



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

فرع إتصال



تحت عنوان:

مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة مسحية على موظفي إدارة شركة سارل سودسشن التجارية

بلدية فريحة، ولاية تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

تحت اشراف:

- أ. سجية جمعي

من إعداد الطالبتين:

- سلمى عدوامة

- داليا عبد مزيام

السنة الجامعية: 2023 - 2024

شكرًا لله

الحمد لله رب العالمين تبارك وتعالى له الكمال وحده

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين

وعلى سائر الأنبياء والمرسلين

نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام بحثنا هذا

ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

المشرفة الفضية: د. أ. جمعي سجية

والأستاذة موساوي فروجة على توجيهاتها القيمة ودعمها المستمر

طوال فترة إعداد هذه المذكرة

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى لجنة التحكيم الموقرة على جهودهم في تقييم هذا العمل

ولا يسعنا إلا أن نعبر عن خالص امتناننا لعائلتنا وأصدقائنا الذين كانوا مصدرًا دائمًا للتشجيع والدعم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي شركة سارل سوديشن ومديرها على استضافتهم لنا

وتزويدنا بالمعلومات والخبرات القيمة التي ساهمت بشكل كبير

في إنجاز هذا البحث

داليا وسالمي

الوفاء

إلى عمي رحمه الله، وإلى والدي أطل الله في عمرهم هم مصدر قوتي

وإلى أخي حفصه الله صديقي الدائم وتوعم روحي

إلى رفيقي الطفولي الوفي الذي كان لي سندا في كل خطوة

إلى عائلتي وزملائي الأعزاء الذين شاركوني هذه الرحلة

وإلى كل من آمن بي

أهدي هذا الإنجاز متمنيا أن يكون بداية طريق طويل نحو

تحقيق المزيد من الإنجازات وأن يكون

مصدر إلهام للجيل القادم

وكإهداء وشكر خاص، إلى زميلتي المميزة سلمى عدوامة بكل فخر وتقدير أشكرك

على دعمك وجهدك وبفضل شراكتك استطعنا تحقيق هذا الإنجاز

عبد مزيام داليا

الوفاء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى عائلتي الحبيبة،

والدي الذين كانا لي سندا وعونا في كل خطوة

اخوتي واخواتي الذين كانوا مصدر فخر واعتزاز

وإلى زميلتي العزيزة داليا عبدمزيان التي شاركتني هذه

الرحلة، شكرا لك على كل لحظة من التعاون

وإلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في نجاح هذا البحث

تقديري وامتناني لكم جميعا

وإلى الأجيال القادمة أتمنى ان يكون هذا العمل بداية

طريق نحو مستقبل أفضل

عدوامة سلمى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير .

الإهداء .

فهرس المحتويات .

فهرس الجداول

فهرس الأشكال .

أ.....مقدمة

الإطار المنهجي

061- إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة

082- فرضيات الدراسة

083- أسباب اختيار الموضوع

094- أهمية الدراسة

105- أهداف الدراسة

106- نوع الدراسة

117- منهج الدراسة وأدواتها

148- مجتمع البحث وعينة الدراسة

159- المجال الزمني والمكاني

1510- تحديد المصطلحات والمفاهيم

24الدراسات السابقة

الفصل الأول

مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

36	تمهيد
37	المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
37	1- تعريف تكنولوجيا المعلومات الحديثة
37	2- مفهوم تكنولوجيا الإتصال
38	3- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
39	4- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
41	المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
41	1- الأفراد
41	2- الأجهزة
41	3- البرمجيات
41	4-قواعد البيانات
42	5- شبكات الاتصال
43	المبحث الثالث: أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال
43	1- أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفصل الثاني

مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

47	المبحث الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
47	1- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
49	المبحث الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
50	المبحث الثالث: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال
51	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

54	- تمهيد.....
56	المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.....
56	1- تعريف التغيير التنظيمي.....
57	2- خطوات ومراحل التغيير التنظيمي.....
60	3- أنواع التغيير التنظيمي.....
63	المبحث الثاني: خصائص التغيير التنظيمي.....
63	1- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.....
63	أ- أهمية التغيير التنظيمي.....
65	ب- أهداف التغيير التنظيمي.....
67	2- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي.....
69	3- مجالات التغيير التنظيمي.....
	المبحث الثالث: التحويلات التنظيمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التغيير
71	التنظيمي.....
71	1- أسس التغيير التنظيمي.....
72	2- حاجة المنظمة إلى التغيير التنظيمي.....
75	3- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات التنظيمية.....
76	4- الأدوار الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي.....
78	خلاصة الفصل.....

الإطار التطبيقي

81	تمهيد.....
82	1- تقديم المؤسسة سارل سوديشن.....
85	2- تفرغ البيانات من خلال الجداول البسيطة.....

121	3- تفريغ البيانات من خلال الجداول المركبة.
142	4- نتائج الدراسة.
147	الخاتمة.
149	قائمة المراجع.

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	85
02	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	86
03	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	87
04	يمثل توزيع العينة حسب القسم أو المصلحة داخل المؤسسة	88
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة	90
06	يمثل مفهومهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	91
07	يمثل أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة	93
08	يمثل الغرض من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	94
09	يمثل ماله توفير الامكانيات لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	95
10	يمثل الصعوبات والتحديات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	96
11	يمثل طبيعة الصعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات	97
12	يمثل مفهوم عمليه التغيير التنظيمي في المؤسسة بالنسبة للموظفين الاداريين	98
13	يمثل التغييرات التنظيمية التي قامت بها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة	100
14	يمثل نوع التغييرات التي قامت بها المؤسسة	101
15	يمثل أهمية التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة	102
16	يمثل العوامل التي دفعت المؤسسة لأجراء تغييرات تنظيمية	103

104	يمثل اشكال التغييرات التنظيمية المطلوبة في المؤسسة	17
105	يمثل أهم تحديات التي واجهتها المؤسسة خلال تنفيذ تغيير التنظيمي	18
107	يمثل مدى اتاحه التكنولوجيا المعلومات والاتصال فرص للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة	19
108	يمثل طبيعة الفرص لتغيير التنظيمي داخل المؤسسة	20
110	يمثل الفوائد الملموسة التي حققتها المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	21
111	يمثل كيفية مساعده تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين خلال تغيير التنظيمي	22
113	يمثل كيفية مساعده التكنولوجيا المعلومات والاتصال على تمكين الموظفين ودعم مشاركتهم في التغيير التنظيمي	23
114	يمثل الممارسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وللدعم التغيير التنظيمي	24
115	يمثل شبكة المعلومات التي تساهم بشكل فعال في إنجاز عمليه تغيير التنظيمي داخل المؤسسة	25
116	يمثل التحديات التي تواجهها المؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم تغيير التنظيمي	26
117	يمثل مدى اتباع استراتيجيات محددة لتعزيز قبول وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة	27
118	يمثل الاستراتيجيات المتبعة لتعزيز قبول وتبني الموظفين لتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة	28
119	يمثل مختلف الاستخدامات التي سمحت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال	29
120	يمثل الامكانيات التي يتحها استخدام الانترنت في المؤسسة	30
121	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى إتاحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرص للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة	31

123	يمثل الفوائد الملموسة التي حققتها مؤسسة سارل سوديشن في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتغيير التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات الدراسة	32
127	يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وشبكات المعلومات التي تساهم بشكل فعال في انجاز عمليه التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سارل سوديشن	33
130	يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحديات التي تواجهها المؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم تغيير التنظيمي	34
133	يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى اتباع استراتيجيات محده لتعزيز قبول وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغيرات التنظيمية المصاحبة	35
136	يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة والعوامل المساهمة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	36
139	يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وامكانيات التي يتحها استخدام الانترنت في المؤسسة	37



المقدمة

في عصرنا الحالي، تتسارع وتيرة التغيير التكنولوجي بشكل ملحوظ، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال عصب الحياة الحديثة.

هذه التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت تشكل أساسًا لمعظم العمليات الحيوية في المؤسسات والشركات. فهي تمكننا من التواصل بسهولة، وتخزين كميات هائلة من البيانات، وتنفيذ العمليات المعقدة بكفاءة عالية.

بالتوازي مع هذا التطور التكنولوجي الهائل، برز مفهوم التغيير التنظيمي كضرورة حتمية على المؤسسات لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية. فالتغيير التنظيمي يشمل مجموعة من التعديلات التي تطرأ على هيكل المؤسسة وثقافتها وأساليب عملها، بهدف تحقيق الأداء الأمثل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تتداخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغيير التنظيمي بشكل وثيق، حيث تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في دفع عجلة التغيير وتسهيل تنفيذه. فمن خلال تبني التكنولوجيات الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغيير التنظيمي، وكيف تساهم هذه التكنولوجيا في دفع عجلة التغيير داخل المؤسسات، وما هي الآثار المترتبة على هذا التفاعل. كما تسعى إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية. سيتم التركيز على فهم الآليات التي من خلالها تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف جوانب التغيير التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأساليب العمل. كما سيتم تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني التكنولوجيا، وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات.

أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم رؤى جديدة حول كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما ستساهم هذه الدراسة في تطوير إطار نظري عملي يمكن للمؤسسات الاسترشاد به في عمليات التحول الرقمي.

بناء على ما سبق ستسعى الدراسة الحالية إلى عرض كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سارل سوديشن ببلدية فريحة ولاية تيزي وزو كنموذج فقد تم تقسيم هذا البحث على النحو التالي:

الإطار المنهجي: تناولنا فيه إشكالية وتساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة، المجال الزمني والمكاني، تحديد المصطلحات والمفاهيم، وأخيرا عرض الدراسات السابقة.

الإطار النظري: قمنا بإبراز نظريات كلا المتغيرين وتناولنا العلاقة بينهما وذلك بتقسيم هذا الجانب إلى ثلاثة فصول كالآتي:

الفصل الأول: مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفصل الثاني: ميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليه

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: فهم التحولات التنظيمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على

التغيير التنظيمي

وكأخر إطار هو الإطار التطبيقي الذي كان له دور أساسيا في جمع المعلومات

الدقيقة لبحثنا هذا حيث قمنا بتقديم المؤسسة المستقبلية كأول شيء وعرض هيكلها التنظيمي

ثم قمنا بتفريغ البيانات من خلال الجداول البسيطة والمركبة وتحليلها ومناقشتها

وأخيرا استطعنا الوصول إلى نتائج الدراسة على ضوء التساؤلات.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- نوع الدراسة

7- منهج الدراسة وأدواتها

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة

9- المجال الزمني والمكاني

10- تحديد المصطلحات والمفاهيم

11- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات ورهانات تفرضها عليها التغييرات في البيئة الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والسياسية، لأنها تتفاعل باستمرار مع بعضها البعض وتؤثر بالضرورة على المؤسسة، وهذا يتطلب مراجعة وتغيير مستمر في أساليب عمل المؤسسة ومنهجها وأنشطتها، ومن أجل تلبية احتياجات المجتمع من جهة وتحقيق التكيف من جهة أخرى، تتجه المؤسسة بعد سعيها نحو الاستقرار والتغيير مع الاستمرار في العمل والاحتفاظ بالظروف القائمة التي أصبحت من الاحتياجات الملحة للعصر في بلادنا.

مما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورية حتمية لنجاح المؤسسة في العصر الرقمي، وتتمثل وظائفها الرئيسية في إدارة البنية التحتية لإدارة الأجهزة والشبكات ودعم المستخدمين بتقديم المساعدة للموظفين في استخدام الأنظمة الحديثة، وتطوير وتنفيذ الحلول التي تلبي احتياجات الأعمال، وأمن المعلومات بحماية الأنظمة من التهديدات الإلكترونية وتحليل البيانات، وإدارة المشاريع بالتخطيط والتنفيذ وتحسين التواصل الداخلي والخارجي وابتكار وتطوير منتجات خدمات جديدة. وتساهم هذه الوظائف في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة بما في ذلك تحسين الكفاءة والإنتاجية وتعزيز التواصل والتعاون وصنع القرار واكتساب ميزة تنافسية، مما يجعل المؤسسات تلجأ إلى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تعزز من مكانتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام وتحسين الوصول إلى المعلومات وتوفير الوقت والجهد وتعزيز التعلم وتطوير المهارات وتعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل وذلك بالاستعانة ببعض الأدوات الأساسية مثل الأنترنت حيث تتيح الوصول إلى المعلومات مما يساعد على تبادل المعرفة وتحسين الابتكار وكذلك الانترنت التي تعد شبكة داخلية تحسن كفاءة التواصل والتعاون والاكسترنات التي تستخدم لتبادل المعلومات مع شركاء الأعمال والموردين مما يعزز علاقات الأعمال ويحسن سلسلة التوريد.

فإذا لم تستوعب المنظمة تطور العصر وتفهم البيئة المتغيرة وتحسنة وتستجيب لها بفعالية، فإنها ستجد نفسها خارج نطاق البقاء والنمو. حيث ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل وثيق بعملية تعرف بتغيير الإطار والإجراءات التشغيلية من أجل تعزيز الأداء أو التكيف مع العقبات الناشئة والتي تعرف أيضا بالتغيير التنظيمي الذي يقوم بتعديل هيكل أو ثقافة أو استراتيجية المنظمة. والذي أصبح إحدى الخصائص الرئيسية، حيث تقدم أدوات ومنصات تساعد في تحسين التفاعل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وتسهل تسيير عمليات الاتصال بين مختلف الأقسام والفروع، علاوة على ذلك توفر تكنولوجيا المعلومات تقنيات تحليلية تساعد في فهم تحديات الأعمال وتحديد مجالات التحسين وهذا بدوره يعمل على تسريع وتعزيز فعالية مبادرات التغيير التنظيمي مما يضمن تركيزها على تحقيق الأهداف، ما جعل تكنولوجيا المعلومات عنصرا أساسيا لا غنى عنه في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

سنحاول في هذه الأطروحة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية للبيع والشراء سارل سوديشن SARL SODICHN ؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات:

— ماهي أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة "سارل سوديشن"؟

— ماهي أنماط وعادات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة؟

— ما هي دوافع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة؟ والنشاطات المحققة من هذا الاستخدام؟

— ما مدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق عملية التغيير التنظيمي؟

- كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الأداء بالمؤسسة؟
- ماهي التحويلات والتغييرات التي أحدثتها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية التغيير التنظيمي؟

2- فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة فرضيات التي تتمثل في:
- تختلف أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر شيوعا حسب احتياجات وأهداف المؤسسة.
- تختلف أنماط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي حسب وظائف وأقسام الموظفين.
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم خدمات أفضل للعملاء ولتحسين الكفاءة والإنتاجية والتعاون بين الموظفين.
- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق أهدافها.
- يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء بزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق فرص جديدة في العمل وتغيير مهارات الموظفين المطلوبة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تدفعنا لاختيار الموضوع وتقييم بحثنا وهي كما

يلي:

✦ أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي لمثل هذا النوع من المواضيع.

- محاولة اكتساب الخبرة والتجربة حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- تماشى الموضوع مع تخصصنا.

✦ أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة النظرية والتطبيقية.
- القيمة العلمية للموضوع وأهميته في اثراء البحث العلمي.
- مواكبة الموضوع لتطورات الحديثة اذ يفرض نفسه على مجال العلم والممارسة كأحد أهم المواضيع الحديثة.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من عدة اعتبارات أهمها:

تعتبر تقنيات المعلومات والاتصال من أهم الموارد في بيئة الأعمال المعاصرة، ونجد أن المنظمات التي تحقق نجاحا كبيرا في عالم الأعمال تعتمد بشكل كبير على هذه التقنيات. أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحسين العديد من جوانب حياة الانسان وفتح آفاق جديدة للإنسان الحديث ومجالات الأعمال المختلفة، وكل ذلك أدى إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الكفاءة.

هذه الدراسة تلقي الضوء على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي بمختلف محاوره، ومن ثم إبراز الحاجات إلى ضرورة إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات عبر الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

الأهمية العلمية:

تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنمية البحث العلمي واثرائه وفتح آفاق لدراسات جديدة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على التغيير التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

سنحاول من هذه الدراسة تقديم اقتراحات وتوصيات حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أنواعها على عملية التغيير التنظيمي (سلوكي، الهيكلي، الاتصالية، وتغيير الأهداف وطبيعة الأداء، العلاقة الاتصالية.....).

5- أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تسعى الى فهم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ولكل دراسة لها أهداف تحدد بدقة بغية الوصول إليها ونذكر منها:

- التعرف على أنواع التكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة وفهم طبيعة الأدوات التي يعتمد عليها الموظفون ومدى ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة.
- تهدف هذه الدراسة الى فهم الأسباب التي تدفع الموظفين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملهم والتحديات التي تواجه الموظفين في استخدام هذه الأدوات.
- تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات التغيير التنظيمي وتحليل كيفية استخدام أدوات التواصل والصعوبات التي يواجهها الموظفين داخل المؤسسة.

6- نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الحالة والذي يعتبر من المناهج الأكثر استخداما وانتشارا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية وهذا راجع إلى أن دراسة حالة مسألة هامة هي الوصف والتحليل الشامل والدقيق للظاهرة الاجتماعية والنفسية والاقتصادية

والتاريخية والسياسية... في المجتمع الكبير¹، وكما يعرف أيضا بأنه: طريقة علمية تتميز بالعمق والشمول والفحص التحليلي الدقيق لأي ظاهرة أو مشكلة أو نوع من السلوك المطلوب دراسته لدى شخص أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو مجتمع بعد فهم الظاهرة فهما جيدا².

7- منهج الدراسة وأدواته:

أ- منهج الدراسة:

تدرس مناهج البحث العلمي في كل الجامعات العربية والعالمية وفي التخصصات العلمية والتقنية، وتخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية. وتهدف منهجية البحث العلمي إلى جعل الطالب الجامعي منهجيا في تفكيره وبحوثه متخلصا من الجمود الفكري ومتوجها نحو الابداع والتجديد والنقد والتحليل والمنهج المنظم.

ويقصد بمنهج البحث العلمي الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة أو وظائف من القواعد والتي تهيمن على العقل وتحديد عملياته من أجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج المعلومات³.

ويعرف المنهج على أنه الطريق أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول الى حلول لها أو إلى بعض النتائج⁴.

حيث أن اختيار المنهج لا يرتبط بحرية الباحث بل هو مرتبط بطبيعة الموضوع، وأهداف الدراسة وكيفية سيره من خلال ارتباطه بأبعاد مكانية وزمنية معينة، فقد اقتضت

¹ - أ.د. أحمد بوذراع، مجلة الاحياء، "منهج دراسة الحالة في العلوم الاجتماعية والإنسانية"، قسم علم الاجتماع، ع04، 1422هـ - 2001م، ص 283.

² - المرجع نفسه، ص 284.

³ - سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص115.

⁴ - عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي، "مناهج البحث العلمي"، ط4، دار الراتب الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1996-1997، ص 13.

الضرورة المنهجية وطبيعة المشكلة البحثية التي نحن بصدد دراستها على المنهج المسحي كونه المنهج المناسب لدراسة.

يعتبر المسح الشامل العمل الإحصائي المنظم الذي يقوم على مبدأ الشمول لجمع مفردات المجتمع الإحصائي بعملية جمع البيانات واخضاعها للملاحظة الإحصائية¹. تبنت دراستنا أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر المجتمع المدروس وكونه محدود نسبيا، وقمنا بمسح آراء الإداريين بمؤسسة سارل سوديشن حول موضوع الدراسة، وقد اخترنا الإداريين كونهم يمتلكون فهم أعمق للعمليات الإدارية والتحديات التي تواجهها المؤسسة، مما يمكنهم من تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر دقة ومواقفهم ضرورية لتقييم نجاح عملية التغيير.

ب- أدوات الدراسة:

لأجل إجراء دراستنا اعتمدنا على مزيج من أدوات جمع البيانات لتحليلها وهي:

أولا: المقابلة.

تعد المقابلة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء للأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين². وتعرف أيضا على أنها وسيلة شفوية عادة تكون مباشرة أو هاتفية لجمع البيانات يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر أخرى،

¹ دليل المعاينة الإحصائية، "أدلة المنهجية والجودة، دليل رقم 1"، مركز الإحصاء، pdf.

² - موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004-2006، ص197.

وبالتالي فالمقابلة هي تفاعل لفظي منظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين¹.

قمنا بإجراء مقابلات مع كبار المديرين والموظفين في مختلف أقسام الشركة لفهم وجهات نظرهم حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي.

ثانياً: استمارة الاستبيان.

يعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل: الاستقصاء، الاستفتاء، الاستبار وكلها كلمات تفيد الترجمة الواحدة لكلمة "Questionnaire" أو "Sondage" في اللغة الفرنسية. وتعتبر من الأدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في علوم الاعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها².

وكما يعرف على انه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية، ومقننة، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

وهي عبارة عن شكل مطبوع، يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة الى عينة من الافراد، حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة³.

في دراستنا اعتمدنا على الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات وذلك لتطبيقها على عمال إدارة شركة سارل سوديشن SARL SODICHN كونها مجتمع البحث.

¹ - محمد الفاتح حمدي وآخرون، "مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة اعداد البحوث"، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص ص 83-84.

² - أحمد بن مرسل، "مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال"، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 220.

³ - محمد عبد الحميد، "دراسة الجمهور في البحوث الاعلام"، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 183.

وقد كانت صياغة أسئلة الاستمارة بوضوح ودقة من خلال تفكيك مفاهيم تساؤلات الدراسة لقياس موضوعنا، وللوصول إلى الحقائق والبيانات الأزمنة قمنا بإعداد استمارة 30 سؤال مقسمة إلى بيانات شخصية وثلاثة محاور.

1- تتكون البيانات الشخصية من 5 أسئلة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، القسم أو المصلحة، الأقدمية أو الخبرة في العمل.

2- يتضمن المحور الأول من (السؤال 6 إلى 11) حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سارل سوديشن SARL SODICHN.

3- بينما احتوى المحور الثاني من (السؤال 12 إلى 18) حول عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

4- وأخيرا المحور الثالث من (السؤال 19 إلى 30) الذي تناول فيه العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية لسارل سوديشن.

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ- مجتمع البحث:

يرى موريس أنجرس أن مجتمع الدراسة هو: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"¹.

يتكون مجتمع البحث الكلي في الدراسة الحالية من كل الإداريين في مؤسسة سارل سوديشن SARL SODICHN ونظرا لصغر المجتمع المدروس وكونه محدود نسبيا فقد تبنت دراستنا أسلوب المسح الشامل.

¹ - موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 301.

9- المجال الزمني والمكاني:

➤ المجال المكاني:

تمثل الحدود المكانية التي أجرينا فيها الدراسة في المؤسسة الاقتصادية سارل سوديشن SARL SODICHN بفرحة ولاية تيزي وزو، التي توفر الشروط والمعايير التي تجعل بيئة مناسبة لإنجاز البحث الحالي. والذي يركز بشكل أساسي على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التغيير التنظيمي.

➤ المجال الزمني:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2024/2023، بدء من الشهر مارس إلى أواخر شهر جوان، حيث أن بدأت مراحل هذه الدراسة بطرح الموضوع مع المشرف ومناقشته، وبعدها قمنا بتقديمه رسميا للإدارة للحصول على الموافقة، وبعد ذلك تطرقنا إلى جمع كل المعلومات التي تخص موضوعنا والتعرف على كل أساليب البحث العلمي المناسبة، فبدئنا في العمل الميداني في شهر مارس بزيارة أولية للمؤسسة، ثم مرحلة الاستبيان ورفعها للأستاذ المشرف للتحكيم والتطوير وصيغته النهائية.

10- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

❖ مفهوم التكنولوجيا:

أ- لغة:

إن كلمة تكنولوجيا تتكون من شقين Techno بمعنى حرفة، Logy بمعنى علم، وتصبح تكنولوجيا بذلك (علم الحرفة) أو (علم التطبيق)¹.

¹ - كمال عبد الحميد زيتون، "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال"، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2004،

ب- اصطلاحاً:

هي مجموعة من المعارف والخبرة المتراكمة والمناحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على المستوى الفردي أو المجتمع¹. وعرفت بأنها العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصياغة في أثناء تخطيط العمل.

وعرفت أيضاً بأنها التنظيم الفعال لخبرة الإنسان من خلال وسائل (means) منطقية ذوات كفاية عالية، وتوجيه القوى الكاملة في البيئة المحيطة بنا للاستفادة منها في الربح المادي².

ولقد أورد فخري عاقل تعريفاً لكلمة (تكنولوجيا Technology) أن التكنولوجيا هي الاستخدام أو الاستغلال العلمي السليم للموارد المتاحة أو الطاقة والامكانيات المتوفرة³.

ج- التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف التكنولوجيا إجرائياً أنه يشمل العديد من الابتكارات التي تؤثر في مجالات مختلفة وهي الوسائل والأدوات المادية التي يستخدمها الإنسان لأداء العمل بشكل أسرع وأكثر دقة وهي تلعب دوراً هاماً في جميع جوانب المؤسسة فهي تساعد على الابتكار والخدمات الجديدة وتحسين كفاءات العمال وتعزيز التواصل بينهم.

¹ - محمود علم الدين، "تكنولوجيا المعلومات وصناعة والاتصال الجماهيري"، دار العربي لنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 15.

² - محسن علي عطية، "تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال"، ط1، دار المنهج لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 21.

³ - فاطمة أحمد الخزاعلة، "الاتصال وتكنولوجيا التعليم"، ط1، أمجد لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 08.

❖ مفهوم المعلومات:

أ- لغة:

كلمة المعلومات شاع استخدامها بصيغة الجمع ومفردتها معلومة، وكلمة معلومة اشتقت من الأصل اللاتيني والتي تعني تعلم المعرفة وتدل على عملية اتصال¹.

ب- اصطلاحاً:

إن المعلومات سلعة يتم في العادة انتاجها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والاعلام والتسليّة أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجال العمل المعينة².

- المعلومة هي مقياس القيمة رسالة معينة لمتخذ قرار معين في موقف محدد.
- المعلومات عبارة عن معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة³.
- المعلومات هي المخرجات الناتجة من تشغيل نظام المعلومات والتي تعبر عن معاني محدودة لمستخدمي المعلومات في المنظمة.
- وتعرف أيضاً المعلومات بأنها: "مجموعة بيانات مرتبة ومعدة للاستخدام في غرض معين بواسطة شخص معين وفي وقت محدد"⁴.

¹ - عمر محمد المهدي حمد، " نظم المعلومات الإدارية"، 2023، ص 3.

² - ماهر عودة الشمايلة وآخرون، "تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، ط1، دار الاعصار العلمي لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص11.

³ - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 23.

⁴ - فياض حمزة رملي، "نظم المعلومات المحاسبية المحسوبة: مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية"، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2011، ص 9.

ج- التعريف الإجرائي:

هي بيانات التي تمت معالجتها لجعلها ذات معنى وذات صلة بسياق محدد، ولها دور مهم في جميع جوانب الحياة، خاصة العلوم التي تعتمد عليها عمليات اتخاذ القرار، فإذا كانت المعلومات دقيقة، فإننا القرارات التي تستند إليها ستكون فعالة للغاية. وتعد المعلومات عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للمعلومات، فبوسطتها تحسن المؤسسة عملياتها وتحقق أهدافها.

❖ مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

يرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناه Common أي "مشترك" أو "عام" وبالتالي فإننا الاتصال يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما¹.

ب- اصطلاحا:

توجد تعريفات عديدة لمصطلح الاتصال من بينها:
تعريف "كارل هوفلاندا" بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة.
وحسب تعريف "تشارلس موريس" فقد رأى أن مصطلح الاتصال حين نستخدمه بشكل واسع النطاق فإننا نتناول الأفراد في أمر معين.

¹ - حسن عماد مكوي، ليلي حسين السيد، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص24.

أما "جورج لندريج" فعرف مصطلح الاتصال بأنه يستخدم ليشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز وتكون الرموز على شكل حركات وصور أو رموز أو لغة أو شيء آخر تعمل كمنبه سلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز¹.

ج-التعريف الإجرائي:

الاتصال هو نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى أي أنه عملية تبادل المعلومات وإرسالها بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة، فهي تهدف إلى الانسجام وتحقيق روح التعاون بين العمال وخلق بيئة العمل الإيجابية تحفز على الإنتاج.

❖ مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أ-اصطلاحا:

هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي نظم مجموعة الأجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب، البرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع والنقل الإلكتروني السلكي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أنواعها سواء، مكتوبة أو مسموعة أو مرئية، وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة².

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات، إذ تساهم في إنسانية القرارات المناسبة، وتوجه وتنفذ مختلف عمليات المؤسسة، فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي والجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تركز على التقانات المتعلقة باكتساب، ونقل المعلومات بهدف، حصول المؤسسة على

¹ - بسام عبد الرحمن مشاقبة، "نظريات الاتصال"، طبعة مزيدة ومنقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص24.

² - بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقية"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص275.

أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لا سيما الثقافات المستندة على الحاسوب¹.

ب- التعريف الإجرائي:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مجموعة من التقنيات والأدوات الواسعة لإنشاء ونقل المعلومات ومعالجتها وتخزينها، وهذه الأدوات قد تشمل أجهزة الاتصالات المحمولة وشبكات الانترنت وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأدوات. حيث أن داخل المؤسسة تستخدم العديد من هذه الأدوات من بينها الأنترنت وأجهزة الكمبيوتر لتحقيق أهدافها وقد تساعدها على تسهيل خدماتها وتحسين التواصل وزيادة الإنتاجية وذلك بإنجاز مهامهم بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

❖ مفهوم التغيير:

أ- لغة:

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غير غيره: حوله وبده، كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: "ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". (الأنفال، الآية 53) ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغيّرت الأشياء اختلفت وغير عليه الأمر: حوله².

¹ - هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 25.

² - يزيد شويعل، علي فارس، "فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير وذهنية المدير في تسيير المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية، ع04، 2019/12/15، ص 176.

ب- اصطلاحاً:

التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في اهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجيتها أو في أي عنصر من عناصر التنظيم¹.

تكثر التعريفات للتغيير من الناحية الإدارية في الأدبيات الإدارية وإذا دل ذلك على شيء فإنه يدل على أهمية التغيير في المجال الإداري وصعوبة إيجاد تعريف شامل، حيث يشكل التغيير عنصراً حاسماً لدى الكثيرين، الخاضعة للتعريفات وهذه مادة غنية لمحاكمة الباحثين والقانونيين والكتاب....

فقد عرفه سعيد يس عامر بأنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.

وعرف هيج التغيير بأنه: "تأثير وتحويل الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة"².

ج- التعريف الإجرائي:

نقصد بالتغيير هو استبدال شيء ما، أي الانتقال من حال إلى حال فهي بعض الخطوات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير أهدافها أو تحويل ثقافة وهياكل المنظمة وتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة ويعد هذا التغيير ضرورة حتمية للمؤسسة التي تسعى إلى البقاء والتنافس في الأعمال المتغيرة.

¹ - معتز سيد عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية"، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2014، ص 23.

² - بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1 و2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 50.

❖ مفهوم التنظيم:

أ- لغة:

التنظيم هو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظامًا ونظامًا أي جمعه فانتظم¹.

ب- اصطلاحًا:

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية².
للتنظيم مفهوم عام يعبر عن "وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها البعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها.

كما يعرف التنظيم على أنه "عملية لتنسيق الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال سلطة فاعلة تهدف إلى تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة".

ويعرف أيضا على أنه "عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل ما يمكن تنفيذه من أهداف وبأقل تكلفة"³.

ج- التعريف الإجرائي:

يمكننا تعريف التنظيم على أنه عمليات إدارية أو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تنسيق المهام ومسؤوليات كل فرد لتحقيق الأهداف بكفاءة تامة، ولأجل ضمان نجاح

¹ - يزيد شويعل، علي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² - سنان الموسوي، "الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات"، المنهل لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 123.

³ - يمى عاطف، "التنظيم الإداري للقنوات الإدارية"، ط1، أطلس لنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2013، ص 58.

المؤسسة يجب اختيار نوع التنظيم المناسب حيث أن التنظيم الجيد يساعد على التكيف مع كل التغييرات التي تقام داخل المؤسسة.

❖ مفهوم التغيير التنظيمي:

أ- اصطلاحاً:

ونظراً لما سبق، فالتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يمكننا تعريفه:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي بصورة عامة، عن حركة الانتقال الخبري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. وقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظراً لما ينطوي عليه فعل التخطيط من دور وأهمية في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة¹.

التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير كافية مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها.

ويعرف أيضاً على أنه "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"².

¹ - خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 369.

² - محمد معمري، "التغيير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة أفاق للعلوم، ع03، 2016/06/01، ص 247.

ب- التعريف الإجرائي:

التغيير التنظيمي هو عملية منتظمة تحدث تغيير في هيكل المنظمة أو ادخال نظام جديد، أو تغيير ثقافة المنظمة لتشجيع الابتكار والتعاون بهدف تحسين أداء المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغييرات الموجودة داخل المنظمة المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية، فهي عملية ضرورية لاستمرار المنظمات من خلال التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال.

11- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أساس نجاح البحوث العلمية، فهي الجزء الأساسي لنجاح أي بحث علمي فهي تساعد على فهم تساعد على فهم موضوع بحثنا بشكل أفضل، فبناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة، سنعرض نتائج بعض الدراسات الميدانية التي سبقتنا في معالجة هذا الموضوع، والتي تتقاطع مع بحثنا في بعض جوانب نتائجها مما يثري موضوع البحث. إليك بعض من هذه الدراسات:

• الدراسة الأولى:

مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

أعدت هذه الدراسة من قبل الطالبة هناء عبداوي، للموسم الجامعي 2016/2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، بإشراف الأستاذ عبد الوهاب بن بريكة.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية على مستوى الشركة الجزائرية للهاتف النقال-موبيليس-؟

وتفرع عن ذلك عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما هو مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق السيطرة على الأسواق بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الإبداع والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات صلة دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمة.
- هناك علاقة ذات صلة دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسيطرة على الأسواق.
- هناك علاقة ذات صلة دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع والتطوير.

- هناك علاقة ذات صلة دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة العمليات.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، ومن الأدوات التي اعتمدت عليها في هذه الدراسة: الاستبيان

حيث اشتمل مجتمع البحث مؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس أما عينة الدراسة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في إطارات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وتحديدًا التابعين منهم لمديرية الجمهورية عنابة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة:

• النتائج النظرية:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحًا ملحوظًا في الأعمال هي التي بدرجة كبيرة على تلك التكنولوجيات.

- إن الاستثمار في أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المورد البشري، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات) من شأنه أن يحقق بالعديد من المزايا للمؤسسة كتخفيض التكاليف، زيادة الأرباح، الحصول على الجودة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.

- تعتبر الميزة التنافسية مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة للمؤسسات في وقتنا الحالي، إذ أنها تمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء التسيير.

• النتائج الميدانية:

- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك موارد بشرية متخصصة، لعل من أهمها تلك التي تخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك الأعداد الكافية من الأجهزة والمعدات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من حواسيب، وطابعات، مساحات ضوئية، وهواتف فاكس إلخ.

- الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تمتلك قواعد بيانات هامة عن عملائها مما يمكنها من تقديم الأفضل لهم. كما تمتلك قواعد بيانات عن الأطراف المباشرين المتواجدين في بيئتها من موردين ومنافسين، مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة.

التعقيب على الدراسة:

• تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تناول إحدى المتغيرات، والذي هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك الاعتماد على نفس الأداة لجمع البيانات وهي الاستمارة، واعتمدنا على نفس المنهج الوصفي.

• اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الثاني، حيث تناولت دراستنا التغيير التنظيمي داخل المؤسسة كإحدى متغيرات الدراسة، واختلاف في مجتمع البحث حيث دراستنا أقيمت العينة على العمال الإداريين في شركة سارل سوديشن في تيزي وزو،

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة:

- إثراء الإطار النظري، خاصة فيما يتعلق بمفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- في اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات للدراسة الحالية.
- اختيار المنهج المناسب.

• الدراسة الثانية:

التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة -Numilog.

أعدت هذه الدراسة من قبل كنان يوسف، ريان عبد المالك، السنة الجامعية 2018/2017، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم

التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بإشراف الأستاذة نبيلة مرماط.

وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة عملية

التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية؟

وتفرع هذه الإشكالية إلى تساؤلات فرعية وهي:

- ماهي حاجات المنظمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي؟
- هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية؟
- كيف يؤثر التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية؟

أما فرضيات هذه الدراسة تمت صياغها كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

يلعب التغيير التنظيمي دورا فعالا في تحسين أداء الموارد البشرية

- تسعى المنظمة من خلال تبني عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق الكيف والتوازن مع البيئة المحيطة
 - تعد عملية التغيير وسيلة المنظمة لتحقيق النمو والتطور
 - هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء.
- من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي، ومن الأدوات التي اعتمدوا عليها هي الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.
- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة وتم حصر العينة في 30 عامل تم اختيارهم عشوائيا.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هي:

النتائج النظرية:

- التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقائها واستمرارها وذلك بسبب التغييرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات.
- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.
- من بين العراقيل التي تواجهها المنظمة عند القيام بالتغيير هي مقاومة الأفراد للتغيير وعدم امتثالهم له بالدرجة المطلوبة مما يشكل أكبر عائق لتنفيذ التغيير.

النتائج الميدانية:

- معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية
 - معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة.
- حيث أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والأداء، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ **0.557** كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.001** وهي أقل من **0.05**، مما يعني وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي والأداء عند مستوى دلالة $a=0.05$

التعقيب على الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في:

المتغير الأول وهو التغيير التنظيمي، واعتمدنا على نفس أداة لجمع البيانات الاستمارة والمقابلة، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في:

تناول متغير الموارد البشرية كمتغير ثاني لدراسته، مجتمع الدراسة، حيث اعتمدوا على جميع العاملين في مؤسسة نيمولوغ بالبويرة، في حين الدراسة الحالية على موظفين المؤسسة الاقتصادية لسارل سوديشن بتيزي وزو.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة ما تعلق بمتغير الأول التغيير التنظيمي، وخاصة ما يتعلق بمفاهيمه وإثراء الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية، واختيار وبناء أداة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

• **الدراسة الثالثة:**

تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية جامعة 8 ماي 1945 نموذج.

اعدت هذه الدراسة من قبل الطلبة: اسية العايب، سهام سرحان ورحمة بازين السنة الجامعية: 2016/2015، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، وبإشراف منية دحدوح.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تكنولوجيا

المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؟

انطلاقا من السؤال الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ماهي المعوقات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي في ظل التطور التكنولوجي؟

فرضيات الدراسة:

- تستخدم المؤسسات التكنولوجية المعلومات والاتصال بصورة كبيرة نتيجة حتمية الاستخدام
- تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بصورة إيجابية.
- يعتبر نقص التدريب والتكوين للعنصر البشري في المؤسسة من أهم المعوقات التي تعطل عملية التطوير التنظيمي التكنولوجي.
- من أجل أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، ومن الأدوات المعتمدة عليه في هذه الدراسة هي: الاستمارة.
- تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين العاملين في جامعة 8 ماي 1945 (العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية) أما عينة الدراسة فتميز بأنها طبقية عشوائية.
- ومن أبرز نتائج الدراسة هي:**
- الإدارة تمتلك الإرادة الكاملة لتوفير جميع وسائل الاتصال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المؤسسة لها إمكانيات كبيرة لتوفير الأجهزة والحواسيب لحل المصالح والمكاتب التي لها حاجة بهذه الأجهزة.
- المؤسسة لها ربط بخدمة الانترنت والخدمة متوفرة حالياً بسرعة جيدة رغم الجهود المبذولة من الإدارة لتوفير كل ما سبق من أجهزة وشبكات والسعي أيضاً لحمايتها من الاضرار.
- شعف على مستوى نظام الاتصال خاصة إذا تعلق الأمر بالطرق والكيفية التي يتم بها إيصال المعلومات.
- عدم توفر المناخ الملائم للابتكار والابداع.

التعقيب على الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في:

في تناول المتغيرين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغير التنظيمي، واعتمدنا على نفس أداة جمع البيانات والتي هي الاستمارة.

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في:

الاعتماد على المنهج المسحي، مجتمع البحث، حيث اعتمدت هذه الدراسة على كافة الإداريين العاملين في جامعة 08 ماي 1945، في حين دراستنا طبقت على كافة الإداريين داخل المؤسسة الاقتصادية سارل سوديشن لولاية تيزي وزو. وعينتهم على مجتمع معروف يتمثل في إطارات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وتحديدًا التابعين منهم لمديرية الجمهورية عنابة.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة:

- في فهم موضوع البحث بشكل أوسع وأعمق وخاصة ما يتعلق بمفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحول التغيير التنظيمي.
- في اختيار منهجية مناسبة لدراستنا.
- اكساب مهارات البحث العلمي، كمهارات جمع البيانات وتحليلها وكتابة التقرير العلمية.



الإطار النظري

الفصل الأول

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفصل الأول

مدخل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفصل الثاني: ميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر المنظمة نظاماً منفتحاً على العالم الخارجي مما يجعلها تتأثر بالتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا تصبح رهاناً مهماً لها، خاصة في ظل ما تمثله المعلومة من أهمية في العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية، بما يضمن التفوق لهذه المنظمات، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أنظمة خاصة تسمح لها بالتحكم في حجم المعلومات والتمكن من حمايتها.

فقد تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنشاء أنظمة داعمة للوظائف الإدارية، وبالتالي ضمان التكامل بين الوظائف الإدارية داخل المنظمة، حيث تضمن شبكات الاتصال الرفع من مستوى التنسيق بين أجزاء هذه الأخيرة، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساعدت في بناء أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق والمعلومات.

في حين خصصنا هذا الفصل بتقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يبدأ بتعريفها وأهميتها ومجالات استخدامها، ثم يتناول التطور التاريخي لهذه التكنولوجيا، وصولاً إلى مكوناتها الأساسية.

المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكي نحصل على فكرة شاملة من هذه التعريفات يجب علينا أولاً توضيح مفهوم المعلومات والاتصالات.

1- تعريف تكنولوجيا المعلومات الحديثة:

هي القاعدة الأساسية التي تبني في ضوءها المنظمات الإدارية والمنشآت وتمتاز بالتنافسية، ويقصد بالتكنولوجيا بأنها كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن ان تساهم في توفير الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد وتوفير الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية بكفاءة وفعالية¹.

كما يعتبرها البعض على أنها مرتبطة كل الارتباط بالمعلومات كالأجهزة والتي يأتي على رأسها الحواسيب، وبرمجيات حاسوبية، وبيانات مختلفة، بحيث تخزن، وتنظم وتعالج ومن ثم تتاح للاسترجاع وفق سياسات معينة².

2- مفهوم تكنولوجيا الإتصال:

يقصر البعض تعريف تكنولوجيا الاتصال على أنها "أي أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات أو أنها الآلات أو الأجهزة الخاصة أو الوسائل التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها.

¹ - شاهر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثارها في فاعلية التحقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية"، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع02، المجلد 25، 2010، ص24.

² -عباس حسن القصاب، " تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة المدرسية"، (د.د)، مملكة البحرين، 2010، ص5.

كما يعرفها البعض الآخر بأنها تطبيق منظم للمعرفة العلمية لأداء مهام علمية للبشر ومجتمعاتهم¹.

وهناك تعريف آخر لتكنولوجيا الاتصال بأنها: "الآلات أو الأجهزة الخاصة أو الوسائل التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها" ويرى صاحب هذا التعريف أنه من الصعب ملاحظة أوجه التشابه بين التكنولوجيات المختلفة للاتصال مثل إشارات الدخان، الهاتف، الآلة الكاتبة، التليفون، الحاسب الاليكتروني، إذا استعرضناها بشكل ظاهري، ولكن إذا تحدثنا عن هذه التكنولوجيات من ناحية المفاهيم الأساسية للاتصال والسلوك، فإن العلاقة بينها تكون أكثر وضوحاً، فكل هذه الأجهزة وغيرها تعد من تقنيات أو تكنولوجيا الاتصال إذا تمكنت من أن تزيد من طاقتنا الحسية المختلفة المتمثلة في حواس البصر والسمع والشم والذوق واللمس².

3- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نجد هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها:

يشير (Kenneth & Jone 2000.13) إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة المكونات المادية البرمجيات والموارد البشرية بالإضافة إلى القدرات التكنولوجية العالية في مجال الاتصالات المختلفة³.

وتعرف أيضاً على أنها "مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاقتراحات التي تأثرت بتكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة، التي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث

¹ - حسن علي محمد، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة"، ط2، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 2006، ص17.

² - حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، (د.ط)، مركز جامعة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2000، ص63.

³ - ماهر عودة الشمايلة، وآخرون "تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص30.

جمعها، تحليلها، تنظيمها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة¹. هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها من حواسيب وبرامج ومعدات حفظ واسترجاع ونقل الكتروني سلكي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها: المكتوبة، المسموعة والمرئي، والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي والتي تؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي، عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة².

وتعرف أيضا على انها مجموعة من الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم أو استقبالها من أي مكان في العالم³.

4- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبديل لكل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل مزجا للأنشطة المتضمنة في معالجة المعلومات، إلى جانب المستحدثات التي قلت من تكلفة الاتصالات عبر المسافات.

ويمكننا القول أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغم حداثة وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أنه في حقيقة الأمر ليس وليد الساعة، حيث ارتبط بالمعلومات

¹ شادلي شوقي "اثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال"، مجلة الباحث، ع07، 2009-2010، ص261.

² بختي إبراهيم، محمود فوزي "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية قطاع السياحة والفندقة"، مجلة الباحث، ع07، 2009-2010، ص275.

³ عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع35، 2018، ص970.

والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث. هكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة فيما بينها مرت بخمسة مراحل تاريخية نذكرها كما يلي:

أ- **مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأولى:** وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الانسان لها، وقد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية¹.

ب- **ثورة المعلومات والاتصالات الثانية:** وتشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر اتساعًا.

ج- **ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة:** وتتميز بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية (الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، اللاسلكي، إلى جانب المصادر الورقية).

د- **ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة:** وتتمثل في اختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وأثاره الإيجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

هـ- **ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة:** تتمثل في الترابط بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة والأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا الى شبكة الأنترنت².

¹ - elearning . univ-Biskra.dz.moodle2019(mod) view. 04/05/2024 a15.30.

² - نبار ربيحة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-الخصائص والتأثيرات" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 9، 2018، ص ص89.90.

المبحث الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يشتمل نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خمسة عناصر أساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة وهي: الأفراد، الأجهزة أو المكونات المادية، البرمجيات، البيانات والشبكات.

1- الأفراد: فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات.

2- الأجهزة: والتي تشتمل على مختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات ومنها الحواسيب والوسائط والأقراص الممغنطة أو الضوئية وملحقات الحواسيب¹.

3- البرمجيات: تعد البرمجيات الوسيلة المساعدة للأجهزة والمعدات في أداء عملها، وهي مجموعة من الأوامر تنفذ في وحدة المعالجة المركزية للبيانات بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وبطبيعة الحال تحتاج البرمجيات إلى أفراد مؤهلين للعمل وتصميم الأنظمة وبرمجتها. وعلى الرغم من تنوع البرمجيات بشكل كبير، يمكن من خلالها تحديد أنواع كثيرة من البرمجيات، وأن تطبيق الأكثر شمولاً هو الذي يقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما برامج التشغيل والإدارة، والبرامج الخدمية والانتاجية.²

4- قواعد البيانات: هي مجموعة من البيانات مرتبطة مع بعضها أو المعلومات المخزونة وعلى أجهزة ووسائل خزن البيانات مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسبة والأقراص المرنة أو الأشرطة³.

¹ - سعاد شراير، علي حميدوش "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين مستوى الخدمات الصحية"، مجلة الاقتصاد الجديد، ع16، المجلد01، 2017، ص293.

² - عمار محمد زهير تيناوي، "دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، 2018-2019، ص38.

³ - زيد منير عبوي، "أساليب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمنة الحديثة"، ط1، دار المعتر لنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص21.

5- شبكات الاتصال: هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، إذ تتألف من مجموعة من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين إجراء عملية الإرسال والتلقي.

يجب أن تقرر المؤسسات نوع الشبكات (انترانت والاكستر نات) المناسبة لعملها مع ضرورة تطوير مهارات موظفيها في تقانة المعلومات باستمرار¹.

وهناك عدة أنواع من الشبكات من بينها:

أ- شبكة الانترنت: تمثل شبكة الأنترنت لشبكات الحاسب والتي تنتشر في معظم أنحاء العالم. وهذه الشبكة تعتبر أكبر أداة للاتصال والمعلومات وتقدم هذه الشبكة المعلومات في كل معظم الأنشطة المختلفة².

ب- شبكة الانترانت: هي شبكة انترنيت داخلية محاطة بجدار عازل "fire Wall" لأغراض أمنية، والتي تربط النظم الالكترونية المختلفة للمؤسسة.

ج- شبكة الاكسترانت: وهي شبكة إنترانيت خاصة يسمح لمجموعات خارجية مختارة بدخولها، إذ تسمح لأفراد ومؤسسات من خارج المؤسسة بدخول محدد لشبكة إنترانيت الخاص بها.

د- شبكة (Lan (local are network): هي شبكة محلية تعرف بأنها مجموعة من أجهزة الحاسوب المرتبطة ببعضها البعض من مساحة جغرافية محدودة لمؤسسة ما، حيث يمكن أن

¹ - سبد أحمد راوية "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق رضى الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة طلبية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة محمد خيضر"، بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر والعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2018-2019، ص22.

² - توامي يعقوب، "أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسية، جامعة قسدي مرياح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2012-2013، ص7.

تصل سرعة نقل البيانات عبرها إلى 10 ميغابايت في الثانية، كما أنه قد يصل عدد مستخدميها إلى حوالي 1000 مستخدم¹.

المبحث الثالث: أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1- أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

من خلال ما سبق يمكن تقسيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى عدة أنواع:

أنواع تكنولوجيا المعلومات: تتمثل أنواع المعلومات في:

أ- معلومات إنجازيه: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار وإنجاز عمل أو مشروع.

ب- معلومة إنمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في ميدان العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المديرون من الدورات التدريبية.

ج- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج والاستثمار والموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن.

د- معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس².

أما فيما يخص أنواع الاتصالات، فتظهر بأشكال مختلفة ويمكن التمييز بين الأنواع الرئيسية التالية:

أ- الاتصال الذاتي: ويعني أطراف الاتصال في هذا النوع هم الشخص وذاته، فهو اتصال مرتبط بالإدراك والعمليات النفسية التي تجري بين الفرد وذاته.

¹ - سيد أحمد راوية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - قادة دليلية "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علم التسيير، 2010 - 2011، ص 81.

ب-الاتصال الثنائي: وهو الاتصال الذي يجري بين اثنين وقد يكون مباشرا (وجه لوجه) وقد يكون غير مباشر ومن فوائد الاتصال المباشر إمكانية إجراء التغذية الراجعة فيه وتعديل الرسالة في ضوءها، أما غير المباشر الذي يتم بواسطة أجهزة الهاتف أو المراسلة أو من خلال الانترنت فإنه غالبا ما يفترق الى التغذية الراجعة¹.

ج-الاتصال الجمعي: يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث، أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة.

د-الاتصال العام: ويعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الافراد كما هو الحال في المحاضرات والندوات والامسيات الثقافية وعروض المسرح. ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع. كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي.

هـ-الاتصال الوسطي: يسعى هذا النوع بالاتصال الوسطي لأنه يحتل مكانا وسطا بين الاتصال الجماهيري ويشتمل الاتصال الوسطي على الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف، التلكس.... الخ².

¹- محسن علي عطية، "تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال"، (د.ط)، دار المناهج، عمان، 2007، ص68.
²- حسن عماد مكاي، "ليلي حسين السيد" الاتصال ونظرياته المعاصرة"، ط1، دار المصرية اللبنانية، 2017، صص31-32.

الفصل الثاني

مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفصل الثاني

مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- تمهيد.

المبحث الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثالث: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

خلاصة الفصل

المبحث الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

انطلاقاً مما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيا والتي جعلتها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات:

1- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلف نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات وبإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل: المشاركون بدل من المصادر، الممارسة الثنائية، التبادل... الخ.

2- اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين عبر مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلاً: نجد الرسالة، نرسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل دونما الحاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية، وقد يسترجعها فيما بعد¹.

3- اللاجماهيرية: وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معين، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي. وتعني أيضاً درجة التحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها.

4- قابلية الحركة: تتميز كثيراً من الوسائل الاتصالية الجديدة بقابلية الحركة، إذ يتمكن لمستخدمها لنقلها معه بمرونة كبيرة لما يتيح إمكانية الاستفادة منها بنسب عالية.

5- قابلية التحويل: وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط لأخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل رسالة مرئية أو مسموعة إلى رسالة مطبوعة.

¹ - سعاد بومايلة ، فارس بوناكور، "أثر التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، ع03، مارس 2004، ص ص 205 - 206.

6-قابلية التوصيل: وتعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتنويعة كبرى من أجهزة أخرى¹.

7-الشيوع والانتشار: تغل وسائل الاتصال حول العالم وداخل كل طبقة اجتماعية، فتكنولوجيا الاتصال تتجه من الضخم الى الصغير ومن المعقد الى البسيط ومن الأحادي إلى المتعدد مثل الكمبيوتر الذي يميل في أجياله الأولى بالضخامة والعمليات المحددة ليصبح فيما بعد صغيرا وفي متناول الشرائح ومتعددة الوظائف والخدمات وهو ما يطلق عليه اسم "Multi Media".

8-الكونية: التطور السريع في هذه التكنولوجيا في اتجاه اختصار عامل المسافة والزمن، باعتبار العالم أصبح قرية صغيرة كناية عن القدرة الهائلة التي تنتجها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال نقل وتبادل المعلومات بين مختلف أجزاء العالم الآن واللحظة.

9-التعقيد وكثافة الاستخدام: تكنولوجيا الاتصال وبالذات المتقدمة منها تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة².

¹ - مصطفى عوفي، زيتب عمراني، "الهوية الوطنية في ظل التكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، ع04، جامعة باتنة الجزائر، ديسمبر 2012، ص ص 29-30.

² - نور الهدى فتح الله، "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالبنك الجزائري الخارجي تبسة 46 BEA"، مذكرة ماستر LMD، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي(تبسة)، قسم الاعلام والاتصال، 2022-2023، ص33.

المبحث الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تتمثل فيما يلي:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية إذ تسمح للمجتمعات والافراد بالوصول إلى المعلومات والمعرفة، الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريبا.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة سهلة لتوصيل منافع الالمام بالقراءة والكتابة والتعليم، والتدريب إلى جميع دول ومناطق العالم وخاصة المناطق الأكثر إنعزالا.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة ووسيلة هامة لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة من خلال القضاء على الفقر والجوع والمرض والامية والتدهور البيئي.
- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف وترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلما ورخاء للمجتمع الانساني¹.
- زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلما ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى وسائل الاعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من ان يدلوا بدلهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم. وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات،

¹ - شهرزاد عوافي "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في البنوك الجزائرية، دراسة استطلاعية لعينة من الوكالات البنكية لولاية ام البواقي"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018-2019، ص9.

والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق. ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية¹

المبحث الثالث: فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

من بين ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC من فوائد للمؤسسة نذكر منها ما يلي:

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- تحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون.
- الابتكار والتجديد بدون انقطاع للبقاء في الخدمة والمحافظة على الحصة السوقية.
- اتساع شبكة التوزيع وخلق عروض ملاءمة لمتطلبات الزبون.
- ركيزة الإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة وخدمات جديدة وأسواق جديدة.
- تساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة لزيائن.
- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة وزيائنها.
- انتشار وتوسيع التجارة الإلكترونية².

¹ - خلود عاصم، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، ص234.

² - قعيد اللطفة، "انعكاس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المفاهيم المعاصرة للمدينة"، مجلة التعمير والبناء، المجلد 03، ع02، العدد التسلسلي 10، جوان 2019، ص36.

خلاصة الفصل:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم التكنولوجيات في العصر الحديث، فهي ثورة تقنية تغير جميع مجالات الحياة، وتستخدم في جميع مجالات وتقدم العديد من الفوائد، فهي تتيح لنا معالجة المعلومات وإنشاءها ونقلها وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها بشكل أسرع وأكثر كفاءة من أي وقت مضى، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع القطاعات، التعليم والأعمال والحكومية، مما يساهم في تحسين جودة حياتنا بشكل كبير.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

الفصل الثالث التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: التحولات التنظيمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على

التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال الحديثة لأنه في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار يعد التغيير الدائم حقيقة لا مفر منها. تناولنا في هذا الفصل مفهوم التغيير التنظيمي الذي يشمل جميع الجهود والإجراءات التي يتخذها القادة والمديرين لتحويل وتعديل هيكل وعمليات المؤسسة بهدف التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. كما تتضمن مراحل التغيير التنظيمي تشخيص الحاجة إلى التغيير، ووضع الخطط، وتنفيذ التغييرات، ومتابعتها وتقييمها يمكن تصنيف التغييرات التنظيمية إلى تغييرات استراتيجية، وتغييرات هيكلية، وتغييرات ثقافية، وتغييرات تكنولوجية، وغيرها. يأتي التغيير التنظيمي بأهمية بالغة لأنه يمكن أن يساعد المؤسسة على تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. تتأثر أسباب التغيير التنظيمي بالعوامل الداخلية والخارجية، مثل التطورات التكنولوجية، والتغيرات في السوق، والمطالب القانونية، وغيرها. تعتمد نجاح عملية التغيير التنظيمي على التوجيه السليم والقيادة الفعالة، وتفهم الموظفين وتشجيع مشاركتهم في عملية التغيير. وفي النهاية، تظهر مؤشرات حاجة المؤسسة إلى التغيير التنظيمي من خلال عدة علامات، مثل انخفاض الأداء، وزيادة الشكاوى، وتغييرات في السوق، وتطورات في التكنولوجيا، وغيرها، مما يجعل من الضروري اتخاذ إجراءات فعالة للتكيف والتغيير.

في هذا الصدد سيتم تسليط الضوء على التغيير التنظيمي وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال عليه لذا قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي حيث أشرنا فيه إلى تعريف هذا الأخير ومراحله وأنواعه.
- المبحث الثاني: خصائص التغيير التنظيمي الذي تناولنا فيه كل من أهمية، أهداف، أسباب دوافع ومجالات التغيير التنظيمي.

– المبحث الثالث: التحولات التنظيمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التغيير التنظيمي، في هذا المبحث قمنا بتوضيح أسس التغيير التنظيمي وحاجة المنظمة للتغيير التنظيمي ثم عرضنا تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

1- تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلي والخارجي التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في الهدف وسياسات المنظمة أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة¹.

يعرف بكارد التغيير بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظريات العلوم السلوكية.

أما فرش وبيل فيعرفان التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل².

تعتبر عملية التغيير التنظيمي بصورة عامة عن حركة الانتقال الخبري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل³.

وحسب تعريف لنا جمال فهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد أمرين هما ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها وذلك بغرض

¹ - <https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/contentfiles/1.47.pptx>

² - د. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 18.

³ - خليل محمد الشعاع، "حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 369.

إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر¹. ونظراً لما تطرقنا إليه سابقاً من تعريفات للتغيير التنظيمي فقد توصلنا إلى تعريفاً استنتاجياً منه أن التغيير التنظيمي هو عملية تهدف إلى تعديل هيكل المنظمة ووظائفها وعملياتها لتحقيق أهداف جديدة أو مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية يتضمن التغيير التنظيمي تحليل الوضع الحالي ووضع خطة التغيير وتنفيذ الخطة ورصد النتائج وتقييمها

2- خطوات ومراحل التغيير التنظيمي:

لتنفيذ التغيير التنظيمي حتماً هناك خطوات محددة يجب اتباعها لضمان نجاحها، هناك عدة خطوات يمكن اتخاذها كما اختلف الباحثون في تحديد هذه المراحل منه من حددها على النحو الآتي:

- 1- تحديد ما تحتاج الشركة إلى تحسينه.
- 2- تقديم مبررات تجارية جيدة لأصحاب المصلحة.
- 3- وضع خطة للتغيير.
- 4- توفير الموارد اللازمة.
- 5- وضع استراتيجية اتصال يمكن للجميع اتباعها أثناء عملية التغيير.
- 6- مراقبة وإدارة المقاومة التي تنشأ بين الموظفين.
- 7- قم بتقدير النجاح الفردي والجماعي.
- 8- قم بمراجعة عملية التغيير².

¹ - لنا جمال، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018، ص 10.

² - <https://www.business4lion.com>. خطوات إدارة التغيير. Le 02/05/2024 à 19h54.

كما حددها آخرون كآلاتي:

1. تحضير المنظمة للتغيير: قبل بدء التغييرات يجب أن تكون المنظمة جاهزة للتغيير من حيث الإمكانيات والثقافة التنظيمية وفي مرحلة التحضير يجب على المدير أو المسؤول المعني أن يشرح أسباب التغيير التنظيمي بأمانة للأعضاء ويجب أن يبدأ إبلاغ الموظفين بتوصيف الوضع الراهن للمنظمة وإطلاع جميع الأشخاص على التحديات المحتملة في عملية التغيير التنظيمي من خلال تقديم تقرير ولتوضيح هذا الموقف يمكنك استخدام استبيان نبض الموظفين. لا تنس أنه ليست لدي الناس رغبة كبيرة في التغيير من الناحية النفسية وإن لم يقتنعوا فسوف يقاومون أي تغيير¹.

2. تشكيل رؤية وبرنامج التغيير التنظيم بعد أن تكون المنظمة جاهزة لإجراء التغييرات فانه يجب على المدراء أن يقدموا برنامجا واقعيا وقابلا للتنفيذ يجب على هذا البرنامج أن يتضمن ما يلي:

- الأهداف الاستراتيجية ماهي أهداف هذه التغييرات؟
- مؤشرات الأداء الرئيسية كيف سيتم قياس نجاح البرنامج. أي معايير سيتم تقييم الوضع الراهن وما هو وضع هذه المعايير؟
- تحديد المسؤوليات من يشرف على إجراء التغييرات وما هو واجب كل شخص في هذا البرنامج؟
- حدود البرنامج ماهي الخطوات والإجراءات التي سيتم اتخاذها خارج هذا البرنامج ما هو نطاق إجراءات التغيير؟

3. تنفيذ التغييرات بعد تشكيل البرنامج يجب إجراء التغييرات بناء على الخطوات المحددة وبما أن الدخول في التغييرات يعني الدخول إلى عالم معروف بشكل أقل فإن احتمال

¹ - <https://porslin.com> le 02/02/2024 à 19h24. مراحل التغيير والخطوات الخمس للتغيير التنظيمي

مواجهة تحديات غير متوقعة لن يكون مستبعدا. ولهذا فإن وجود المدراء أثناء تنفيذ البرنامج هو أمر ضروري. وبالإضافة إلى هذا فإنه يجب رصد جميع أعضاء الفريق عقلياً وثقافياً تحت إشراف مدراءهم.

4. إدخال التغييرات في ثقافة المنظمة وإجراءاتها هناك دائماً إمكانيات للعودة إلى الوضع السابق بعد إجراء التغييرات. وعلى وجه الخصوص فإنه من المرجح أن تكون طرق أداء العمل والاستراتيجيات والأهم من ذلك نظرة الناس للمستقبل والأهداف الجديدة قابلة لأن تكون رجعية وفي حال تم تنفيذ التغييرات في ثقافة الشركة وإجراءاتها بشكل صحيح فمن المحتمل أن تنخفض هذه القابلية الرجعية.

5. دراسة وتحليل النتائج أن مجرد تطبيق التغييرات لا يعني النجاح أبداً. ويجب أن تقوم المجموعة المسؤولة عن التغيير التنظيمي بدراسة النتائج بدقة وإبلاغ نتائج هذه الدراسة إلى المدراء وجميع الأعضاء، كما أن توثيق التحديات والإجراءات المتخذة سيكون مفيداً في رسم خرائط طريق للتغييرات المستقبلية¹.

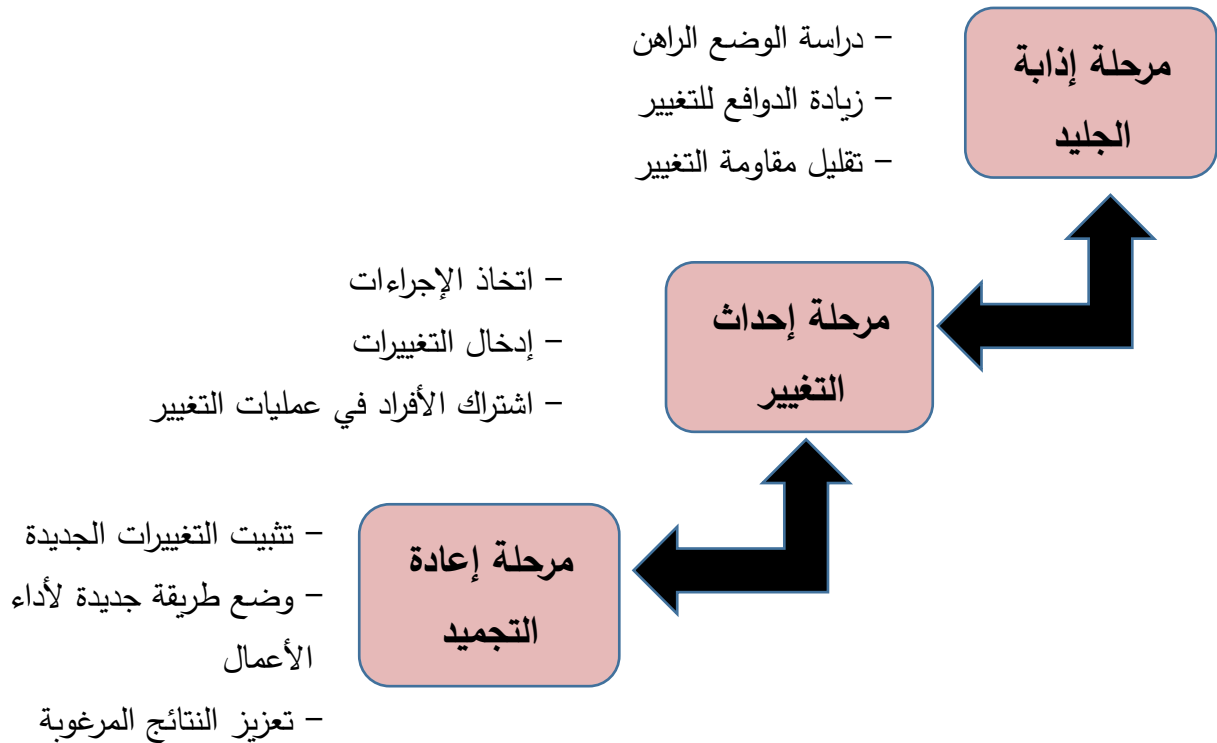
وقد اتفق آخرون على أن التغيير التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة إذابة الثلوج وتسمى أيضاً بمرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تتم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات.

¹ - <https://porslin.com> le 02/05/2024 à 19h24.

2. **مرحلة التغيير** تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً وتهتم مرحلة التغيير بالأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

3. **مرحلة التثبيت** يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل اليه وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على مكاسب والمزايا المتحصل عليها من إجراء التغيير التنظيمي¹.



الشكل (01): مراحل التغيير التنظيمي "نموذج لوين للتغيير".

¹ - <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149278.le> 02/05/2024 à 19h33min.

3- أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنواع مختلفة من التغيير التنظيمي التي يمكن أن تحدث في الشركات والمؤسسات قد اختلف الباحثون في تصنيفها منها:

1. تغيير جزئي ويشمل ذلك التغيير في قطاع واحد فقط مثل قطاع المعدات والإنتاج والآلات ومن عيوب ذلك التغيير انه يخلق نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث يكون هناك تقدم وضيقي وتطور في بعض الأقسام والأقسام الأخرى لا يحدث فيها أي تغيير

2. تغيير شامل وهو يشمل التغيير في كافة القطاعات في المنظمة أو معظمها مما يحقق التوازن بين جميع القطاعات

3. تغيير سريع وهو يحدث نتيجة للتطور والتغيير المستمر في احتياجات المستهلكين ورغباتهم

4. تغيير مادي وهو يشمل التغيير التكنولوجي والهيكلي وكذلك في كافة الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملين في المنظمة

5. التغيير المعنوي وهو التغيير في السلوك بالنسبة للوظائف من خلال برامج التدريب والتنمية

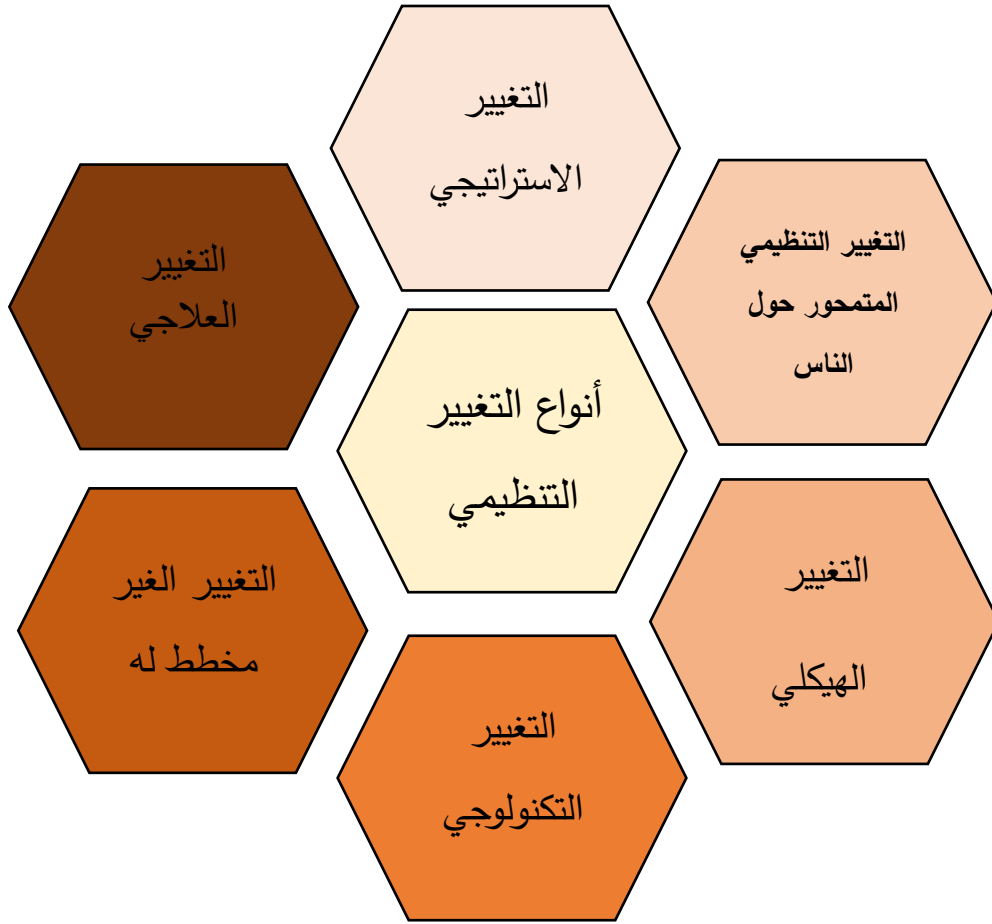
6. التغيير التدريجي ويكون أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف¹

هناك أيضا من صنف أنواع أخرى للتغيير التنظيمي واعتبرها الأكثر شيوعا كوجهة نظر اكرمان تتمثل في:

1. التغيير التنموي أي تغيير تنظيمي يحسن العمليات والإجراءات المحددة مسبقا

¹ - <https://www.almsal.com/post/1009335.le> 02/05/2024 à 19h18min.

2. تغيير انتقالي التغيير الذي ينقل المنظمة بعيدا عن حالتها الحالية إلى حالة جديدة لحل مشكلة
3. التغيير التحويلي التغيير الذي يغير جذريا ثقافة وعمل المنظمة وفي التغيير التحويلي قد لا تكون النتيجة النهائية معروفة فعلى سبيل المثال قد تسعى الشركة وراء منتجات أو أسواق مختلفة تماما¹.



شكل (02): أنواع التغيير التنظيمي

نظرا لكثرة وتعدد أنواع التغيير التنظيمي إلا أنّ هناك أنواع شائعة وتتناسب مع دراستنا وما تحدثنا عنه وهو التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي والثقافي التغيير التكنولوجي غالبا ما يتم فرض تطبيق التقنيات الجديدة على المنظمة مع تغيير البيئة وهذا التغيير يؤدي إلى تغيير

¹ - <https://www.business4lions.com> le 02/05/2024 à 19h57.

هيكلي لأنه يتطلب طرق مختلفة للاتصال عبر النظام التنظيمي. والتغيير الهيكلي له روابط بالتغييرات في العلاقات الرسمية الشاملة داخل المنظمة كإعادة تنظيم الإدارات أو وحدات الأعمال أو مراجعة الأدوار والمهام الوظيفية، وفيما يخص التغيير الثقافي فهو من بين أصعب أنواع التغييرات التنظيمية التي يمكن انشاؤها داخل النظام التنظيمي، حيث أنه يتضمن إعادة تشكيل الهوية الأساسية للمنظمة وإعادة تصورها وقد تتطلب سنوات عديدة لتحقيق نجاحها.

المبحث الثاني: خصائص التغيير التنظيمي.

1- أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

أ- أهمية التغيير التنظيمي:

يعد التغيير عنصراً حيوياً في المنظمات، إذ يُعتبر من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات العصر الحالي. لم يعد التغيير مجرد وسيلة تُستخدم بشكل مؤقت لمواجهة ظروف معينة، بل أصبح جزءاً أساسياً يضمن استمرارية النشاط والابتعاد عن الجمود والثبات.

منه يمكننا تحديد أهمية التغيير التنظيمي على النحو التالي:

1. يتفق الخبراء بصفة عامة على أن أحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المنظمة.
2. يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء التطورات التكنولوجية التشريعات الحكومية وغيرها.
3. ينظر المديون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المنظمة وهم لذلك يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
4. قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.

5. يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة لضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة¹.

وتكمن أهمية التغيير أيضا في الجوانب التالية:

1. في التقدم ومواكبة التطورات الحاصلة والتجديد والحيوية وإخفاء مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين في العمل
2. تنمية القدرة على الإبداع لأن التغيير يحتاج إلى بذل جهود كبيرة لأن هناك من يؤيد التغيير ومنهم من يتعامل معه بالمقاومة وعدم الترحيب لأن التغيير يولد مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الصلاحيات والامتيازات وزيادة المسؤوليات².
3. يعمل التغيير على تحفيز العاملين واقناعهم بضرورة تحسين العمل وتطويره من خلال عمليات الإصلاح والتجديد والتطوير وتطبيق أساليب جديدة للإنتاج من خلال ادخال تكنولوجيات متطورة.
4. يسعى التغيير إلى معدلات الأداء والوصول إلى أعلى مستوى ترغب المنظمات بتحقيقه من خلال الفحص الشامل لاكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى تدهور الأداء ومعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوة وتعزيزها والمحافظة عليها³.

مما سبق استنتجنا أن في عصر الابتكار والنمو السريع يعد التغيير التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لاستمرار نجاح المنظمة. تساعد التغييرات التنظيمية على تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية، كما تساعد الشركات على التكيف مع التحديات الجديدة ومواكبة تطورات السوق.

¹ - عماد صالح أحمد العزب، "التغيير وإدارة الجودة الشاملة"، بحث علمي لمادة إدارة الجودة الشاملة ماجستير في إدارة الأعمال، الجمهورية اليمنية، جامعة ازل للتنمية البشرية، كلية الدراسات العليا، 2019، ص13.

² - صارة شوابي، "التطور التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، جامعة اسطمبولي معسكر، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2017-2018، ص 30.

³ - المرجع نفسه، ص 30.

علاوة على ذلك يمكن للتغييرات التنظيمية أن تعزز الابتكار وتعزز العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية بين الموظفين بشكل عام يعد الاستثمار في التغيير التنظيمي استثماراً استراتيجياً ضرورياً لضمان استمرار النجاح والنمو في بيئة التشغيل الحالية.

ب- أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة مبدعة ومنتكيفة وهذا يعني أنّ عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1. زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم وتنمية الولاء لدى العاملين.
2. تطوير قيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه وبناء مناخ محابى للتطوير.
3. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
4. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
5. وضع تصور مقترح للإطار العام الذي يجب أن تتم من خلاله عملية التغيير².

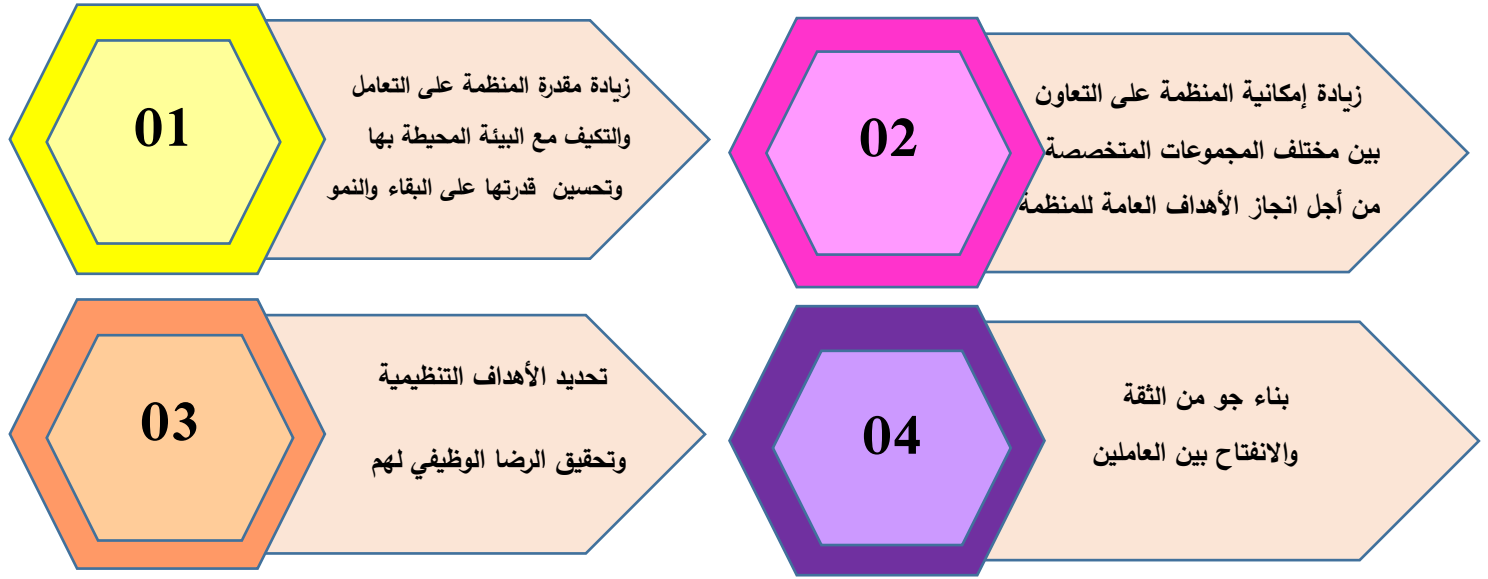
وأیضا:

1. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
2. خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة الخاصة للعمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
3. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال.

¹ - بلال خلف السكارنة، "قسم التطور التنظيمي والإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 67.

² - نسيمه عمروشي. سعاد رحابلية، "علاقة التغيير التنظيمي بتمويل التعليم الجامعي"، دراسة حالة جامعة 2، 08 ماي 1945، مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2011-2012، ص 13.

4. زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم.
5. تطوير قيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه.
6. خلق اتجاهات ايجابية نحو التوظيفية العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
7. تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة¹.



الشكل (03): أهداف التغيير التنظيمي

توصلنا مما سبق إلى أنّ الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية. وتشمل هذه الأهداف تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء وتحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد والإدارات. بالإضافة إلى ذلك تهدف التغييرات التنظيمية إلى تحسين استغلال الموارد وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف والابتكار.

¹ - م.لانا خالد خلف الحسان، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع52، الإصدار 06، 02 شباط 2023، ص ص 471 - 472.

2- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

ترى معظم الشركات والمؤسسات أن التغييرات ضرورية بسبب القوى المتعددة التي تشكل بيئتها الخارجية والداخلية، مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية وخاصة التكنولوجية، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أحدث الإنجازات للتطور العلمي والتكنولوجي.

قسم الكثير من الباحثين والمفكرين أسباب التغيير التنظيمي إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية يمكننا اختصارها فيما يلي:

أولاً: الأسباب الداخلية.

1. وعي إدراك المديرين للتغيير، فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة أو إدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.
2. زيادة طموحات وحاجة العمال.
3. نمو المنظمة وتطورها تلجئ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور، وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي¹.

ثانياً: الأسباب الخارجية.

هي أسباب تظهر تسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية

1. التطور التكنولوجي من خلال استخدام العديد من وسائل التطور والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

¹ - وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، عماد الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ماجستير، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2015-2016، ص 67.

2. التغيير في ظروف السوق مثل النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين ازدياد حدة المنافسة¹.

وهناك من لخص هذه الأسباب في:

– العوامل الخارجية والتمثلة في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والتغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات والتغييرات التكنولوجية وفي أذواق المستهلكين.

– العوامل الداخلية والتمثلة في المتغيرات المتواجدة داخل المنظمة من هيكلها ومناخها والإجراءات المتبعة، وكذلك المتغيرات المرتبطة بالأساليب المتعددة في معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل والأفراد مثل انخفاض روح المعنوية ارتفاع معدلات الغيابات ودوران العمل التغييرات في عمليات الأنشطة مثل عمليات اتخاذ القرارات والعلاقات القائمة بين جماعات العمل واحتياجات الأفراد².

منه استنتجنا أن هناك أسباب مختلفة تتطلب التغيير التنظيمي، مثل الرغبة في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، ومواكبة التقدم التكنولوجي والتحولت الثقافية، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنظمات أيضًا قادرة على التكيف مع التقلبات الاقتصادية والسياسية. وتتركز القوى الدافعة وراء التغيير التنظيمي على تحسين الأداء، وزيادة القدرة التنافسية، وضمان رضا العملاء، وتعزيز الاستدامة. علاوة على ذلك، تلعب هذه المحركات أيضًا دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين وتعزيز نموهم وتطويرهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ – وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² – أحمد بوغازي، "أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين مزگران مستغانم"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن بديس، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، 2017-2018 ص55.

3- مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للمنظمة ان تحدث التغيير في عدة مجالات يمكن حصرها في المجالات التالية:

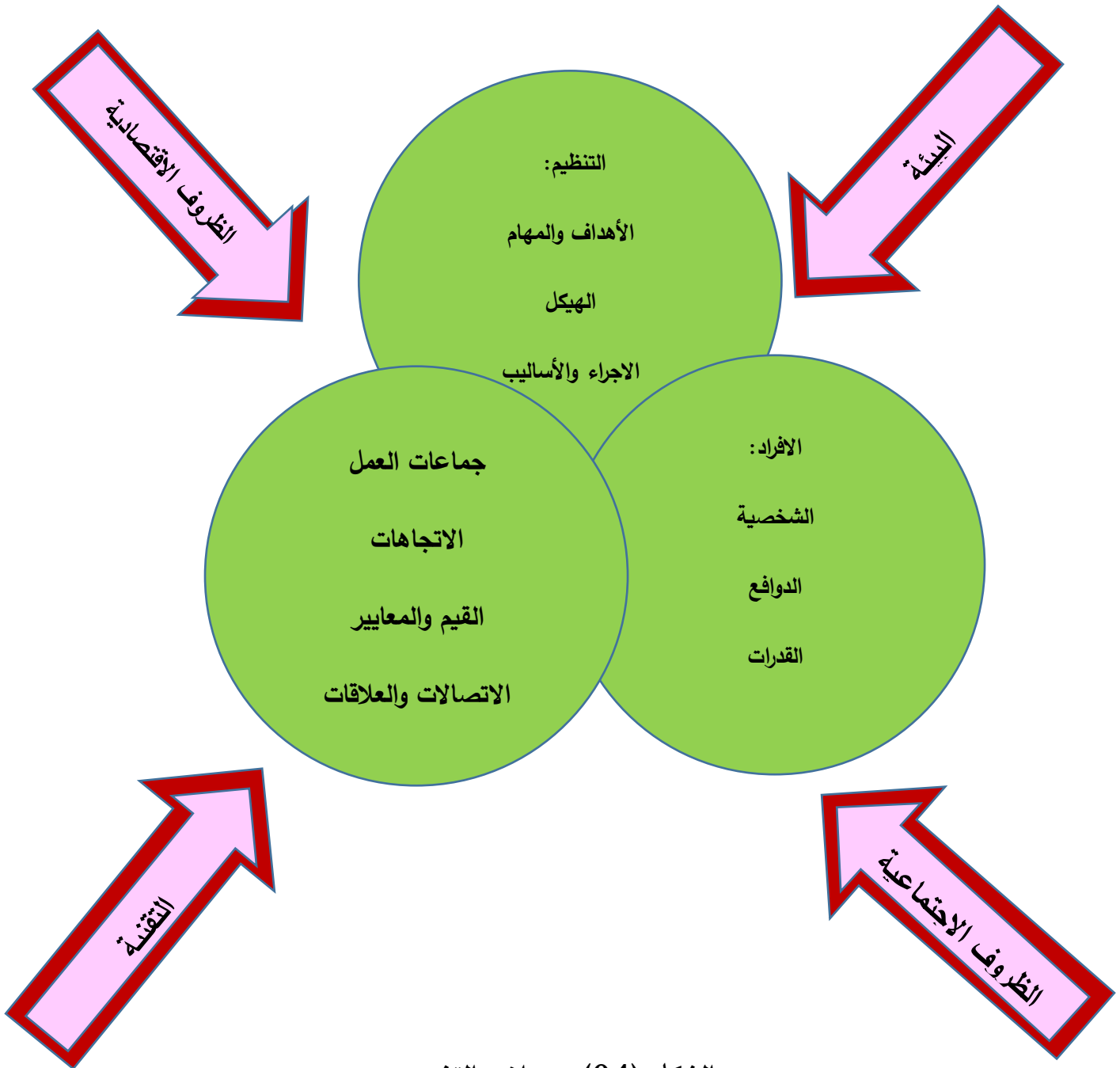
1. التغيير على مستوى الاستراتيجيات.
2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.
3. التغيير على مستوى أنماط القيادة.
4. التغيير على مستوى الثقافة والسياسات.
5. التغيير التكنولوجي.
6. التغيير الإنساني (تغيير الأفراد، تغيير في الأفراد).
7. الأنشطة والأعمال.
8. الموارد المادية.
9. طرق وإجراءات العمل¹.

كما صنف البعض الاخر مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة إلى:

1. الأفراد: وهذا بمراعات مجموعة العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم
2. جماعات العمل.
3. التنظيم نفسه: يكون التغيير والتطوير في مجال الوظائف وهيكل الاتصال والمعلومات ويشمل كذلك العمليات التنظيمية المختلفة مثل عملية اتخاذ القرارات والعلاقة بين الجماعات (تطويرها) وعملية التخطيط وتصميم الأهداف إدارة النزاعات وغيرها من العمليات².

¹ - وليد عبد الطيف نوفل الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 50 - 51.

² - أحمد بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص 56.



الشكل (04): مجالات التغيير

المجالات التي تركز على التغيير التنظيمي بمثابة مورد حاسم للمعرفة والتوجيه في مجال إدارة التغيير، وهي بمثابة منصة للباحثين والمتخصصين لتبادل الأفكار وتبادل خبراتهم. وتلعب هذه المجالات دوراً مهماً في رفع مستوى الوعي حول أحدث الأبحاث والممارسات في هذا المجال، وتمكين المؤسسات من التكيف بشكل فعال مع التحديات

الداخلية والخارجية. علاوة على ذلك، فهي بمثابة بوصلة لقرارات الإدارة وتقدم إرشادات عملية لتحقيق تغيير مستدام ومؤثر. ومن خلال تشجيع الابتكار وتطوير استراتيجيات الإدارة الفعالة، تساهم هذه المجالات في نجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية في السوق العالمية. في جوهرها، تعد مجالات التغيير التنظيمي أداة لا غنى عنها لدفع التحول والتطوير في المشهد التنظيمي، وتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في عصر يتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة.

المبحث الثالث: التحويلات التنظيمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التغيير التنظيمي.

1- أسس التغيير التنظيمي:

- الهدف الأساسي لأسس التغيير هو مساعدة المنظمة في معالجة قضاياها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلا عن إتاحة الفرصة لموظفيها للابتكار والتطور. وفيما يلي بعض الأسس التي يمكن أن تركز عليها عملية التغيير التنظيمي منها:
- يجب على القائمين بالتغيير التنظيمي الحث على القيام بدراسة تحليلية وتشخيصية لطبيعة المشكلة التي تستدعي اجراء التغيير وذلك من خلال حصر مختلف الأسباب الحقيقية لها ثم التخطيط للتغييرات المراد احداثها.
 - لا بد على المسؤولين بالتغيير توفير الإمكانيات اللازمة التي تحتاج لها عملية التغيير من إمكانيات مادية وطاقات بشرية لقيادة التغيير لتحقيق أهدافه.
 - الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضروريا وبالتالي يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه.

- مشاركة الأفراد الذين يتأثرون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وكذلك المشاركة في التخطيط، فكلما زادت مشاركة الافراد في اتجاه التغيير وشدته مما يقلل مقاومتهم له¹.
- منها أيضا: محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير².
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى المقاومة.
- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير بصورة عامة فإن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم واثاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغيرات في أساليب العمل وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد وفي بيئة المؤسسة والاستفادة من التقنية الحديثة³.

2- حاجة المنظمة إلى التغيير التنظيمي:

بعد كل ما تطرقنا إليه فيما سبق تأكدنا بأن التغيير التنظيمي عملية ضرورية في المنظمة لضمان وجودها وتطورها، فهذه العملية لها مؤشرات توحى بأن المؤسسة بحاجة إلى تغيير ومن بين هذه المؤشرات العديدة نذكر:

- انخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
- كثرة شكاوى العملاء والعاملين في المنظمة.

¹ - صارة شوابي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ - المرجع نفسه، ص 64.

- كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
 - كثرة اللجان والاجتماعات وارتفاع حجم الأعمال المكتبية.
 - التأخير في اتخاذ القرارات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين¹.
 - فشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
 - الروتين الإداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية².
- كما أن هناك من قسم هذه المؤشرات إلى نوعين من المصادر الأساسية وهما مصادر داخلية ومصادر خارجية.

1. مصادر داخلية:

- انخفاض مستوى الأداء التنظيمي وانتشار السلبية واللامبالاة والروتين في العمل وعدم ولاء العاملين للمنظمة.
- تقادم الهيكل التنظيمي أو افتقار نظام موضوعي لتوصيف وتقييم الوظائف والحاجة إلى تطوير نظام تقييم الأداء.
- التطوير الطبيعي الذي يحدث في المنظمة وزيادة حجم نشاطها يخلق مشاكل جديدة تفرض على المنظمة القيام بالتغيير.
- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين ودوران العمل وتدني الإنتاجية يفرض على المنظمة ادخال تغييرات تنظيمية لتعديل سلوك الأفراد.
- زيادة معدلات الغياب والتذمر وظروف العمل الصعبة تخلق رغبة كبيرة لدى العاملين بالتغيير³.

¹- عماد صالح أحمد العزب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

²- المرجع نفسه، ص 15.

³- شولبي صارة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2. مصادر خارجية:

- زيادة حدة المنافسة في السوق والمتمثلة في قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلامية وادخال منتجات جديدة إلى السوق إضافة إلى حدوث تغيير في رغبات المستهلكين وأذواقهم.
 - التغييرات الاجتماعية وتتمثل في نمط ومستوى المعيشة التغييرات المكانية مستوى التعليم والتي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة وبالتالي على سياسة المنظمة.
 - التكنولوجيا الجديدة أصبحت المنظمات تنفق الأموال الطائلة في جلب التكنولوجيا حيث تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقدم الخدمات وبناء على ذلك ينصح قادة العمل باستخدام واتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء مثلًا إمكانية العمل من البيت "الإدارة عن بعد".
 - اللوائح المحلية وفرض الضرائب.
 - العولمة مثلًا مؤسسات متباعدة جغرافيا تعمل عن طريق الشبكات¹.
- تنشأ الحاجة إلى التغيير التنظيمي عادة عندما تواجه المنظمة تحديات داخلية أو خارجية تتطلب استجابة سريعة وفعالة. يمكن ان تشمل هذه التحديات التغييرات في البيئة التنافسية والتكنولوجية والتغييرات في الطلب والأسواق وحتى التحديات الداخلية مثل تحسين كفاءة الأعمال أو تطوير ثقافة تنظيمية جديدة. واعتمادًا على مؤشرات الحاجة إلى التغيير التنظيمي فإن الاستجابة لهذه المؤشرات قد تشمل عمليات إعادة هيكلة أو تحديث السياسات والإجراءات أو تطوير مهارات الموظفين أو تغيير الثقافة التنظيمية الشاملة.
- يمكن للاستجابات الفعالة لهذه المؤشرات أن تعزز قدرة المنظمة على التكيف والإزدهار في بيئة الأعمال سريعة التغيير.

¹ - شواي صارة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات التنظيمية:

إنّ التكنولوجيا وإدارتها تأثر على التغيير التنظيمي وطبيعة العمل والسلوك التنظيمي وبالتالي يجب على المنظمات اعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة لتظل قادرة على المنافسة في السوق العالمية.

تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيرا واضحا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على الهياكل التنظيمية التي تمثل البناء أو الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة أي يوضح تقسيم العمل أفقيا ورأسيا والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، حيث يمكن الحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال، فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة والمؤسسات ومصالحها، فالكثير من الأنشطة الإدارية في تقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموعة الأنشطة في مكان واحد استنادًا إلى هذه التغييرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فان ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء أو استحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة¹.

يقال أن التكنولوجيا وإدارتها لها تأثير على السلوك التنظيمي وطبيعة العمل فيمكن للمديرين استخدام التكنولوجيا للتعامل مع العمال وظروف العمل ولذلك يجب على المنظمات توظيف معلومات جديدة وتكنولوجيا الحوسبة لتبقى قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية ويمكن استخدام التكنولوجيا لشرح السلوك التنظيمي كما يمكن استخدام التكنولوجيا لشرح طبيعة الوظائف ومجموعات العمل والتسلسل الهرمي والمهارات والقيم والمواقف في المنظمات. يمكن استخدام منظمات العمل حول تكنولوجيا معينة للتحكم في

¹ - خيرة عبد الصدوق، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته للمنظمات"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، ع02، المجلد09، 2020/07، ص646.

تكاليف العمالة والتحكم في صنع القرار والتحكم في الوضع النسبي للمجموعات المختلفة في المنظمة والتحكم في الترقيات في الفرص الوظيفية¹.

تبين القرارات الإدارية قدرة المؤسسة الاقتصادية في تسيير شؤونها ومستقبلها لذلك تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى عنصر مهم وهو المعلومات الصحيحة التي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما تلعبه شبكة الأنترنت في توفير المعلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الأفراد والمؤسسات، كما أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أثرت على مركزية ولا مركزية القرارات، حيث أن هناك اتجاهان متباينان حول هذه المسألة، حيث يذهب الاتجاه الأول إلى أن استخدام حاسوب كبير في المقر المركزي الرئيسي يرتبط بجميع أجزاء المؤسسة بواسطة شبكات الاتصالات تسمح بمركزة بعض عمليات صناعة القرار وكذا بالعمليات التي سينجر عنها تخفيض من عدد الفروض والمخازن ومواقع العمل، بينما يرى الاتجاه الثاني استخدام الحاسوب يشجع الاتجاهين والنمطين معاً².

4- الأدوار الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي:

لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في المنظمات التي لديها نهج استراتيجي يسعى إلى زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين كفاءة وفعالية أدائها، حيث أنه يجب على المنظمات للنجاح وزيادة الكفاءة أن تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الأداء العالي من خلال الخدمات المتقدمة.

فضلا عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحديث وتطوير أداء المنظمات، إذ تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل³.

¹ - سمير فراطسة، "أثر تكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحول التنظيمية"، مجلة التنمية الإدارية والموارد البشرية - بحوث ودراسات-، ع09، المجلد 06، 2018/12/03، ص232.

² - خيرة عبد الصديق، مرجع سبق ذكره، ص 646-647.

³ - ندى إسماعيل جبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء النظمي"، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع22، 2009، ص 146.

يمكن تحديد بعض الأدوار الرئيسية التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات في التغيير التنظيمي فيما يلي:

- تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة.
 - تؤدي إلى زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
 - توفر تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليص حجم التنظيمات الإدارية.
 - تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ للأعمال أكثر أهمية.¹
- كما أيضا لها دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمات المقدمة حيث تحاول المؤسسات استخدام التقنيات في المجالات التالية:

- تصميم الخدمات باستخدام الحاسوب بدلا عن أساليب التصميم التقليدية وهذا بفضل وجود العديد من البرمجيات الجاهزة للقيام بهذه المهام.
- تقديم الخدمات باستخدام الحاسوب أيضا بالإضافة إلى الأساليب الأخرى من خلال شبكات الأنترنت والانترنت والاكسترنات، بالإضافة إلى العديد من الأساليب الالكترونية التي لا تتطلب تدخلا من قبل البشر والتي تشمل على آلاف الخدمات.
- بفضل استخدام الأنترنت أصبح بإمكان الزبون الحصول على الخدمات الالكترونية المطلقة والتي نقصد بها تلك الخدمات التي يحصل عليها الزبون دون أي اتصال مادي مع مزود الخدمة.¹

¹ - عبد الحكيم عمارية وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الالكتروني للمؤسسات"، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع35، سبتمبر 2018، ص ص 977-978.

خلاصة الفصل:

أصبح التغيير ضرورة حتمية في المؤسسات، تفرضها التحولات الواسعة والسريعة في البيئة الخارجية، يهدف هذا التغيير إلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، يمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة، أو حتى على جميعها في آن واحد، وذلك حسب إدارة المؤسسة واحتياجاتها وإمكانياتها. يعتبر تبني مفهوم التغيير من قبل المنظمة دليلاً وضماناً لاستمراريتها وتطورها، وهو أمر يعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

تمهيد

1- تقديم المؤسسة

2- تفرغ البيانات من خلال الجداول البسيطة

3- تفرغ البيانات من خلال الجداول المركبة

4- نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن استكشفنا الجوانب النظرية المتعلقة بالرصيد المعرفي لموضوع بحثنا، انتقلنا إلى الجانب التطبيقي لتحقيق من صحة النظريات المطروحة، وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية من خلال تطبيق أدوات إحصائية مناسبة. سنسلط الضوء على هذه الخطوات التطبيقية في هذا الجزء من البحث.

1- تقديم مؤسسة سارل سوديشن SARL SODICHN :

في الجزائر، كما هو الحال في معظم الدول النامية، فإن الاهتمام الكبير للسكان بشكل عام والدولة بشكل خاص هو محاولة تغطية الحاجيات الغذائية للسكان، خاصة فيما يتعلق بمنتجات الاستهلاك الشامل.

تأسست شركة سارل سوديشن SARL SODICHN في 27 جوان 2011، مقرها الرئيسي طريق فريجة إلى تمدا فريجة تيزي وزو، فنشاطها الرئيسي ببيع المنتجات الغذائية الزراعية بالجملة والنقل والتوزيع، وأنشطتها الثانوية التخزين البارد والتخزين والمناولة، وتجارة التجزئة للمنتجات الغذائية، وقد برزت مكانتها في هذا المجال، خاصة في السوق الإقليمية لولاية تيزي وزو، من خلال ضمان توفر هذه المنتجات الغذائية الزراعية الاستهلاكية، ولا سيما زيت المائدة والسكر والمياه المعدنية وكذلك المنتجات الأخرى مثل السمن والمربي والعصائر وغيرها.

أيضا، بالنسبة لنقل هذه المنتجات الغذائية الزراعية، فإنها تضمن لعملائها خدمات مستدامة من شركة ملتزمة وموثوقة ومخلصة.

هدفها هو أن تكون الشريك المفضل لهؤلاء العملاء من حيث التوفر وجودة التخزين والسعر.

إن اقتناء شاحنات جديدة، موضوع هذه الدراسة، ضروري لاستبدال وتعزيز أسطولها، وإرضاء عملائها من خلال احترام مواعيد التسليم للحفاظ على مكانتها في السوق على أفضل وجه وتحسين الجانب النوعي والقدرات لذلك.

فيما يلي تقديم بعض الصور لهذه الشركة:

- عرض مهام كل مصلحة حسب الهيكل:

1- مكتب المدير العام:

يكن مكتب المدير العام في الاشراف على سير العمل في الشركة بشكل تسلسلي،
مراجعة وتوقيع على الوثائق الرسمية.

2- مكتب المدير المالي:

في مكتب المدير المالي مسؤول عن الهامات التالية:

- جمع الأمور المتعلقة بالمحاسبة والمالية.
- إدارة الميزانية وتقديم التقارير المالية.
- التحكم في التدفق النقدي وضمان استقراره.

3- مكتب الموارد البشرية:

- عملية التوظيف وتعيين الموظفين.
- إدارة شؤون الموظفين، بما في ذلك الرواتب والتأمينات والامتيازات.
- حل النزاعات المتعلقة بالعمل.
- متابعة إجراءات إنهاء الخدمة.

4- مكتب مشغلي الهاتف:

- استقبال المكالمات من العملاء والرد على استفساراتهم.
- تلقي طلبات الشراء وتسجيلها.
- تقديم الدعم الفني للعملاء.

5- مكتب الفواتير:

- إعداد وإصدار الفواتير للعملاء.

- متابعة تحصيل المدفوعات.
- تسوية الحسابات مع العملاء.

6- مكتب المبيعات:

- الترويج لمنتجات خدمات الشركة.
- عقد صفقات البيع وجذب عملاء جدد.
- تحصيل المدفوعات من العملاء.

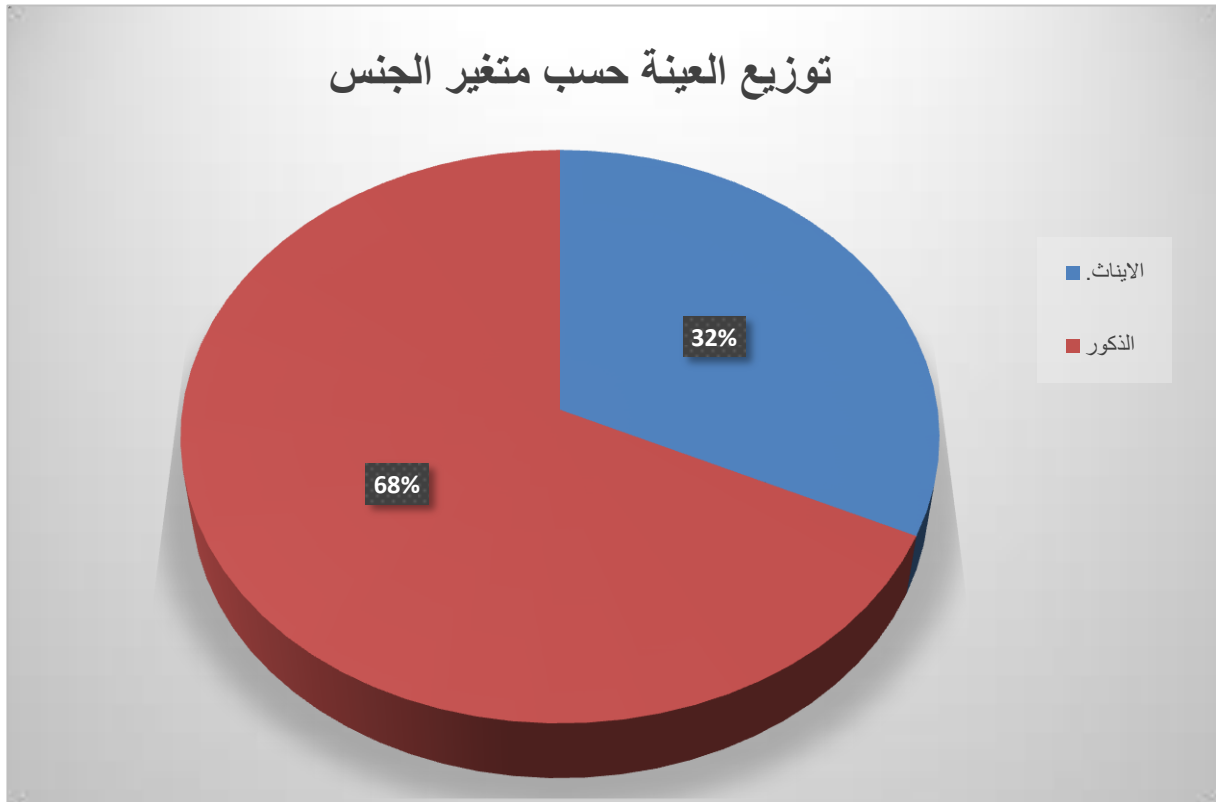
7- مكتب إدارة المخزون:

- مراقبة مستويات المخزون وتتبع حركات البضائع.
- طلب البضائع عند الحاجة.
- ضمان تخزين البضائع بشكل صحيح وآمن.

2- تفرغ البيانات وتحليلها من خلال الجداول البسيطة:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
68%	17	ذكر
32%	08	أنثى
100%	25	المجموع

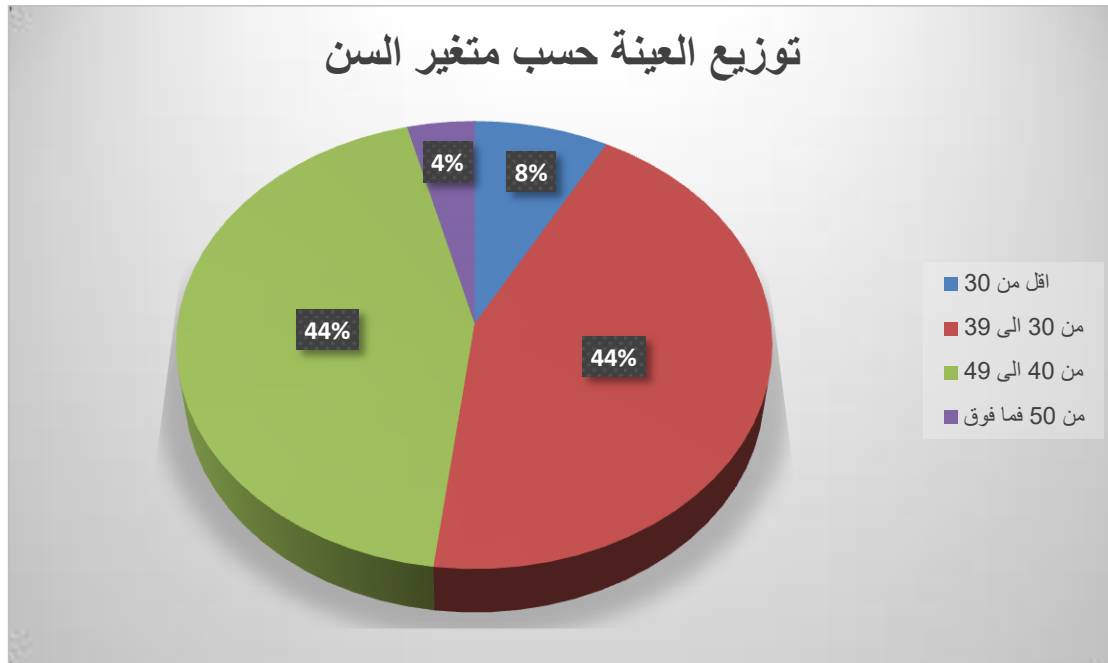


نلاحظ من الجدول أعلاه نسبة الذكور تقدر ب 68% وهي أعلى نسبة، بينما نسبة الإناث تقدر ب 32% وهي أقل نسبة وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية

لسارل سوديشن، فقط تتطلب مهارات جسديه أو فنيه قوية، التي غالبا ما تكون أكثر شيوعا لدى الرجال.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%08	02	أقل من 30
%44	11	39 - 30
%44	11	49- 40
%04	01	من 50 فما فوق
%100	25	المجموع

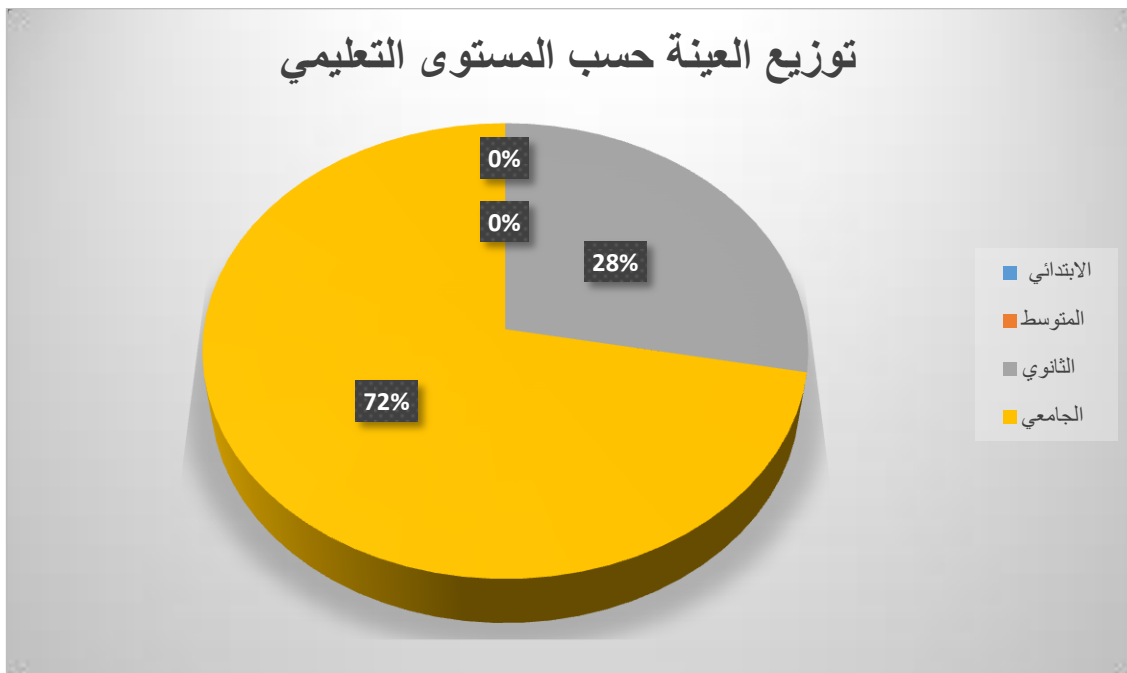


الجدول السابق يمثل التوزيع العمري للعينة المدروسة، حيث أن الفئتين 30-39 و 40-49 لهم نفس النسبة التي تقدر بـ 44% والتي تمثل أعلى نسبة، أما الفئة التي تتراوح

أعمارهم أقل من 30 بلغت نسبتهم بـ 8%، أما الفئة الأخيرة التي تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق قدرت نسبتهم 4%، فهذه الفئة ذو خبره معتبره يستفيد منها العمال ويؤثر ايجابيا على العمل وتحصيله.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

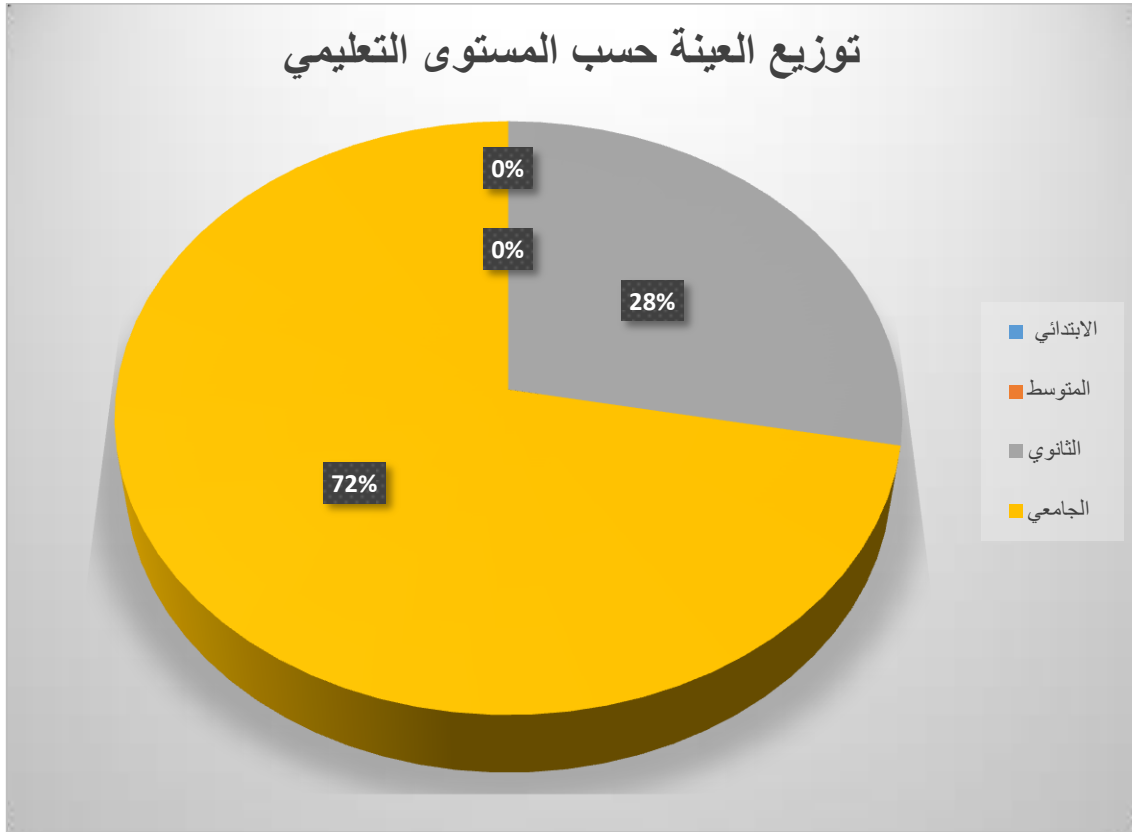
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	00	الابتدائي
00%	00	المتوسط
28%	07	الثانوي
72%	18	الجامعي
100%	25	المجموع



نلاحظ من خلال هذا الجدول توزيع العينة حسب متغير مستوى التعليمي حيث أن المستوى الابتدائي والمتوسط منعدم داخل إدارة مؤسسه سارل سوديشن الاقتصادية، حيث أن المؤسسة قد تركز على توظيف أشخاص ذوي شهادات تعليمية محددة، بالنسبة للعمال الذين يملكون المستوى الثانوي بلغت نسبتهم 28%، وأما العمال الذين يمتلكون مستوى جامعي تقدر نسبتهم بـ 72% من النسبة الإجمالية للعينة وهم الموظفين ذوي شهادات جامعية حيث أنهم يلعبون دورًا هامًا داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع العينة حسب القسم أو المصلحة داخل المؤسسة

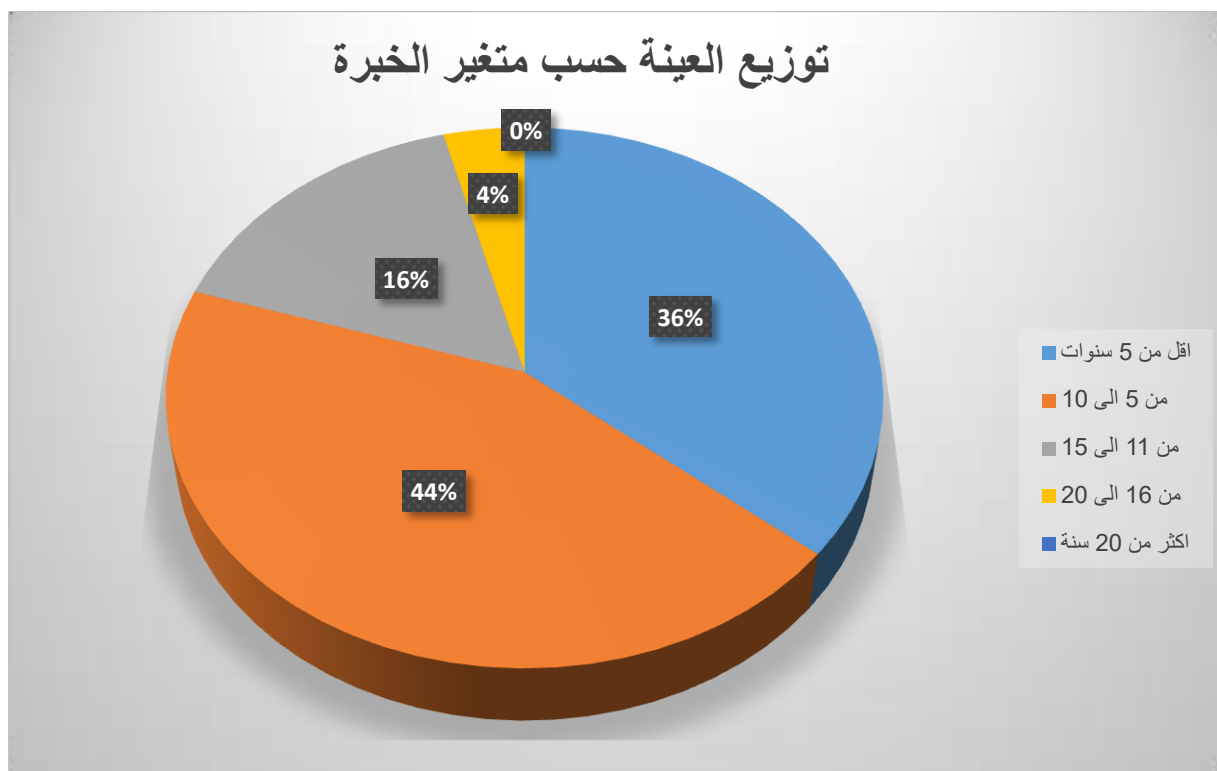
النسبة المئوية	التكرارات	القسم أو المصلحة
04%	01	مصلحة الفواتير
04%	01	مصلحة الموارد البشرية
04%	01	مركز التوزيع الاقليمي
08%	02	مديرية الوسائل
08%	02	أمين الصندوق
36%	09	مكتب ادارة المخزون
12%	03	مصلحة الخدمات التجارية
24%	06	مصلحة المحاسبة
100%	25	المجموع



نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يمثل كل مصالح الموظفين الإداريين داخل مؤسسة سارل سوديشن، حيث أن مكتب إدارة المخزون يمثل أكبر نسبة تقدر بـ 36%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد تركز على العمليات اللوجستية وإدارة المخزون، ويتبعه قسم المحاسبة بنسبة 24%، ومصالح الخدمات التجارية قدرت بـ 12% وهذه المصالح قد تشير بشكل كبير أن المؤسسات تولي اهتمامًا كبيرًا للجانب المالي والتجاري، أما الأقسام: الفواتير والموارد البشرية ومركز التوزيع الإقليمي قدرت بنسبة منخفض 4%، أما مكتب المبيعات وامين الصندوق قدرت بـ 8%، حيث أن النسب المنخفضة للأقسام والمصالح الأخرى لها دور أصغر نسبيًا في المؤسسة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة

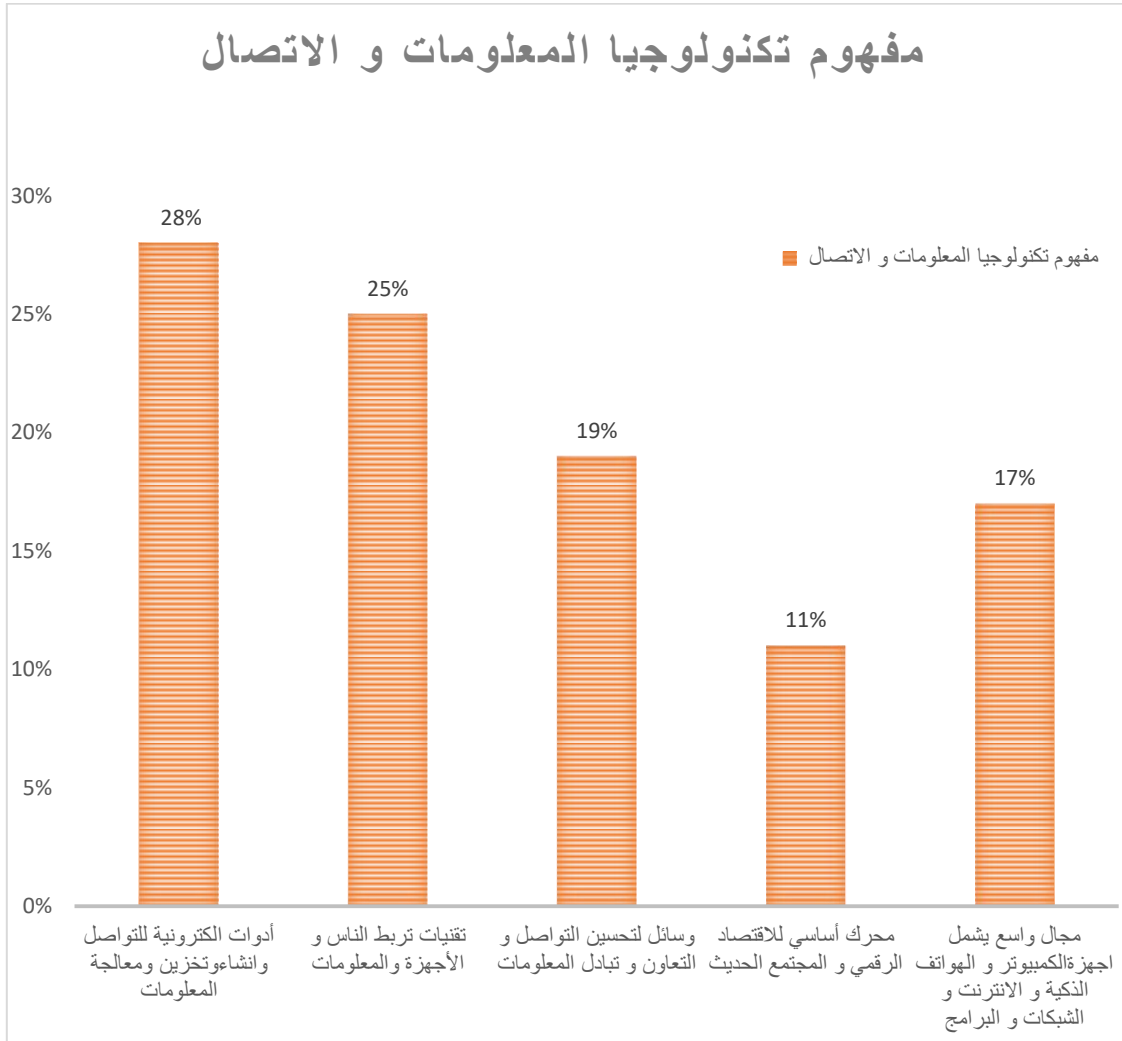
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
36%	09	أقل من 5 سنوات
44%	11	5 - 10
16%	04	11 - 15
4%	01	16 - 20
0%	00	أكثر من 20 سنة
100%	25	المجموع



الجدول أعلاه يبين توزيع العينة المدروسة حسب الخبرة، حيث أن أعلى نسبة هي 44% هم العمال الذي تتراوح خبرتهم من 5 - 10 سنوات وهم يساهمون بشكل كبير في تحسين الربح للمؤسسة، ومن ثم تليهم العمال الذي تتراوح خبراتهم أقل من 5 سنوات حيث أن نسبتهم قدرت بـ 36%، أما بالنسبة للذين تتراوح خبراتهم من 11- 15 سنة قدرة بـ 16%، أما النسبة الصغيرة هم الموظفون الذي تتراوح خبراتهم بين 16- 20 سنة قدرة بـ 4% ويعتبرون الموظفون الذين يحتلون مكانة خاصة داخل المؤسسة لكفاءتهم وخبراتهم، أما بالنسبة للعمال الذين تتراوح خبراتهم من 20 فما فوق فهم منعدمين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06): يمثل مفهومهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

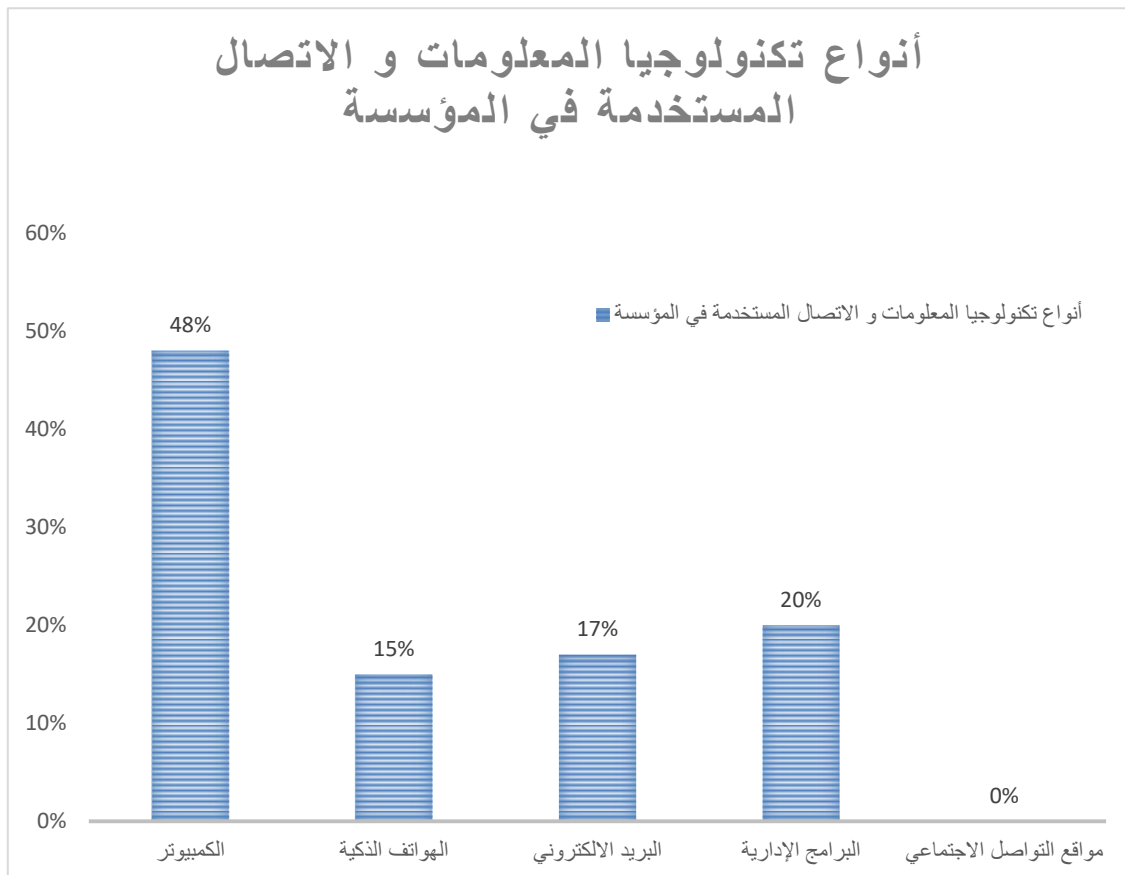
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
28%	10	أدوات الكترونيه للتواصل وانشاء وتخزين ومعالجة المعلومات
25%	09	تقنيات تربط الناس والأجهزة والمعلومات
19%	07	وسائل لتحسين التواصل والتعاون وتبادل المعلومات
11%	04	محرك أساسي للاقتصاد الرقمي والمجتمع الحديث
17%	06	مجال واسع يشمل أجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية والانترنت والشبكات والبرامج
100%	36	المجموع



يمثل جدول اعلاه مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للموظفين الاداريين في مؤسسة سارل سوديشن، حيث كانت نسبة الاجابات بالعبارة الأولى "ادوات الكترونية للتواصل وانشاء وتخزين ومعالجة المعلومات" قدرت بـ 28%، أما العبارة الثانية "تقنيه تربط الناس والأجهزة والمعلومات" قدرت بنسبة 25%، والعبارة "وسائل لتحسين التواصل والتعاون وتبادل المعلومات" كانت نسبتها بـ 19%، ومن ثم العبارة "محرك أساسي للاقتصاد الرقمي والمجتمع الحديث" قدر بنسبة 11%، وفي الأخير العبارة "مجال واسع يشمل اجهزه الكمبيوتر والهواتف الذكية والانترنت وشبكات والبرامج" قدرت نسبته 17% من نسبة العينة الإجمالية.

الجدول رقم (07): يمثل أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة

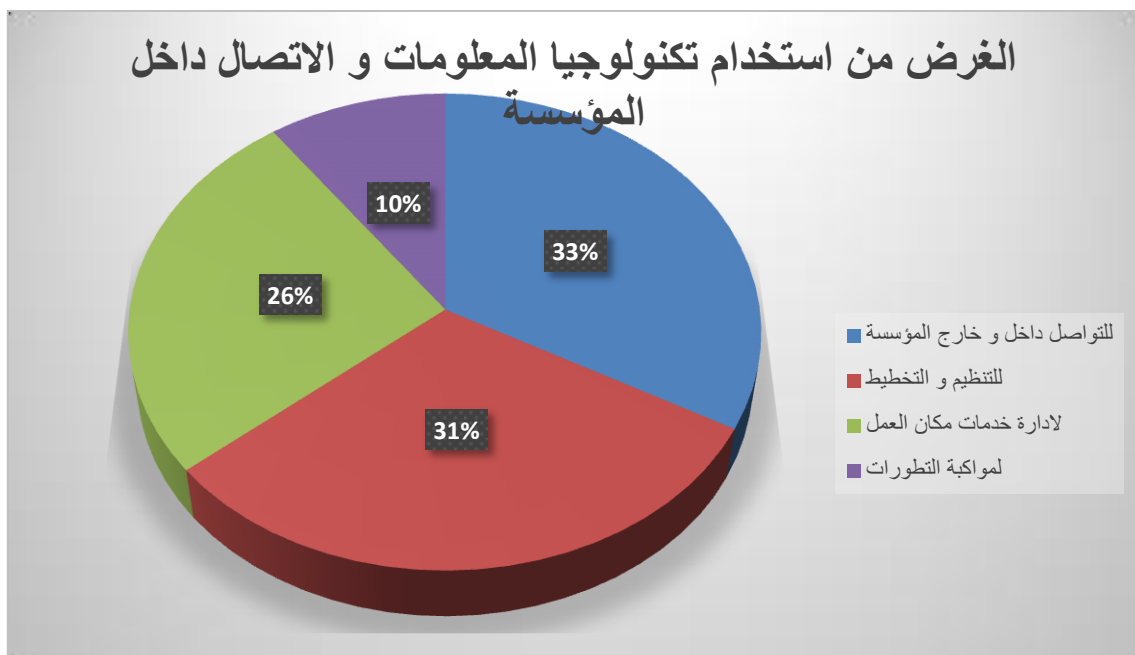
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
48%	22	الكمبيوتر
15%	07	الهواتف الذكية
17%	08	البريد الإلكتروني
20%	09	البرامج الإدارية
00%	00	مواقع التواصل الاجتماعي
100%	46	المجموع



الجدول الأعلى يمثل أنواع التكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، حيث أن النوع الأول "الكمبيوتر" يمثل أعلى نسبة تقدر بـ 48%، يليه "الهواتف الذكية" التي تقدر بـ 15%، أما النوع الثالث "البريد الإلكتروني" يقدر بـ 17% والنوع الرابع هو "البرامج الإدارية" يقدر بـ 20%، وأخيراً "مواقع التواصل الاجتماعية" ينعلم داخل مؤسسة سارل سوديشن الاقتصادية.

الجدول رقم (08): يمثل الغرض من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة

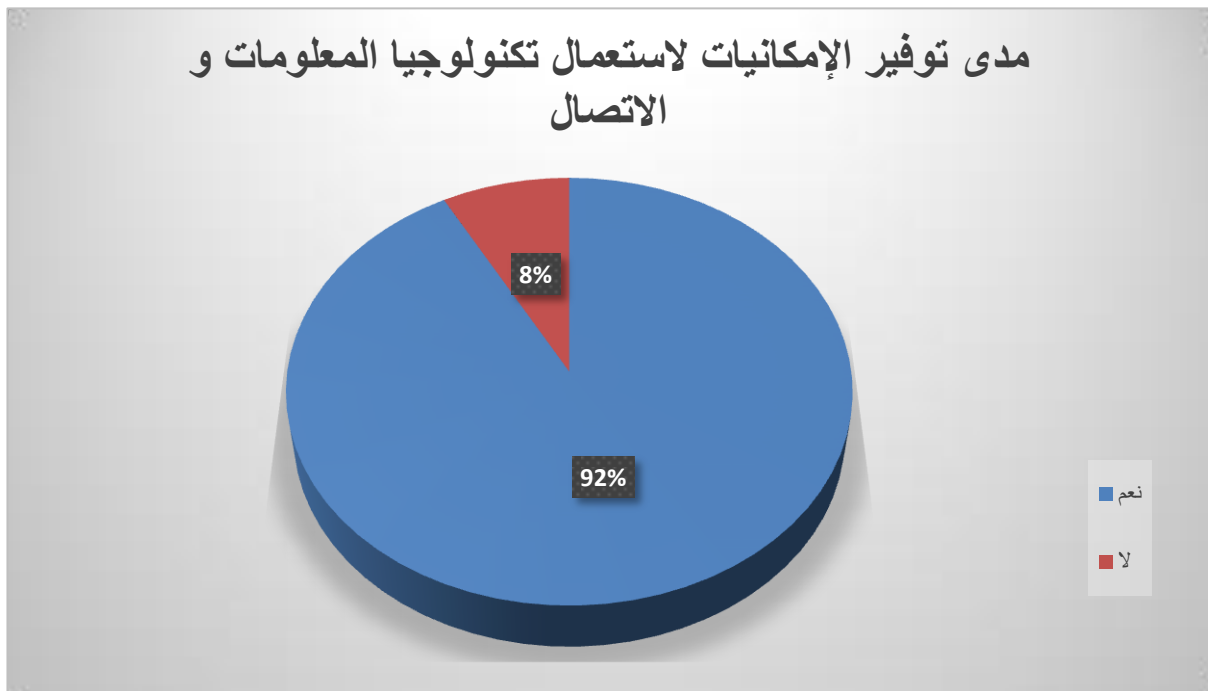
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
33%	13	للتواصل داخل وخارج المؤسسة
31%	12	للتنظيم والتخطيط
26%	10	لإدارة خدمات مكان العمل
10%	04	لمواكبة التطورات
100%	39	المجموع



يبين جدول أعلاه الغرض من استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة حيث كانت نسبة الإجابة على العبارة "للتواصل داخل وخارج المؤسسة" قدرت ب 33%، بينما العبارة الثانية "للتنظيم والتخطيط" بنسبة 31%، في حين نسبة العبارة "لإدارة خدمات مكان العمل" قدرت ب 26%، والعبارة الأخيرة "مواكبة التطورات" قدرت بنسبة 10% وهي النسبة الضئيلة وهذا ربما راجع لصعوبات في مواكبة التطورات.

الجدول رقم (09): يمثل ماله توفير الامكانيات لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

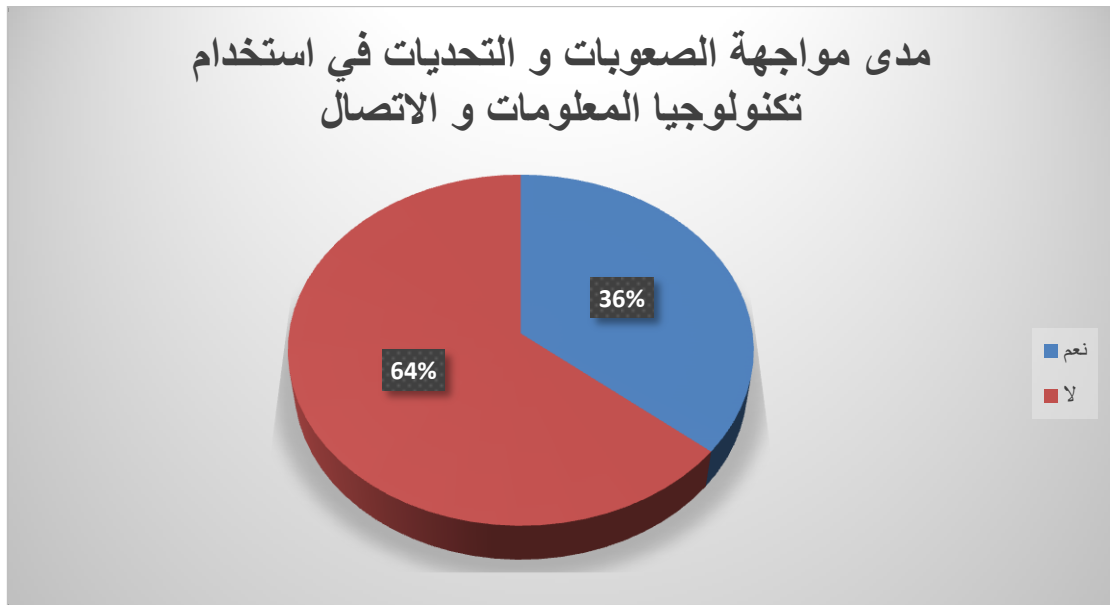
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
92%	23	نعم
08%	02	لا
100%	25	المجموع



من الجدول أعلى أن المؤسسة وفرت الامكانيات اللازمة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن نسبة المبحثين الذي كانت اجاباتهم بـ "نعم" هي أكبر نسبة حيث انها قدرت بـ 92%، أما المبحثين الذين كانت اجابتهم بـ "لا" قدرت بـ 8% وهي نسبة ضئيلة جدا.

الجدول رقم (10): يمثل الصعوبات والتحديات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

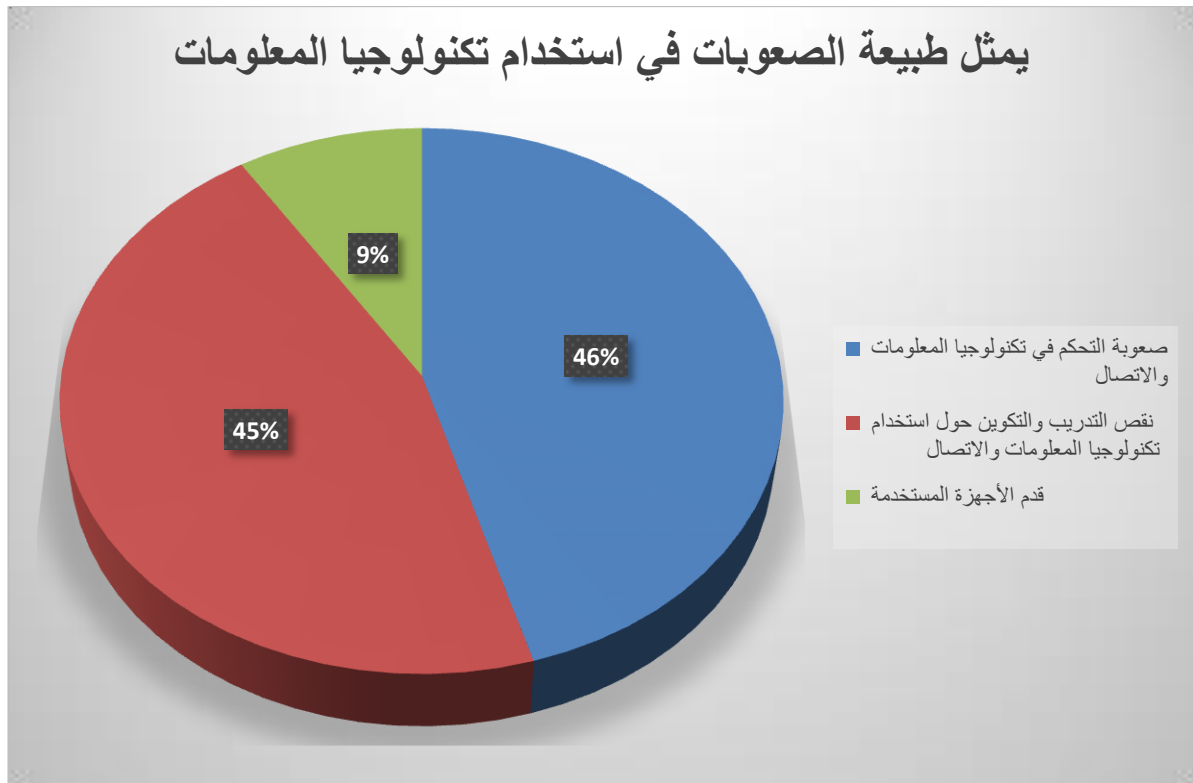
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
36%	09	نعم
64%	16	لا
100%	25	المجموع



نلاحظ من الجدول أعلاه أن الباحثين الذين وجدوا صعوبات وتحديات في استخدام تكنولوجيا المعلومات قدرت نسبتهم بـ 36%، وهذا ربما راجع إلى النقص تدريبهم على استخدام تكنولوجيه المعلومات والاتصال، واما الفئة الكبيرة الذي لم يجدوا صعوبات وتحديات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال قدرت نسبتهم بـ 64% وهي اعلى نسبة.

الجدول رقم (11): يمثل طبيعة الصعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات

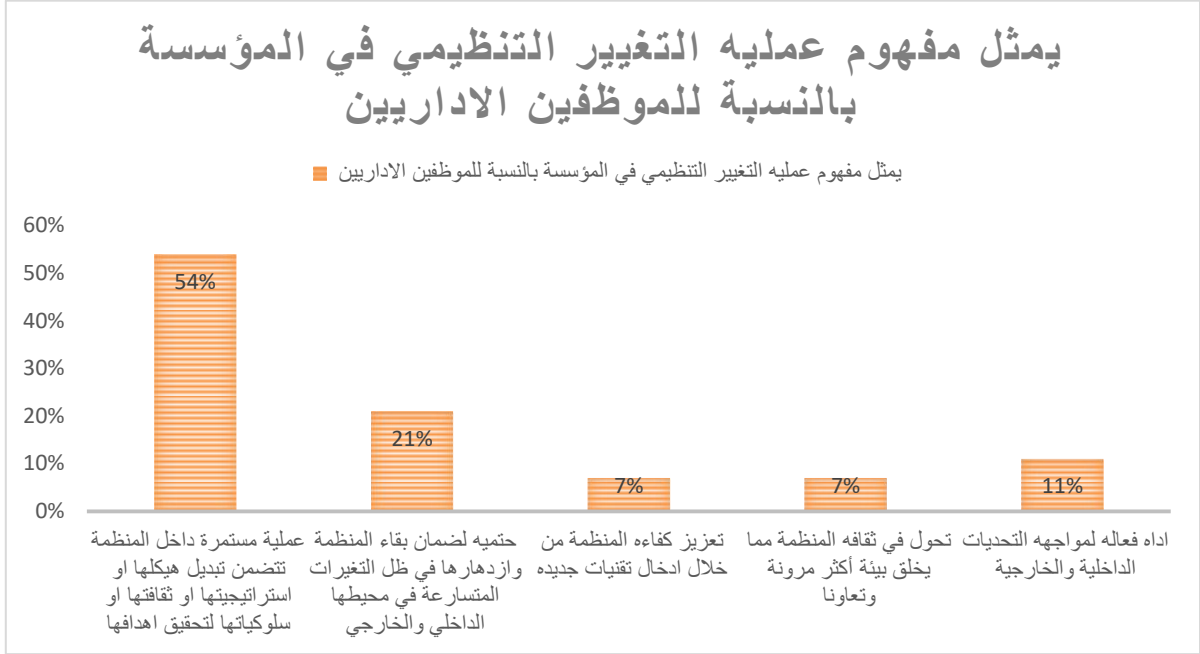
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
45%	05	صعوبة التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال
45%	05	نقص التدريب والتكوين حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
09%	01	قدم الأجهزة المستخدمة
100%	11	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن العبارتين "صعوبة التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال" و"نقص التدريب والتكوين حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال" قدرت بنسبة متساوية وهي 45%، ويتم ذلك من خلال تدريبهم على مهارات التحكم في وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما العبارة الأخيرة "قدم الأجهزة المستخدمة" قدرت بنسبة 9%.

الجدول رقم (12): يمثل مفهوم عمليه التغيير التنظيمي في المؤسسة بالنسبة للموظفين الاداريين

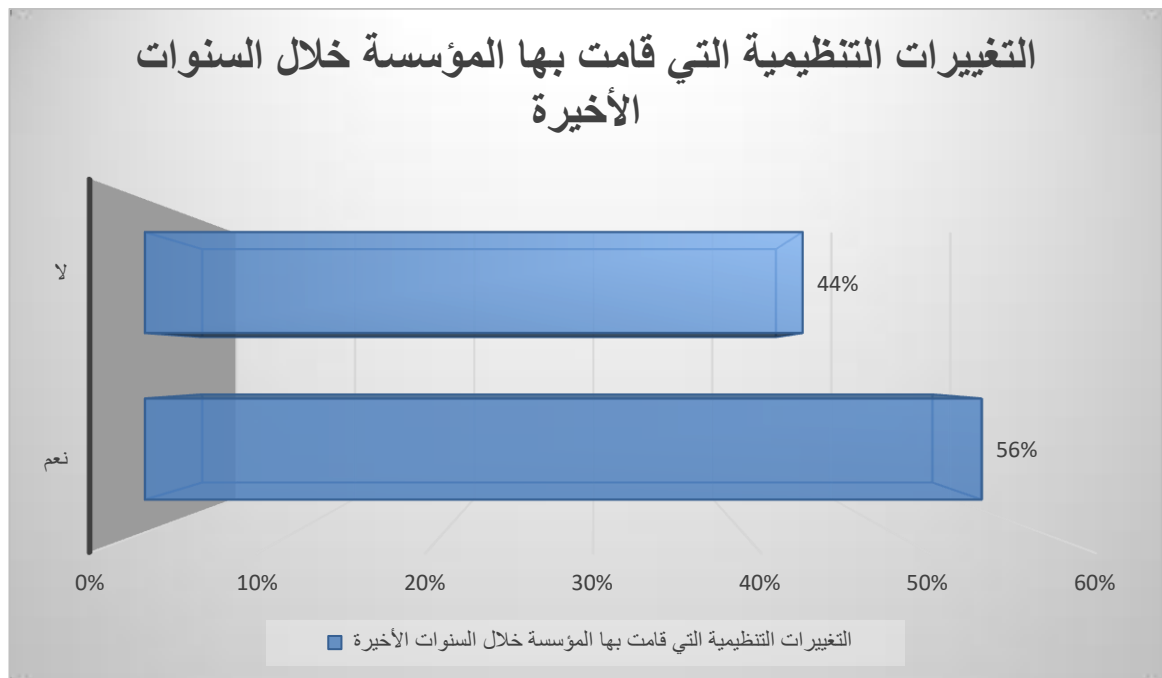
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
54%	15	عملية مستمرة داخل المنظمة تتضمن تبديل هيكلها أو استراتيجيتها أو ثقافتها أو سلوكياتها لتحقيق اهدافها
21%	06	حتميه لضمان بقاء المنظمة وازدهارها في ظل التغييرات المتسارعة في محيطها الداخلي والخارجي
07%	02	تعزيز كفاءه المنظمة من خلال ادخال تقنيات جديدة
07%	02	تحول في ثقافه المنظمة مما يخلق بيئة أكثر مرونة وتعاوناً
11%	03	أداة فعالة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية
100%	25	المجموع



نلاحظ في الجدول آراء الباحثين حول مفهوم عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث أن الرأي الأول "عملية مستمرة داخل المنظمة تتضمن تبديل هيكل أو استراتيجيته أو ثقافتها أو سلوكها لتحقيق أهدافها" هي الأكثر شيوعاً قدرت بنسبة 54% فالباحثين ينظرون إلى التغيير التنظيمي كعملية شاملة تؤثر على جوانب المنظمة، أما الرأي الثاني "حتمية لضمان بقاء المنظمة وازدهارها في ظل التغيرات المتسارعة في محيطها الداخلي والخارجي" قدرت بـ 21% فهذا يدل على أهمية المنظمة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، أما العبارتين "تعزيز كفاءة المنظمة من خلال ادخال تقنيات جديدة" و"تحول في ثقافتها مما يخلق بيئة أكثر مرونة وتعاوناً" قدرت بنسب متساوية بـ 7% لكل منهما. أما العبارة الأخيرة "أداة فعالة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية" تقدر بنسبة 11%، فإن هذا الجدول يمثل مفاهيم عملية التغيير التنظيمي بناء على بيانات لتعدد وجهات النظر حول هذه العملية.

الجدول رقم (13): يمثل التغييرات التنظيمية التي قامت بها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة

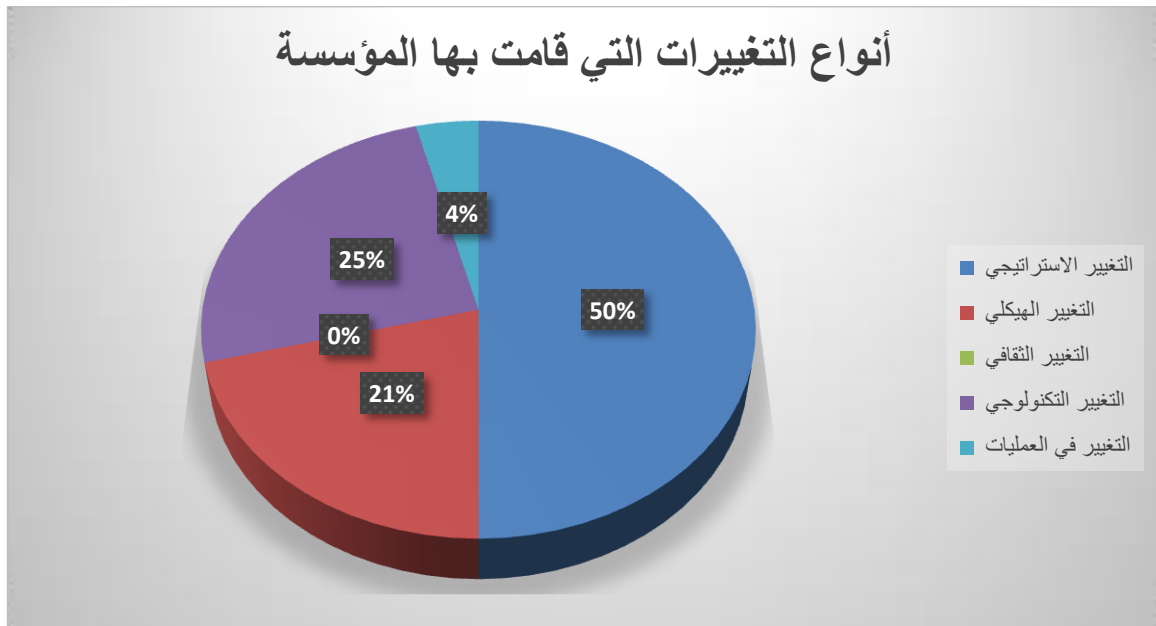
العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	56%
لا	11	44%
المجموع	25	100%



نلاحظ من خلال هذا الجدول التغييرات التي قامت داخل المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، حيث يشير هذا الجدول إلى أن نسبة 65% من الباحثين الذين أكدوا أن هناك عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة والذي كانت إجابتهم بـ "نعم"، بينما الباحثين الذين كانت إجابتهم بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 44%.

الجدول رقم (14): يمثل نوع التغيرات التي قامت بها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
50%	12	التغيير الاستراتيجي
21%	05	التغيير الهيكلي
00%	00	التغيير الثقافي
25%	06	التغيير التكنولوجي
04%	01	التغيير في العمليات
100%	24	المجموع

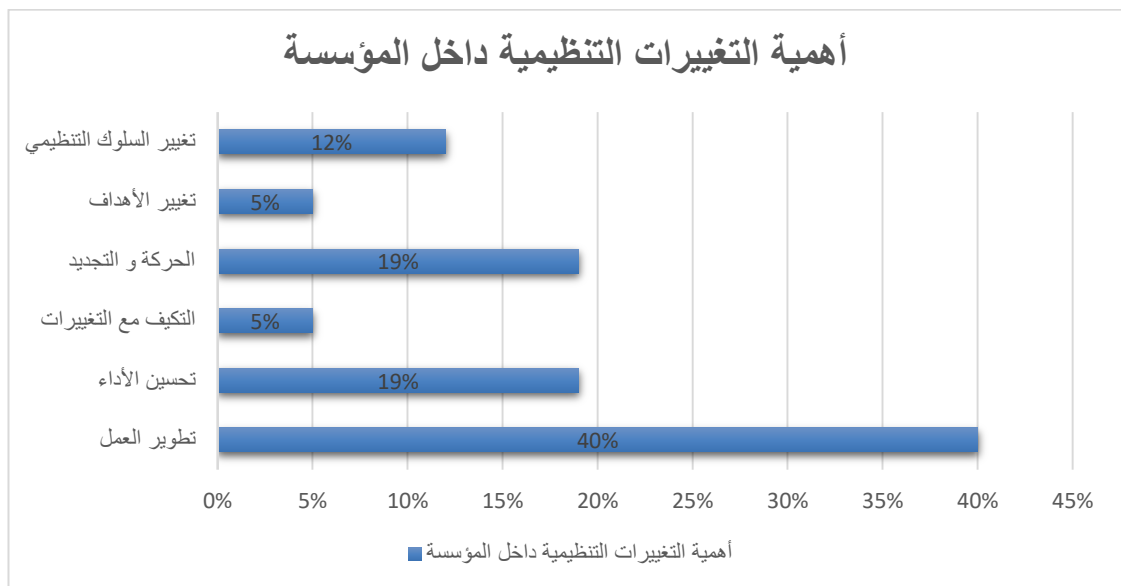


نلاحظ من خلال الجدول السابق أن التغيير الاستراتيجي هو الأكثر شيوعاً في المؤسسة، حيث أنه يقدر بنسبة 50% من التغيرات المطبقة، ومن ثم يلي بعده التغيير التكنولوجي الذي يقدر بـ 25%، ثم التغيير الهيكلي بنسبة 21%، وأخيراً التغيير في

العمليات الذي يقدر بنسبة 4%، وهذا يدل تركيز المؤسسة على التغيير الاستراتيجي والتكنولوجي على سعيها للتكيف مع التطورات في بيئتها الداخلية والخارجية، وقد يعكس غياب التغيير الثقافي ربما بعدم اهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

الجدول رقم (15): يمثل أهمية التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة

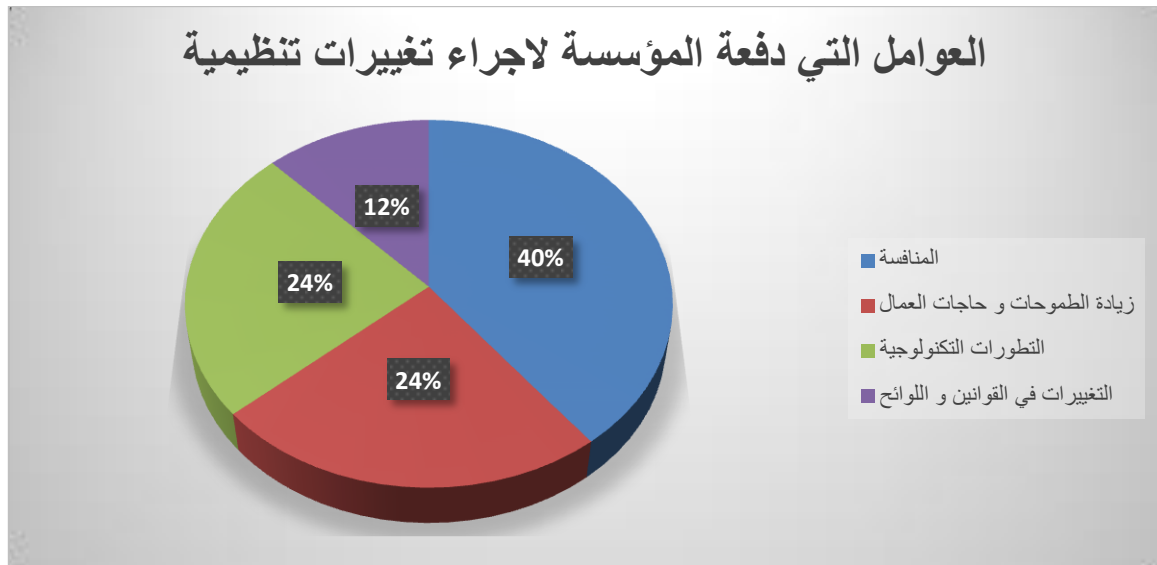
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
40%	17	تطوير العمل
19%	08	تحسين الأداء
05%	02	التكيف مع التغييرات
19%	08	الحركة والتجديد
05%	02	تغيير الأهداف
12%	05	تغيير السلوك التنظيمي
100%	42	المجموع



الجدول أعلاه يوضح نسب مئوية لأهمية الدوافع وراء تغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث أن العبارة "تطوير العمل" هي أعلى نسبة تقدر بـ 40%، والعبارتين "تحسين الأداء" و"الحركة والتجديد" تقدر بنسب متساوية وهي 19% وهذا يدل على رغبة المؤسسة في الابتكار والتطوير، أما بالنسبة للعبارة "تغيير السلوك التنظيمي" قدرت بـ 12% وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً أقل نسبياً لثقافتها، وفي حين العبارتين "التكيف مع التغيرات" و"تغيير الأهداف" قدرت بنسبة 5%.

الجدول رقم (16): يمثل العوامل التي دفعت المؤسسة لأجراء تغييرات تنظيمية

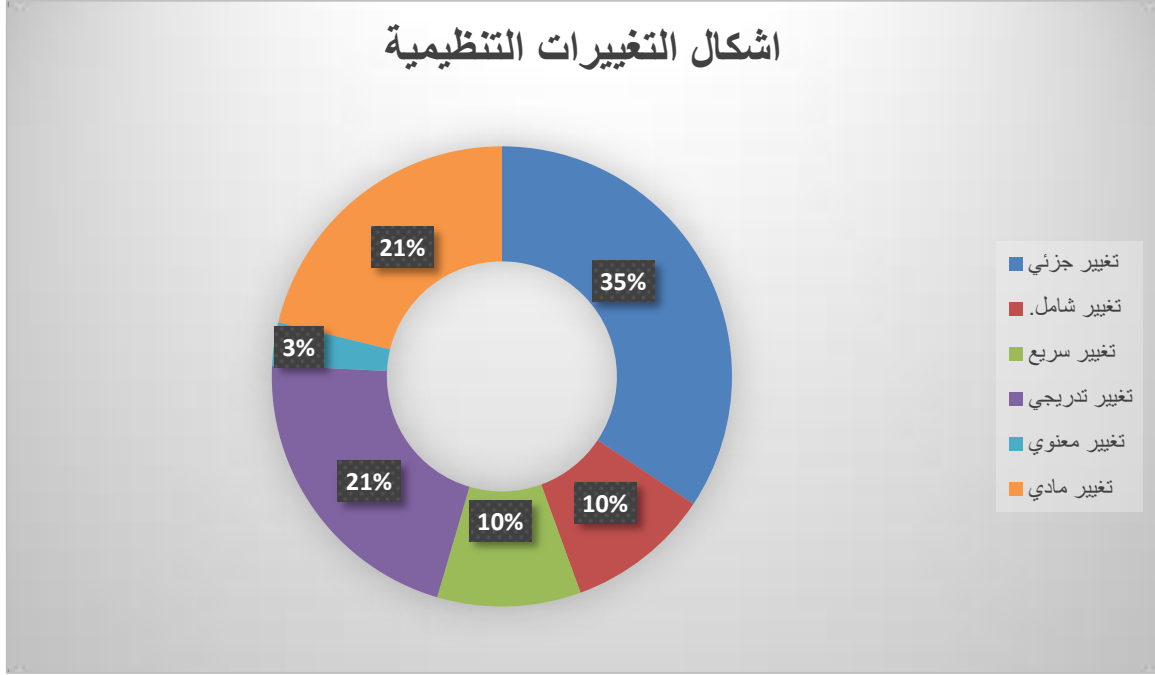
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
39%	13	المنافسة
24%	08	زيادة الطموحات وحاجات العمال
24%	08	التطورات التكنولوجية
12%	04	التغييرات في القوانين واللوائح
100%	33	المجموع



نلاحظ من الجدول اعلاه العوامل التي دفعت المؤسسة لأجراء تغييرات تنظيمية، حيث أن العامل الأول "المنافسة" تشير إلى نسبة 39% فهو العامل الأكثر تأثيرا على قرارات التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة، والعامل الثاني "زياده الطموحات وحاجات العمال" و"التطورات التكنولوجية" لهم نفس النسبة المئوية التي تقدر بـ 24%، فهذا يشير إلى أن احتياجات العمال وتطلعاتهم على التطورات يشكلان عاملا مهما في دفع التغيير التنظيمي والتغييرات المتعلقة بالتكنولوجيا تبني انظمة جديدة، أما العامل الأخير "التغييرات في القوانين واللوائح" تشير نسبته إلى 12% فقط تتطلب التغييرات القانونية من المؤسسات بتعديل سياستها أو ممارساتها.

الجدول رقم (17): يمثل اشكال التغييرات التنظيمية المطلوبة في المؤسسة

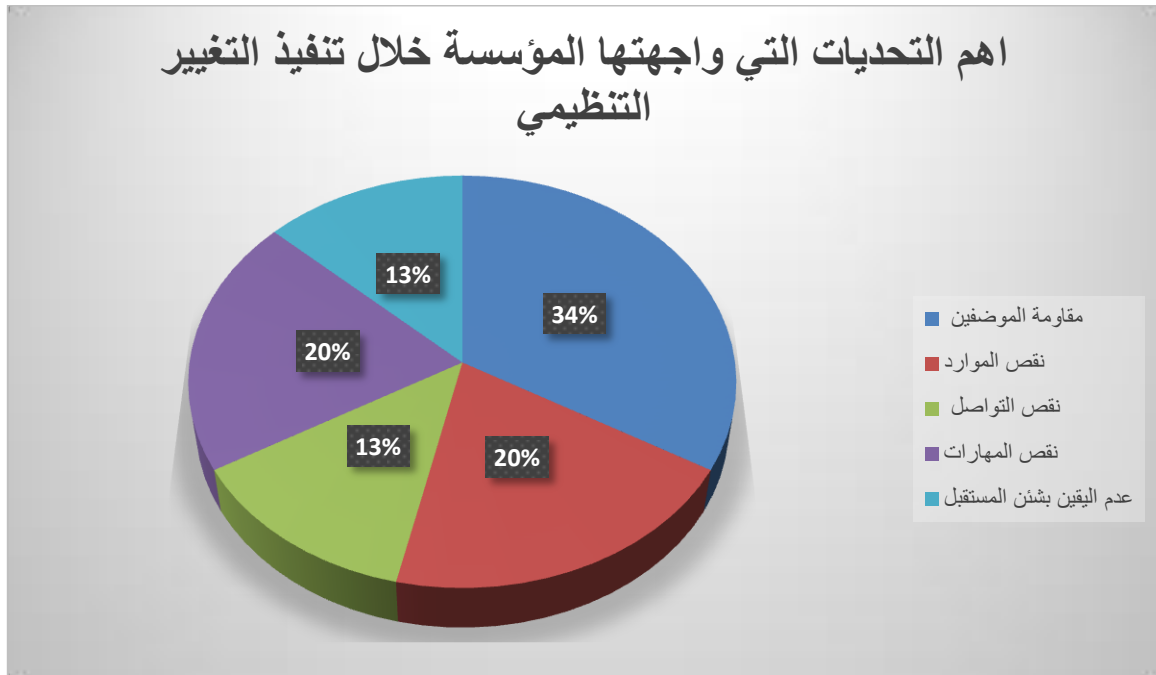
العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
التغيير الجزئي	10	34%
التغيير الشامل	03	10%
التغيير السريع	03	10%
التغيير تدريجي	06	21%
التغيير المعنوي	01	03%
التغيير المادي	06	21%
المجموع	29	100%



نلاحظ من الجدول توزيعاً لنسب مختلفة من أشكال التغييرات التنظيمية المطلوبة حيث أن "التغيير الجزئي" يشير إلى أعلى نسبة يدل على تركيز المؤسسة على إجراء تعديلات محددة على جوانب معينة والتي تقدر بـ 34%، حيث أن "التغيير الشامل" و"التغيير السريع" لهم نفس النسبة المئوية التي تقدر بـ 10% وهذا يدل على رغبة المؤسسة في إجراء تحول جذري وتنفيذها بسرعة وكفاءة، أما "التغيير التدريجي" و"التغيير المادي" تقدر نسبتهم بـ 20% وهذا يدل على رغبة المؤسسة في إجراء تغييرات على مراحل زمنية محددة والتعديلات على البنية التحتية أو الأنظمة أو الموارد المادية، وأخيراً "التغيير المعنوي" يشير إلى أقل نسبة التي تقدر بـ 3%.

الجدول رقم (18): يمثل أهم تحديات التي واجهتها المؤسسة خلال تنفيذ تغيير التنظيمي

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
مقاومة الموظفين	10	33%
نقص الموارد	06	20%
نقص التواصل	04	13%
نقص المهارات	06	20%
عدم اليقين بشأن المستقبل	04	13%
المجموع	30	100%

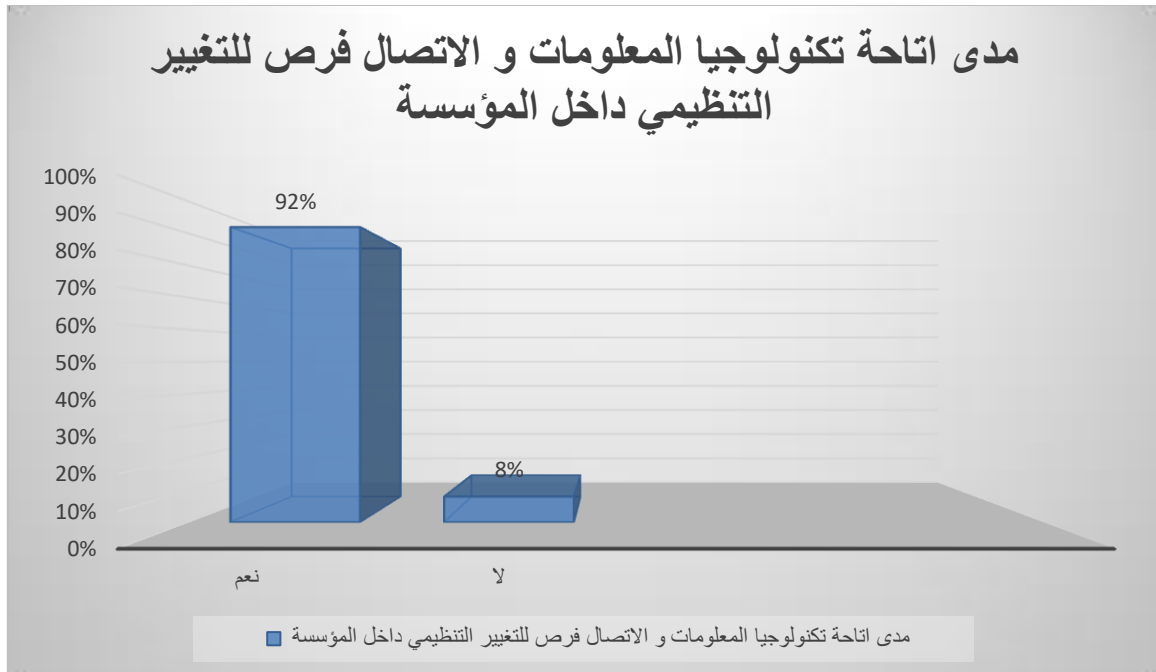


نلاحظ من الجدول أعلاه التحديات التي تواجه المؤسسة خلال تنفيذ تغيير التنظيمي، حيث أن "مقاومة الموظفين" تمثل أعلى نسبة تقدر بـ 33%، وهذا يشير إلى صعوبة إقناع الموظفين بقبول التغيير وتأييده، وبعدها يليه "نقص المهارات" و"نقص الموارد" لهم نفس

النسبة التي تقدر بـ 20%، وهذا يشير إلى صعوبة توفير الموارد اللازمة وعدم امتلاك الموظفين للمهارات للتعامل مع التغيير، أما العبارتين "نقص التواصل" و"عدم اليقين بشأن المستقبل" فتقدر نسبتهم بـ 13%، فهذا يشير إلى الضعف التواصل بين الإدارة والموظفين والشعور الموظفين بالقلق بشأن مستقبلهم بعد التغيير

الجدول رقم (19): يمثل مدى اتاحة التكنولوجيا المعلومات والاتصال فرص للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة

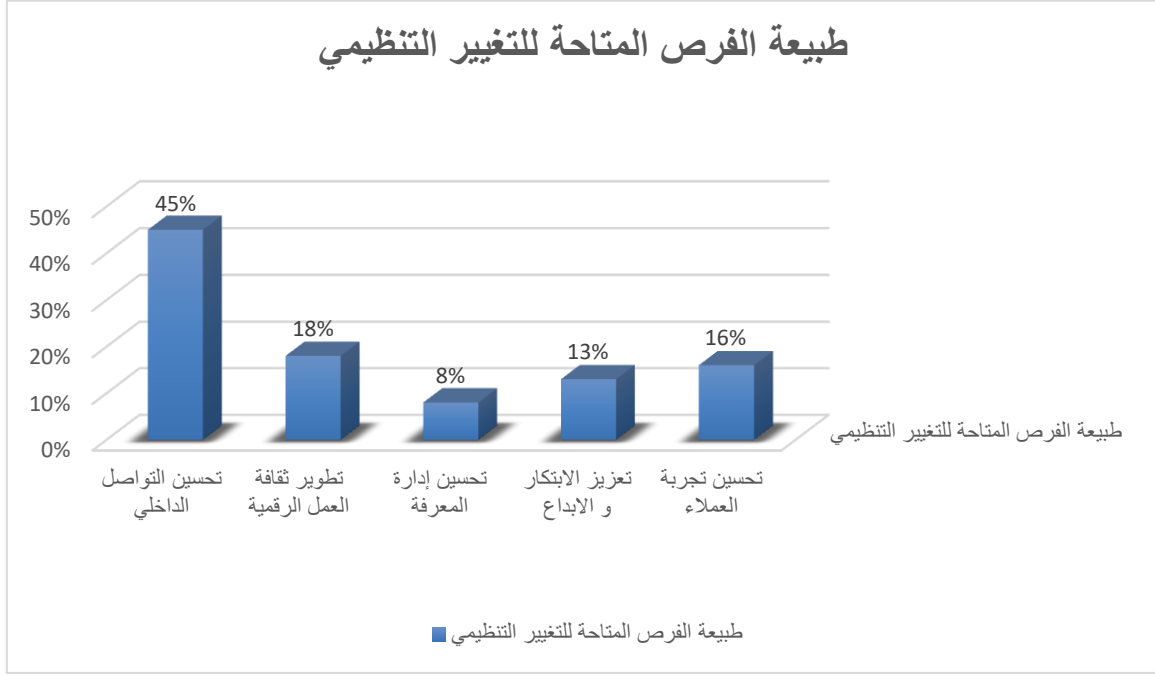
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
92%	23	نعم
08%	02	لا
100%	25	المجموع



الجدول أعلاه يقدم معلومات حول امكانيات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بناء على ماله توفر الموارد والتكنولوجيا اللازمة لدعم التغيير، فكانت النسبة العالية من الموظفين يرون توفر فرص لأجراء تغيير تنظيمي داخل المؤسسة، حيث قدرت نسبة الذين كانت إجابتهم بـ "نعم" قدرت بـ 92%، والنسبة الأخرى هي نسبة قليلة التي تقدر بـ 8%، حيث أن هذه النسبة هم الذين كانت إجابتهم بـ "لا" حيث أنه أنهم يرون عدم توفر فرص لأجراء تغييرات تنظيمية.

الجدول رقم (20): يمثل طبيعة الفرص لتغيير التنظيمي داخل المؤسسة

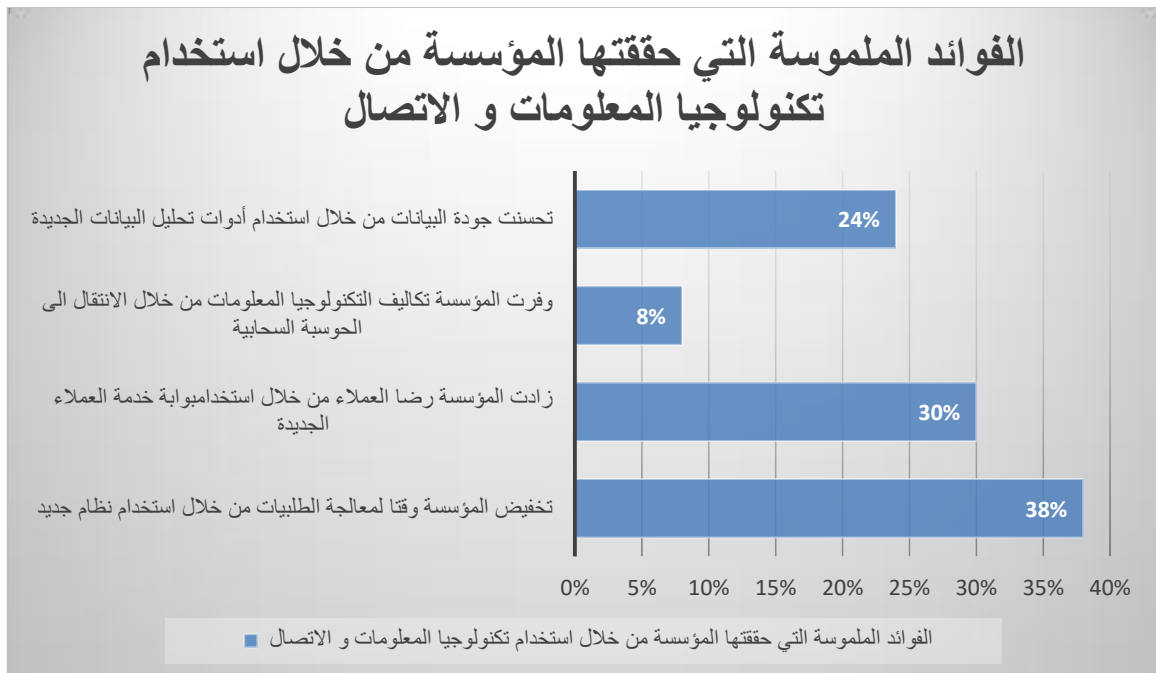
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
45%	17	تحسين تواصل الداخلي
18%	07	تطوير ثقافه العمل الرقمية
08%	03	تحسين إدارة المعرفة
13%	05	تعزير الابتكار والابداع
16%	06	تحسين تجربه العملاء
100%	38	والمجموع



نلاحظ من جدول أعلاه الفرص الرئيسية لتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث أن العبارة الأولى "تحسين التواصل الداخلي" الذي يقدر بنسبة 54%، وتليه "تطوير ثقافه العمل الرقمية" بنسبة 18%، وهذا يشمل إلى ثقافة العمل الرقمية تبني التكنولوجيا والاستفادة منها لتحسين الانتاجية، وبعدها "تحسين تجربه العملاء" التي تقدر بنسبة 16% وهذا يعني أن تركيز العملاء ضروري للنجاح اي مؤسسة، ومن ثم تاليه "تعزيز الابتكار والابداع" تقدر بنسبة 13%، حيث أن الابتكار ضروري لنمو اي مؤسسه وفي الأخير العبارة "تحسين إدارة المعرفة" وهي أحد أهم أصول المؤسسة هدفها ضمان وإدارة المعرفة وتخزينها حيث أنها قدرت بنسبة 8%.

الجدول رقم (21): يمثل الفوائد الملموسة التي حققتها المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات

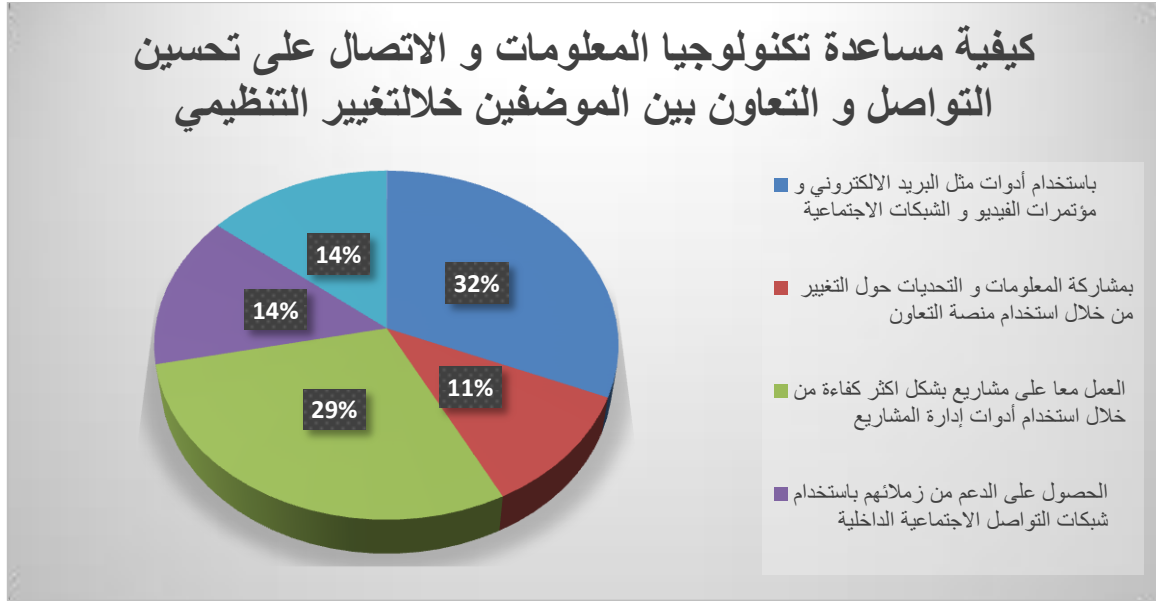
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
38%	14	تخفيض المؤسسة وقتا معالجة الطلبات من خلال استخدام نظام جديد
30%	11	زادت المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة العملاء الجديدة
08%	03	وفرت المؤسسة التكاليف التكنولوجية المعلومات من خلال الانتقال الى الحوسبة السحابية
24%	09	تحسنت جودة البيانات من خلال استخدام ادوات التحليل البيانات الجديدة
100%	37	المجموع



يمثل جدول الأعلى فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتغيير التنظيمي، حيث أن العبارة الأولى "تخفيض المؤسسة وقت المعالجة الطلبات من خلال استخدام جديد" قدرت بنسبة 38%، هذه الفائدة تشير إلى أن المؤسسة قد حققت كفاءة كبيرة من خلال استخدام نظام جديد، أما العبارة "زادت المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة العملاء الجديدة" قدرت بنسبة 30%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة حسنت تجربة العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة، وبعدها العبارة "وفرت المؤسسة تكاليف التكنولوجيا المعلومات من خلال الانتقال من الحوسبة السحابية" بالنسبة 8% وهي أقل نسبة فإن المؤسسة قد حققت توفير في التكاليف من خلال الانتقال من الحوسبة السحابية، وفي الأخير العبارة "تحسن جوده البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة" فالمؤسسة قد تكون حسنت دقة البيانات وتحليلها من خلال ادوات جديدة حيث أنه قدرت نسبتها بـ 24%.

الجدول رقم (22): يمثل كيفية مساعده تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين خلال تغيير التنظيمي

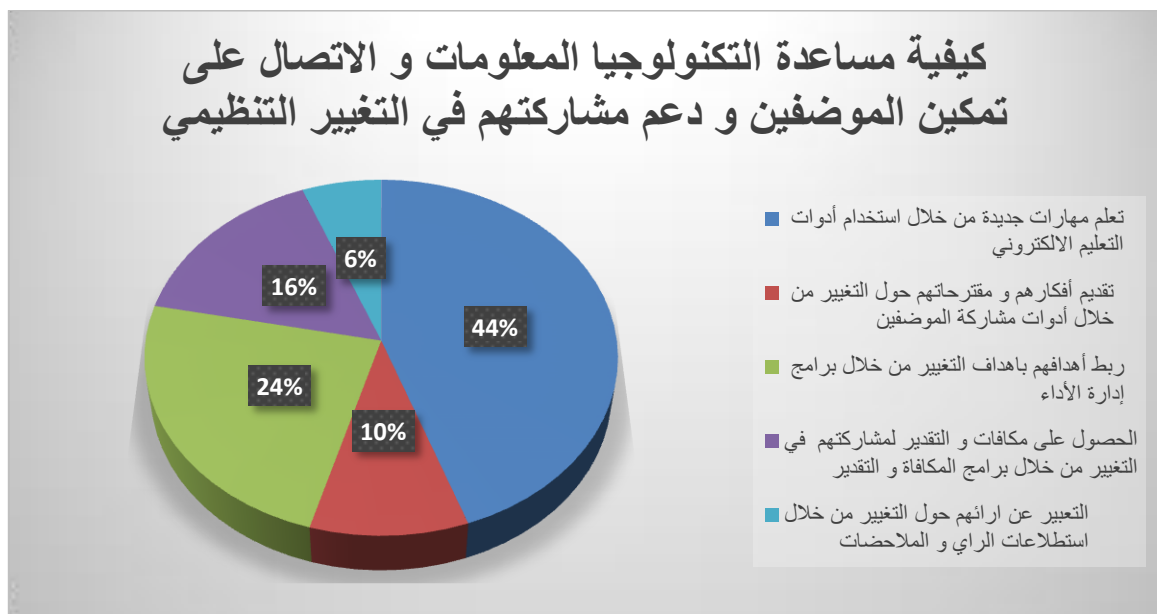
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
31%	11	باستخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والشبكات الاجتماعية
11%	04	بمشاركه المعلومات والتحديات حول التغيير من خلال استخدام منصة التعاون
29%	10	العمل معا على مشاريع بشكل أكثر كفاءه من خلال استخدام أدوات إدارة المشاريع
14%	05	الحصول على الدعم من زملائهم باستخدام شبكات التواصل الاجتماعية الداخلية
14%	05	التمكن من التعبير عن مخاوفهم طرح أسئلة حول التغيير من خلال قنوات الاتصال المفتوحة
100%	35	المجموع



نلاحظ من هذا الجدول طرق الرئيسية يمكن من خلالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تلعب دورا ايجابيا في عملية التغيير، حيث ان العبارة الأولى "باستخدام ادوات مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والشبكات الاجتماعية" تقدر بـ 31% حيث أن توفر أدوات اتصال التواصل الفعالة والتعاون في مشاريع التغيير قد يساهم في المؤسسة، وبعدها تليها العبارة "بمشاركه المعلومات والتحديات حول التغيير من خلال استخدام منصات التعاون قدرت بنسبة 11% وتوفير منصة التعاون يساعد على ضمان وبقاء الجميع على الاطلاع، ومن ثم العبارة "العمل معا على مشاريع بشكل أكثر كفاءه من خلال استخدام أدوات إدارة المشاريع" والتي قدرت بـ 28% ويتم فيها تحديد المهام وتتبع التقدم وإدارة المواعيد النهائية، وبعدها العبارة "الحصول على الدعم من زملائهم باستخدام شبكات التواصل الاجتماعية الداخلية" يمكن من خلال التوفر شبكة التواصل الاجتماعية الداخلية الدعم والتشجيع خلال فترة التغيير، أما العبارة الأخيرة "التمكن من التعبير عن مخاوفهم وطرح أسئلة حول التغيير من خلال قنوات الاتصال المفتوحة" قدرت بـ 14% فتوفر قنوات مفتوحة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم وطرح أسئلة عن التغيير يساعدهم عن الابتكار.

الجدول رقم (23): يمثل كيفية مساعده التكنولوجيا المعلومات والاتصال على تمكين الموظفين ودعم مشاركتهم في التغيير التنظيمي

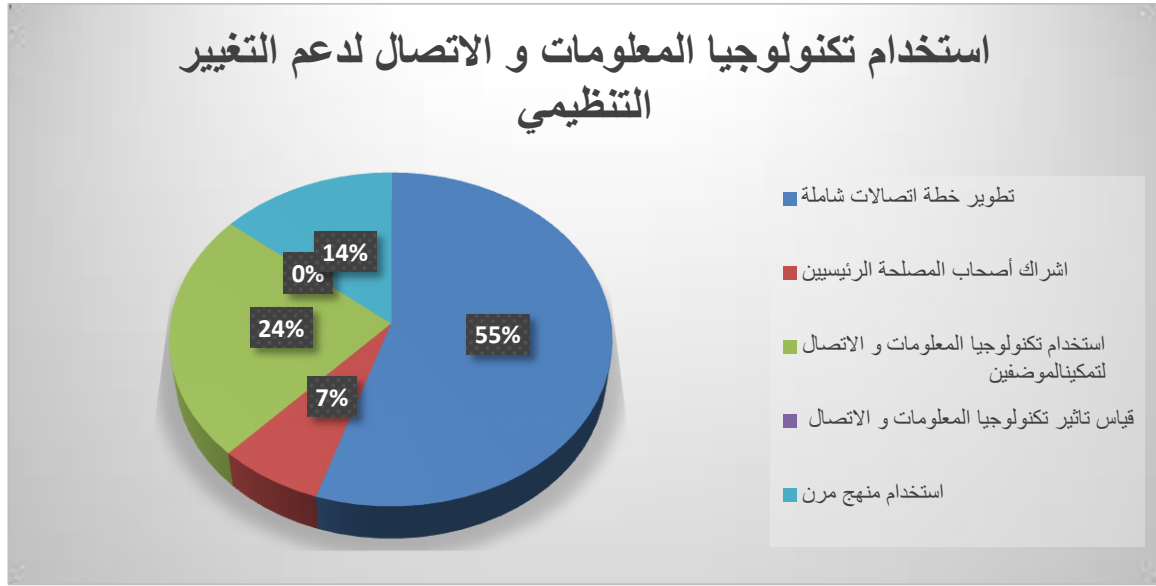
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
45%	14	تعلم مهارات جديدة من خلال استخدام ادوات التعليم الالكتروني
10%	03	تقديم افكارهم ومقترحاتهم حول التغيير من خلال ادوات مشاركة الموظفين
24%	07	ربط أهدافهم بأهداف التغيير من خلال برامج إدارة الأداء
16%	05	الحصول على مكافآت والتقدير لمشاركتهم في التغيير من خلال برامج المكافأة والتقدير
6%	02	التعبير عن آرائهم حول التغيير من خلال استطلاعات الرأي والملاحظات
100%	31	المجموع



نلاحظ من الجدول أعلاه الطرق الرئيسية التي من خلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً إيجابياً في عملية التغيير، حيث ان العبارة "تعلم مهارات جديدة من خلال استخدام أدوات التعليم الإلكتروني" قدرت بنسبة عالية وتقدر بـ 45% فمن خلالها توفر فرص للموظفين لتعلم مهارات جديدة اللازمة، وبعد هل تأتي العبارة "تقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول التغيير من خلال أدوات مشاركته الموظفين" قدرت بنسبة 10%، حيث أن المؤسسة توفر أدوات لمشاركته أفكارهم ومقترحاتهم، اما العبارة "ربط اهدافهم بأهداف التغيير من خلال برامج إدارة الأداء" فنسبتها 24%، تمكن البرامج إدارة الأداء مساعده الموظفين على ربط اهدافهم، ومن ثم العبارة "الحصول على مكافأة والتقدير لمشاركتهم في التغيير من خلال برامج المكافئة والتقدير" قدرت بنسبة 16%. حيث أنها تحفز الموظفين على المشاركة في التغيير من خلال الاعتراف بمساهماتهم وتقديرهم، واخيرا العبارة "التعبير عن آرائهم حول التغيير من خلال استطلاعات الرأي والملاحظات" قدرت بنسبة 6%، حيث انها توفر فرص للتعبير عن آرائهم وهذا يساعد على تحديد أي مشكلات محتمله وتحسين عملية التغيير.

الجدول رقم(24): يمثل الممارسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولداعم التغيير التنظيمي

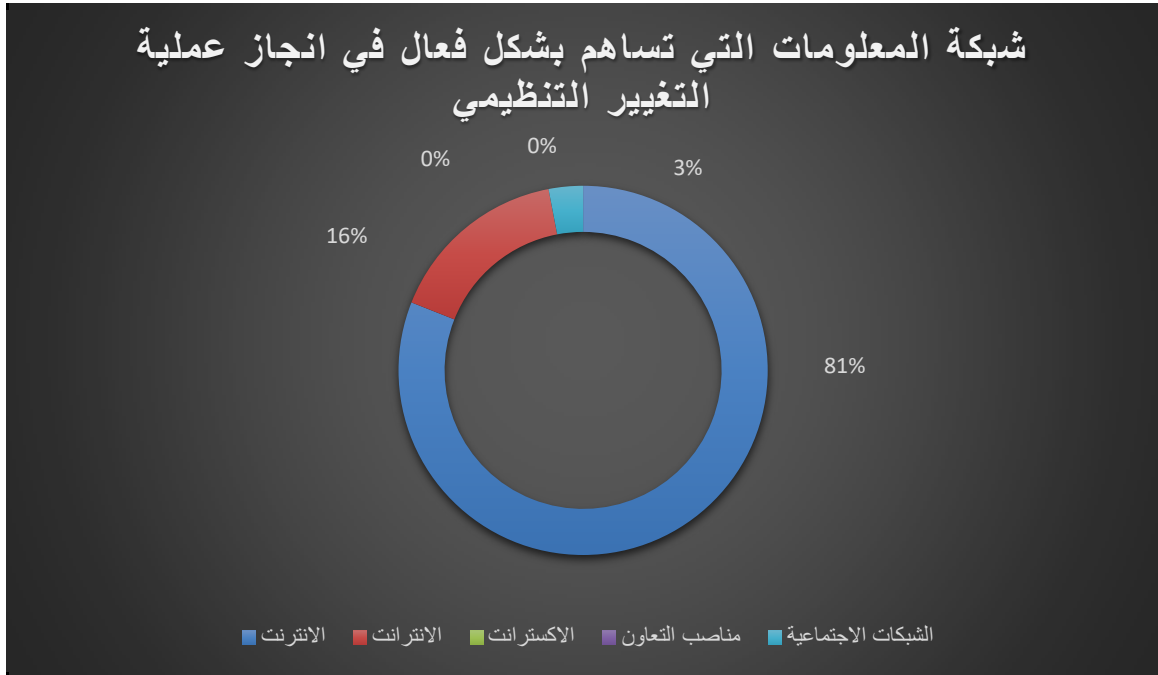
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
55%	16	تطوير خطه اتصالات شامله
07%	02	اشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين
24%	07	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتمكين الموظفين
00%	00	قياس تأثير التكنولوجيا المعلومات والاتصال
14%	44	استخدام منهج مرن
100%	29	المجموع



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تركز على "تطوير خطه اتصالات الشاملة" حيث قدرت نسبتها 55%، وبينما "اشراك اصحاب المصلحة الرئيسيين" قدرت بنسبة 7%، فأما "استخدام منهج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتمكين الموظفين" بنسبة 24%، والعبارة «قياس تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال» منعدم في المؤسسة، واخيرا "استخدام منهج مرن" قدر بنسبة 14% وهو إطار عمل لإدارة التغيير يساعد هذا المنهج على ضمان تنفيذ عملية التغيير بطريقة منظمة وفعالة.

الجدول رقم (25): يمثل شبكة المعلومات التي تساهم بشكل فعال في إنجاز عمله تغيير التنظيمي داخل المؤسسة

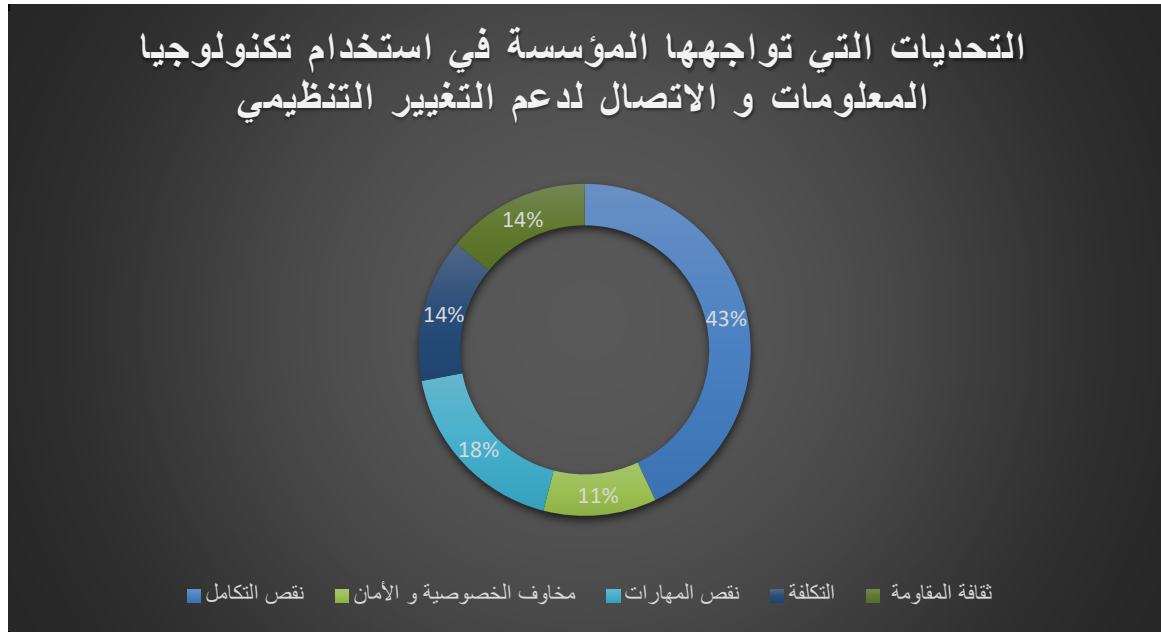
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
81%	25	الانترنت
16%	05	الانترانت
00%	00	الاكسترانت
00%	00	مناصب التعاون
03%	01	الشبكات الاجتماعية
100%	31	المجموع



نلاحظ من الجدول أعلى أن "الانترنت" هي أداة شبكة المعلومات الأكثر استخداما في عمليه تغيير التنظيمي وتعد أداة فعالة، حيث بلغت نسبت مساهمتها بـ 81%، يليها "الانترانت" التي يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر حيث كانت تقدر بنسبة 16%، والشبكات الاجتماعية بنسبة 3%، بينما لم يتم استخدام كل من "الاكسترانت"، ومناصب التعاون "على الإطلاق.

الجدول رقم (26): يمثل التحديات التي تواجهها المؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم تغيير التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
43%	12	نقص التكامل
11%	03	مخاوف الخصوصية والأمان
18%	05	نقص المهارات
14%	04	التكلفة
14%	04	ثقافة المقاومة
100%	28	المجموع

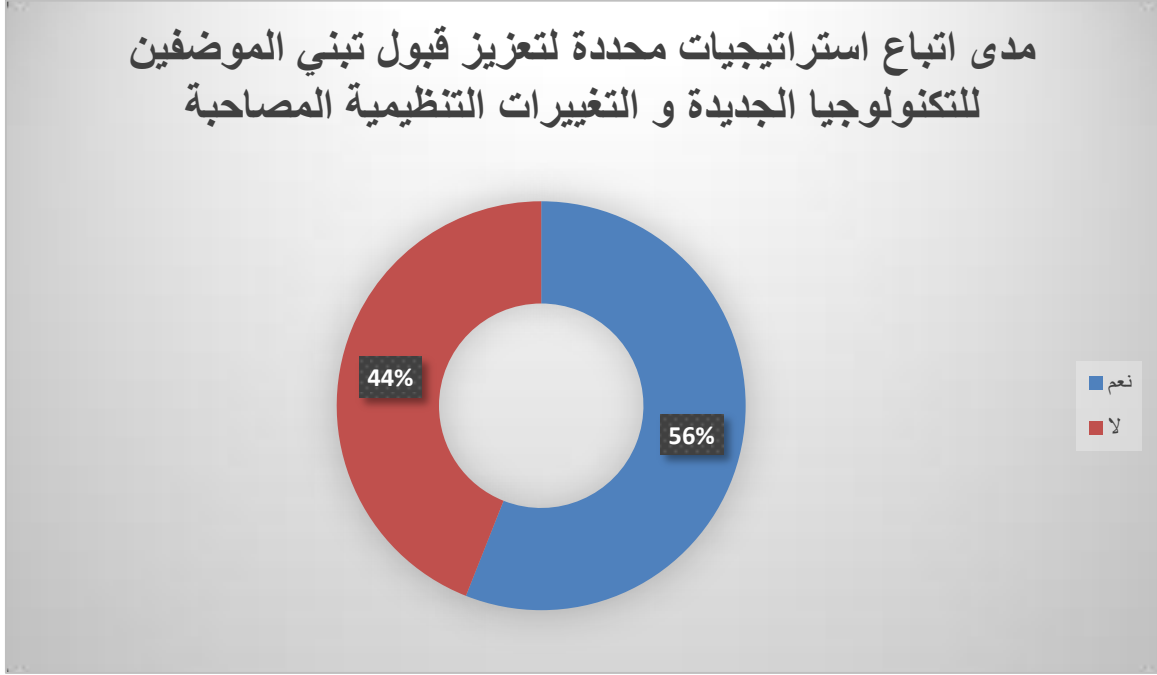


نلاحظ من خلال الجدول السابق التحديات التي تواجه المؤسسة، حيث أن هذه التحديات تشمل "نقص التكامل" قدرت بـ 43% وبنسبة كبيرة وهي أحد أكبر العوائق أمام تبني التغيير، أما "مخاوف الخصوصية والأمان" فقد قدرت بنسبة 11%، كما أن العبارة "نقص المهارات" بنسبة 18% فالموظفون قد لا يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديد بشكل فعال، وفي الأخير "التكلفة" و"ثقافة المقاومة" قدرت بنسبة متساوية بـ 14% قد يكون الاستثمار مكافأه والموظفون يقاومون ذلك.

الجدول رقم (27): يمثل مدى اتباع استراتيجيات محددة لتعزيز قبول وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة

النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
56%	14	نعم
44%	11	لا
100%	25	المجموع

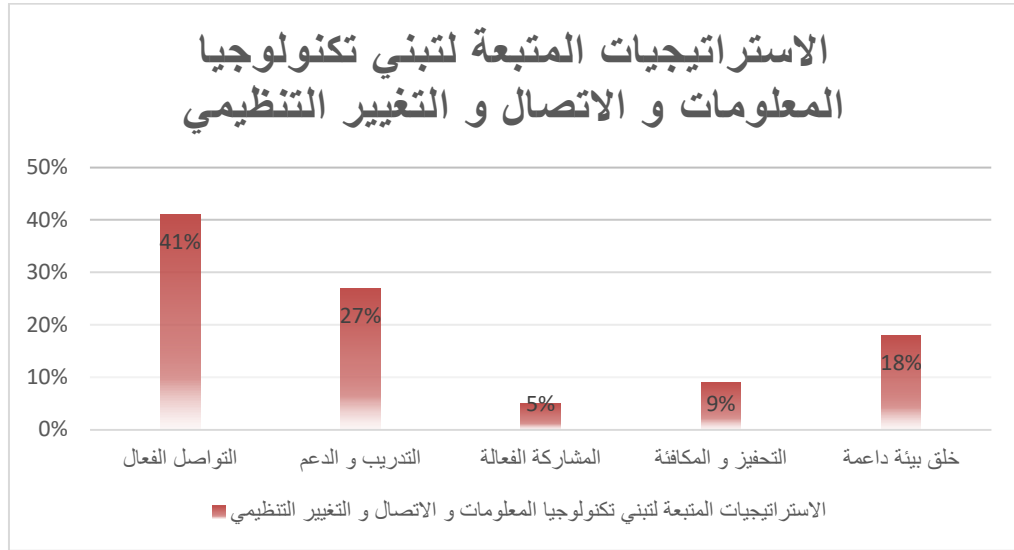
مدى اتباع استراتيجيات محددة لتعزيز قبول تبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة و التغييرات التنظيمية المصاحبة



نلاحظ من الجدول أعلى أن غالبية الموظفين بنسبة 56% يتبعون استراتيجيات محددته لتعزيز قبول وتبني الموظفين وهذا أمر ايجابي يشير إلى أن المنظمة تعمل بجد لخلق بيئة عمل إيجابية وشاملة ومع ذلك لا يزال هناك 44% من الموظفين لم يتبعوا هذه الاستراتيجيات، هذا مجال يمكن للمنظمة تحسينه من خلال توفير المزيد من التدريب والدعم للموظفين حول كيفية تعزيز قبول وتبني الموظفين.

الجدول رقم (28): يمثل الاستراتيجيات المتبعة لتعزيز قبول وتبني الموظفين لتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة

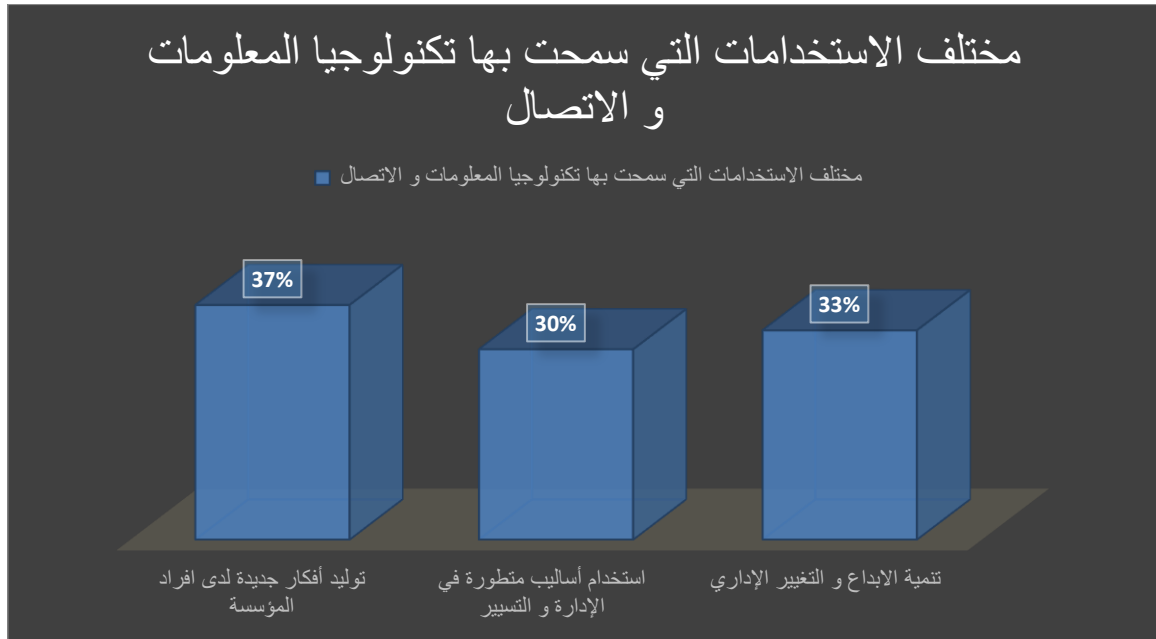
العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
التواصل الفعال	09	41%
التدريب والدعم	06	27%
المشاركة الفعالة	01	05%
التحفيز والمكافآت	02	09%
خلق بيئة داعمة	04	18%
المجموع	22	100%



نلاحظ من الجدول الأعلى أن المؤسسة تستخدم مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة لدعم التغيير التنظيمي من بينها "التواصل الفعال" تقدر بنسبة 41% ويعد ضروري، يليه "التدريب والدعم" يقدر بنسبة 27% فالموظفين يحتاجون إلى الدعم والتدريب لتطوير مهاراتهم، وأما "المشاركة الفعالة" تقدر بنسبة 5%. و"التحفيز والمكافئات" بنسبة 9% لتشجيع الموظفين على تبني التغيير، وأخيرا "خلق بيئة داعمة" قدرت بنسبة 18% وهذا واجب على المؤسسة وشعور الموظفون بها وضمان الأمن والراحة.

الجدول رقم (29): يمثل مختلف الاستخدامات التي سمحت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال

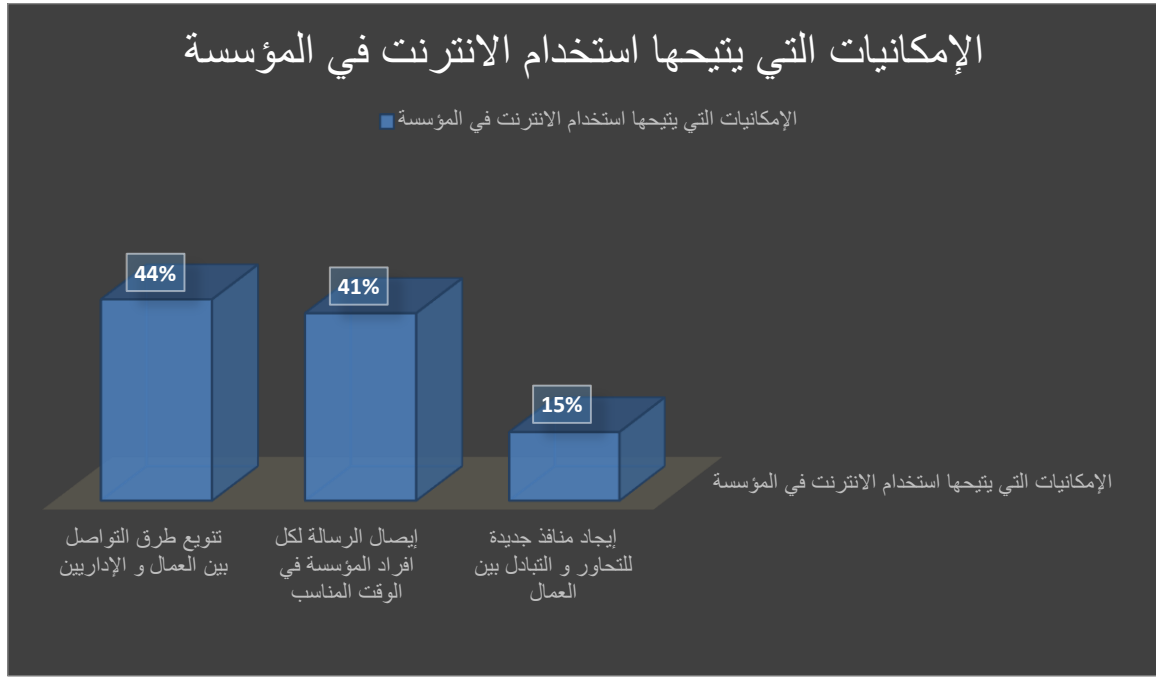
النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
37%	11	توليد أفكار جديدة لدى أفراد المؤسسة
30%	09	استخدام أساليب متطورة في الإدارة والتسيير
33%	10	تنمية الإبداع والتغيير الإداري
100%	30	المجموع



نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن أكثر العبارات انتشاراً بين الموظفين هي "توليد أفكار جديدة لدى أفراد المؤسسة" والتي قدرت نسبتها 37%، وهذا يشير إلى أن الموظفين مهتمون بالابتكار وتطوير أفكار جديدة، كما أن هناك نسبة جيدة من الموظفين المهتمين "باستخدام أساليب متطورة في الإدارة والتسيير" قدرت نسبتهم بـ 30%، و"تنمية الإبداع والتغيير الإداري" بـ 33%.

الجدول رقم (30): يمثل الامكانيات التي يتحها استخدام الانترنت في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
44%	15	تنوع طرق التواصل بين العمال والإداريين
41%	14	إيصال الرسالة لكل أفراد المؤسسة في الوقت المناسب
15%	05	إيجاد منافذ جديدة للتعاون والتبادل بين العمال
100%	34	المجموع



نلاحظ من الجدول أعلى أن العبارة "تتويج طرق التواصل بين العمال والاداريين" قدرت بأعلى نسبة وهي 44%، أما العبارة "إيصال الرسالة لكل أفراد المؤسسة في الوقت المناسب" قدرت بـ 41% حيث أن من المهم الرسالة يتلقونها الجميع وفي الوقت المناسب، وأخيرا العبارة "إيجاد منافذ جديدة للتداول والتبادل بين العمال" قدرت بنسبة 15%.

3- تفرغ البيانات من خلال الجداول المركبة

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى إتاحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرص للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
68%	17	100%	02	65 %	15	ذكر	الجنس
32%	08	00%	00	35 %	08	أنثى	
100%	25	08%	02	92 %	23	المجموع	
08%	02	00%	00	09 %	02	أقل من 30 سنة	السن
44%	11	00%	00	48 %	11	من 30 الى 39	
44%	11	100%	02	39 %	09	من 40 الى 49	
04%	01	00%	00	04 %	01	من 50 فما فوق	

الإطار التطبيقي

100%	25	08%	02	92 %	23	المجموع	
00%	00	00%	00	00%	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
00%	00	00%	00	00%	00	متوسط	
28%	07	50%	01	26%	06	ثانوي	
72%	18	50%	01	74%	17	جامعي	
100%	25	08%	02	92%	23	المجموع	
04%	01	00%	00	04%	01	مسؤول الموارد البشرية	
04%	01	00%	00	04%	01	مسؤول مركز التوزيع الاقليمي	
08%	02	00%	00	09 %	02	مديرية الوسائل	
08%	02	00%	00	09 %	02	أمين الصندوق	
04%	01	00%	00	04 %	01	مصلحة الفواتير	
24%	06	00%	00	26%	06	قسم المحاسبة	
12%	03	50%	01	09%	02	مصلحة الخدمات التجارية	
36%	09	50%	01	35%	08	قسم إدارة المخزون	
100%	25	08%	02	92%	23	المجموع	
36%	09	00%	00	39 %	09	أقل من 5 سنوات	الأقدمية أو الخبرة
44%	11	50%	01	45 %	10	من 5 الى 10	
16%	04	50%	01	13%	03	من 11 الى 15	
04%	01	00%	00	04%	01	من 16 الى 20	
00%	00	00%	00	00 %	00	أكثر من 20 سنة	
100%	25	08%	02	92%	23	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى إتاحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرص للتغيير التنظيمي داخل مؤسسه سارل سوديشن أنه بالنسبة لمتغير الجنس قد مثل الذكور أعلى نسبة مئوية، حيث قدرت بـ 65%، أما النسبة الضئيلة كانت للإناث إذ قدرت بـ 35%. منه نستنتج أن الذكور مهتمون بنسبة كبيرة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث التغيير في المؤسسة وهذا راجع إلى الرغبة الكبيرة لدى موظفي هذه المؤسسة، أما متغير السن فالذين صنفتم أعمارهم أقل من 30 سنة نسبتهم 9% والذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 قدرت نسبتهم بـ 48% وهي أعلى نسبة، أما الذين تمثل أعمارهم من 40 إلى 49 قدرت بـ 39% والذين أعمارهم من 50 سنة، فما

فوق كانت نسبتهم ضئيلة وقدرت بـ 4%. منه نستنتج أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم الأكثر إهتماماً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لإحداث تغيير في المؤسسة ومن خلال متغير المستوى التعليمي نجد أعلى نسبة هي المستوى الجامعي، حيث قدرت بـ 74% من نسبة العينة، ثم تليه 26% وهو المستوى الثانوي، أما المستوى الابتدائي والمتوسط غير موجود بين العمال الإداريين في المؤسسة. نستنتج من خلال هذا المتغير أن الموظفين ذو مستوى جامعي الذي قدرت نسبته 74% هم الأكثر اهتماماً باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث تغيير تنظيمي وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي العالي وتمتعهم بالخبرة اللازمة كونه تساعد على اختصار الوقت والجهد. فيما يخص المنصب المهني نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لمصلحة إدارة المخزون التي قدرت بـ 35% ومن ثم تليه مصلحة المحاسبة بـ 26%، أما أمين الصندوق ومكتب المبيعات ومديرية الوسائل قدرت بـ 9%، ثم يليه قسم محاسبة الموارد البشرية ومسؤول مركز التوزيع الاقليمي، ومصلحة الفواتير بنسبة 4%. منه استنتجنا أن الأقسام أو المصالح المهمة باستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث تغيير في المؤسسة هي المصالح التي تركز على الجانب المالي والتجاري فهي التي تمثل أعلى نسبة مئوية، أما الأقسام الأخرى التي قدرت بنسبة منخفضة فهم يهتمون بنسبة قليلة. من ناحية متغير الخبرة نجد أن العمال ذو خبرة تتراوح من بين 05 إلى 10 سنوات مثلة 45%، ثم تليه الفئة ذو اقل من 05 سنوات بـ 39%، وبعده من 11 الى 15 سنة بنسبة 13%، أما من 16 الى 20 سنة 4%، أما ذوي خبرة أكثر من 20 سنة منعدمين نستخلص من ذلك أن ذوي الخبرة من 05 الى 10 سنوات وأقل من 05 سنوات هي المجموعة الأكثر إهتماماً باستخدام تكنولوجيا لإحداث تغيير، أما النسب الأخرى المنخفضة فهم مهتمين بالتكنولوجيا بنسبة قليلة.

الجدول رقم 32: يمثل الفوائد الملموسة التي حققتها مؤسسة سارل سوديشن في استخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتغيير التنظيمي وعلاقتها بمتغيرات الدراسة

المجموع	تحسين جودة البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة		وفرة المؤسسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات من خلال الانتقال الى الحوسبة السحابية		زادت المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة		خفضت المؤسسة وقت معالجة طلبات من خلال استخدام نظام جديد		الأجوبة		المتغيرات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	59%	22	56%	05	33%	01	64%	07	64%	09	الذكور
	41%	15	44%	04	67%	02	36%	04	36%	05	الإناث
	100%	37	24%	09	08%	03	30%	11	38%	14	المجموع
	19%	07	22%	02	67%	02	09%	01	14%	02	أقل من 30
	38%	14	56%	05	00%	00	27%	03	43%	06	من 30 الى 39
	41%	15	22%	02	33%	01	64%	07	36%	05	من 40 الى 49
	02%	01	00%	00	00%	00	00%	00	07%	01	من 50 فما فوق
	100%	37	24%	09	08%	03	30%	11	38%	14	المجموع
	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	ابتدائي
	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	متوسط
	22%	08	33%	03	00%	00	18%	02	21%	03	ثانوي
	78%	29	67%	06	100%	03	82%	09	79%	11	جامعي
	100%	37	24%	09	08%	03	30%	11	38%	14	المجموع
	03%	01	00%	00	00%	00	00%	00	07%	01	مسؤول الموارد البشرية
	08%	03	00%	00	33%	01	09.10%	01	07%	01	مسؤول مركز التوزيع الاقليمي
	05%	02	00%	00	00%	00	00%	00	14%	02	مديرية الوسائل
	08%	03	11%	01	00%	00	09.09%	01	07%	01	امين الصندوق
	02%	01	00%	00	00%	00	00%	00	07%	01	مصلحة الفواتير
	22%	08	11%	01	00%	00	27.27%	03	29%	04	قسم المحاسبة
	14%	05	22%	02	00%	00	27.27%	03	00%	00	مصلحة الخدمات التجارية
	38%	14	56%	05	67%	02	27.27%	03	29%	04	مصلحة إدارة المخزون
	100%	37	24%	09	08%	03	30%	11	38%	14	المجموع
	41%	15	56%	05	67%	02	27%	03	36%	05	أقل من 5 سنوات
	38%	14	22%	02	00%	00	55%	06	36%	05	من 05 الى 10
	13%	05	11%	01	33%	01	09%	01	21%	03	من 11 الى 15
	08%	03	11%	01	00%	00	09%	01	07%	01	من 16 الى 20
	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	أكثر من 20
	100%	37	24%	09	08%	03	30%	11	38%	14	المجموع

من خلال جدول السابق الذي يمثل الفوائد الملموسة التي حققتها المؤسسة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتغيير التنظيمي، وحسب رأي الموظفين الإداريين نلاحظ من خلال متغير الجنس أعلى نسبة هي نسبة الذكور قدرت بـ 64% لكل من خفض المؤسسة وقت معالجة طلبيات من خلال استخدام نظام جديد وازدياد المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة، وتاليه نسبة 33% لتوفير المؤسسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات من خلال الانتقال إلى الحوسبة السحابية، في حين تليه نسبة 56% لتحسين جودة البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة، أما نسبة الإناث قدرت بـ 36% فنلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 67% لتوفير المؤسسة التكاليف تكنولوجيا المعلومات من خلال الانتقال إلى الحوسبة السحابية، ثم تليه نسبة 44% لتحسين جودة البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة، وفي الأخير تليه نسبة 36% من خفض المؤسسة وقت معالجة الطلبيات من خلال استخدام نظام جديد وزياده المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة.

نستنتج من خلال متغير الجنس أن هناك فوائد ملموسة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة سارل سوديشن وأعلى نسبة للإناث هي 67% لتوفير المؤسسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الانتقال من الحوسبة السحابية، فمن خلال متغير السن فنلاحظ الموظفين أقل من 30، أعلى نسبة قدرت بـ 67% لتوفير المؤسسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات من خلال الانتقال من حوسبه السحابية وتليه نسبة 22% لتحسين جودة البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة، في حين تاليه نسبة 14% لخفض المؤسسة وقت معالجة الطلبيات من خلال استخدام نظام جديد، وأخيرا نسبة 9% لزياده المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة، أما متغير من 30 الى 39 سنة أعلى نسبة قدرت بـ 56% ثم تاليه 43%، وبعدها نسبة 27% لزياده المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة، وفي

الأخير تليه نسبة منعدمة 00% لتحسين جوده البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة، ومن ثم متغير من 40 الى 49 سنة فنلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 64% لزياده المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة ومن ثم تاليه نسبة 36% لخفض المؤسسة وقت معالجة الطلبيات من خلال استخدامه نظام جديد، في حين تاليه نسبة 33% لتوفير المؤسسة تكاليف تكنولوجيه المعلومات من خلال الانتقال إلى الحوسبة السحابية، وأخيرا نسبة 22% لتحسين جوده البيانات من خلال استخدام أدوات بيانات الجديدة، أما المتغير الأخير أكثر من 50 سنة، فنلاحظ أن أعلى نسبة هي 7% لخفض المؤسسة وقت معالجة الطلبيات من خلال استخدام نظام جديد، أما العبارات الأخرى تقدر بنسبة منعدمة 00%.

نستنتج من خلال متغير السن، أن أكبر نسبة قدرت ب 67% وهي للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، فهذه الفئة يمتازون بالخبرة من أجل التنسيق بين وظائفهم والحفاظ على استمرارية مؤسسة سارل سوديشن، فمن خلال متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن المستوى الابتدائي والمتوسط نسبتهم منعدمين 00%، أما المستوى الثانوي قدرت أعلى نسبة ب 33% لتحسين جوده البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة ومن ثم تاليه نسبة 21% لخفض المؤسسة وقت معالجة الطلبيات من خلال استخدام نظام جديد وأخيرا نسبة 18% لزيادة المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة العملاء الجديدة، أما المستوى الجامعي أعلى نسبة قدرت ب 100% لتوفير المؤسسة تكاليف تكنولوجيا المعلومات من خلال الانتقال إلى الحوسبة السحابية ومن ثم تاليه نسبة 82% لزياده المؤسسة رضا العملاء من خلال استخدام بوابة خدمة عملاء جديدة، في حين تاليه نسبة قدرت ب 79% لخفض المؤسسة وقت معالجة الطلبيات من خلال استخدام نظام جديد، وأخيرا نسبة 67% لتحسين جوده البيانات من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الجديدة.

نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أعلى نسبة لكل من المستوى والجامعي قدرت نسبه بـ 100% لتوفير المؤسسة تكاليف تكنولوجيه المعلومات من خلال الانتقال من الحوسبة السحابية، وهذا راجع إلى كون الموظفين ذو مستوى تعليمي عالي وكون الموظفين ذوي شهادات جامعيه فلم دورا هاما داخل المؤسسة فمن خلال متغير المصلحة أو القسم، حيث أن قسم الموارد البشرية أعلى نسبة قدرت 7% لخفض المؤسسة وقت معالجة الطلبات من خلال استخدام نظام جديد وتليه مصلحة CLR.

الجدول رقم 33: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وشبكات المعلومات التي تساهم بشكل فعال في انجاز عمليه التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سارل سوديشن.

المجموع	شبكات اجتماعية		منصات التعاون		الاسترات		الانترنت		الانترنت		الأجوبة		المتغيرات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61%	19	00%	00	00%	00	00%	00	40%	02	68%	17	ذكر	الجنس
39%	12	100%	01	00%	00	00%	00	60%	03	32%	08	أنثى	
100%	31	03%	01	00%	00	00%	00	16%	05	81%	25	المجموع	
16%	05	100%	01	00%	00	00%	00	40%	02	08%	02	أقل من 30	السن
42%	13	00%	00	00%	00	00%	00	40%	02	44%	11	من 30 الى 39	
39%	12	00%	00	00%	00	00%	00	20%	01	44%	11	من 40 الى 49	
03%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	04%	01	50 فما فوق	
100%	31	03%	01	00%	00	00%	00	16%	05	81%	25	المجموع	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	متوسط	
26%	08	00%	00	00%	00	00%	00	20%	01	28%	07	ثانوي	
74%	23	100%	01	00%	00	00%	00	60%	04	72%	18	جامعي	
100%	31	03%	01	00%	00	00%	00	16%	05	81%	25	المجموع	
03%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	04%	01	مسؤول الموارد البشرية	المنصب المهني
6.50%	02	00%	00	00%	00	00%	00	20%	01	04%	01	مسؤول التوزيع الاقليمي	
6.50%	02	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	08%	02	مديرية الوسائل	
10%	03	00%	00	00%	00	00%	00	20%	01	08%	02	أمين الصندوق	
03%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	04%	01	مصلحة الفواتير	
19%	06	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	24%	06	قسم المحاسبة	
10%	03	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	12%	03	مصلحة الخدمات التجارية	
42%	13	100%	01	00%	00	00%	00	60%	03	36%	09	قسم إدارة المخزون	
100%	31	03%	01	00%	00	00%	00	16%	05	81%	25	المجموع	

الإطار التطبيقي

39%	12	100%	01	00%	00	00%	00	60%	03	32%	08	أقل من 05 سنوات	الخبرة أو الأقدمية
42%	13	00%	00	00%	00	00%	00	20%	01	48%	12	من 05 الى 10	
16%	05	00%	00	00%	00	00%	00	20%	01	16%	04	من 11 الى 15	
03%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	04%	01	من 16 الى 20	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	اكثر من 20	
100%	31	03%	01	00%	00	00%	00	16%	05	81%	25	المجموع	

نلاحظ من خلال جدول الأعلى أنه في صنف الجنس نسبة الذكور تمثل أعلى نسبة وهي 68% مقارنة بالإناث 32% وهذا فيما يخص استعمال الانترنت، أما من ناحية الانترنت حيث نسبة الإناث كانت أكبر والتي قدرت بـ 60% مقارنة بنسبة الذكور التي مثلت 40%، وعند تغيير الاتجاه من الاكسترنات ومنصة التعاون فلاحظنا انعدام كلي للجنسين، أما في الأخير نرى أن نسبة الإناث كانت كاملة مقارنة بالانعدام الكلي للذكور وهذا فيما يخص الشبكات الاجتماعية. ومنه نستنتج أن استخدام الانترنت لقي إقبالا كبيرا وهذا بالنظر إلى نسبة الذكور التي فقط النصف مقارنة بنسبة الإناث والتي لم تتعدى.

ومن خلال متغير السن لأقل من 30 سنة مثل نسبة قليلة قدرت بـ 8% أما الذين تتراوح أعمارهم بين 30 الى 39 و الفئة من 40 الى 49 سنة فقد مثل نسبة 44% وهي اعلى نسبة، أما من 50 فما فوق فقط كانت النسبة ضئيلة مقارنة بالكل ومثلا 4% وهذا في اطار استخدام الانترنت، أما من ناحية الانترنت فيما يخص الأعمار الأقل من 30 سنة فقد مثلو نسبة 40% وهذه النسبة تنطبق كذلك على السن ما بين 30 إلى 39 سنة، أما من 40 إلى 49 سنة فقط انخفضت النسبة إلى 20%، وانعدام كلي فيما يخص 50 فما فوق، وعند الاكسترنات، ومنصات التعاون فرأينا انعدام لمختلف الأعمار وهذا ما ينطبق على الشبكات الاجتماعية من حيث انعدام مختلف الأعمار إلا الأقل من 30 سنة فقد مثلوا نسبة كاملة 100%. فمنه نستنتج من متغير السن أن أعلى نسبة من حيث استخدام الانترنت فقد مثلت 42% و 39% للأعمار من 30 إلى 49 سنة وهذا لما تمثله هذه الفئة من حيث درجه

الوعي وحسم استخدام تكنولوجيا المعلومات فيما يساهم في تطوير وتسهيل مختلف تعاملات في الشركة.

أما من خلال المستوى التعليمي نلاحظ أن المستوى الابتدائي والمتوسط منعدم تماما من ناحية استخدام شبكة المعلومات التي تساهم في إنجاز عملية التغيير التنظيمي وهذا راجع إلى طبيعة العمل فقط تركز المؤسسة على الشهادات العليا، أما فيما يخص المستوى الثانوي من حيث استخدام الانترنت قدرت نسبتها بـ 28% وهي أعلى نسبة أما من ناحية استخدام الانترنت قدرت بـ 20%، وعند الاكسترنانت، ومنصة التعاون والشبكات الاجتماعية قد رأينا انعدام تام للمستوى الثانوي، فأما من ناحية المستوى الجامعي في معظم الشركات تركز عليها فنسبة استخدام الانترنت مثلت 72%، أما الانترنت قدرت نسبتها 60% وعند الاكسترنانت ومنصات التعاون رأينا انعدام التام، أما الشبكات الاجتماعية فقد مثلوا نسبة كاملة 100%. فمنه نستنتج من خلال المستوى التعليمي الأكثر شيوعا في المؤسسة هو المستوى الثانوي والجامعي وهذا رجع إلى وعيهم وسهولة استعمال شبكات المعلومات واستيعابهم لها.

نلاحظ من خلال المنصب المهني من حيث استخدام الانترنت فمصل مسؤول الموارد البشرية ومسؤول التوزيع الاقليمي ومصلحة الفواتير قدرت بنفس ب وهي اربعة بالمئة وكذلك مدير الوسائل وامين الصندوق نسبتهم 8% وبعدها قسم المحاسبة كانت نسبتها 24% أما مصلحة الخدمات التجارية مثلت بـ 12% وقسم إدارة المخزون 36%، أما عند تغيير الاتجاه إلى الانترنت فمعظم المناطق حيث تتعدم فيه استخدام الانترنت من بين هذه المناصب القليلة التي يستعملونه مسؤول التوزيع وأمين صندوق التي قدرت نسبتهم بـ 20% أما قسم إدارة المخزون مثل 60%، أما فيما يخص الاكسترنانت ومنصات التعاون منعدمة تماما لكل المناصب وهذا انطبق على الشبكات الاجتماعية انعدام التام لمختلف المناصر إلى منصب إدارة المخزون فقد مثل نسبة 100%. فمنه نستنتج من خلال المتغير المنصب أن شبكة

الانترنت ركيزة أساسية لأي شركة في عصرنا الحالي، حيث أنها تساهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق النمو وتفضل الشركات استخدام الانترنت على الشبكات الأخرى حيث أنها تتيح التواصل مع العملاء والشركاء في أي مكان في العالم والمحادثات الفورية مما يسمح بالتعاون في الوقت الحقيقي فهي أداة قوية لتحقيق النجاح في عالم الأعمال.

وأخيرا متغير الخبرة لاحظنا أن استعمال الانترنت لأصحاب الخبر التي تتراوح خبراتهم من 5 سنوات إلى 10 قدرت بـ 48%، وبعدها تأتي الفئة أقل من خمس سنوات بنسبة 32%، ومن ثم الخبرات من 11 إلى 15 سنة قلت لك بالنسبة 20%، أما النسب من 16 إلى 20 وأكثر من 20 سنة انعدمت من نسبتهم تماما، وعند استعمال الاكسترنات ومنصات التعاون فقد رأينا انعدام النسب لمختلف الخبرات وهذا ما انطبق على الشبكات الاجتماعية من حيث انعدام مختلف الخبرة الأقل من خمس سنوات مثلا من نسبة 100%.

الجدول رقم 34: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحديات التي تواجهها المؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم تغيير التنظيمي.

المجموع	ثقافة المقاومة		التكلفة		نقص المهارات		مخاوف الخصوصية والامان		نقص التكامل		الأجوبة المتغيرات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
68%	19	00%	04	25%	01	100%	05	00%	00	75%	09	ذكر	الجنس
32%	09	00%	00	75%	03	00%	00	100%	03	25%	03	انثى	
100%	28	14%	04	14%	04	18%	05	11%	03	43%	12	المجموع	
07%	02	00%	00	25%	01	00%	00	33%	01	00%	00	اقل من 30	السن
43%	12	00%	00	25%	01	80%	04	67%	02	42%	05	من 30 الى 39	
46%	13	100%	04	50%	02	20%	01	00%	00	50%	06	من 40 الى 49	
04%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	08%	01	من 50 فما فوق	
100%	28	14%	04	14%	04	18%	05	11%	03	43%	12	المجموع	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	متوسط	
25%	07	25%	01	00%	00	60%	03	00%	00	25%	03	ثانوي	

الإطار التطبيقي

75%	21	75%	03	100%	04	40%	02	11%	03	75%	09	جامعي	
100%	28	14%	04	14%	04	18%	05	11%	03	43%	12	المجموع	
03.50%	01	25%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	إدارة الموارد البشرية	المنصب
11%	03	25%	01	25%	01	00%	00	00%	00	08%	01	مسؤول مركز توزيع الاقليمي	المهني
07%	02	00%	00	00%	00	40%	02	00%	00	00%	00	مديرية الوسائل	
11%	03	00%	00	25%	01	00%	00	33%	01	08%	01	امين الصندوق	
03.50%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	08%	01	مصلحة الفواتير	
21%	06	25%	01	00%	00	00%	00	33%	01	33%	04	قسم المحاسبة	
11%	03	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	25%	03	قسم الخدمات التجارية	
32%	09	25%	01	50%	02	60%	03	33%	01	17%	02	مصلحة إدارة المخزون	
100%	28	14%	04	14%	04	18%	05	11%	03	43%	12	المجموع	
32%	09	00%	00	25%	01	40%	02	33%	01	42%	05	أقل من 05	الخبرة
43%	12	00%	00	50%	02	60%	03	67%	02	42%	05	من 05 الى 10	أو
21%	06	75%	03	25%	01	00%	00	00%	00	17%	02	من 11 الى 15	الأقدمية
04%	01	25%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	من 16 الى 20	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	اكثر من 20	
100%	28	14%	04	14%	04	18%	05	11%	03	43%	12	المجموع	

من خلال جدول أعلاه لاحظنا مجموعه من التحديات التي واجهتها المؤسسة خلال

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حيث أن متغير الجنس من الصنف ذكر وجدوا صعوبات في نقص التكامل بنسبة

كبيرة قدرت بـ 75%، أما الإناث بنسبة 25%، وفي اتجاه آخر من حيث مخاوف

الخصوصية والأمل بالنسبة للذكور منعدمة تماما، أما الاناث مثلت بنسبة كاملة قدرت

بـ 100%، في حين آخر وجدوا صعوبات في نقص المهارات بالنسبة منعدمة للإناث أما

الذكور 100%، أما بالنسبة للصعوبات في التكلفة قدرت نسبة للإناث 75%، أما الذكور

مثلت 25%، وأخيرا ثقافه المقاومة لكلا الجنسين منعدمة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الذكور يوجد صعوبات في نقص المهارات ونقص التكامل وهذا راجع إلى نقطه التدريب أما الإناث وجد صعوبة من مخاوف الخصوصية والأمان والتكلفة.

نلاحظ من خلال متغير السن صعوبات في نقص تكامل، حيث الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 منعدمة، أما الأعمار من 30 إلى 39 قدرت نسبتهم 42%، أما من 40 إلى 49 مثلت نسبتهم بـ 50%، أما للذين تتراوح أعمارهم 50 سنة فوق مثل بـ 8%، أما من جانب آخر مخاوف الخصوصية والأمان منعدمة في بعض الأعمار إلى الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 كانت نسبتهم 33%. أما من 30 إلى 39 قدرت بـ 67%، وعند التكلفة للأعمار 30 فما فوق ومن 30 إلى 39 نسبتهم 25%، أما من 40 إلى 49 مثلت بـ 50% وأخيرا ثقافه المقاومة انعدمت في بعض الأعمار إلا من 40 إلى 49 مثلت نسبة كاملة 100%.

مما سبق نستنتج أن التكنولوجيا تمثل فرصة كبيرة لتحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها فإن التغلب على التحديات التي تواجهها يتطلب تخطيطا جيدا.

أما من خلال المستوى التعليمي فقط لاحظنا أن الطور الابتدائي والمتوسط منعدم أما الثانوي بنسبة قليلة فقط مثل 25% من نقص التكامل وثقافة المقاومة و60% من صعوبة في نقص المهارات، أما المستوى الجامعي وجدوا صعوبات في نقص التكامل وثقافة المقاومة بـ 75% ومخاوف الخصوصية بـ 11%، أما نقص المهارات بـ 40%، وفي الأخير التكلفة قدرت بنسبة كاملة 100%. فمنه نستنتج إلى أن المؤسسة معظم موظفيها ذو كفاءة جامعية.

من خلال متغير المنصب المهني لاحظنا نسب ضعيفة لا تتعدى النصف إلى منعدمة لكل من إدارة الموارد البشرية، مسؤول مركز التوزيع الإقليمي، ومديرية الوسائل، أمين الصندوق، مصلحة الفواتير، قسم المحاسبة وقسم الخدمات التجارية وهذا فيما يخص

نقص التكامل ومخاوف الخصوصية ونقص المهارات والتكلفة وثقافة المقاومة، على عكس مصلحة إدارة المخزون التي توافقت معهم في ذلك إلا من ناحية نقص المهارات التي ارتفعت نسبتها إلى 60% والتكلفة إلى 50%.

نستنتج من خلال ذلك أن مصلحة إدارة المخزون قد مثلت أعلى نسبة وهذا راجع لأهميتها فهي تمثل القاعدة الأساسية.

ومن خلال متغير الخبرة أو الأقدمية لاحظنا ارتفاع في نسب نقص التكامل ومخاوف الخصوصية ونقص المهارات والتكلفة وثقافة المقاومة لأقل من 15، على عكس ذلك من 16 إلى 20، ومنه نستنتج أن عدد السنوات لها دور فعال في امتلاك نسبة خبرة كبيرة.

الجدول رقم 35: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى اتباع استراتيجيات محده لتعزيز قبول وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة

المجموع		لا		نعم		الأجوبة		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
الجنس	ذكر	68%	17	73%	08	64%	09	
	أنثى	32%	08	27%	03	36%	05	
	المجموع	100%	25	44%	11	56%	14	
السن	أقل من 30	08%	02	09%	01	07%	01	
	من 30 الى 39	36%	09	36%	04	36%	05	
	من 40 الى 49	52%	13	55%	06	50%	07	
	من 50 فما فوق	04%	01	00%	00	07%	01	
	المجموع	100%	25	44%	11	56%	14	
المستوى التعليمي	ابتدائي	00%	00	00%	00	00%	00	
	متوسط	00%	00	00%	00	00%	00	
	ثانوي	28%	07	36%	04	21%	03	
	جامعي	72%	18	64%	07	79%	11	
	المجموع	100%	25	44%	11	56%	14	
المنصب المهني	إدارة الموارد البشرية	04%	01	00%	00	07%	01	
	مسؤول مركز توزيع الاقليمي	04%	01	00%	00	07%	01	
	مديرية الوسائل	08%	02	18%	02	00%	00	

08%	02	00%	00	14%	02	امين الصندوق	
04%	01	00%	00	07%	01	مصلحة الفواتير	
24%	06	27%	03	21%	03	قسم المحاسبة	
12%	03	18%	02	07%	01	مصلحة خدمات التجارية	
36%	09	36%	04	36%	05	إدارة المخزون	
100%	25	44%	11	56%	14	المجموع	
36%	09	27%	03	43%	06	أقل من 05 سنوات	الخبرة أو الاقدمية
44%	11	64%	07	29%	04	من 05 الى 10	
16%	04	09%	01	21%	03	من 11 الى 15	
04%	01	00%	00	07%	01	من 16 الى 20	
00%	00	00%	00	00%	00	أكثر من 20 سنة	
100%	25	44%	11	56%	14	المجموع	

نلاحظ من خلال جدول أعلاه مدى قبول واتباع استراتيجيات محده لتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة، حيث أن أفراد المبحثن من جنس الذكور هم أكثر قبولاً للتكنولوجيا الجديدة بنسبة 64% أما بالنسبة للإناث قدرت نسبتهن بـ 36%، وفي الاتجاه الآخر يذهب الأفراد المبحثن من الذكور إلى عدم قبول وتبني لتكنولوجيا الجديدة بنسبة 73%، أما بالنسبة للإناث بـ 27%.

نلخص من خلال قراءه معطيات الجدول أن الجنس ذكرهم أغلب موافقه على اتباع استراتيجيات محده وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة حيث يهدف من خلالها تطوير المنظمات إلى وضع أحسن وتوسيع خدماتها.

أما من خلال متغير السن قد لاحظنا أن أفراد المبحثن من 40 إلى 49 هو أكثر قبول لتكنولوجيا الجديدة بنسبة 50%، تاليها نسبة 36% للفئة من 30 إلى 39 سنة، لتاتي في المرتبة الأخيرة الفئتان أقل من 30 ومن 50 فما فوق بنسبة 7%، أما العملاء الذين رفضوا اتباع استراتيجيات محده هم الفئة من 40 الى 49 قدرت نسبتهم بـ 55% كونها تتقارب مع الفئة السابقة، بعدها نجد نسبة 36% التي تمثل فئة من 30 إلى 39 سنة، في الأخير نجد في أقل من 30 سنة مثل نسبة قليلة قدرت بـ 09%.

فما سبق نستنتج ان هناك الأغلبية من العمال اتبعوا استراتيجية محددة حيث أن الاستراتيجية الجديدة تعتبر محرك اساسي لتطور والنمو في أي مؤسسة.

نلاحظ من خلال المستوى التعليمي الطور الابتدائي والمتوسط منعدمين أما الأفراد العاملين ذو المستوى الثانوي قدرت نسبتهم بـ 21% فهذه الفئة اتبعت استراتيجية محددة لتعزيز قبول التكنولوجيا الجديدة، أما الفئة الأخرى لم يؤيدوا هذه الفكرة كانت نسبتهم 36%، في حيث العملاء ذو مستوى الجامعي الفئة الكبيرة التي أيدت فكره اتباع استراتيجية محددة لتعزيز قبول تكنولوجيا الجديدة كانت نسبتهم 79%، أما الفئة الأخرى التي رفضت هذه الفكرة قدرت نسبتهم بـ 64%.

مما سبق نستنتج أن الفئات التي أيدت التكنولوجيا الجديدة أغلب وهم من المستوى الثانوي والجامعي فمن خلال توفير أجهزة، حاسوب، برامج، وانترنت وتخصيص ميزانيه لدعم مشاريع التكنولوجيا، وتطوير السياسة التي تشجع على استخدام تكنولوجيا تلعب الإدارة دورا حاسما في تعزيز قبول التكنولوجيا.

نلاحظ من خلال المنصب المهني أغلب المناصب أيدت اتباع استراتيجية محددة لتعزيز وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة ومن بين هذه المناصب إدارة الموارد البشرية، مسؤول مركز توزيع الإقليمي، ومكتب الفواتير، ومصلة خدمات التجارية فهذه صالح قدرت بنفس النسبة المئوية وهي 7%، أما إدارة المخزون قدرت بـ 36% وهي أعلى نسبة، وبعدها قسم المحاسبة بـ 21%، وأخيرا أمين الصندوق بنسبة 14%. أما الموظفين الذين رفضوا تلك الفكرة كانت نسبتهم قليلة فمن بينها مدير الوسائل ومصلة خدمات التجارية بنسبة 18%، أما قسم المحاسبة 21% وأخيرا إدارة المخزون 36%.

فما سبق نستنتج أن معظم المناصب تشجع على استخدام تكنولوجيا الجديدة لتسهيل خدماتهم ولدعم مشاريعهم ودمج التكنولوجيا في أعمالهم .

الإطار التطبيقي

07%	02	00%	00	22%	02	00%	00	مديرية الوسائل	الأقدمية أو الخبرة
13%	04	20%	02	22%	02	00%	00	مصلحة الخدمات التجارية	
13%	04	20%	02	11%	01	09%	01	امين الصندوق	
03%	01	00%	00	00%	00	09%	01	مصلحة الفواتير	
27%	08	20%	02	22%	02	36%	04	قسم المحاسبة	
30%	09	30%	03	22%	02	36%	04	مصلحة إدارة المخزون	
100%	30	33%	10	30%	09	37%	11	المجموع	
33%	10	30%	03	33%	03	36%	04	أقل من 05 سنوات	
43%	13	50%	05	56%	05	27%	03	من 05 الى 10 سنوات	
13%	04	10%	01	00%	00	27%	03	من 11 الى 15 سنة	
10%	03	10%	01	11%	01	09%	01	من 16 الى 20 سنة	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	أكثر من 20 سنة	
100%	30	33%	10	30%	09	37%	11	المجموع	

نلاحظ من خلال جدول العلاقة المتماثلة في توليد أفكار جديدة واستخدام الأساليب المتطورة في تنميه الابداع والتغيير في الإطار الاداري لدى المؤسسة. فقد مثل الذكور أعلى نسبة مئوية من الاناث في توليد أفكار جديدة لدى المؤسسة والتمثلة في 64%، وكذلك في استخدام أساليب متطورة في الإدارة وتسيير كانت أعلى نسبة للذكور التي قدرت بـ 56% على عكس الاناث مثلت أقل نسبة بـ 44%، وأيضا في تنميه الابداع والتغيير الاداري مثلت نسبة الذكور 70%.

أما من خلال متغير السن لاحظنا أن أفراد المبحثين من 30 إلى 39 سنة هم أكثر الفئات التي تؤيد فكره توليد افكار جديدة لدى أفراد المؤسسة بالنسبة 55%، تاليها نسبة 36% لتمثل فئة من 40 إلى 49 سنة، أما فئة من 50 فما فوق مثلت بنسبة 9%، أما في اتجاه آخر يذهب افراد المبحثين بالموافقة على استخدام أساليب متطورة في الإدارة والتسيير حيث أكبر نسبة هي 56% للفئة من 40 إلى 49 سنة، أما بالنسبة للفئة من 30 إلى 39 قدرت نسبتهم بـ 33%، والفئة أقل من 30 سنة كانت نسبتهم 11%، أما الذين كانت وجهتهم في تنميه الابداع والتغيير الاداري مثلا أعلى النسبة للأعمار من 40 إلى 49 سنة بنسبة 50%، والفئة من 30 إلى 39 سنة نسبتهم 40%، أما نسبة 10% كانت للأعمار أقل من 30 سنة.

ومن حيث المستوى التعليمي كانت المستويات الابتدائي والمتوسط منعدمين تماما داخل إدارة المؤسسة، وكانت أعلى نسبة 77% للمستوى الجامعي من حيث توليد افكار جديدة لدى أفراد المؤسسة عكس المستوى الثانوي بنسبة قليلة قدرت ب 27%، أما الفكرة الثانية هي استخدام أساليب متطورة في الإدارة والتسيير كذلك مثلت أعلى نسبة لدى المستوى الجامعي ب 89% أما الثانوي ب 11%، أما تنميه الابداع والتغيير الاداري قدرت نسبة المستوى الجامعي ب 70%، ونسبة 30% للمستوى الثانوي.

لاحظنا من خلال المنصب المهني أن النسب ضعيفة جدًا إلى منعدمة لكل من مسؤول الموارد البشرية، مسؤول مركز التوزيع الإقليمي، مديرية الوسائل، مصلحة الخدمات التجارية أمين الصندوق، مصلحة الفواتير، أما بالنسبة لقسم المحاسبة ومصلحة ادارة المخزون فرأينا ارتفاعا في النسب وهذا فيما يخص توليد أفكار جديدة لدى أفراد المؤسسة، استخدام أساليب متطورة في الادارة و التسيير، وأخيرا تنمية الإبداع والتغيير الإداري.

نستنتج من خلال نسب قسم المحاسبة ومصلحة إدارة المخزون التي مثلت أعلى القيم على التوالي 27% و 30%، وهذا راجع إلى المساهمة الكبيرة التي يحتلانها في تغيير وتطوير مختلف الافكار والتعاملات الإدارية.

نلاحظ من خلال متغير الخبرة ارتفاع في النسب بشكل واضح لأقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات، والعكس لبقية السنوات من 11 إلى أكثر من 20 سنة، فيما يخص توليد أفكار جديدة لدى أفراد المؤسسة واستخدام أساليب متطورة في الادارة والتسيير، وتنمية الابداع والتغيير الإداري.

نستنتج من خلال ذلك أن ذوي أقل عدد سنوات من الخبرة ساهموا بنسبة كبيرة في جلب أفكار وأساليب جديدة تساهم في التطوير والتحسين الاداري.

مما سبق نستنتج أن عملية توليد الأفكار الجديدة واستخدام الأساليب المتطورة تعتبر عجلة التغيير والإبداع داخل المؤسسات. فهي توفر الأدوات والمنهجيات اللازمة لتحفيز

التفكير النقدي والإبداعي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى ظهور حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة.

جدول رقم 37: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وامكانيات التي يتحها استخدام الانترنت في المؤسسة

المجموع		ايجاد منافذ جديدة للتداول والتبادل بين العمال		ايصال الرسائل لكل أفراد المؤسسة في الوقت المناسب		تنوع طرق التواصل بين العمال والإداريين		الأجوبة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
62	21	60%	03	71%	10	35%	08	ذكر	الجنس
38%	13	40%	02	29%	04	47%	07	انثى	
100%	34	15%	05	41%	14	44%	15	المجموع	
12%	04	00%	00	14%	02	13%	02	اقل من 30 سنة	السن
35%	12	20%	01	43%	06	33%	05	من 30 الى 39	
50%	17	80%	04	43%	06	47%	07	من 40 الى 49	
03%	01	00%	00	00%	00	07%	01	من 50 فما فوق	
100%	34	15%	05	41%	14	44%	15	المجموع	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	متوسط	
21%	07	00%	00	36%	05	13%	02	ثانوي	
79	27	100%	05	64%	09	87%	13	جامعي	
100%	34	15%	05	41%	14	44%	15	المجموع	
03%	01	00%	01	00%	00	07%	01	مسؤول الموارد البشرية	المنصب المهني
06%	02	20%	01	00%	00	07%	01	مسؤول مركز توزيع الاقليمي	
06%	02	00%	00	14%	02	00%	00	مديرية الوسائل	
18%	06	20%	01	21%	03	07%	01	مصلحة الخدمات التجارية	
12%	04	20%	01	14%	02	07%	01	امين الصندوق	
03%	01	00%	00	00%	00	06%	01	مصلحة الفواتير	
24%	08	40%	02	07%	01	33%	05	قسم المحاسبة	
32%	11	00%	00	43%	06	33%	05	مصلحة إدارة المخزون	
100%	34	15%	05	41%	14	44%	15	المجموع	
38%	13	20%	01	36%	05	47%	07	اقل من 05 سنوات	الأقدمية أو الخبرة
38%	13	40%	02	50%	07	27%	04	من 05 الى 10 سنوات	
15%	05	20%	01	07%	01	20%	03	من 11 الى 15 سنة	
09%	03	20%	01	07%	01	06%	01	من 16 الى 20 سنة	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	أكثر من 20 سنة	
100%	34	15%	05	14%	14	44%	15	المجموع	

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أن متغير الذكور ذو نسب مرتفعة فيما يخص تنوع طرق التواصل بين العمال والإداريين، إيصال الرسائل لكل أفراد المؤسسة في الوقت المناسب وأخيرا إيجاد منافذ جديدة للتعاون والتبادل بين العمال والتي تمثلت في 53%، و71% و60% على التوالي، عكس الإناث التي كانت نسبة منخفضة لم تتعدى النصف.

نستنتج من خلال متغير الجنس أن نسبة الذكور أعلى نسبة مقارنة بالإناث وهذا راجع هيكل السلطة وطبيعة العمل فبعض الأنواع العمل قد تكون أكثر جاذبية للذكور.

لاحظنا من خلال متغير السن لأقل من 30 سنة انخفاض كبير في النسب ومن 30 إلى 39 سنة ارتفعت النسب ومن 40 إلى 49 سنة وصلت النسب إلى أعلى القيم على عكس من 50 فما فوق والتي كانت النسب منخفضة جدا إلى منعدمة وهذا فيما يخص تنوع طرق التواصل بين العمال والإداريين، إيصال الرسائل لكل أفراد المؤسسة في الوقت المناسب وأخيرا إيجاد منافذ جديدة للتعاون والتبادل بين العمال.

نستنتج من خلال ذلك أن الفئة بين 40 إلى 49 سنة مثلت أعلى نسبة وهذا راجع لما يمثله هذا السن من خبرات كبيرة ومتنوعة.

أما من خلال متغير المستوى التعليمي لاحظنا انعدام التام للمستوى الابتدائي والمتوسط وهذا فيما يخص لكل الامكانيات التي اتحتة في استخدام الانترنت، أما بالنسبة الى المستوى الجامعي مرتفعة على النسب التالية 87%، 64%، 100% على عكس المستوى الثانوي منخفض أقل من النصف وهذه النسب فيما يخص تنوع الطرق للتواصل وبعدها توصيل الرسالة لكل أفراد المؤسسة وأخيرا إيجاد منافذ جديدة للتعاون

ومنه نستنتج أن المستوى الدراسي له دور فعال في خلق أساليب مختلفة والمساهمة أفكار جديدة.

أما بالنسبة لمتغير المنصب فمعظم المناصب مثلت نفس النسب المئوية والتي قدرت بسبعه بالمئة ومن بين هذه المناصب مسؤول الموارد البشرية مسؤول مركز التوزيع الاقليمي

أمين الصندوق ومصلحة الخدمات التجارية ومصلحة الفواتير، أما نسبة 33% قدرت لقسم المحاسبة وقسم إدارة المخزون وهذا يخص في تنوع الطرق التواصل بين العمال والاداريين، أما فيما يخص اوصول الرسالة لكل أفراد المؤسسة في الوقت المناسب فلاحظنا نسب ضعيفة إلى منعدمة في كل المناصب وهذا ينطبق على إيجاد منافذ جديدة للتحويل والتبادل بين العمال.

ومنه نستنتج أن قسم إدارة المخزون له أعلى نسبة وهذا راجع لأهميته الكبيرة في المؤسسة

أما بالنسبة للخبرة للاحظنا النسب متوسطة والنسب منعدمة، حيث أن العمال أقل من خمس سنوات من الخبرة مثلت نسبة 47% وهي أعلى نسبة وبعدها نسبة 27% من خمسة إلى 10 سنوات من الخبرة وفي المرتبة الثالثة الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 20%، واخيرا الفئة من 16 إلى 20 سنة مثلت نسبتهم 6%، وهذا فيما يخص تنوع طرق التواصل بين العمال أما اوصول الرسالة لكل أفراد المؤسسة فلاحظنا أعلى نسبة مثلت 50% للعمال الذين لهم خبرات من خمسة إلى عشر سنوات، أما النسبة الأخرى منخفضة جدا وهناك نسب منعدمة، أما العبارة " ايجاد منافذ جديدة للتحويل والتبادل بين العمال " للاحظنا انخفاض في النسب المئوية فالعمال الذين لهم خبر أقل من خمس سنوات ومن 11 الى 15 سنة والفئة من 16 إلى 20 سنة قد قتلت نسبتهم 20%، أما من خمسة إلى عشر سنوات بنسبة 40% والذين لهم أكثر من 20 سنة خبره منعدمين تماما.

فمنه نستنتج أن النسب المرتفعة وردت على النحو التالي 50%، 47%، 40%.

نتائج الدراسة:

النتائج العامة:

من خلال المعلومات التي حصلنا عليها سابقا من دراستنا تبين لنا:

- إن المفهوم السائد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل شركة سارل سوديشن هي أدوات الكترونية للتواصل وإنشاء وتخزين ومعالجة المعلومات بنسبة 28%.
- من أهم أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر استخداما هو الكمبيوتر بنسبة 48%
- الغرض السائد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة هو التواصل داخل وخارج المؤسسة بنسبة 33%
- يتم توفير الإمكانيات لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة 92%
- بلغت نسبة عدم وجود الصعوبات والتحديات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ب 64%
- ان طبيعة الصعوبات السائدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي صعوبة التحكم ونقص التدريب والتكوين حول استخداما بنسبة 45%
- ان المفهوم السائد لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة هو عملية مستمرة داخل المنظمة تتضمن تبديل هيكلها او استراتيجياتها او ثقافتها او سلوكياتها لتحقيق أهدافها بنسبة 54%
- ان المؤسسة قامت بتغييرات تنظيمية بنسبة 56%
- من بين أنواع التغييرات السائدة التي قامت بها المؤسسة هو التغيير الاستراتيجي بنسبة 50%
- من بين أهمية التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة هو تطوير العمل بنسبة 40%
- أهم العوامل التي دفعت المؤسسة لإجراء تغيير هو المنافسة بنسبة 39%

- من بين اشكال التغيير التنظيمي المطلوبة والغالبة في المؤسسة هو التغيير الجزئي بنسبة 34%
- من اهم التحديات الغالبة التي واجهتها المؤسسة خلال تنفيذ التغيير التنظيمي هي مقاومة الموظفين بنسبة 33%
- تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرص للتغيير التنظيمي بنسبة 92%
- ان طبيعة الفرصة السائدة للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة هو تحسين التواصل الداخلي بنسبة 45%
- الفائدة الملموسة التي حققتها المؤسسة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتغيير التنظيمي هي تخفيض وقت معالجة الطلبات من خلال استخدام نضام جديد بنسبة 38%
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين خلال التغيير التنظيمي باستخدام أداة مثل البريد الالكتروني ومؤتمرات الفيديو والشبكات الاجتماعية بنسبة 31%
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تمكين الموظفين ودعم مشاركتهم في التغيير التنظيمي بتعلم مهارات جديدة من خلال استخدام أدوات التعلم الالكتروني بنسبة 45%
- من بين أفضل الممارسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم التغيير هي تطوير خطة اتصالات شاملة ب 55%
- ان شبكة المعلومات التي تساهم بشكل فعال في انجاز عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة هي الانترنت بنسبة 81%
- من اهم التحديات الغالبة التي تواجهها المؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم التغيير التنظيمي هو نقص التكامل بنسبة 43%
- تم اتباع استراتيجيات محددة لتعزيز قبول وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة بنسبة 56%

- من بين الاستراتيجيات المتبعة لتعزيز قبول وتبني الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والتغييرات التنظيمية المصاحبة هو التواصل الفعال بنسبة 41%
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يسمح بتوليد أفكار جديدة لدى افراد المؤسسة بنسبة 37 %
- من بين الإمكانيات التي تتحها استخدام الانترنت في المؤسسة هو تنويع طرق التواصل بين العمال والإداريين بنسبة 44%.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

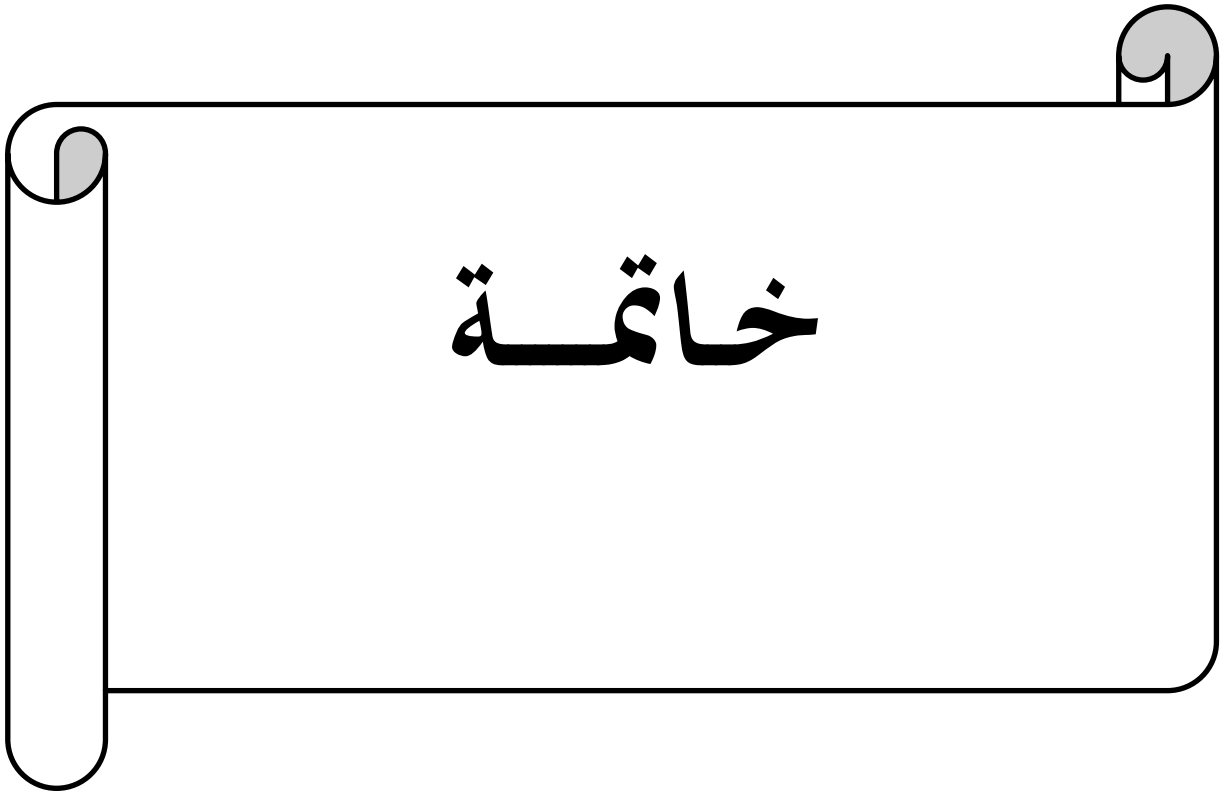
- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول: نوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر استخداما داخل مؤسسة سارل سوديشن الكمبيوتر وهذا ما تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 07 حيث مثلت أعلى نسبة مئوية وقدرت بـ 48 % ونجد أيضا من بين أنواع شبكة المعلومات الأكثر استخداما هي الانترنت حيث بلغت نسبة 81% وهذا ما تبين لنا في الجدول رقم 25.
- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني: يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعادات وأنماط مختلفة وتبين في الجدول رقم 28 أن العادة الأكثر استخداما هي التواصل الفعال حيث قدرت نسبتها بـ 41% والتدريب والدعم بـ 27%.
- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثالث: تبين من خلال معلومات الجدول رقم 08 أن التواصل داخل وخارج المؤسسة كان الدافع الأول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغرضها الرئيسي حيث مثلت 33% ثم يليه دافع التنظيم والتخطيط بنسبة 31%. وكان اهم نشاط حققه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو تخفيض المؤسسة وقت معالجة الطلبات من خلال استخدام نظام جديد وهذا ما أثبتته الجدول رقم 21 بنسبة 38%.
- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرابع: توصلنا من خلال الجدول رقم 22 أنه يمكن تحقيق التغيير التنظيمي من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك

باستخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والشبكات الاجتماعية وكان الاختيار الذي حقق أعلى نسبة مئوية قدرت بـ 31%.

– نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الخامس: نظرا لمعطيات الجدول رقم 23 نستنتج انه يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الأداء بتعلم مهارات جديدة من خلال استخدام أدوات التعليم الإلكتروني وحققت نسبته 45%.

– نتائج الدراسة في ضوء التساؤل السادس: من بين التحويلات والتغييرات التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال اتضح لنا من خلال الجدول رقم 29 بنسبة 37% توليد أفكار جديدة لدى أفراد المؤسسة وبنسبة 33% تنمية الابداع و التغيير الإداري.

من خلال تحليلنا للمعطيات والمعلومات ومناقشة النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة والإجابة على التساؤلات الفرعية، توصلنا إلى استنتاج تمثل في انه، تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال في التغيير التنظيمي داخل مؤسسة سارل سوديشن.



خاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق التغيير التنظيمي، حيث تساهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبناء ثقافة تنظيمية مبتكرة. وقد أظهرت النتائج أن تبني هذه التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

ومع ذلك، فإن نجاح دمج هذه التكنولوجيا يتطلب تخطيطاً استراتيجياً شاملاً، وتوفير الدعم الكافي للموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على تبني التكنولوجيا والابتكار. كما يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً لأمن المعلومات وحماية البيانات، وذلك لتجنب المخاطر المحتملة.

تواجه المؤسسات التي تسعى إلى تبني التكنولوجيا تحديات عديدة، من أبرزها مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، وتكاليف التنفيذ المرتفعة. ومع ذلك، فإن الفرص التي تتحها هذه التكنولوجيا تفوق بكثير التحديات التي تواجهها المؤسسات. فمن خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الكفاءات الرقمية، يمكن للمؤسسات تحقيق قفزات نوعية في أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: القرآن الكريم.

1. القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 53.

ثانياً: الكتب.

2. باللغة العربية:

1. أحمد الخزاولة فاطمة، "الاتصال وتكنولوجيا التعليم"، ط1، أمجد لنشر والتوزيع، عمان، 2014.

2. أنجيس موريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004-2006.

3. بد الرحمن مشاقبة بسام، "نظريات الاتصال"، طبعة مزيدة ومنقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.

4. جمال لينا، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2018.

5. حسن القصاب عباس، "تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة المدرسية"، مملكة البحرين، 2010.

6. خلف السكارنة بلال، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1 و2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

7. دودين د.احمد يوسف، "ادارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

8. رملي فياض حمزة، "نظم المعلومات المحاسبية المحسوبة: مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية"، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2011.
9. سرحان علي المحمودي محمد "مناهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتاب، صنعاء، 2015.
10. السكارنة خلف بلال، "قسم التطور التنظيمي والإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، 2009.
11. سيد عبد الله معتز، "إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية"، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2014.
12. عاطف يمى، "التنظيم الإداري للقنوات الإدارية"، ط1، أطلس لنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2013.
13. عبد الحميد زيتون كمال، "تكنولوجيا التعليم في عشر المعلومات والاتصال"، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
14. عبد المنعم مبارك صلاح الدين، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
15. علم الدين محمود، "تكنولوجيا المعلومات وصناعة والاتصال الجماهيري"، دار العربي لنشر والتوزيع، مصر، 1990.
16. علي عطية محسن، "تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال"، دار المناهج، عمان، 2007.
17. علي عطية محسن، "تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال"، ط1، دار المنهج لنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. علي محمد حسن "تكنولوجيا الاتصال الحديثة"، ط2، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 2006.

19. عماد مكاوي حسن، حسين السيد ليلي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
20. عماد مكاوي حسن، علم الدين محمود سليمان، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مركز جامعة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2000.
21. عماد مكاوي حسن، "ليلي حسين السيد" "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، ط1، دار المصرية اللبنانية، 2017.
22. عمر الجولاني فادية، "تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها"، المكتبة المصرية، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
23. عودة الشمايلة ماهر وآخرون، "تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، ط1، دار الاعصار العلمي لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
24. عودة الشمايلة ماهر، وآخرون "تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. الفاتح حمدي محمد وآخرون، "مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة اعداد البحوث"، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2019.
26. قاسم محمد "مدخل الى مناهج البحث العلمي"، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
27. محمد الشماخ خليل، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. محمد العيسوي عبد الفتاح، عبد الرحمن محمد العيسوي "مناهج البحث العلمي"، ط4، دار الراتب الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1996 - 1997.
29. محمد المهدي حمد عمر، "نظم المعلومات الإدارية"، 2023.

30.المشهداني سعد سلمان "منهجية البحث العلمي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

31.منير عبوي زيد، "أساليب الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والرقمنة الحديثة"، ط1، دار المعزز لنشر والتوزيع، عمان، 2020.

32.الموسوي سنان، "الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات"، المنهل لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

ثالثا: المجالات.

1. إسماعيل جبوري ندى، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء النظمي" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 2009.

1. بالوادي الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 9، 2018.

2. بختي إبراهيم، شعوبي محمود فوزي "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقية"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.

3. بختي إبراهيم، محمود فوزي "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية قطاع السياحة والفندقية"، مجلة الباحث، العدد7، 2010/2009.

4. بومايلة سعاد، بوناكور فارس، "أثر التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد 3، مارس2004.

5. شراير سعاد، على حميدوش "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين مستوى الخدمات الصحية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد16، المجلد01، 2017.

6. شوقي شادلي، "أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في درجة تبنيها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال"، مجلة الباحث، العدد7، 2010/2009.

7. عاصم خلود، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013.
8. عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018.
9. عبد الصدوق خيرة، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل حديث في تفعيل التغيير وادارته للمنظمات "، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 09، العدد 02، 2020/07.
10. عمارية عبد الحكيم وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات" كلية علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر 03، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.
11. عوفي مصطفى، عمران زيتب، "الهوية الوطنية في ظل التكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 4، جامعة باتنة الجزائر، ديسمبر 2012.
12. فراطسة سمير، "أثر تكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحول التنظيمية"، مجلة التنمية الإدارية والموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد: 06، العدد: 09، 2018/12/03.
13. فلاح العرود شاهر، طلال حمدون شكر، "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثارها في فاعلية التحقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 25، 2010.

14. اللطفة قعيد، "انعكاس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المفاهيم المعاصرة للمدينة"، مجلة التعمير والبناء، المجلد 03، العدد 2، العدد التسلسلي 10، جوان 2019.

15. م.لانا خالد خلف الحسبان، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 1.52. الاصدار 06، 02 شباط 2023.

16. محمد معمري، "التغيير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة أفق للعلوم، العدد 3، 2016/06/01.

17. نبار ربيحة، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-الخصائص والتأثيرات" جامعة الشهيد حمه لخضر.

18. يزيد شويعل، علي فارس، "فعالية إدارة التغيير بين حتمية التطوير وذهنية المدير في تسيير المنظمة" مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية، العدد الرابع، 2019/12/15.

رابعاً: الأطروحات الجامعية.

1. شوابي صارة، "التطور التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة مقارنة 1 بين القطاع العام والخاص جامعة اسطنبول I الدكتوراه، دراسة مقارنة بين معسكر كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الاعمال، 2018/2017.

2. عمروشي نسيم، رحايلية سعاد، "علاقة التغيير التنظيمي بتمويل التعليم الجامعي"، دراسة حالة جامعة 2، مذكرة لنيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2012/2011.

3. عبد اللطيف نوفل الصيفي وليد، "أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،

جامعة الازهار غزة، عماد الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2016/2015.

4. بوغازي احمد، "أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين مزعران مستغانم، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن بديس، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، 2017 2018.

5. توامي يعقوب، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية مؤسسية جامعة قصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2013، 2012.

6. سبد أحمد راوية "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق رضى الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة محمد خيضر"، بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر والعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2018/2019.

7. صالح احمد العزب عماد، "التغيير وإدارة الجودة الشاملة"، بحث علمي لمادة إدارة الجودة الشاملة ماجستير في إدارة الاعمال، الجمهورية اليمنية، جامعة ازل التنمية البشرية، كلية الدراسات العليا، 2019.

8. عوافي شهرزاد "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في البنوك الجزائرية"، دراسة استطلاعية لعينة من الوكالات البنكية لولاية ام البواقي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2019.2018.

9. قادة دليلية "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجمعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية بومرداس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير عمومي، جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علم التسيير، 2010، 2011.
10. محمد زهير تيناوي عمار، "دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسيت جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات"، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الاعمال التخصصي MBA، 2019.2018.
11. نور الهدى فتح الله، "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية بالبنك الجزائري الخارجي تبسة BEA 46"، مذكرة ماستر LMD جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي(تبسة)، قسم الاعلام والاتصال، 2023/2022.
12. هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

خامسا: المواقع الالكترونية:

- <https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/contentfiles/1.47.pptx>
- <https://www.business4lion.com>. خطوات إدارة التغيير. Le 02/05/2024 à 19h54
- <https://porslin.com>. مراحل التغيير والخطوات الخمس للتغيير التنظيمي. le 02/05/2024 à 19h24
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149278> .le 02/05/2024 à 19h33min
- <https://www.almsal.com/post/1009335> .le 02/05/2024 à 19h18min
- <https://www.business4lions.com> أنواع التغيير التنظيمي le 02/05/2024 à 19h57

ملخص الدراسة

في عالم الاعمال المتسارع، أصبحت التكنولوجيا محركا رئيسيا للتغيير، هل تساءلت يوما كيف لتقنيات مثل الحاسوب والبرامج المتخصصة ان تساعد الشركات على التكيف مع التحديات الجديدة وتحقيق النمو؟ تتناول هذه الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دفع عجلة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بالتحديد سنكتشف كيف ساهمت هذه التقنيات في تحسين اداء المؤسسة وكنموذج اخترنا شركة سارل سوديشن (SARL SODICHN) وبذلك قمنا بطرح السؤال الرئيسي للبحث: كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة التجارية سارل سوديشن؟

وتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة "سارل سوديشن"؟
 - ماهي أنماط وعادات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة؟
 - ماهي دوافع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة؟ والنشاطات المحققة من هذا الاستخدام؟
 - ما مدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق عملية التغيير التنظيمي؟
 - كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الأداء بالمؤسسة؟
- ماهي التحويلات والتغييرات التي أحدثها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية التغيير التنظيمي؟ يهدف هذا البحث الى تحقيق بعض الأهداف كتحديد الأدوات التكنولوجية الأكثر استخداما في الشركة، وفهم الدوافع وراء استخدام الموظفين لهذه الأدوات، وتحليل دور هذه التقنيات في دعم التغيير التنظيمي.
- لجمع البيانات تم استخدام منهجية الاستبيان والملاحظة الميدانية، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة من موظفي إدارة هذه الشركة تتكون من 25 موظف، وتم اجراء ملاحظات ميدانية لمراقبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بيئة العمل.

اظهرت النتائج ان الحاسوب هو الأداة التكنولوجية الأكثر استخداما بنسبة 48% وهذا يدل على اعتماد

الموظفين بشكل كبير على الكمبيوتر في مهامهم اليومية

وجدت الدراسة أن أغلبية الموظفين لا يواجهون صعوبات كبيرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات مما

يشير إلى مستوى عالي من القبول لهذه التقنيات

أكدت النتائج أن الشركة قامت بتغييرات تنظيمية وكان الدافع الرئيسي وراء هذه التغييرات هو المنافسة

كما أظهرت النتائج أن التغييرات الاستراتيجية كانت هي الأكثر شيوعا.

تشير هذه النتائج إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا حاسما في دعم التغيير التنظيمي في شركة سارل سوديشن وذلك من خلال تسهيل التواصل والوصول إلى المعلومات، تساعد هذه التقنيات على تحسين اتخاذ القرارات وزيادة الكفاءة.

بناء على نتائج هذه الدراسة يمكننا استنتاج أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا حيويا في دفع التغيير التنظيمي، ومع ذلك يجب على الشركات الاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير الدعم التقني اللازم لضمان نجاح عملية التغيير.

نوصي بأن تقوم شركة سارل سوديشن بتطوير استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتبسيط إجراءات تبني التقنيات الجديدة وتوفير الدعم التقني اللازم للمستخدمين

كما نوصي بإجراء دراسات مستقبلية لتقييم الأثر طويل الأجل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الشركة ورضا الموظفين.

Résumé de l'étude :

Dans un monde des affaires en pleine accélération, la technologie est devenue un moteur principal du changement. Vous êtes-vous déjà demandé comment des technologies telles que les ordinateurs et les logiciels spécialisés peuvent aider les entreprises à s'adapter aux nouveaux défis et à réaliser leur croissance ?

Cette étude aborde le rôle des technologies de l'information et de la communication dans l'accélération du changement organisationnel au sein de l'entreprise. Plus précisément, nous allons découvrir comment ces technologies ont contribué à améliorer la performance de l'entreprise. Comme modèle, nous avons choisi la société SARL SODICHN. Ainsi, nous avons formulé la question principale de la recherche :

- Comment les technologies de l'information et de la communication contribuent-elles au changement organisationnel au sein de l'entreprise commerciale SARL SODICHN ?

Et de cette question découlent un certain nombre de questions secondaires suivantes :

- Quels sont les types de technologies de l'information et de la communication les plus utilisés dans l'entreprise "SARL SODICHN" ?
- Quels sont les modèles et habitudes d'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein de l'institution ?
- Quelles sont les motivations pour utiliser les technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise ? Et les activités réalisées grâce à cette utilisation ?
- À quel point dépend-on des technologies de l'information et de la communication pour réaliser le changement organisationnel ?

Cette recherche vise à atteindre certains objectifs, tels que déterminer les outils technologiques les plus utilisés dans l'entreprise, comprendre les motivations derrière l'utilisation de ces outils par les employés, et analyser le rôle de ces technologies dans le soutien au changement organisationnel.

Pour la collecte des données, une méthodologie basée sur le questionnaire et l'observation sur le terrain a été utilisée. Des questionnaires ont été distribués à un échantillon de 25 employés de la direction de cette entreprise, et des observations sur le terrain ont été réalisées pour surveiller l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'environnement de travail.

Les résultats ont montré que l'ordinateur est l'outil technologique le plus utilisé, représentant 48 %. Cela indique une forte dépendance des employés à l'égard de l'ordinateur dans leurs tâches quotidiennes.

L'étude a révélé que la majorité des employés ne rencontrent pas de difficultés majeures dans l'utilisation des technologies de l'information, ce qui indique un niveau élevé d'acceptation de ces technologies.

Les résultats ont confirmé que l'entreprise a effectué des changements organisationnels, et le principal moteur de ces changements était la concurrence. Les résultats ont également montré que les changements stratégiques étaient les plus courants.

Ces résultats indiquent que les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle crucial dans le soutien au changement organisationnel au sein de la société SARL SODICHN, en facilitant la communication et l'accès à l'information. Ces technologies contribuent à améliorer la prise de décision et à accroître l'efficacité.

Sur la base des résultats de cette étude, nous pouvons conclure que la technologie de l'information joue un rôle vital dans la promotion du changement organisationnel. Cependant, les entreprises doivent investir dans la formation des employés et fournir le soutien technique nécessaire pour garantir le succès du processus de changement.

Nous recommandons que la société SARL SODICHN développe une stratégie globale pour les technologies de l'information et de la communication, qui inclut l'identification des besoins de

formation des employés, la simplification des procédures d'adoption des nouvelles technologies et la fourniture du soutien technique nécessaire aux utilisateurs.

Nous recommandons également de mener des études futures pour évaluer l'impact à long terme des technologies de l'information et de la communication sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des employés.

Summary of the study:

In a rapidly accelerating business world, technology has become a key driver of change. Have you ever wondered how technologies such as computers and specialized software can help businesses adapt to new challenges and achieve their growth?

This study addresses the role of information and communication technologies in accelerating organizational change within the company. More specifically, we will explore how these technologies have contributed to improving the company's performance. As a model, we have chosen the company SARL SODICHN. Thus, we have formulated the main research question:

- how do information and communication technologies contribute to organizational change within the commercial company SARL SODICHN?
- And from this question arise a number of subsequent secondary questions: What are the most commonly used information and communication technologies in the company "SARL SODICHN"?
- What are the models and usage habits of information and communication technologies within the institution?
- What are the motivations for using information and communication technologies within the company?
- And the activities carried out thanks to this use?
- To what extent do we depend on information and communication technologies to achieve organizational change?

This research aims to achieve certain objectives, such as identifying the most commonly used technological tools in the company, understanding the motivations behind employees' use of these tools, and analyzing the role of these technologies in supporting organizational change.

For data collection, a methodology based on questionnaires and field observation was used. Questionnaires were distributed to a sample of 25 employees from the management of this company, and field observations were conducted to monitor the use of information and communication technologies in the work environment.

The results showed that the computer is the most used technological tool, accounting for 48%. This indicates a strong dependence of employees on the computer in their daily tasks.

The study revealed that the majority of employees do not encounter major difficulties in using information technologies, indicating a high level of acceptance of these technologies.

The results confirmed that the company made organizational changes, and the main driver of these changes was competition. The results also showed that strategic changes were the most common.

These results indicate that information and communication technologies play a crucial role in supporting organizational change within the company SARL SODICHN, by facilitating communication and access to information. These technologies help improve decision-making and increase efficiency.

Based on the results of this study, we can conclude that information technology plays a vital role in promoting organizational change. However, companies must invest in employee training and provide the necessary technical support to ensure the success of the change process.

We recommend that the company SARL SODICHN develop a comprehensive strategy for information and communication technologies, which includes identifying employee training needs, simplifying the procedures for adopting new technologies, and providing the necessary technical support to users.

We also recommend conducting future studies to assess the long-term impact of information and communication technologies on business performance and employee satisfaction.