبد الرحمن، العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية-، 2010.
59. عيشوش، عواطف، اقتصاد المعلومة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص: تسيير واقتصاد المعرفة، قسم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم تجارية، بسكرة، 2009.

قائمة المراجع

60. ابراهيم، مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989.
61. حسين، جلوب، مهارات الاتصال مع الاخرين، ط1، عمان، دار نموز المعرفة، 2010.
62. محمد الدين، الفيوزابادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
63. مفتاح محمد، دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
64. المنجد، الابددي، ط4، بيروت، المؤسسة الوطنية للكاتب.
65. هبء حافظ، بدوي، الاتصال بيم النظرية والتطبيق، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.

5. المواقع الإلكترونية:

66. www.hrdiscussion.com/h58382.html. معوقات ادارة التغيير التنظيمي .2016،23:02/01/06
67. www.almaany.cm/ar-ar/idara/03/04/2016/2007.
68. htpeco.asu.edu.jo/ecofoculty/wp.content/uplods.2011/04/71.doc.(26/01/2016).
69. مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات، جنيف 2003، تونس
2005،العاصمة//www.un.org/Arabic/conferences/wsis/fact6.html.15.03/01/
2016

6. الملتقيات والمدخلات:

70. حسين، رضا نجار، تكنولوجيا الاتصال، المفهوم والتطور، المؤتمر الدولي: الاعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة، لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 9.7 افريل، 2009.
71. سناء عبد الكريم، الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي الثقافي المؤسسات الاقتصادية)، بسكرة، نوفمبر 2005.
72. شمس ضباث، خلفلاوي، فرص تجسيد مجتمع المعلومات داخل المؤسسة، المؤتمر الدولي: للاعلام الجديد، تكنولوجيا جديدة، لعالم جديد، جامعة البحرين، 7-9 افريل.
73. شنين، عبد الرحمن واخرون. ملتقى دولي حول الابداع التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

قائمة المراجع

74. عزاوي عملر عجيلة، الابداع كاسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 09 مارس، 2005.
75. فهد، الشمري، ادارة التغيير، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1433-1433 (محاضرة).
76. كمال، قاسي، ادارة التغيير، المنطلقات والأسس مع غرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، "الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ايام 08 و 09 مارس 2005.
77. محمد بن علي، شيبان، العامري، الادارة تعريف وأهمية، مقال، التنمية الادارية، القسم، الادارة العامة وادارة الاعمال.
78. محمد، بوتين، اثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار والأداء-واقع المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اهية الشفافية ونجاعة الاداء للاندماج العلمي في اقتصاد العامي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
79. معيزي، قويدر، مداخلة بعنوان مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي ادارة التغيير كمقاومة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية
80. الهادي، بوقليل، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ضرورة تسيير التغيير ومتطلبات الحكمانية الجيدة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني لنادي الاقتصاد حول رهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق والإصلاحات الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة-27 افريل 2005.

7. المراجع باللغة الاجنبية:

81. Royercarter ,**Information Technology,Made simple books**,without place,london,1991-
82. Annebedel,**COMMENT metter en place un extranet dans une administrartion**
83. 17/02/2008.www.admiroutes.asso.fr
84. Alter , **Information system:the foundation of E business of opc.cit.**
85. Henri mahe de boitndellek,**dictionnaire de gestion,economica edition,1998,France,**



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

فرع علوم الإعلام و الاتصال



تخصص: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و المجتمع

إستمارة إستبيان لمذكرة ماستر.

تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ادارة التغيير

التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة نموذج

ملاحظة:

يمكن الإجابة بعلامة (x) مع إمكانية اختيار أكثر من اقتراح واحد، و المعلومات الواردة لا تستعمل إلا للأغراض العلمية.

شاكرين لكم صادق تعاونكم

المحور الاول :بيانات اولية:

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- السن: من 20 الى 30 من 31 الى 40 من 41 الى 50 51 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي :
متوسط ثانوي جامعي تكوين
- 4- طبيعة عملكم في المؤسسة (المسمى الوظيفي):
موظف اطار مسؤول
- 5- عدد سنوات الخبرة (الاقدمية في العمل):
اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- 1- هل تمتلك جهاز حاسوب في منصب عملك :
نعم لا
- 2- هل تحسن استخدام الحاسوب:
نعم لا
- 3- هل لديك ربط بالانترنت:
نعم لا
- 4- هل تمتلك مؤسستكم موقع الكتروني :
نعم لا
- 5- هل تمتلك مؤسستكم شبكة داخلية (intranet):
نعم لا
- 6- هل تمتلك مؤسستكم شبكة خارجية (extranet):
نعم لا
- 7- على اي اساس تختار مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:
الدقة السرعة المرونة
- 8- هل تقوم مؤسستكم بتهيئة العمال عند ادخال تكنولوجيايات جديدة:
نعم لا
- *اذا كانت الاجابة بلا فلماذا.....
- 9- هل توجد دورات تدريبية:
نعم لا

• كم مدة التكوين:

3 اشهر 6 اشهر 9 اشهر 9 اشهر فاكثر

9- هل سبق واستفدتم من دورات تدريبية:

نعم لا

• في حالة الاجابة بنعم. فما عدد الدورات التي استفدتم منها:

دورة واحدة دورتان 3 دورات فاكثر

10- ما اللغة الاكثر استخداما في المؤسسة:

فرنسية عربية الاثنان معا

11- ما نسبة اعتمادكم على هذه التكنولوجيات في عملكم:

20% 50% 80% 100%

12- هل تلجأ الى استشارة زميلك في حالة ما واجهتك مشكلة في التعامل مع التكنولوجيا التي بين يديك:

نعم لا

13- هل تجد صعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نعم احيانا لا

* اذا كانت الاجابة بنعم او احيانا ما نوع هذه الصعوبات:

التكوين التطبيق التكنيك

14- هل تعاون من مشاكل نتيجة استخدامكم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال :

نعم لا

* اذا كانت الاجابة بنعم ماهي تلك المشاكل:

صحية نفسية تقنية

المحور الثالث : تقييم تاثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة .

1- هل قامت المؤسسة باي تغييرات تنظيمية:

نعم لا

• اذا كانت الاجابة بنعم على أي مستوى كان هذا التغيير

الهيكلي موارد بشرية معدات

2- من يقوم بعملية التغيير :

المؤسسة نفسها المكلف بالعلاقات الخارجية الاثنان معا

3- هل هذا التغيير يتم :

بصورة تدريجية بصورة مفاجئة وفورية

4- ماموقفك ازاء عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة :

قبول الرفض محايد

5- هل تدعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة

نعم لا

• اذا كانت اجابتك بنعم لماذا :

النفع للموظفين النفع للمؤسسة

اخرى تذكر

6- هل ترى ان التغيير التنظيمي التكنولوجي الحاصل في المؤسسة له فوائد على وظيفتك

نعم لا

• اذا كانت اجابتك بنعم لماذا

العمل بشكل افضل التحفيز المشاركة والتفاعل

اخرى تذكر

7- مادوافع التغيير التنظيمي التي ادت الى ادخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة :

تحسين الاداء الوظيفي تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة

اخرى تذكر

8- هل تجد صعوبة في استخدام التكنولوجيات والانسجام مع عملية التغيير التنظيمي

نعم لا

• اذا كانت الاجابة بنعم لماذا

نقص في الاتصال طبق بطريقة سريعة اهداف غير واضحة شعور بعدم الثقة

9- هل حقق التغيير التكنولوجي اهدافه من خلال انماط وسلوكيات الافراد و الجماعة و المنظمة

نعم لا

• اذا كانت اجابتك بنعم ها تم ذلك من خلال

مهارات التخطيط والاتصال القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية
مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة تبسيط الاجراءات تقديم الجوائز

10- هل نجحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال واحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة

نعم لا

• اذا كانت اجابتك ب لا ما السبب

سرعة اجراء التغيير عدم اشراك الافراد في اتخاذ القرارات

نقص الاتصال عدم تدريب الافراد

عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية مقاومة التغيير من طرف الموظفين

11- هل كانت هناك مقاومة لتغيير من طرف الموظفين في المؤسسة

نعم لا

• اذا كانت الاجابة بنعم لماذا

عدم اهتمام بجوانب سلوكية للموظفين التعصب والتمسك بالأفكار التقليدية

نقص الاتصال طرق غير مقنعة

12- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

زيادة معدل الاستجابة سرعة تنفيذ المخططات

زيادة الروح المعنوية وضوح المسؤوليات

الفاعلية زيادة التفكير الابداعي

13- ماهي اقتراحاتكم من اجل نجاح عملية التغيير باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

مساهمة الايجابية الاخلاص والاستمرارية

الولاء للمؤسسة منح الثقة المتبادلة

المشاركة في اتخاذ القرار التحجيزات المادية والمعنوية



الملاحظات

الملخص باللغة العربية:

تعتبر ديناميكية المجال التكنولوجي اهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي تعيشها اليوم حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الانشطة والعمليات، خاصة ما تعلق بمعالجة المعلومات ونشرها او ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات وساهمت بذلك في دمج مختلف الاطراف في منظومة معلوماتية واحدة، وفي ظل هذه التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها عصرنا اليوم، أصبح لزاما على المؤسسات ان تبادر بوضع الخطط وترسيم السياسات اللازمة لتطوير نظم المعلومات والاتصال، والاهتمام بإعداد وتهيئة الكوادر الفنية وتأمين خدمات معلوماتية سريعة ومتطورة، ومن هنا لا بد من العزوف على فكرة الادارة التقليدية والبحث عن البديل الذي يستخدم لرفع مستوى الاداء والكفاءة في الادارات والاتجاه الى اعتماد ادارة تغيير تنظيمي شاملة للتحسين والتطوير، خاصة في العمل المؤسساتي الذي يتميز هو الاخر بالتجدد والتغيير المستمر الذي يحتم على القائمين عليه تبني وخلق تغيير تنظيمي تكنولوجي يتماشى مع متطلبات هذا العصر.

بهذا الصدد تحاول هذه الدراسة طرح اشكالية مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية شملت عينة قوامها 60 مفردة من موظفين جامعة قالمة* العلوم الإنسانية، الإجتماعية، والإقتصادية*، حيث تم الاعتماد على اجابة المبحوثين من خلال تحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج باختبار الفرضيات المدروسة.

وتستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال التركيز على جوانب القوة والضعف في قيادة التغيير التنظيمي عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية!، وكذا محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الجانب التكنولوجي الحديث والجانب التنظيمي، الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي توجه تطبيق وتحسين استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا، المعلومات، الاتصال، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة التغيير، إدارة التغيير التنظيمي.

Résumé

Le dynamisme du domaine technologique est considéré comme la plus importante chose qui caractérise l'ère actuelle dans le milieu des transitions qu'on vit aujourd'hui, là où a apparu la technologie comme facteur influent dans toutes les activités et les processus, en particulier ce qui concerne le traitement de l'information et sa diffusion, ou ce qui est connu par la technologie des informations et de la communication ce qui a déclenché une révolution énorme dans les systèmes des informations et a ainsi contribué à intégrer les différentes parties dans un seul système informatique .A la lumière de ces évolutions scientifiques et techniques que connaît notre temps aujourd'hui, il est devenu impératif pour les institutions de prendre l'initiative d'élaborer des plans et démarquer des politiques nécessaires pour développer les systèmes des informations et de la communication, et l'intérêt pour la préparation et la création des cadres techniques et sécuriser des services informatiques rapides et sophistiqués, d'où la nécessité d'être réticent de l'idée de l'administration traditionnelle et la recherche d'une alternative qui est utilisé pour élever le niveau de performance et d'efficacité dans les administrations et la tendance à adopter la gestion du changement organisationnel global pour améliorer et développer surtout dans le domaine du travail des institutions qui se caractérise lui aussi par le renouvellement et le changement constant, ce qui rend impératif pour ceux qui le soutiennent à adopter et créer un changement organisationnel technologique compatible avec les exigences de cette époque.

À cet égard, cette étude tente de mettre la problématique sur l'impact de la technologie des informations et de la communication pour gérer le changement organisationnel des institutions algériennes, sur la base d'une étude sur le terrain qui a inclus un échantillon de 60 personnes : des fonctionnaires de l'université de Guelma * sciences humaines, économiques et sociales* où on a compté sur les réponses des personnes interrogées lors de l'analyse et de l'interprétation pour arriver à des résultats par des tests d'hypothèses

étudiées .

Cette étude tire son importance à travers la concentration sur des cotés de force et de faiblesse dans la conduite du changement organisationnel par l'utilisation de la technologie des informations et de la communication dans les institutions algériennes , et en plus essayer de comprendre la relation qui existe entre le côté technologique moderne et le côté organisationnel, être au courant de certains problèmes et contraintes qui guident l'application , l'amélioration et l'utilisation de la technologie de communication et des informations dans l'institution.

Mots-clés: la technologie, l'information, la communication, technologies de l'information et de la communication, la gestion du changement, la gestion du changement organisationnel.