



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور- الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (الطور الثالث)

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة المنظمات

عنوان الأطروحة:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير

التنظيمي في منظمات الأعمال

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

- المديرية العملية للاتصالات بالجلفة-

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د/ ضيف أحمد

المشرف المساعد:

د/ جوال محمد السعيد

إعداد الطالبة:

هوارى فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة الجلفة	أستاذ	طعيبة أحمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة الجلفة	أستاذ	ضيف أحمد
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	بدرأوي يحيى
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	بن موسى محمد
ممتحناً	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ-	حمدي أبو القاسم
ممتحناً	المركز الجامعي-افلوا-	أستاذ محاضر - أ-	خلف الله بن يوسف

السنة الجامعية 2020/2019



People's Democratic Republic Of Algeria
Ministry Higher Education and Scientific Research
Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences
Department of management sciences

**information and communication technology as
an approach to activate the organizational development
in the business organizations**

**-A case study of Algerian Telecommunications Company-
-The Operational Directorate of Algeria Telecom in Djelfa-**

A Thesis Submitted in Partial Requirements for the Fulfillment of PhD in management sciences,
specialty of Organizations Management

Submitted by:
houari fatma

Supervised by:
Pr: Dif Ahmed
Assistant supervisor:
Dr: djoual Mohammed Said

BOARD OF EXAMINERS

Toaiba Ahmed	University of Djelfa	Professor	President
Dif Ahmed	University of Djelfa	Professor	Supervisor
Badraoui Yahia	University of Djelfa	Doctor	Examiner
Benmoussa Mohammed	University of Djelfa	Doctor	Examiner
Hamdi Belkacem	University of Laghouat	Doctor	Examiner
Khalfallah Ben Youcef	university center aflou	Doctor	Examiner

Academic Year: 2019/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

عَظِيمًا﴾

(سورة النساء - الآية: "113")

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً على فضله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

بعد الانتهاء من هذا العمل فإنني أجد أنه من الواجب أن أسند الفضل إلى أهله تقديراً وعرفاناً، وعليه أتقدم بوافر الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور ضيف أحمد على الجهد الذي بذله في الإشراف على هذا البحث، توجيهها وتحفيزاً ومساندة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أسجل شكري وتقديري لكل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل، ونخص بذكر منهم أعضاء لجنة الدكتوراه لجهودهم المليئة بالدعم والمساندة طيلة فترة التكوين، ولا نستثني من ذلك محكمي أداة الدراسة فالشكر الموصول لهم على التصويبات والتوجيهات القيمة. كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لرئيس لجنة المناقشة وأعضاء اللجنة الموقرين على تفضلهم بقبول تقييم ومناقشة هذه الأطروحة، وعلى الجهد، والوقت الثمين الذي بذلوه في مراجعتها.

وشكري كذلك يوجه إلى موظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالجامعة الذين لم يدخلوا بالمساعدة وحسن الاستقبال، وموظفي اتصالات الجزائر بالجلفة على المساهمة في بناء الجانب التطبيقي وإتمام معاملة.

فالفضل يرجع إلى كل هؤلاء كي يصبح هذا الجهد زكياً.

إهداء

بعد شكر الله وحمده

إلى والديّ حفظهما الله لي

إلى الإخوة والأخوات وكل الأحماد رعاهم الله

إلى بالقاسم حواش وعائلته الكريمة

إلى كل معلمي وأساتذتي

إلى صديقتي

أهدي هذا العمل

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، وقد تم اختبار هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة كحالة يستقصى فيها وجود هذا الأثر.

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (130) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (253) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد تم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين بالمنظمة، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وقد سعت هذه الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك الفروق في آراء وتصورات العاملين حول إدراك متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى توافر تكنولوجيا المعلومات كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، أما مستوى توافر تكنولوجيا الاتصال بالمنظمة فكان متوسطاً.
- درجة ممارسة فعاليات التطوير التنظيمي بالمنظمة كانت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.
- تبين بأن هناك اتفاق في آراء وتصورات الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة تجاه متغيرات الدراسة، وذلك على الرغم من اختلاف: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة).

وانطلاقاً من تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بتكنولوجيا الاتصال، وخصوصاً شبكاتها سواءً من حيث ربط أفراد المنظمة ببعض أو ربط المنظمة بزبائنهم وتحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال الاهتمام أكثر بأتمتة عملياتها وخدماتها ومعالجة مشاكل تدفق الإنترنت التي تعاني منها.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتطوير العمل الجماعي وكذا ضرورة الاستفادة من الطاقات الفكرية الغير مستغلة، والعمل على تطوير قدرات ومهارات أفرادها.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصال، التطوير التنظيمي، اتصالات الجزائر بالجلفة.

Abstract:

This study discussed the impact of the information and communication technology on the organizational development in the business organizations. The study has been tested in the company of Algeria Telecommunications in Djelfa as a case in which the presence of this impact is investigated.

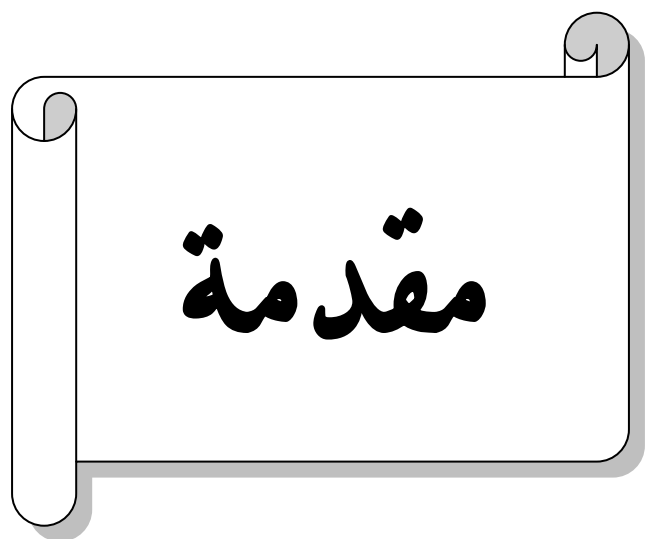
This study was applied on a sample of (130) employees out of (253) of the study population. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was held for the purpose of data collection. The questionnaire was distributed randomly to different staff of the organization, according to their different organizational levels. This study sought to test a number of the main and the sub- hypotheses regarding the relationships of the influence between the study variables, as well as the differences in the opinions and perceptions of the staff concerning the study variables in order to answer the questions related to the study problem and to reach the set goals. The study came out with a set of results; the most important ones are the following:

- *The availability level of the information technology was high from the point of view of the study sample, whereas the availability level of the communication technology to contact the organization was average.*
- *The degree of practicing the organizational development activities in the organization was average from the study sample viewpoint.*
- *A statistically significant effect at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) of the information and communication technology on the company of Algeria Telecommunications in Djelfa.*
- *It was found that there is an agreement in the opinions and the perceptions of the individuals working in the company of Algeria Telecommunications in Djelfa regarding the study variables despite the difference: (the gender, the age, the educational level, the job classification, and the work duration).*

Based on these results, the study concluded with a set of recommendations, the most important ones are:

- *The company of Algeria Telecommunications in Djelfa has to pay attention to the communication technology, especially to its networks, whether in terms of linking the organization members with each other or linking the organization with its customers and improving the quality of the services provided by paying more attention to the automation of its operations and services and addressing its internet flow problems that suffers from.*
- *The necessity to pay attention to the development of the teamwork as well as the need to take advantage of the untapped intellectual energies, and to work to develop the abilities and skills of its members.*

Keywords: *information technology, communication technology, organizational development, Algeria Telecommunications in Djelfa*



إن ما شهدته العقود الأخيرة الماضية من ثورات علمية معرفية وتسارع في معدلات التطور التكنولوجي، ساهم في إحداث العديد من التحولات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، ترتب عنه تغير كبير في ملامح النشاط الاقتصادي ومحدداته، لوحظ أثره على توجهات المنظمات وأسلوب عملها فأصبحت مطالبة بأن تكون ذات رد فعل مستمر ومسبق وأكثر مرونة، هذا ما دفع بها إلى البحث عن أساليب تستطيع من خلالها تحقيق ذلك، بغية الحفاظ على بقائها ونموها.

في سبيل الاستمرار والبقاء اعتمدت المنظمات على أساليب تدخل مختلفة يعد التطوير التنظيمي أهمها، إذ يعتبر من المداخل التي من شأنها أن تحسن أداء المنظمة باستمرار وبفعالية لشمولية نطاقه، إذ ينطوي على تدخلات تمس المستوى التنظيمي والجماعي والفردى. أي أنه يطبق التغييرات الهيكلية والسلوكية لتحسين كل من ناتج المنظمة والشعور العام لأعضائها.

يعد التطوير التنظيمي أحد التقنيات أو الأساليب التي لها أثر بالغ في إنجاح العملية التغييرية، وهذا من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة في المنظمة، وكذا تحسين قدرتها على حل مشكلاتها، فنجاح التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المتاحة في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من معالجة مختلف جوانب الضعف ويعزز قدرتها على التعامل مع المنافسة والتغيرات البيئية.

إن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال ونخص بالذكر منها الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فتحت آفاقا من القدرات جعلت منها وسيلة هامة لتفعيل التطوير التنظيمي فأصبحت بذلك هذه التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من نسيج المنظمة المعاصرة ومورداً أساسياً لها من شأنه أن يحسن العمليات التنظيمية فيها، فهذه التكنولوجيا ساهمت في تسريع الأداء وضبط جودته وتقليل التكاليف بالإضافة إلى تغير ملامح طبيعة العمل وأساليب التعامل مع العملاء فبرزت تسميات مختلفة نتيجة لهذا الدمج مثل: التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، المنظمة الافتراضية، الأعمال الإلكترونية وكذا العمل عن بعد، التكوين الإلكتروني، عمال المعرفة.... هذا من جانب، ومن جانب آخر نستطيع القول بأن فعاليات التطوير التنظيمي حالياً جاءت لتحقيق التلائم الفعال مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستحدثة إذ تبادر المنظمة من خلال التطوير التنظيمي بوضع الخطط ورسم السياسات المتعلقة بدمج تكنولوجيا المعلومات ونظمها ضمن فعاليات عمل المنظمة وربطها بالشبكات العالمية وتهيئة الكوادر لتحقيق التفاعل اللازم مع تقنياتها.

المنظمات الجزائرية كغيرها من منظمات الأعمال ليست بمنأى عن هذه التغييرات، فهي تواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، وخاصة منظمة الاتصالات التي ستكون موضوع بحثنا حيث أنها كانت محمية من خلال قوانين الاحتكار لكن مع انفتاح سوق الاتصالات على المنافسة الدولية أصبحت ملزمة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال، ولذلك وجب علينا الاطلاع على مدى تأثير متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي في مثل هذا النوع من المنظمات.

أولاً- طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

في ظل ما سبق تقديمه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية، التي يمكن صياغتها كما يلي:
كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما هي أهم أدواتها؟
2. ما مفهوم التطوير التنظيمي، وما هي أهم محاوره؟
3. ما مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟
4. ما مستوى تطبيق فعاليات التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟
5. هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؟
6. هل هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

- انطلاقاً من إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بتبني أربعة فرضيات رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة».
 - الفرضية الرئيسية الثانية: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا الاتصال بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة».
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة».
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة)».

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. من الناحية العلمية: تتمثل أهمية الدراسة على المستوى العلمي في الآتي:

✓ تقدم الطالبة في هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي بمنظمات الأعمال بشكل يتلاءم مع التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهو يُعد من المجالات الحديثة نسبياً والمكتملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وعلى الرغم من توفر العديد من الدراسات حول موضوع التطوير التنظيمي كما سلاحظ في عرض الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق للحديث عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التطوير التنظيمي بشكل مفصل.

✓ إن هذه الدراسة هي محاولة لإثراء المكتبة العلمية ومراكز البحث العلمي في الجزائر فيما يتعلق بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولمواجهة المشكلات التي تواجه التطوير التنظيمي في المنظمات وسد بعض الفجوات العلمية ومحاولة تذليل الصعوبات التي قد تواجه هذه المنظمات عند رغبتها في تطوير تنظيمها من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2. من الناحية التطبيقية: على المستوى التطبيقي تستمد دراستنا أهميتها في كونها تمنحنا تصورا واضحا حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، وكذا معرفة الأسس المنهجية الفعالة التي تدعم الإعداد والتنفيذ الجيد لبرامج التطوير التنظيمي بها، بالإضافة إلى عرض للجوانب التي لم تمسها أو أهملتها الجهود التطويرية لتدارك الخطأ وذلك على شكل اقتراحات يمكن أن يستفيد منها مسؤولو المنظمة محل الدراسة أو مسؤولو منظمات الأعمال بصفة عامة.

رابعاً- أهداف الدراسة:

- عرض موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي على أساس نظري ليشكل قيمة تضاف إلى المؤلفات العربية.
- القيام بدراسة ميدانية في المنظمة المبحوثة للوقوف على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التعرف على مستوى إدراك المنظمة المبحوثة لمفهوم التطوير التنظيمي ومدى تفعيله في مختلف جوانب المنظمة.
- محاولة اختبار طبيعة العلاقة التي تربط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات اعتمادا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.
- تحفيز الطلبة للقيام بأبحاث ذات صلة بموضوع الدراسة ومتممة له من خلال اقتراح لجملة من المواضيع التي تنتظر التفصيل فيها.

خامسا- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

1. الدوافع ذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه إذ يعتبر من المواضيع التي تدخل ضمن صميم التخصص (إدارة منظمات).
- الإيمان بأن هناك جوانب لم تستغل في المنظمات الجزائرية يجب لفت النظر إليها وقياس مدى تواجدها فيها.
- الميل الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية الحديثة.
- الرغبة الشخصية في التعمق في موضوع التطوير التنظيمي والرجوع إلى أصله السلوكي والتفصيل فيه.

2. المبررات الموضوعية:

- بروز متغيرات بيئية تجبر المنظمات إلى إعادة النظر في كيفية تنظيمها؛ والتماس الدور الكبير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ذلك.
- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التأثير على مختلف جوانب إدارة المنظمات.
- الكشف عن مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمنظمات الأعمال ودورها في تفعيل التطوير التنظيمي.
- قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع الربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي من جهة وإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

سادسا- المنهج المستخدم في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم اعتماد المنهج الوصفي- التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على أسلوب دراسة حالة الذي يعد أحد فروع المنهج السابق الذكر، وحالتنا هنا متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة نهدف من خلال دراستها إلى معرفة مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها وكذا مستويات إحداث التطوير التنظيمي فيها، بالإضافة إلى تحليل علاقة الأثر بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو حديثة، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والدراسات السابقة.

- **الدراسة الميدانية:** الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، سنستخدم الاستبيان كأداة دراسة لها، وذلك من خلال تقديم هذا الاستبيان لعينة من موظفي المنظمة مع استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

سابعاً- حدود الدراسة:

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا متمثلة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتضت الدراسة على تناول تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية لدعم التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، أي أن المتغير المستقل هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال يبعدها (تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصال)، أما المتغير التابع فهو التطوير التنظيمي والذي يشمل العناصر التالية: (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم).
2. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.
3. **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وذلك للوقوف عند مختلف وجهات النظر.
4. **الحدود الزمانية:** ويقصد بالحدود الزمانية تحديد الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى أربع سنوات ابتداءً من جانفي (2016) إلى سبتمبر (2019)، أما الدراسة الميدانية والتي تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة فقد بدأت في شهر جانفي من عام (2019) واستمرت حتى شهر سبتمبر من نفس العام.

ثامناً- الدراسات السابقة:

في إطار سعينا لبناء هذا البحث صادفنا العديد من الدراسات السابقة العربية منها وحتى الأجنبية، والتي حاولت أن تعرض متغيرات الدراسة بصور مختلفة، إذ استفدنا منها كثيرا في تحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وبناء أسئلتها وفقراتها:

وفي ما يلي سنقوم بعرض لعدد من هذه الدراسات (من الأحدث إلى الأقدم):

1. دراسة (حدة بوتبينة، 2017) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: شركة الإسمنت عين توتة-باتنة-"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة، وحاولت هذه الدراسة استقصاء طبيعة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) والتطوير التنظيمي. وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل بالنسبة لإطارات الشركة البالغ عددهم (208) باستخدام الاستبيان كأداة دراسة استرد منها ما نسبته (93.95%).

أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري وفعالية التطوير التنظيمي.
- بيّن البحث وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تفعيل التطوير بالمنظمة محل الدراسة حيث يساهم رأس المال البشري بنسبة (28%) في فعالية التطوير التنظيمي يليه رأس المال العلائقي بنسبة (21%) وأخيرا رأس المال الهيكلي بنسبة (16%).
- وقد أوصت الدراسة في الأخير بضرورة اهتمام هذه المنظمة برأس مالها الهيكلي والعلائقي باعتبارهما من الركائز الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي لها.

2. دراسة (Maxwell Asumeng & Judith Osa-Larbi, 2015) بعنوان: "نماذج التطوير التنظيمي: مراجعة نقدية وآثارها على إنشاء المنظمات المتعلمة"، وهي عبارة عن مقال نُشر في المجلة الأوروبية لدراسات التدريب والتطوير.

تحلل هذه المراجعة الخصائص وأوجه التشابه والاختلاف ونقاط القوة والضعف لأربعة نماذج رئيسية من التطوير التنظيمي وتدرس مدى إمكانية استخدامها لإنشاء منظمات متعلمة، النماذج التي تمت مراجعتها هي: "نموذج لوين، نموذج البحث الإجرائي، ونموذج الاستقصاء التقديري، والنموذج العام للتغيير المخطط". وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- تتفق جميع النماذج الأربعة في خصائص مثل: مشاركة العاملين في عملية التغيير المخطط، وتختلف في نقاط عدة من بينها مجال التركيز ومراحل التغيير.
- تقترح هذه الدراسة نموذج موسع للنموذج العام لـ (OD) الذي هو في الأصل نموذج يدمج النماذج الثلاثة الأخرى، يُسلط الضوء على الحاجة إلى تقييم العوامل التنظيمية الهامة التي يمكن أن تؤثر على نجاح/فشل جهود التغيير المخطط.

- يقترح النموذج الموسع ضرورة تمكين وكيل التغيير للمنظمة الخاضعة للتطوير وضرورة جعلها منظمة متعلمة. أكدت هذه الدراسة على أن هذا النموذج مع ما يترتب عليه من آثار مهمة في إنشاء منظمات متعلمة، لا يمكن أن يخدم مجال التطوير التنظيمي بشكل جيد إلا في حالة تبني المنظرين والممارسين له معا ومراجعته والبناء عليه.

3. دراسة (بلقيدوم صباح، 2013) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة "موبيليس"، استخدمت فيها المقابلة كأداة دراسة، وأستعين كذلك بالمعطيات المتحصل عليها من قبل المنظمة والمواقع ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية يمكن منظمات الأعمال من تحديد نقاط القوة ومواطن القصور واقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
 - تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الاستراتيجي، إذ تعد المعلومة موردا مساهما في تفعيل التسيير الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بتحديد صورتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة بسبب دقة وجودة المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.
 - من خلال الدراسة التطبيقية للأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة (MOBILIS) اتضح أن هذه المؤسسة تستخدم خليط من البدائل الإستراتيجية، مابين إستراتيجية التوزيع والتركيز والتميز.
 - تتعدد الأدوار الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر (MOBILIS) والتي من بينها:
 - ✓ تحقيق مزايا تنافسية من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية فعالة.
 - ✓ تفعيل التطوير التنظيمي من خلال التغييرات الهيكلية التي عرفتتها المؤسسة، التعديلات الوظيفية المستحدثة.
 - ✓ محاولة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بإدخال تحسينات على مختلف العمليات التي يقوم بها المنظمة وتحسين جودة خدماتها وعروضها.
 - ✓ الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تشخيص متغيرات البيئة الخارجية ودراسة سلوكيات المنظمة التنافسية.
- وقد قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات كان أهمها ما ينصب حول ضرورة مساندة التطور التكنولوجي لما له من دور في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمنظمات الحديثة ولمواجهة الضغوطات البيئية التنافسية المعقدة وتحقيق نجاحات ومزايا تسمح لها بالمواجهة والبقاء.
4. دراسة (نوي طه حسين، 2011) المعنونة بـ: "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل المعرفة لمنظمة الأعمال: دراسة حالة للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر (3).
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها ومعرفة كيفية الاستفادة من التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية، حيث وزعت (100) استمارة واسترجع منها (91)، أي نسبة الاستجابة بلغت (91%).
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجتين رئيسيتين هما:
- أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة المعرفة بالمنظمة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك غياب لأسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمنظمة، وأن هناك مختصين في مجال المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى اهتمام المنظمة بالتجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5. دراسة (لمين علوطي، 2008) والتي كان عنوانها: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية ولم تختص هذه الدراسة بحالة معينة بل كانت دراسة نظرية تشمل جميع المنظمات وقد كان نظام معلومات الموارد البشرية والعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني محور تركيز هذه الدراسة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- مجتمع المعلومات والمعرفة يتطلبان موارد بشرية ذات مهارة خاصة، كما يفتحان فرصاً جديدة للتشغيل فهما يساهمان في مكافحة البطالة وتقليص الفقر.

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار نظرية النظم دوراً أساسياً في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المنظمة إذ أن نظم المعلومات الإدارية لم تعد مجرد أدوات وتقنيات تستخدمها الإدارات في تقديم الدعم لعمليات وأنشطة الأعمال وإنما هي منظومات لا غنى عنها للتحويل من نموذج الأعمال التقليدي إلى نماذج الأعمال الإلكترونية.

- تقوم نظم معلومات الموارد البشرية - لاسيما المؤتمتة منها - بتقديم خدمات أفضل للمستفيدين، مع الحفاظ على مستوى الأداء والفاعلية باستثمار قواعد البيانات المحلية والجاهزة والمشاركة في العمليات الفنية، من أجل تحسين إنتاجية العاملين، وتطوير نوعية العمل بين الموظفين، خصوصاً ما يرتبط بالأعمال الروتينية.

- تلعب آلية العمل عن بعد دوراً أساسياً في تخفيض التكاليف، وتحسين نشاط المنظمة بشرط اقتربها بأمن المعلومات والشبكات.

- يعد التدريب الإلكتروني أحد نواتج التغيرات العلمية والتقنية ويلعب هذا النمط الحديث دوراً أساسياً في نجاح وظيفة التدريب وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.

6. دراسة (ريم رمضان، 2005) المعنونة بـ: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة

التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة دمشق.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع التغيير لجملة من المنظمات السورية، وتبيان ما إذا كان هناك اختلاف في إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المدروسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من مديري منظمات القطاع العام والخاص في سوريا وذلك في: الصناعات النسيجية، الألبسة الجاهزة، الصناعات الغذائية، الصناعات الكيماوية، والبالغ عددهم (400) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن منظمات الأعمال تختلف من حيث تبنيتها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتنخفض نسبة تبني منظمات القطاع الخاص لهذه النماذج مقارنة بمنظمات القطاع العام.
- المنظمات في القطاع العام الصناعي والخدمي تتمتع بدرجات منخفضة من الكفاءة على عكس منظمات القطاع الخاص، كما أن المنظمات في كلا القطاعين العام والخاص بفرعيها الصناعي والخدمي تتمتع بدرجات منخفضة من الفعالية.
- يوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية، وبالأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي ومراحل تنفيذه.
- تبين وجود علاقة بين بعض المقومات العملية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، كما بينت الدراسة عدم ملاءمة نمط التغيير السائد مع نمط القيادة المتبع في المنظمات محل الدراسة.
- لم يظهر للتغييرات المحدثة في التقانات، والهيكل التنظيمي، والمهام والعمليات أي أثر على الأفراد في المنظمات (الجانب الإنساني) وبالتالي لا يمكننا اعتبار التغيير المحدث في تلك المنظمات على أنه تطوير تنظيمي.

7. دراسة (Louis Raymond & François Bergeron and Guy Pare, 1995)، وهو مقال نشر بالمجلة الأوروبية لنظم المعلومات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ملاءمة تكنولوجيا المعلومات للهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقاطعة الكبيك بكندا؛ وتحقيقاً لذلك، طورت استبانة لقياس التطور الكلي لتكنولوجيا المعلومات من خلال بعدين هما (استخدام تكنولوجيا المعلومات، إدارة تكنولوجيا المعلومات)، مع أخذ الحجم التنظيمي وعدم اليقين البيئي بعين الاعتبار، وطبقت على عينة طبقية عشوائية تتكون من (108) مدير تنفيذي.

أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن تطور تكنولوجيا المعلومات يرتبط بشكل إيجابي مع التطور الهيكلي.
- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي.
- أن العلاقة بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والتطور الهيكلي أقوى في الشركات الأعلى أداءً من الشركات الأقل أداءً.

◀ تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في:

- كونها تبحث في مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال.
- قامت هذه الدراسة بإبراز الجانب السلوكي للتطوير التنظيمي وهو أصل التطوير، من خلال إظهار جماعات العمل كمحور أساسي من المحاور التي يشتغل عليها برنامج التطوير التنظيمي، وكذا التفصيل في المؤشرات التي يقاس بها التطوير على مستوى الأفراد.

- شمولية الموضوع، حيث يدور الموضوع حول التطوير التنظيمي بمختلف محاوره وبشكل مفصل، إضافة إلى إعطاء الجانب السلوكي حقه بفعل أنه أساس التطوير التنظيمي؛ إذ أردنا إبراز هذا الجانب من خلال إدراج كل من جماعات العمل والأفراد ضمن الأبعاد الأساسية للدراسة.
- أهمية الجانب التطبيقي للدراسة إذ أختيرت مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة تم اختبار فرضيات الدراسة عليها، فالمنظمة معروفة بأنها من أكبر المنظمات الموجودة في الوطن والمنتشرة عبر التراب الوطني بالإضافة إلى أنها خضعت لجهود تطويرية عدة، وبما أن وظيفتها متعلقة بالاتصالات فهي منظمة جد ملائمة لإجراء الدراسة عليها.
- حاجة المنظمة للدراسة لمثل هذا الموضوع، إذ يجب إعداد مشروع كبير للتطوير التنظيمي فيها نظرا لزيادة الأعباء والمسؤوليات المضافة إلى عاتقها، لذا فإن هذه الدراسة ستكون إضافة علمية تستفيد منها منظمة اتصالات الجزائر بصفة خاصة، ومنظمات الأعمال بصفة عامة.
- وانطلاقاً من حيث انتهى الآخرون وبناءً على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، تأمل الطالبة أن تقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وما تقدمه من اقتراحات قد تساعد على تطوير المنظمات الجزائرية.

تاسعا- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بمتغيرات الدراسة، ومختلف أبعادها من خلال الإطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هذه المجالات:
- **تكنولوجيا المعلومات:** مختلف أنواع الاكتشافات والاختراعات التي تعاملت، وتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها (توثيقها) وخزنها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة.
- **تكنولوجيا الاتصال:** الأدوات والوسائل والتجهيزات التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر، عبر الأماكن المختلفة.
- **التطوير التنظيمي:** هو مجهود مخطط ومنظم يشمل جميع جوانب المنظمة (أفراد- جماعات العمل- التنظيم)، وذلك لتحقيق هدف أساسي متمثل بزيادة فعالية المنظمة معتمداً في ذلك على مخرجات العلوم السلوكية.
- **تطوير الأفراد:** ويكون التطوير في هذا الجانب في شكله المادي من خلال الاستغناء عن البعض الأفراد أو إحلال غيرهم محلهم، أو نوعي بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل السلوك من خلال نظم تدريب الأفراد بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة، ويظهر أثر هذا التطوير على شخصيات الأفراد ودوافعهم وقدراتهم ومعارفهم.
- **جماعات العمل:** يركز التطوير على مستوى جماعات العمل على فاعلية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أطراف الجماعة من نزاعات أو اختلافات، والأساليب

المناسبة للحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تسهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

- **تطوير التنظيم:** يسعى التطوير التنظيمي من خلال هذا الجانب إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات وهيكل العلاقات والسلطات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويهتم كذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتطوير إجراءات العمل وأساليبه وتطوير العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم وفرص التجديد والابتكار، كما يمس التطوير هنا تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ومراجعة أهدافها وتطوير خياراتها الإستراتيجية.

عاشرا- المفردات المستعملة في البحث كمترادفات:

نظرا لاعتماد الدراسة على الكثير من المصطلحات وجدنا صعوبة في توحيد المترادفات والكلمات المستعملة بكثرة في البحث، إذ تم الاستعانة في بعض الأحيان بمترادفات، منها:

- ✓ استعمال كلمة "منظمات"، "مؤسسات"، "شركات"، في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمة "أفراد"، "موارد بشرية"، "عمال"، "موظفين"، "مرؤوسين"، في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمات "محاوّر التطوير التنظيمي"، "أبعاد التطوير التنظيمي" في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمة "دراسة"، "بحث"، في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمة "زبائن"، "عملاء"، في بعض الأحيان كمترادفات.

الحادي عشر- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول أساسية:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، حيث سيتعرض المبحث الأول لمفاهيم أساسية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين سيعنى المبحث الثاني بموضوع تكنولوجيا المعلومات، أما المبحث الثالث فسيخصص لتكنولوجيا الاتصال.

أما الفصل الثاني فسيقدم إطاراً مفاهيمياً للتطوير التنظيمي، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التطوير التنظيمي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى الجانب الإجرائي للتطوير التنظيمي، أما المبحث الثالث فسيتناول مسؤولية التطوير التنظيمي وآليات التعامل مع تحدياته.

أما الفصل الثالث فيوضح العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة في شكلها النظري حيث سيعنون بـ: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وستتناول مباحثه العناصر التالية: التطور في نماذج الأعمال في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مبحثه الأول، علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمحاوّر التطوير التنظيمي في المبحث الثاني، علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمدخل الحديثة للتطوير التنظيمي في المبحث الثالث.

في حين خصص الفصل الرابع للدراسة التطبيقية، من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، حيث سيتناول المبحث الأول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها ثم سنتطرق إلى عرض ومناقشة متغيرات الدراسة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فسيتم اختبار فرضيات الدراسة فيه. وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة سيعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم جملة التوصيات والاقتراحات.



تمهيد:

إن أهم ما يميز نمط الحياة المعاصرة الآن هو حركية المجال التكنولوجي وما أحدثته من نقلة نوعية نحو النمط المعلوماتي بعد ما كان نمط حياة المجتمعات صناعي وبامتياز، والتركيز على مصطلح معلوماتي هنا يظهر الاتجاه الذي اتجهت إليه هذه التكنولوجيا وتطورت فيه بوتيرة عالية والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكانت بذلك هذه التكنولوجيا الأكثر بروزا.

إن ارتفاع أهمية هذه التكنولوجيا جعل من استغلالها من قبل الإدارات واعتمادها أمرا واجبا، كون أن هذه التكنولوجيا ساهمت في التحرر من المحددات الزمنية والمكانية لأداء النشاط والتغيير في خصائص وسمات الأنشطة وتغيير وسائل وآليات تنظيم وإدارة الأنشطة كذلك.

إن تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في تحقيق زخم هائل في المعلومات وزيادة مضطردة لأهمية هذه الأخيرة، فأصبحت بذلك رأس مال يعتمد عليه ويستثمر لتحقيق قيمة مضافة، وأخذت بذلك حيزا كبيرا من أنشطة المنظمات إدارة وتشغيلها.

ما سيتم عرضه في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال سيكون على شكل مباحث جسدت على النحو

التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التكنولوجيا؛ المعلومات؛ والاتصال، مركبات أساسية يتكون منها مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوضيح ورفع اللبس عن ماهية هذه المصطلحات أمر مهم، كون أن التكنولوجيا تشكل الوسيلة المادية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما المعلومات فهي المادة التي يُشتغل عليها من خلال هذه التكنولوجيا، والاتصال هو العملية والممر الذي تمر من خلاله هذه المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا.

يقترن مفهوم التكنولوجيا بالتطورات الحديثة في وسائل العمل، حيث أصبح تواجد الآلات في بيئة العمل الحديثة السمة الغالبة لها، كما يجب الإشارة إلى أن هذا المصطلح لا يعكس المفهوم المادي له فقط بل يتعداه إلى المعرفة الفنية، وعليه فإننا سنتناول في هذا المطلب مفهوم التكنولوجيا بأنواعها وخصائصها.

أولاً- تعريف التكنولوجيا:

يصعب صياغة تعريف محدد لمصطلح التكنولوجيا ذلك لديناميكية مجالها والذي لا يزال يتطور باستمرار، وكذا لتغلغلها في مختلف المجالات العلمية فأصبحت تصاغ بما يتناسب مع تلك المجالات، ولهذا وجب علينا أن نبدأ من أصل الكلمة لإيضاح فكرة المصطلح بطريقة سليمة.

1. أصل كلمة تكنولوجيا:

لفظ التكنولوجيا من أكثر المفاهيم المتداولة للاستخدام في الوقت المعاصر، من قبل الفرد العادي والمتخصص، فهو مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد ولا يوجد اتفاق بين المفكرين على تعريف واحد له، لكنه لا يخرج عن الإطار الذي يُرى فيه أنه تنويج للعقل البشري الذي يسعى للسيطرة على الطبيعة وفق ما يخدم مصالحه، فالتكنولوجيا نوع من المعرفة التي من الممكن اكتسابها ونقلها وتطويرها بواسطة أفراد مؤهلين ومنظمين في هيئات وكيانات ومنظمات مختلفة.¹ التكنولوجيا كلمة يونانية قديمة تتكون من شقين الأول (Techne) والثاني (Logos)، الشق الأول (Techne) يشير إلى الفنون العملية أو التطبيقية (Practical Arts)، وهي تلك الأشكال من المعرفة التطبيقية التي عندما يتم تنفيذها بمهارة تؤدي عادة إلى صنع أشياء مفيدة.² أما (Logos)، فهي تعني الوسائل التي عن طريقها يتم الوصول إلى هذه المعرفة التطبيقية وتعلم مهاراتها، وتعني في اليونانية السبب أو المبرر وكان يقصد بها لدى الإغريق دراسة آليات معيشة الإنسان ومحاولة تحسينها، ولكنها تعني بصفة عامة، حشد الأفكار والوصول إلى الجوهر من خلال الحججة والمنطق.

وهناك هدفين من التفرقة بين شقي الكلمة، ليس فقط لتوضيح معنى كل كلمة فيهم، ولكن لتوضيح العلاقة الصحيحة بينهم، ومن هنا فإن التوازن بين شقي كلمة التكنولوجيا يؤدي بطبيعة الحال إلى التوازن بين الصفة الاصطناعية في مفهوم التكنولوجيا وبين الطبيعة؛ فالتكنولوجيا تعكس العمليات التي يقوم بها الإنسان لإجراء

(1) أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، مصر: دار النهضة، 2013، ص: 47.

(2) Darin Barney, *The Network Society*, Britain: polity press, 2004, p:35

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعديلات على الطبيعة لتلبية احتياجاته، ومن ناحية الأخرى فإن التكنولوجيا في حد ذاتها كمصطلح أهدافها تتخطى ابتكار الأشياء المادية الملموسة فهي تعد فن يمكن الاستفادة منه فيما يمكن أن نعتبره اجتماعيا ويمس العلاقات والحاجات الإنسانية مباشرة بل والأطر التي تحكم تلك العلاقات.¹

2. اجتهادات في تعريف التكنولوجيا:

نظرا لأن العديد من الهيئات والجهات الرسمية المعترف بها تناولت التكنولوجيا في مجال نشاطها، ولأن موضوع التكنولوجيا يعد موضوع الساعة ولأن المعاجم كذلك لم تخلوا من التعريف بهذا المصطلح، لهذه الأسباب ارتأينا أن نبدأ بتعريفات هذه الجهات والمصادر قبل أن نتطرق للاجتهادات الفردية للباحثين في تعريفه.

أ. تعريف الهيئات الدولية والقواميس:

ومن بين التعريفات المدرجة من قبل هذه الجهات نجد:

- **تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة الأونكتاد (UNCTAD):*** «كل ما يمكن أن يكون محلا

لبيع والشراء أو التبادل وعلى وجه الخصوص براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الفنية غير الممنوح عنها براءات أو علامات أو القابلة لهذا المنح وفقاً للقوانين التي تنظم براءات الاختراع والعلامات التجارية والمهارات والخبرات التي لا تنفصل عن الأشخاص العاملين والمعرفة التكنولوجية المتجسدة في أشياء مادية وبصفة خاصة المعدات والآلات».²

- **الأمانة العامة لجامعة الدول العربية:** «التكنولوجيا في معناها الواسع جانب الثقافة المتضمن للمعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها».³

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):**** «حالة المعرفة المتعلقة بطرق تحويل الموارد إلى مخرجات».⁴

- **تعريف قاموس وبستر (Webster):** «التطبيق العملي للمعرفة خاصة في حقل معين».⁵

(1) أحمد سمير عارف، العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الإستراتيجي الأمريكي، الطبعة الأولى، مصر: المكتب العربي للمعارف، 2015، ص: 11. بتصرف

* United Nations Conference on Trade and Development.

(2) محمد إسماعيل وفاروق أبو الشامات، الطبيعة القانونية لمسؤولية الأطراف في مرحلة ما قبل العقد: دراسة في العقود الدولية لنقل التكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (02)، 2013، ص: 303.

(3) أشرف السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

** Organisation for Economic Co-operation and Development.

(4) Organisation for Economic Co-operation and Development, Available online:

<https://stats.oecd.org/glossary/detail.Asp?ID=2692>, on: (09/01/2019).

(5) Merriam Webster dictionary, Available online:

<https://www.merriam-webster.com/>, on: (09/01/2019)

- تعريف قاموس أوكسفورد (Oxford): «تطبيق المعرفة العلمية للأغراض العملية، وهي الآلات والمعدات التي تم تطويرها من تطبيق المعرفة العلمية، كما أنها تتمثل في فرع المعرفة الذي تتعامل مع الهندسة أو العلوم التطبيقية».¹

ب. اجتهادات الباحثين في تعريف التكنولوجيا:

من هذه التعريفات نجد:

- تعريف يوهان بيكمان (Johann Beckmann, 1777): «العلم الذي يُعلم معالجة المنتجات الطبيعية أو معرفة الحرف اليدوية».²

- تعريف جالبرث (Galberaith John, 1972): «التطبيق النظامي للمعرفة العلمية، أو معرفة منظمة من أجل أغراض علمية».³

- ووفقا ليفين مورتن (Levin Morten, 1993) فإنه يمكن تقسيم معنى التكنولوجيا لثلاث مستويات:⁴

✓ الأشياء المادية.

✓ عملية صنع الأشياء المادية.

✓ المعرفة اللازمة لتشغيل تلك الماديات.

- فينود كومار وزملائه (Kumar, 1999) هم بدورهم عرفوا التكنولوجيا انطلاقا من مكوناتها الأساسية:

✓ مكون مادي: يشتمل على عناصر مثل المنتجات والأدوات والمعدات والمخططات والتقنيات والعمليات.

✓ المكون المعلوماتي: الذي يتألف من الدراية في الإدارة والتسويق والإنتاج ومراقبة الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة والمجالات الوظيفية.⁵

- يعرفها (قنديلجي والسامرائي، 2009) بأنها: «التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر للمعرفة الإنسان وخبرته، من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية، وتوجيه الاكتشافات والقوى الكامنة المحيطة بنا بغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل».⁶

(1) Oxford dictionary, Available online:

<https://en.oxforddictionaries.com/>, on: (09/01/ 2019).

(2) Eric Schatzberg, **Technik Comes to America: Changing Meanings of Technology before 1930**, Technology and Culture Journal, U.S: Johns Hopkins University Press, Volume (45), Issue (02), 2004, p:409.

(3) James Ronald Stanfield, **John Kenneth Galbraith**, Britain: Macmillan Press LTD, 1996, p :157.

(4) Levin Morten, **Technology Transfer as a Learning and Development Process: An Analysis of Norwegian Programmes on Technology Transfer**, Technovation, Volume (13), Issue (08), 1993, P:498.

(5) Vinod Kumar & all, **Building Technological Capability through Importing Technology: The Case of Indonesian Manufacturing Industry**, Journal of Technology Transfer, Volume (24), Issue (01), 1999, p:82.

(6) عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى الأردن: دار الوراق، 2009، ص: 35.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

من خلال القراءة المتمعنة للتعريفات السابقة يمكن أن نخط العديد من الملاحظات حول تعريف هذا المصطلح والمتمثلة في:

- أن التكنولوجيا وإن اعتبرت جزء من المعرفة الفنية فهي لا تعد معرفة فنية بشكل خالص لأن هذه المعرفة لا تزيد عن كونها القاعدة والأساس الذي تنبثق منه التكنولوجيا.
 - للتكنولوجيا ارتباط وثيق بالعلم فهما يشتركان في وضع المعايير وافتراضات اللازمة للتطبيق العملي، لكننا نرى بأنه لا يصح أن نطلق عنها لفظ العلم للاختلافات واضحة بينها.
 - تعبر التكنولوجيا على مجموعة من العمليات الاجتماعية تحمل في طياتها أبعاداً لا ملموسة، ففي اعتقادنا وما يتضح من بعض التعريفات فإن التكنولوجيا تتعدى صفتها المادية.
 - من التعريفات والملاحظات السابقة فإنه يمكننا أن نشكل تعريف للتكنولوجيا يتمثل في أنها: «مجموعة من الجهود المنظمة التي تستفيد من المعرفة العلمية للوصول حل للمشكلات وتحقيق النتائج المرغوبة، وتتكون هذه التكنولوجيا من جوانب مادية (كآلات والمعدات) والأدوات والأساليب والعمليات العقلية».
- ج. التكنولوجيا والتقنية والعلم.

يختلط لفظ التقنية (Technique) في الغالب بلفظ التكنولوجيا (technology) وهذا اختزال خاطئ، فالأول قديم والثاني حديث نسبياً فالـتقنية هي الأسلوب أو الطريقة التي يستخدمها الإنسان في إنجاز عمل أو عملية ما، أما التكنولوجيا بمعناها الأصلي فهي (علم الفنون والمهن) ودراسة خصائص المادة التي تصنع منها الآلات والمعدات فقد ظهر استخدام هذا اللفظ بعد ظهور الثورة الصناعية،¹ وبالضبط في ألمانيا (1770)،² عندما بدأت الآلة تأخذ أهميتها المتصاعدة ومكانتها البارزة في مجال الإنتاج الصناعي،³ وبالتالي فهي تعكس مفهوم تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة.⁴

ولأن كلمة **تكنولوجيا** ليس لها جذر عربي يمكن الرجوع إليه في المعاجم العربية على اختلاف مسمياتها، فإنه بإمكاننا أن نجد لها فقط من خلال التوجه إلى الجذر الثلاثي (تقن) مما يعني تعريب التكنولوجيا بالتقنية، رغم الفرق الكبير بين المفهومين،⁵ وهذا ما يفسر اعتماد لفظ التقنية كمرادف للتكنولوجيا في بعض كتابات الباحثين. وفي مجال المفارقة كذلك نجد أن التكنولوجيا تتمثل في مجموع التقنيات التي لها ارتباط بالمعارف والمعلومات والابتكارات التي ينتجها المجتمع في عصر وزمن معين. إذن التكنولوجيا باختصار هي تقنيات تحمل قيم المجتمع

(1) محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، مصر: العربي للنشر والتوزيع، 1990، ص: 16-17.

(2) نور الدين زمام وصباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، العدد (11)، 2013، ص: 165.

(3) محمود علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(4) غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات علمية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2007، ص: 22.

(5) بن يخلف الزهرة وبوسالم رفيقة، تحليل الأثر المزدوج لحدود حماية الملكية الفكرية في مجال نقل التكنولوجيا، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، الجزائر: المركز الجامعي ببيشار، 03/02 فيفري 2008، ص: 09.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

وثقافته، بمعنى أن كل عتاد أو أداة تقنية لا تحتوي على قيم وثقافة وحضارة المجتمع الذي أنتجها ليست تكنولوجيا بل هي تقنية،¹ بالإضافة إلى مدى التكنولوجيا أكثر عمومية من ذلك المتعلق بالتقنية لأنها تتضمن منتجات المعرفة التقنية والتكنولوجيا ذاتها، فالتكنولوجيا تعتبر نوع من المعرفة القائمة على الذهن والممارسة كذلك.²

تمتزج التكنولوجيا بمفهوم العلم أيضا، فهما على حد تعبير البعض مرحلتان متميزتان ومتكاملتان لتحقيق المعرفة، من حيث أن غاية العلم هي البحث عن كنه الأشياء وحقيقتها والكشف عن عناصرها وخصائصها وصولا إلى قانون كل شيء ونظريته، أما التكنولوجيا فهي المرحلة التالية لاكتشاف قانون الأشياء، إنها التطبيق العملي لنتائج قانون الشيء، إنها ابتكار أسرع وأيسر الطرق لاستعمال قانون الأشياء في الإنتاج، إنها ثمرة العلم.

وبعبارة أخرى فإن رافدي المعرفة البشرية المعاصرة (العلم والتكنولوجيا) يرتبطان برباط وثيق لا تستطيع التكنولوجيا فيه أن تنفصل عن العلم ولا يستطيع العلم فيه أن يتقدم بغير تكنولوجيا دائمة التطور.³ فالتكنولوجيا عند البعض تتمثل في معرفة كيف أو الوسيلة (know how)،⁴ بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (know why) وهو يأتي بالنظريات والقوانين العامة والتكنولوجيا تحولها إلى أساليب وتطبيقات خاصة في مختلف النشاطات.⁵

العلم إذن هو أساس التكنولوجيا، غير أنه لا يؤدي بذاته إليها، كما أن التطور العلمي لا يؤدي تلقائيا إلى تطور تكنولوجي، إنما هو فقط شرط لإمكانية هذا التطور، التطور التكنولوجي يأتي نتيجة التفاعل والترابط بين ما يتوصل إليه البحث العلمي من نتائج وقوانين، وبين التطبيق الفوري والسريع لهذه النتائج.⁶

ثانيا- خصائص التكنولوجيا:

تتميز التكنولوجيا بخصائص عدة منها ما يلي:

- **التكنولوجيا نتاج لنشاط إنساني:** يتميز الإنسان بسعيه الدؤوب لاستخدام عقله وأدواته التي يصنعها لمواجهة مشكلات حياته أو لإنجاز مهام معينة، لذلك استطاع الإنسان أن يُكوّن تراثا علميا وتكنولوجيا، ساعدته في ذلك إمكانياته من لغة وذكاء وقدرات عقلية وإبداعية.

- **التكنولوجيا الاقتصادية:** التكنولوجيا الحديثة ليست غاية في ذاتها، وإنما وسيلة هدفها الأساسي تنمية المجتمعات اقتصاديا من خلال المساعدة على زيادة الإنتاج وخفض تكاليف الإنتاج، وانطلاقا من هذا

(1) بختي إبراهيم، محاضرات مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لطلبة ماجستير: تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2005/2004، ص: 29.

(2) محمد زعلاني، التطوير التكنولوجي كأداة لتحقيق النمو الاقتصادي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، غير منشورة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2010، ص: 13.

(3) عطية بن عبد الحليم صقر، الفجوة التقنية وآثارها الاقتصادية على الدول الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، السعودية: جامعة أم القرى، 2005، ص: 09-10.

(4) محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مصر: دار الفكر الجامعي، 2009، ص: 13.

(5) رحمن حسين علي ورشا خالد شهب، دور التقدم التكنولوجي في تنمية المحاصيل الإستراتيجية وتطويرها لمدة (1990-2011)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الوسط، العدد (12)، ص: 36.

(6) عطية بن عبد الحليم صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

الهدف قدمت التكنولوجيا الحديثة منتجات اقتصادية فهي في معظمها أقل حجما وأكثر سرعة وأكثر إنتاجا.

- **تفاعل التكنولوجيا مع كل من العلم والبيئة:** لا تعمل التكنولوجيا بمعزل عن العلم والبيئة لأنها تركز أساسا على العلم ومكتشفاته لتوظفه في خدمة الواقع، ويتجسد هذا التفاعل في علاقات ثنائية تقوم على التأثير والتأثر بكل من العلم والبيئة، إذ يرجع تطور التكنولوجيا إلى البحوث العلمية، كما أن التكنولوجيا تقدم للبيئة المعلومات والأدوات اللازمة لتحسين ظروفها وتطوير إمكانياتها بما يعمل على توفير الراحة والقوة للعنصر البشري، ومن جهة أخرى فالتكنولوجيا الملائمة لمجتمع ما قد لا تصلح لمجتمع آخر، والتكنولوجيا الملائمة لفترة زمنية ما قد لا تكون كذلك في فترات زمنية أخرى.

- **التكنولوجيا متراكمة:** تشير إلى أنها مستمرة لكنها ليست ثابتة وإنما متطورة بتطور العلم ومناهجه ومتطلبات الواقع المتجددة، كما أن ظهور تكنولوجيا معينة لا تلغي سابقتها.

- **التكنولوجيا متكاملة العناصر:** تتكون التكنولوجيا من عناصر عديدة بعضها مادي والآخر معرفي، وهي في مجملها تهدف إلى معالجة المدخلات للتحويل إلى مخرجات، وهي بذلك تمثل كلاً متكاملًا لا غنى فيه لعنصر عن آخر.

- **التكنولوجيا قابلة للنقل والانتشار:** ثمة أساليب عدة لنقل التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية منها الاستيراد والاستثمارات الأجنبية وبراءات الاختراع والمعارض الدولية.¹

العناصر السابقة تبين النقاط الأساسية المميزة لعنصر التكنولوجيا، فهي مركب متكامل من العناصر الساعية للتحويل المدخلات إلى مخرجات، وركيزة أهميتها تتمثل فكونها أداة مساهمة بشكل جد فعال في تقليل التكاليف، تسريع العمل وتسهيله كما أن انتشارها على مدى جغرافي واسع ساهم في تعزيز هذه الأهمية. ومن حيث تكوينها فالتكنولوجيا تعد نتاج السعي الدؤوب لتطوير نشاط الإنسان من خلال الاستعانة بمخرجات العلم وتجسيد هذه المخرجات في شكل نتائج ملموسة.

ثالثا- تصنيفات التكنولوجيا:

إن شمولية التكنولوجيا وامتدادها الواسع في شتى المجالات ساهم في تعدد تصنيفاتها، ومن بين هذه التصنيفات نجد:

1. على أساس الموضوع: وتقسّم إلى:²

- **تكنولوجيا المنتج:** يهتم هذا النوع بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف، طرق جديدة لأداء العمل والإنتاج، والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة

(1) دروم أحمد، أهمية العمل الداخلية وأثرها على فاعلية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2016، ص: 76-77.

(2) ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2015، ص: 236. بتصرف

لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، كما تحتاج عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتوج إلى تعاون بين الأقسام المختلفة لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

- **تكنولوجيا النظام:** تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع، معالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التكنولوجيا المستندة إلى الحاسوب.

2. على أساس نوعها:

- **تكنولوجيا مجسدة (خشنة Hardward):** تتجسد في الرأس مال البشري، أو في المعدات والآلات والتجهيزات الرأسمالية، وفي السلع الاستهلاكية المعمرة (السيارة، التلفزيون.....).

- **تكنولوجيا غير مجسدة (ناعمة Software):** تأخذ أشكالا لا مادية، وتتمثل في المعرفة المتعلقة باستخدام وصيانة وتوطين وتطوير التكنولوجيا المجسدة وتحويل خلاصات البحوث العلمية المبتكرة إلى تطبيقات علمية مفيدة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية.¹

3. على أساس أطوار حياتها:

- تكنولوجيا وليدة.

- تكنولوجيا في مرحلة النضج.

- تكنولوجيا متقدمة.

- تكنولوجيا لاغية.²

4. من حيث توليفة المدخلات المستخدمة في أسلوب الإنتاج:

- **تكنولوجيا كثيفة رأس المال (الموفرة للعمل):** هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب إنتاجي يستخدم رأس المال بكمية أكبر نسبيا من كمية العمل، وتعمل هذه التكنولوجيا على زيادة الإنتاجية الحدية لرأس المال بمعدل أكبر من معدل زيادة الإنتاجية الحدية للعمل.

- **تكنولوجيا كثيفة العمالة (الموفرة لرأس المال):** هي التكنولوجيا التي تستخدم كمية عمل أكبر نسبيا من كمية رأس المال وتعمل على زيادة الإنتاجية الحدية للعمل بمعدل أعلى من معدل زيادتها لرأس المال.

(1) حمداني محمد وكريالي بغداد، الاستثمارات الأجنبية المباشرة كرهان إستراتيجي لإحداث النمو والتنمية بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، الجزائر: المركز الجامعي ببيشار، 03/02 فيفري 2008، ص:10.

(2) نفس المرجع السابق، ص:08.

- **تكنولوجيا متوسطة (محايدة):** هي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاج مصممة لتشغيل أعداد كبيرة من العمل واستخدام كمية أقل من رأس المال وتمثل مركزا وسطا بين وسائل الإنتاج الكثيفة رأس المال والعمل.¹

5. من ناحية تداولها واستغلالها:

- **تكنولوجيا مفتوحة (متاحة):** وهي المشاعة عالميا ويمكن لأي جهة استغلالها بلا قيود لإنهاء مدة الحماية القانونية لها.

- **تكنولوجيا مقيدة (مقصورة):** هي التكنولوجيا التي يقتصر استغلالها على أشخاص طبيعيين أو معنويين تتوفر فيهم شروط قانونية خاصة. ولا يتم استغلالها إلا بالاتفاق مع مالكيها أو حائزيها فهي تكنولوجيا غير متداولة إلا بشروط.²

وهذا التقسيم هو تقسيم ساكن بنسبة إلى مرحلة زمنية يتغير من فترة إلى أخرى، فالتكنولوجيا التي تكون مقصورة في فترة زمنية معينة تنتقل إلى تكنولوجيا متاحة في فترة زمنية لاحقة بعد انتهاء مدة الحماية القانونية لها.

6. على أساس درجة التحكم:

- **التكنولوجيا الأساسية:** وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المنظمات الصناعية، والمسلم بيه أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

- **تكنولوجيا التمايز:** وهي عكس النوع السابق حيث تملكها منظمة واحدة أو عدد محدود من المنظمات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.³

المطلب الثاني: مفهوم المعلومات.

أحدثت التطورات التكنولوجية الأخيرة ثورة حقيقية فيما يتعلق بمفهوم المعلومات، فحدث بذلك تحول في مفهوم القوة، وأصبح هذا المفهوم يقترن بالمعلومات، كون أن امتلاكها واستثمارها بشكل كفاء وفعال يسهم وبشكل كبير في تحقيق قيمة ومزايا تنافسية للمنظمة ويسهم كذلك في حسن استغلال الفرص المتأتية أمامها.

أولا- تعريف المعلومات (Information):

كلمة معلومات مشتقة من كلمة (علم) وترجع إلى كلمة (معلم) أي الأثر الذي يستدل بها على الطريق، أما عن الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح، فكلمة (Forma) تعني مظهرها، أو رقما، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أو نهجا، أما كلمة (Formatio) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا ويأتي الفعل اللاتيني (Formar) فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة، أو تشكيل، أو تصوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير،

(1) محمد بن أحمد بن محمد الفزازي، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة تشرين، 2009، ص: 41.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 40-41.

(3) بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية: دراسة حالة مستشفى بوضياف بورقلة، رسالة ماجستير في نظم المعلومات ومراقبة التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص: 5.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه أو ترسيخ المفهوم، ويأتي (in) المصدر اللاتيني، ليمنح المفردة اللغوية التي يصابها سمة المكان، أو الفضاء، أو التعلق بالزمان أو المظهر. أما إذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها اصطلاح (Information) والتي تقابلها بالعربية كلمة المعلومات¹ فهي تعني شرح أو توضيح شيء ما. وتستخدم الكلمة بصيغتها المفردة في اللغة الفرنسية للدلالة على (معلومة).²

أما عن المعنى الاصطلاحي للمفردة فقد اخترنا التعريفات التالية لتوضيح مقصدها:

1. تعريف المعاجم والموسوعات:

- يصفها قاموس (webster) بأنها: «السمة المتأصلة والمنقولة بتسلسلات (أو ترتيبات) قابلة للتبديل حيث تنتج تأثيرات نوعية».³

- تعرف الموسوعة البريطانية المعلومات بأنها: «الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة أو عبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع».⁴

- وفقا لتعريف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات لأحمد الشامي وسيد حسب الله فإن المعلومات هي: «البيانات التي تم معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات أي البيانات التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل».⁵

2. الاجتهادات الفردية في تعريف المعلومات:

- تعريف (Peter Drucker, 1990) بأنها تمثل في: «البيانات الممنوحة ذات الصلة والغاية».⁶

- تعريف (Ilkka Tuomi, 1999) بأنها: «البيانات التي تحدث فرقا».⁷

- تعريف (Gordon Davis, 2000): «هي نتيجة لمعالجة البيانات. فهي يزود المتلقي ببعض الفهم أو البصيرة أو الاستنتاج أو القرار أو التأكيد أو التوصية».⁸

- تعريف (Saint Onge, 2002): «المعلومات هي البيانات المنظمة».⁹

(1) ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2013، ص: 40-41.

(2) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر: دار الشروق، 1989، ص: 55.

(3) ستيفن ماير، توقيع في الخلية: الدنا وأدلة التصميم الذكي، ترجمة: آلاء حكسي وآخرون، الطبعة الأولى، بريطانيا: مركز البراهين للدراسات والأبحاث، 2017، ص: 121.

(4) عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(5) الطاهر ميمون، الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2013، ص: 26-27.

(6) Leo Vodáček, **Information Management: Concept, Teaching, Applications**, 1998, p:59.

(7) Ilkka Tuomi, **Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory**, Journal of Management Information Systems, Volume (16), Issue (03), 1999, P:106.

(8) Gordon B Davis, **Information Systems Conceptual Foundations: Looking Backward and Forward**, Organizational and Social Perspectives on IT, 2000, p:71.

(9) Jose Claudio Terra & Terezinha Angeloni, **Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management**, P:02.

- تعريف (Cécile Gardiès, 2008): «هي مقياس للحد من عدم اليقين».¹

- أما (Dobons) فقد أشار إليها على أنها ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية هي:²

✓ التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.

✓ التعبير على سلعة، بمعنى تمثيل العالم وما تنطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.

✓ التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.

✓ التعبير عن البيئة، بمعنى التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بإنتاجها واستخدامها.

ومن خلال الطرح السابق يمكن تعريف المعلومات على أنها: "مجموعة من البيانات تمت معالجتها لتعطي معنى خاصا، يمكن الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة".³

ثانياً- المعلومات وبعض المفاهيم المقاربة:

كثيرا ما يقترن مصطلح المعلومات بمفهومي **البيانات** و**المعرفة** وتصاغ هذه الكلمات للدلالة على نفس المعنى إلا أن الواقع العلمي والعملية يشيران إلى وجود اختلاف جوهري لمضمون كل منهم، وأن ما يربطهم ببعضهم البعض هو فقط وجود علاقة تكاملية اعتمادية تعمل على تسلسل مضامين هذه المعاني حيث تبدأ بالعام فالخاص فالأكثر تخصصا لتقود في النهاية إلى فهم أفضل للظروف التي تحيط بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه.³

فالبيانات والتي هي اشتقاق لغوي للأصل: "بيِّن" وهي "البيان" أي ما يتبين منه الشيء من الدلالة،⁴ تتمثل في: المادة الخام، المعطيات البكر والأرقام والأحداث التي تستخدم كعناصر مدخلات يتم تحويلها باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات إلى معلومات مؤثرة إيجابيا باتجاه الحدث،⁵ وبأشكالها المختلفة: **حقائق** (إذا كانت تعبر عن أحداث مشاهدة أو تاريخية موثقة مثل: (كميات الإنتاج، حجم المبيعات، سجلات الموظفين)؛ **تقديرات** (إذا غابت مشاهدة الأحداث التي تمثلها البيانات وغاب التوثيق فتمثل بذلك تقديرات يمكن الوصول إليها باستخدام الأساليب الإحصائية)؛ **توقعات** (إذا كانت تعبر عن أمور مستقبلية يمكن الوصول إليها باستخدام أساليب التنبؤ)؛⁶ لكي تكون مفيدة، يجب أن تعالج للتحول إلى معلومات تامة، فالمعلومات إذن هي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والترتيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات

(1) Cécile Gardiès, *L'éducation à l'information: guide d'accompagnement pour les professeurs documentalistes*, France: Educagri Editions, 2008.

(2) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المعترز، 2015، ص: 104.

(3) صباح رحيمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية: أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، الأردن: مؤسسة الوراق، 2010، ص: 23.

(4) محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، الطبعة الأولى، لبنان: دار الشروق، 1993، ص: 55.

(5) الهام خيضر شير، أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنمية لقطاع السياحي: دراسة نظرية ومقترحات مستقبلية على المستوى العربي والمحلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (39)، 2014، ص: 123.

(6) صباح رحيمة محسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

وعلاقات ومقارنات ومعدلات وغيرها. وبذلك تعد المعلومات متغير تابع للبيانات متنوع بتنوعها¹ وتتميز بكونها مرتبطة بسياق واضح وبمستوى عالٍ من الدقة والموثوقية،² ومن خلال الجداول الموالية نستطيع أن نميز أكثر بين البيانات والمعلومات:

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين البيانات والمعلومات.

المعلومات	البيانات	/
تمثل أرقاماً أو أعداداً مفسرة	تمثل أرقاماً أو أعداداً غير مفسرة	01
تمثل مخرجات النظام	تمثل مدخلات النظام	02
يمكن اتخاذ قرار بناءً عليها	لا يمكن اتخاذ قرار بناءً عليها	03
أرقام تامة المعالجة	أرقام غير تامة المعالجة	04

المصدر: محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص: 128.

الجدول رقم (2-1): المقارنة بين البيانات والمعلومات من حيث المجال.

المعلومات	البيانات	المجال
منظمة ضمن الهيكل التنظيمي	غير منظمة في الهيكل التنظيمي	الترتيب
محدودة القيمة بالضبط	غير محدودة القيمة	القيمة
تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير رسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الاستعمال
محددة المصادر	مصادر متعددة	المصدر
عالية	منخفضة	الدقة
مخرجات	مدخلات	الموقع
صغيرة نسبياً مقارنة بحجم البيانات	كبيرة جداً	الحجم

المصدر: محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص: 129.

إذن فالمعلومات ما هي إلى مرحلة متطورة لمعالجة البيانات، منظمة، وأكثر دقة.

أما المعرفة والتي يرجع أصلها اللغوي إلى المصدر (عَرَفَ) ومعرفة الشيء: إدراكه بحاسة من الحواس،³ فتعد حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على التحكم.⁴ وبهذا تذهب المعرفة بخطوة إلى الأمام إذ تقوم بربط مجاميع المعلومات مع بعضها لكي يحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة، وفي السياق نفسه يضيف كل من (Sabherwal and Fernandes) أن المعرفة جوهرها

(1) ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن: در صفاء، 2008، ص: 43.

(2) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المناهج، 2005، ص: 18.

(3) حسين موسى البني ونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن: دار الأيام، 2015، ص:

66.

(4) سيد صابر تعلق، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر، 2011، ص: 38.

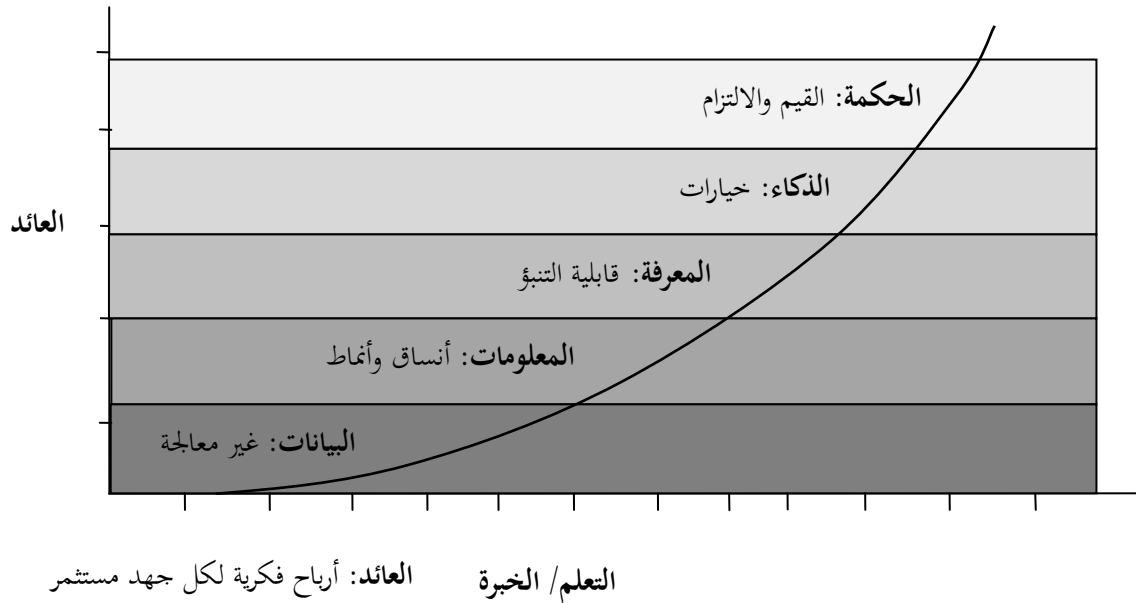
الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

مشاهدة للمعلومات والبيانات إلا أنها أكثر عمقا وغنى وقيمة وهذا يعني أن المعرفة تساعد على إنتاج معلومات من بيانات أو إنتاج معلومات ذات قيمة عالية من معلومات أقل قيمة،¹ وتختلف المعلومات عن المعرفة كذلك في كون المعرفة تمثل حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة يمتلكها شخص ما في وقت معين، وبالتالي يمكن القول أن الغرض الأساسي من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة وتقليل درجة عدم الثقة للمستفيد.²

ومما سبق يمكن النظر إلى البيانات على أنها مجموعة من الحقائق، توقعات وتقديرات، بينما ينظر إلى المعلومات على أنها بيانات منظمة، والمعرفة بأنها معلومات ذات دلالة وقيمة وفائدة.

ويرد تمثيل هذا الرأي في الشكل رقم (1-1)، ويضيف هذا الشكل الذكاء والحكمة كنوعين إضافيين لتطور البيانات، يفترض هذا الشكل أن تتجسد البيانات في شكل حقائق بسيطة معزولة. عندما توضع هذه الحقائق في سياق وتدمج في هيكل، تظهر المعلومات. وعندما تعطى المعلومات معنى من خلال تفسيرها تصبح المعلومات معرفة. في هذه المرحلة، تتواجد الحقائق داخل بنية عقلية يمكن للوعي معالجتها، على سبيل المثال للتنبؤ بالعواقب المستقبلية، أو لاستنتاج الاستنتاجات. بينما يستخدم العقل البشري هذه المعرفة للاختيار من بين البدائل ليصبح السلوك ذكياً أخيراً.

الشكل رقم (1-1): تطور البيانات.



Source: Ilkka Tuomi, **Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory**, Journal of Management Information Systems, Volume (16), Issue (03), 1999, P:106.

وعندما تكون القيم والالتزام دليل السلوك الذكي، قد يقال أن السلوك يستند إلى الحكمة،³ تشمل الحكمة كذلك على القدرة على فهم ما هو صحيح وخاطئ وحقيقي وزائف وفهم القيمة الدائمة، والقدرة على قبول

(1) أكرم محسن الباسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2015، ص:18.

(2) ربحي مصطفى العليان، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2010، ص:137. بتصرف

(3) Ilkka Tuomi, op.cit, p:105-106.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها ويمكن إدراكها، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلافية.¹

المقصود من المنحنى الرمزي في الشكل (1-1) هو توضيح أن قيمة الأشكال المختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة تزداد من خلال التعلم.

ثالثا- تصنيفات المعلومات:

المعلومات التي تستخدمها المنظمات تأتي في أشكال وصيغ عدة نذكر ما تم تحصيله بهذا الخصوص، في ما يلي:

1. حسب مصدر المعلومات: ووفقا لهذا التصنيف نميز مصدرين:²

- **المعلومات الداخلية:** تعكس المعلومات الداخلية الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتصلة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة (الإنتاج والمبيعات والمخزون والمشتريات والمحاسبة وشؤون الأفراد وغيرها).

- **المعلومات الخارجية:** تعكس الحقائق عن الأحداث والوقائع الجارية خارج المنظمة المتعلقة بمجال اهتمام وعمل المنظمة (الأسواق، المنافسين والأسعار والتشريعات والتوجيهات الحكومية وغيرها).

وحسب نفس المعيار يمكن تصنيفها إلى:

- **المعلومات الأولية:** وهي المعلومات التي يتم تجميعها لأول مرة من مصادرها الأصلية وذلك لمواجهة استخدامات خاصة.³

- **المعلومات الثانوية:** وهي التي قامت المنظمة أو طرف آخر بجمعها وتخزينها مسبقا.⁴

2. حسب درجة الرسمية: فالمعلومات حسب درجة الرسمية تصنف إلى:

- **معلومات الرسمية:** هي كل المعلومات التي يكون تدفقها مرتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة كالقوائم المالية وتقارير الأداء الفواتير وأوامر الشراء إضافة إلى التعليمات والمتطلبات القانونية والإجراءات المحاسبية وكذا متطلبات التخطيط والموازنة واتخاذ القرارات المختلفة... وغيرها.

- **المعلومات الغير رسمية:** والتي تأتي من خارج النظم الرسمية المنظمة كالإشاعات والخبرات الشخصية والآراء والأحكام وغيرها، فهي تستخدم كمكمل للمعلومات الرسمية ويمكن استخدامها كبديل في حالة عدم وجودها.⁵

(1) ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

(2) محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2015، ص: 24-25.

(3) محمد عبد الحسين الطائي وتيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن: دار إثراء، 2008، ص: 120.

(4) محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مصر: دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 44.

(5) أحمد بسيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، مصر: الدار الجامعية للنشر، بدون سنة نشر، ص:

3. حسب طبيعة المعلومة: وتشمل:

- المعلومات الكمية: هي معلومات متعلقة بالأرقام والقيم مثل: رقم الأعمال وذلك بالإجابة على السؤالين: كم؟ وكيف؟

- المعلومات النوعية: هي المعلومات التي تعتمد على المعرفة والخبرة. وتقوم بالإجابة على السؤال لماذا؟

4. على أساس النطاق الزمني للمعلومات: نجد فيها:

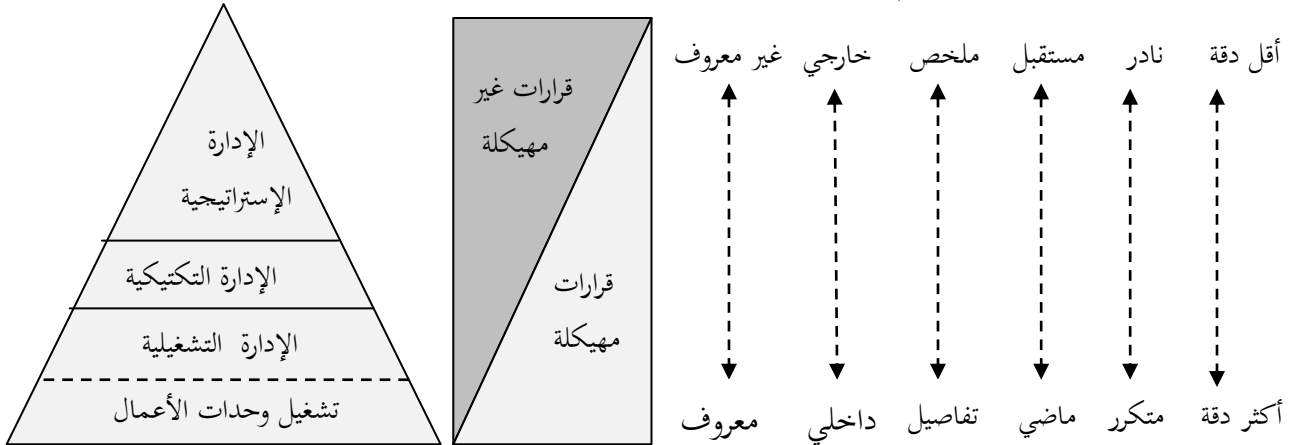
- معلومات تاريخية: تستخدم لمراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية.

- المعلومات التنبؤية (المستقبلية): تستخدم لأغراض التنبؤ وأيضاً تقدم معايير للعملية الرقابية.¹

5. المعلومات وفقاً لاحتياجات متخذ القرارات:

ينبغي على المعلومات المتاحة للمنظمة أن تعمل على تلبية احتياجات متخذي القرارات في كافة المواقع الإدارية، بحيث تراعي وبشكل مستمر متطلباتهم المختلفة للمعلومات في جميع المستويات الوظيفية والإدارية في المنظمة، وبشكل عام يمكننا القول أننا كلما تدرجنا بالصعود نحو المستويات الإدارية العليا، كلما ازدادت الحاجة إلى معلومات مركزة وملخصة، بينما تزداد التفاصيل في المعلومات كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ لا بد من أن تتلاءم عملية تجهيز وتصميم أي معلومة مع نوعية القرار المتخذ طبقاً للمستويات الإدارية المختلفة،² والشكل التالي يوضح طبيعة المعلومات وعلاقتها بالمستويات الإدارية.

الشكل رقم (1-2): طبيعة المعلومات وعلاقتها بالمستويات الإدارية.



المصدر: نضال محمود الرحي، نظم المعلومات المحاسبية: أسس إدارة مخاطر المؤسسة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر، 2015، ص: 62.

هناك عدة معايير للتمييز بين احتياجات المستويات الإدارية المختلفة للمعلومات، والتي يمكن توضيحها في

الشكل الموالي:

(1) أمينة قدايفة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التسويقية، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، 2015، ص: 12-14.

(2) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: دار اليازوري، 2011، ص: 99.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- المعلومات الإستراتيجية: هي المعلومات التي تتواجد على المستوى الإدارة العليا، وتدعم التخطيط على المدى الطويل.

- المعلومات التكتيكية: تغطي فترة مستقبلية قصيرة الأمد تتعلق بمدى تنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة وقفا للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا.¹

- المعلومات التشغيلية (الفنية): تتعلق هذه المعلومات بعمليات المنظمة اليومية حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة.²

رابعاً- من الخصائص المعلومات:

حدد بعض الباحثين ومنهم (McGarry) في عقد الثمانينات من القرن الماضي بعض الخصائص للمعلومات منها:³

- أولاً: أنها أقرب للترادف مع الحقائق.

- ثانياً: أن لها أثر تحويلي، أو تدعيمي على ما يعرفه الإنسان.

- ثالثاً: تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات.

- رابعاً: هي حرية الاختيار للإنسان.

- خامساً: هو عنصر ضروري في مواقف الاختيار.

- سادساً: هي مادة خام التي نستخلص منها المعرفة.

كما أن التطورات المتسارعة التي امتازت بها المعلومات، والفضاء المعلوماتي الذي تركز جذورها في كينونته الغير مرئية، جعلها تثمر بخصائص كثيرة نجمل بعضها بما يلي:⁴

- خاصية التميع والسيولة فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكل (إعادة الصياغة).

- قابلية نقلها عبر مسارات محددة - الانتقال الموجه - أو بثها لمن يرغب في استقبالها.

- المعلومات قابلة للمشاركة: فلا يوجد تلازم منطقي لحصول نقصان في قيمتها نتيجة لتعدد استخدامها.

- تزداد قيمة المعلومات بزيادة حجم استخدامها: فالمعلومات لا تعاني أي استهلاك، كما أن هناك ارتباط وثيق بين معدل استخدام المعلومات وقدرتها على توليد المعارف.

- على عكس العناصر المادية المتميزة بالندرة كأساس اقتصاديتها، فالمعلومات تتميز بالوفرة فيسعى منتجوها لوضع قيود عليها لتخضع لقوانين العرض والطلب.

(1) فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص: 48.

(2) فريد كورتل ولحم حكيمة، نظم المعلومات التسويقية، الأردن: دار الصفاء، 2010، ص: 73.

(3) ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

(4) السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص: 23-

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- المعلومات قابلة للتلف والاندثار: فهي عرضة للتلف مع مرور الزمن، وتعتمد سرعة فقدانها للقيمة الكامنة بمفردها.

- خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الاستهلاك، لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك.¹
وهناك من حدد خصائص المعلومات في شكل أبعاد معينة يشترط فيها الجودة لتحقيق أقصى انتفاع منها، والتي يمكن أن نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): أبعاد المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسين الطراونة ومحمد موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الأردن: دار الأيام، 2014، ص: 314-315.

- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد، 2007، ص: 63-65.

تزداد قيمة المعلومة كلما ازداد تحقيقها لمختلف هذه الأبعاد، وأهمية جودة المعلومة تظهر جليا عندما يكون الغرض من استخدامها يمس إستراتيجية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، لكن لا يكمن أن ننكر أهمية التحقق من وجود هذه الأبعاد في معلومات المنظمة حتى في الأعمال التشغيلية أو الخدمائية لأن المعلومات الخاطئة، غير واضحة، أو

(1) ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

تلك التي لم توفر في وقتها الصحيح قد تحدث خلل كبير في العمل مهما كان نمطيا، وقد تمس المعلومات المشكوك في جودتها علاقة المنظمة بعملائها ومصداقيتها أمامهم.

المطلب الثالث: مفهوم الاتصال.

المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات، سواء بطابعها الرسمي أو الغير رسمي، كما أن التفاعلات الاجتماعية فيها تمثل حقيقة أساسية لحركية التطور والنمو الذي تشهده المنظمات المختلفة، لهذا فإن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والمنظمات المختلفة.¹

أولا- تعريف الاتصال:

1. التعريف اللغوي:

- في اللغة العربية، تشتق كلمة (اتصال) في الفعل الثلاثي (وَصَلَ)، فيقال وَصَلَ الشَّيْءُ بِالشَّيْءِ بعني جمعه وربطه،² ووصل إليه وُصُولاً وُوصِلَهُ وَصِلَةً: بلغه وانتهى إليه، وأَوْصَلَهُ وَاتَّصَلَ: لم ينقطع،³ فهو يعني الربط أو إيجاد علاقة بين طرفين،⁴ والوِصْلُ: خلاف الفصل، وفي ذلك قال تعالى: {وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ} الآية (05) من صورة القصص؛ أي: وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضى بعضها ببعضها لعلهم يعتبرون.

- وفي اللغة الفرنسية والانجليزية، ترجع كلمة (اتصال) (Communication/ la communication) إلى الكلمة اللاتينية (Communis) بمعنى مشترك أو عام.⁵

- تعرف الموسوعة البريطانية الاتصال بأنه: «تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز».⁶
- أما معجم المصطلحات الإدارية فعرفه بأنه: «عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة».⁷
- ويرى كل من (نهر والخطيب) أن المعاني المعجمية للمفردة الاتصال تفيد:
 - ✓ التوصل إلى الشيء والوصول إليه.
 - ✓ التكلف في الوصول إلى الشيء.

(1) خيضر حمود وموسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2008، الأردن: دار إثراء، 2008، ص: 348.

(2) جبران مسعود، معجم الرائد، الطبعة السابعة، لبنان: دار العلم للملايين، 1992، ص: 865.

(3) مجد الدين أبادي، قاموس المحيط، الطبعة الثامنة، لبنان: دار الرسالة، 2005، ص: 1068.

(4) هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الراهبة، 2010، ص: 91.

(5) حسن عماد مكاوي وليلى حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الرابعة، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص: 23.

(6) عين أحجر زهير، تقييم تقنيات الإعلام الآلي التوثيقي المطبقة في المكتبة الوطنية الجزائرية ومراكز البحث في الإعلام العلمي والتقني

CERIST، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري، 2010، ص: 30.

(7) عبد الناصر علك حافظ وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار غيداء، 2014، ص: 327.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

✓ التواصل مع الآخر أو مع شيء ما وإقامة علاقة معه، والعملية هنا عملية إبلاغية يتم من خلالها تداول المعلومات أو الأفكار، أو الأخبار.¹

2. التعريف الاصطلاحي:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات: «عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة».²

- تعريف عالم الاجتماع رايت ميلز (Wright Mills): «عملية نقل المعنى والمغزى بين الأفراد».³

- تعريف إنجل باركنسون (A. Parkinso): «عملية منظمة، ونظمية، عفوية أيضا، تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها».⁴

أما عن الاتصال الذي يحدث دخل منظمات الأعمال فهو بالنسبة (لحسين حريم) لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر فحسب، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة، والهدف من الاتصال بالنسبة له يتمثل في:

✓ قبول المستقبل للرسالة الموجهة من المرسل.

✓ قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة.⁵

ويشترط كذلك لإحداث الاتصالية توفر:⁶

✓ الإرادة الإنسانية: أي أن هناك رغبة في الاتصال مع الآخر.

✓ مبدأ المشاركة في الاتصال: وهذا يوجب استدعاء (الآخر) سواء كان شخصا معنويا أو اعتباريا، لتحقيق عملية إبلاغية إعلامية بين طرفي الاتصال.

✓ توفر وسيلة أو قناة التي تستعمل لتحقيق عملية الاتصال بالطريقة المثلى.

ومن خلال قراءتنا للتعريفات السابقة وغيرها من التعريفات المدرجة للمصطلح الاتصال نستطيع القول بأن الاتصال هو: «عملية هادفة، تعمل على تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل تواصل مختلفة وذلك لتحقيق التأثير المطلوب لأحد أطراف الاتصال أو كليهما معا».

(1) هادي نهر وأحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل: النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، الطبعة الأولى، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009، ص: 23.

(2) بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2010، ص: 269.

(3) الطاهر ميمون، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

(4) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، الأردن: دار البازوري، 2011، ص: 07.

(5) حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2010، ص: 15.

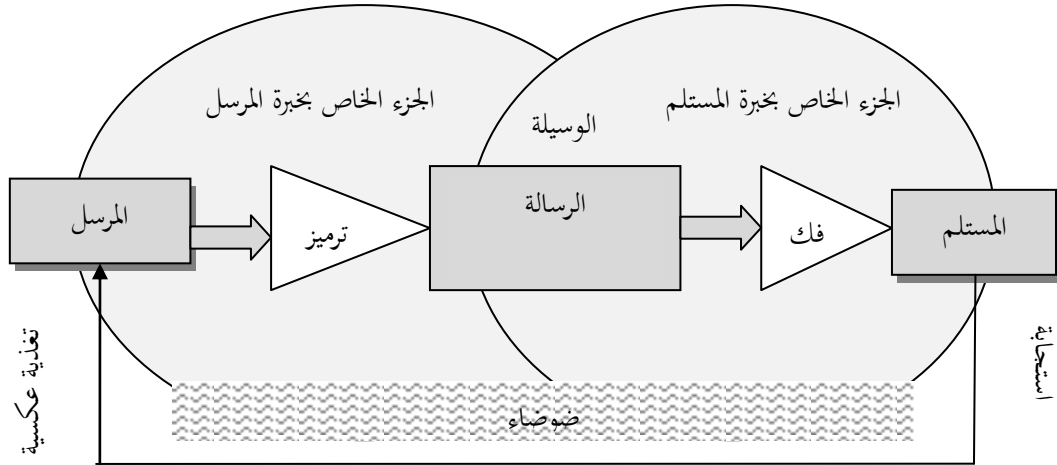
(6) هادي نهر وأحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

ثانيا- مكونات عملية الاتصال داخل التنظيم:

عملية الاتصالات التنظيمية في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعاني (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال)، وتنتقل الرسالة عبر قنوات الاتصال التنظيمية على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها، ومن الممكن أن يحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا بـ (التغذية العكسية أو المرتدة)¹ وقد تكون هناك معيقات للاتصال مثل تشويش الذي قد يفقد معنى الاتصال في بعض الأحيان، وعلى العموم فإن مكونات العملية الاتصالية في الغالب لا تخرج عن العناصر التالية:²

- المرسل: هو الطرف الذي يرسل الرسالة إلى الطرف الآخر.
- الترميز: هي عملية وضع الأفكار بصيغة رموز أو صورة أو لغة.
- الرسالة: مجموعة الرموز التي يرسلها المرسل إلى المستلم.
- الوسيلة: قناة الاتصال التي تنتقل عبرها الرسالة من المرسل إلى المستلم.
- فك الرموز: عملية يحدد من خلالها المستلم معنى الرموز التي وضعت من قبل المرسل.
- المستلم: هو متلقي الرسالة.
- الاستجابة: تمثل الاستجابة ردود أفعال مستلم الرسالة بعد استلامه إياها والإطلاع على محتواها.
- التغذية العكسية: التغذية العكسية هي ذلك الجزء من استجابة المستلم الموجه نحو مرسل الرسالة.
- الضوضاء: وهي المشوشات غير مخططة أو التشويه الذي يحدث أثناء عملية الاتصال والتي تتسبب في حصول المستلم على رسالة غير تلك التي بعث بها المرسل.

الشكل رقم (1-4): مكونات عملية الاتصال التنظيمي.



Source: Bion Aldo Syarief & Genoveva Genoveva, **The Analysis of Communication between Friends on Social Media towards Purchase Intension (A Study Case of Companies in Entrepreneurship Project of President University, Bekasi, Indonesia)**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue (169), 2015, p. 34.

(1) عبد الناصر علك حافظ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

(2) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2011، ص534.

ثالثاً- أنواع الاتصال على مستوى المنظمة:

يمس الاتصال الجوانب المختلفة للمنظمة فيتعدد أو يمكن أن نقول يصنف بتصنيفات عدة ويسمى بمسميات عدة، فيُحدد بذلك له نوعين رئيسيين من الاتصال هما الاتصالات الداخلية والخارجية، وكل منهما يتفرعان إلى فروع أخرى وذلك على النحو التالي:

1. الاتصالات الداخلية:

وتتمثل بتدفق المعلومات ومناقشتها داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، والتي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها، وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة نحو إنجاز ما هو مطلوب ومخطط لهم.¹ والاتصال الداخلي يقسم إلى:

أ. **الاتصالات الرسمية:** وهي الاتصالات التي تتم من خلال قنوات اتصال محددة ووسائل محددة من خلال خطوط السلطة التي يحددها التنظيم،² وتسير وفقاً لأساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما تكون موثقة بصور مكتوبة ورسمية، وعادة ما تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي للسلطات والاختصاصات والوظائف،³ ويمكن أن يسير هذا الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى أو بشكل أفقي:

- **الاتصالات الصاعدة:** يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي. ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا، ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح، ومختلف أساليب المشاركة، مكتب الشكاوى، التوجيه والاستبيانات والمقابلات.⁴

- **الاتصالات النازلة:** وهي الاتصالات التي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى مستوى إداري أدنى. ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً، ويتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلاغات وقرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة،⁵ وفاعلية التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات تكون في الغالب منخفضة، إذ أنها تتكون أساساً من تسلّم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً.⁶

(1) تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد، 2009، ص: 45-46.

(2) أحمد فتحي أبو كرم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2009، ص: 122.

(3) ربحي مصطفى العليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2007، ص: 266.

(4) عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، الأردن: دار الثقافة، 2011، ص: 24-43. بتصرف

(5) ربحي مصطفى العليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

(6) خليل الشماع وخيضر حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص: 208.

- **الاتصال الأفقي:** وهي تلك الاتصالات التي تجري بين أعضاء المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق فيما بينها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل،¹ وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة وبدون أي تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.²

ب. **الاتصالات الغير رسمية:** وهي الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة،³ وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية.⁴ ولا يتم الاتصال الغير رسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية.⁵

2. الاتصالات الخارجية:

أي تدفق البيانات والمعلومات الناجمة عن التفاعلات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، هذا التدفق يأخذ اتجاهين رئيسيين هما:

أ. **الاتصالات الداخلة:** أي تدفق البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية إلى المنظمة ومثال ذلك التشريعات الحكومية، البيانات عن حالة المنافسين، بيانات عن المجهزين والعملاء..

ب. **الاتصالات الخارجة:** أي تدفق المعلومات من المنظمة إلى البيئة الخارجية ومثال ذلك تقارير الأداء المرسله للجهات الأعلى التي تتبعها المنظمة إداريا، أو إلى الدوائر الحكومية التي تطلب مثل هذه التقارير مثلا.⁶

وهذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغ معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، والتي ترسم للمنظمة حدود فرصها وما تفرضه تلك البيئة من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى انتهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة، وعليه فإن الاتصالات الخارجية تمثل القوة الكبيرة التي تمتلكها المنظمة في تكييف مكانتها وقوتها.⁷

ولفهم آليات تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية واكتشاف واقتناص الفرص الضائعة أو الغير مكتشفة الناتجة عن هذا التفاعل، طور كل من (Joseph Luft) و (Harry Ingham) أداة تحليلية سنة (1955) سميت بـ **نافذة (Johari)**،⁸ من شأنها أن تفيد المنظمة في تأشير مواقع عملها وحجم تأثيرها الفعلي في البيئة الخارجية، على أساس

(1) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

(2) رجي مصطفى العليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

(3) محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2008، ص: 274.

(4) خليل الشماع وخيضر حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

(5) رجي مصطفى العليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

(6) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل، 2009، ص: 112-113.

(7) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 49-53.

(8) Benjamin Knoke & all, **Characteristics of Knowledge and Barriers towards Innovation and Improvement in Collaborative Manufacturing Process Chains**, Lecture Notes in Business Information Processing, 2013, p:05.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

معرفتها لذاتها وما هو حاصل فعلا لديها من نشاطات عبر عمليات الاتصال التي تحصل عليها، وما يقابلها أيضا من معرفة البيئة (المجتمع) عنها عبر أنشطتها ومنتجاتها المختلفة وكذلك من خلال قدراتها على الاتصال مع تلك الأطراف لمعرفة حقيقة ذلك.

الشكل رقم (2-5) يمثل توضيح لنموذج جوهاري، حيث تمثل مصفوفة كل خلية من هذا النموذج مستوى معين من العلاقة بين المنظمة والمجتمع؛ والتي يبنى عليها إجراءات محددة في عملية الاتصال بين الطرفين لتحقيق ما يُسعى إليه من أهداف أو برامج.

الشكل رقم (1-5): مصفوفة جوهاري.

معروفة المنظمة غير معروفة لها

(1)	منطقة عامة	(2)	منطقة معتمة (مظلّمة)
(3)	منطقة خاصة	(4)	منطقة غير معروفة

معروفة

المجتمع

غير

معروفة

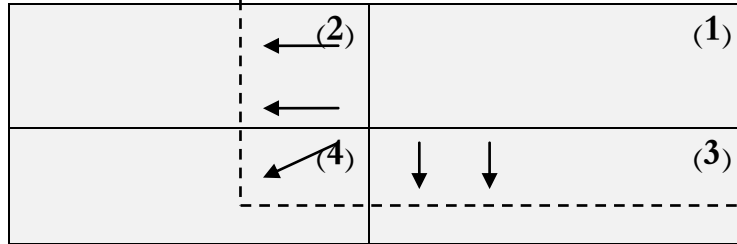
المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد، 2009، ص: 51.

حيث تمثل هذه الخلايا الآتي:

- **المنطقة العامة:** تمثل كافة الجوانب والأمور التي تعرفها المنظمة عن نفسها ويعرفها المجتمع عنها أيضا من خلال فاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية ووصول المعلومات للطرفين، وتتمثل بالمعلومات عن منتجات المنظمة، موقعها، أسعارها، والخدمات التي تقدمها.... الخ.
- **المنطقة المعتمة:** وهي تلك المنطقة التي تمثل الجوانب أو القضايا التي لا تعرفها المنظمة عن نفسها ولكن الآخرين يعرفونها عنها. وقد سميت بالمنطقة المعتمة المظلّمة لكونها غير واضحة المعالم لإدارة المنظمة، ويعود ذلك إلى عدم قدرة نظام المعلومات والاتصالات الموجود في المنظمة على الإحاطة بتلك الجوانب الخفية في إدارة المنظمة.
- **المنطقة الخاصة:** وهي المنطقة الخاصة بالمنظمة والتي تعرفها عن نفسها بشكل جيد عبر قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وتتمثل في أسرار المنظمة التي تحتفظ بها ولا ترغب بنشرها أو أن يعرفها أحد عنها. كما هو الأمر بالنسبة إلى مصادرها في الحصول على المعلومات عن المنافسين، مصادر تجهيزها بالمواد الأولية للإنتاج والتسويق، طبيعة العلاقات الداخلية بين العاملين وأنظمة القرارات المتخذة فيها، الجوانب المالية من قروض وأرباح وخسائر... الخ.
- **المنطقة غير المعروفة:** وهي المنطقة الأعمد والأخطر في عملية الاتصال، إذ أنها تكون مجهولة للطرفين وهي تحتاج إلى وقت وكلف وخبرة لاكتشاف تلك المجالات المجهولة، كما هو الحال بالنسبة إلى مستقبل عمل المنظمة في أسواقها الحالية أو المحتملة، حجم المنافسة المحتملة في السوق، استمرار المنتج والبقاء في السوق، مستوى الولاء وعلاقة الزبائن مع المنظمة.... الخ.

إزاء هذه الحالة المعروضة في المناطق الأربع ضمن مستوى ودرجة علمية الاتصال في المنظمة فإن بالإمكان توسيع المشاركة لكل الأطراف التي سبق الإشارة إليها في عملية الاتصال التي تقوم بها المنظمة معهم من خلال إتباع سياسة فعالة قائمة على توسيع مشاركة المنظمة مع المجتمع باتجاه توسيع المنطقة الأولى (العامة) إلى أكبر قدر ممكن. لأن ذلك يعني بأن المنظمة قد نجحت في التعريف بمهامها وأنشطتها إلى المجتمع وأصبحت أكثر قبولا مما كانت عليه في السابق، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل (1-6): الشكل العام لنافذة جوهاري في الاتصالات.



المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد، 2009، ص: 53.

يوضح الشكل (1-6) كيفية توسيع المنطقة العامة في المنظمة من خلال عملية الاتصال حيث تستطيع المنظمة ومن خلال هذه العملية أن تقلص من حجم المناطق الثلاثة الأخرى وذلك عن طريق التعرف واستكشاف كل الجوانب الممكنة في المجتمع والتي كانت غائبة عن معرفتها لذاتها أو معرفة المجتمع بها، وبطبيعة الحال فإن حجم الاكتشاف والاتساع الحاصل في المنطقة العامة على حساب المناطق الأخرى يتفاوت تبعا لدرجة التعقيد والغموض في تلك المناطق ومدى كفاءة وفاعلية عملية الاتصال والأدوات المستخدمة في ذلك للوصول إلى عملية التوسع المطلوبة.¹

رابعا- أهمية الاتصالات:

تأخذ الاتصالات وبأي صيغة كانت درجة عالية من الأهمية، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة،² ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي:³

- الاتصالات نشاط إداري وإجماعي ونفسي داخل المنظمة، إذ تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

(1) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 51-53.

(2) خليل الشماع وخيضر حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

(3) خيضر حمود وموسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 351.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى قبولهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة. وبمعنى أكثر وضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس أو المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

وتظهر أهمية الاتصال في حياة المنظمة من خلال الأغراض المتعددة التي يحققها والتي ترد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-3): أغراض الاتصالات حسب اتجاهات الاتصال.

أغراض الاتصال	اتجاه / مسار الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> - توضيح وشرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها.. الخ. - إطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها. - إطلاع العاملين على العمليات والأعمال اليومية. - توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة. - إصدار التوجيهات والإرشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين. - حل مشكلات المرؤوسين. 	<p>نازلة من الرئيس إلى المرؤوس</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التعبير عن آراء المرؤوسين وشكاويهم ومشكلاتهم. - تقديم الاقتراحات لتحسين العمل. - تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها... الخ. - إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم. - المشاركة في صنع القرارات. - طلب التوجيه والنصح والإرشاد. - توجيه الأسئلة والاستفسارات حول العمل. 	<p>صاعدة من المرؤوسين للرئيس</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة. - تحسين نوعية فاعلية القرارات. - تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة. - حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة. 	<p>أفقية بين الأفراد من نفس المستوى</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الإقناع. - زيادة المبيعات. - بناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لدى الجمهور عن المنظمة. - الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة. - نيل ثقة الجمهور وقبوله. - مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة. 	<p>خارجية بين المنظمات والجهات الأخرى</p>

المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2010، ص: 32.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

أدت الحاجة المتزايدة إلى السرعة في الانجاز والرغبة في تحقيق خدمات عديدة وبصورة أكثر تطورا وبدقة متناهية مع قصور الإدارة التقليدية في تحقيق الرغبات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم وأساليب العمل، ومن هنا ازداد اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات ونظمها؛ التماسا لدورها الناجح والكبير في إحداث تغييرات كبيرة وهامة في أنشطة المنظمة، وما ترتب عنها من تخفيض في تكاليف العمليات الإنتاجية وتحسين مستويات الأسعار، وزيادة السرعة في الانجاز وتحسين الجودة، مما ساهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات وتحقيق أهداف في البقاء والنمو والتوسع بالاعتماد على ما توفره هذه التكنولوجيا من وسائل وأدوات مناسبة.¹

المطلب الأول: نظام المعلومات.

في العادة لا تتعامل المنظمات مع المعلومات بطريقة عشوائية، فمع وجود زخم في المعلومات تقوم المنظمات بتشغيلها وفقا لنسق ومنهجية منظمة لتحقيق أقصى انتفاع منها والتي تصاغ غالبا في ما يسمى بنظم المعلومات، تطور استخدام نظم المعلومات بناءً على اثنين من الركائز الأساسية "نظرية النظم وحوسبة أعمال المنظمة" لتأخذ هذه النظم أشكال عدة تستطيع من خلالها المنظمة أن تحدم مختلف أغراضها المتعددة والمتخصصة.

أولا- مفهوم نظام المعلومات:

في الثلاثينيات من القرن الماضي ظهرت "النظرية العامة للنظم" على يد المفكر الألماني (Ludwig von Bertalanffy) والتي أشارت إلى وجود قواعد ومبادئ وقوانين يمكن تعميمها على كل أنواع العلوم، وأنه مثلما يتعاطى النظام الحي مع البيئة بالأخذ والرد فإن كل نظام مهما كان نوعه لا يمكن أن يعمل بمعزل عن بيئته الخارجية وبالتالي فإن خاصية الانفتاح على البيئة الخارجية تعد خاصية لامناص منها،² ووفقا لهذا فقد صاغ (Bertalanffy) تعريفا للنظام على أساس نظريته قال فيه أن النظام عبارة عن: « مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل، وأن للنظم مبادئ عامة حاكمة بصرف النظر عن طبيعة المكونات أو العلاقات فيما بينها»،³ وعلى العموم فإن أصل كلمة نظام (System) باليونانية يعني الترابط العضوي بين الأجزاء المختلفة،⁴ أي مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو النظم الفرعية، التي تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المترابطة، من أجل تنفيذ وظيفة معينة.⁵

(1) العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، المجلد (10)، العدد (10)، 2012، ص: 321-322. بتصرف

(2) Ludwig Von Bertalanffy, **The History and Status of General Systems Theory**, The Academy of Management Journal, Volume (15), Issue (04), 1972, p:411-412.

(3) يحيى مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مصر: مكتبة عين الشمس، 1998، ص: 18.

(4) سيد صابر تعلق، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

(5) فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

أما فيما يخص ما يهمنا من النظم ونقصد بذلك نظم المعلومات فتعرف بصيغ عدة نذكر منها ما يلي:

- تعريف (المعجم العربي الموحد للمصطلحات والحاسبات الإلكترونية): «مجموعة الإجراءات والوحدات الإدارية الخاصة بجمع البيانات، معالجتها، وإبلاغ النتائج إلى مستخدميها».¹
 - تعريف (O'Brien and Marakas, 2007): «عبارة عن أي تركيبة منظمة من الأشخاص والأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والسياسات والإجراءات التي تقوم بتخزين واسترجاع وتحويل ونشر المعلومات في المؤسسة».²
 - تعريف (العاني، 2009): «النظام الذي يعمل من أجل تنظيم وتطوير ورفع كفاءة العمل في المنظمة».³
 - تعريف (Laudon and Laudon, 2012): «مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع (أو تسترجع)، وتعالج، وتخزن، وتوزع المعلومات وذلك من أجل دعم اتخاذ القرار والتحكم في المنظمة، بالإضافة إلى التنسيق والمراقبة، قد تساعد أنظمة المعلومات المدراء والعاملين أيضاً على تحليل المشكلات وتصور الموضوعات المعقدة وإنشاء منتجات جديدة».⁴
 - تعريف ريكس روبرت (Reix Robert, 2002) بأنه: «مجموعة منظمة من الموارد: أجهزة، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات، تساعد على اكتساب، معالجة، تخزين، وتوصيل المعلومات، في شكل: بيانات، نصوص، صور، وأصوات».⁵
- أن التعريفات السابقة صاغت مفهوما لنظام المعلومات محاولة فيه للممة وظائفه التي يتكفل ويكلف بها، والتي يمكن للشكل الموالي أن يوضحها: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) حيدر شاكور البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري تكنولوجي، العراق: مطبعة ابن العربي، 2013، ص:50.

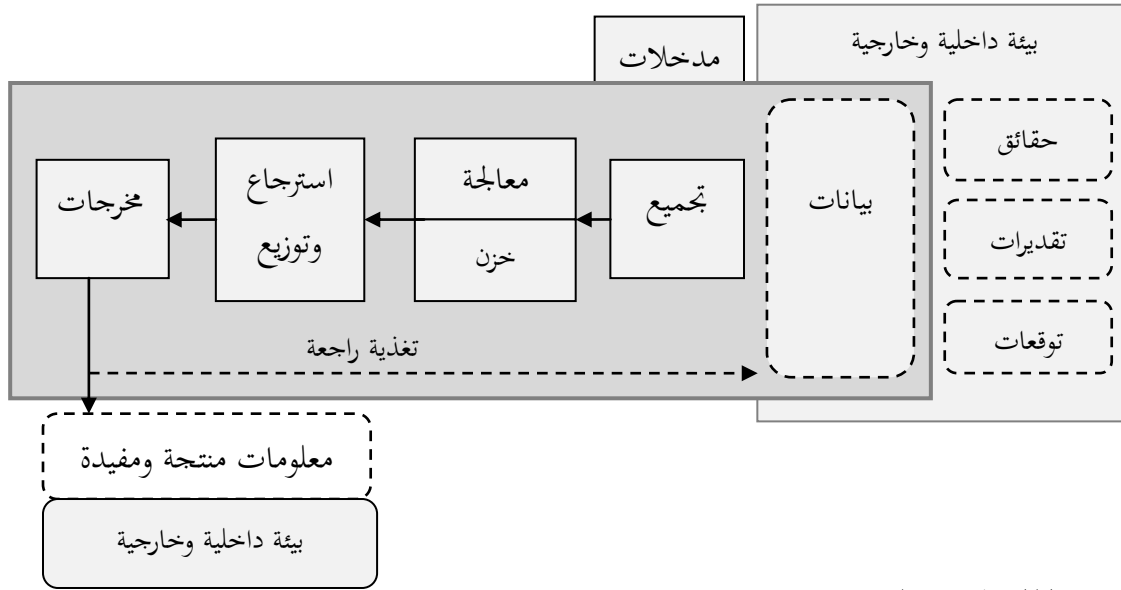
(2) O'Brien James & Marakas George, **Management information systems**, 10th Edition, USA:McGraw-Hill Companies, 2007, p:04.

(3) حيدر شاكور البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، مرجع سبق ذكره، ص:10.

(4) Laudon Kenneth & Laudon Jane, **Management Information Systems**, USA: Prentice Hall, 12th Edition, 2012, P:15.

(5) Anne Elisabeth et Claude-Blanche Allègre, 1^{ère} Edition, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel**, Belgique: De Boeck, 2008, p:66.

الشكل رقم (1-7): وظائف نظام المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حيدر شاكر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري تكنولوجي، العراق: مطبعة ابن العربي، 2013، ص: 43.

- الزعبي حسن علي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (03)، العدد (02)، 2007، ص: 11-12.

إذن فنظام المعلومات يعبر عن: «مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض من خلال عمليات جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات. يهدف هذا النظام إلى تسهيل التنسيق والرقابة وتحليل المشاكل التنظيمية وعلاجها».

الطرح السابق يوضح العناصر الأساسية التي يركز عليها هذا المفهوم والمتمثلة في:¹

1. جمع البيانات: يتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مع مراعاة توفر المعلومة (الصحة، الدقة، الشمول)، والمرونة، وتناسب الكلفة/القيمة في تلك البيانات، ويتم تزويد المنظمة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل مراقبة البيئية (التحليل والتنبؤ).

2. معالجة البيانات: يتم تحويل البيانات من صورتها الأولية إلى معلومات ذات قيمة ومعنى، وهذه المرحلة تحوي عمليات تصنيف البيانات، وترتيبها، وتلخيصها، ومعالجتها، واختبارها، فضلاً عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3. تخزين المعلومات: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وما أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فإنه من المهم جدا تخزين تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

(1) الزعبي حسن علي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (03)، العدد (02)، 2007، ص: 11-12.

4. استرجاع المعلومات وتوزيعها: هي العملية الخاصة باستعادة المعلومات التي تم تخزينها عند الحاجة إليها من قبل المستقبل، مع ضرورة مراعاة عامل التوقيت عند استرجاع المعلومات حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها إذا تأخرت عن وقت الحاجة إليها، والمنظمة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة بصورة أسرع من منافسيها تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية خاصة في البيئات المضطربة.

ثانياً- أنواع نظم المعلومات.

تعددت نظم المعلومات في المنظمات، فهناك من يصنفها على أساس الزمن الذي أنشأت فيه، وهناك من يصنفها على أساس أهميتها وتصنف كذلك على أساس وظائفها ومجال استخدامها أو مكانتها في الهرم الإداري، وعلى العموم فإننا سنتناول أهم هذه التصنيفات على النحو التالي:

1. نظم دعم الإدارة: هي نظم المعلومات التي تركز على توفير وتزويد المعلومات والدعم لاتخاذ القرارات الفعالة من جانب المديرين في المنظمات، ويتحقق هذا الهدف من خلال النظم الفرعية التالية:

أ. نظم المعلومات الإدارية (Management Information System (MIS): تعتبر هذه النظم من أكثر النظم في التطبيقات العلمية لأنها تتعامل مباشرة مع المعلومات وتخدم المستوى الإداري حيث تزود المديرين في الإدارة الوسطى بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم وعملياتهم، وهي عبارة عن نوع خاص من أنظمة العمل التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل التقاط ونقل وتحويل واسترجاع ومعالجة وعرض المعلومات التي تدعم واحداً أو أكثر من أنظمة المعلومات.¹

ب. نظم دعم القرار (Decision Support Systems (DSS): هي مجموعة متكاملة من البرمجيات والحزم الجاهزة والنماذج وأدوات المعالجة تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم حلول مقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل وتقديم حوارات مختلفة، فهي تسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب مباشرة معه، لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات شبه المهيكلية وغير مهيكلية.²

وهناك فرق بين نظم مساندة القرارات وبين نظام المعلومات الإدارية، حيث تقدم نظم مساندة القرارات لصانع القرار بشكل مباشر توصيات محددة حول هذه القرارات وتسمح بإجراء الاختبارات على السيناريوهات البديلة الخاصة بالموقف أو الحل لمشكلة موضوع القرار مع النتائج المتوقعة لكل سيناريو، أما بالنسبة لنظم المعلومات الإدارية فيجب على صانع القرار القيام بتفسير المعلومات وتحليلها والتوصل إلى البدائل والسعي إلى تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل واختيار البديل المناسب بنفسه.³

ج. نظم دعم القرارات الجماعية (Group (DSS): نظم تفاعلية مبنية على الحاسوب تسهم في تسيير حل المشكلات الغير مبرمجة، والتي يسعى لحلها مجموعة من متخذي القرار يعملون معاً كفريق،⁴ إذ تركز على وجود

(1) زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، الأردن: الطبعة الأولى، 2015، ص: 30.

(2) فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد، 2007، ص: 125.

(3) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

(4) سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية (نما)، الطبعة الثالثة، الأردن: دار الورق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 389.

مجموعة من المستخدمين لها يكون كل منهم مسؤولاً عن أداء مهمة مستقلة عن تلك التي ينجزها الآخرون ولكنها ترتبط بها بدرجة عالية،¹ وتتضمن أدوات مجموعات العمل: المؤتمرات الفيديوية والصوتية، العصف الذهني، الوصول إلى قواعد البيانات، البريد الإلكتروني، الدردشة المباشرة عبر الإنترنت، الجدولة، قائمة المهام، أتمتة تدفق العمل.²

د. **نظم دعم المديرين التنفيذيين (Executive Support Systems (ESS):** وتسمى أيضاً بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS)،³ تهدف هذه النظم إلى تعزيز قدرة المعلومات على المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تقع مسؤولية التخطيط الإستراتيجي والقيادة والرقابة وإدارة شؤون المنظمة، فهي نظم تزود المديرين في الإدارة العليا بالمعلومات، وتساعد على: رقابة أداء المنظمة، تعقب نشاطات المنافسين، تحديد مواقع المشاكل، تحديد الفرص، التنبؤ بالاتجاهات، ودعم حل المشاكل الغير المهيكلة، والتي يمكن أن تحدث في المستوى الاستراتيجي للمنظمة بتزويدها بالمعلومات سواء من المصادر الخارجية أو الداخلية.⁴

هذه النظم شبيهة بنظم دعم القرار الفردية والجماعية لكنها موجهة لتلبيته حاجات الإدارة التنفيذية العليا والخاصة جداً.⁵

2. **التصنيف الوظيفي لنظم المعلومات (Functional Business Systems (FBS:** وهي الأنظمة التي تعمل على دعم مجموعة من التطبيقات العلمية والإدارية لوظائف الأعمال الأساسية كوظائف الإنتاج والتسويق،⁶ ووظيفة إدارة الموارد البشرية والوظائف الحاسوبية وتشمل:

أ. **نظام معلومات الإنتاج:** نظام معلومات الإنتاج يتولى تجهيز إدارة العمليات وإدارة نظام المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والموارد والمنتجات من سلع وخدمات وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على الإنتاج والنقل والعمليات اللوجستية،⁷ وقرارات تكلفة المنتج وعمليات تقييم المناقصة وتحليل تغير الأسعار والخصومات.⁸

ب. **نظم المعلومات المحاسبية:** قد يسمه البعض بالنظام المالي، ويعتبر أهم مصدر كمي للبيانات في المنظمات المختلفة، ويعتبر من أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطوراً، ويوفر قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

(1) محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

(2) أسماء رشاد الصالح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر، 2015، ص: 303.

(3) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: دار البازوري، 2009، ص: 74.

(4) فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 136-137.

(5) سليم الحسينة، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

(6) زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

(7) فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 85-86.

(8) أسماء رشاد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 23-24.

الإدارية،¹ ومن القرارات التي تدعمها هذه النظم: تحسين عملية تخصيص الموازنة، تقليل مخاطر استثمار رأس المال، متابعة اتجاه التكاليف ومراقبتها، إدارة التدفق النقدي، تحديد هيكل المحفظة المالية.²

ج. **نظم المعلومات التسويقية:** عرف **كوتلر (Kotler)** نظام المعلومات التسويقي بأنه: «هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وذات توقيت مناسب، يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية».³ وحتى يكون هذا النظام فعال يجب أن يقدم معلومات دقيقة وعلى الوقت ومتكاملة عن المزيج التسويقي (السعر، الترويج، المكان، المنتج)، ومن أمثلة القرارات التي تدعمها هذه النظم: تحليل الحصة السوقية، المبيعات، المبيعات الشخصية، التنبؤ بالمبيعات، تحليل الكلفة والسعر للوحدات المباعة.⁴

د. **نظام معلومات الموارد البشرية:** هو الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري.⁵

3. **نظم دعم العمليات والتشغيل:** وهي النظم التي تختص بتشغيل بيانات العمليات التي تجري في المنظمة وتعمل على إنتاج مجموعة من منتجات المعلومات التي تستخدمها المنظمات في أعمالها،⁶ ولكن لا تركز على المعلومات التي يمكن أن تستخدم بصورة أكبر من قبل المدراء،⁷ وتقوم بذلك من خلال نظمها الفرعية التالية:

أ. **نظم معالجة المعاملات (Transaction Processing System (TPS):** نظم معالجة المعاملات هي تلك النظم التي تهدف إلى تأمين المعلومات التي تحتاجها المنظمة على المستوى التشغيلي حيث تتولى تسجيل ومعالجة الوقائع والأحداث وتفاصيل الأنشطة الروتينية اليومية مثل: معاملات البيع، أوامر الشراء، إعداد كشوف الرواتب، تسجيل النفقات، وتستفيد الإدارة من نظم معالجة المعاملات عن طريق تنفيذها لهذه الأنشطة عبر المعالجة الإلكترونية والتسجيل الفوري للبيانات من خلال ما توفره من دعم للقرارات الهيكلية المبرمجة،⁸ فهي إذن إذن تتابع انسيابية العمل اليومي للرتيب للمعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمات.⁹

(1) سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الأردن: دار الراجحة، 2011، ص: 155.

(2) أسماء رشاد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

(3) فريد كوتلر وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

(4) أسماء رشاد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

(5) محمد الصبري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص: 91.

(6) زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(7) عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، الأردن: دار الثقافة، 2000، ص: 35.

(8) زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

(9) عامر إبراهيم فندليجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة السادسة، الأردن: دار المسيرة، 2012، ص: 79.

- ب. نظم أتمتته المكاتب: الدور المهم الآخر لنظم المعلومات التشغيلية هو تحويل طرق المكتب اليدوية التقليدية ووسائل التراسل الورقية،¹ عن طريق المعالجة المحوسبة للكلمات، والنشر المكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها عليها أعمال وإجراءات المنظمة وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة.²
- ج. نظم السيطرة على العمليات: فيها يقوم الحاسوب بشكل تلقائي بإصدار القرارات الخاصة بتعديل وتكييف عمليات الإنتاج المادية، مثل هذه النظم تراقب المعالجات المادية فتجمع وتعالج البيانات المتقطعة بالمساحات وتقوم بإجراء تعديلات مباشرة عليها.³
4. تصنيف نظم المعلومات حسب التكاملية: إن النظم التكاملية أو ما يسمى أيضا بنظم المشاريع هي نظم تحتوي على تطبيقات تساعد على إتمام العمل أو العمليات، وهي مصممة لدعم التكامل، التعاون، والتنسيق في المنظمات، وهي تخدم نطاقا واسعا من الوظائف كما تساعد على تشغيل العمليات الإدارية للمنظمة في جميع المستويات،⁴ وللنظم المتكاملة أربعة أنواع من التطبيقات تتمثل فيما يلي:
- أ. نظام تخطيط الموارد للمنظمة (ERP): عرفت على أنها برمجية تهدف إلى الربط بين مختلف وظائف المنظمة من أجل التنسيق وتزامن التشغيل بمساعدة مجموعة من العمليات الأقل أو أكثر أتمتة كما أنها تسمح بمركزة بيانات ووظائف المنظمة.⁵
- ب. نظام إدارة سلسلة التوريد (SCM): يهدف نظام إدارة سلسلة التوريد إلى تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة للحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية وتوزيعها إلى الزبائن. فهو مصطلح يستعمل في الصناعة لوصف مدى واسعا للفعاليات المرتبطة بالحركة الكفؤة للمنتجات من خطوط الإنتاج إلى المستهلك.
- ج. نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM): وهي مجموعة من الأدوات والعمليات والتقنيات التي تساعد المنظمة في جذب الزبائن ذوي القيمة العالية، وقد عرف على أنه مدخل إداري يتعلق بتحديد وتطوير وإدامة علاقات ناجحة مع الزبائن بشكل مستمر لزيادة الاحتفاظ بهم.
- د. نظام إدارة المعرفة (KMS): يهتم نظام إدارة المعرفة بعملية اكتشاف المعرفة، تجميعها، ومشاركتها وتوفير التطبيقات المختلفة التي تساعد على نشر المعرفة بين العاملين، كما يقوم بجمع المعرفة وتوفيرها في المكان والوقت المناسبين، وتدعم هذه المعرفة عمليات الإدارة واتخاذ القرارات، كما يربط النظام بين معرفة المنظمة الداخلية

(1) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) عامر إبراهيم فندليجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

(3) عماد الصباغ، مرجع سابق الذكر، ص: 36.

(4) محمد قرشي وهدي بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

(5) أورزيق إلياس وشريف إسماعيل، دور ذكاء الأعمال وبرمجية تخطيط موارد المؤسسة في المساعدة في اتخاذ القرارات وإدارة أعمال المؤسسة ضمن الإدارة الإلكترونية الحديثة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 19/18 نوفمبر 2015، ص: 10.

ومصادر المعرفة الخارجية،¹ وغالبا ما تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، والمحطات الرسومات، والمحطات الإدارية وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الإلكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب.²

ذ. نظم المعلومات المبنية على الذكاء الاصطناعي: نظم الذكاء الاصطناعي هي نظم تهدف إلى نقل الذكاء البشري إلى نظم الحاسبات عن طريق تصميم برمجيات وأجهزة حاسبات تحاكي سلوك وتفكير البشر فهي تقوم بحفظ خبرة العلماء في شكل برامج متاحة للاستخدام بسهولة، كما يمكن تطويرها وتحديثها، ومن بين النظم المتفرعة عن نظم الذكاء الصناعي وأكثرها تداولاً في مجال الأعمال نجد النظم الخبيرة والتي تعد أحد تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي تقوم باستحواد المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الخبراء، ثم محاكاة تفكيرهم وتوفيرها إلى من هم أقل خبرة.³

تتعامل النظم الخبيرة مع الحالات التي تتميز بأقصى حدود عدم التأكد. يتم التركيز هذه النظم عادة على التعامل مع موضوعات معقدة جدا، حيث تجمع وترصد لها القواعد المعرفية الافتراضات والحقائق لاستخدامها في عمليات الاستنتاج والاستدلال المنطقيين للوصول إلى القرار المطلوب. ولقد شاع استخدام الأنظمة الخبيرة في المجالات الطبية والهندسية وانتشرت الآن لتشمل المجال الإداري ومجال الأعمال.⁴

المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

تكنولوجيا المعلومات مفهوم واسع، غني، ومشعب، وسنستهل هذا المطلب بمحاولة تعريف هذه المصطلح لنقل بعدها إلى تفسير أوجه العلاقة والاختلاف بينها وبين نظام المعلومات الفارط ذكره ثم نرسو في الأخير إلى معرفة مدى أهميتها وخيارات استخدامها من قبل منظمات الأعمال.

أولا- تعريف تكنولوجيا المعلومات:

على الرغم من أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات مصطلح حديث نسبيا إلا أنه لم يستثنى من الاختلاف في تعريفه وهذا لتعدد المصادر التي تعرضت لدراسته واختلاف آرائها ومرجعيتها الفكرية، والطرح الموالي يحوي جملة من التعريفات لبعض المنظمات الرسمية وبعض الاجتهادات الفكرية الفردية لتعريف هذا المصطلح:

(1) محمد قرشي وهدي بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

(2) عامر إبراهيم فندليجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

(3) أشرف السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 131 و 141.

(4) الطيب الوافي، دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس، 2012، ص: 50.

1. تعريفات بعض المنظمات الرسمية:

- **تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:** «مجموعة من تكنولوجيات، التي تسمح بجمع وتخزين ونقل ومعالجة المعلومات في شكل صور وأصوات وبيانات، وهي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقة».¹
 - **تعريف البنك الدولي:** «مجموعة من الأنشطة ترتبط بالوسائل الإلكترونية تساعد وتسهل عملية تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها، وهذه التكنولوجيا تحسن عملية الاتصال وتبادل المعلومات وتراكم المعرفة».²
 - **تعريف المجلس الاستشاري للبحوث التطبيقية في بريطانيا:** «مصطلح تكنولوجيا المعلومات يتناول المجالات العلمية والتكنولوجية والهندسية، إضافة إلى أساليب الإدارة المستخدمة في معالجة المعلومات وتطبيقاتها للحاسبات الآلية وتفاعلها مع الناس والآلات، وكذلك الأمور المرتبطة بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية».³
 - **تعريف وزارة التجارة والصناعة البريطانية:** «الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية».⁴
 - **تعريف اليونيسكو:** «مجالات المعرفة العلمية والتقنية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول المعلومات وتطبيقاتها، إنها تفاعل الحاسبات والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية والثقافية».⁵
2. **اجتهادات الباحثين في تعريف تكنولوجيا المعلومات:**

- **تعريف (Daft, 2005):** «الأجهزة، والبرمجيات، والاتصالات وإدارة قواعد البيانات، وغيرها من التكنولوجيات التي تستخدم لتخزين البيانات وإتاحتها في شكل معلومات لاتخاذ القرارات التنظيمية».⁶

(1) بن رجدةل جوهر، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (02)، المجلد (04)، العدد (01)، ص: 209.

(2) على كريم الخفاجي، توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، 2012، المجلد (08)، العدد (32)، 2012، ص: 51.

(3) يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (85)، 2010، ص: 324.

(4) حسان تركي، التجربة الجزائرية في مجال تكنولوجيا المعلومات: محاولة لتشخيص الاختلالات وتقييم للإنجازات، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة أم بواقي، المجلد (01)، العدد (04)، 2017، ص: 1105.

(5) عبد الأمير موريت فيصل، الصحافة الإلكترونية في الوطن العربي، عمان: دار الشروق، 2006، ص: 17.

(6) Richard L. Daft & Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 5th Edition, USA :Thomson South-Western, 2005, P:231.

- تعريف (McNabb, 2007): «نظام يتضمن المكونات المادية للحوسبة، والتي تمكن من إنشاء المعلومات الرقمية وتخزينها واستخدامها ومشاركتها».¹

- تعريف (قنديلجي والسامرائي، 2009): «مختلف أنواع الاكتشافات والاختراعات التي تعاملت، وتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها (توثيقها) وخزنها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة».²

- تعريف (Laudon and Laudon, 2012): «تكنولوجيا تتكون من جميع الأجهزة والبرمجيات التي تحتاج الشركة لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف أعمالها».³

- تعريف (سرحان والزويني، 2016): «اختصاص واسع يهتم بالتكنولوجيا ونواحيها المتعلقة بمعالجة وإدارة المعلومات، وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تساعد على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها».⁴

إن التعريفات السابقة الذكر وضحت الاتجاهات التي أركز عليها في تعريف تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- الاتجاه الأول: وصف هذه التكنولوجيا بتطبيقاتها والآلات والأساليب المستخدمة.

- الاتجاه الثاني: يركز على الغرض أو الهدف من التكنولوجيا والمتمثل في تحويل المدخلات إلى مخرجات (إدارة المعلومات).

- الاتجاه الثالث: المعرفة العلمية وربط العنصر البشري ومهاراته وخبراته بالتكنولوجيا.

- الاتجاه الرابع: إضافة المهام الاتصالية إلى مهمة المعالجة ضمن صلاحيات هذه التكنولوجيا.

إذن يمكننا تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها: «المعرفة العلمية والأساليب والمعدات التي تُمكن من إدارة المعلومات (جمع، معالجة، تخزين، وتوزيع) وهذا بما يخدم أهداف المنظمة».

ثانياً- علاقة نظم المعلومات بتكنولوجيا المعلومات:

يستخدم مصطلح ومفهوم تكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة مع نظم المعلومات ولهذا نجد في أدب المعلوماتية أن البعض يستخدم تكنولوجيا المعلومات للدلالة على نظم المعلومات، وبالتالي يحدث خلط واستبدال للمفاهيم نتيجة لعدم الدقة في تحديد معاني المدلولات الأساسية، ومنها مدلولات ومضامين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

(1) McNabb Divad, **Knowledge Management in the Public Sector**, USA: M. E. Sharpe, 2007, P:283.

(2) عامر ابراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص:36.

(3) Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P, **Management information systems:Managing the digital firm**, 12th Edition, USA: Pearson Education, 2012, P:15.

(4) محمد سرحان وعيدان الزويني، **تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية**، الأردن: دار غيداء، 2016، ص: 29.

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء وبذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني (من بيانات، معلومات، معرفة).

كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بأشكالها (نصوص، أرقام، صور، أفلام ووسائط رقمية متعددة) ومجالات تطبيقاتها المختلفة.

وهنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات، كالمنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات، وتقنيات معالجة البيانات والأفراد والمنظمات وغيرها،¹ أما المنظور الجزئي فهو يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات ويعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات وموردا أساسيا من موارده ومكونا مهما من مكوناته،² وعلى العموم فإن أغلب الدراسات تناولت طرح المصطلحين على أساس المنظور الجزئي حيث ضمنت تكنولوجيا المعلومات كأحد العناصر المكونة لنظام المعلومات.

ثالثا- أهمية تكنولوجيا المعلومات:

منافع وأهمية تكنولوجيا المعلومات للمنظمات لا حصر لها وهي في تزايد مستمر مع تطورها، ويمكن حصر أهم هذه المنافع في النقاط الرئيسية التالية:

- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** فاستخدام المعلومات الدقيقة يتيح فرص انتفاع أفضل من الموارد وإنتاج الخدمات بأقل تكلفة وبأقصى سرعة من خلال تقليل الأوامر وتوفير معلومات تشغيلية لاتخاذ القرارات.
- **تقليل الحجم المنظمات:** تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة في تقليص حجم المنظمات وإعادة التنظيم، إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية أن نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا أمكن من تخفيض الحجم الإداري بنسبة تنحصر بين (40 و 30%) كما أدت إلى تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة وإحداث تغييرات في المهام والمسؤوليات على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية.
- **تحسين عملية اتخاذ القرارات:** إن توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب يساعد المديرين على تقليل الاعتماد على التخمين والتجربة والخطأ ويسهم في تخليصهم والعاملين من أعباء المهام الروتينية بما يتيح لهم استغلال أوقاتهم في التخطيط ورسم السياسات الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء، وبالتالي صنع قرارات أفضل.

(1) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(2) موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016، ص: 48.

- **تحسين ظروف العمل:** إذ يساعد توفير المعلومات على رفع الروح المعنوية للموظفين ويساعد توفير المعلومات والعلوم والمعارف المختلفة على إثراء الجانب الفكري للموظفين الأمر الذي يساعد على تقديم أفكار مبدعة وهذا يعني رفع كفاءة الموظفين من حيث السرعة والدقة وتقليل الإسراف والضياع في الموارد المادية والبشرية والمعلومات.

- **تحقيق الميزة التنافسية:** بما أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على تحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين عملية صنع القرار وتحسين العلاقة بين المنظمة وزبائنها ومورديها بما يضمن استهداف أكبر عدد من الزبائن والتعامل مع أفضل الموردين بما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن وبالتالي زيادة الربح وهذا يعني أنها قد حققت ميزة تنافسية.

- **إدارة المخاطر:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين المنظمة من أدراك العديد من المخاطر المحتملة وخفض احتمالاتها عن طريق البحث العلمي، والتنظيم، والقدرات التنظيمية، كما تساعد على كشف الانحرافات في الوقت المبكر لمنع تفاقمها والعمل على وضع المعالجة المناسبة لها.

- **السيطرة على المعلومات:** فهي تساهم في جمع كم هائل من المعلومات المستقاة من أماكن شديدة التباعد والاختلاف، كما أنها تقوم بعمليات حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعد أساس عمل المنظمة.

- **الاستجابة والتكيف مع ظروف بيئة العمل:** تحتاج المنظمات لتكنولوجيا المعلومات لكي تستطيع الالتحاق بركب التطور تجنب احتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات.¹ لا تقصر مزايا المعلومات على النقاط السابق ذكرها لكنها تعد النقاط العريضة فقط، وتتطور منافع هذه التكنولوجيا بشكل يساير تطور خصائصها وتختلف كذلك باختلاف استخداماتها من قبل المنظمة وباختلاف التكنولوجيا في حد ذاتها.

رابعاً- استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات:

تستخدم المنظمات تكنولوجيا المعلومات في أمور عدة تسمح لها بالتحكم في بيئتها الداخلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية، ولنخص أهم سبل استغلال هذه التكنولوجيا من قبل المنظمة في مجموعتين:

1. الاستخدام الداخلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات كمصدر مركزي لكل معلومات المنظمة في بطاقة تعرض فيها: التعريف بالمنظمة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج..
- وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفة، الترقية، العقوبات....

(1) أكرم محسن الباسري وإيناس ناصر عكله الموسوي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء، 2015، ص: 37-39. بتصرف

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- يربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى، ومهما تباعدت جغرافياً، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.
- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي لحضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وسرعة الوصول إليها.
- تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة (طلب عطلة).
- ستعمل تكنولوجيا المعلومات لتوصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.
- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.
- الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المنظمة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق.

2. الاستخدام الخارجي:

- نشر إعلانات وإشهار المنتجات وخدمات المنظمة حتى تجلب أكبر عدد من العملاء.
- تسمح للعملاء بالشراء عبر (الإنترنت) التجارة الإلكترونية.
- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المنظمة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن.
- تزويد المنظمة بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- إمكانية استفادة الأفراد الخارجين عن المنظمة من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفوها.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء كإساتذة جامعيين محترفين في مجال عملها، لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة.
- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختبار ثم اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- اختبار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما يفيد في وضع مخططات مستقبلية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرفهم (آجال التسليم، ميزات المنتج، السعر... الخ).
- متابعة تطور قطاع المنظمة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع منظمات أخرى من نفس قطاع نشاط المنظمة.
- الحصول على معلومات عن المنتجات المنافسة ومميزاتها حتى تبقى المنظمة في وضعية تنافسية جيدة.¹

(1) موسى بن البار، مرجع سبق ذكره، ص: 57-58.

المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات:

عندما نتحدث عن أدوات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات فإن أول ما يتبادر في أذهاننا الحاسب الإلكتروني ولواحقه، البرمجيات التشغيلية وقواعد البيانات، وهذا ما سنتحدث عنه في هذا المطلب.

أولاً- الحاسب الإلكتروني:

إن كلمة حاسوب أو (Computer) باللغة الإنجليزية مشتقة من الفعل (Compute) بمعنى يحسب، ويعرّف الحاسوب بأنه آلة حاسبة إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة متناهية يمكنها معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وفقاً لمجموعة من التعليمات والأوامر للوصول إلى النتائج المطلوبة. الحاسوب من الآلات الإلكترونية التي تقوم بمجموعة مترابطة ومنتالية من العمليات على مجموعة من البيانات المتداخلة تتناولها بالمعالجة، وفقاً لمجموعة من التعليمات والأوامر الصادرة إليه، المنسقة تنسيقاً منطقياً حسب خطة موضوعية مسبقاً لحل مشكلة معينة، بغرض الحصول على نتائج ومعلومات تفيد في تحقيق أغراض محددة.¹ وقد ظهر هذا الجهاز عام (1942) أثناء الحرب العالمية الثانية، حيث قام (Aiken) بإنتاج أول حاسبة كهروميكانيكية سميت بـ (مارك1) وبعد ذلك بدأت تنشط الاختراعات حيث برزت مشاريع علمية ذات طابع عسكري في جامعة بنسلفانيا بقيادة جون موشلي وايبكيت (John Eckert and William Mauchly) حيث قاما باختراع جهاز سمي بـ إنياك (1Eniak) أول جهاز حاسب إلكتروني بوزن يصل إلى (30 طن)، بعد ذلك تطورت الحواسيب بصورة كبيرة بحيث أصبح حجمها أصغر وأكثر سعة وسرعة. ففي أواخر الأربعينيات وبالتحديد في عام (1948) تم اختراع الترانزستور فأحدث ذلك انقلاباً في تكنولوجيا تصنيع الحاسوب وفي عام (1951) تم اختراع جهاز (Universal Automatic computer) الذي أطلق عليه اسم (Univac-1) وهو أول جهاز يتم تسويقه وإنتاجه على أساس تجاري، ومنذ عام (1951) شهدت التطورات في عالم الحاسوب تطوراً وتقدماً سريعاً حيث قسمت الحواسيب التي ظهرت منذ أواخر الأربعينيات وحتى الآن إلى أجيال، والحواسيب التي تنتمي إلى جيل معين تمتلك فيما بينها خواص وصفات متشابهة وأستعمل في تركيبها نفس الأساس التكنولوجي.

ومن النماذج الحالية لأجهزة الحاسوب المستخدمة في المنظمات نجد الحواسيب المكتبية الثابتة والحواسيب المحمولة بالإضافة إلى الحواسيب اللوحية والمساعد الشخصي الرقمي (PDA)*، حتى أن التطورات التي أحدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات مكنت من نقل التطبيقات المكتبية إلى صورة يمكن استخدامها في الهواتف الذكية فأصبحت هذه الهواتف بديلاً للقيام ببعض الأعمال الوظيفية والتي سنتكلم عنها في المبحث اللاحق.

(1) عقيل محمد عقيل، أساسيات تقنية المعلومات، مصر: دار النشر للجامعات، 2014، ص: 11.

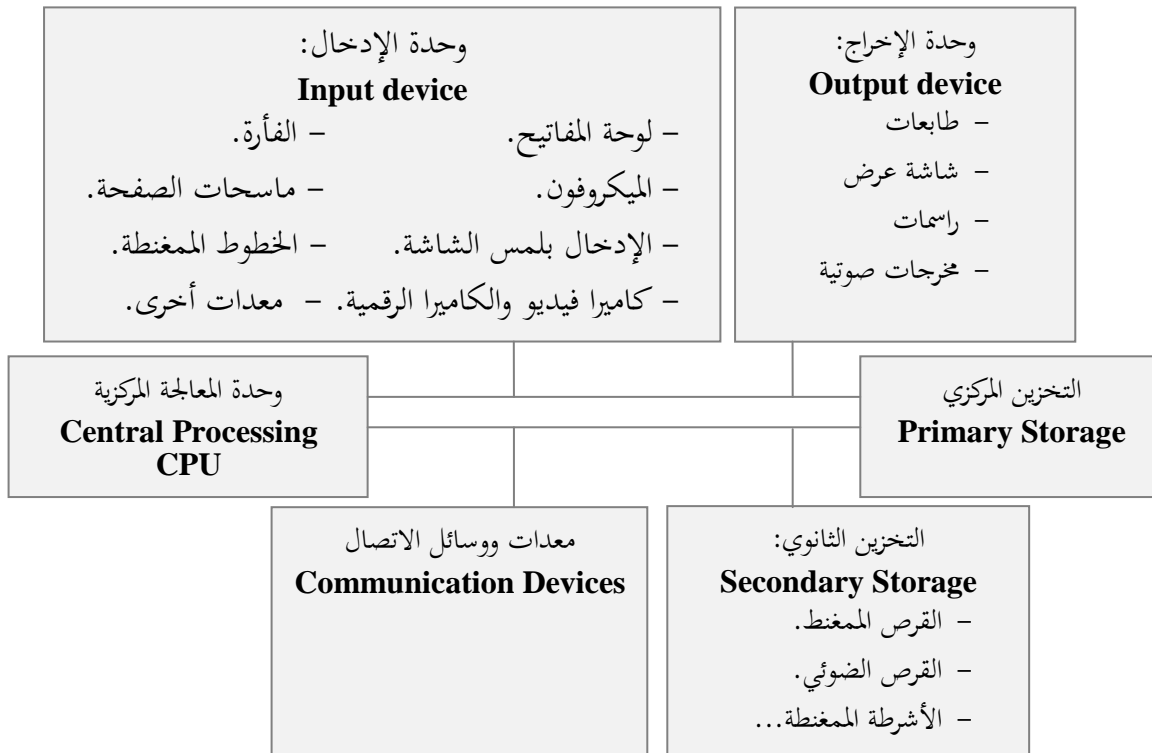
* هو حاسوب صغير يستخدم كمتصفح ويب ولعمل التقارير والجدول الإلكترونية، ويستخدم في تخزين كمية كبيرة من البيانات، وهو في الغالب يعمل بتقنية شاشة اللمس ويستخدم قلم من نوع خاص.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

على العموم فإن الحواسيب الشخصية المكتبية الثابتة هي الصنف الأكثر استخداما من قبل المنظمات، وذلك لاعتبارات عدة مثل: قوة الأداء، والسعر المنخفض مقارنة بالحواسيب المحمولة، وإمكانية ترقية مكوناتها، وبمناسبة ذكر مكوناتها فهي في الغالب لا تخرج عن المكونات التالية:

1. **أجهزة الإدخال:** تستخدم هذه الأجهزة لإدخال البيانات بكل أنواعها النصية والفيديوية والصور والصوت والأشكال¹، ومن هذه الأجهزة نجد: لوحة المفاتيح، الفأرة، الميكروفون، الإدخال بلمس الشاشة، مساحات الصفحة، لوحة الرسومات الرقمية، القلم الضوئي، كرة المسار، كاميرا فيديو والكاميرا الرقمية، مسجلات نقاط البيع، الخطوط الممغنطة*، تمييز الرموز الحبرية الممغنطة**...² وهذه الأجهزة في تطور مستمر.
2. **أجهزة الإخراج:** وتستخدم هذه الأجهزة لغرض استرجاع البيانات والمعلومات سواء كانت على شكل مطبوع أو على الشاشة³، ومن أجهزة الإخراج نجد: الطابعات، شاشة عرض، راسمات، مخرجات صوتية...⁴

الشكل رقم (1-8): المكونات المادية للحاسوب.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة السادسة، الأردن: دار المسيرة، 2012، ص:243، بتصرف.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص: 81-83. * وهي خطوط تكتب على بطاقة بلاستيكية، وغالبا ما توجد هذه الخطوط خلف بطاقة البنك، وتبين هذه الخطوط بيانات موثقة مثل: رقم الحساب ورقم البطاقة الشخصية.

** وهي رموز مطبوعة بطريقة ممغنطة تحول إلى رموز مقروءة باستخدام الحاسوب تستخدم غالبا في الشيكات.

(2) محمد بلال الزغيبي وآخرون، مهارات الحاسوب: الحاسوب والبرمجيات الجاهزة، الطبعة الأولى، الأردن: زمزم، 2009، ص: 33-38.

(3) علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص: 81-83.

(4) محمد بلال الزغيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39-42.

3. وحدة المعالجة المركزية: التي تقوم بمعالجة البيانات وتسيطر على بقية أجزاء نظام الحاسوب، ويتم معالجة البيانات بغرض تحويلها إلى شكل أكثر فائدة، بالإضافة إلى وظيفة السيطرة والتنسيق التي تقوم بها على بقية أجزاء نظام الحاسوب.

4. وحدة التخزين الرئيسي (المركزي): والتي تقوم بالتخزين المؤقت للبيانات وتعليمات البرامج أثناء المعالجة.

5. وحدة التخزين الثانوي: وهي التي تقوم بتخزين البيانات والتعليمات عندما لا تكون مستخدمة في المعالجة، مثال ذلك الأقراص والأشرطة المغنطة والأقراص الضوئية....

6. وسائل الاتصال: وهي الوسائل التي تسيطر على عمليات نقل ومرور البيانات والمعلومات من وإلى شبكات الاتصال*، وهي تؤمن الربط بين الحاسوب من جهة، وبين شبكات الاتصال من جهة أخرى.¹

ثانيا- البرامج التشغيلية:

تعتبر البرامج التشغيلية عن مجموعة التعليمات التي توجه أنشطة الحاسب الإلكتروني،² تسهل هذه التعليمات التعامل مع المكونات المادية عن طريق أوامر إضافة إلى تحديد الكيفية التي تنفذ بها الوظائف الموكلة للحاسوب بمعنى أن أجهزة الحاسوب من دون البرمجيات لا تعني شيئا وتكون دون فائدة،³ ويوجد نوعان رئيسيان من البرمجيات التشغيلية للحاسوب هما:

1. برمجيات النظام:

وهي تضم كل البرامج المشغلة للآلة، وهي برامج أنشئت خصيصا لتنظيم سير المكونات الآلية للحاسوب، فهي التي تقوم بتفسير الأوامر الآتية من المستعمل وتحويلها على إشارات تشغل بها المعدات، وتكون كل البرامج ما يسمى بنظام التشغيل (Operating System) ومن أمثلته:

- نظام ميكروسوفت دوس (MS DOS) والمستعمل في حاسبات (IBM) والحاسبات المطابقة لها.
- نظام ويندوز (Windows) الذي هو خليفة (DOS) ويمتاز بمرونة والسهولة الاستخدام.
- نظام فاندر (Finder) وأوس (Mac-os) المستعملين في حاسبات ماكينتوش (Macintosh).
- نظام أونيكس (UNIX) المستعمل خاصة في الشبكات.⁴

بالإضافة إلى إدارة جميع المكونات المادية للحاسوب تقدم برمجيات النظام واجهة بسيطة للمستخدم لكي يتمكن من التعامل مع هذه المكونات،⁵ وتضم برمجيات النظام كلا من:

* سنتكلم عنها في المبحث التالي.

(1) عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

(2) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

(3) زرار العياشي وغياذ كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، عمان: دار الصفاء، 2016، ص: 62.

(4) قشنيطي منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة، جامعة الجزائر (03)، 2012، ص: 70.

(5) زرار العياشي وغياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، 2016، ص: 62.

أ. برامج إدارة النظام: وتتضمن مجموعة من التعليمات العامة التي يتم تخزينها داخل الحاسب والتي تتولى مراقبة وتنسيق الأنشطة التي تقوم بها أجزاء الحاسب، حيث يطلق على هذه المجموعة من التعليمات عادة اسم البرامج الأساسية أو برامج الرقابة أين يقوم موردوا الحاسبات عادة بتوفير مثل هذا النوع من البرامج.¹

ب. برنامج تطوير النظام: التي تتكون من لغات البرمجة "لغة الحاسوب" واللغات العالية المستوى ولغات "قواعد البيانات"،² بالإضافة إلى البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات والايجازات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.³

2. البرمجيات التطبيقية:

وهي مجموعة من التعليمات الخاصة والتي توجه إلى وحدة التشغيل للقيام ببعض العمليات على بيانات معينة وتحديد موقع هذه البيانات داخل وحدة التخزين،⁴ وتتفرع البرمجيات التطبيقية إلى:

أ. البرامج التطبيقية العامة: وهي البرامج التي تمكن من معالجة البيانات والمعلومات العامة، والتي يمكن أن تستفيد منها فئة كبيرة من المستخدمين،⁵ ومن أمثلتها:

- معالجة النصوص مثل (Works) و (Word).
- معالجة الجداول مثل (Excel) و (Qpro)
- أنظمة تسيير قواعد البيانات مثل (Access) و (dBase)
- لغات البرمجة، وهي تطبيقات تسمح بإدخال برامج أخرى كبرامج التسلية وبرامج التسيير...، وأهم هذه اللغات: بازيك (Basic)، باسكال، دلفي (Pascal).⁶

ب. برامج التطبيقية الخاصة:

وتشمل كل التطبيقات المخصصة في مجالات أنشطة عمل محددة مثل: التسويق، المحاسبة، المالية، تسيير المخزون، إدارة علاقات الزبائن وسلاسل التوريد.

ويمكن تصنيف برمجيات التطبيق المتوفرة في الأسواق العالمية إلى:

- برامج تجارية: والتي تسمى أيضا ببرامج المالكين وهي تمثل مختلف البرامج المعروضة للبيع.

(1) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) زوزار العياشي وغياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

(3) غسان اللامي وأميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الأردن: دار البازوري، 2008، ص: 241.

(4) عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(5) طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2011، ص: 100.

(6) قشنيطي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

- برامج مجانية: وهي عبارة عن برامج لها حقوق النشر، وتوزع مجاناً وذلك في الغالب عن طريق الإنترنت بغرض التعرف على ردود فعل المستخدمين ووجهات نظرهم لتطوير هذه البرامج في طبعات لاحقة أو لأغراض علمية إنسانية بحتة.
- برامج مؤجرة: وتتمثل في برامج لها حقوق ملكية المنظمات أو الجهات المنتجة تقوم المنظمة باستئجارها بدلاً من شرائها بمبالغ قد لا تستطيع دفعها.
- برامج عناوين إلكترونية عامة: وهي عبارة عن برامج مفتوحة المصدر في مجال البرمجة ليست لها حقوق الملكية حيث يمكن لأي مستخدم القيام بأي عملية عليها مجاناً.
- برامج المشاركة: هي برامج لها حقوق الملكية لكنها مجانية يدفع المستخدم أجرها إذا قرر الاستمرار في استخدامها.¹

ثالثاً- قواعد البيانات:

تعتبر البيانات عن حقيقة وحدث معين أما قاعدة البيانات فهي مستودع لجميع البيانات لتلبية الاحتياجات من المعلومات، فقاعدة البيانات هي حزمة منظمة من البيانات المترابطة منطقياً في ترتيب منظم من ملفات الأعمال المتكاملة وكل ملف من ملفات قاعدة البيانات يتكون من العناصر التالية:

- **عنصر البيانات (Character):** وهو أصغر عنصر منطقي يتكون من حرف منفرد، رمز، أو رقم، ويشير العنصر إلى البايت (Byte) (ويتكون من ثمانية بيت).
- **الحقل (Field):** يمثل مجموعة من عناصر البيانات الذي يشير إلى كينونة أو كائن ويمثل بالضرورة خاصية تصف المكونات المميزة لكينونة البيانات،² مثل اسم الموظف، عنوانه...
- **السجل (Record):** وهو مجموعة من الحقول المترابطة، تخص وحدة واحدة من موضوع قاعدة البيانات، ويكون متفق عليها بموجب البرنامج التطبيقي المخزن في ذلك الحاسوب والمعنى بمعالجة البيانات المطلوبة لعمل كشاف أو فهرس أو نظام للأفراد والموظفين أو الرواتب.... الخ.
- **الملف (File):** تمثل مجموعة محددة من القيود في قاعدة البيانات.³

إن المنافع التي تحققها هذه القواعد هي التي جعلت منها ضرورة وأداة أساسية لحفظ بيانات المنظمة وتتجلى أهمية هذه القواعد في:

- إيجاد قواعد بيانات والمحافظة عليها والحد من متطلبات التعريف بالبيانات.
- تستخدم كروابط بين برامج التطبيق من جهة وأماكن وجود ملفات البيانات من جهة أخرى.
- الحد من فيض البيانات وعدم دقتها.

(1) زرار العياشي وغباد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 65-66.

(2) محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

(3) سيد صابر تعلق، مرجع سبق ذكره، ص: 98-99.

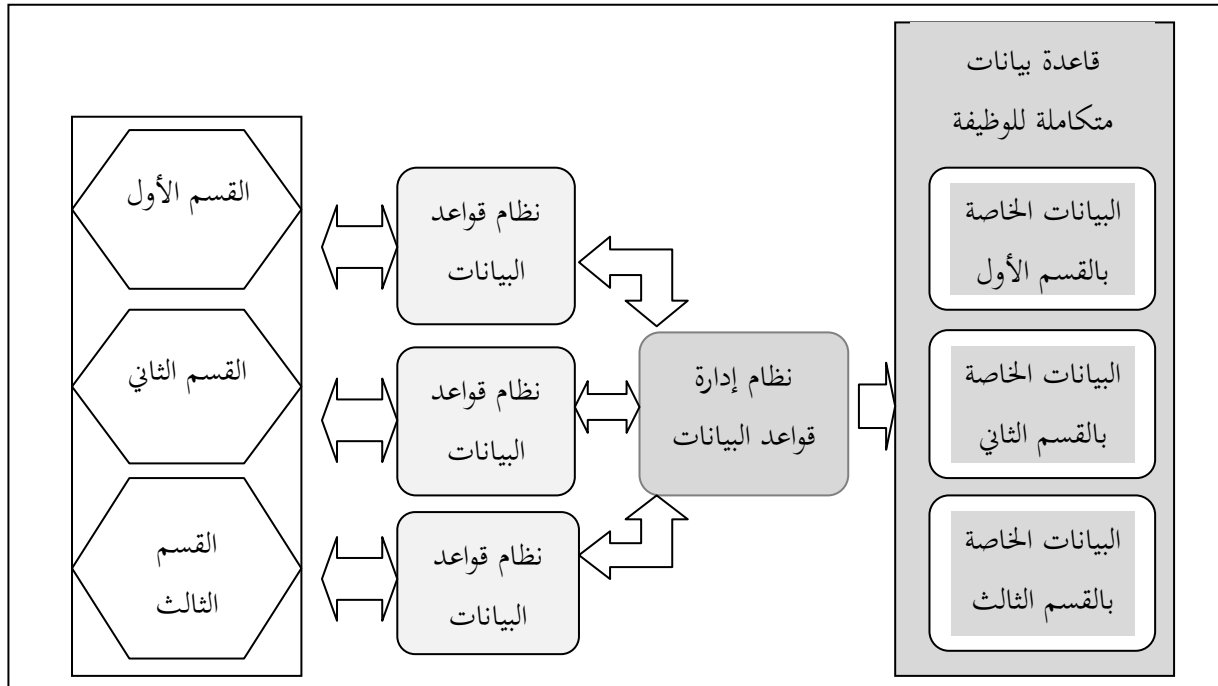
الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- التقليل من التعقيدات والغموض في التعامل البيانات والبرامج.
 - تحسين المرونة والتمكين في العمليات على المعلومات.
 - السماح بمركزية استخدام البيانات وإدارتها من طرف المنظمة.¹
- وتقسم قواعد البيانات إلى عدة أنواع:²

- **قواعد البيانات حسب مستخدميهما:** فهناك قواعد فردية تستخدم بواسطة فرد واحد وقواعد المشاركة ويكون هذا النوع مشاركةً بين العاملين في منظمة معينة، ونجد أيضا قواعد بيانات الموزعة ويشمل على مجموعة حاسبات تخزن فيها البيانات في المواقع المختلفة وترتبط مع بعضها البعض بواسطة شبكة حواسيب الزبائن وقواعد البيانات العامة.
- **قواعد البيانات حسب محتوياتها:** وهي أربع أنواع؛ قواعد بيلوجرافية والتي تحوي بيانات وصفية وموضوعية وكشافات ومستخلصات وقواعد مرجعية وتمثل مجاميع مهمة من المعلومات التي يحتاجها المستفيدون للإجابة على استفساراتهم، وقواعد رقمية وإحصائية وقواعد نصوص كاملة التي تشمل على كامل النصوص لمصادر المعلومات المحسوبة.

ولإعطاء تصور واضح حول ماهية قواعد البيانات وبيئتها استعنا بالشكل الموالي:

الشكل رقم (1-9): بيئة قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.



المصدر: زرار العياشي وغياذ كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، عمان: دار الصفاء، 2016، ص:67.

(1) زرار العياشي وغياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 66-67.

(2) غسان داود اللامي وأميرة البياتي، مرجع سبق ذكره، ص:242.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

من الشكل السابق يتضح لنا أن لكل قسم معين في المنظمة بياناته الخاصة تسجل هذه البيانات في نظام قاعدة البيانات ويدار بشكل متكامل مع بيانات باقي الأقسام هذه التشكيلة من البيانات المجمعة تشكل في مجملها قاعدة بيانات وظيفية، أي أن لكل كل قسم تنفيذي في المنظمة قاعدة بيانات خاص به، تسهل هذه القاعدة عملية الوصول للبيانات في الوقت المناسب وبالذقة والكمية المطلوبة.

المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال.

اختزلت تكنولوجيا الاتصال الحاجز المكاني والحدود الجغرافية للبلدان، فأصبح تدويل الأعمال أمر أكثر يسرا على منظمات الأعمال مما ساهم في توسيع نطاق نشاطها التجاري. هذه التكنولوجيا أثرت بدورها في خيارات وثقافات العميل وإدراكه، فصبح أكثر إطلاعا على معلومات المنظمة، أكثر ارتباطا بها، خياراته لا محدودة وأرائه ذات قيمة عالية. إن سرعة انتشار هذه التكنولوجيا وتطورها السريع ساهم في تسهيل وصول المنظمة إلى عملائها واكتشاف توقعاتهم وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات أبرزها الهاتف الذكي ومختلف شبكات الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال.

تعد تكنولوجيا الاتصال من أهم البنى التحتية للمنظمات ومدخل مهم من مدخلات المنظمة المفتوحة، إذ أنه لا يمكن اليوم إحداث تغييرات قصوى إلا إذا كانت تتحملها التغييرات في الاتصالات.¹

أولا- تعريف تكنولوجيا الاتصال:

عندما استطاع الإنسان أن يتكلم شهد المجتمع البشري ثورة **الاتصال الأولى**، حيث أصبح ممكنا لأول مرة أن تجمع البشرية "عن طريق الكلام" حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها، ثم جاءت ثورة **الاتصال الثانية** عندما توصل السومريون إلى اختراع أقدم طريقة للكتابة في العالم، وهي الكتابة المسمارية على الطين نحو (3600) ثلاثة آلاف وست مئة سنة قبل الميلاد، وقد حفظت تلك الألواح الفكر السياسي الاجتماعي والفلسفي في مراحلها الأولى،² واقتترنت ثورة **الاتصال الثالثة** بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر (15) ميلادي إذ مهدت لما سيأتي مستقبلا من تطور في مجال الطباعة وغيرها وكانت الطباعة تتم بالحروف المعدنية المنفصلة،³ ومن ثم بدأت معالم الثورة **الاتصالية الرابعة** خلال القرن التاسع عشر واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين وتمثلت هذه الثورة بظهور عدد كبير من وسائل الاتصال استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية، ففي عام (1824) اكتشف العالم الإنجليزي وليم سترجون (Sturgeon) الموجات الكهرومغناطيسية واستطاع صمويل مورس (Morse) اختراع التلغراف في عام (1937) وابتكر طريقة للكتابة تعتمد على النقط والشرط (Dots & Dashes) وفي عام (1876) استطاع جراهام بل (Graham Bell) أن يخترع التليفون لنقل الصوت البشري إلى مسافات بعيدة، وفي عام (1877) اخترع توماس إديسون (Edison) جهاز الفونوغراف (Phonograph) ثم تمكن العالم الألماني إميل برلنجر في عام (1887) من ابتكار القرص المسطح (Flate Disc) الذي يستخدم في تسجيل الصوت، وفي عام (1895) شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية ثم أصبحت السينما ناطقة في عام (1928)، وتمكن العالم الإيطالي جوجيليو ماركوني (Marconi) من اختراع اللاسلكي في عام (1896) وكانت تلك هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة نسبياً دون استخدام الأسلاك وكان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه

(1) حورية بولعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز

بالشرق "GRTG" قسنطينة، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص: 11. بتصرف

(2) حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 1997، ص: 42-43.

(3) محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

خدمات الراديو المنتظمة منذ عام (1919) أما البث التلفزيوني فقد بدأت تجاربه في الولايات المتحدة منذ أواخر العشرينات وفي أول جويلية (1914) بدأت خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة، أما ثورة الاتصال الخامسة فقد أتاحتها التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين من خلال اندماج ظاهرة تفجر المعلومات وتطور وسائل الاتصال وتعدد أساليبه. وقد تمثل المظهر البارز لتفجر المعلومات في استخدام الحاسب الإلكتروني في تخزين خلاصة ما أنتجه الفكر البشري واسترجاعه، في حيز صغير للغاية، وبسرعة فائقة. كما تمثلت ثورة الاتصال الخامسة في استخدام الأقمار الصناعية وشبكة الإنترنت لنقل البيانات والصور والرسوم والصوت عبر الدول والقارات بطريقة فورية.¹

ولا يزال هذا المجال الحيوي يشهد تطورات كبيرة، فلا يمر يوم إلا ونسمع عن ظهور أجيال جديدة وخدمات إضافية، حتى صار العالم لا يمكن تصوره من دون هذه التكنولوجيا، ولا يمكن لإدارة الأعمال أن تعمل من دونها، ولقد طرأت التطورات في مجال الاتصالات واستخداماتها في منظمات الأعمال بثلاث مجالات وهي:

✓ **المجال الأول (المجال الصناعي Industrial Field):** إذا ازدادت فيه المنافسة بشكل واضح بين المجهزين والناقلين ومنظمات الخدمات.

✓ **المجال الثاني (الجانب التكنولوجي Technical Aspect):** بالتوجه العالمي نحو الشبكات المتكاملة التي تدمج بين أشكال البيانات (صوت، صورة، ونصوص) فضلا عن الاستخدام المكثف لقنوات الأقمار الصناعية والألياف البصرية.

✓ **المجال الثالث (جانب التطبيقات العلمية Working Application):** فقد أدت التطورات الصناعية والتكنولوجية إلى إحداث تغيير واضح في استخدام وسائل الاتصالات في منظمات.²

إن هذا التطور شكل بتراكمه مفهوم تكنولوجيا الاتصال بشكلها الحالي فعرفت بأشكال عدة نذكر منها:

- **تعريف (Carter and others)** بأنها: «مجموعة من التجهيزات التي تتكون من قنوات الاتصال ومجموعة من الأجهزة المساندة والبروتوكولات وخطوط الاتصال والتي تساعد في عملية نقل البيانات من موقع إلى آخر الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أي موقع للمنظمة مهما بعدت المسافة الجغرافية».³

- **تعريف (Cupta)** بأنها: «عملية إرسال ونقل البيانات بمختلف أشكالها (نصوص، صوت، صورة، رسوم) من مجموعة الوسائل الإلكترونية عبر قنوات معينة إلى مجموعة أخرى من الوسائل الإلكترونية المنتشرة جغرافيا».⁴

(1) صباح محمد كلو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد (06)، العدد (02)، 2010، ص: 66-68.

(2) حيدر شاكر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

(3) عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

(4) حيدر شاكر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

- **تعريف (السالمي والدباغ) بأنها:** «التركيبية التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الاتصالات الأجهزة والمعدات مثل: خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الأقمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية، أجهزة ربط الشبكات، وتعد الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) إحدى شبكات الاتصال العالمية».¹

- **تعريف (المكاوي) بأنها:** «الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر».²

إذن يمكن تعريف تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بأنها: «بمجموع وسائل الاتصال والعناصر الفاعلة في عملية نقل المعلومات عبر الأماكن المختلفة».

ثانياً- علاقة تكنولوجيا الاتصال بتكنولوجيا المعلومات:

عندما نريد إيجاد العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات فإننا نشير إلى أن المعلومات نشأت أولاً مع وجود أول تجمع من البشر ولو كان صغيراً، ولهذا تكون كلمة المعلومات متقدمة في عبارة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، لكن هناك رأي آخر يرى أن المعلومات لم تزدهر إلا بعد أن تقدمت الاتصالات أولاً، وقد يؤخذ بأن الاتصالات ضمن أساسيات أو عناصر تكنولوجيا المعلومات كما قد يؤخذ بالضرورة حدوث اندماج وتكامل بين تكنولوجيا المعلومات وبين الاتصال لصعوبة الفصل بينهما.³

وينظر إلى كل من تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات على أنهما وجهان لعملة واحدة.⁴ فتكنولوجيا الاتصال تمثل رافد لتكنولوجيا المعلومات على أساس أن المادة الخام لتكنولوجيا المعلومات هي البيانات والمعلومات والمعارف، وأدائها الأساسية بلا منازع هي الحاسب الآلي وبرمجياته التي تستهلك طاقاته الحاسوبية في تحويل هذه المادة الخام إلى خدمات معلوماتية، أما التوزيع فيتم من خلال التفاعل الفوري بين الإنسان والآلة، أو من خلال أساليب البث المباشر وغير المباشر كما هي الحال في أجهزة الإعلام، أو من خلال شبكات البيانات التي تصل بين جهاز وجهاز آخر.⁵

(1) السالمي علاء عبد الرزاق والدباغ رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2001، ص: 35.

(2) مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2008، ص: 41.

(3) تمني طلال صالح حكيمي، واقع ثقافة استخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتقنية المعلومات والاتصالات في التدريس، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2009، ص: 14.

(4) علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولايات قسنطينة عنابة سطيف أنموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص: 32-33.

(5) تمني طلال صالح حكيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

وبناءً على ذلك فإنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال فترابطت شبكات الاتصال مع تكنولوجيا المعلومات، وانتهى بذلك عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الاتصال.¹

ثانياً- خصائص تكنولوجيا الاتصال:

لتكنولوجيا الاتصال مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل مشارك أن يستخدم النظام في الوقت نفسه، فمثلاً في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون حاجة إلى وجود مستقبل للرسالة.²
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمنظمات وباقي الجماعات.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا الاتصال، فالإنترنت مثلاً لا يمكن لأي جهة أن تعطله على مستوى العالم، أي أنه يتمتع باستمرارية عمله، وليس هناك حاسوب واحد يتحكم فيها، ويمكن أن تعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الإنترنت بمحملها للخطر، ودون أن تتوقف الاتصالات غيرها.
- **قابلية التوصيل:** أي الربط بين الأجهزة الاتصالية المختلفة، بغض النظر عن البلد أو المنظمة التي تم فيها الصنع، كما أن تكنولوجيا الاتصال تتميز بخاصية قابلية التحرك أو الحركية حيث يمكن لمستخدميها الاستفادة منها أثناء تنقلهم في أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة: كالحاسب الآلي النقال، الإنترنت اللاسلكية....
- **قابلية التحويل:** أي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مقروءة أو ما يسمى بالمقروء الإلكتروني.
- **اللاجماهيرية:** إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك أي بإمكانها توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة كما أنها تسمح بالجمع بين أنواع مختلفة للاتصالات سواء كان ذلك من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من مجموعة إلى مجموعة.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن، كما إنها تتميز بالعالمية والكونية أي المحيط

(1) حورية بولعويادات، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

(2) سميشي وداد، الصحافيون الجزائريون ومصادر المعلومات الإلكترونية: دراسة مقارنة بين القطاع السمعي والبصري والمكتوب، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص: 57.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.¹

ثالثاً- قيمة الأعمال بالاتصالات: ثورة الاتصالات أضفت قيمة جديدة للأعمال من خلال:²

- خفض تكاليف الأعمال، حيث أصبحت التكلفة عند الشراء والبيع والمساهمة في السوق التقليدي والسوق الرقمي من خلال كون الشبكات تتميز بكلفة أقل وقوة أكبر.
- خفض تكاليف الوكالة، إذ أن تكاليف الإدارة تندرج في أن المديرين قادرون على رصد أداء الموظفين والأسواق عن بعد من خلال الشبكات.
- زيادة السرعة، إذ أن المديرين والمنظمات بإمكانهم الاستجابة بسرعة أكبر لتغيرات ظروف بيئة العمل.
- قرارات إدارة الجودة العالية، إذ أن المديرين على الأرجح يتخذون قرارات صحيحة استناداً إلى معلومات صحيحة في الوقت المناسب.
- إزالة الحواجز الجغرافية، إذ أن مقاهي الإنترنت منتشرة في كل مكان، وأن المشتري بإمكانه الوصول إلى البضاعة المطلوبة دون وسطاء.
- إزالة الحاجز الزمني، إذ أن الكثير من الأعمال بالإمكان القيام بها وإنتاجها وتسليمها عبر الإنترنت، فهناك مثلاً يوم يبدأ في بلد معين بينما ينتهي يوم في بلد آخر في نفس الوقت فالعمل يكون متواصلاً على مدار الساعة.

المطلب الثاني: الهواتف الذكية كأحد التطبيقات المعاصرة لتكنولوجيا الاتصال.

لوقت قريب كانت الحواسيب تعتبر أهم وسيلة للوصول إلى المعلومات الإلكترونية بل أكثرها انتشاراً، ولكن في السنوات القليلة الأخيرة برزت إلى الساحة الهواتف الذكية التي تعتبر جيلاً تكنولوجياً متقدماً ينافس الحواسيب بما فيها المحمول منها في الهيمنة والانتشار وهذا ما تؤكدته إحصائيات **الاتحاد الدولي للاتصالات** إذ تشير إلى أنه مقابل كل شخص يتصل بالإنترنت عن طريق الحاسوب هناك شخصان يرتبطان بشبكة الإنترنت عن طريق الهواتف النقالة حيث يتوقع أنه بحدود سنة (2020) سيكون الهاتف الذكي الأداة التكنولوجية الأكثر استخداماً على الإطلاق في الولوج إلى الإنترنت.³ الهاتف ذكي (Smartphone) هو مصطلح يطلق على فئة من الهواتف المحمولة الحديثة التي

(1) زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بسونطراك فرع (STH)، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، الجزائر: جامعة أبو بكر بالقايد، 2010، ص: 29-30.

(2) مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص: 206.

(3) شابونية عمر وحول وليد، استخدام الطلبة للهواتف الذكية في الوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية: دراسة ميدانية بجامعة القالمة، ملخصات الملتقى الوطني الخامس حول: تطبيقات الهواتف الذكية في الجامعات "الواقع، الرهانات، الأفاق"، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، ص: 5. متاح على الرابط:

<http://www.univ-constantine2.dz/files/ben-sabti1.pdf>, Le: (04/03/ 2018).

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تستخدم نظام تشغيل متطور، ومعظمها يستخدم شاشة اللمس واجهة للمستخدم ويقوم بتشغيل تطبيقات المحمول.¹ ويتيح هذا الهاتف خدمات إضافية تتجاوز مفهوم الاتصالات الصوتية والرسائل القصيرة لتقدم خدمات الولوج إلى الشبكات العنكبوتية والخدمات الإضافية وتطبيقات الخلوي والفيديو ومشاهدة القنوات والمكالمات المرئية،² فقد زود هذا الجهاز بإمكانات متقدمة ليعمل كجهاز حاسوب مصغر حيث يحتوي على البريد الإلكتروني ومستعرضات الإنترنت ولوحة مفاتيح ذاتية بالإضافة إلى إمكانية وصله بلوحة المفاتيح خارجية من خلال (USB).³

تقوم الفكرة الجوهرية لمختلف الاستخدامات لوسائط الهاتف الذكي على توفير المعلومات عند طلبها أو الحاجة إليها وتحويلها إلى بوابة سهلة وميسورة للحصول على المعلومات أينما كان المستخدم وفي أي وقت يريد، هذه المعلومات قد تتضمن أحوال الطقس، والسفر والتنقل، القراءة وتصفح المجلات والجرائد والاطلاع على الأخبار، موارد التسلية والألعاب، متابعة الأسواق المالية وحركات الأسهم، الدعاية والإعلانات بشكل تفاعلي، الشراء والبيع والتسوق من مختلف مواقع التجارة والأعمال الإلكترونية، الحجز بأنواعه وشراء التذاكر والبطاقات، وتنفيذ مختلف الأعمال المصرفية سواء الاستعلامية أو عمليات نقل النقود أو الدفع أو غيرها، إدارة البطاقات الذكية لمختلف الاستخدامات، ولا نستغرب؛ فالهاتف الذكي قد أصبح المتحكم لفتح الأبواب وتشغيل الأجهزة، وحتى أنه وسيلة التعامل مع مزودات النقد في الشوارع عندما تتحول شاشته إلى نموذج مشابه لشاشة مزود النقد الآلي ينفذ من خلالها ما يريد من أنشطة استعلامية أو طلبات.⁴

ثانياً- مراحل تطور الهاتف للوصول إلى الهاتف الذكي.

لقد عرفت الهواتف الذكية انتشاراً لم يسبق له مثيل في تاريخ التكنولوجيا تقريبا، خاصة وأن هذا الانتشار الواسع سائر انتشار شبكات الاتصال والربط بشبكة الإنترنت، سواء عن طريق (WiFi) أو شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع،⁵ أي أن الهاتف الذكي قد مر بمراحل وأجيال ليكون ما هو عليه الآن، فبدأ الأمر بالجيل القديم للهاتف النقال والمسمى بالجيل صفر (Zero Generation 0G) عام (1975) والذي يمثل بأجهزة الوكي توكي (-walkie)

(1) متاح على الرابط:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D8%A7%D8%AA%D9%81_%D8%B0%D9%83%D9%8A, on: (02/03/2018).

(2) الحمزة منير والحمزة سنية، الهواتف الذكية والمكتبات نوافذ ومنافذ المعلومات الجديدة: المكتبات بين يديك مع الإشارة إلى بعض التطبيقات التكنولوجية لها، ملخصات الملتقى الوطني الخامس حول: تطبيقات الهواتف الذكية في الجامعات الواقع، الرهانات، الأفاق، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، ص: 3. متاح على الرابط:

<http://www.univ-constantine2.dz/files/ben-sabti1.pdf>, Le: (04/03/2018).

(3) أسماء رشاد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

(4) يوسفات علي وبوزيان الرحمان هاجر، دور الهاتف لخلوي في تطوير وتحسين نظم الدفع في الجزائر، ورقة بحثية قدمت إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 27/26 أبريل 2011، ص: 3-4، بتصرف.

(5) شيبونية عمر ولحول وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

(talkie) أو اضغط لتتكلم،¹ وتطورت أجياله بحيث كلما ظهرت تقنية جديدة في جيل معين يصار إلى تسمية فرعية له، وفيما يلي الأجيال الرئيسية للأنظمة الخلوية:²

1. الجيل الأول للهواتف النقال (1G):

تم تطبيق هذا الجيل في الثمانينات في أمريكا الشمالية باسم خدمة الهاتف النقال المتقدم (**Advanced Mobile Phone service (AMPS)**) ثم انتشر في أوروبا، علما بأن هذا الجيل من الهواتف النقال لم يطبق في البلاد العربية. وما يقدمه من خدمات يقتصر على المكالمات الهاتفية يمتاز هذا النظام بأن جهاز الهاتف له حجم كبير وله بطارية كبيرة لأنه يستهلك طاقة كبيرة إضافة إلى أنه يحتاج إلى شحن مستمر.

2. الجيل الثاني للهواتف النقال (2G):

الجيل الثاني تم تطبيقه في نهاية الثمانينات وأنتشر بشكل كبير في بداية التسعينيات، وفي بدايته كان تطويرا للهواتف النقال المتقدم (AMPS)، يمثل النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (**Global System For mobile Communications**) أشهر أنواعه وقد طبق أولا في أوروبا، قدم هذا الجيل خدمات أخرى إضافة إلى المكالمات الهاتفية وهي الرسائل القصيرة والخصوصية في العمل والاستفسار عن الرصيد وغيرها، الأجيال الحديثة منه امتازت بسرعة أكبر في نقل البيانات تصل إلى (2) ميغابايت (Megabyte) في كل ثانية، إضافة إلى خدمات أخرى منها الصور والوسائط المتعددة.

3. الجيل الثالث للهواتف النقال (3G):

الجيل الثالث للهواتف النقال تم تطبيقه في بداية سنة (2000)، يمتاز هذا الجيل بأن البنية التحتية له تختلف عن الجيل الثاني، وأن تكنولوجيا الجيل الثالث تمكن المستخدمين من تطبيق مدى أوسع من الخدمات الأكثر تقدما من خلال الكفاءة العالية لهذه التكنولوجيا إضافة إلى أن سرعة نقل المعلومات التي تصل إلى (10) ميغابايت (MB) لكل ثانية، وتشمل هذه الخدمات الاتصالات الهاتفية للبيانات والصوت والفيديو اللاسلكية واسعة النطاق. الجيل الثالث يضيف ميزة للهواتف النقال وهي أنه يعمل بنظام عنونة بروتوكول الإنترنت أي إمكانية دخول الإنترنت من خلاله.

4. الجيل الرابع للهواتف النقال (4G):

الجيل الرابع للهواتف تم تطبيقه عام (2007) في الولايات المتحدة واليابان ثم انتشر بعد ذلك لبقية العالم، يمتاز هذا الجيل بأنه يعمل بالنظام الكامل لعنونة بروتوكولات الإنترنت، والذي يمكن المستخدم من التعامل مع جهاز الهاتف كأنه طرف من الإنترنت. يقدم الجيل الرابع للاتصالات الخلوية سرعة عالية لنقل البيانات تصل إلى (100) ميغابايت لكل ثانية، وهذا ما يؤهله لتحمل خدمات عالية الجودة كرسائل الوسائط المتعددة والإرسال الفيديوي والتلفزي والبث الفيديوي الرقمي وتقديم الخدمات في أي زمان وأي مكان.

(1) مزهر شعبان العاني، مرجع سبق ذكره، ص: 247-246.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 249-247.

الجيل الرابع من شبكات الهاتف النقال هو الجيل المنتشر في الوقت الحالي في انتظار انطلاق الجيل الخامس والذي من المتوقع أن يتسع نطاق تردده وأن يوفر فرصاً أكبر للاتصال بطرق متطورة، إضافة إلى سرعة فائقة في التحميل أسرع من الجيل الرابع، وفي سبيل تحقيق ذلك تتسابق المنظمات المطورة للهواتف الذكية لتوفير هواتف تدعم الجيل الجديد إذ أعلنت شركة الاتصالات الأمريكية فيرايزون (Verizon) وسامسونغ (Samsung) عن إطلاق أول هواتف ذكية تجارية داعمة لهذا الجيل في الولايات المتحدة، في النصف الأول من عام (2019)، ومن المقرر أن تقوم الشركتان بكشف النقاب عن النموذج الأولي للهاتف الجديد المدعوم من منصة (Qualcomm Snapdragon Mobile) الرائدة، وذلك في مؤتمر (Qualcomm Snapdragon Technology) السنوي في ماوي، هاواي.¹ حالياً هناك بعض مناطق في الولايات المتحدة تستخدم شبكات الجيل الخامس هذا إلى جانب العديد من الشركات التي ستبدأ بالاختبارات الخاصة بها لكن لا يُتوقع إطلاق ذلك قبل عام (2021).²

ثالثاً- الهاتف الذكي في عالم الأعمال:

انتشر استخدام الأجهزة الذكية في مكان العمل وازداد بشكل ملحوظ، فأصبح بذلك الموظفون يفضلون الاتصال عبر أجهزتهم النقالة وذلك لكونها تمنح الموظفين وصولاً افتراضياً غير محدود تقريباً إلى المعلومات وإلى بعضهم البعض وإلى التطبيقات (في أي وقت وفي أي مكان) في حين أنها تقوم بخفض التكاليف وتعزيز إنتاجية الموظفين بالنسبة لأصحاب العمل، سواء كان العمل عبارة عن استعراض وتحرير للمستندات وجداول البيانات والعروض التقديمية في الوقت الملائم للموظف، أو الوصول إلى تطبيقات المنظمة وشبكة الموظفين الداخلية من المنزل أو خلال السفر،³ وبشكل عام فإن الهواتف الذكية تؤثر في عالم الأعمال في جوانب عدة نذكر منها:

- السماح للموظفين باستخدام أجهزتهم الإلكترونية الخاصة في مكان العمل: ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات تسعى لتعزيز إجراءاتها الأمنية لحماية بياناتها من الاختراق عبر الأجهزة الشخصية، أو ابتكار بيئة عمل افتراضية لفصل البيانات والحد من صلاحيات الاطلاع عليها من خلال الأجهزة الشخصية، ونتج عن إدخال الهواتف الذكية في بيئة المنظمات كذلك إدراجها كإضافة إيجابية تسهل مجريات العمل اليومية إذ نشرت منظمة (Gartner) الأمريكية للدراسات والبحوث التكنولوجية، تقريراً يوضح فيه أن (20%) من المنظمات تستخدم الهواتف الذكية عوضاً عن بطاقات الدخول التقليدية بحلول عام (2020)، وأوضحت أن (5%) من المنظمات بالفعل بدأت تعتمد على الهواتف الذكية للدخول إلى مكاتبها خلال (2016)، ومن أسهل الطرق التي تستخدم بيانات اعتماد الدخول بواسطة الهواتف الذكية، القيام بدمجها عبر

(1) متاح على الرابط:

<https://tanja24.com/news34590.html>, on: (04/01/2019).

(2) ما هي مميزات شبكات الجيل الخامس للهاتف النقال 5G؟، متاح على الرابط:

<http://www.maydany.com/topics/26071/>, on: (04/01/2019).

(3) متاح على الرابط:

<https://www.albawaba.com/ar/>, on: (02/03/2018).

بث قناة للبيانات على الهواء مباشرة، أو بواسطة شبكة (WiFi) اللاسلكية، ونظام مراقبة الدخول (ACS) من أجل "فتح البوابة" عن بُعد.¹

- **الاتصال الدائم:** الحد الفاصل بين حياة المرء المهنية والشخصية ينطمس تدريجياً يوماً بعد يوم، فالموظفون صاروا يؤدون مهامهم مساءً من منازلهم أو خلال العطل والإجازات، وهكذا فإن امتلاك هاتف ذكي يمنح الموظفين القدرة على التواصل مع مكان عملهم وأداء مهامهم في أي وقت وأي مكان، مما يعني أنه يمكن التواصل والعمل معهم طوال الوقت. وإذا كان المديرون يتيحون لموظفيهم بعض المرونة في ساعات العمل، فهذا أمر إيجابي، ومثال ذلك: إذ تأخر الموظف حتى المساء وهو يعمل عبر هاتفه، فقد يسمح له المدير بالتأخر في اليوم التالي، لكن غالباً ما يؤدي هذا الأمر إلى التأثير على حياة الموظف الخاصة، بسبب اتصاله بعمله معظم يومه.

- **ازدياد تطبيقات الحوسبة السحابية:** فالحوسبة السحابية تعتبر تقنية متطورة تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة إلى ما يسمى بالسحابة، والتي تمثل جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الإنترنت،² فهذه التكنولوجيا تقدم الحوسبة ليس كمنتج بل كخدمة تشاركية عن طريق شبكة أما الحواسيب والهواتف الذكية وغيرها فتصبح طرفيات فقط، وتستأجر ما تحتاج إليه من الشبكة من برامج تشغيل وتطبيقات وخدمات الوصول إلى البيانات وحيز التخزين، وبهذا يمكن للهاتف الذكي الحصول على مساحة هائلة لتخزين المعلومات بغض النظر عن المكان الجغرافي للتخزين.³

- **التسويق عبر الهواتف الذكية:** حتى (Google) اعترفت أن الهواتف الذكية تؤثر على أسلوب البحث عبر الإنترنت، من خلال تطبيقات جديدة للبحث عبر الهواتف، كما أن الكثير من المستخدمين يستعينون بالأوامر الصوتية للبحث عن الكلمات بدلاً من طباعتها يدوياً في (Google)، لهذا فمن المهم أن تحيط المنظمة بهذه الجوانب، وأن تسأل نفسها عن المعلومات المقدّمة عنها في نتائج البحث التي يجربها الأفراد، وما هي المواقع التي تورد بيانات عنها ومدى دقتها. فمن شأن ذلك أن يساعد في التسويق لخدماتها ومنتجاتها وإيصال معلومات إيجابية عنها، وتوفير بيانات الاتصال الخاصة بها.

- **وجود تطبيقات لكل شيء:** إن الأدوات الأساسية التي تحتاجها بيئة العمل يومياً في تعبير مستمر، ففي الماضي كان الموظفون بحاجة لمكتب وبريد إلكتروني وبرمجيات خاصة للعمل، أما الآن فهناك عدد كبير جداً من التطبيقات الهاتفية التي تحل كل هذه المشكلات لقاء أثمان زهيدة للغاية. إن التوجه نحو الهواتف الذكية

(1) شادي الهاشمي، الهواتف الذكية بدلاً من بطاقات دخول المؤسسات في 2020، متاح على الرابط:

<https://al-ain.com/article/smart-phones-access-institutions-2020-cards>, Le: (02/03/ 2018).

(2) عائشة بليهبش العمري وتغريد عبد الفتاح الرحيلي، فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على الحوسبة السحابية التشاركية في تعزيز الأداء التقني في جامعة طيبة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن: الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد (03)، العدد (11)، 2014، ص: 37.

(3) شاديا أحمد، الهاتف الذكي، حاسوب المستقبل، مجلة علوم وتكنولوجيا، ص: 71، متاح على الرابط:

http://www.ecssr.com/ECSSR/ECSSR_DOCDATA_PRO_EN/Resources/PDF/AafaqAIMustaqbal/Aafaq-2012/Aafaq-Issue-14/70-73_issue_14.pdf, Le : (04/03/ 2018).

سيجعل عالم الأعمال أكثر انفتاحاً إزاء كل ما هو جديد في عالم البرمجيات، فلهواتف الذكية أصبحت مهمة لإجراء الأعمال اليومية مثل: المحاسبة المالية والتخطيط وإدارة المشاريع، كما أنها ستتمكن المنظمات الصغيرة التي لا تمتلك تمويلاً ضخماً من خوض المنافسة مع تلك التي هي أكبر منها في السوق.

- **الهواتف الذكية تحل محل المحافظ:** الكثير من المنظمات أدركت فوائد التعامل مع العملاء عبر الهواتف، وبدلاً من أن تمنح بطاقات تميّز للعملاء المهمين، يمكنها تزويدهم ببرامج وتطبيقات لمنحهم خصومات وجوائز أخرى. فضلاً عن ذلك، أصبح الكثير من العملاء يدفعون ثمن ما يشترونه عن طريق هواتفهم الذكية باستخدام تطبيقات مثل: (باي بال - PayPal).

- **إنجاز الأعمال بسرعة أكبر:** أصبحت الكثير من المنظمات تزود موظفيها بالهواتف الذكية لإنجاز أعمالهم بسرعة أكبر ودقة أفضل، وذلك عن طريق برامج وتطبيقات الدفع والتنظيم والتخطيط والجدولة، التي تباع بأسعار رخيصة.¹

المطلب الثالث: شبكات الاتصال.

يحدث تدفق المعلومات والبيانات في إطار ما يسمى بالشبكات، والتي تتمثل في الوسائل التقنية التي تستخدم لنقل البيانات من محطة إلى محطة طرفية أخرى، وإتاحة الفرصة للاستفادة من جميع البيانات الموجودة فيها ضمن حدود الاستخدام المتعلقة بالمستخدم داخل المنظمة.²

إن السبب الرئيسي لظهور الشبكات هو حاجة الأشخاص وبرمجياتهم إلى التشارك بالبيانات والمصادر فالحواسيب الشخصية المستقلة تعتبر أداة فعالة في إنجاز الكثير من الأنشطة ولكنها غير قادرة على الاستفادة مما هو متاح من إمكانيات في الأجهزة الأخرى، في الماضي كان أبسط أشكال المشاركة التي يمكن تحقيقها هو المشاركة بالبيانات والبرامج فقط وذلك من خلال استخدام الأشرطة الممغنطة في تنفيذ هذه المشاركة وفي أوائل السبعينات وتحقيقاً لمبدأ المشاركة بكل أشكالها تم تطوير أنظمة الشبكات وتوالت عمليات التطوير والتحديث في جميع جوانب شبكات الحاسوب إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن من تطور.³ هذه الشبكات صنفت بتصنيفات عدة أهمها يلي:

1. شبكة الإنترنت (Intranet):

شبكة الإنترنت هي شبكة المنظمة الخاصة، التي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، يتم تنفيذها في مقر المنظمة أو في فروعها

(1) متاح على الرابط:

<https://www.forbesmiddleeast.com/%>, on: (02/03/ 2018).

(2) عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 211-212.

(3) بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح، رسالة ماجستير في تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، 2012، ص: 79.

وحدات أعمالها الإستراتيجية، ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المنظمة الدخول إلى موقع شبكة،¹ وربما تسمح إدارة المنظمة بإعطاء موافقة خاصة لأشخاص من غير العاملين، مثل الموردين والعملاء الكبار للاستفادة من موارد شبكة الإنترنت. وباستخدام نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات (مثل برامج جدران النار وغيرها) تستطيع المنظمة حماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام النوعي لها.² وتستخدم المنظمة الإنترنت لتوطيد الاتصال الداخلي في المنظمة والذي يمكن أن يتحقق من خلال:

- مشاركة مصادر الشبكة من طابعات وأجهزة الفاكس والملفات والمجلدات بين كل المستخدمين في الشبكة.
- كفاءة الاتصال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة وفروعها مما يسهل عملية الإدارة والتحكم بكل النشاطات والعمليات داخل المنظمة وخارجها.
- الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل سريع وفعال من قبل كل المستخدمين في المنظمة.
- تعتبر الإنترنت وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في المنظمة.
- تعتبر الإنترنت وسيلة اتصال بين الموظفين وبمختلف الأقسام وبتكلفة بسيطة جدا مقارنة مع استخدام أجهزة أخرى كالفاكس أو أجهزة التلفزيون.
- تساعد في عمليات المراقبة والتحكم بالأجهزة والموظفين.³

2. الإكسترنات (Extranet):

هي شبكة الإنترنت التي يتم توسعتها لتمتد إلى جمهور خارجي محدد ومختار وبالتالي فهذه الشبكة قد توفر عدة معلومات تمم المتعاملين مع المنظمة،⁴ دون المساس بخصوصية الانترانت المحلية لكل منظمة. وتستخدم في شبكة الإكسترنات كلمة مرور للحماية لكونها غير موجهة لعموم الجمهور،⁵ وتقسم الإكسترنات من وجهة نظر الأعمال إلى ثلاث أصناف أساسية:⁶

- **شبكة الإكسترنات للتزويد:** تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسير العمل فيها ألياً، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية للتحكم في المعروض، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.

(1) عمر أحمد أبو هشام الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2013، ص: 138.

(2) خبضر مصباح الطيبي، التجارة الإلكترونية: من منظور تقني وتجاري وإداري، الأردن: دار حامد، 2008، ص: 59.

(3) موسى بن البار، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

(4) سمير عمير، إشكالية إنتاجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنشآت، ورقة بحثية قدمت إلى ملتقى الوطني حول: التطورات التكنولوجية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر: جامعة جيجل، يومي 15/14 مارس 2006.

(5) طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

(6) إبراهيم بخي، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

- شبكة الاكسترانت للتوزيع: تمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من الخدمات الأخرى.

- شبكة الاكسترانت التنافسية: تمنح للمنظمات فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات، مما يرفع مستوى الخدمة ويعزز وجود المنتجات.

3. شبكة الإنترنت (Internet):

تعتبر الإنترنت من أحدث الوسائل التي أنتجها التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال تعددت المفاهيم حولها والتسميات إذ سميت لأول مرة بالأرينات (Arpanet) ونجدها اليوم تحت اسم شبكة الشبكات، الفضاء السيبري (Cyberspace)، الشبكة العنكبوتية، الفضاء الافتراضي...، ولكن كثيرا ما يطلق عليها شبكة الشبكات لأنها عبارة عن مزيج من نحو (5400) شبكة مستقلة تعمل بنظام مفتوح لكل الشبكات.¹

الإنترنت كلمة إنجليزية مكونة من كلمتين هما (Inter) و (Net) تعني الكلمة الأولى البنية أو الاتصال، أما الثانية فتعني الشبكة وإذا جمعنا الكلمتين معا فإن المعنى الكامل المتحصل عليه هو الشبكة المتصلة أو البنية.² وهي أضخم شبكة معلومات في العالم تربط بين الملايين من أجهزة الحاسب الآلي عن طريق الكابلات أو شبكات الهاتف، أو عن طريق الأقمار الصناعية،³ ووجب أن ننبه إلى أن الإنترنت لم تعد وسيلة لربط أجهزة الحواسيب فحسب، ذلك أن أغلب التعريفات المدرجة لهذا المصطلح تكتفي بذكر الحاسوب كجهاز استقبال لهذه الشبكة، أما الواقع المعاصر فقد أظهر أجهزة بديلة تتمثل في اللوحات الإلكترونية والهواتف الذكية ومختلف الأجهزة الحديثة التي يمكن أن تُربط بالإنترنت.

لقد تطورت الإنترنت من الاستخدامات المحدودة إلى الاستخدامات الواسعة، فالأب السابق للإنترنت كان مشروع الأبرنت (Arpanet) المطور بواسطة وكالة المشروعات والبحوث المتقدمة في وزارة الدفاع الأمريكية في الستينات، وجاءت بعدها المبادرات المبكرة لتطوير الإنترنت المتعلقة بربط شبكات الجامعات ومراكز البحوث كما في مشروع (NFSNET)* في الولايات المتحدة والشبكة الأكاديمية المشتركة (JANET)** في بريطانيا، ثم تطورت الإنترنت إلى أن أصبحت شبكة عالمية واسعة ذات مواصفات مفتوحة تسمح بالتواصل الحر مابين الشبكات مع إمكانات عظيمة لمجموعة كبيرة من التكنولوجيات التي تسمح بنقل النصوص والصور وبوابات فائقة للمعلومات تساعد على تحقيق التكامل بين الشبكات الحواسيب والشبكات العالمية الواسعة، كل هذا يعمل في ظل ثلاثة

(1) بحوص نسيمه، دور الإنترنت في تفعيل الاتصالات التسويقية للمؤسسة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، الجزائر المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوتشرسي، العدد (02)، 2017، ص: 12.

(2) محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة الإدارية الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2011، ص: 167.

(3) بسام فنوش جنيد، المسؤولية المدنية عن الإعلانات التجارية عبر الإنترنت، مصر: مركز الدراسات العربية، 2018، ص: 27.

* National Science Foundation Network.

** Joint Academic Network.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

مكونات أساسية للإنترنت وهي بروتوكولات (CPI/IP)* ومتصفحات الويب (Web Browsers) ولغة النصوص المتشعبة (LTML)**¹.

أثبتت هذه التقنية أهميتها في منظمات الأعمال من خلال زيادة مبيعاتها وأرباحها، فتح أسواق جديدة وتحسين نشاطاتها التجارية، وقد توسع استخدام الإنترنت وتداولها بظهور البريد الإلكتروني، والشبكة العنكبوتية (الويب)² ويجب الإشارة إلى أن هناك فرق بين "الإنترنت" و"الويب"، كون أن الأولى تمثل شبكة الشبكات أو الشبكة التي تربط الشبكات، وهي تتعلق بالأجهزة والمعدات والأسلاك، أما "الويب" فيتعلق بالنصوص المكتوبة والصفحات المنشورة عبر الإنترنت، وبالتالي فإن "الويب" يمثل إحدى خدمات الإنترنت فهو جزء منها، ويشار له أحيانا اختصارا بـ (www) من مصطلح النسيج العنكبوتي العالمي (web wide world) حيث أصبح يعرف بالويب.³

أما عن مستقبل الإنترنت، فإن مقدمي خدمات الإنترنت يعانون من بطء الاتصالات التي تعطي خدمات إنترنت بطيئة، مما دعا كافة الجهود العملية لرفع مستوى الاتصالات البينية لتجاوز المشكلة، وهذا ما أدى إلى ظهور الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، ولبيان مستقبل الإنترنت، هناك جيلان قيد البحث عنهما وهما: "الجيل الثاني للإنترنت" (internet2) الذي بدأ بالظهور على أرض الواقع، وإنترنت الجيل المقبل (internetgeneration Next) ((NGI)، بالإضافة إلى الجيل الثالث الذي لا يزال قيد البحث والدراسة.

أما بالنسبة للمزايا التي تحققها الإنترنت للمنظمة فتتمثل في:

- التواصل والتعاون عن طريق الرسائل الإلكترونية، البيانات والمعاملات الأخرى، وكذا المشاركة في المؤتمرات الإلكترونية.
- سهولة الوصول إلى المعلومات كالبحث عن الوثائق وقواعد البيانات وقراءة المطويات الإلكترونية.
- المشاركة في مجموعات النقاش التفاعلية والمتبادلة وتأمين التعاملات الصوتية.
- تجهيز المعلومات بنقل الملفات الحاسوبية من النصوص، البرمجيات، الرسوم، الصور والفيديو.
- التبادل بالتعاملات التجارية، الإعلانات والمبيعات، شراء المنتجات وتأمين الخدمات على الخط المباشر.⁴

* ويسمى بروتوكول السيطرة وهو عبارة عن قواعد وقوانين تمكن الحواسيب وملحقاتها من الاتصال بعضها ببعضها الآخر حتى وإن كانت أنظمة التشغيل مختلفة.

** هي لغة البرمجة المستخدمة في صناعة صفحات المعلومات في الإنترنت حيث تتميز باستخدام أوامر لتفعيل النص الفائق للانتقال إلى أجزاء مختلفة من الصفحة نفسها أو صفحات أخرى في الموقع نفسه أو للوصول إلى مواقع معينة.

(1) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، الأردن: دار اليازوري، 2009، ص: 25-26.

(2) تلخوخ سعيدة، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة حالة "أن سي أ رويبة" و"فروتبال كوكا كولا"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، 2018، ص: 26.

(3) سليم حسينة، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

(4) تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

4. شبكات التواصل الاجتماعي:

وصل عدد مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي إلى (3.196) مليار مستخدم عبر العالم، أي ما يعادل (43%) من سكان العالم سنة (2018)، وهذا ما يجعلها فرصة تسويقية تضم ملايين الزبائن المحتملين¹ تستغل من طرف المنظمات لأغراض تسويقية كدراسة سلوك المستهلك، إجراء بحوث تسويقية افتراضية، دراسة حاجات ورغبات الزبائن، قياس درجة الرضا، الإعلان، محاولة التأثير في سلوك الزبائن، إقامة علاقات طيبة مع الزبائن والاستماع لانشغالاتهم وتعليقاتهم واقتراحاتهم... الخ.

شبكات التواصل الاجتماعي يطلق عليها (Social Media) بالمفهوم المتعارف عليه، كما نجد مصطلح آخر (Socail Networking) أي الترابط الشبكي الاجتماعي وهو الأدق؛ يرجع اصطلاحه إلى هاوارد رينجولد (Rhngold) (1993) الذي كتب الكتاب الأول والرائد في هذا السياق بعنوان "المجتمع الافتراضي" (virtual community) والذي عرف المجتمع الافتراضي على أنه "تجمعات اجتماعية تشكلت من أفراد في أماكن متفرقة من أنحاء العالم يتقاربون ويتواصلون فيما بينهم عبر شاشات الكمبيوتر والبريد الإلكتروني يتبادلون المعارف فيما بينهم ويكونون صداقات، يجمع بين هؤلاء الأفراد اهتمام مشترك ويحدث بينهم ما يحدث في عالم الواقع من تفاعلات ولكن ليس عن قرب، وتتم هذه التفاعلات عن طريق آلية اتصالية هي الإنترنت.²

يشكل المجتمع الافتراضي مجال نمو الشبكات الاجتماعية، ويشكل الفضاء المعلوماتي الحيز والإطار الذي يتم في سياقه تجميع خطوط الشبكات الاجتماعية، ولقد نجحت الإنترنت في تسهيل التفاعلات الاجتماعية ليس على مستوى الإفادة فحسب وإنما لتعزيز العلاقات الاجتماعية،³ فمصطلح شبكات التواصل الاجتماعي هو مصطلح يطلق على مجموعة من المواقع على شبكة الإنترنت ظهرت مع الجيل الثاني من الويب أو ما يعرف باسم ويب (2.0) تتيح التواصل بين الأفراد والمنظمات الأعمال في بنية مجتمع افتراضي يجمع بين أفرادها اهتمام أو شبكات انتماء (بلد، جامعة، مدرسة، منظمة.. الخ) كل هذا يتم عن طريق خدمة التواصل المباشر مثل إرسال الرسائل أو الاطلاع على الملفات الشخصية للآخرين ومعرفة أخبارهم ومعلوماتهم التي يتيحونها للعرض،⁴ وبالتالي فهي تعد أداة فعالة لتسهيل التفاعل والتعاون ومشاركة المحتوى.⁵

(1) مهند حبيب السماوي، آخر إحصائيات العالم الرقمي، متاح على الرابط:

<https://elaph.com/Web/Opinion/2018/3/1196481.html>, Le: (28/09/ 2018).

(2) توتاي صليحة، استخدام الأبناء لشبكات التواصل الاجتماعي وانعكاساتها على العلاقات الأسرية: دراسة على عينة من الأبناء مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي بولاية شلف وهران، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، غير منشورة، جامعة وهران، 2015، ص: 64-65.

(3) فيصل محمد عبد الغفار، شبكات التواصل الاجتماعي، الطبعة الأولى، الأردن الجنادرية، 2015، ص: 8-9، بتصرف.

(4) واضح فواز وشين الخثير، الابتكار في الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعية: دراسة الإعلانات الأجنبية والوطنية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر: جامعة ميله، العدد (04)، 2016، ص: 123.

(5) Angella J. Kim & Eunju Ko, Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, Journal of Business Research, Volume (65), Issue (10), 2012, p: 1481.

ظهر أول موقع للتواصل الاجتماعي عام (1997) وهو (SixDegrees) واستخدم لتبادل الأخبار بين طلاب الجامعات، وخلال الفترة الممتدة ما بين (2002 و 2004) بلغت شعبية شبكات التواصل الاجتماعي الرقمية عبر العالم ذروتها من خلال ظهور ثلاثة مواقع اجتماعية تواصلية، فكان أولها موقع (Friendste) عام (2003)، تلاه موقع (My space) وموقع (Bebo) عام (2005)، حيث كان موقع (My space) الأكثر شعبية من بينها، كما برز موقع (Facebook) الذي تم إنشاؤه من قبل مارك زوكربيرج (Mark Zuckerberg) عام (2004) ليجمع زملائه في جامعة هارفارد الأمريكية، وأصبح بسرعة أهم هذه المواقع الاجتماعية.¹ ومن أشهر الشبكات الاجتماعية الموجودة حالياً: الفيس بوك (Facebook)، التويتتر (Twitter)، اليوتيوب (Youtube)، لينكد إن (LinkedIn)، (+Google)، انستغرام (Instagram)، بينترست (Pinterest)، شتاب شات (Snapchat). لكن الخمس مواقع الأولى هي المواقع الأكثر استقطاباً للمنظمات الاقتصادية، واستخدام المنظمة لهذه المواقع يكون حسب طبيعة نشاطها وحجم مواردها ومردودية كل شبكة بالنسبة لها، وهذا ما سوف نوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-4): استخدامات المنظمة لشبكات التواصل الاجتماعي.

الموقع	قيمة الموقع بالنسبة للمنظمة
Facebook	<p>لأن (Facebook) رائد التواصل الاجتماعي إذ يحوي ملايين الصفحات التعريفية للمنظمات والأشخاص والذي يبلغ عدد الناشطين منهم (1.5) مليار مستخدم نشط يوميًا وفقًا لإحصائيات (2018)، فإن المنظمات تستغل الفرص المتاحة فيه في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز صورة العلامة التجارية وتحقيق الولاء لها من خلال (القدرة على التواصل المباشر، بناء علاقات ثقة مع الزبائن، مناقشة مستجدات المنظمة، والقدرة على إحداث ردود أفعال وتنشيط صفحة المنظمة فيه. - إنشاء وتعزيز هيمنة المنظمة في السوق. - استخدام الشبكة لأبحاث السوق (الآراء ووجهات النظر، جيد للاستطلاعات). - إنشاء مجموعة على (Facebook) للأشخاص من نفس الاهتمامات لتنشيط التواصل. - الإعلان المستهدف. <p>ومن أشكال الخدمات التي تقدمها المنظمة لزبائنها عن طريق (Facebook) نجد: العروض (تخفيضات، مكافآت، تقديم نظرة خاطفة عن المنتجات القادمة..)، الألعاب، خاصية تسجيل الوصول (Check-ins)*، التسويق الاجتماعي...</p>

⁽¹⁾ هواري معراج وعباني عيسى صالح، أثر شبكات التواصل الاجتماعي في تحسين الصورة الذهنية للعلامة: دراسة حالة علامة (ooredoo)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (02)، المجلد (06)، العدد (01)، 2010، ص: 367.

* تفيد هذه الخاصية المنظمة في معرفة سلوك زبائنها وزيادة ولائهم، وعن طريقها تقوم المنظمة بإعطائهم قسائم مشاركة ونقاط ولاء عند كل دخول لموقعها، وهذا ما فعلته شركة (REI) عندما وجهت حركة مرور إلى متاجرها من خلال تقديم (01) دولار تبرعات للجمعيات الخيرية مقابل كل عملية تسجيل وصول له.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

<p>التعهد الجماعي* .</p>	
<p>التويتير شبكة اجتماعية تصنف ضمن فئة المدونات الصغيرة المصممة لأغراض إعلامية بحتة، يتيح التويتير لمستخدمه التواصل المجاني من خلال الرسائل قصيرة ولأن رسائل تويتير متاحة للعرض على الفور إلى الجمهور، هذا يعني أن أي أخبار جيدة أو سيئة عن المنظمة يمكن أن تُنشر على الفور إلى الملايين من الناس في مختلف أنحاء العالم، فالتويتير لا يوفر فقط قناة إضافية للتواصل مع الزبائن المستقبليين، ولكنه أيضا يبقي المنظمة في الخط الأمامي إذا ما احتاجت للدفاع عن أي تعليق أو رد فعل سلبي يكون لها تأثيرا سلبيا على نشاطاتها.</p> <p>إن استغلال التويتير في المجال التسويقي لأمر سهل ويقتضي وقت قصير جدا من الاستثمار، وذلك عن طريق استخدامه للإعلان (تقديم خصومات خاصة وإعلانات المبيعات) عن عروض أو أحداث (تقديم تحديثات داخلية لأعضاء الفريق والموظفين مثلا)، أو دعم مدونات جديدة، أو التعرف على المستجندات الأخيرة لنشاط المنافس، أو إظهار الدعم لعملائها المحبين للتويتير عن طريق الاشتراك في تغريداتهم.</p>	<p>Twitter</p>
<p>من المميزات الجديدة التي أتاحت لمستخدمي (Google+): إدارة الحملات الإعلانية في خدمتي (AdWords Express و Google Offers) إضافة إلى تزويدهم بإحصائيات عن تلك الحملات، كذلك تتيح لأصحاب المنظمات الإطلاع على أكثر الكلمات بحثاً فيما يخص أعمالهم كما أنه أصبح يقوم بتقديم تقارير لنتائج الحملات التسويقية لمختلف المنظمات المسوقة عبر صفحاته، فشبكة (Google+) في تطور خاص مستمر رغم حداثةها إلا أن المنظمات يقبلون بغزارة عليها كونها فرصة لاستهداف كل متصفح هذه الشبكة ومتصفح البريد الإلكتروني (Gmail) وما يلحقه.</p>	<p>Google +</p>
<p>يستخدم موقع (LinkedIn) بالأساس للتواصل مع المحترفين، وهو ما يمكن المنظمة من بناء علاقات مميزة مع المنظمات الأخرى في محيطها اقتصادي أو خارجه، كما يتيح لها فرصة الالتقاء مع شركاء محتملين مستقبلا وإيجاد الأفكار والخبراء في ميدان النشاط، معتمدة على التواصل البسيط والسريع عبر هذا الموقع، كما يساهم هذا الموقع في تطوير رؤية الموقع ضمن الشهرة الرقمية (السمعة) على الويب مما يسمح بالتعريف الجيد لميادين اختصاصها بالنسبة للموظفين المحتملين.</p>	<p>LinkedIn</p>
<p>موقع ويب يسمح لمستخدميه برفع التسجيلات المرئية مجانا ومشاهدتها عبر البث الحي ومشاركتها والتعليق عليها وغير ذلك، ومن المزايا المحققة للمنظمات من خلال هذا الموقع نجد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يسمح ال (Youtube) بالتسويق الفيروسي، ما يجعل مقاطع الفيديو تنتشر بسرعة بين جمهور كبير عبر الإنترنت، وعبر شبكات التواصل الاجتماعي الأخرى. - يمتلك المسوقون في اليوتيوب خيار إنشاء قناة مجاناً مثل المستخدمين العاديين، أو دفع رسوم لاستضافة قناة ذات علامة تجارية مما يمنح المسوقين المزيد من الخيارات والميزات لتحسين قنواتهم والحصول على مكانة في الإنترنت بين جميع أنواع القنوات على اليوتيوب ذات الصلة بالمنتجات التي يقدمها. 	<p>YouTube</p>

* يقوم التعهد الجماعي على الاستعانة بالجمهور لإنجاح مشروع المنظمة، كأن توكل المنظمة مهمة تصميم إشهار لمنتجها من قبل عملائها في إطار مسابقة لأحسن إشهار مثلا.

الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

- من أهم نقاط القوة في التسويق عبر اليوتيوب هو إمكانية تتبع عدد المشاهدات التي يسجلها كل فيديو مما يسمح للمسوقين بقياس مدى استقبال مقاطع الفيديو على الفور، ومدى نجاحهم في العثور على جمهور، وهذه الخاصية تساهم كذلك في تسهيل عملية اختيار أفضل القنوات للترويج لمنتجات المنظمة.
- يقدم اليوتيوب خيارات أخرى للمسوقين الذين يحاولون الوصول إلى العديد من مستخدمي الموقع، وتشمل: فرص شراء الإعلانات على الصفحة الرئيسية أو شراء الإعلانات التي يتم تشغيلها بجانب بعض مقاطع الفيديو، ويتم الدفع مقابل الدعاية بناءً على عدد المستخدمين الذين يختارون مشاهدة الفيديو التابع لهم.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بـ :

- بوسجرة ليليا، ترويج العلامة في القضاء الرقمي: صورة المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (27)، 2016، ص: 705-706.
- محمد المنصور، تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على جمهور التلقين: دراسة مقارنة للمواقع الاجتماعية والمواقع الإلكترونية العربية الاجتماعية"، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال، غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2012، ص: 93.
- Murugesan Saravanakumar & Sugantha- Lakshmi, **Social Media Marketing**, Life Science Journal, Volume (9), Issue (4), 2012, p: 4446.

خلاصة الفصل الأول:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم منجزات التقدم العلمي والتقني، ومجالها مجال سريع التطور إذ تظهر كل يوم منتجات وحلول تقنية جديدة، ساهمت هذه التكنولوجيا في التقليل من تكاليف المعالجة الإلكترونية للبيانات، وساعدت كذلك في مضاعفة طاقات التخزين والمعالجة، كما ساهمت في تسهيل عملية الاتصال وتوسيع نطاقه عبر شبكاتها المختلفة، ومازالت الأبحاث في هذا المجال تسير بسرعة كبيرة.

استغلال تكنولوجيا المعلومات من طرف منظمات الأعمال نما بطريقة طردية مع تطورها فنتج عن دمجها في معالم العمل ظهور الحاجة لوظائف تعنى بإدارة المعلومات وتعامل مع أنظمتها المختلفة. ونتج عنها كذلك استخدام متنامي للحاسوب بأشكاله المختلفة وذلك لتسهيل وتعزيز المرونة في إنجاز أعمال المنظمة، وضمانا للسرعة والدقة في الأداء، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. البرمجيات وقواعد البيانات طُورت هي بدورها لتكون أكثر تخصصاً، أكثر انتقائية وتوافقاً مع متطلبات المستخدم.

في مجال تكنولوجيا الاتصال لا يخفى علينا مدى التطور المبهر والانتشار الواسع للهواتف الذكية فاعتبرت بذلك فرصة للمنظمات تستغلها في معاملتها مع موظفيها (التواصل معهم، استغلالها في مجال الأعمال عن بعد، استخدام تطبيقاتها الحديثة التي تتعلق بسير عمل المنظمة)؛ أو مع الأطراف الخارجية الأخرى (عملاء، موردين، حلفاء أو جهات حكومية لإجراء المعاملات). كما أن الإنترنت وما نتج عنها من شبكات التواصل الاجتماعي تعد نقطة تحول مهمة في علاقة المنظمة بعملائها إذ أصبحت المنظمة أكثر تفاعلاً معهم بفضل ما أتاحتها الإنترنت من إمكانية التعرف على مشكلات خدماتها منذ بدايتها وعلاجها وتداركها ومعرفة آراء عملائها حول منتجاتها وتعزيز قيمة علامتها التجارية بالإضافة إلى تقليل تكاليف الترويج.



تمهيد:

نستهل عرض هذا الفصل بمقولة بيتر دراكر (Peter Ducker) بأنه: "ينظر إلى التغيير على أنه ما يشابه الموت والضرائب،... في فترة من الاضطراب، مثل الفترة التي نعيش فيها، التغيير هو القاعدة". لسنا هنا بصدد التحدث على التغيير وإنما لفت انتباهنا في هذه المقولة النظرة السلبية للتغيير، وهنا يبرز دور التطوير التنظيمي الذي يعد أحد شعب التغيير، ما يهمنا في هذه المقولة هو أن التطوير التنظيمي يعد هدف سامي لكل منظمة تسعى للتقليل من النظرة التشاؤمية للتغيير من خلال التركيز على العنصر البشري والجماعات وردود أفعالها بالإضافة إلى أن المنتظر منه هو نتيجة واحدة ووحيدة وهي النجاح.

إن رفع مستوى المنظمة وأدائها هو الهدف الرئيسي لكل منظمة، وتبني منهج التطوير يعد بديل مناسب جدا لإحداث ذلك، إن هذا المدخل غني، شامل، حامل لتطبيقات متعددة تتيح للمنظمة اختيار ما يناسبها منها، كما أنه يحوي منهجية مضبوطة ومدروسة لضمان حسن سيرورة برنامجها. كل الأمور الفارقة الذكر ستناقش في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

المبحث الثاني: الجانب الإجرائي للتطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: مسؤولية التطوير التنظيمي وآليات التعامل مع تحدياته.

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

يعزى ظهور مفهوم لتطوير التنظيمي إلى تزايد الاهتمام بالأداء ومحاولة حل المشاكل في مجال الإصلاح الإداري، والذي سرعان ما لاقى صدى واسعاً لدى المنظمات بسبب جاذبيته ومقبوليته العالية للنتائج المتمخضة عنه وانعكاس ذلك بشكل مباشر على التقدم السريع في الأداء المنظمي،¹ ويستمد التطوير التنظيمي قوته وسرعة رواجه من كونه منظور شمولي وحركة فكرية ترجمت إلى تطبيقات وممارسات حقيقية أحدثت نقلة نوعية في حياة المنظمات، وقد خصص هذا المبحث لإطلاع أكثر على ماهية هذا المفهوم من خلال متابعة صيرورة تطوره وتحديد مفهومه وتبيان أهميته.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

قبل الخوض في محاولة لضبط مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيح أهم أفكاره وجب علينا إتباع تسلسل منهجي يبدأ بمحاولة الإطلاع على مفهوم "التطوير" كمصطلح منفرد بذاته، وذلك للوصول إلى فهم صحيح لتطوير التنظيمي كمفهوم مركب.

أولاً - مفهوم التطوير (D) Development:

التطوير مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (volupe) الذي يعني: «إخراج ميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء».²

ويشير التطوير في اللغة العربية إلى: «التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جَدَّ يَجِدُّ فهو جديد، واستجد أي صيره جديداً ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه».³

أما مفهومه العام فيعني: «عملية منهجية تستهدف تعديل وتحسين النواحي السلبية إلى ما هو أفضل وتنمية وزيادة النواحي الايجابية لموضوع معين».⁴ «وهو العمل على رفع شيء أي كان هذا الشيء (منظمة أو نظام...) إلى مستوى الزمن الموجود فيه، أو بمعنى آخر إحداث التواء التام للشيء موضوع التطوير مع التغيرات المحيطة به».⁵ وعلى هذا الأساس فإن التطوير هو: «نشاط هادف للتغيير الإيجابي للاتقاء بالحالة المدروسة - أفراد أو مجموعات ومنظمات - نحو الأفضل».⁶

(1) قيس إبراهيم حسين وسرمد حمزة الشمري، دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السلبيانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة المستنصرية، المجلد (34)، العدد (88)، 2011، ص: 112.

(2) طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2010، ص: 21.

(3) أفنان عبد علي الأسادي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، العراق: جامعة الكوفة، المجلد (06)، العدد (17)، 2010، ص: 192.

(4) صادق عبد النور عزيز وصفاء طارق حبيب كريمة، تطوير اختبار كاليفورنيا لمهارات التفكير الناقد لدى طالبة الجامعة وفقاً لنظرية السمات الكامنة، مجلة الأستاذ، العراق: جامعة بغداد، العدد (202)، 2012، ص: 696.

(5) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مصر: دار الوفاء، 2007، ص: 443.

(6) طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

ثانياً- التطوير التنظيمي (OD) Organizational Development:

رغم أن التطوير التنظيمي موجود منذ خمسينيات القرن الماضي إلا أن شرح ماهيته ووظائفه، ولماذا قد نرغب في تبنيه أو لماذا نحتاج إليه لا يزال صعباً وذلك لسببين أساسيين هما:

- ✓ أن التطوير التنظيمي لا يزال مجالاً متطوراً للممارسة ولذلك يصعب تحديده وتثبيت مفاهيمه.
- ✓ يتطلب التطوير التنظيمي فهم لتوليفة أو دمج عدة مجموعات من المعرفة يوحدتها معتقد فلسفي كامن ونظم قيمية.¹

وفي إطار محاولتنا لتعريفه قمنا بجمع أكثر التعريفات المستشهد بها من قبل الباحثين في هذا المجال، وهي في الغالب تخص مؤسسي هذا المفهوم أو المتخصصين في هذا المجال، صيغت هذه التعريف وترتبت وفقاً للتسلسل الزمني وذلك على النحو التالي:

تعريف ريتشارد بيكهارد (Beckhard Richard, 1969)، والذي ارتبط اسمه بالتطوير التنظيمي عرف **التطوير التنظيمي** بأنه: «جهد مخطط واعي على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية».²

فرانز وويل (Bell and french, 1973)، ساهما كذلك في تعريف **التطوير التنظيمي** وذلك بأنه: «جهد طويل المدى لتحسين حل مشاكل المنظمة وتجديد عملياتها، من خلال إدارة أكثر فعالية وتعاوناً، مع التركيز بشكل خاص على ثقافة الفرق العمل الرسمية بمساعدة وكيل تغيير، واستخدام نظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية، بما في ذلك البحوث الإجرائية».³

أما لوارن بينس (Warren G Bennes, 1980)، فإن التطوير التنظيمي حسب رأيه ما هو إلا: «إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية،⁴ لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتحقق تعايشاً مع التحديات التي فرضتها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية».⁵

من التعريفات أيضاً نجد تعريف (Cummings and Worley, 1997)، وذلك بأن التطوير التنظيمي هو: «عبارة عن تطبيق للعلوم السلوكية المتعلقة بالتعزيز والتطوير المخطط المسبق للإستراتيجيات التنظيمية والهياكل التنظيمية والعمليات بغرض تحسين المنظمات».⁶

(1) Brenda B. Jones & Michael Brazzel, **The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives**, USA: Pfeiffer, 2006, p:13.

(2) Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, **Organization Development & Change** 9th Edition, USA: South-Western Cengage Learning, 2008, P: 02.

(3) Herbert J. Clark, **Organization development: concept, process, and applications in tie department of defense**, USA: Air Force Human Resources Laboratory, 1989, p:01.

(4) Jyotsna Sanzgiri & Jonathan Z.Gottlieb, **Philosophic and pragmatic influence on practice of organization development**, Organizational dynamics, Volume (21), Issue (02), 1992, P:59.

(5) جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، الجزائر: دار هومة للنشر، 2009، ص:55.

(6) Brenda B. Jones & Michael Brazzel, Op. cit, p:14.

ويشير (Carolyunp Egri, 2000) إليه بأنه: «تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج، يقوم على معرفة العلوم السلوكية، يتناول المنظمة بأكملها. وأضاف أيضا بأنه محاولة التأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأدائهم في المنظمة وخبرتهم فيها».¹

ويرى (Daft, 2001)، أن التطوير التنظيمي هو: «نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل. وأضاف أنه على المنظمة ككل استعمال نموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير».²

أما (Nowstrom and davis, 2002)، فأشارا إليه على أنه: «تطبيق منهجي لمعرفة العلوم السلوكية على مختلف المستويات لإحداث التغيير المطلوب، من أجل تحقيق جودة عالية في الحياة المهنية والإنتاجية والقدرة على التكيف والفعالية».³

وحسب (أحمد ماهر، 2011)، فإن التطوير التنظيمي هو: «خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتحديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاونية بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة له، كما تعتمد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية».⁴

أما (حسين محمد أحمد مختار، 2014) فيرى أن التطوير التنظيمي هو: «العملية التي يجب بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيق العلوم السلوكية بواسطة منظمات الأعمال وذلك بغرض تحقيق بعض الأغراض على شاكلة تنمية القدرات التنافسية للمنظمة وتحسين أداء المنظمة وترقية جو العمل أو زيادة فاعلية المنظمة».⁵

وقد انتهج هارفي وبراون (Harvey and Brown) طريقة بديلة لتحديد مفهوم التطوير التنظيمي، وذلك من خلال ذكر ما هو ليس من اهتمامات هذا المفهوم:

- فهو ليس طريقة جزئية للتغيير.
- هو أكثر من وسيلة أو تقنية منفردة للتغيير.
- هو ليس ترميمات أو تغييرات عشوائية.
- وهو أكثر من مجرد تغيير في الاتجاهات أو رفع للمعنويات.⁶

(1) سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الفضية "مصنع بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، المجلد (36)، العدد (95)، 2013، ص: 259.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 259.

(3) Newstrom W. John & Davis Keith, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 11th Edition, USA: Mc Graw-Hill / Irwin, 2002, p:352.

(4) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مصر: الدار الجامعية، 2011، ص: 18.

(5) حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الطبعة الثالثة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص: 174.

(6) Donald R. Brown & Don Harvey, **An Experiential Approach to Organizational Development**, 7th Edition, USA: Pearson Prentice Hall, 2006, P: 03-04.

من خلال العرض السابق لأهم التعريفات التي تناولت التطوير التنظيمي لاحظنا أنها تشترك في نقاط تركيز، يسرد البعض منها المنابع الفكرية التي أستقى منها الفكر التطويري، ويتطرق البعض منها لعرض أهم أغراضه والبعض الآخر يركز على أساليب التطوير وآلياته. ومن أهم النقاط التي ركزت عليها هذه التعريفات نجد ما يلي:

- أن التطوير التنظيمي جهد **مخطط شمولي**، التخطيط يعني أن مجهوداته ليست ارتجالية أو مجرد عارض بل تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية، أما الشمولية فيقصد بها أن عملياته تلمس وتأثر على المنظمة ككل وبشكل مباشر.

- التطوير التنظيمي **برنامج طويل المدى** إذ أن التغيرات التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلاله تعد جهدا متواصلا ودائما وليس مؤقتا واهتمامه بالكليات يفوق اهتمامه بالجزئيات.

- يعتمد التطوير التنظيمي على المعرفة **بالعلوم السلوكية** والتطبيق العلمي لها، أي تحقيق الاستفادة من المفاهيم المتعلقة بالعلوم السلوكية مثل: دافعية الأفراد والاتجاهات، والسلوك الجماعي، أساليب إدارة الصراع، وغيرها من النواحي السلوكية التي يقف عليها نجاح برنامج التطوير التنظيمي.

- أن التطوير التنظيمي ذا طابع **علمي وعملي**، علمي إذ يبني على منطلقات نظرية تعتمد على معلومات حية ودقيقة ويستخدم الأساليب الإحصائية والكمية في بعض الأحيان، و"عملي" بحيث يعتمد على نماذج تدخل تطبيقية.

- يستهدف التطوير التنظيمي **زيادة الفاعلية** إذ تسعى المنظمة من خلاله لأن تكون عالية الأداء المالي والتقني بما في ذلك نمو المبيعات، أرباح مقبولة، منتجات وخدمات عالية الجودة وإنتاجية عالية، وأن تكون قابلة للمنظمة للتكيف كبيرة بحيث تكون قادرة على حل مشكلاتها، وأخيرا وجوب أن تكون المنظمة فعالة بقدر رضا وولاء العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين (المساهمين، العملاء، الموردين، والجهات الحكومية) وقدرتها على جذب وتحفيز موارد بشرية فعالة.

- لإحداث التطوير التنظيمي فإنه في الغالب يستعان بأطراف خارجة على المنظمة كمكتب استشارات وأساتذة الإدارة للتدخل كعنصر محرك دافع للتطوير، ويمكن الاستعانة في بعض الأحيان بمستشارين الداخليين.

من خلال القراءات السابقة نكون قد حصلنا مجموعة من الأفكار التي يمكن أن نصيغ من خلالها تعريفا إجرائيا للتطوير التنظيمي إذ يمكن اعتباره: «نشاط منهج؛ مستديم؛ طويل المدى ومخطط له، يشمل المنظمة بأكملها أو جزءا كبيرا منها، يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة، ويستند على الأطر المفاهيمية والمنطلقات الأساسية والإستراتيجيات والعمليات المنبثقة من العلوم السلوكية، والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة وقد يستعان في ذلك بأطراف خارجية كجهات استشارية، ويتم ذلك عن طريق إحداث التغيير المناسب في: الأفراد، جماعات العمل والتنظيم ككل، بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث».

ثالثاً- التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة:

تعد إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز المشكلات التي تواجه الباحث المعاصر، فالتداخل اللغوي بين بعض المفاهيم ومشتقاتها قد يخلق انطباعاً أولياً بأنها مفاهيم مترادفة ويمكن استخدام كل منها كبديل للآخر، ذلك في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالات مختلفة من الناحية العلمية،¹ ويمكن أن نلتبس مثل هذا التداخل في المفاهيم ودلالاتها فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي ومن أبرز ما يمكن أن يشار إليه في هذا المجال ما يلي:

1. التغيير التنظيمي:

إن أبرز ما كتبه الكتاب والباحثون عند محاولة التفرقة بين التغيير والتطوير التنظيمي هو أن التغيير* التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سلطة التفويض وسريانه،² أما التطوير التنظيمي فيمثل أحد أشكال وخطوات التغيير التنظيمي، فهو يقدم نماذجاً تبين كيفية إحداث التغيير التنظيمي معتمداً في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يتشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية،³ ويركز فيها على تعزيز القيم الإنسانية ويؤكد على أهمية نمو الشخصية كمفتاح لممارسته.⁴ فشكل بذلك نوعاً من التداخل العملي بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير.⁵ بالإضافة إلى ذلك فإن التغيير التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية محددة وليس لزاماً أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى. على العكس منه، فإن التطوير التنظيمي يركز على تأسيس وترسيخ النظام وجعله أسلوباً ومنهج عملٍ للمنظمة،⁶ فهو يمتد إلى ما بعد عملية التغيير التنظيمي وهذا الامتداد الطويل المدى ينتج كذلك من خلال تملك الأفراد قدرات التحديث المستمر، وذلك بتعليمهم قدرات التشخيص وكيفية التدخل وتثبيت التغيير في المستقبل.⁷ التطوير التنظيمي كذلك يسعى إلى إتاحة فرص جديدة، أما التغيير التنظيمي فيسعى إلى تغيير الهدف أو الوسيلة، بمعنى إعطاء بديل مسبق. وهذا هو الاختلاف الجوهرى بين كل من التطوير والتغيير، فالتطوير التنظيمي يتيح

(1) عبد الحميد غرياني ونور الدين تاويريريت، التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل: دراسة ميدانية بمجتمع اورهود "حاسي مسعود" ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، العدد (24)، 2016، ص: 401.

* يجب أن نوه هنا إلى ضرورة التفرقة بين مصطلحي التغيير والتغير فالنغير هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق، أي أنها عملية انتقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية والمناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو مخرجاتها، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

(2) عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال: مدخل الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث، 2019، ص: 77.

(3) رقام ليندا، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة سطيف (1)، 2014، ص: 95.

(4) Arthur M. Freedman & Richard E. Zackrisson, **practicing organization development**, USA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001, p:14 .

(5) عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

(6) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(7) حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

الفرص لعدة بدائل متوفرة للتنظيم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، أما التغيير التنظيمي فيفرض بديل معين ويعرضه على التجربة ومن ثم تبقى النتيجة احتمالية، وبالتالي فإن نتيجة التطوير التنظيمي تختم بالضرورة مبدأ الإيجابية.¹ رغم الإخلاف بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي إلا أنهما يعطيان معاني متماثلة من ناحية الأهداف فكل منهما يهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة وتحقيق بيئة صحية لها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.²

2. التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي، بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير التنظيمي والتطوير الإداري، فالتطوير الإداري يجسد عملية التحسين مستمر التي تمس أداء الإدارة وذلك من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية،³ وذلك عبر تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقوم مستوى أداء المديرين وتنمية مهارتهم الحالية والمستقبلية. ومن هنا يظهر أن التطوير الإداري يعد أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي وجزءاً من أجزاءه،⁴ أي أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام، أما التطوير الإداري فيركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد، وهو بذلك يشكل جزء من نشاطات التطوير التنظيمي،⁵ وبالتالي فإن التطوير الإداري يبقى محدوداً مقارنة بالتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع أفراد المنظمة باعتباره أحد المهمات والوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية.⁶

3. التنمية الإدارية:

تعرف التنمية الإدارية على أنها استثمار يشمل مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤسسه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل، وعليه فإن كل من التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية تمثل إستراتيجية إدارية تستهدف إحداث نوع من التغيير والفرق بينهما هو أن التنمية الإدارية تنصب على نظام فرعي

(1) لبوز الياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة "اتصالات الجزائر، شركة سونغاز ومديرية الشباب والرياضة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2017، ص: 87.

(2) محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الطبعة السادسة، الأردن: دار وائل، 2013، ص: 344.

(3) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 445.

(4) طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 42 و 49.

(5) لبوز الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

(6) بالعبد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببشار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2016، ص: 51.

في المنظمة وهم المديرون لتنمية مهاراتهم، في حين يهتم التطوير التنظيمي بالمنظمة ككل، كما تختلف الأساليب المستخدمة في كل منهما حيث تركز التنمية الإدارية على أسلوب عقد الدورات التدريبية فقط.¹

4. إعادة الهندسة:

تشير إعادة الهندسة إلى إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة إلى جانب التنظيم والأساسيات والبنى التنظيمية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.² إعادة الهندسة لا تبدأ من افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فهي عملية إعادة تصميم جذرية كما أنها ليست مجرد تغييرات سطحية بل تغييرات فائقة أي أنها لا تتعلق بتحسينات نسبية مضطربة وشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات ثورية كبيرة في معدلات الأداء،³ وتتفق إعادة الهندسة مع التطوير التنظيمي في أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي في أنها تركز فقط على العمليات فقط بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس إعادة الهندسة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

إن الاختلاف بين المفهومين واضح وضوحاً جلياً سواء بالنسبة للأسلوب أو الأهداف أو النتائج، ونقطة الالتقاء بينهما هي السعي خلف التحسين والتقدم والنمو، كما يمكن اعتبار إعادة هندسة العمليات أحد أساليب التطوير التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق أهدافها.⁴

5. إعادة الهيكلة:

يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط الطبيعة الإدارية، وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل وتحقيق درجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها،⁵ وبالتالي إعادة الهيكلة تعتبر مجالاً من مجالات إحداث التطوير التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي علاقة الجزء بالكل.

6. الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة وإدارتها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات لكل شي داخل المنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل

(1) بالعيد حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

(2) عادل هادي البغدادي وآخرون، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل الإطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق: جامعة البصرة، المجلد (05)، العدد (05)، 2008، ص: 125.

(3) إياد علي الدجني وآخرون، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة للجامعة الإسلامية، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (01)، 2013، ص: 324.

(4) لبوز الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 88-89.

(5) محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 446.

تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه، وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هما هدف واحد، البقاء والنجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا،¹ تشترك الجودة الشاملة وإدارتها مع التطوير التنظيمي في كونهما يهدفان إلى تحسين جودة الأداء وتحقيق مشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد أساليب التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالرضا العميل واتجاهاته بالدرجة الأولى على عكس التطوير التنظيمي الذي يسعى إلى تحقيق التطوير في الأداء والعمليات والمدخلات والمخرجات، ولا يملك الاهتمام الكافي بالعميل.

إن هذه المترادفات تشترك مع التطوير التنظيمي في عناصر وتختلف في أخرى كون أن كل منها أعدت لغرض معين إلا أنه من خلال العرض السابق نكون قد حاولنا إزالة بعض الغموض حول المفارقات فيما بينها.

المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي لحياة المنظمات وافتراضاته.

إن إحداث التطوير في المنظمات يعد أمراً لا مفر منه، فهو يعتبر من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتطبيقها في ظل الظروف البيئية الراهنة، وهذا لتحقيق أقصى انتفاع من منافعها تحقيقاً للأهداف المرجوة.

أولاً- أهمية ومنافع التطوير التنظيمي.

تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة للتغيرات البيئية، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب.²

ويمكن تعداد أهمية وضرورة التطوير التنظيمي للمنظمات في النقاط التالية:³

1. التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات

المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات ويمكنهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات وإستراتيجيات التطوير وإلا ستموت وتتلاشى.

(1) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2001، ص:31.

(2) محمد راتول وأحمد مصعوة، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة: جامعة سعد دحلب، 20/19 ماي 2011، ص:05.

(3) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، الأردن: دار المعتر، 2015، ص:159-161.

2. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد أستعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق النجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

3. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

- **منظمات البقاء:** وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.
- **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.

4. **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية. أما منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه فتظهر من خلال الأبعاد التالية:¹

1. **بالنسبة للعاملين:** نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المنظمة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

2. **بالنسبة للعملاء:** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها والتكيف معها في ظل غياب السياسات والإستراتيجيات الداعمة للتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصال الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين

(1) محمد راتول وأحمد مصنوعة، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

المناطق والأقاليم المختلفة، والمنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد علمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث أحتمل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب تسلم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة، وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات "الجودة الشاملة".

3. بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة؛ وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التطوير حتى تنفد قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل: تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات... الخ.

ثانياً- أهداف التطوير التنظيمي:

- من الأهداف التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها ما يلي:¹
- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
 - الحصول على التعاون أو التكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.
 - المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
 - العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
 - تقديم المساعدة للمديرين في حل الكثير من المشكلات الإدارية.
 - تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
 - مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم حل تلك المشكلات.
- وبلاحظ هنا أن المدخل المستخدم في تحديد الأهداف المتوخاه من جهود التطوير التنظيمي ينصب بشكل أساسي على تحقيق احتياجات المنظمة، في مقابل ذلك ذهب بعض الباحثين إلى تحديد أهداف التطوير التنظيمي

(1) فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص: 31.

بالانطلاق من الأفراد وحاجاتهم، ويعتبر هذان المدخلان مكملان لبعضهما البعض، وفقا لهذا فإنه يمكن تحديد أهداف التطوير التنظيمي انطلاقا من احتياجات الأفراد كما يلي:

- إشاعة جو الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المنظمة.
 - إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المنظمة بشكل صريح وعدم التكتم عليها.
 - توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشكل صريح وعدم التكتم عليها.
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
 - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد ومجموعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعة.
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكيات الجماعة.
 - مساعدة المشرفين على تبني طرائق إدارية ديمقراطية في الإشراف.
 - جعل العاملين يمارسون الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس وبديل للرقابة الخارجية.
- ومن المهم الإشارة إلى أن هذه الأهداف ليست بنفس الأهمية لجميع المنظمات وبالتالي يؤخذ عند تطبيق مدخل التطوير التنظيمي مدى أهمية كل هدف من الأهداف ويتم تركيز الجهود بشكل أكبر على تحقيق الأهداف الأكثر إلحاحا.
- ومن العوامل المؤثرة في تحديد أهمية بعض هذه الأهداف حالة المنظمة من حيث بلوغها النضج الإداري أو معاناتها من حالة القصور الإداري مما يثبت ضرورة التركيز على بعض هذه الأهداف لنقل المنظمة إلى حالة النضج الإداري.¹

ثالثا- المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي:

إن جهود التطوير التنظيمي تنطلق من مجموعة من المبادئ والافتراضات والقيم، بعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كالفرد وبعضها يكون في إطار الجماعات والبعض الآخر يتعلق بالمنظمة:²

1. فيما يتعلق بالفرد:

- أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ التنظيمي وعملي مؤازر وذو تحديات.

(1) رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، سوريا: دار رسلان، 2013، ص: 111-112.

(2) بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص: 37-38.

- عدم استغلال إمكانيات وطاقات معظم الأفراد في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم وإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.

2. فيما يتعلق بالجماعات:

- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
- للجماعات أسس محايدة يمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.
- يمكن للأفراد من خلال العمل التعاوني زيادة فاعلية الجماعات في تلبية احتياجات الأفراد والمنظمة.

3. فيما يتعلق بالمنظمة:

- أي تطوير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.
- تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة المشاعر واتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها وغالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل.
- البناء التنظيمي وأعمال المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء.
- في معظم المنظمات يكون مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري.
- قد تكون إستراتيجية (رابح-خاسر) في حل النزاعات مفيدة في بعض المواقف ولكن معظمها ضارة بالمنظمة.
- كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.
- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق الأهداف على حد سواء.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي.

يعد تحديد نشأة التطوير التنظيمي بصفة دقيقة أمرا صعبا كونه مرتبط بالعديد من الأفكار السلوكية وتطور المبادئ العلمية لعلم النفس والاجتماع وتطبيقاته في المنظمات الصناعية والعامة إلا أنه يمكن القول بأن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقاتها على المنظمات ساعد على ولادة وبلورة فكرة التطوير التنظيمي.¹

التطوير التنظيمي كمصطلح لم يظهر دفعة واحدة بل سبقه مصطلحات عديدة كانت تدعو إلى التغيير والتحسين المستمر مثل: الإصلاح الإداري، العصرية الإدارية وإعادة التنظيم... الخ.²

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص: 414.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2001، ص: 264.

ظهر مصطلح التطوير التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون أمثال: بليك وموتون وشيبرد وماكغريغور (Blake, Mouton, Shepard, and McGregor) إذ ظهر لفظ "تطوير المجموعة" بداية على يد بليك وموتن (Blake and Mouton) أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام (1956) وقد وُظف هذا المصطلح فيما بعد من قبل بليك وشيبرد (Shepard and Blake)¹، وهناك احتمال أيده الكثيرون بأن ريتشارد بيكهارد (Beckhard Richard) هو أول من سمى التطوير التنظيمي بهذا الاسم عند قيامه ببرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة دوكلاص مكجريجور (Douglas MC Gregor) تحت مسمى "الإدارة من الأسفل إلى الأعلى" عام (1959) في شركة جينرال ميلز (General mills)، وعندما أراد كتابة هذا العمل كانا يعلمان أن تسمية ورقة هذا العمل بمسمى "الإدارة من الأسفل إلى الأعلى" لن تحصل على اعتراف أكاديمي مناسب، إضافة إلى ذلك فإن هذا البرنامج أوسع من أن يسمى بـ "التطوير الإداري" لأن مجهوداته امتدت لتشمل كل المنظمة،² فالبرنامج كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في مستويات متعددة، كما تم استبعاد تسمية "تدريب العلاقات الإنسانية" كون أن هذه التسمية ذات حدود ضيقة للغاية تقتصر على نشاط واحد وأن برنامجها أشمل وأوسع من ذلك بكثير، لذا وجد مصطلح "التطوير التنظيمي" للدلالة الحقيقية على ما يريدان.

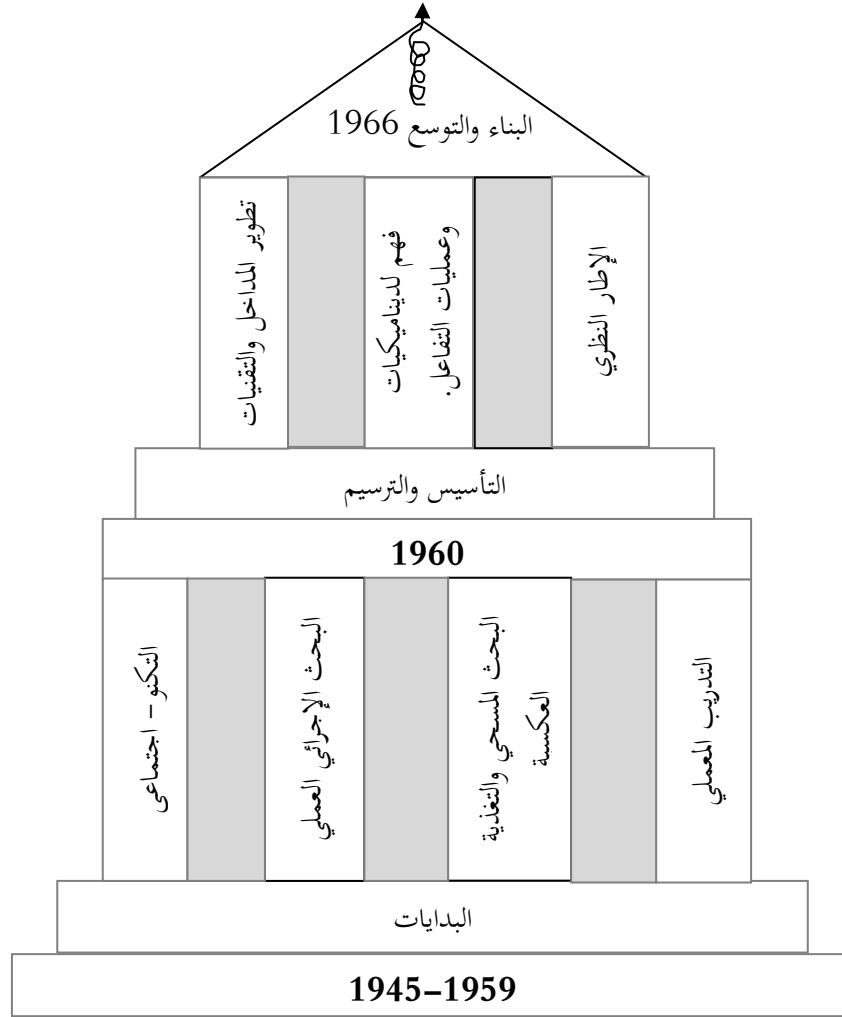
أما التطوير التنظيمي كمنهج فيمكن القول أنه نتيجة تراكمية لجهود فكرية قبلية سبقت تسميته؛ تبلورت لتُكوّن ما هو عليه الآن،³ نورد أهم هذه الجهود الفكرية فيما يلي: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) فريجة بوفاتح، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر: حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2012، ص: 119.

(2) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, **organization Development A practitioner's guide for OD and HR**, 2nd edition, 2015, p:16.

(3) طاهر المحسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

الشكل رقم (2-1): مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي.



المصدر: طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2010، ص: 25. بتصرف
أولاً - البدايات:

وتتمثل في المرحلة الأولى والتي امتدت لمدة من (1945-1959) وتكونت هذه المرحلة من تفاعل وتكامل وتواصل أربعة أساليب هي:

1. التدريب العملي:

يسمى كذلك بتدريب الحساسية (Sensitivity training) وأحياناً بمجموعة (T Group) وتعتبر من أهم الطرق المستخدمة في برامج التطوير التنظيمي، تبلور هذا الأسلوب عام (1946) من خلال مجموعة نقاش، بهدف تحسين السلوك والعلاقات، تولى من خلالها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (M.I.T) إقامة ورشة عمل لهذا الغرض تحت قيادة عالم الاجتماع كيرت لوين (Kirt Lewin)¹، كان الهدف منها إعطاء الأفراد المشاركين فكرة واضحة عن كيفية تطور الديناميكيات البشرية وكيف يمكن للمجموعات أن تلعب دروا حيويًا في التطور الشخصي

* Massachusetts Institute of Technology

(1) Joan V. Gallos & Edgar H. Schein, **Organization Development : A Jossey-Bass Reader**, USA: A Wiley Imprint, 2006, p :14.

للفرد لزيادة الوعي الذاتي. أدى الاعتماد المبكر للمجموعة (T) من قبل المنظمات إلى التدريب المنظم وتطوير القادة وأعتبر كتدخل حاسم لبناء ظروف عمل فعالة، وصفه كارل روجرز (Carl Rogers) بأنه أهم اختراع اجتماعي في القرن.

وكنتيجة لهذه التجربة أسس أول مرة المختبر القومي للتدريب (N.T.L)* بأمریکا عام (1947)¹، وقد استفاد هذا المختبر من النتائج التي تمخضت عنها دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين أمثال: دوغلاس ماكغريغور، هاربرت شيبرد، روبرت بليك (Blake, Shepard, and McGregor)²، فكان هذا المخبر بمثابة حاضنة للعديد من نظريات التطوير التنظيمي فيما بعد.³

2. البحث المسحي والتغذية العكسية:

في هذه الأثناء طور مركز بحوث المسح في جامعة ميتشيغان (Michigan) هذا النهج من التغيير، تحت إشراف رينسيس ليكرت (Rensis likert)، وذاع صيت هذا الأسلوب بعد ذلك؛ وأصبح معترفاً به على نطاق واسع بسبب استخدامه المبتكر لاستبيانات استطلاعية مكتوبة لجمع معلومات حول المنظمة ومشاكلها، وتقديم التغذية الراجعة إلى المشاركين في المسح، وتحفيز التخطيط المشترك للتحسين، ويطلق على هذا الأسلوب تسمية "البحث المسحي (الاستقصائي) والتغذية الراجعة".

تطورت طريقة ليكرت عندما لاحظ أن العديد من المنظمات نادراً ما تستخدم نتائج مسوحات المواقف لتوجيه جهود التطوير، إذ يأذن المديرون بإجراء الاستطلاعات ولكنهم لا يتصرفون بشأن النتائج. أدى هذا النهج من "عدم التصرف" "ask-but-don't-act" إلى إحباط الأفراد العاملين معرفتهم بعدم أهمية آرائهم.⁴ نتج عن نهج ليكرت أسلوب سمي بـ (المؤتمر المتشابك)، تم فيه تقديم نتائج الاستطلاع إلى كبار المديرين خلال المؤتمر الأول، ومن ثم عقدت مؤتمرات أخرى لإعلام المستويات الأدنى في المنظمة على التوالي. في كل مؤتمر، عمل أعضاء المجموعة معاً لوضع خطة عمل لمعالجة المشكلات أو نقاط الضعف التي كشف عنها المسح. وتضمن إستراتيجية التقييم من الأعلى إلى الأسفل وتخطيط الأداء، كما كانت خطة العمل التي وضعتها كل مجموعة كانت مرتبطة بتلك الموجودة في المستويات الأعلى.

كانت لوجهات نظر ليكرت، التي تم وصفها في كتابه الأساسيين "أنماط الإدارة الجديدة" عام (1961) و"المنظمة الإنسانية" عام (1967) تأثير عميق على التطوير التنظيمي، أظهر فيهما كيفية جمع المعلومات من أعضاء المنظمة واستخدامها كأساس لحل المشكلات بالمشاركة وتخطيط العمل. وبالإضافة إلى ذلك، دعا إلى السعي إلى وضع معايير للوظائف التنظيمية التي دفعت الآخرين منذ ذلك الحين إلى اتباع معايير مماثلة للمنظمات.⁵

* National Training Laboratory

(1) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, Op Cit, p:13..

(2) Joan V. Gallos & Edgar H. Schein, Op Cit, p :14-15.

(3) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, Op Cit, p:13..

(4) Roland L. Sullivan & William J. Rothwell, **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**, 2nd Edition, USA: Pfeiffer, 2005, P:30.

(5) William J. Rothwell & all, **Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change**, 4th Edition, USA : John Wiley and Sons, 2015, P: 22.

3. البحث الإجرائي (العملي):

أُعيد أسلوب البحث الإجرائي عام (1945) من قبل (وليم وايت واديت هاملتون) في عملهم مع فندق (ترمونت) بشيكاغو، كما قام لوين (Lewin) وطلبتته بعمل عدد كبير من مشاريع البحث الإجرائي في منتصف الأربعينيات وبداية الخمسينيات.

ويعرف البحث الإجرائي على أنه نموذج استشاري للتطوير التنظيمي ينطوي على الاستنتاجات والتغذية العكسية من التدخلات السابقة من أجل المساعدة في تصميم وتطبيق إجراءات أخرى لزيادة الفاعلية التنظيمية.¹ تصب نظريته على فكرة مفادها أن أي مشكلة في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث والذي يؤدي إلى تصرف عملي واتخاذ قرارات علمية بصدد هذا التطوير،² ويستند تنفيذ البحث الإجرائي على العلاقة بين ثلاث عناصر (الأهداف، التخطيط، والتصرف).

4. المدخل التكنواجتماعي (STS) * من معهد تافيستوك (Tavistock) البريطاني:

إن العمل الذي قام به تريست (Trist) عام (1947) في منجم الفحم البريطاني في هايغموور (Haighmoor)، والذي عززه فيما بعد كل من بامفورد ورايز (Bamford and Rice) أكد أن المنظمة هي نظام اجتماعي وفي نفس الوقت، فعندما يُجمع التدخل بين العوامل الاجتماعية الهامة (العلاقات الاجتماعية) مع التغيرات التكنولوجية ستكون النتيجة زيادة الإنتاجية وخفض الأضرار والتكاليف، كما أظهر البحث في (STS) أن الفعالية والكفاءة والروح المعنوية يتم تعزيزها إذا استخدمنا تدخل (STS) والعكس الصحيح أيضا حيث أنه إذا كانت المنظمات تتعامل فقط مع النظام الفني أثناء التطوير دون الالتفات إلى النظام الاجتماعي الإنساني لن يكون التطوير مستداماً.³

ثانياً - مرحلة التأسيس والترسيم:

كما اشرنا سابقاً فإن إعلان وتأسيس هذا الحقل (OD) وتحديد مهماته جاء على يد بيكارد ومكريجور (MC Gregor and Beckhard)، ويبدو أن قناعتهم بأن أساليب المرحلة الأولى والتي شكلت البدايات، كانت تعنى بالمديرين والمشرفين بصفاتهم الفردية من خلال السعي لتصميم برامج التدريبية لهم، وتلقينهم لمعرفة المجردة حول التخطيط والتنظيم والمتابعة من أجل رفع مهاراتهم الشخصية، لكن لم يُنتبه في هذه المرحلة ولم يُهتم بعلاقة هؤلاء المديرين والمشرفين برؤوسيتهم وزملائهم العاملين معهم أفقياً أو عمودياً في إطار عضوي يسمى بالفريق أو الجماعة، وهذا يعني أن التدريب الذي كانت تعتمد عليه المرحلة سابقة كان يفترض:

- عزلة الرؤساء والمشرفين عن غيرهم.

(1) طاهر المحسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(2) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

* The Socio-Technical System

(3) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, Op Cit, p:13.

- إذا تغيرت مفاهيم الفرد المدير في المستويات الإدارية الأعلى فإن مفاهيم المستويات الأدنى التابعة له ستتغير تلقائياً.

أما مرحلة التأسيس فقد أوجدت لموظفي المواد البشرية وأقسام أبحاث العلاقات الإنسانية وظيفة استشارية داخلية تقدم خدمات للمديرين في الحقل بدل تقارير تقدم للإدارة العليا. وهكذا نلاحظ أن مرحلة تأسيس التطوير التنظيمي كان هدفها شد الانتباه وخلق قناعات بضرورة ترك الأدوار التقليدية في العمل الإداري والتأكيد على وحدة المنظمة هيكلًا ونشاطًا متفاعلاً لتحقيق التحسين والتعديل والتغيير المدروس.¹

ثالثاً- البناء والتوسع:

اهتمت هذه المرحلة ببناء الإطار الفكري والتطبيقي لهذا الحقل والتوسع في الدراسات التحليلية والتجريبية والإخبارية لمجمل علاقات الحقل المذكور وعناصره وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية تتمثل في:

1. المرحلة الأولى:

ركزت جهود هذه المرحلة التي استمرت من (1966) إلى عام (1972) على بناء الإطار النظري للتطوير التنظيمي من خلال:

- تصحيح منظور النظم الاجتماعية وربطه بالمحيط التنظيمي.
- تحليل المعلومات بالاعتماد على نظرية النظام المفتوح.
- تبني الاتجاه النفسي في تطوير المنظمات.
- تكريس مفهوم نظرية التطوير التنظيمي.

2. المرحلة الثانية:

اهتمت جهود هذه المرحلة التي امتدت من عام (1973) إلى عام (1979)، بفهم الديناميكيات والتفاعلات التي تحدث داخل المنظمات عبر:

- توظيف علم النفس الاجتماعي في تطوير المنظمات.
- توسيع استخدام مفهوم النظم في إدارة المنظمات.
- تبني المنظمات المصفوفية وإدارة فرق المهمات.
- تصميم المنظمات المعقدة.
- تحديد متطلبات التنمية المهنية.

(1) طاهر الحسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 32-33.

3. المرحلة الثالثة:

طالبت مضامين هذه المرحلة، والممتدة من عام (1980) إلى حد الآن، بضرورة تطوير تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي، بحيث تكون أكثر واقعية وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات، ولذلك شهدت هذه المرحلة وتشهد بالاهتمام ب:¹

- إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيقات إعادة الهندسة.
- الإدارة الإستراتيجية.
- تطبيقات الثقافة التنظيمية وتغييرها.
- تطبيقات التعلم التنظيمي.
- جود حياة العمل.

(1) طاهر المحسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

المبحث الثاني: الجانب الإجرائي للتطوير التنظيمي.

كيف تتم عملية التطوير التنظيمي؟ هو التساؤل الرئيسي الذي يدور في ذهن أي مسؤول يود أن يتبنى هذا المنهج أو أي باحث في هذا المجال، وللقيام بعملية التطوير التنظيمي وجب كخطوة أولى تحديد المحاور التي سيتم تطبيق التطوير التنظيمي عليها ومن ثم تحديد التطبيقات المناسبة لتحقيقه ثم القيام بفعاليات التطوير وذلك وفق منهجية متسلسلة ومضبوطة، كما أنه يمكن الاستعانة في تحقيق ذلك بنماذج جاهزة لثلة من الباحثين.

العناصر السابقة سنتحدث عنها في هذا المبحث على النحو التالي:

المطلب الأول: محاور التطوير التنظيمي:

وجب قبل أن نُحدث التطوير التنظيمي أن نحدد المداخل المناسبة التي سيتم من خلالها الشروع في تطبيق فعاليات التطوير التنظيمي عليها، والتي هي في العادة لا تخرج عن ثلاث محاور رئيسة متمثلة في:

- الأفراد.
- جماعات العمل.
- التنظيم.

أولاً- الأفراد:

يقصد بالأفراد، العاملين والموظفين، المديرين والرؤساء في مختلف المستويات التنظيمية، ما يجعلهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم أساس المنظمة وأهم مقوماتها، ويمكن تطويرهم بعد إدراك سلوكهم وتفهم شخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة، أدوارها والتحديات المعاصرة. حيث يساعد تطوير الأفراد على تحسين أدائهم على أكمل وجه،¹ وذلك بمراعاة مجموعة من الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد والمتمثلة في أنماط شخصياتهم، دوافعهم، قدراتهم،² ومعارفهم، وذلك على النحو التالي:³

- **الشخصية:** ويمكن أن نقيس مدى التطوير المفتعل في الأنماط الشخصية للأفراد في المنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة الموالية: هل حدث تغيير في وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة؟ هل حدث تغيير في مدى الاعتمادية أو الاستغلال، السلبية أو الإيجابية، عمق أو سطحية الاهتمامات، التبعية أو الرئاسة، هل حدث تغيير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والميول الخاص بالعاملين؟
- **القدرات:** هل حدث تقادم في مهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟
- **الدوافع:** لابد من تحديد ما يحدث من تغييرات في حماسهم والعناصر المؤثرة في ذلك، وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والأهداف الشخصية للعاملين؟ وهل تتوازن توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم هناك التسبب؟

(1) تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 398.

(3) ليث علي الحكيم وأحمد راضي علي، الريادة الاستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الكوفة، المجلد (47)، العدد (02)، 2017، ص: 70.

- **المعارف:** من حيث المعلومات العلمية والمبادئ والمفاهيم والنظريات والأسس العلمية المرتبطة بأداء الأفراد في أعمالهم.¹

إن الأداء الناجح للأفراد في أعمالهم على مستوى المنظمة يعني وجود توافق بينهم (من حيث: التعليم، المهارة، الأهداف، الدوافع، القدرات) وبين وظائفهم (من حيث: المهام، الواجبات، سلطات العمل، الاتصالات المطلوبة، إجراءات العمل، العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالوظيفة، التكنولوجيا، مواصفات شاغل الوظيفة، إذ يجب أن تتوافق مواصفات الفرد وتشابه مع مواصفات الوظيفة) وكذلك مع المنظمة (من حيث الأعمال، الأهداف، التكنولوجيا، الإجراءات، والعملاء) فكل من الأفراد والمنظمة في تغيير مستمر مما يسبب عدم التوافق في ما بينهم وبالتالي تظهر مشكلات الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهذا ما يفرض على المنظمة والأجهزة الإدارية مراعاة الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وإيجاد الانسجام بين توجهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة، لما لذلك من دور كبير في تحسين فاعلية المنظمة وبالتالي في بلوغ أهدافها.

ويتم التعرف على حاجة الأفراد من خلال: بحوث الرضا، إحصاءات ترك الخدمة، الغياب، والتأخر، استطلاع رأي المديرين، فحص سياسات الموارد البشرية وتحديد التوافق بين الأفراد والوظائف.²

إن تحقيق التطوير على مستوى الأفراد يستدعي ضرورة الإلمام بمجموعة من العناصر تتمثل في:³

- **القيادة الإدارية:** إن التطوير العاملين يتطلب أن تربط القيادة ما بين التطوير والتدريب للعاملين والتحسين المستمر كهدف إستراتيجي، كما يجب أن تتبع الإدارة الاستشارة والمشاركة في توجيه العاملين واتخاذ القرارات التي تمهمهم وتهتم بتطوير العاملين والاستثمار في تدريبهم في كل المستويات.

- **الثقافة التنظيمية:** تتطلب عملية تطوير العاملين أن تشجع القيم والمعتقدات والسلوكيات الإدارية على حل المشكلات وصنع القرارات بحرية، كما أنه من الضروري أن يشعر العاملون بالاحترام وأهمية العمل الجماعي والاندماج في العمل، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون الجو التنظيمي في المنظمة مشجع على الإبداع والابتكار في كل الممارسات.

- **تمكين العاملين:** تتطلب عملية تطوير الأفراد أن تقوم الإدارة بالجهد الكافي لتبادل الأفكار والمشاعر مع العاملين في المنظمة وتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات والقيم الضرورية لتحسين كل الممارسات وتشجيعهم على المشاركة والاندماج في صنع القرارات التي تؤثر عليهم دوماً.

- **استقطاب واختيار العاملين:** تتطلب عملية تطوير الأفراد أن تكون سياسة استقطاب واختيار العاملين الجدد ضمن إستراتيجية المنظمة وأن تركز هذه السياسة على المعارف والمهارات والسلوكيات كمعايير لاستقطاب واختيار العاملين.

(1) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

(2) تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 92-93.

(3) منير مصلح محمد الوصافي، العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ونجاحة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمينية الخاصة والعامة في العاصمة صنعاء، مجلة المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، العدد (06)، 2017، ص: 79-80.

- **التوجيه والإرشاد:** تتطلب عملية تطوير الأفراد أن يتوفر في المنظمة مرشدون ومدربون لتدريب وتعليم الأفراد الجدد لدمجهم في مجتمع المنظمة وتوفير برامج توجيه وإرشاد مستمرة لهم.
 - **تقويم الأداء:** تتطلب عملية تطوير الأفراد أن تكون عملية تقويم الأداء عادلة وتركز على الجوانب المعرفية والسلوكية والفنية في الأداء والعمل وأن يتم تزويدهم بالتغذية العكسية الصحيحة عن أدائهم مع مراعاة أن يكافأ الإنجاز الشخصي وليس فقط تقويم.
 - **التدريب والتطوير:** تتطلب عملية تطوير الأفراد أن تقدم المنظمة تدريب يفي بمتطلبات العمل، بحيث يكون الموظفون قادرين على تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة من التدريب.
 - **التطوير الوظيفي:** تتطلب عملية تطوير الأفراد أن تتم مناقشة برامج التطوير مابين الرؤساء والمرؤوسين وأن يتاح للعاملين المشاركة والاندماج في نشاطات التطوير الوظيفي دون استثناء.
- كما تتضمن عملية تطوير الأفراد تغيير سلوكياتهم من خلال تغيير بيئة العمل وإعادة تصميم العمل، تغيير مهاراتهم، أدائهم والعلاقات المتداخلة فيما بينهم، وحتى اعتماد سياسة النقل، حيث يمكن تغيير الأفراد ماديا من خلال الاستغناء عن البعض منهم أو إحلال غيرهم محلهم. أو نوعيا بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل السلوك من خلال نظم تدريب الأفراد بهدف تحسين أدائهم في العمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.¹
- ترجع أهمية تطوير الأفراد إلى كون أن البيئة التي يعملون فيها دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بما يتوافق مع هذا التغير فإنه سيحصل انخفاض في مستوى الأداء وتضعف إنتاجية المنظمة، ومن العوامل المؤدية لنجاح عملية تطوير الأفراد: أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، وأنهم يرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.²

ثانيا- جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد،³ ويطلق لفظ جماعات العمل على مجموعة من الأفراد تتألف من شخصين أو أكثر يتواجدون لأداء مهام ذات صلة تنظيميا (سير عمل، مهام ونتائج)، يتفاعلون اجتماعيا فيما بينهم،⁴ تكون هذه الجماعات في شكل أقسام وإدارات ولجان ومجالس وفرق العمل.⁵

تلعب جماعات العمل دورا مهما في المنظمة فهي بمثابة الفقرة التي تصل بين الأفراد والمنظمة إذ:⁶

(1) تلخوخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

(2) مصطفى عبد السميع محمد وعبد الفتاح محمد الفولي، "نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، معهد البحوث التربوية، مصر: جامعة القاهرة، ص: 05.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 399.

(4) Steve W. J. Kozlowski & Bradford S . Bell, **Work Groups and Teams in Organizations, Industrial and Organizational Psychology Commons**, Cornell University ILR School, 2001, p :06.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 399.

(6) ليث علي الحكيم وأحمد راضي علي، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

- يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (وظيفة، أجر، اتجاه العمل... الخ) وتوقعات المنظمة اتجاه الأفراد (أداء عالي وحماس اتجاه العمل) وكلا الطرفين يسائلان جماعة العمل أن تقدم لهما هذه التوقعات.
- تعد الجماعة بمثابة الرابطة التي تشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى أو جماعات أخرى.
- تعد الجماعة مصدرا أساسيا لتنمية مهارات معينة مثل: الالتزام والتشاور والتعاون.
- أما التطوير على مستوى الجماعة فيركز على: فاعلية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أطراف الجماعة من نزاعات أو اختلافات، والأساليب المناسبة للحل للمشكلات واتخاذ القرارات، وأسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تسهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.¹ ويركز أيضا على:
- التعرف على نطاق الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء باقي جماعة العمل.
- الربط بين نقاط الضعف (العيوب) وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.
- الحرص على أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة متكافئة.
- مشاركة جميع أفراد مجموعة العمل.²

ثالثا- التنظيم نفسه:

يسعى التطوير التنظيمي من خلال هذا الجانب إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات وهيكل العلاقات والسلطات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويهتم كذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتطوير إجراءات العمل وأساليبه وتطوير العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم وفرص التجديد والابتكار، كما يمس التطوير هنا تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ومراجعة أهدافها وتطوير خياراتها الإستراتيجية.

على العموم فإن التطوير على مستوى المنظمة في الغالب يمس أربعة عناصر أساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، ثقافة المنظمة:

1. التطوير الهيكلي:

يشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الذي يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال فيما بينها،³ فيصف بذلك: إطار التنظيم ودرجة تعقيده ورسميته ومركزيته، ويقصد بالتعقيد "مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا"، ويقصد بالرسمية: درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 399.

(2) سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنبدل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010، ص: 248-249.

(3) صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل، 2008، ص: 361.

لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم، أما المركزية فتعني: درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا.

وتعتبر الهياكل التنظيمية أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير التنظيمي لأن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويحدث التطوير فيها من خلال تعديل أساليب ومعايير إعداد الهياكل التنظيمية مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدة جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات مما يحقق مرونة للتنظيم القائم ليتلاءم مع التغييرات الجديدة، بالإضافة إلى التغيير في قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية والتحول من اللامركزية إلى المركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف والذي يعتبر أحد طرق استعمال التطوير التنظيمي لحل بعض المشكلات.¹

2. التطوير في التكنولوجيا:

تؤثر التكنولوجيا على التنظيمات الإدارية سواء على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذلك فهناك محاولات مستمرة نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة فاعلية المنظمات.² وقد تود المنظمة من خلال فعاليات تطوير التنظيمي تحديث ماكيناتها وأجهزتها وأدواتها وتغيير نظم العمليات، وأساليب تدفق المواد والأنشطة، أساليب النقل والتوزيع والمخازن والأصول،³ وكذا تغيير وتطوير وسائل الاتصال باقتناء وسائل اتصال حديثة نظراً لكونها ضرورة بعد أن فرض التقدم التكنولوجي تطوير طرق المعاملات مثل: طرق تحويل الأموال والدفع بالوسائل الإلكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية (عبر شبكة الإنترنت) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعلم والتدريب.⁴

ولأن التكنولوجيا تشير إلى إمكانية تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل مشكلات واقعية، أي أنها لا تقتصر على الأدوات والمكائن فقط بل تمتد لتشمل كل الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري.⁵ فهذا يعني أن التغييرات التكنولوجية تستهدف كذلك إجراء تعديلات في نظم وأساليب وطرق قيام المنظمة بعملياتها، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الخدمة مثلاً أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين كما يركز هذا المدخل على اعتماد التكنولوجيا المتطورة في تصميم المنتجات والخدمات، كما قد تقوم المنظمة مثلاً بإجراء تغييرات في نظام المكافآت بالشكل الذي يتوافق مع التغييرات الثقافية والإستراتيجية التي أحدثتها، ولا شك أن هذا يعد تطويراً تكنولوجياً.⁶

(1) سعد عبد عابر، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

(2) حدة بوتينة، دور راس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2017، ص: 49.

(3) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

(4) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن: دار البازوري، 2014، ص: 42.

(5) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 26.

(6) حدة بوتينة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

3. تطوير إستراتيجيات المنظمة:

تمثل الإستراتيجية مجموعة الأنشطة التي تتعلق بتحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف،¹ والتطوير في إستراتيجيات المنظمة هنا قد يكون بوضع خطط جديدة أو بإحداث تغيير في القيم والمعايير التي تشجع الأفراد في المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية،² وقد يكون بتغيير بعض تحركاتها إلى توجهات مثل: التكامل، الاندماج، التوسع، تخفيض التكاليف، كما قد يكون بتغيير الخطط التنفيذية والسياسات وأنظمة العمل.³

4. تطوير ثقافة المنظمة:

تعد مسألة تطوير الثقافة التنظيمية وتغييرها مسألة في غاية الأهمية ومجال حيوي في معادلة التطوير التنظيمي، من أجل تحقيق ربحية عالية وإرضاء أصحاب المصالح كافة ومسايرة متطلبات البيئة التنافسية، إذ أثبت أن الربحية العالية لبعض المنظمات العالمية مثل بيبسي وكولا (Pepsi-Cola) و وول مارت (Wal-Mart) ترتبط بتطوير ثقافة تحدم (العمال، الزبائن، المساهمين). إن الضغوط البيئية الداخلية والخارجية تساهم وبشكل مباشر في ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية لجعلها أكثر ملاءمة لمتطلبات الضغوط المذكورة وبالتالي بلوغ هدف إرضاء الزبائن، العمال، وتعظيم ثروة المساهمين، وهذا يعني أن تطوير الثقافة يقود إلى بناء ثقافة قوية ويقوي المتوسطة وبلغى الثقافة الضعيفة،⁴ فمثلا ثقافة جامعة هارفارد (Harvard) تعد من الثقافات القوية مقارنة بالجامعات المنافسة، لأن ثقافتها تشكلت من سلوكيات أفراد مثقفين وواعين لأدوارهم ومسؤوليتهم وملتزمين بالقيم بشكل قوي ويتقسمون تلك القيم بشكل كبير، بعيدا عن قواعد الأمر وإجراءات الضبط والرقابة المركزية. والشكل رقم (2-2) يبين القوى النسبية للثقافة التي نستطيع من خلالها أن نحدد مدى حاجة المنظمة لتطوير ثقافتها:

الشكل رقم (2-2): القوى النسبية للثقافة التنظيمية

قوي	ثقافة وسط (كثافة)	ثقافة قوية
التزام الأعضاء بالقيم ضعيف	ثقافة ضعيفة	ثقافة وسط (استقرار)

كبير عدد الأعضاء الذين يتقاسمون القيم قليل

Source: Donald R. Brown & Don Harvey, *An Experiential Approach to Organizational Development*, 7th Edition, USA: Pearson Prentice Hall, 2006, p: 439.

(1) وائل صبحي إدريس و طاهر منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم... عمليات، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2011، ص: 16.

(2) بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الربية، 2009، ص: 226.

(3) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

(4) طاهر محسن الغالي وأحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 316-317.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

تتميز الثقافة القوية باحتفاظ المنظمة بالقيم الأساسية لها بشكل مكثف ومشاركتها على نطاق واسع، كما هو مبين في الشكل (2-2). ويمكن تصور كل بُعد على أنه موجود على طول سلسلة متصلة من الأدنى إلى الأعلى. وكلما زاد عدد الأعضاء الذين يتشاركون القيم الأساسية وكلما زاد التزامهم بها كلما زادت الثقافة.¹ كل محور من المحاور السابقة الذكر (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم) يختلف عن الآخر في بعض الخصائص وفيما يلي توضيح لأهم هذه الفروقات:

الجدول رقم (2-1): الفرق بين مناهج (محاور) التطوير الثلاث.

الخاصية / المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير التابع	النمط القيادي	اتجاهات الأفراد	اختلاف وجهات النظر
تكافؤ القوى	أفراد المنظمة قوى واحدة	قوى غير متكافئة	قوى متكافئة
درجة الشمول	جزئيا وكليا	أقل شمولاً	شامل

المصدر: فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص: 27. يلاحظ من الجدول أعلاه أن لكل مدخل جانب يركز عليه، وبما أن للتطوير التنظيمي ميول سلوكي فقد أخذ الفرد الحظ الأوفر من الاهتمام؛ إذ يركز التطوير على إعداد الفرد ككيونة منفردة بذاتها من جهة، ويسعى إلى التحسين سلوكه الجماعي من جهة أخرى.

يتضح من الجدول أيضاً أنه في المدخل التنظيمي يكون التركيز على المنظمة، فالمنظمة تعد البعد الرئيسي لهذا المدخل ومتغيره المستقل وتشكل الأنماط القيادية السائدة فيها متغيراً تابعاً يتأثر بالتغير الحاصل في هذه الأولى، وينظر هذا المدخل كذلك إلى أفراد التنظيم على أنهم قوى واحدة فلا يفصل فيها. أما المدخل الفردي فتركيزه يكون على الفرد والنتائج المترتبة على التطوير فيه تؤثر على اتجاهات هذا الفرد، ويعتبر هذا المدخل قوى الأفراد داخل التنظيم غير متكافئة وهو مدخل أقل شمولاً مقارنة بالمدخلين الآخرين، أما المدخل الجماعي فما يميزه هو أنه مدخل شامل يركز على الجماعة وسلوكيات أفراد هذه الجماعة وعلاقاتهم.

(1) Donald R. Brown & Don Harvey, Op. cit, p:439.

المطلب الثاني: تطبيقات التطوير التنظيمي.

تعددت التطبيقات المعتمدة لتفعيل برنامج التطوير التنظيمي، وللمفاضلة بينها تختار المنظمة منها ما يناسب حاجاتها وإمكانياتها وجوانب القصور التي قد تود معالجتها، ومن أهم هذه التطبيقات نجد:

أولاً- التدريب المعلمي (Laboratory Training):

وتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته وتتكون عادة من (10) إلى (15) فردا معروفين لبعضهم البعض أو غير معروفين، ولا توجد موضوعات محددة مسبقا تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، ويعتمد نجاح التدريب المعلمي على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذا مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن أنفسهم، ومن هنا فإنه لضمان نجاح هذا الأسلوب فلا بد من توافر جو من الأمان النفسي يشعر به المشاركون ليعبروا بصراحة اقتناعا منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم.¹

وقد كانت جلسات التدريب المعلمي تقام لتحقيق مطالب عديدة منها:²

- زيادة الفهم والتبصر وأدراك الذات للسلوك الذاتي وأثره على الآخرين.
- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين.
- تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية.
- زيادة القدرة على نقل التعاليم إلى حركة وفعل.
- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقته الشخصية الداخلية.

ثانياً- البحث المسحي والتغذية العكسية:

مكونات البحث المسحي تتكون من عنصرين أساسيين هما:

- استقصاء الاتجاهات.

- حلقات النقاش الصغيرة.

وخطواته تتمثل في:

1. وضع خطط لاستقصاء الاتجاهات والتغذية العكسية وتقييم المعلومات من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
2. جمع البيانات من كل العاملين في المنظمة.
3. إعادة البيانات مرة أخرى إلى العاملين بالمنظمة في سلسلة الاجتماعات المتصلة.
4. يناقش كل رئيس مباشر عن طريق اجتماع؛ المرؤوسين بالبيانات المتعلقة باتجاهاتهم.

(1) خلاصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي: دراسة الحالة المدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي E.N.S.S.E.A، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر(03)، 2012، ص: 85.

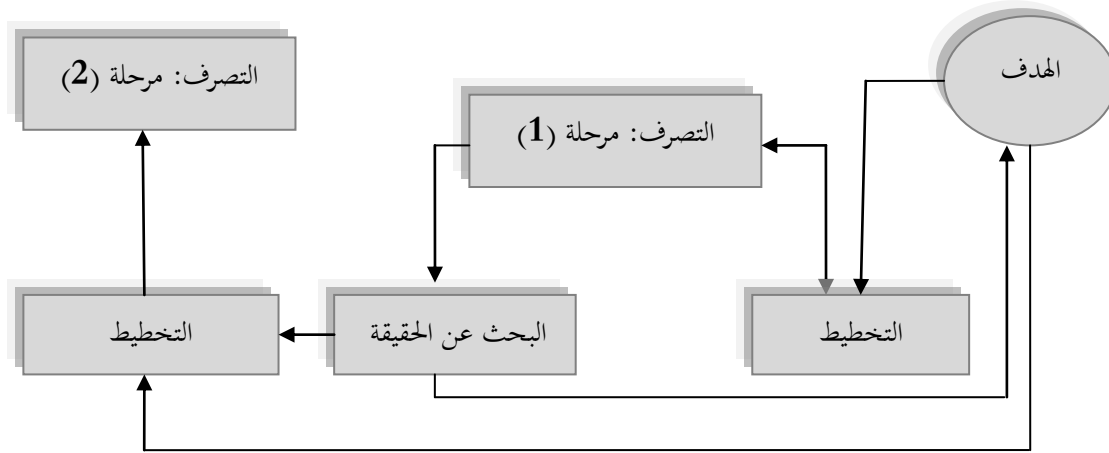
(2) أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، الأردن: دار المسيرة، 2011، ص: 197.

5. تعد خطط لإجراء تغييرات تصحيحية وتقدم البيانات للمستوى الأعلى.¹

ثالثاً- البحث الإجرائي (العملي):

كما سبق وأن ذكرنا فإن البحث الإجرائي يستند في تنفيذه على العلاقة بين ثلاث عناصر (الأهداف، التخطيط، والتصرف) وهذا ما يشرحه شيبيرد (shepard) في نموذج التالى:

الشكل (2-3): نموذج عناصر البحث الإجرائي ل (shepard).



المصدر: طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2010، ص: 29.

رابعاً- بناء الفريق:

شهد استخدام أسلوب بناء الفريق توسعاً كبيراً وتم اللجوء إلى استخدامه نتيجة الشعور المتزايد بضعف الأسلوب التقليدي في تدريب المديرين، والذي يتمثل عادة في عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تلقينهم بعض المعلومات والمهارات الفنية في شكل محاضرات أو مناقشات، ويتمثل ضعف هذا الأسلوب في عدم ضمان تطبيق المدير لما استوعبه في الدورة من معلومات، نتيجة لعدم تقبل المنظمة وثقافتها لأية أفكار جديدة أو مغايرة، لهذا بدء الاتجاه نحو الأخذ بالأسلوب الجماعي أي محاولة بناء فريق في العملية التطويرية، حيث يكون التركيز فيه على الجماعة وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة وتأثير سلوك الجماعة على سلوك الأفراد،² ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار وأهداف العاملين، ويمكن لهذا الأسلوب أن يأخذ شكل مجموعة من الزملاء العمل أو أي مجموعة أخرى التي لا تتشكل بالضرورة من زملاء عمل، كوحدة أو جماعة تتلقى التدريب، ويكون التركيز هنا على الجماعة وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لأن يكون عضواً في جماعة،³ وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين هما:⁴

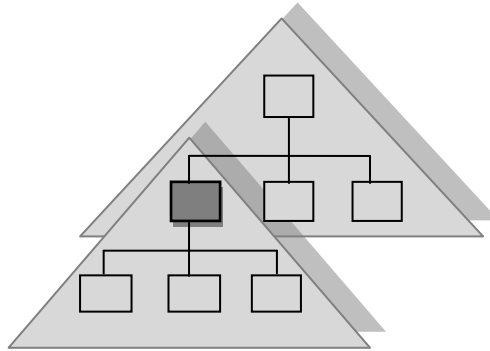
(1) طاهر المحسن الغالي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(2) خالصة فتح الله، مرجع سبق ذكره، 85-86.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، الأردن: دار وائل، 2009، ص: 350-351.

(4) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 370.

- الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.
 - الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لا بد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.
- ويعتبر النموذج العام الذي قدمه (Baker) ملخصا جيدا لطريقة بناء فريق، تتمثل خطواته في الآتي:¹
1. تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة.
 2. أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات بهدف قياس الأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل والمناخ التنظيمي.
 3. يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها.
 4. يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها تمهيدا لعرضها على جماعة المقابلة.
 5. بناءً على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل واقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية.
 6. يتم بعدها إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناءً على ذلك.
- وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المنظمة ككل، فإن الفرد يكون منظمًا لفريقيين: فريق مع رئيسه وفريق مع مرؤوسيه، وهذا من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وفيما بين الجماعات، والشكل التالي يبين فكرة بناء الفريق على مستوى المنظمة ككل:
- الشكل رقم (2-4): فكرة بناء فريق.



المصدر: صورة معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز الشلف"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 2008، ص: 51.

(1) ليوز الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

خامساً- الشبكة الإدارية:

وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين موتون (Jane Mouton and Robert Blake) سنة (1985)، يقوم على افتراض إمكانية أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين وهما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، وتأخذ الشبكة الإدارية شكل عرض تصوري الخمسة نماذج من السلوك الإداري، ويتم تطبيق هذا الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي،¹ وعادة ما يستغرق هذا التطبيق فترة ما بين (3) إلى (5) سنوات ليتم تطبيقه بالكامل على المنظمة،² وتأخذ الشبكة الإدارية الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): الشبكة الإدارية.

درجة التركيز على العاملين	9	النمط 1.9	إيجاد نوع من التوازن بين	النمط 9.9						
	8		حاجات العاملين	التركيز على الإنتاج من						
	7	الاهتمام بحاجات العاملين	وحاجات التنظيم	خلال الاهتمام بالعاملين						
	6	وإهمال أهداف التنظيم								
	5		النمط 5.5	التركيز على الإنتاج فقط						
	4	بذل جهود متدنية لتحقيق		وإهمال حاجات العاملين						
	3	أهداف التنظيم وأهداف								
	2	العاملين								
	1	النمط 1.1		النمط 1.9						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		درجة التركيز على الإنتاج								

المصدر: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، الأردن: دار وائل، 2009، ص356.

يعد نموذج شبكة الأنماط خطة متكاملة للتطوير، وتتكون من ستة مراحل متتالية هي:³

- المرحلة الأولى "دراسة الأنماط القيادية": يتم شرح طبيعة الأنماط الموجودة على الشبكة وكيف للمتدرب أن يتعرف على أسلوبه القيادي، أي نمط القيادة الخاص به وعرض مجموعة من المشكلات المتعلقة بالقائد وعلاقته مع مرؤوسيه، وتدريب المشاركين على كيفية التغلب على المشكلات، والتوصل إلى وضع (9-9) في الشبكة.

(1) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، 371.

(2) أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص:200.

(3) صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز الشلف"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 2008، ص:53-54.

- المرحلة الثانية "تنمية الفريق": يقوم كل مدير بتطبيق ما تم دراسته في المرحلة السابقة على المشكلات الحقيقية في قسمه.
- المرحلة الثالثة "تطوير العلاقات بين الجماعات": يتم تحديد وتحليل أسباب الصراع في المنظمة والكيفية التي يتم بها فض هذه النزاعات.
- المرحلة الرابعة "تحديد الأهداف العامة والأهداف الفرعية للوحدات".
- المرحلة الخامسة "التطبيق": تقدم تعليمات بالمهام الواجب تنفيذها بناءً على الأهداف المحددة لقائد كل جماعة رسمية، الذي يجب أن يتأكد من فهم جماعته لهذه التعليمات.
- المرحلة السادسة "الاستقرار": مراجعة نتائج كل وحدة على أساس الأهداف المحددة، وتحديد المشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها مستقبلاً.
- ملاحظة: هناك من يعتبر الشبكة الإدارية أحد تطبيقات أسلوب بناء الفريق.

سادساً- الإثراء والتكبير الوظيفي:

يتمثل مفهوم إثراء العمل في إضافة مجموعة من الأنشطة في الاتجاه الرأسي، حتى يتاح للفرد العامل في هذا العمل الحرية الكاملة لأداء هذا العمل ابتداءً من تخطيط العمل وكيفية تأدية هذا العمل وانتهاءً بالعملية الرقابية المتصلة بهذا العمل، وبهذا يكون إثراء العمل قد أبعده الفرد من تكرار العمل النمطي والروتيني وأعطاه فرصة لتحمل مسؤولية القرارات التي تتعلق بالعمل الذي يقوم به، وهذا يرفع من الروح المعنوية للفرد ويتيح له الفرصة لتحقيق ذاته.

أما التكبير الوظيفي فيتمثل في إضافة أنشطة جديدة للوظيفة لتوسيع نطاقها على المستوى الأفقي، وهذا ما من شأنه أن يخفض من رتبة العمل، إلا أنها في العادة لا تزيد من مهارات شاغل الوظيفة نسبة إلى أن الأنشطة المضافة ذات صفة تنفيذية، إضافة إلى أن شاغل الوظيفة لا يتحكم في كيفية أداء هذه الوظائف.¹

سابعاً- الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة ومدخلاً هاماً من مداخل التطوير وقد قام (Peter Drucker) بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري، وتمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.²

وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لها ثم يحددون الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.³

(1) حسن أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص: 203-204.

(2) خالصة فتح الله، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

(3) عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة المسيلة، 2013، ص: 71.

وتتمثل خطوات هذا الأسلوب في:¹

1. إشراك مجموعة العمل: في هذه المرحلة يقوم أفراد المجموعة الأولية بتحديد أهداف المجموعة وأهداف الأفراد مع صياغة خطة العمل.
2. المشاركة بين المدير والمرؤوسين: بمشاركة المدير وتكون البداية بدور ووظيفة محددة، وبعد تحديد مسؤوليات هذا الدور يتم تحليل ودراسة ارتباطات هذا الدور بأدوار أخرى من خارج المجموعة.
3. وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف: يقوم المرؤوسون في هذه المرحلة بوضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف التي قاموا بتحديد سلفاً، على أن تعكس هذه الخطط نمطهم الفردي وليس نمط الإشراف عليهم.
4. تصميم معايير لقياس النجاح: ويجب أن تكون هذه المعايير مفهومة لدى جميع الأعضاء حتى يسهل عليهم بلوغها ومتفق عليها من قبل الكل.
5. استعراض مدى التطور في العمل: ويتم ذلك وفق ثلاث خطوات هي: أولاً أن يقوم المرؤوسين بمناقشة إنجازاتهم وتطورهم والمشاكل التي تعترضهم، ثم ثانياً: يقوم المدير بمناقشة أهدافهم المستقبلية، وأخيراً تتم مناقشة شاملة لخطط العمل المستقبلية واستجلاء النقاط المهمة بالخطط.
6. توثيق العمل: يتم تسجيل كافة أهداف المجموعة، المعايير، الأولويات، ليتم رفعها لطرف ثالث (عادة ما يكون المدير العام، أو مدير الموارد البشرية) حتى يتم ضمان توافق عمل المجموعة مع قواعد وعمليات المنظمة ككل.

ثامناً - إعادة الهندسة:

ظهر أسلوب إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينيات وكان ذلك نتيجة للأوضاع الصعبة التي مرت بها المنظمات خلال النصف الأخير من عقد الثمانينات، وذلك من خلال دراسة لأساليب المنظمات الرائدة مثل شركة أي بي ام (IBM) وشركة كوداك (KODK) وشركة فورد (Ford) التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية، هذه الأساليب صيغت في أسلوب إداري حديث سمي بإعادة هندسة نظم العمل (Business Process Reengineering)، حيث ظهر هذا المفهوم (إعادة هندسة العمليات الإدارية BPR) في الوقت نفسه، ومن ثم انتشر بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي،² وقد أضيفت الهندرة للتعبير على هذا المفهوم، والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة؛ وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها.³

(1) حسن أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص: 192-193.

(2) حازم عبد العزيز داود التنشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: جامعة الخليل، 2009، ص: 12.

(3) أقاسم عمر وسواس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، ورقة بحثية قدمت إلى ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، 19/18 ماي 2011، ص: 03.

انتشر مفهوم إعادة الهندسة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة على يد مايكل هامر (Michael Hammer) وذلك نتيجة لمقالته التي نشرت في مجلة (Harvard Business Review)،¹ وإعادة الهندسة على حسب ما ذكر هو وشامبي (Chamby and Hammer) هي: "إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، الجودة، والسرعة".²

أما فيما يخص منهجية إعادة الهندسة العمليات فلا بد من التأكد من أنه ليس هناك نمط واحد لها، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة"، إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المنظمة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المنظمة لهذه العملية، والواقع أن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة الهندسة (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة الهندسة هذه. وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة هندسة العمليات يتضمن ما يلي:³

- دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل، وبالتالي اختفاء خطوط التجمع.
- عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار.
- تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها، وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض، دون انتظار انتهاء العمليات السابقة جميعها).
- يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة، حيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، ليس هذا فقط؛ بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة "وفورات" الحجم الكبير، والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.
- تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية، والتي تدور حول "المتخصصين".
- تخفيض نقاط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث أن العملية تتم من خلال فرد واحد، أو مجموعة عمل، وتمركز الرقابة على الجودة، وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.
- تخفيض (المستويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
- يمثل القائم على العملية في ظل إعادة الهندسة نقطة الاتصال الوحيدة داخل المنظمة.

(1) ملكي جمال، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة الهندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، ورقة بحثية قدمت إلى الملتقى الدولي الأول حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 19/18 نوفمبر 2015، ص: 04.

(2) Danut Tiberius Epure & all, **Model for implementing a reengineering solution of the production process in a printing house**, Versita, Romania: Ovidius University, Volume (21), issue (01), 2013, p: 84.

(3) إياد علي الدجيني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 329-328.

- يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المنظمة التي تستخدم إعادة الهندسة.

تاسعا- إدارة الجودة الشاملة:

شاع استخدام هذا المصطلح بين المديرين كأسلوب متكامل لضمان الجودة والرقابة على تنفيذ المعايير، وتتناوله هنا كأسلوب للتطوير التنظيمي باعتبار أنه فلسفة للتطوير الشامل، وهو مفهوم مقارب لمفهوم التطوير التنظيمي، فهو يأخذ الجودة كمدخل للإدارة.¹

ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء إلى مجموعة من الرواد الأوائل في هذا المجال مثل: ديمينج (Deming)، إيشيكاوا (Ishikawa) وجوران (Juran)، وكروزبي (Crosby)، أوكلاند (Oakland)، ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز في الإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، ووفقا لهذا التوجه يقول ديمينج (Deming): "...إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك عكس المداخل التقليدية التي يصاحب فيها تحسين الجودة خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه.

جيمس هارنغتون (H.James Harrington) أحد الرواد المعاصرين في إدارة الجودة الشاملة يقول أنه من الصعب تحديد مفهوم واضح لإدارة الجودة الشاملة إلا أنه يورد المرتكزات الأساسية لها والمتمثلة في: البدء من قمة الإدارة، تعليم جميع مستويات الإدارة، التعرف على متطلبات العملاء الخارجيين، منع حدوث الأخطاء، استخدام الطرق الإحصائية لحل المشكلات والتحكم بالإجراءات، تدريب كل الأفراد العاملين على أعمال الفريق وطرق حل المشكلات، التركيز على أن حل المشكلات ينبع من الإجراءات لا من الأفراد، التعامل مع عدد جيد من الممولين، استخدام مقاييس للجودة والتعامل مع العملاء، الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين، استخدام فرق العمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات،² ومن هنا تتضح لنا الأهداف التطويرية التي يعني بها هذا المنهج والمتمثلة في:³

- التحسينات على المدى الطويل وليس مجرد إجراءات أنية.
- ضرورة جمع المعلومات وقياس الأداء.
- الاهتمام بالتطوير ورفع روح الفريق بين العاملين ومع العملاء.
- ضرورة تدريب العاملين للوصول إلى التحسينات المستمرة.

(1) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 580.

(2) بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

(3) محمد قاسم القيروني، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

عاشرا- الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية حسب أنسوف (Ansoff) تتمثل في: "تصور المنظمة لعلاقتها مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها.¹

وتتبع الإدارة الإستراتيجية نسقا محددًا من العمليات التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الإستراتيجية الأكثر ملاءمة للمنظمة ضمن إمكانياتها وكذا البيئة التي تعمل فيها، هذه العمليات تتمثل فيما يلي:

1. التحليل البيئي*:

وتحتوي هذه المرحلة الأنشطة التالية:

- دراسة البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف: وتشمل البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي،

أدوات وأساليب تقديم الخدمة، الأفراد العاملين، النظم الإدارية والمعلوماتية، الفلسفة والأنماط الإدارية.²

- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر: وتشمل هذه البيئة الخارجية العامة المتضمنة

للعوامل: الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية إضافة إلى العوامل السياسية، والبيئة الخارجية

الخاصة والتي تشير إلى مجمل العناصر التي تؤثر تأثيرا مباشرا على عمليات المنظمة وتشمل: العملاء،

العمالة وسوق العمل، الشركاء الإستراتيجيين، الموردين، المنافسين، المجتمع.³

2. صياغة الإستراتيجية: تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بالتعرف على الاتجاه الاستراتيجي والتي تتمثل مكوناتها**

في رؤية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها، ومن ثم تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها

لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.⁴

3. التنفيذ الاستراتيجي: يتعلق تنفيذ الإستراتيجية بتحويل السياسات والتخطيط والخيار الاستراتيجي إلى تصرفات

فعلية وإجراءات تطبيقية من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات التشغيلية، ووفقا لهذا فقد أكد بأن تنفيذ

الإستراتيجية تعد عملية تطبيقية تركز على الكفاءة التشغيلية وتتطلب مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص

(1) نعيم إبراهيم طاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، الطبعة الأولى، الأردن: علم الكتب الحديث، 2009، ص: 49.

* إن الطريقة الأكثر شيوعا لتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو التحليل (SWOT)، يحاول هذا التحليل تحقيق الموازنة بين نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات الموجودة خارج المنظمة، فقطات القوة (S) تعبر عن: "المواصفات والمؤهلات المميزة التي تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى"، أما نقاط الضعف (W): "فهو الجانب السلبي في العوامل البيئية الداخلية"، في حين أن الفرص (O) تتمثل في: "ظرف موجود في بيئة المنظمة"، أما التهديدات (T) فتعبر عن: "الأحداث المحتملة والمقولة التي إذا ما ظهرت فإنها تسبب ضرر حقيقي للمنظمة".

(2) نعيم إبراهيم طاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

(3) وائل محمد صبحي إدريس ومحسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 51-56.

** رسالة المنظمة تبين السبب من وجود المنظمة، وهي عبارة على جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، في

حين أن القيم تعني الأحكام والمعايير التي تنبثق عن منظمة ما، وتكون بمثابة موجه للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتمثل رؤية المنظمة

الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، كما تعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين، وهي ترجمة لرسالة

المنظمة الفلسفية إلى مصطلحات محددة ملموسة يمكن قياسها.

(4) ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، الأردن: دار زهران، 2009، ص: 159.

وتتطلب تنسيق بين عدد كبير وواسع من العاملين والمديرين، فيما تركز الصياغة الإستراتيجية على العمليات الفكرية والتي تتطلب قدرا كبيرا من التحليل والحدس وتستلزم التنسيق بين عدد محدود من المديرين.¹

4. الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية وتقومها: هذه الخطوة تعتبر آخر خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية، وهي تعمل على استقصاء ومعرفة اتجاه المنظمة وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة والضمنية وتحقيق استراتيجياتها وقدرتها على الإنجاز والأداء،² وهناك ثلاث أنشطة لرقابة وتقوم الإستراتيجية متمثلة في:³

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء المنظمي والفردى يسير بالاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث: نماذج التطوير التنظيمي ومراحله.

بعد إطلاعنا على مداخل إحداث التطوير التنظيمي، وبعد تعرفنا على أهم الأساليب والتطبيقات التي يمكن الاستعانة بها للتحقيقه، وجب علينا كذلك أن نتعرف على مرحل تجسيده خطوةً خطوةً وذلك من خلال الاستفادة من بعض النماذج التي حررها بعض الباحثين في هذا المجال.

أولاً- نماذج التطوير التنظيمي:

هناك عدد من النماذج تستخدمها الإدارات والمنظمات لأحداث التطوير حسب ما يلائم ظروفها واحتياجاتها، أهمها ما يلي:

1. نماذج التشخيص: وهي نماذج تساعد مستشار التطوير على تصور الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وهذه النماذج تتمثل في:

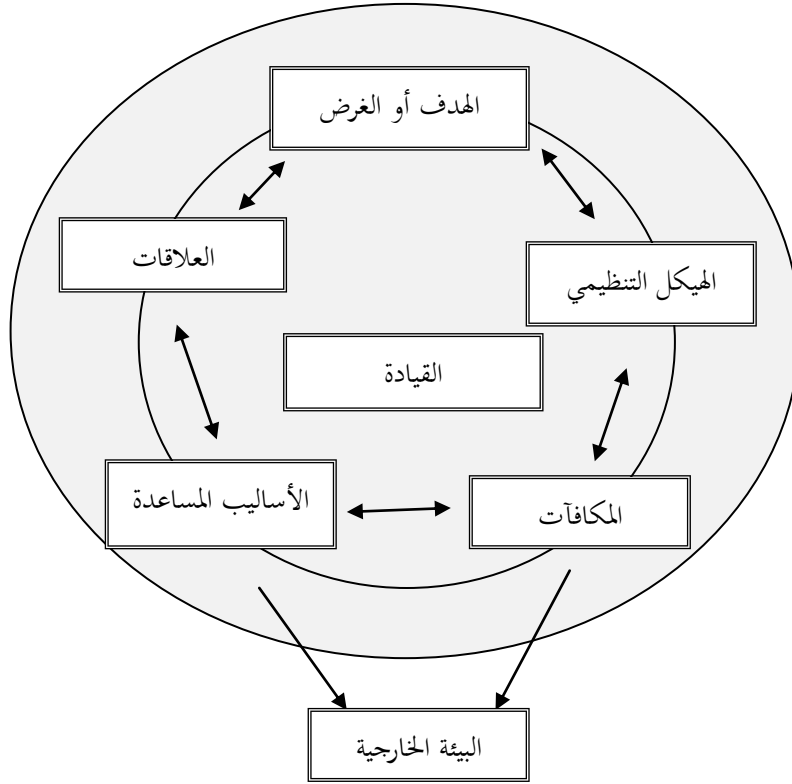
أ. نموذج الصناديق الستة: يشمل نموذج ويزبور (weisbord) على عدد من المكونات والنقاط التنظيمية والتي قد تكون جيدة أو سيئة، ويوضح الشكل التالي هذه المكونات بصورة متكاملة: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الأردن: دار أمجد، 2017، ص: 223 225.

(2) معمر عقيل عبيد، العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية التسويقية وبين تقويم الأداء في المنظمات التسويقية: دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من 2013-2014، مجلة دنانير، العراق: الجامعة العراقية، المجلد (01)، العدد (06)، 2014، ص: 34.

(3) عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص: 83.

الشكل رقم (2-6): نموذج التشخيص (weisbord).



Source: Marvin R. Weisbord, **Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory**, The Journal of group and organizational management, Volume(01) , issue (04), 1978, p:432.

مكونات نمط الصناديق الستة هي: الغرض والهيكل والعلاقات والمكافآت والقيادة والآليات (الأساليب)

المساعدة:

- **الهدف أو الغرض:** يجب أن تكون هذه الأغراض واضحة لجميع الأعضاء، ويجب عليهم الالتزام بها حتى لو كانت لديهم فلسفات مختلفة تمامًا مع بفلسفة المنظمة، فعليهم أن يتبعوا نفس الأغراض والقواعد المنصوص عليها.
- **هيكل المنظمة:** هو الصورة شاملة لمستويات قوة المنظمة والعلاقات الرسمية بين المجموعات الوظيفية فيها. ويجب أن يقدم الهيكل صورة حقيقية ومناسبة للسلطة القانونية، كما يجب أن يكون مرنا بما يكفي لتحقيق الوصول إلى أغراض وأهداف المنظمة.
- **العلاقات:** بين الأفراد والجماعات والأقسام الوظيفية الأخرى يجب أن تعمل معًا بشكل فعال.
- **الأساليب المساعدة:** هي الأساليب التي تساعد الأفراد على تنسيق أنشطتهم، ومن أمثلة على هذه الآليات: الندوات، الملاحظات، التقارير، المواقف التنظيمية التي يتم إنشاؤها بغرض إقامة علاقات مناسبة بين أقسام المنظمة.¹

(1) Rahimi Hamid & all, **The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities**, Higher Education Studies, Volume (01), Issue (01), 2011, P :86.

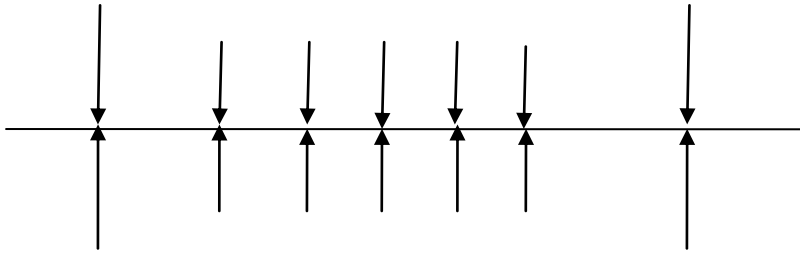
- المكافآت: على خبير التطوير تشخيص الاختلافات والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز وبين رضا العاملين عما تقدمه لهم من مكافآت.

- القيادة: تنبع أهمية القيادة من كونها تراقب وترصد الإشارات التي تصدر من المكونات المختلفة وتعمل على تحقيق التوازن والانسجام.¹

ب. نموذج تحليل مجال القوى: من القوى من يعمل بصورة مضادة، ويتميز هذا النموذج بوجود قوتين متضادتين، الأولى تعمل على إحداث التغيير ويطلق عليها اسم القوى الدافعة، بينما الثانية تعمل على مقاومته ويطلق عليها اسم القوى الكابحة، ويرى (Kurt Lewin) أنه إذا ما تعادلت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم على حالته الراهنة مع القوى ذلك التي تعمل على إحداث التغيير، فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره، أما في حالة انعدام التوازن بين القوتين فإن ذلك يعني إمكانية حدوث التغيير، وأن مقدار القوى الداعمة للتغيير أو القوى الكابحة من العوامل المساعدة على التطوير.²

الشكل رقم (2-7): نموذج تحليل مجال القوى.

قوى كابحة Restraining forces



المصدر: عبد الله عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000، ص: 153.

ج - نموذج الانسجام والتطابق:

يقوم هذا النموذج في بنائه على نظرية النظم فيعكس بذلك مفاهيم وخصائص الأنظمة الأساسية ولكن بشكل مفصل وأكثر تحديدا وهذا ما يجعله أكثر قابلية للاستخدام كأداة تحليلية، ويصف نموذج نايدلر وتشممان (Nadler and Tushman) المدخلات الهامة والمخرجات الرئيسية وعمليات التحويل التي تميز الأداء التنظيمي، ويضع هذا النموذج تشديداً كبيراً على عملية التحويل ويعكس على وجه التحديد خاصية النظام الهامة والمتمثلة في الاعتماد المتبادل.

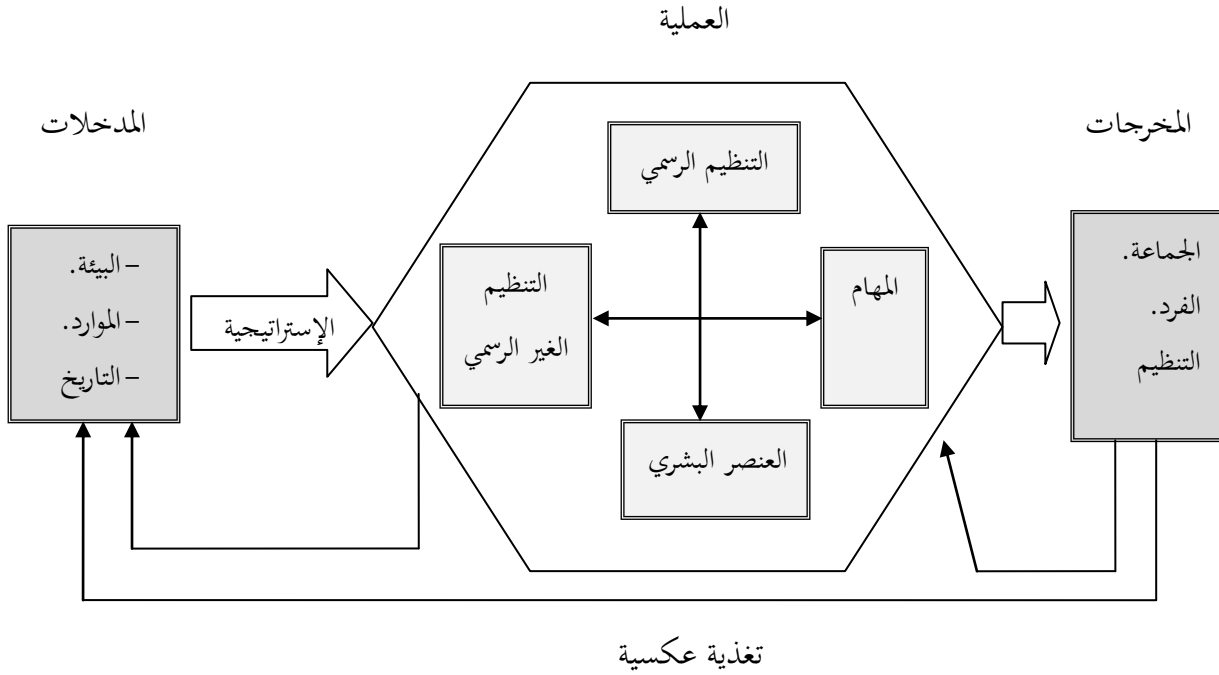
ينظر إلى المنظمات في نموذج الانسجام والتطابق على أنها تتكون من مكونات أو أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض، هذه المكونات موجودة في حالات التوازن النسبي، الاتساق، أو تناسب مع بعضها البعض، حيث يمكن أن

(1) عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال: مدخل موارد بشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

(2) عبد الله عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والإستراتيجيات، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000، ص: 153-

تتناسب الأجزاء المختلفة من المنظمة بشكل جيد وتعمل بشكل فعال، أو تتناسب بشكل سيئ وتؤدي إلى مشاكل أو اختلال وظيفي أو أداء أقل من الإمكانيات، وتعتمد فعالية هذا النموذج السلوكي للمنظمة على نوعية "الانسجام" أو التطابق المحقق.¹

الشكل رقم (1-8): نموذج الانسجام والتطابق



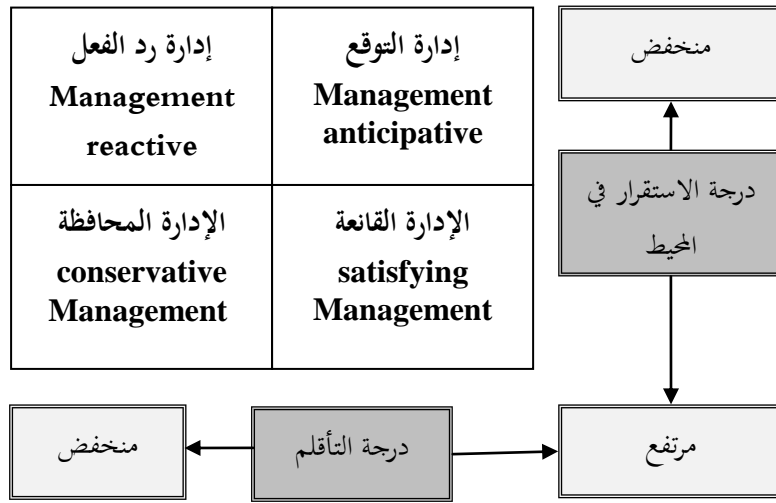
Source: David A. Nadler & Michael L. Tushman, **A Model for Diagnosing Organization Behavior**, Organizational Dynamics, Volume (09), Issue (02), 1980, P:47

2. نماذج التأقلم:

هناك عدد من أنماط التأقلم التي تلجأ إليها الإدارة استجابة لمستجدات التغيير والتطوير، يوضحها نموذج التأقلم على النحو التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

⁽¹⁾ David A. Nadler & Michael L. Tushman, **A Model for Diagnosing Organization Behavior**, Organizational Dynamics, Volume (09), Issue (02), Autumn 1980, P:34.

الشكل رقم (2-9): نماذج التأقلم.



المصدر: عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال: مدخل الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث، 2019، ص: 101.

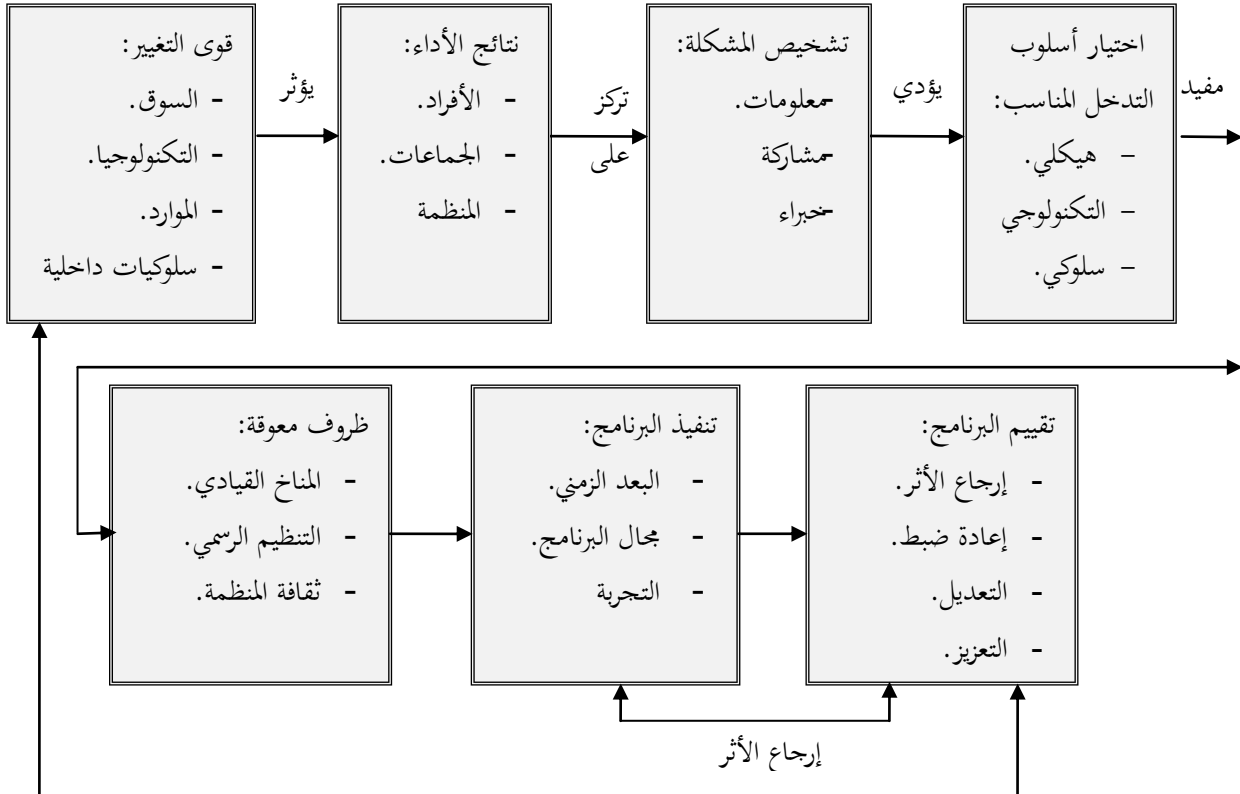
- أ. **الإدارة المحافظة:** تتسم الإدارة المحافظة بانخفاض عملية التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر ويعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية والرقابة والمركزية الشديدة وعدم تقبل الأفكار الجديدة مما يقتل الطموح، ويؤاد محاولات الابتكار والتجديد ويعطل سير العمل.
- ب. **إدارة رد الفعل:** تتسم إدارة رد الفعل ببطء درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المنظمات في محيط أقل استقراراً، ويتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير، ويواجه هذا الأسلوب بعد حدوثه وتصدر عنه استجابة سريعة وارتجالية غير منظمة كتسريح عدد من العاملين أو إعادة التنظيم بصورة شكلية، حيث ينتظر حدوث المشكلة ثم يستجاب لها بصورة غير مدروسة.
- ت. **الإدارة القانعة:** تتسم الإدارة القانعة بارتفاع درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع في المحيط مستقر يتسم بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق عن طريق اللجان، وتركيز التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا مع وضوح الأدوار والإجراءات، وتتولى الإدارة العليا حل المشكلات، وتتم الاستجابة بصورة كافية مع تغير المحيط، فلدى الإدارة القانعة القدرة على التأقلم.
- ث. **إدارة التوقع:** تتمتع المنظمات بدرجة عالية من التأقلم وتعمل في محيط متغير، وتلجأ إدارة التوقع لأساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن التغير في المحيط، ولديها القدرة على مواجهة المحيط المتغير، فهي منظمات المستقبل.¹

⁽¹⁾ عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال: مدخل الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 101-102.

3. نموذج جيبسون (Gibson) وزملائه في التطوير التنظيمي:

ويتناول إدارة عملية التطوير التنظيمي بطريقة منهجية وذلك كما يوضحه الشكل رقم (1-10)، فعند القيام ببرنامج تطوير معين فإن على المدير أن يقوم بدراسة كافية ودقيقة لكل خطوة من الخطوات الثمانية الموضحة بالشكل، فالتصور بتحقيق النجاح في إحداث التطوير منذ البداية يمكن أن يعتذر عندما لا يؤيد المدير بفاعلية هذا الجهود ولا يظهر تأييده عند التنفيذ الفعلي لإجراءات عملية التطوير التنظيمي.

الشكل رقم (2-10): نموذج جيبسون Gibson وزملائه للتطوير التنظيمي.



المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة "سونغاز" وحدة الاغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2013، ص:91.

كما يتضح من هذا النموذج فإن قوى التغيير التي تستمر في التأثير تأتي من البيئة المحيطة في السوق والتكنولوجيا والموارد، كما أن هناك قوى أخرى مصدرها داخلي في المنظمة، متمثلة في السلوك التنظيمي وأفراد المنظمة، كما يوضح النموذج المراحل الأساسية لعملية التطوير، فيتم تشخيص المشكلة وتوفير البيانات واختيار الأسلوب المناسب للتدخل، والذي أما يركز على الهيكل أو على الاتجاهات أو على السلوك، ثم محاولات التقليل من الآثار السلبية لبعض الظروف المقيدة مثل المناخ القيادي في المنظمة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، ويلي ذلك تنفيذ

البرامج ثم تقييم النتائج المترتبة عليه ودراسة أي احتمالات ممكنة لتعديل أو تغيير البرنامج أو أساليب التدخل المستخدمة.¹

ثانياً- مراحل تجسيد برنامج التطوير التنظيمي.

إن عملية التطوير التنظيمي تؤدي وفق منهج ومراحل محددة ينتج عنها في النهاية إنجاز مشروع تطوير تنظيمي ناجح، وتعكس هذه المراحل أجزاء عملية التطوير التي تظهر مستقلة في مظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة،² وتتمثل هذه المراحل في:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص الأولي.

يتم في هذه المرحلة تشخيص الوضع القائم للمنظمة بناءً على بيانات تم جمعها، حيث يتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق البيانات المعلومات وصحتها، ونقصد بالتشخيص وصف المشكلة وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها وأسبابها وآثارها، كما يعني أيضاً وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين بالضبط المشكلات التي تعاني منها المنظمة، هذا بالإضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج،³ وعادة ما يقوم بمثل هذه العمليات خبراء التطوير، حيث يجتمع مستشاري التطوير في هذه الخطوة مع الإدارة العليا للاتفاق على طبيعة المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والإنفاق على المناهج المناسبة لمعالجتها والتأكد من دعم الإدارة العليا،⁴ وقد يلجأ المستشار إلى الحصول على معلومات باختيار أحد طرق جمع البيانات والمتمثلة في: الاستقصاء والمقابلات والملاحظة، وهناك أيضاً طرق أخرى مثل دراسة السجلات ومحاضر الجلسات والتقارير والمقابلات التي يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين بغرض التوجيه أو استطلاع المشكلات أو حلها.

على العموم فإن اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات يتم على أسس أو معايير أهمها نوع البيانات المطلوبة، الزمن المتاح للحصول على البيانات المطلوبة، التكاليف التي ستحملها المنظمة في جمعها، نوع الأشخاص المراد جمع المعلومات منهم... الخ.⁵

وقد بادر العديد من الباحثين في وضع نماذج تشخيصية يمكن الاستفادة منها لتحقيق أغراض هذه المرحلة، منها ما تم ذكره سلفاً، وقد اخترنا نموذج (Cumings & Worley) لتوضيح الجوانب التي يفترض أن تشخص من قبل القائم على عملية التطوير في المنظمة، وقد اختير هذا النموذج لملاءمة أبعاده مع الأبعاد المراد دراستها في بحثنا هذا.

(1) علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2013، ص: 90-91.

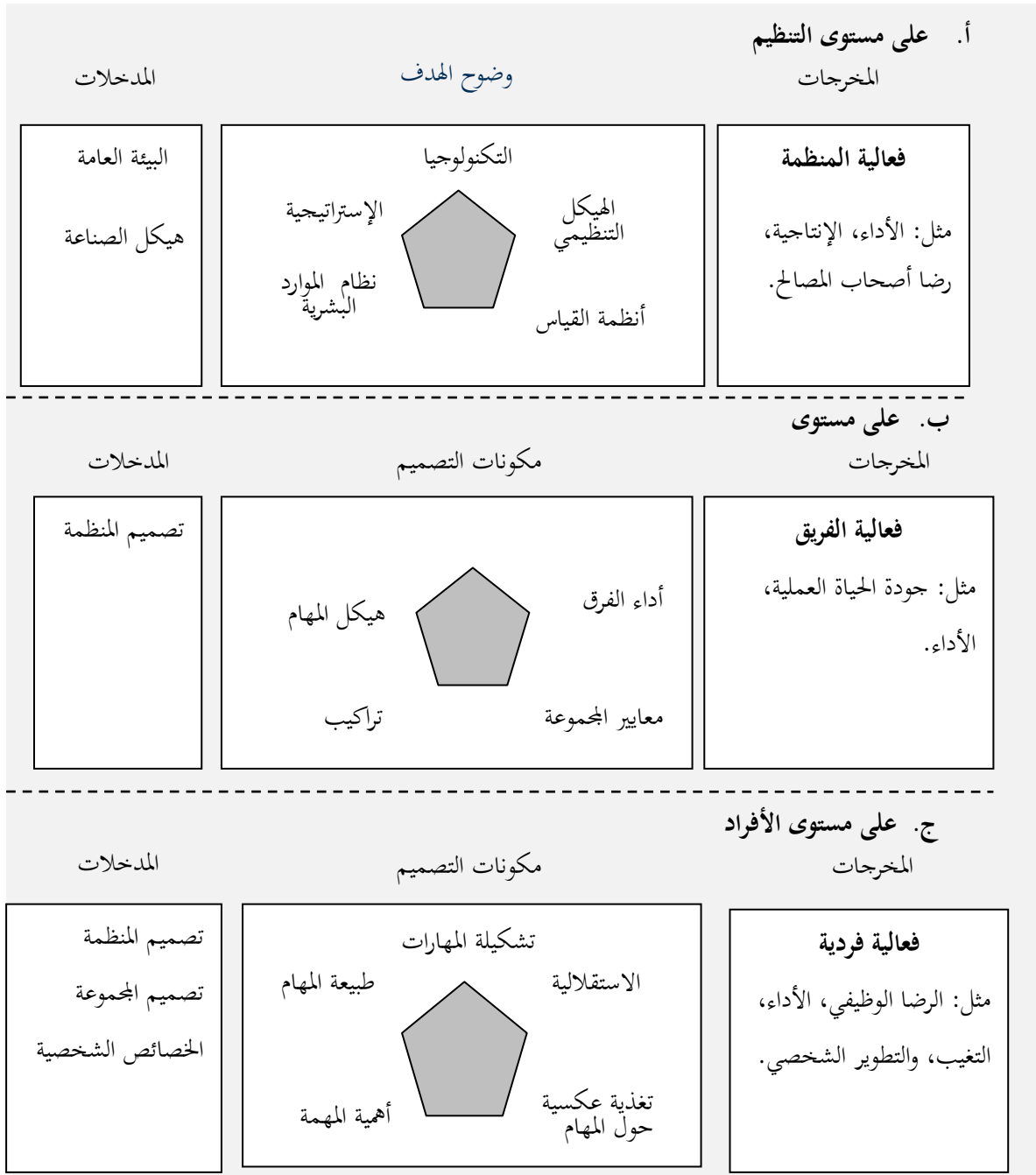
(2) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

(3) عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

(4) علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

(5) عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 60-61.

الشكل رقم (2-11): نموذج (Cummings & Worley) للتشخيص التنظيمي.



Source : Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, **Organization Development & Change**, 9th Edition, USA : South-Western Cengage Learning, 2008, P:93.

المرحلة الثانية: وضع خطة العمل.

في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير التنظيمي، والأساليب المتبعة، والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير، والتوقيت المزمع بدء البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه، والنتائج التي يتوقع أن تتحقق منه، والتكاليف التي ستحملها المنظمة، ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين يمكن للمنظمة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير التنظيمي ومتابعته، وإلى غير ذلك من المسائل الأخرى ذات العلاقة.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتطبيق.

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل، وذلك اعتماداً على نتائج المرحلتين السابقتين، تركز التدخلات هنا على إجراء تعديلات على مستوى (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم)، وقد تعتمد طبيعة ونطاق التدخلات التي تم تطويرها أيضاً على عوامل تنظيمية مثل: الاستعداد للتطوير، والقدرة على التطوير، والثقافة التنظيمية، وتوزيعات السلطة، فضلاً عن العوامل التي تتعلق بعامل التطوير: مثل التحفيز والالتزام والمهارات والقدرات.¹

المرحلة الرابعة: المراجعة:

يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ، ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارجها، وطرق المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كمياً و(أو) نوعياً واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.²

ولأن التطوير التنظيمي يمثل نوعاً من الإنفاق لموارد المنظمة من أجل الحصول على نتائج مرغوبة في المقابل، فالإنفاق يتمثل في الجهد والمال، أما النتائج فهي تأخذ شكل الزيادة في فعالية المنظمة وتحسين في أدائها وفي الإنتاج والكفاءة والرضا والتكيف والنمو في الأجل المتوسط والبقاء والتميز على المدى الطويل، وعليه فإنه من الضروري القيام بتقييم الإنفاق على البرنامج وتقييم نتائجه المحققة بناءً على برامج دقيقة وموضوعية للتقييم من أهمها ما يلي:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج.
- وصف الأنشطة التي يتم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغيرات التي تحققت.
- كشف النتائج المتوقعة.³

(1) Maxwell. A. Asumeng & Judith Ansa Osae-Larbi, **Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations**, European Journal of Training and Development Studies, Volume (02), Volume (03), 2015, P:35.

(2) عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

(3) علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

المبحث الثالث: مسؤولية التطوير التنظيمي وآليات التعامل مع تحدياته.

يواجه التطوير التنظيمي صعوبات تتعلق بفاعلية تطبيقه فتشكل بذلك تحدياً أمام نجاحه، وتعتبر مقاومة التطوير من أبرز هذه الصعوبات ظاهرة كانت أم خفية، قوية أم ضعيفة، وهذا ما يتطلب من المنظمة أن تتعامل معها بجذر وحكمة وذكاء، كما أن التحديد الدقيق للجهات التي ستتولى عملية التطوير التنظيمي وحرص المنظمة على توفير عوامل سليمة لتنفيذ برنامجه، ومتابعة أداءه ومقارنة نتائجه مع المؤشرات والمعايير المعتمدة للتقييم من الأمور المهمة لضمان برنامج تطوير تنظيمي ناجح خالٍ من العقبات.

المطلب الأول: مسؤولية إدارة مشروع التطوير التنظيمي.

تواجه المنظمات الساعية للتطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة، من أهمها: من يتولى إدارة مشروع التطوير؟

هناك بدائل عديدة للإجابة على هذا السؤال وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات والطرق الممكنة وهناك بديل ثالث وهو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

أولاً- سلطة التطوير من داخل المنظمة:

القائم بعملية التطوير هنا هم أعضاء من داخل المنظمة،¹ حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

1. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التطوير:

يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، حيث يمتد التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بـ:

- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطورات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتفادي مقاومتهم وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

(1) Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, Op. cit, p: 53.

- وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزمع قيامهم بها وتحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمع تطبيقها وفلسفتها وأهدافها وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.

- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.

- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التطوير.¹

2. كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة):

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مستقبل المنظمة، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، مما يساهم في اتخاذ قرار موحد ومجمع عليه.

- **حل المشاكل جماعيا:** هذا الأسلوب في المشاركة أشمل من السابق، وذلك أن العاملين إضافة إلى قيامهم بدراسة البدائل واختيار أفضلها فأهم يقومون بدراسة وجمع معلومات وتحديد المشكلة بدقة واقترح البدائل ومن ثم اختيار انسبها.²

3. كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.³

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ولمشروع التطوير؟، والحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة وأهمها ما هو موضح في الجدول رقم (1-2).

(1) محمد راتول وأحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (02)، المجلد (02)، العدد (02)، ص: 119-120.

(2) طيبة عبد العزيز وخثير محمد، دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال، ورقة بحثية قدمت إلى ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة الشلف، 13/14 ديسمبر، 2011، ص: 14.

(3) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 266-267.

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي داخل المنظمة.

مستوى الإبداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	مقياس التقييم من يقوم بالتطوير
منخفض	منخفض	مرتفع	محمّل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الإدارة العليا
مرتفع	مرتفع	منخفض أو متوسط	متوسط	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسطة تميل إلى الارتفاع	محمّل أن تكون مرتفعة	منخفضة أو متوسطة	المتوسط	التفويض

المصدر: بلال حلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص: 195.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الإدارة العليا قد تتفرد بعملية التطوير التنظيمي إذا كانت تسعى لتحقيق نتائج فورية وكانت من النمط الإداري مركز على الإنتاج لكن يقابل هذا الأسلوب مقاومة قوية من قبل العمال، ولإصلاح هذا المشكل حبذا لو شارك العمال في العملية التطويرية فالفرد لا يقاوم ما ساهم فيه، إلا أنه ما يعاب على هذه الطريقة (المشاركة) هو البطء في إتمام هذه العملية نتيجة لكثرة المشاورات كما أن النتائج المحصلة تكون أقل من الأسلوب السابق، وهناك خيار آخر يحقق نتائج أعلى ويأخذ حلاً وسطاً بين المشاركة وتفرد الإدارة بعملية التطوير التنظيمي وهو التفويض فالفرد باعتماد هذا الأسلوب يكون مشارك وفي نفس الوقت عملي ولكن بصورة متوسطة.

ثانياً- سلطة التطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجيون):

المستشارون الخارجيون ليسوا أعضاء في المنظمة العميلة؛ بل يعملون عادة لشركة استشارية، جامعة... الخ. تقوم المنظمات عموماً بتوظيف مستشارين خارجيين من أجل الحصول على خبرة معينة غير متوفرة داخلياً، ولجلب منظور مختلف من المحتمل أن يكون أكثر موضوعية لعملية تطوير التنظيمي.¹ يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع والتطوير بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول رقم (2-3).

(1) Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, Op. cit, p: 53.

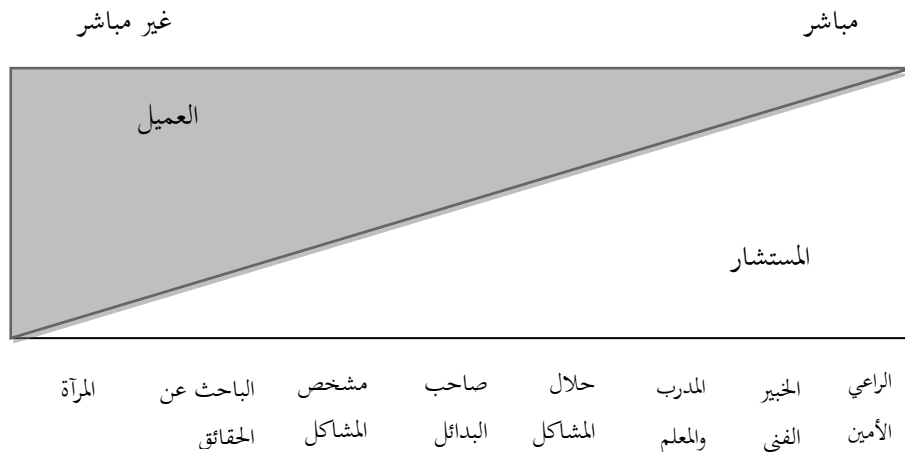
الجدول رقم (2-3): مهارات المستشار وممارساتها.

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. - تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. - تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. - إعادة المنظمة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء والأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التطوير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال التركيز أساساً على المشكلات القادمة.
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التطوير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات.
الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> - الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. - إدخال تقنيات جديدة. - تجريب أي شيء جديد.

المصدر: محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، الأردن: دار المعتر، 2015، ص: 269.

أما عن أدوار الاستشاري فهي تختلف في تحريك ودفع عملية التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستخدام خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة والاستشاري أن يحدد دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة، نذكر منها:¹

الشكل رقم (1-12): أدوار المستشار.



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مصر: الدار الجامعية، 2011، ص: 141.

- المرأة: يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل عن هذه الأسئلة لكي يعرف نفسه.

(1) بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 198-199.

- الباحث عن الحقائق: يقوم المستشار بجمع المعلومات وإثارة تساؤلات ويبحث عن المزيد من المعلومات باستخدام المقابلات والاستقصاءات ودراسة الأنظمة والإجراءات في المنظم.
 - مشخص المشاكل: يقدم المستشار تعريفا دقيقا للمشاكل وأبعادها.
 - صاحب البدائل: يحدد المستشار بدائل الحل أمام المنظمة، ومزايا وعيوب كل منها، والنتائج المرجوة منها، والموارد المطلوبة في كل منها.
 - حلال المشاكل: يختار المستشار البديل المناسب للمنظمة وللمشكلة، ويبرر ذلك من خلال مزاياه، ويوضح جوانب الحل.
 - المدرب والمعلم: يقوم المستشار بتعليم المنظمة ومديريها كيف يستفيدون من التجربة وكيف ينظرون إلى أخطائهم في المستقبل.
 - الخبير الفني: ويقوم المستشار بتحديد طريقة تنفيذ التطوير التنظيمي، ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.
 - الراعي الأمين: يفوق المستشار هنا الحدود التعاقدية مع المنظمة، ويبلغها بأي مشاكل أخرى، ويقدم عنها تصورات وحلوله وتنفيذه لها ومتابعة تنفيذها لمصلحة المنظمة أولا.
- وتمر الاستشارة بعدة خطوات ويتعدد دور ووظيفة المستشار الخارجي حسب طبيعة الخطوة وذلك كما يلي:¹
1. **المبادأة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التطوير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.
 2. **تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة حول كيفية جمع المعلومات، وتبيان البيانات المطلوبة، وتحديد كيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمعها، وكيفية تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.
 3. **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والتنظيم؟ أم جزء منه، وهل يكون شاملا أم جزئيا؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.
 4. **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين وغيرها من النتائج بالمنظمة.

(1) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2007، ص: 102-103. بتصرف

5. إنهاء الاستشارة: يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة ومن ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتعابه.

ثالثاً- سلطة التطوير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية:

تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر ويتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساساً بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة.¹ نظرًا لأن كل من الخبراء الداخليين والخارجيين الممارسين للتطوير التنظيمي يتمتعون بمزايا، فمن المنطقي جدًا وجود شراكة بين الخبير داخلي والمستشار خارجي، بحيث يشكل هذا المزيج أفضل ما هو متاح للمنظمة.

من المنطقي أيضًا إنشاء شراكة تستند إلى الاختلافات في الخصائص الديمغرافية (مثل الجنس، والعرق، والعمر) من أجل الحصول على وجهات نظر المختلفة ناتجة على تجارب اجتماعية مختلفة. وبالتالي، يمكن أن يؤدي استخدام نهج الشراكة هذا إلى تعزيز النتائج النهائية من عمل التطوير التنظيمي.²

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزات وعيوبه، فالخبير الخارجي غالباً ما ينظر إليه على أنه غريب واللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفسلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالباً ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا أنه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات و منها:

- الخبرة والتخصص في مجال التطوير التنظيمي.
 - عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة وهذا ما يمكنه من الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.
 - الموضوعية والحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.
 - إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل القبول من جانب الأفراد داخل المنظمة.
 - تدريب وتعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.³
- بالنسبة لخبير التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة؛ فعلاقاته الداخلية القوية تجعله حذراً أكثر من اللازم في التعامل مع الأعضاء المؤثرين في المهنة، كما أن خبرته في مجال تطوير المنظمات تكون أقل بكثير مما هي عليه

(1) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 271-273.

(2) Gary N. McLean, **Organization Development :Principles, Processes, Performance**, Berrett-Koehler Publishers, 2005, P:14.

(3) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 271-273.

لدى الخبراء الخارجيين. ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يمتلك من العلاقات والصلات مع أطراف المنظمة، فهو يعرف لغة المنظمة، ولديه أفكار حول الأسباب الجذرية للعديد من مشكلاتها. وهذا ما يسمح للمستشار الداخلي بتوفير الوقت في تحديد ثقافة المنظمة والممارسات غير الرسمية ومصادر القوة. كما أن لديه إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعلومات، بما في ذلك الشائعات وتقارير المنظمة والملاحظات المباشرة. بالإضافة، إلى إمكانية التدخل الكفاء نظرا لانسجامه مع أفراد المنظمة، مع عدم القلق حيال مصاريف الاستشارة، ومرحلة التعاقد مع الخبير الداخلي تكون أقل رسمية.

وعلى الرغم من أن القليل قد كتب على المدخل الثالث، إلا أن الدراسات تشير إلى أن فعالية (فريق الاستشارة الداخلي - الخارجي) تعتمد بالضرورة على قدرة أعضائه على تطوير علاقات قوية وجماعية وداعمة فيما بينهم. وهذا ما قد يتطلب وقتا إضافيا لتطوير هذا الفريق لمواجهة الفروق الفردية وإنشاء الأدوار والعلاقات المناسبة، كما أن أعضاء الفريق يحتاجون إلى أن يزود كل من منهم الآخر بردود أفعال مستمرة، وهم ملزمون كذلك بالتعلم من بعضهم البعض. وفي حال غياب أنشطة بناء الفريق والتعلم هذه، يمكن أن تكون فرق الاستشارات الداخلية والخارجية مزعجة وأقل فاعلية من المستشارين الداخليين أو الخارجيين الذين يعملون لوحدهم.¹

المطلب الثاني: تحديات التطوير التنظيمي وأساليب التعامل معها.

وجب على القائمين على عملية التطوير مراعاة العوامل التي قد تؤثر سلبا على سيرورته، فمن الطبيعي أن نرى تحديات ومعوقات تمس كل برنامج تطوري لأن أي تحديث قد ينتج عنه كم من التوتر، يلزم القائمين على برنامج التطوير بتدبير الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا الانعكاس ليتم تقبله والتعايش معه.

أولا- تحديات التطوير التنظيمي.

تعد التحديات التي سيتم عرضها ومناقشتها أدناه بمثابة (مقاومة لبرنامج التطوير التنظيمي). قد سمعنا عن مقاومة التغيير بشكل عام لكننا لم نسمع عن مقاومة التطوير ذلك لأنه يفترض بأن التطوير برنامج مخطط ويستهدف إحلال الشيء الجيد بدل عن السيئ، والحديث بدل القديم والتجديد بديلا عن التبدد، فهل توجد هذه المقاومة فعلا؟

يمكن الإجابة عن هذا التساؤل بالإيجاب حسب ما قاله كل من **طاهر الغالبي وأحمد صالح**، فمقاومة التطوير أشد من مقاومة التغيير، لأن التغيير قد تنطوي أحيانا على لا تأكد وتخلله العشوائية، أما برنامج التطوير فهي برامج واعية ومستهدفة بدكاء لـ:

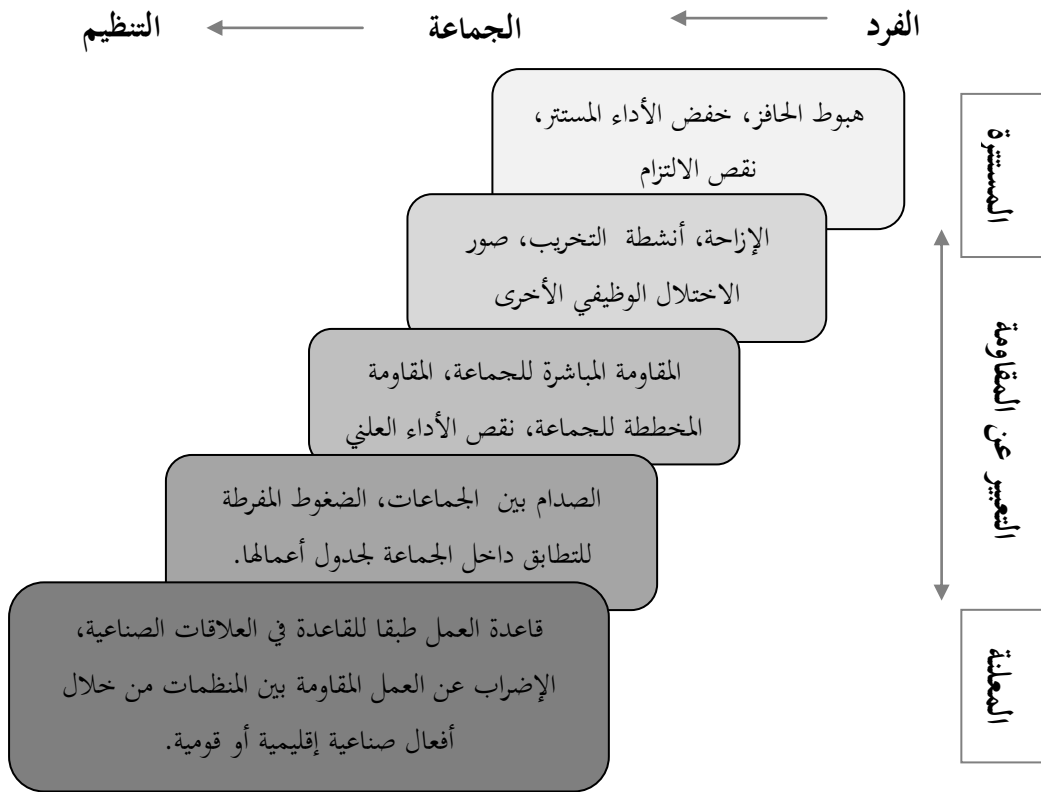
- أعشاش كتل المصالح غير الشرعية في المنظمات.
- بؤر الفساد الإداري والمالي.
- ترشيح هياكل المنظمات والقضاء على البطالة المقنعة وإعادة توزيع القوى والنفوذ.
- تعلم ممارسات الشفافية والإفصاح.

(1) Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, Op. cit, p: 53-55.

- زيادة الوعي الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.
- توسيع ممارسات أنسنة الإدارة وديمقراطية القيادة.
- إزاحة معيقات التطوير وغير الأكفاء عن المواقع المهمة لأن بقائهم فيها سيعرقل إن لم يقضي على مبادرات التطوير.¹

وفي الغالب يتم التعبير عن المقاومة بأشكال وصور متعددة قد تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو التنظيم وقد تكون خفية أو معلنة، الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-13): أشكال التعبير عن المقاومة.



المصدر: صورة معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز الشلف"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 2008، ص: 87.

إن المقاومة هي سلوك يدفعه هدف معين، غالباً ما يكون الهدف هو "الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة، أو إحدى وحداتها الفرعية"، بحيث نجد الطرق المعبرة عن المقاومة من طرف الفرد أو المنظمة مستترة أو علنية، وتضم الأشكال المستترة على المستوى الفردي، هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، وتأخذ المقاومة الصفة العلنية كلما ازداد عدد الأفراد المقاومين وشكلوا جماعات العمل،² وتلمس مظاهرها في: الغياب وكثرة العطل، كثرة الاستقالات، كثرة الشكاوى، تفسير بعض القرارات الجيدة على نحو يخدم النظام القديم،

(1) طاهر محسن الغالي وأحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74.

(2) صورة معموري، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

تخريب الأدوات الحركية المهني الداخلي والخارجي، كثرة الفضلات، الاضطرابات والاحتجاجات، ظهور النزاعات العمالية، ويعد شيوع بعض القيم السلبية مثل: الاتكالية اللامبالاة، الاستهزاء، الاستخفاف، عدم احترام التعليمات والأوامر والقوانين الجاري العمل بها من مظاهر المقاومة كذلك.¹

وتعتبر هذه المقاومة تحديا يعرقل سير البرنامج التطويري تعزى لمجموعة من العوامل المتمثلة في:

1. تحديات فردية: وتمثل مجموعة العوامل السلوكية (النفسية والاجتماعية) التي تعكس القلق الشخصي والتوتر النفسي للفرد ذاته أو الفرد ضمن المجموعة، والتي تدفعه وتدفعهم إلى مقاومة برامج التطوير، وتنتج عن:

أ. مستوى المقارنة ومستوى المقارنة للبدائل:

ويشير مفهوم مستوى المقارنة إلى معدل الربح الذي اعتاد الفرد أن يجنيه أو يتكلفه في علاقاته السابقة، ويمثل هذا المعدل للفرد المعدل القاعدي الذي يتوقع نبه في أي علاقة مستقبلية، فإذا كانت نسبة الربح إلى الكلفة أقل من مستوى المقارنة القاعدي فإن العلاقة ستكون غير مرضية، أما إذا كانت نسبة الربح إلى الكلفة أعلى من مستوى المقارنة فسوف تكون العلاقة مرضية.

أما مفهوم مستوى المقارنة للبدائل فيشير إلى توقعات الفرد بشأن نسبة الربح إلى التكلفة التي يمكن أن يحققها في العلاقات الأخرى المتاحة، فإذا كانت النسبة المتحققة من علاقة ما تفوق مستوى مقارنة البدائل فإن العلاقة تكون مرضية ويرجح أن تستمر، أما إذا كانت النسبة المتحققة من تلك العلاقة أقل من مستوى المقارنة للبدائل فإن العلاقة تكون غير مرضية ويرجح أن لا تستمر.²

ب. الانجذاب الميتم: ويعني أن خصائص البرنامج التطويري التي جذبت إليه الأفراد والجماعات هي ذات الخصائص التي تقود إلى تدهور العلاقة وإنهائها، وقد تكون خصيصة مثلا (مثير وممتع) هي مصدر جاذبية البرامج في نظر الفرد والجماعة، ولكن هذه الخصائص بعينها قد تجعل تلك البرامج غير محبذة بنظر الأفراد والجماعة فيما بعد نتيجة لاختلاف التوقعات ما بين مصالحهم وتوجهات البرامج.

ت. التحيز الخادم للذات: إن مصطلح التحيز الخادم للذات الذي أطلقه (Miller Ross) منذ عام (1975) يشير إلى قيام الفرد بتفسير سلوكه وتبرير تصرفاته ورمي فشله أو مقاومته أو رفضه لمسألة معينة على عوامل خارجية ولكن الحقيقة في الغالب قد لا تكون كذلك. ويحدث هذا عندما لا يندمج الأفراد مع برامج التطوير أو لا يستطيعون تنفيذ متطلباته فيردون ذلك إلى سوء البرنامج وعدم جدواها.

ث. العدوى الاجتماعية والامتثال: تشير العدوى الاجتماعية إلى عملية نفسية يؤثر فيها الأفراد على بعضهم أثناء وجودهم في الجماعة فتتصاعد حدة الانفعالات كما تتصاعد سرعة الاستجابة ما يؤدي إلى المعارضة والهيجان

(1) عياش قويدر وإبراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، الجزائر: جامعة عمار التليجي، العدد (19)، 2013، ص: 179.

(2) فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة لملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص: 128-129.

والإضراب عن العمل، وأحد أهم أسباب هذه العدوى وبخاصة في منظمات الأعمال هو الامتثال الذي يمثل نزعة الفرد إلى الانسياق لرأي الأغلبية.

2. تحديات تنظيمية:

وتمثل مجموعة العوامل الهيكلية والإجرائية والبنائية داخل المنظمة والتي تعمل على إضعاف برامج التطوير التنظيمي وتمثل:

- حدوث فجوة بين الإدارة العليا وممارساتها السلوكية الفعلية على أرض الواقع.
- توقع حدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
- عدم التحديد الدقيق للأهداف ولنطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.¹
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- نقص القيادات الفعالة والمؤهلة.
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.²

ثانياً. تقليل مقاومة التطوير:

تتعدد المناهج التي تُستخدم للتقليل من حدة مقاومة التطوير لتنظيمي والتخفيف من آثارها، نذكر أهمها فيما يلي:

1. التعليم والاتصال: حيثما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد فإنهم يميلون إلى المقاومة، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير وأدواته وأهدافه وخطته الزمنية ومزاياه، ويتم ذلك من خلال المذكرات والتقارير ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فأهم لن يقاوموا التطوير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه.³

2. المشاركة: حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى التطوير وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير وتعد خطط الخاصة به بمعزل عن مشاركة العاملين فلا يُنتظر منهم إلا المقاومة والتصدي، وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، أبعادها، طرق التطوير، خططها ومزاياها، ومشاركة أفرادها في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم وشاركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

(1) لبوز الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

(2) فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 194.

3. **الدعم:** ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير الموارد المالية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء، ومستشارين، ووقت، وتدريب، وتشير الموارد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيهـم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم، ويحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

4. **المناورة:** وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.¹

5. **التفاوض والاتفاق:** وهي تستخدم عند وجود جهة متضررة من عملية التطوير التنظيمي وفي نفس الوقت تكون قادرة على مقاومته، وتتميز بالسهولة نسبياً، غير أن تكلفتها قد تكون عالية.²

6. **الاستغلال واختيار الأعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التطوير بهدف ضمان مصداقية عملية التطوير ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة.³

وإذا كان لا مفر من المقاومة إلا أن المنظمة الواعية تستطيع أن تسيطر على الأمر وتقلل من المقاومة بشرح مزايا التطوير للعاملين وإشاعة الثقة بين المنظمة والعاملين والمشاركة وعقد اللقاءات والاجتماعات والتركيز على الأفراد الأكثر ولائاً للتطوير وتحفيزهم (وهم ما يطلق عليهم أهل الثقة)، وخلق المناخ مساعد على ذلك.⁴

المطلب الثالث: مقومات نجاح برنامج التطوير التنظيمي ومؤشرات جودته.

إن السعي الجاد لخلق بيئة تضمن نجاح عملية التطوير التنظيمي لأمر ضروري، ومن الضروري أيضاً أن يُفرك هذا السعي بالحرص على قياس تطوراتـه ومدى ونجاحه، ولهذا وجب علينا أن نتعرف على بعض عوامل نجاح هذا البرنامج (قيم ومقومات) وكذا أساليب قياس مدى جودته.

أولاً- التطوير التنظيمي "مجال قائم على القيم":

إن للحركات القوية خلال الأربعينيات والخمسينيات: حركة العلاقات الإنسانية، حركة المساواة والتنوع، المشاركة الاجتماعية (حقوق العمال، حقوق المواطن) ... إلخ. دور في ترسيخ القيم التي يمثل بها المدخل التطويري، حيث بدأت هذه الحركات وبدعم من أولئك الذين لديهم التزام كبير بـ: خلق الظروف التي تفي بالحاجة الكامنة للنمو البشري في مكان العمل، إطلاق الإمكانيات البشرية، تمكين الأفراد من الحصول على حقوق متساوية لتطوير

(1) أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص: 76-77.

(2) أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الأردن: دار الشروق، 2006، ص: 71.

(3) محمود سليمان عميان، مرجع سبق ذكره، ص: 359.

(4) رايح درواش، مقاومة التغيير في المنظمات: الأسباب والعوامل، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب بالبلدية، 19/18 ماي 2011، ص: 9.

حسبهم الخاص داخل المنظمة وتشجيع التعبير عن الذات. وأصبحت بذلك هذه العناصر القيم القاعدية والأساسية التي يتركز عليها ممارسو التطوير التنظيمي في أداء مهامهم. ومع اتساع الممارسة، اتسعت هذه للقيم لتمتد مع القيم الجزئية الخاصة بكل وكيل تطوير،¹ والتي من بينها القيم التي حددها بيان المهمة الخاص بقسم التطوير والتغيير التنظيمي التابع لأكاديمية الإدارة (2005) والمتمثلة فيما يلي:²

- ينظر القسم إلى أن الباحثين والممارسين للتطوير التنظيمي ملزمين بتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي وتحقيق الروح الإنسانية وإمكاناتها. وتشجع الجهود التي تُنشئ وتطور وتنشر المعرفة أو تمدد ممارسة إدارة التطوير التنظيمي.

- يؤكد التقسيم على أهمية وجود حد أدنى ثلاثي في فعالية المنظمة (الإنسان - الاجتماعي، المالي، والبيئي)؛ العدالة والكرامة والثقة، والإنجاز المشترك. مما يؤدي إلى إسهامات إيجابية وذات مغزى.

ومن أهم القيم التي يجب أن يتصف بها ممارسو التطوير التنظيمي كذلك، نجد:³

- الديمقراطية والمشاركة.

- الانفتاح على التعلم المستمر والتجريب.

- المساواة والإنصاف.

- معلومات صالحة وخيار مستنير.

- الاحترام دائم للجانب البشري داخل المنظمة.

أما (Gary N. McLean) فقد حددها على النحو التالي:⁴

- الاحترام والاحتواء: المساواة في التقييم واحترام جهات نظر وآراء الجميع.

- التعاون: لبناء علاقات مرحة للجانبين (مسؤولوا التطوير - وباقي أفراد المنظمة).

- الأصالة: لمساعدة الناس على التصرف بما يتفق مع قيمهم المتبنية.

- الوعي الذاتي: ملتزم بتطوير الوعي الذاتي ومهارات الأفراد داخل المنظمة.

- التمكين: للتركيز على مساعدة كل فرد في المنظمة العميلة على زيادة مستواها الفردي من الاستقلالية

والشعور بالقوة الشخصية والشجاعة من أجل تعزيز الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد العاملين فيها.

- الديمقراطية والعدالة الاجتماعية: الاعتقاد بأن الأفراد سوف يدعمون تلك الأشياء التي لديهم يد في

تشكيلها، كما أن الروح البشرية ترتفع من خلال إتباع المبادئ الديمقراطية.

بالنسبة لأولئك المؤسسين الأوائل، تعد هذه القيم "قيم ممارسة"، لأنها تساعد على تحديد نوع التدخل الذي

سيحتاجون إلى إنشائه من أجل تسهيل أداء المنظمة بالشكل الأمثل. فقد كانوا يعتقدون أن هذه القيم، عندما تعمل

بفعالية، ستجعل الناس يتعاونون لمعالجة مجموعة واسعة من قضايا التنظيم، وكذلك مساعدة المنظمات للبحث عن

(1) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, Op Cit, p:19.

(2) Gary N. McLean, Op Cit, p:28-27.

(3) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, Op Cit, p:19.

(4) Gary N. McLean, Op Cit, p:28.

حلول دائمة للتحديات التي تواجههم في هذا العالم المتغير، هذه القيم تساعد على منحهم القدرة على السيطرة والتحمل.

لذا فإن السؤال هو، إذا لم يكن المقبل على تطبيق التطوير التنظيمي ملتزم بهذه القيم، فهل يمكن أن يصف نفسه بأنه ممارس للتطوير التنظيمي؟ وهذا سؤال حسب (Mee-Yan and Linda) مهم لأن كثيراً من قيم التطوير التنظيمي لا تتطابق في الغالب مع تركيز قيم منظمات اليوم: حيث تركز المنظمات النحيفة والفعالة على نتائج قصيرة الأجل. ويجب كل من (Mee-Yan and Linda) بالإيجاب، ولكن قوة ممارس التطوير سوف تضعف، حيث أنه إذا استخدم أساليب التطوير بدون تجسيد شخصي لهذه القيم سيكون عمله أجوفاً في آخر المطاف. وبشكل خاص عندما تكون الأطراف المطبق عليها هذه الأساليب تشك في جدوى هذه الأخيرة، فتكيف مناهج ممارسي التطوير التنظيمي في سياق العمل المتغير دون التضحية بقيمهم الأساسية يعد أحد التحديات التي تواجههم كخبراء.¹

ثانياً- مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي:

وفيما يلي إشارة إلى بعض مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق فاعلية إستراتيجية التطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة عملية التطوير التنظيمي، منها ما يلي:

- أن يكون المدبرون قدوة في ممارسة التطوير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتطوير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن قيم المجموعة في المنظمة لها تأثير واضح على سلوك أفرادها وبالتالي لا بد من العمل مع المجموعات بمهارة لدعم التطوير.
- معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الأفراد العاملين أو مقاومة التطوير مما يساعد على تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي وواقعي لدعم التطوير.
- انفتاح المنظمة على تجارب الآخرين ومحاولة الاستفادة منها مما يجعلها أكثر قرباً واستعداداً لتبني برامج تطوير تنظيمي تتماشى ومتطلبات بيئة ديناميكية.
- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التطوير حيث يفضل التدرج في تطبيقها؛ بالإضافة إلى التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

(1) Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, Op Cit, p:19.

- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
 - وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتطويرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
 - جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، أي التركيز على لب العمل وليس ظاهره.
 - التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التطوير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه، وحتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التطوير كما يجب أن يكون.
 - توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وذلك من خلال تشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية داخل المنظمة، وتقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي الأفراد العاملين فرصة المشاركة في تطوير منظماتهم.¹
- ثانياً- المؤشرات العامة لجودة برامج التطوير التنظيمي:

1. الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:
 - مدى قبول الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي.
 - مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.
 - درجة الالتزام ببرنامج التطوير.
2. الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:
 - مستوى الرضا الوظيفي.
 - مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.
3. السلوك الوظيفي، ومن مؤشرات التي يمكن استخدامها ما يلي:
 - معدلات الغياب.
 - معدلات دوران العمل.
 - معدلات الحوادث.
 - مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.
 - مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

(1) أنظر إلى:

- لبوز الياس، مرجع سبق ذكره، ص: 110-110

- بلعيد حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 108

4. الأداء والإنتاجية: يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فاعلية عملية التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد وجماعة العمل ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات.
- مدى الحفاظ على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع.
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.
- الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون والتنسيق بين أفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- حماس الأفراد لبرنامج التطوير التنظيمي.¹

⁽¹⁾ أسير منور وسعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص: 275.

خلاصة الفصل الثاني:

في إطار محاولتنا لإزالة اللبس حول مفهوم التطوير التنظيمي وبعض التفاصيل التي تعكس سير عمل هذا البرنامج، خلصنا إلى بعض الاستنتاجات أهمها ما يلي:

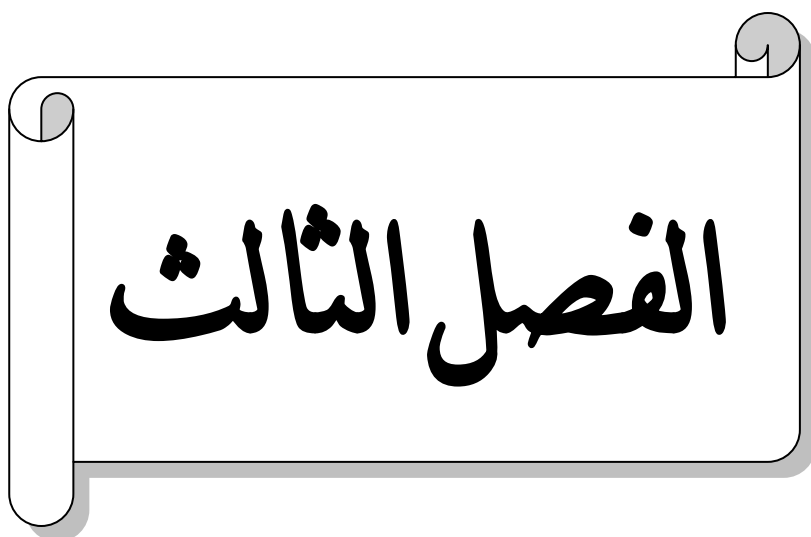
أن التطوير التنظيمي يمثل التطبيق المنسق لخبرات العلوم السلوكية وأحد أهم مداخل التغيير التنظيمي، كونه يقدم نماذج تبين كيفية وجوب إحداث التغيير التنظيمي معتمدة في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يتشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية.

أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي في النهاية إلى إنجاز مشروع تطوير تام النجاح، تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التطوير التي تظهر مستقلة في مظاهرها لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

أن التطوير التنظيمي يركز على ترسيخ وديمومة برامج التغيير لتصبح هذه البرامج منهجا لعمل المنظمة. فهو يمثل بذلك امتدادا طويل المدى للوضعية المرغوب فيها للمنظمة تنتج من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر والتعامل الجيد والمرن مع الأحداث المستقبلية ومهارات العمل الجماعي وتخطي المشكلات القائمة.

حرص المنظمات على نجاح مشروع تطويرها يتطلب منها أن تعمل على تحديد نمط التطوير المناسب لها؛ وتطالب ضمن هذا التوجه بتحديد الجهة التي ستتولى مسؤولية إعداد وتنفيذ متطلبات المشروع بالإضافة إلى اختيار المدخل المناسب للتطوير للوصول إلى كفاءة وفعالية في الإنجاز ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

وبما أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية تجديد لوضع ساكن فمن البديهي أن تواجه المنظمة عواملاً مضادة أغلبها ذات مصدر بشري، وبما أن التطوير التنظيمي يركز الجانب السلوكي بشكل معمق، فهو لم يغض الطرف عن أي مشكلة قد تواجه صيرورته إذ يعمل على حلها عن طريق اختيار الأسلوب المناسب لتقليل المقاومة والعمل بالمقومات اللازمة لضمان نجاحه.



تمهيد:

إن تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتساعد عملية دمجها في مختلف العمليات التنظيمية فرض نوع جديد من المعاملات، نوع يحمل الطابع الإلكتروني في أداءه فأعتبر بذلك الوجه الجديد والمساهم الفعال في تطوير المنظمات، نمت وتوسعت هذه المعاملات لتظهر بصيغ أكبر وأعمق جسدت فيما يسمى بالأعمال الإلكترونية بشقيها التجاري والتنظيمي، ونتج عنها أسلوب عمل راقى ومطور مساير لمتطلبات القرن الواحد والعشرين يتميز بالتفاعل والتكامل ويقوم بتحريك المعلومات إلكترونياً بأقل تكلفة وأكبر عائد.

وعلى نفس النحو تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأبعاد الرئيسية للتنظيم والتي تعد الركائز الأساسية التي يعمل عليها برنامج التطوير التنظيمي والمتمثلة في: (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم) فأصبحت بذلك مدخلا فعالاً لدعم برنامج التطوير التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

إضافة إلى ذلك فإنه من الممكن تحسس دور هذه التكنولوجيا في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي من خلال دمجها في فعاليات تطبيقاته الحديثة مثل إعادة هندسة الأعمال إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية، وقد تم التركيز على هذه المداخل لا على غيرها كونها أكثر المداخل روجاً في عالم الأعمال اليوم وكذا لاتصافها بالتأثير المباشر والشامل على أداء المنظمة.

اهتمامنا في خلال هذا الفصل سيركز على استقصاء العلاقة الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي في شكلها نظري وذلك من خلال التماس التكامل بين هذين المتغيرين من جوانب عدة شكلت في المباحث التالية:

المبحث الأول: التطور في نماذج الأعمال في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمحاور التطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمداخل الحديثة للتطوير التنظيمي.

المبحث الأول: التطور في نماذج الأعمال في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

التجارة الإلكترونية، الأعمال والإدارة الإلكترونية، المنظمات الافتراضية، كلها نماذج تعكس الوجه الحديث للمنظمات المعاصرة، أي أن تطوير المنظمة يكون بالضرورة موجه وهادف للدخول تحت قالب هذه النماذج، فهذه الأخيرة تعد من مظاهر التطور الجوهرية في أعمال المنظمات وذلك نتيجة لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مقتضيات عملها.

المطلب الأول: التجارة الإلكترونية:

تطورت صيغ معاملات المنظمات مع عملائها لمجموعة الأسباب يعد طغيان الجانب التكنولوجي في حياة العميل أبرزها، هذا ما جعل من استغلال هذه التكنولوجيا للوصول إليه فرصة وجب على المنظمة استغلالها، وتعد التجارة الإلكترونية المظهر الأكثر رواجاً لهذه المعاملات.

أولاً- تعريف التجارة الإلكترونية.

يرجع مفهوم التجارة الإلكترونية إلى بداية السبعينيات من القرن العشرين وذلك عندما استخدمت المنظمات الأمريكية شبكات خاصة تربطها بعملائها ومنظمات أعمالها، وفي أوائل السبعينيات بدأت تطبيقات التجارة الإلكترونية للتحويلات الإلكترونية للأموال لكن مدى التطبيق لم يتجاوز المنظمات التجارية العملاقة وبعض المنظمات، وفي نفس فترة السبعينيات أتى مفهوم تبادل البيانات إلكترونياً الذي وسع تطبيق التجارة الإلكترونية من مجرد معاملات مالية إلى معاملات أخرى وامتدت التقنية من منظمات مالية إلى منظمات أخرى، ومع جعل الإنترنت مادة مالية وريحية في تسعينيات القرن العشرين وانتشارها ونموها ظهر مصطلح "التجارة الإلكترونية"¹، ومن ثم تطورت تطبيقاتها لتصبح على ما هي عليه الآن.

لقد عرفت التجارة الإلكترونية بطرق مختلفة، نبدأ بأهم ما صاغته الهيئات الدولية بهذا الخصوص إذ:

- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: «تنفيذ جميع عمليات البيع والشراء على الخط المباشر من خلال شبكة الإنترنت، والتي تقوم على أساس التبادل الإلكتروني للبيانات والتي تتم بين منظمة الأعمال ومنظمة الأعمال (B2B) أو بين منظمة الأعمال والمستهلك (B2C)».²
- وتعرفها المنظمة العالمية للتجارة (WTO) * بأنها: «أنشطة إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وتسويقها وبيعها أو تسليمها لمشتري من خلال الوسائط الإلكترونية».³

(1) أسامة سمير الحسين، الاحتيال الإلكتروني: الأسباب وحلول، الطبعة الأولى، الأردن: الجنادرية، 2011، ص: 14.

(2) إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، التجارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على المكتبات، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010، ص: 28.

* World Trade Organization.

(3) فارس فيصل وحمزة ضويفي، الأبعاد القانونية والضريبية للتجارة الإلكترونية في ظل وسائل الدفع المعتمدة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 03.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- حسب لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (Unictral)* فإن التجارة الإلكترونية هي: «النقل الإلكتروني للبيانات بين جهازين للكمبيوتر باستخدام نظام متفق عليه لإعداد المعلومات».¹
 - عرف الاتحاد الأوروبي (EU)** التجارة الإلكترونية بأنها: «كل الأنشطة التي تتم بوسائل إلكترونية سواء تمت بين المشروعات التجارية والمستهلكين أو بين كل منهما من جهة وبين الإدارات الحكومية من جهة أخرى».²
- وقد عرفت كذلك من طرف جملة من الباحثين تعددت تعريفاتهم لتقسم في الغالب إلى توجهات نذكرها على النحو التالي:

الجدول رقم (3-1): اتجاهات تعريف التجارة الإلكترونية.

التعريف	المنظور
التجارة الإلكترونية هي تسليم السلع والخدمات والمعلومات والسداد إلكتروني بواسطة شبكات الحاسبات الآلية أو شبكة الإنترنت.	الاتصالات
هي إحدى التطبيقات التقنية والرقمية في مجال التعامل أو تعاملات الأعمال.	الأعمال
التجارة الإلكترونية هي أداة موجهة لإشباع رغبة المنظمات والأفراد والجهات الحكومية.	الخدمة
التجارة الإلكترونية هي أداة لتوفير وشراء المنتجات وتبادل المعلومات بصورة فورية من خلال شبكة الإنترنت.	الأداء
التجارة الإلكترونية هي إطار للتعاون المشترك بين المنظمات البائعة والمشتريّة.	التعاون
التجارة الإلكترونية هي ملتقى يجمع عناصر المجتمع للتعلم والتبادل والتعاون فيما بينهم.	المجتمع

المصدر: عيسى دراجي، تحديات التجارة الإلكترونية في الدول العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 04.

ومن خلال ما سبق يمكننا تطوير تعريف للتجارة الإلكترونية يتمثل في أنها: «القيام بأنشطة تجارية باستخدام شبكات اتصال داخلية كانت أو خارجية، هذه الأنشطة تشمل كل عمليات البيع أو الشراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات».

ثانياً- أنماط التجارة الإلكترونية:

كان استخدام التجارة الإلكترونية بدايةً نتيجة لسعي المنظمات لجعل عملياتها التجارية تكتسب السمة الإلكترونية وإرفاق (E) لعملياتها التجارية، وتطورت هذه العمليات لتقدم تسهيلات كبيرة وفعالة من خلال عقد

* United Nations Commission on International Trade Law.

(1) بوالقول هارون وبوزيان رحمان جمال، الإنترنت البنية التحتية للتجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 10.

** European Union.

(2) ثامر عبد الجبار السعيد، التنظيم القانوني للمزاد الإلكتروني: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، مصر: المركز العربي، 2018، ص: 40.

أنماط عديدة من الصفقات، إذ أن التجارة الإلكترونية تتكون من عمليات بيع وشراء تتفاعل عبر هذه الأنماط من الصفقات،¹ هذه الصفقات تتمثل في:

- **صفقات أعمال إلى حكومة (B2G):** وهذا الجانب من التجارة الإلكترونية لا يزال في مراحله الأولية في معظم الدول، وعمليات التفاعل الإلكتروني بين المنظمات التجارية والمنظمات الحكومية في عمليات تتمثل في الغالب في: «إثباتات ومدفوعات الضرائب ومدفوعات التراخيص التجارية ورسوم الجمارك وتخليص الواردات من البضائع منها، بالإضافة إلى ما تقوم به المنظمات الحكومية من مشتريات من المنظمات التجارية إلكترونياً».²
- **صفقات أعمال إلى زبون (B2C):** ويطلق عليها اسم التسويق الإلكتروني أو تجارة التجزئة الإلكترونية لأن الصفقة تتم مع المستهلك مباشرة، حيث تقوم المنظمات بعرض منتجاتها على متاجر إلكترونية افتراضية على شبكة الويب (Web) وتعرض وتروج لبضائعها وتعد الصفقات مع المستهلكين الراغبين.³ ويتم الدفع بطرق مختلفة أكثرها شيوعاً بطاقات الائتمان أو الشيكات الإلكترونية أو نقداً عند التسليم.⁴
- **صفقات أعمال إلى أعمال (B2B):** ويشكل هذا النوع من المعاملات ما يقارب (80%) من إجمالي حجم التجارة الإلكترونية في العالم،⁵ ويقصد بها تعاملات التجارة الإلكترونية التي تتم بين منظمات الأعمال البائعة ومنظمات الأعمال المشتريّة عبر شبكة الإنترنت، وبمعنى آخر هي كل صفقات (البيع والشراء) التي تتم بين المنظمات،⁶ والتي ترتبط عادةً بعقود رسمية، في هذه الحالة يتم تبادل أنواع معينة ومحددة من البضائع أو الخدمات بأسعار متفق عليها بشكل مسبق، تجرّي المبادلات التجارية في هذه الحالة على شبكات خاصة تربط المنظمات فيما بينها أو على شبكة الإنترنت، وتتميز المبادلات في كلتا الحالتين بموثوقية عالية وبأمان في نقل المعلومات، وتكون المبادلات في هذا النوع من التجارة معقدة، يقتصر الولوج إلى هذه الشبكات أو

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 47-49.

(2) نعيمة بجاوي، التجارة الإلكترونية وأثرها على اقتصاديات الأعمال العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 08.

(3) بودي عبد القادر وبودي عبد الصمد، تكنولوجيا الإنترنت كأداة لتمييز الخدمات المصرفية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 04.

(4) محمد خليل أبو زلطة وزيناد عبد الكريم القاضي، مدخل إلى التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2009، ص: 77.

(5) علاوي محمد لحسن ومولاي لخضر عبد الرزاق، آليات التجارة الإلكترونية كأداة لتنشيط التجارة العربية البينية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 05.

(6) عيسى دراجي، تحديات التجارة الإلكترونية في الدول العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 06.

الخدمات الخاصة على فئة معينة ومحددة من الأشخاص والمنظمات، ولكن هذا النوع من التجارة الإلكترونية يتمتع بمهنية وموثوقية عالية كما أن عائداته المادية كبيرة ومهمة جدا.¹

- **صفقات زبون إلى زبون (C2C):** عملية البيع والشراء في هذا النوع تحدث بين مستهلك ومستهلك آخر، وليس هناك حاجة لوجود أي تدخل من منظمة أو جهة أخرى، وهذا النوع منتشر جدا لدى المستخدمين في تعاملاتهم لما توفره بعض المواقع المختصة لمثل هذا النوع من التجارة من تسهيلات كبيرة تريح المستخدمين في تعاملاتهم، ومن أمثلة صفقات (زبون-زبون) مواقع المزادات مثل: (موقع e-Bay أو موقع Yahoo).² كما ظهرت في الفترة الأخيرة أنواع جديدة من الصفقات عبر الإنترنت مثل:³

- **صفقات الحكومة إلى المواطنين (G2E) Gov to Employee:** وفيها يتم عقد صفقات لبيع وشراء الخدمات بين المواطنين والحكومة عبر الإنترنت والشبكات الحكومية.

- **صفقات الأعمال إلى العاملين (B2E) Business to Employee:** وفي هذا النوع من الصفقات يقوم قطاع الأعمال ببيع السلع والخدمات والأسهم للعاملين فيه عبر الإنترنت.

- **صفقات أعمال إلى الشركاء (B2R):** وهي صفقات لبيع وشراء السلع والخدمات والأسهم بين الشركاء في نفس العمل الإلكتروني.

وفي الغالب فإن العمل التجاري باستخدام الإنترنت مع أطراف هذه الصفقات يأخذ الأشكال التالية:

- **الإعلان:** ويعتبر من الوسائل التجارية التي نمت بشكل كبير جدا والإعلان إما أن يكون عن طريق البريد الإلكتروني أو طريق صفحة الويب.

- **التسويق:** يعني شراء أي بضاعة عن طريق الإنترنت سواء بالتصفح والبحث أو عن طريق البريد الإلكتروني ولهذا الحقل مستقبل كبير جدا في الاستثمار وخصوصا عندما تتبع طريق آمن في العمل وفي الآونة الأخيرة.

- **خدمات المعلومات:** وتعني أنه بإمكانك الحصول على المعلومات عن طريق الإنترنت أيا كانت المعلومات سواء عملية أو تجارية أو طبية أو غيرها ومن أي وقع وفي أي وقت ومن المتوقع لهذا السوق أن ينمو بشكل سريع جدا حيث أن خدمات توفير المعلومات تقع ضمن هذا الحقل وخدمات أخرى وتشمل برامج وتحليلات متخصصة لخدمة أغراض معينة كالاستشارات في مواضيع معينة والدورات التدريبية والبرامج المتخصصة لأهداف معينة وغيرها.⁴

(1) نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

(2) مسعود كسرى وخليدة محمد بلكبير، إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 18.

(3) عبده نعمان شريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات: حالة دول مجلس دول الخليج، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2009، ص: 148.

(4) مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن: دار الإثراء، 2008، ص: 215-216.

إن أهمية التجارة الإلكترونية تتجاوز نماذج الأعمال الجديدة المدرة للأرباح التي أنتجها وذلك لأنها قد أصبحت بالفعل وسيلة لا غنى عنها لتمكين المنظمة من المنافسة محليا وعالميا فالتجارة النقالة تعد بذلك تكنولوجيا التغيير. والمنافع الرئيسية المتأتية من مزاوله التجارة الإلكترونية تتحقق فقط عندما تكون المنظمة راغبة في إحداث تغييرات في تنظيماتها وعملياتها لتحقيق استثمار أمثل للفرص التي تتيحها التجارة الإلكترونية هذه، ولتأكيد هذه الحقيقة يرى الباحثون والممارسون على حد سواء أنه مجرد الربط على شبكة الإنترنت وتطوير موقع على هذه الشبكة لا يمثل الهدف الأسمى لعملية تحول المنظمات إلكترونيا وإنما الهدف الأسمى لها هو الحصول على حصة سوقية والمحافظة على هذه الحصة لأطول فترة ممكنة.¹

ثالثا- المميزات الفريدة لتقنية التجارة الإلكترونية وسلبياتها:

للتجارة الإلكترونية مميزات وتبعات سلبية، نذكر أبرزها على النحو التالي:

1. مميزات التجارة الإلكترونية: تتمتع التجارة الإلكترونية عن غيرها من الأساليب التقليدية بعدة مميزات أهمها:²

- **الوجود الواسع (Ubiquity):** من منطلق أن التجارة الإلكترونية متواجدة في كل مكان وفي كل الأوقات، فالتجارة التقليدية بحاجة إلى سوق ملموس يستطيع المتعامل الذهاب إليه للشراء، أما التجارة الإلكترونية فإنها لا تحتاج إلى سوق ملموس ويستطيع المتعامل من خلالها الدخول إلى هذا السوق غير الملموس في أي وقت ومن أي مكان بواسطة أدوات الاتصال الإلكترونية وبللمسة بسيطة على الموقع الذي يرغب في زيارته، وبضغط عدة أزرار يمكنه الإطلاع على المنتج وشراؤه.
- **التداول العالمي (Global Reach):** تمكن التجارة الإلكترونية المتعاملين من خلالها تخطي حدود الدول والوصول إلى أي مكان بالعالم وبضغط زر بسيطة على الحاسوب ودون تكلفة تذكر، على نقيض التجارة التقليدية التي يقتصر التعامل بها محليا ويصعب على المتعاملين زيارة الأسواق العالمية للتسوق.
- **معايير عالمية (Universal Standards):** وهي مقاييس أو معايير شبكة الإنترنت، التي تتم من خلالها تعاملات التجارة الإلكترونية وبشكل موحد بين دول العالم، أما التجارة التقليدية فتخضع لمعايير ومقاييس محلية تعتمد على الدولة نفسها، فمقاييس التجارة الإلكترونية تخفض تكلفة الدخول إلى أسواق المنتجات بشتى أشكالها، بينما مقاييس التجارة التقليدية خاضعة لسياسات الدول وتكلفة دخول أسواق تلك الدول تختلف من دولة إلى أخرى.
- **موارد معلومات غنية (Information Richness):** فالتجارة الإلكترونية ومن منطلق تمكنها من الوصول لجميع المستهلكين وفي شتى أنحاء العالم تزود المستهلك بمعلومات كثيرة، بواسطة استخدام المنظمات لجميع وسائط التكنولوجيا الرقمية، كالوسائط المسموعة والمقروءة والمرئية، بينما في التجارة التقليدية كانت آلية تزويد المعلومة تعتمد وبشكل رئيسي على مقابلة المستهلك وجها لوجه.

(1) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص:195.

(2) نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 02. بتصرف.

- **التواصل (Interactivity):** تعد التجارة الإلكترونية آلية تواصل ذات فاعلية عالية جدا، من منطلق أنها وسيلة اتصال ذات اتجاهين بين العميل والتاجر، وعلى سبيل المثال لا الحصر، تفتقد التجارة التقليدية لهذا النوع من الاتصالات، فلو أن إحدى المنظمات أعلنت عن بضائعها عبر التلفاز، فمن غير الممكن أن يتواصل العميل مع المعلن عبر الجهاز، ولكن هذا التواصل أصبح ممكنا عبر التجارة الإلكترونية.
- **كثافة المعلومات (Information Density):** من المعروف بأن شبكة الإنترنت جعلت المعلومات كثيفة وذات نوعية ممتازة وحديثة، وبشكل مشابه قللت التجارة الإلكترونية من آلية البحث عن المعلومات والتخزين ومن تكلفة الاتصالات من جهة، ومن جهة أخرى زادت هذه التقنية من التوقيت الملائم للمعلومة ودقتها كذلك.
- **الاستهداف الشخصي (Personalization):** من منطلق أن التجارة الإلكترونية تمكن المسوق للمنتج من استهداف فئة معينة من الأفراد من خلال تعديل الإعلانات عبر الشبكة، وذلك بتحديد معلومات الفرد المرغوب اطلاعه على المنتج كتحديد العمر، والجنس، وطبيعة عمله وأي أمور أخرى يراها المسوق ضرورية.

2. سلبيات التجارة الإلكترونية:

من سلبيات التجارة الإلكترونية ما يلي:¹

- **الهجمات المعتمدة (Intentional Attacks):** والتي تتم إما بواسطة قرصنة الإنترنت، أو منافسين المنظمة لغرض الوصول إلى المعلومات السرية للمنظمة كأرقام بطاقات اعتماد الزبائن مثلا، المعلومات السرية الخاصة بالزبائن وحجم المبيعات وأمور كثيرة قد يصعب حصرها.
- **خصوصية التعامل (The Privacy Debate):** تعبر التعاملات الإلكترونية التي تتم بين الأفراد والمنظمة ذات طابع معلوماتي مهم جدا، من منطلق أنها تحفظ على ذاكرة النظام الرقمية وهي معلومات قيمة جدا، وبالتالي إن تمكن أحد من معرفتها أو حتى تتبعها سيشعر العميل بأن خصوصيته قد تم اختراقها وبالتالي سيفقد الثقة بالمنظمة التي يتعامل معها من منطلق أنها لم تتمكن من حماية خصوصيته.
- **فقدان الثقة (Loss of Trust):** المقصود هنا فقدان ثقة الشركة بمعلومات عميلها، فمن المتعارف عليه بأن العميل يستخدم ما يسمى التوقيع الرقمي (**Digital Signature**) الخاص به لدخول نظام الشركة لإتمام عملياته المرغوب فيها، فكيف هو الحال إذا تمكن الشخص غير الصحيح بالدخول مستخدما توقيع العميل.
- **فشل عملية التحويل (Transmission Failures):** رغم أن عملية الشراء الإلكترونية تتم بسرعة كبيرة جدا، إلا أنها عرضة لخطر فشل عملية التحويل، فمن المتعارف عليه أن عملية الشراء عبر التجارة الإلكترونية تتم بواسطة عدة خطوات، يبدأ فيها المستهلك بملء النموذج الابتدائي لعملية الشراء ومن ثم الانتقال لنموذج ملء بيانات بطاقة الاعتماد وخطوات أخرى قد تكون ضرورية حسب سياسات المنظمة،

⁽¹⁾ صغير موح مريم وسردون مهدي، إشكالية الاعتراف بالإيراد في المحاسبة الدولية في ظل التجارة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 18/17 أبريل 2011، ص: 5-6.

وفي كل مرحلة تقترح صفحة جديدة عبر موقع المنظمة، ولأسباب تقنية أو أخرى قد تفشل أحد الخطوات ومن هنا ستظهر مشكلة جديدة وهي عدم لتأكد من إتمام العملية.

- **غياب التوثيق (Lack of Authentication):** ففي التجارة التقليدية يتم إعادة توثيق الصفقة بأوراق ثبوتية مرفقة بشعار المنظمة وموقعة من قبل الشخص المناسب بواسطة اتصال شخصي ومباشر بين البائع والمشتري، ولكن وفي التجارة الإلكترونية تعد جميع تلك الأمور شبه مفقودة بالكامل وهذه الحقيقة تزيد من احتمالية التعامل مع الشخص الغير صحيح.

- **سرقة الهوية (Theft of Identity):** في غياب التوثيق المناسب كما في التجارة التقليدية يصبح من السهل انتحال شخصية الغير، والقيام بعمليات دون علمه.

- **تزوير الحقائق (Window Dressing):** في بعض الأحيان تكون خدمات بعض مسوقي ومزودي خدمات الحماية، خدمات تحميلية فقط في غياب آلية معينة تؤكد مصداقيتهم وفاعلية خدماتهم.

- **آثار ضغوط الاقتصاد:** مع نمو التجارة الإلكترونية المتسارع، أصبح سوقها سوقا تنافسية وأصبحت قوة المنافسة قوة حقيقية تكمن في نجاح آليات الأمان والتوكيدية والموثوقية الخاصة بنظامه، وكل من يستطيع توفير تلك الآليات يكون نصيبه أكبر في هذا السوق التكنولوجي.

المطلب الثاني: الأعمال الإلكترونية والمنظمات الافتراضية.

الأعمال الإلكترونية والمنظمات الافتراضية مفهومان أشمل من التجارة الإلكترونية، يشتركان مع هذه الأخيرة في اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوسيلة الرئيسة لأداء الأعمال، ويختلفان معها في كون أن استغلال هذه التكنولوجيا يكون بشكل أوسع في كل من الأعمال الإلكترونية والمنظمات الافتراضية ليشمل جل أو كل أعمال المنظمة.

أولاً- الأعمال الإلكترونية:

ولأنه لا شيء ثابت لم تكتفي منظمات الأعمال بالقيام بالمعاملات الإلكترونية في صيغها التجارية فقط بل طُورت لتشمل أوجه النشاط الإلكتروني للمنظمة الأغراض الغير تجارية وهذا ما نراه في ما يعرف بالأعمال الإلكترونية.

1. مفهوم الأعمال الإلكترونية:

جاء مصطلح الأعمال الإلكترونية بعد ظهور التجارة الإلكترونية (E-commerce)¹، وأول استخدام لهذا المصطلح كان من قبل شركة (IBM) وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، وعرفت الشركة بأنها: «مدخل متكامل مرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة مبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت»².

(1) بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص: 291.

(2) حسام الدين حمدونة، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر دولي حول: الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني "واقع وتطلعات"، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، 10 جوان 2015، ص: 20.

الأعمال الإلكترونية هي توظيف التكنولوجيا في الأداء والإنتاج وتقديم الخدمة وتشمل "بمفهومها الواسع وليس الضيق أو الشائع" كافة العلاقات بين أطراف الأعمال، منظمات ومنظمات أخرى، منظمات وعملاء، منظمات ووكلاء أو وسطاء أو شركاء فرعيين، ومنظمات وهيئات مشرفة أو حكومية، ورعايا.

أما من حيث مفهومها "الضيق والشائع"، فإننا نجد الكثير ممن يعارض التصور الشمولي المتقدم لفكرة الأعمال الإلكترونية، فيحصرون الأعمال الإلكترونية بعلاقات هيئات الأعمال فيما بينها، وهم أيضا يخرجون الحكومة الإلكترونية من هذا الإطار باعتبار أن علاقات الحكومة ليست علاقات أعمال وإنما هي واجبات وخدمات. ولكن بعد إفرازات عصر المعلومات وما استتبعه العصر الرقمي من أثر على دور الحكومة خاصة بعد سياسات الخصخصة، وكذا الأداء الحكومي بأبعاده الخدمية والاستثمارية، وبسبب تماثل متطلبات واحتياجات بناء الأعمال الإلكترونية والحكومة والتجارة الإلكترونية، نجد أن مفهوم الحكومة الإلكترونية واقع ضمن المفهوم الأوسع للأعمال الإلكترونية. ولا يمنع شيء من تحديد عناصر وخصوصية كل مفهوم لدى تقسيم الأعمال الإلكترونية، ووفق المفهوم الضيق فإننا نتحدث فقط عن الأعمال ذات الصلة بالأداء المالي والتجاري أو الاستثماري.¹

كما يشيع لدى الكثيرين استخدام اصطلاح التجارة الإلكترونية رديفا لاصطلاح الأعمال الإلكترونية غير أن هذا الخطأ الشائع لا يراعي الفرق بينهما، فالأعمال الإلكترونية أوسع نطاقا وأشمل من التجارة الإلكترونية وتقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية، ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون، إذ تمتد لعلاقة المنظمة بوكلائها وموظفيها وعملائها، كما تمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه،² وهذا ما نجده لدى ستراوس وفورست (Strauss and Frost) إذ يؤكدان أن الأعمال الإلكترونية هي أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية حيث أضافا إليها أنشطة عديدة من خلال المعادلة التالية:

الشكل رقم (3-1): معادلة الأعمال الإلكترونية.



المصدر: مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2011، ص: 15.

2. إطار يوضح خطوات الأعمال الإلكترونية:

حددت شركة (IBM) ثلاث خطوات من أجل تطوير المنظمات لأعمالها الإلكترونية وهي:

- الخطوة الأولى: إنشاء مواقع الويب ثم استخدام الموقع لنشر المعلومات إلكترونيا.
- الخطوة الثانية: الإعلان عن موقع الويب من أجل الخدمة الذاتية حيث يستطيع العملاء القيام بالأعمال مثل تدقيق حساباتهم.

(1) مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2011، ص: 48.

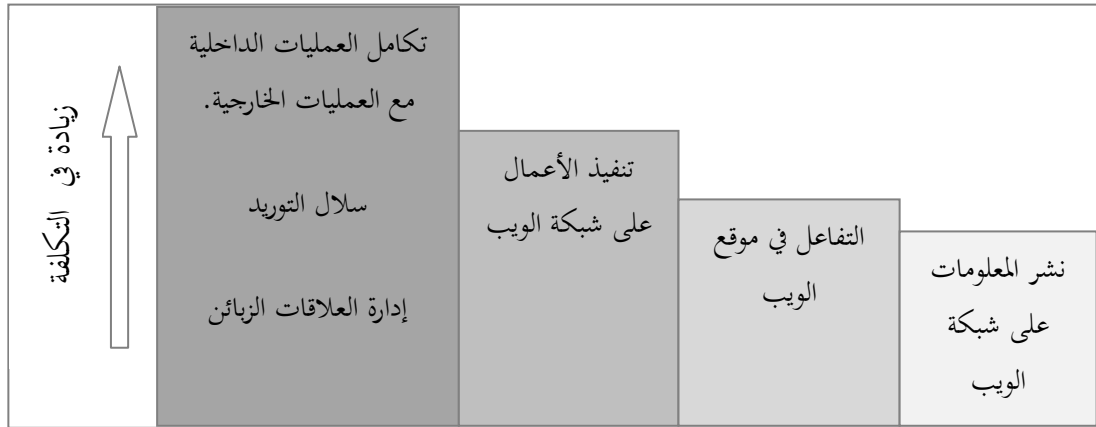
(2) أمير فرج يوسف، التجارة الإلكترونية، مصر: دار المطبوعات الجامعية، 2008، ص: 19.

- الخطوة الثالثة: الإعلان اللاحق عن موقع الويب الذي يسمح بالصفقات كالبيع والشراء وإدارة سلاسل التوريد وتوزيع المنتج.¹

إن التحول الإلكتروني لأنشطة الأعمال هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الويب وإدارته، وتحديث محتوياته لأن الموقع ليس إلا نافذة تخفي بنية شبكية متطورة توفر قاعدة تقنية معلوماتية لنقل أنشطة الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية، هذه العملية تتقدم باستمرار حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن، والأعمال، والعاملين، ويقع على عاتق الإدارة مهام تخطيط وتنفيذ مراحل التحول والتي تتضمن:

- أ. النشر: عبر تهيئة المستلزمات الأساسية والموارد الضرورية من خلال نشر المعلومات المفيدة للزبائن، المستفيدين، شركاء الأعمال والزائرين عن المنظمة وأنشطتها الرقمية الجديدة.
- ب. التفاعل: ويأخذ مسار الحركة الخطية للمعلومات طابعاً مزدوجاً وبتجاهين، حيث تستفيد الإدارة من معلومات التغذية العكسية للزائرين، وذلك عبر الاستقصاء الإلكتروني، ودراسات السوق، وتصنيف الزبائن، وتحليل احتياجاتهم، والتعرف على اهتماماتهم.
- ت. التنفيذ: وتتضمن الدخول إلى أنشطة الأعمال الإلكترونية الموجهة للزبائن، والموردين، وشركاء الأعمال عن طريق عرض المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب.
- ث. التكامل: تبدأ المنظمة في تحويل كل أنشطة الأعمال التقليدية إلى أنشطة إلكترونية تعمل وفق شبكة للقيمة مرتبطة مع إدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقات الزبائن وأنشطة تخطيط موارد المشروع.²

الشكل رقم (3-2): التحول الإلكتروني لأنشطة الأعمال.



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005، ص: 225.

(1) مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

(2) ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005، ص: 223-224.

3. نماذج الأعمال على الإنترنت:

هنالك عدد من نماذج الأعمال المتوفرة على الإنترنت مثل واجهات المتاجر الافتراضية ووسطاء المعلومات، ووسطاء التعاملات التجارية، مجهزي المحتوى، المجمعات الافتراضية، البوابات، ومجهزي خدمة الخط المباشر وما يسمى بالنقابات، المزادات والتسعيرة الدينامكية والإعلان المتميز والتي سنوضحها كالآتي:¹

- **واجهة المتجر الافتراضي:** حيث يتم بيع البضائع والخدمات على الخط المباشر، ويكون بيع المنتجات والبضائع بشكل فعلي ومباشر إلى المستهلك أو إلى أفراد في إدارات الأعمال.
- **وسيط المعلومات:** والذي يجهز المعلومات عن المنتجات مثل الأسعار وما شابهها، إذ أن تجهيز المنتج والتسعيرة والمعلومات المتاحة إلى الأفراد والأعمال تجعلهم يحصلون على إيرادات من الإعلان، أو في إرشاد المشتريين والبائعين والجمع بينهم.
- **وسيط التعاملات (التجارية):** مشتريين يستعرضون معدلات الأسعار، وطرق الدفع من مختلف المصادر، ووسيط التعاملات يؤمن اقتصاد المستخدم للمال والوقت، عن طريق التعامل مع مبيعات الخط المباشر، ويحصلون على أجورهم كلما نفذت هذه التعاملات.
- **مجهز المحتوى:** يؤمن دخلا وواردا من خلال تجهيز الزبون بالجان، والإعلانات.
- **مجهز خدمة الخط المباشر:** يجهز بالخدمات ذات العلاقة بدعم منتجات المكونات المادية والبرمجية الحاسوبية.
- **المجتمع الافتراضي:** غرفة الدردشة، ومكان لقاء على الخط المباشر.
- **بوابة:** نقطة بداية وانطلاق للدخول على الشبكة العنكبوتية/ الويب.
- **مزداد علني:** منتجات وأسعار تتغير في ضوء الطلب، ويستخدم في أماكن ومواقع الأسواق على الخط المباشر.
- **التسعيرة الدينامكية:** تعاملات بالوقت الحقيقي بين المشتريين والبائعين لتحديد ما تستحقه المواد المعروضة.
- **الإعلان المتميز:** عرض لرسوم تستخدم لغرض الإعلان، يربط إلى موقع الويب للجهة المعلنة.
- **أسواق الخط المباشر:** تجهز بيئة رقمية، بحيث يستطيع كل بائع ومشتري من اللقاء والتحري عن المنتجات وتكوين فكرة عن أسعار تلك المنتجات.

ثانيا- المنظمات الرقمية الافتراضية:

لقد نتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات نوع جديد من المنظمات سميت بالمنظمات الافتراضية أو المنظمات الرقمية الافتراضية، التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن المنظمات الرقمية الافتراضية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال

(1) عامر قنديلجي وعلاء الدين الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 167-169.

الشبكات والإنترنت، وعلى هذا الأساس فإن المنظمات الرقمية الافتراضية تكون قد قدمت شكلا جديدا مختلفا كل الاختلاف عن النموذج التقليدي الكلاسيكي لمنظمات القرن الماضي، المنظمات الكبيرة الممتدة بشكل عمودي.¹

1. تعريف المنظمة الافتراضية:

ما نقصده بالافتراضية هنا أنها متحررة هي وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقييد بعنصر المكان والزمان وتعطيهم فرص لإنجاز الأعمال وفي كل زمان ومكان وعدم حصرها في ساعات وأيام محددة، وتشمل التنظيمات الافتراضية على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الاختيار فيما بينها، حيث يمكن للموظف اختيار العمل وللمنظمة توفيره على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي، واختيار ساعات عمل مناسبة (**Flex Time**)، والقيام بالعمل من المنزل وإلى آخر ذلك من ترتيبات العمل البديلة للترتيبات الموجودة، وتعمل مثل تلك المنظمات على الاستفادة القصوى من الخبرات المتنوعة لهؤلاء الأعضاء ومن الفرص الكثيرة التي تتاح لهم من خلال العمل في جهات مختلفة، تشاركهم المخاطر والتكاليف كما يتشاركون في الفرص.²

المنظمة الرقمية الافتراضية غير موجودة فعلا في إطار مادي محدد يشمل على حدود تنظيمية، بل تعد كشبكة لعلاقات متداخلة ومتشابكة استجابة لطبيعة المتطلبات المتغيرة في السوق، وهي شبكة مؤقتة لمنظمات مستقلة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، لكي تتشارك بالمهارات والتكاليف ولكي تصل إلى أسواق بعضها البعض، وهي منظمة تستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات والأفكار من أجل توليد وتأمين وتوزيع المنتجات والخدمات من دون أن تكون محدودة بمواقع تقليدية أو مادية.³

ومن جانب آخر فإننا نستطيع توضيح وتحديد تعريف للمنظمة الافتراضية بشكل أدق، وأكثر تفصيلا، من خلال النقاط التالية:

- هي مجموعة من الأفراد أو المنظمات يعملون مع بعضهم البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق أهداف مشتركة دون الحاجة إلى الوجود المادي لإتمام العمليات وإنجاز العمل.⁴
- تنظيم ديناميكي متطور يركز على الأداء الإبداعي والابتكاري لرأس المال البشري وهو العامل الأساسي في تعامله مع بيئته الداخلية والخارجية على حد سواء.⁵
- تمثل شبكة متداخلة من الأفراد أو المنظمات المستقلة، والمشتتة جغرافيا تجمعهم أنشطة ومهام متداخلة، حيث يعرض على كل شريك إمكاناته واختصاصاته وكيفية تعاونه مع باقي الشركاء لتكوين علاقات شبه مستقرة وتعتمد تلك المنظمات بشكل كبير على الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات لعملائها.⁶

(1) عبد الستار علي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، الأردن: دار المسيرة، 2012، ص: 130.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل، 2008، ص: 304.

(3) عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

(4) هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النور، إدارة المنشآت المعاصرة، الأردن: دار صفاء، 2009، ص: 365-366.

(5) عمر أحمد أبو هشام الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2013، ص:

327.

(6) هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص: 365-366.

- هي عبارة عن شبكة وليس مكاتب، فهي لا تحتاج إلى مراجعات من قبل كل الأفراد أو أي من الأفراد، حيث أن المنظمة هي موجودة فعلا ولكنك لا تستطيع رؤيتها.¹

إذن فالمنظمات الافتراضية منظمات تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة أساسية وتوظفها كبديل للتواجد الجغرافي للموظف في مكان العمل، تتميز هذه المنظمة بالتركيز على عنصر الإبداع الابتكار الذي يحققه أعضائها وتعتبره عامل أساسي لأداء أعمالها، تقيم هذه المنظمة شبكة علاقات تشاركية مؤقتة مع أفراد ومنظمات تتعاقد معهم بدافع انجاز مهام محددة، قد تنتهي هذه العلاقات بانتهاء هذه المهام.

2. خصائص المنظمة الافتراضية:

من أهم خصائص المنظمات الافتراضية ما يلي:²

- **عدم الاستقرار في الأنشطة ومجالات العمل:** تتميز المنظمات الافتراضية بقبول المشاركين فيها للمخاطر بشكل كبير مما يدعوهم إلى إجراء التغييرات المستمرة في المنتجات والمواقع والطرق والإجراءات.
- **تمكين العاملين:** يجب أن تمنح السلطة للأفراد حتى يمكن كل منهم من أداء دوره وتوضيح جوانب واجباته ومسؤولياته في المقابل حتى لا يحدث الازدواج أو التضارب، إن تمكين العاملين ليعد من المقومات الجوهرية التي تجعل كل فرد قادر على أداء دوره المنتظر بنجاح.
- **إخفاء الحدود:** تحتاج المنظمة الافتراضية إلى قدر أكبر من المرونة نتيجة عملها في ظل عوامل عدم التأكد وممارستها لأنشطتها في بيئة متقلبة.
- **تكامل الاختصاصات والاستفادة من الموارد المتاحة:** تهتم المنظمات الافتراضية بالعمل على تجميع وتكامل الاختصاصات من خلال المشاركين فيها حتى تتمكن من مواجهة السوق ومتطلباته، كذلك تعتمد إلى الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بطريقة مرنة.
- **التشتت الجغرافي:** تمارس المنظمة الافتراضية أعمالها من خلال مواقع متعددة مما قد يؤدي إلى وجود ثقافة متبادلة ولغات متعددة ينتج عنها مشكلات في الاتصالات التي تتم غالبا عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث لم يعد لموقع العمل أهمية في الكثير من الأحيان.
- **تغيير المشاركين والمسؤولين بالمنظمة:** المنظمة الافتراضية عرضة للتغيير بين يوم وآخر حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بها واتجاهات المسؤولين عنها، وقد يدخل مشاركين جدد أو يخرج آخرين منها... وهكذا.
- **الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات:** تعتمد المنظمات الافتراضية في ممارسة أعمالها على الاتصالات المستمرة بين أعضائها عن طريق الاتصال الإلكتروني مما يساعدها على التخلص من قيود الوقت والموقع وتعد هذه الخاصية من المتطلبات الأساسية لعمل المنظمات الافتراضية.

(1) عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

(2) هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص: 345-346.

3. الفرق بين المنظمة الافتراضية والمنظمة الحقيقية:

في النموذج الافتراضي تقوم المنظمة الأساسية بخلق تحالفات مع عدد من المجموعات المتواجدة داخليا أو خارجيا، والتي تمتلك أفضل الجدارات في العالم، لكي تصمم أو تخلق منتج أو خدمة غير مسبوق في زمن قياسي وبأقل التكاليف، وهذا التحالف "افتراضي" إذ أنه لا يعتبر منظمة حقيقية متجانسة ولكنه "هجين" من المجموعات والأفراد من مختلف الصناعات والخدمات تتضمن المنافسين والموردين أيضا وليس من أهدافهم الاستمرارية، بل هو تحالف مؤقت قصير العمر ينتهي أجله بمجرد انتهاء المهمة، وتبدأ المنظمة الرئيسية في التفكير في تكوين منظمة افتراضية أخرى... وهكذا.

وقد يظن البعض أن المنظمة الافتراضية لكونها (غير حقيقية) لا تمتلك جوهرًا حقيقيا مثل المنظمات التقليدية (الحقيقية)، والعكس هو الصحيح تماما، فالمنظمة التقليدية هي تنظيم وضع أساسا لتنسيق وتوحيد جهود العاملين به لإنجاز هدف محدد مشترك، وهذا التعريف ينطبق تماما على المنظمة الافتراضية أكثر من انطباقه على المنظمة التقليدية، فهناك الكثير من المنظمات التقليدية التي تفشل في إيجاد نمط محدد لتنسيق الجهود بداخلها، أو قد يغيب عن العاملين بها الهدف المشترك نتيجة لتضارب المصالح، أما في المنظمة الافتراضية فيصعب حدوث ذلك، لأن أساس وجودها وجودها هو تكاتف جميع الجهود لإنجاز الهدف المشترك وينتهي أيضا وجودها عند تحقيق هذا الهدف¹ وفي إطار المفارقة بين المنظمة الافتراضية والتقليدية نجد كذلك:

- المنظمة الافتراضية لا تتحمل مصروفات إدارية تذكر رغم أنها تنتج وتطور، وتتحمل المنظمة الحقيقية مصروفات يومية حتى ولو لم تنتج أو تطور.
- يجتمع الأفراد في المنظمة الافتراضية حول فكرة أو هدف بكامل إرادتهم الحرة، أما في المنظمة الحقيقية فيجمع العاملون من أجل المركز الوظيفي والاجتماعي والشعور بالأمان وليس من أجل أي قيمة معنوية.
- في المنظمة الافتراضية ينصب الاهتمام على تجميع وتنسيق جهود العاملين لتحقيق هدف المشروع، أما في المنظمة الحقيقية يتم بذل الكثير من الجهود لتحفيز العاملين على الأداء وفض النزاعات ومعالجة الأخطاء، وتقليل النفقات على حساب الوقت المطلوب للإنجاز².
- هناك سعة محددة لغرفة الاجتماعات في المنظمة التقليدية بحيث لا يمكن أن تستوعب إلا عددا من الحضور بينما تستوعب الوسائل الإلكترونية أعدادا هائلة من الحضور الافتراضيين الذين يمكنهم أن يستلموا نفس الرسالة وفي نفس الوقت.

(1) إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع،

2004، ص: 61-62.

(2) إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- في الإدارة المكانية تنفض النقاشات أو الاتصالات بخروج الحضور من المكان بينما في الإدارة الافتراضية لا تنفض النقاشات ولا الاتصالات بخروج الحضور من وسيلة الاتصال، فالرسائل تظل معلقة، وتبقى موضع الاهتمام والقراءة وإعادة قراءة.
- المجتمع المكاني يفرض على الحضور قيودا عديدة في الولاء والرأي، بينما يفسح المجتمع الافتراضي مجالاً أكبر للتخلي عن الولاء الضيق للإدارة الشخصية المباشرة والتعبير عن الرأي.
- تسقط الكثير من المخاوف التقليدية في المجتمع الافتراضي، فالمدير في المجتمع الافتراضي يكون أكثر عرضة للهجوم والتمرد عنه في المجتمع المكاني. وبذلك فالإدارة الافتراضية تتطلب من المديرين أن يكونوا أكثر علماً وفهماً مما هو عليه في البيئة المكانية.
- في المنظمة الافتراضية يتزايد أعداد الموظفين المؤقتين وغير الدائمين عما هو عليه في المنظمة التقليدية.
- في المنظمات الافتراضية لا تصح غالبية توقعات الموظف التقليدي عن الأمان الوظيفي، ولا تصح أيضاً افتراضات المديرين التقليديين عن وجوب تمتع الموظف بالولاء للمنظمة.¹

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية.

في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي الإلكتروني، ومن إدارة الأشياء (المكان، الأبنية، الأصول المادية الأخرى) إلى الإدارة الإلكترونية (المعلومات الرقمية، الشبكات، العلاقات، التفاعلات)، فإن ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على منظمات الأعمال ولقد أشار بيتر دراكر (P.F. Drucker) في ضوء تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين إلى أن معظم ما تعلمناه في الإدارة إما أن يكون خطأ أو عفا عليه الزمن، وأن القليل جدا من المفاهيم والمبادئ صحيح ولا خلاف عليه.²

أولاً- تعريف الإدارة الإلكترونية:

وتعتبر الإدارة الإلكترونية أحد النماذج المعاصرة للإدارة والتي انتشر تجسيدها في منظمات الأعمال بشكل ملفت في الوقت الحالي إلا أننا نستطيع أن نقول أن بداياتها كانت في ستينات القرن العشرين عندما ابتكرت شركة (IBM) أول طابعة تعمل من خلال برنامج معالجة الكلمات ثم تطورت الإدارة الإلكترونية في السبعينات والثمانينيات من خلال العمل على تحويل الأرصدة إلكترونيا وأتمتة بعض العمليات الإدارية والخدمات.³ وأستخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام (1973) في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital)، وفي عام (1974) أخذت منظمة زيروكس (Xerox) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت (Microsoft) في هذا الميدان في عام (1996) من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في منظماتها مما أدى إلى تقليص الحاجة

(1) هيثم حمود الشليبي ومروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص: 370-371.

(2) مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(3) حسام الدين حمدونة، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات أستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.¹

وكأي مصطلح حديث فإن الاختلاف في تعريفه أمر وارد وطبيعي حيث عرف بأشكال عدة منها ما يلي:

- نظام متكامل لبنية تقنية وظيفية تهدف إلى إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال والوظائف إلكترونيا، عبر تسخير الحاسبات الإلكترونية والشبكات المحلية والعالمية لخدمة أهداف المنظمة.²

- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.³

- وسيلة تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.⁴

- هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.⁵

- الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة والتقييم) وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.⁶

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنها: «استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحويل العمل

الإداري والوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، التوجيه (القيادة)، رقابة) من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني».

ولابد من التمييز هنا بين المنظمات الافتراضية أو الإلكترونية التي تستخدم الإنترنت ومنتجاتها الرقمية

كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل والإنتاج والتوزيع والإدارة، وبين الإدارة الإلكترونية والتي هي منظمات

مزيجة (المادية - الرقمية) تستخدم الإنترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال

الخصائص المميزة للإنترنت. ففي الأولى تكون الإدارة التقليدية عبئا ثقيلا وسببا في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها،

في حين تكون الثانية مصدرا لتكامل الأبعاد المادية (الإدارة التقليدية) والرقمية (الإدارة الإلكترونية).⁷

(1) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 207.

(2) سعيد محمد وعبد العزيز فتحي، نماذج الإدارة الإلكترونية مدخل إستراتيجي لتحقيق الريادة، مجلة البحوث المستقبلية، العراق: كلية الحداية الجامعة، العدد (35)، 2011، ص: 46.

(3) حسام الدين حمدونة، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(4) عمر أحمد أبو هشام الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

(5) درمان سليمان صادق، عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل "العراق"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول: القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، الأردن: الجامعة الأردنية، 15/14 أبريل، 2009، ص: 06.

(6) خليفة عاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة ياموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن: جامعة اليرموك، المجلد (9)، العدد (2)، 2013، ص: 200.

(7) مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 41.

ثانيا- أهمية الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال.

تتمحور هذه الأهمية فيما يلي:¹

- تبسيط إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى، وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات من اختصار لوقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا مما يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة.
- معالجة مشكلة الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

ويضيف (Duff، 2003) فوائد أخرى للإدارة الإلكترونية للمنظمات تتمثل في:²

- رفع كفاءة القرارات التي يتخذها المدراء عبر تقديم مجموعة شاملة من البيانات والمعلومات المترابطة حول تلك القرارات بالسرعة والجودة الملائمتين.
- تخفيض تكاليف تقديم البيانات وتقديم الخدمات داخل المنظمة ورفع جودتها.
- تحسين العلاقات الداخلية بين الأفراد العاملين من جهة والأطراف التي تتعامل معها المنظمة بما فيهم الموردون الوكلاء والمجهزون.
- تقديم الأدوات المناسبة للإعلان عن المنظمة كالرسالة الأهداف أو المنتجات والخدمات على المستوى المحلي والعالمي.
- امتلاك نظام متكامل من الوثائق الإلكترونية التي يمكن الوصول إليها ومعالجتها وتناقلها بسرعة.
- التفاوض السريع مع كافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة عبر المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني.....

ثالثا- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، هذه المراحل هي:³

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة: ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

(1) موسى عبد الناصر ومحمد قرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، العدد (9)، 2011، ص: 89.

(2) سعيد محمد وعبد العزيز فتحي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

(3) درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص: 8-10.

2. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القدم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.
4. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال.
5. **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
6. **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

رابعاً- وظائف الإدارة الإلكترونية:

1. **التخطيط الإلكتروني:** قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن التأثيرات الأساسية لهذا الأخير يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات وهي:
 - أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاية التخطيط.
 - إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام، ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.¹

(1) خليفة عاشور وديانا جميل النمري، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المنظمة فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.¹
2. **التنظيم الإلكتروني:** التنظيم وظيفة إدارية تهتم بتجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة، وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة ومنح السلطة، والتفويض، والتنسيق،² ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني" وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:
- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
 - التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المنظمة، ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
 - تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المنظمة، وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
- ✓ استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدرتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
 - ✓ استخدام العاملين عن بعد عن طريق الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددها عبر الحاسوب فتقوم المنظمة بإنتاجها.³
3. **القيادة الإلكترونية:** إن أهم التغيرات التي حدثت في مجال القيادة تمثلت في تطور المدخل المركز على المهام إلى التركيز على التكنولوجيا، وتطور المدخل المركز على العاملين إلى التركيز على المستفيدين أو المستهلكين، لذا يطلق الباحثون مصطلح الإدارة على القيادة الموجهة نحو المهمة ويطلقون مصطلح القيادة المباشرة على القيادة الموجهة للزبون، وساعد التوسع في الأعمال الإلكترونية بالمنظمات في تغيير خط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية التي تتمثل في ثلاث أنماط وهي:
- **القيادة البشرية الناعمة:** فالقيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التكنولوجيا إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير ولأن التعامل مع الإنترنت جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة ومؤهلات ومهارات عالية، يتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة والتي يُعني قائدتها بالحرفية والمعرفة، والتعامل مع الزبون الذي يبحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر، والاستجابة الأسرع.

(1) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2006، ص: 144.

(3) موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

- **القيادة الذاتية:** أن قيادة الذات هي الأكثر وضوحا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وذلك لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ القرارات سريعة وفورية، وهذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي، لذا يتصف قادة الذاتيين بالقدرة على تحفيز أنفسهم والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، والبراعة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

- **القيادة التقنية العملية:** وتستند في إدارة أعمالها وعلاقتها إلى استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتجعل القائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي وتوظيف ذلك في تحقيق الميزة التنافسية، كما تتميز بأنها قيادة الإحساس بالوقت على الإنترنت وذلك يجعل القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات.¹

4. **الرقابة الإلكترونية:** يؤخذ على الرقابة التقليدية على أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتتم بالمقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه والقيام بالإجراءات التصحيحية.² أما الرقابة الإلكترونية فهي أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل وعند التنفيذ، وبالتالي الإطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى مسؤولي التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة الفورية.³

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:

- أنها تحقق الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية التي كانت سائدة في الإدارة التقليدية.

- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المنظمة.

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المنظمات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.⁴

(1) هيثم حمود الشلبي ومروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص: 447-448.

(2) ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار يافا، 2013، ص: 177.

(3) زرار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في كفاءة العمليات الإدارية، العراق: مجلة القادسية، المجلد (15)، العدد (1)، 2012، ص: 39.

(4) عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص: 117.

المبحث الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعاد التطوير التنظيمي.

إن أكثر ما يهمننا في دارستنا هذه هو معرفة الكيفية التي يتم بها استغلال كل مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث تطوير ذا فرق واضح ومحسوس ينقل وضعية المنظمة إلى ما هو أحسن، ويتحقق ذلك من خلال معرفة أساليب استغلال هذه التكنولوجيا في كل محور (بعد) من محاور التطوير التنظيمي كل على حدة والتي تتمثل في (تطوير التنظيم، تطوير جماعات العمل، تطوير الأفراد).

المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التنظيم.

تعكس مختلف نماذج الهياكل التنظيمية البيئات التي تعمل فيها المنظمات فعلى سبيل المثال شهدت الفترة ما بين نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية سبعينيات القرن العشرين اتساعاً اقتصادياً واعتبرت بيئة العديد من المنظمات هادئة. لقد كان الهدف الأول لمنظمات الأعمال هو توفير خدمات للعملاء الجياع وعملت المنظمات في بيئة مستقرة مع عدم التأكد المحدود، وبناءً عليه احتاجت المنظمات إلى هيكل يركز على كفاءة الإنتاج والتدفق مستمر ودائم للسلع، وقد وفر النموذج الميكانيكي ملاءمة جيدة مع هذا النوع من البيئة مثل تجزئة المهام وتعريفها واستخدام رقابة هرمية صارمة مع العديد من القوانين وتركزت معرفة ورقابة المهام بالإدارة العليا وكانت الاتصالات عمودية.

وبعد أن أصبحت البيئة غير مؤكدة منذ بداية السبعينيات من القرن الماضي وازدياد المنافسة العالمية ومشكلة الطاقة واجهت المنظمات ظروفًا صعبة، فلم تعد حاجة المنظمة مقتصرة على توفير تدفق مستمر لسلع ولكن القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى على أسس علمية، وتحولت مهام المنظمة إلى مهام غير روتينية وازداد الطلب على المعلومات، وقد ساعد هيكل المصفوفة المنظمات على زيادة قدراتها في معالجة المعلومات، فبدلاً ما كانت قدرة المنظمات محدودة بمعالجة المعلومات في نموذج أفقي أتاح هيكل المصفوفة للمنظمات معالجة المعلومات أفقياً وجانبياً.

وقد أشار ويسلر (whisler) إلى كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على هياكل المنظمات من خلال زيادة العلاقات الأفقية للمعلومات التي أدت إلى تركيز كبير للمعلومات في قمة التدرج الهرمي، وقد افترض أن تكنولوجيا المعلومات لها أثر كبير جداً على هيكل المنظمة من حيث تقليل عدد العاملين وتخفيف المستويات التنظيمية، كما افترض أيضاً بأن تأثير تكنولوجيا المعلومات لا تقتصر على قسم واحد بل له تأثير على كامل المنظمة، وقد أظهرت نتائج تجاربه أن تخفيف العاملين لا يقتصر على العاملين في الأعمال الكتابية بل يمتد إلى العاملين في الإدارة والإشراف كما أشار إلى أن تكنولوجيا المعلومات أتاحت الفرصة إلى عدد من المنظمات لإعادة تنظيم مهام متعددة من خلال إتمام هذه المهام وقد أدى إعادة تنظيم المهام إلى تركيز أكبر للمعلومات،¹ ويعتقد ويسلر (whisler) أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على هيكل المنظمة يساعد فريق الإدارة العليا على اتخاذ قرارات أفضل حيث تربط أجهزة الحاسب وتدمج مجالات اتخاذ القرارات والرقابة التي كانت في السابق مستقلة عن بعضها البعض، كما أن كبر حجم العمل قبل ظهور الحاسبات الآلية أدى إلى إجبار المنظمات إلى التقسيم المهمة العامة للتقييم والرقابة داخل المنظمة

(1) عبد الله عزت بركات، أثر تكنولوجيا المعلومات على البنوك في الأردن، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: نظم المعلومات ودورها في تطوير وتنمية منظمات الأعمال، 25/23 نوفمبر 2004، ص: 8-10.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إلى أنظمة إدارية فرعية وفي عصر الحاسبات الآلية فإن الأنظمة المستندة على الحاسب الآلي يمكن لها أن تعالج وتراقب وتصحح وتعديل الإجراءات في أي مجال كان أكثر من أي مجموعة بشرية.¹

وإضافة إلى ذلك فإن هذه التكنولوجيا ساهمت في إزالة الحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية وتطوير الهياكل التنظيمية على أساس العمليات الرئيسية بصورة أكبر، واتساع نطاق إشراف المدراء، والتركيز على العمليات الأساسية من خلال أتمتته المكاتب وتقليص الأعمال الورقية المتداولة يدويا وإحلال النماذج الإلكترونية مكانها لتنفيذ كافة الأعمال بالمنظمة، ومعالجتها وإصدارها أليا من خلال البرامج والشبكات ونظم المعلومات.²

كما أشار رو وبايرز (Rue and Byars) في معرض حديثه عن القوانين في علم الإدارة إلى أن هناك قانونا واحدا هو مبدأ وحدة الأوامر. والأساس في هذا المبدأ (القانون) هو أن لكل عامل في المنظمة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات، والواقع أن هذا المبدأ تم إضعافه منذ الستينيات عندما ظهر التنظيم المصفوفي حيث أصبح للعامل الواحد مديرين، الأول مدير إداري (المدير العمودي) والثاني مدير فني (مدير أفقي)، ومع التنظيم الشبكي القائم على أساس الفرق التي تتشكل حسب المهام وتنتهي بانتهائها لتتشكل من جديد مع مهام جديدة، لا يعود للعامل مسئول واحد، وإنما عدد من المسؤولين بتعدد الفرق التي تتشكل مرة تلو المرة.

وفي ظل الحديث عن التطورات التي مست الهياكل التنظيمية فقد أشار كوين وآخرون (Quinn and al) إلى أنه في المنظمات المهنية عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية ليكون عاليها أسفلها ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم بينما الأفراد المهنيون في قمته. في حين أن ايفانز ووربستير (Evans and warster) يرى أنه في ظل الويب وصلاته الفائقة وإلغاء المبادلة في إطار المعلومات التقليدية بين الثراء والوصول لم يعد للهرمية أي أهمية. وبالتالي لا بد من تحول هرمية التنظيم العمودية (من الأعلى إلى الأسفل) إلى ما يشبه شجرة القرار الأفقية (من اليمين إلى اليسار)، وتحول الهيكل التنظيمي إلى مخطط يقرا من اليمين إلى اليسار بشكل يشبه مخطط تدفق للعمل، وهذا يتكامل مع الصلات المفرطة التي تتحقق مع التنظيم الشبكي الذي هو أكثر انسجاما مع الويب وصلاته الفائقة،³ فإنشاء موقع على شبكة الويب يستلزم إدخال تغييرات عميقة على تنظيم المنظمة، ويمكن القول هنا أن الأمر لا يتعلق بوضع السلع والخدمات على الخط فقط ولكن وضع مجمل التنظيم على الخط،⁴ وهنا وفي كل مكان تغيير فكرة المنظمة القائمة على الهرمية، وعلى حدود الواضحة والمنتبهة للمنظمة ليسهل إدارتها.⁵

(1) دنيا طارق أحمد، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الصناعة الفندقية: دراسة تطبيقية في عينة من فنادق مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن: جامعة المستنصرية، العدد (79)، 2009، ص: 9.

(2) عدنان عواد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 282، بتصرف.

(3) مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

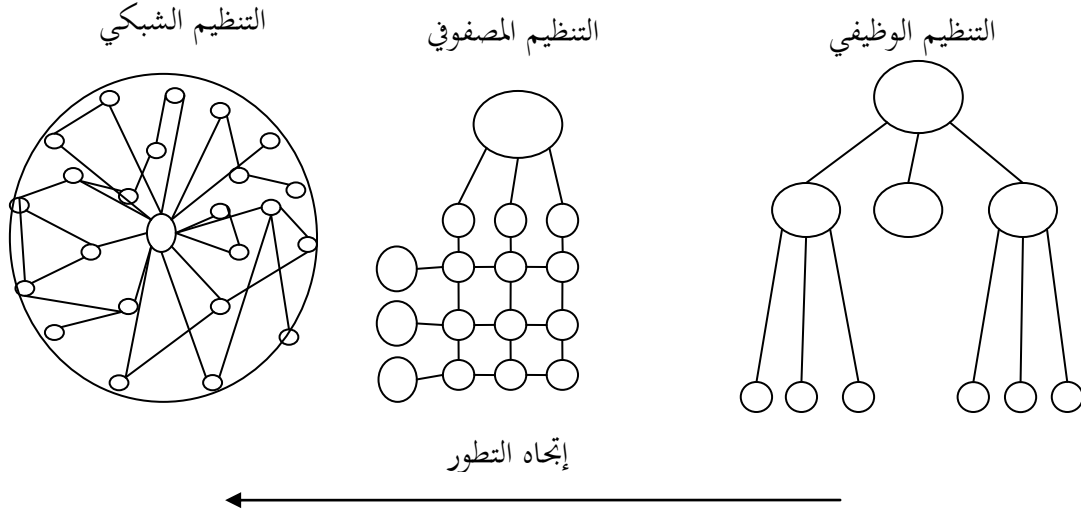
(4) خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص: 59.

(5) مجموعة خبراء، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن المنظمات في شكلها المعاصر تطورت من النموذج الوظيفي إلى النموذج الشبكي الذي يعتمد على الويب ومميزاته بصفه أساسية لأداء مهامه، وهذا ما نمذجه (نجم عبود) من خلال عرضه لتطور الهياكل التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (3-3): تطور أشكال الهيكل التنظيمي.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الأردن: دار اليازوري، 2009، ص: 317.

وقد أورد (نجم) التطور الذي آل اليه التنظيم بشكل أكثر تفصيلا كما يلي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-2): التطور إلى أشكال التنظيم الجديد.

إلى	من	المكونات الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة. - مخطط من اليمين إلى اليسار. - منظمة من دون هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العمودي. - الهيكل القائم على وحدات ثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم من الأعلى إلى الأسفل. - منظمة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس وحدات أو أقسام. - التقسيم الإداري التقليدي. 	التقسيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة وفرق العمل المدارة ذاتيا. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو متعدد الرؤساء المباشرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - التنظيم الإداري الرئيس المباشر. 	سلسلة الأوامر
<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة. - الفرق المدارة ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا. 	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مركز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة. 	المركزية واللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> - التنوع في المهام. - توسيع العمل وإثراؤه. - التمكين الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم عمل كثيف. - قواعد وإجراءات أداء محددة. - سلوكيات موحدة في أداء المهام. 	القياسية أو المعيارية

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الأردن: دار البازوري، 2009، ص: 311-313.

مع مراعاة النقاط التالية:

- التنظيم المصفوفي أو المشروع لا يغير الهيكل التنظيمي الأساسي وإنما يضيف وحدات فنية أو وحدات مشروعات.
- الوحدات المصغرة هي التي تمثل وحدات أعمال لها سوقها وزبائنها وعاملوها ومواردها في منظمة متعددة المنتجات والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية.

- بعض المنظمات تحول هيكلها التنظيمية التي تقرأ من أعلى إلى أسفل، إلى مخططات تنظيمية تقرأ من اليمين إلى اليسار وبالعكس.
- بعض المنظمات لا تضع خرائط تنظيمية لكي لا يتم تصورهما كهيكل تنظيمي.
- التنظيم الخلوي يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث أن المنظمة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة فيها.
- التنظيم على أساس الفرق يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي.

إذن فإن المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية لا تقف عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية والمسؤولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم المعني وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها.¹

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير جماعات العمل.

لقد أصبح العمل في الفريق أحد المتطلبات الأساسية للعصر الحالي، وقد أتاحت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات الاتصال أنماطاً مختلفة من العمل التعاوني والذي يتيح العمل في أي مكان وفي أي وقت.² فعدت بذلك وسيلة فعالة ومطورة لتنسيق جهود أعضاء المجموعات وتحديثها، نذكر ما استطعنا أن نحصيه من هذه الوسائل التكنولوجية الداعمة للعمل الجماعي في هذا المطلب.

أولاً- نظم مساندة القرارات الجماعية:

نظم مساندة القرارات الجماعية هي الشكل الأولي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال العمل الجماعي وهي حزم متنوعة من نظم معلومات حاسوبية تستخدم تكنولوجيا الدعم الجماعي والاتصالات الإلكترونية لفرق الإدارة ومجاميع العمل وذلك بهدف المساعدة في تنفيذ مهام العمل المشتركة ودعم القرارات الجماعية. إن نظم مساندة القرارات الجماعية تعمل اليوم من أجل تحقيق هدف جوهري هو خلق التوافق المشترك بين تكنولوجيا عتاد الدعم الجماعي وتكنولوجيا نظم مساندة القرارات على مستوى عتاد الحاسوب، نظم البرامج، وسائط الدعم الإلكتروني للعمل الجماعي. وهي أيضاً حزمة من البرامج والعتاد والإجراءات لدعم مجموعة من الأفراد يعملون معاً من أجل الوصول إلى نتائج محددة أو تسهيل إنتاج حلول لمشكلات يهتم بها فرق العمل.³ ويمكن تمييز أربعة أنماط لاستخدام نظم دعم القرارات في المنظمة تتمثل في:⁴

(1) هيثم حمود الشليبي ومروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص: 363-364.

(2) أبو بكر محمد الهوش، مجتمع المعلومات العالمي الواقع وآفاق المستقبل، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد (23)، 2005، ص: 89. بتصرف

(3) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

(4) سليم الحسينة، مرجع سبق ذكره، ص: 390-392.

- **حجرة القرار:** وهي حجرة مجهزة بالتسهيلات الفنية الحاسوبية اللازمة لصنع القرارات الجماعية تحتوي في أبسط صورها على منضدة بها أماكن مخصصة لأعضاء الجماعة بحيث يتيح لكل عضو جهاز حاسوب خاص به يمكنه من التفاعل مع باقي أعضاء المجموعة كما يمكن أيضا إجراء اتصالات شفوية بينهم، ويتوفر في الحجرة شاشة عرض عامة تستخدم لعرض الأفكار ونتائج التحليل وتلخيص البيانات على مجموع أعضاء جماعة اتخاذ القرار.
- **شبكة القرارات المحلية (Local decision network):** هنا لا يلتقي جميع الأعضاء في حجرة واحدة بل يظل كل منهم في مكتبه الخاص ولكنه يستطيع التفاعل مع باقي أعضاء الجماعة من خلال نقطة (محطة) عمل خاصة به كما يوجد حاسوب مركزي فيه قواعد البيانات، النماذج، والبرمجيات حيث تتيح شبكة الأعمال مثل الإنترنت الاتصال المباشر بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية كما يمكن لأي عضو الوصول إلى قاعدة البيانات العامة وقواعد البيانات الخاص بالأعضاء.
- **المؤتمرات البعيدة (Tele conferencing):** يستخدم هذا النمط عندما يتواجد الأعضاء في أماكن بعيدة ولا يوجد مبرر لاجتماعهم معا في مكان واحد لغرض صنع القرار، هذا النمط مماثل لنمط حجرة القرارات مع عدم الحاجة لتواجد كل أعضاء القرار في مكان واحد.
- **صنع القرار عن بعد (Remote decision making) أو استخدام قرارات لمنطقة واسعة:** تعد عملية صنع القرارات عن بعد نسخة موسعة عن استخدام شبكة القرارات المحلية، لكن في ظل نظم تكنولوجيا الحوسبة الموزعة مثل شبكة الأكسترنات، يتم الاتصال بواسطة الشبكات الخاصة والعامة، وهو غير شائع الاستخدام ولكنه يتيح فرصة عقد لقاءات غير مجدولة بين أعضاء متواجدين في أماكن متباعدة، حيث يقوم أحد الأعضاء بإخبار باقي المجموعة عن رغبته في عقد اجتماع بعد فترة وذلك باستخدام الهاتف على سبيل المثال أو شاشات محطات العمل التي لدى باقي الأعضاء وبذلك يكون كل الأعضاء جاهزين في وقت محدد.

ثانيا- البرمجيات التعاونية:

البرمجيات هي بدورها ساهمت في دعم العمل الجماعي وقد كان أبرزها وأكثرها انتشارا ما يعرف ببرمجيات العمل الجماعي وبرمجيات تدفق العمل:

1. برمجيات العمل الجماعي (Groupware):

لفظ ظهر أول مرة سنة (1978) من قبل (Peter) و (Johnson) (Trudy) باحثين في معهد نيوجرسي للتكنولوجيا (New Jersey Institute of Technology)، إلا أنه جسد رسميا في القاموس الفرنسي عام (2000) للتعبير كما هو شائع الآن عن عمليات عمل الفريق وكذا التطبيقات التي تدعمها، وهو يمثل مجموعة تطبيقات تربط مجموعة العمل الأفقية وشبكات الخبرات أو جماعات المصالح، تُكمن من العمل الجماعي عن بعد ضمن نفس الموضوع أو المشروع أو حتى بنفس الوثيقة بحيث يكون الدخول مؤمنا، وهذا يعني أن العمل الجماعي عن بعد يقوم بشكل عام بالأنشطة التالية:

- تسهيل تبادلات المعلومات في فريق العمل من أجل إنجاز المهام المشتركة.
- المساعدة في تخطيط وتتابع العمل متجاوز قيود المكان والزمان.
- توفير قاعدة أرضية للاجتماعات تسمح بالتحاور بين أفراد الفريق في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة.

2. **برمجيات تدفق العمل (Workflow):** إن استخدام مصطلح (Workflow) بداية جاء في إطار البحث عن برمجيات تسهل العمل الجماعي من أجل تحقيق أمثلية في تدفق المعلومات وإجراءات العمل، فهو أداة تستخدم لأتمتته العمليات من خلال الربط بين الأفراد الفاعلين والوثائق والنشاطات.¹ والمميزات الأساسية لتطبيق برمجيات تدفق العمل تتمثل في:

- **تحديد الأدوار والصلاحيات:** يتم تحديد دور المستخدم في النظام وفقاً للصلاحيات المعطاة له، حيث يتم منحه هذه الصلاحيات بناءً على المهام التي سيؤديها ضمن النظام، أما صلاحيات المدير فتعطى للمستخدمين الذين لديهم إمكانية التحكم الكامل بالبرنامج.
- **تعريف مراحل العمل (Workflow):** يقوم مدير النظام بتعريف المراحل الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، إضافة إلى تعريف بالمهام التي سيتم تنفيذها ضمن كل مرحلة، وتحديد المستخدمين أو مجموعات المستخدمين الذين سيؤدون هذه المهام.
- **نشاطات مرحل العمل:** تبدأ مراحل العمل بأول مهمة يتوجب على المستخدم القيام بها، حيث يتوجب على المستخدم أو مجموعة المستخدمين القيام بهذه المهمة التي سوف يجدونها ضمن حساباتهم على النظام بشكل أوتوماتيكي، وبعد إتمام المهمة من قبل المستخدم/المجموعة يتم نقلها بشكل أوتوماتيكي إلى المستخدم التالي.
- **سجل (LOG):** يحافظ النظام على سجل (LOG) الذي يحتوي على نشاط العمل ويمكن إنشاء تقرير للسجل وعرضه من قبل مدير النظام، يحتوي السجل على تفاصيل مثل اسم المستخدم الذي قام بالمهمة، وتاريخ بداية ونهاية المهمة، والوضع الحالي لها، كما يستطيع مدير النظام متابعة ومراقبة نشاطات التي يتم تنفيذها عبر النظام.
- **أدوات أخرى:** يحتوي النظام على أدوات مختلفة مثل المنبهات، الجداول وغيرها من الأدوات والتي تساعد من خلال تكاملها مع التطبيق في دعم نشاطات سير العمل، وبإمكان المستخدمين ضبط المنبه لأي من المهمات الجاري العمل عليها.²

(1) سينا جبيرات، التعمير كآلية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، 2017، ص: 208.

(2) متاح على الرابط:

http://www.clearvision.com.sa/index.php?module=solutions&page=details_ar&id=1, on: (11/10/2018).

ثالثاً- الفرق الافتراضية:

من التطورات المعاصرة لأساليب العمل الجماعي نجد الفرق الافتراضية ويقصد بها: "ترتيبات العمل التي يتم من خلالها توزيع أعضاء الفريق جغرافياً، الاتصال الحي فيما بينهم محدود، يستخدم ويعتمد على الوسائل الاتصال الإلكترونية، كل هذا يقام لتحقيق أهداف مشتركة،¹ وبالتالي فإن خاصية التشتت الجغرافي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هما شرطين أساسيين للقول بأن الفريق يتصف بالافتراضية، وفي مقابل ذلك، هناك من يرى أن الفرق المتقاربة هي بدورها يمكن أن تظهر مستويات عالية من الافتراضية. وأنه من المفيد أكثر التركيز على مدى استخدام أعضاء الفريق "للأدوات الافتراضية" لتنسيق وتنفيذ عمليات الفريق (قياس مقدار قيمة المعلومات التي توفرها هذه الأدوات، وتزامن تفاعلات أعضاء الفريق الافتراضي) بدلا من الاحتجاج بالموقع الجغرافي ومدى تباعد أعضاء الفريق لتمييز الفريق الافتراضي.² وفي إطار تحديد مفهوم الفرق الافتراضية نجد اقتراح كل من كوهين وجيبسون (Cohen and Gibson) إذ ميزها بثلاث ميزات أساسية متمثلة في:³

✓ فريق عامل: متداخل في إدارة المهام، ويتقاسم المسؤولية عن النتائج، ويدير العلاقات بشكل جماعي عبر الحدود التنظيمية.

✓ أعضاء الفرق منتشرون جغرافياً.

✓ أعضاء الفريق يعتمدون على الاتصال بوساطة التكنولوجيا بدلا من التفاعل وجها لوجه.

أما جيبس وزملائها (Gibbs and others) فقد ذكرت بدورها أربع الأبعاد الرئيسية تميز الفرق الافتراضية تتمثل في:⁴

✓ التشتت الجغرافي.

✓ الاعتمادية الإلكترونية.

✓ البنية ديناميكية.

✓ التنوع الثقافي.

إن ما يهمنا هنا هو استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسيلة أساسية وغالبة في أداء العمل الجماعي بغض النظر على الأبعاد الثانوية الأخرى المميزة للعمل الجماعي الافتراضي.

إن الاتجاه نحو صيغة العمل هذه يعزى إلى المزايا التي تحققها الفرق الافتراضية في إثراء العمل الجماعي والتي من أمثلتها: تسهيل المشاركة وبشكل متزايد، تمكين أعضاء الفريق من العمل وفقا لجدولهم الخاصة، زيادة استخدام وقت الموظف، زيادة فرص الاستفادة من المعارف والخبرات حول العالم، مسؤوليات أعضاء الفريق تكون أعلى هي بدورها

(1) James H. Dulebohn & Julia E. Hoch, **Virtual teams in organizations**, Human Resource Management Review, Volume (27), Issue (04), 2017, P:569.

(2) Sandra Morley & all, **An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers**, Journal of Technology Management & Innovation, Volume (10), Issue (01), 2015, P:189

(3) Norhayati Zakaria & all, **Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams**, creativity and innovation management journal, Volume (13), Number (01), 2004, p: 16.

(4) Jennifer L. Gibbs & all, **the International Encyclopedia of Organizational Communication: Virtual Teams**, 2017, p:1

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ودافع العمل، مع ارتفاع مستويات التمكين،¹ أسلوب العمل من هذا النوع يتيح كذلك إمكانية العمل المستمر على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع ويساهم في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل السفر وزيادة الإنتاجية عن طريق استغلال الاختلاف الزمني لصالح أعضاء الفريق، ومشاركة المعرفة عبر الحدود الجغرافية والوحدات التنظيمية والمواقع.² وفي خضم الحديث عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير جماعات العمل، نجد أن هذه الأخيرة طُورت لتحقيق التوافق المناسب مع ظروف العمل المعاصرة وتصل إلى الشكل الافتراضي منها والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-3): التحول في خصائص جماعات العمل في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات

والاتصال.

من	إلى
عضوية الفريق ثابتة.	تحولات في عضوية الفريق.
جميع أعضاء الفريق من المنظمة.	يمكن لأعضاء الفريق تضمين أشخاص من خارج المنظمة.
أعضاء الفريق مخصصون بدوام كامل للفريق.	معظم أعضاء الفريق هم أعضاء في فرق متعددة.
أعضاء الفريق متحدون من الناحية التنظيمية والجغرافية.	يتم توزيع أعضاء الفريق على المستوى التنظيمي والجغرافي.
يتم إدارة الفرق من قبل مدير واحد.	لدى الفرق علاقات متعددة مع أجزاء مختلفة في المنظمة، وغالبا مع منظمات أخرى، في أوقات مختلفة.

Source: Olivier Serrat, *Managing Virtual Teams*, 2009, P:02, Available online: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/145>, on: (09 /10/ 2018).

إن تكنولوجيا المعلومات حققت مرونة عالية في تسيير فعاليات الفرق من حيث إمكانية إجراء تحويلات في عضوية الفريق، إمكانية دمج أعضاء من خارج المنظمة في الفريق، إمكانية تنسيق العمل بساسة رغم البعد الجغرافي، إمكانية العمل تحت إشراف أو بالمشاركة كم جهة... هذه النقاط تشكل إضافة مميزة لصالح المنظمة ينتج عنها في الغالب أداء مبدع وذلك لتعدد الخبرات وإلغاء العراقيل التي كانت تحول دون تحقيق تنسيق جيد للعمل.

أما عن أشكال العمل الافتراضي فتصنف بتصنيفات عدة، اعتماداً على عدد الأشخاص المعنيين بهذا العمل ودرجة التفاعل بينهم، النوع الأول هو "العمل عن بعد" الذي يتم بشكل جزئي أو كامل خارج مكان العمل الرئيسي للمنظمة بمساعدة خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما نجد "المجموعات افتراضية" عندما يتم الجمع بين العديد من العاملين عن بعد، وكل عضو يقدم تقاريره إلى نفس المدير. في المقابل، يوجد "الفريق الافتراضي" عندما يتفاعل أعضاء مجموعة افتراضية ببعض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. أخيراً، "المجموعات

(1) Sandra Morley & all, Op. cit, P:190

(2) James H. Dulebohn & Julia E. Hoch, Op. cit, P:569.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الافتراضية" وهي كيانات أكبر من العمل الموزع الذي يشارك فيه الأعضاء عبر الإنترنت، مسترشدين بالأهداف والأدوار والقواعد المشتركة.¹

أما (Cascio and Shurygailo) فقد أوضحنا أن الاختلاف في شكل فرق العمل الافتراضية يتعلق بمتغيرين أساسيين هما: عدد المواقع (واحد أو أكثر) وعدد مديري الفرق (واحد أو أكثر)، ويوضح الشكل رقم (3-4) أشكال الفرق الافتراضية:

الشكل رقم (3-4): أشكال فرق العمل الافتراضية.

		مدير	
		واحد	متعدد
الموقع	واحد	عمال عن بعد	مصفوفة العاملين عن بعد
	متعدد	فريق عن بعد	مصفوفة الفرق العاملة عن بعد

Source: Wayne F Cascio & Stan Shurygailo, **E-Leadership and Virtual Teams**, Organizational Dynamics, Volume (31), Issue (04), 2003, P:364.

يبين الشكل السابق أربع فئات للفرق الافتراضية وهي:

1. **عمال عن بعد:** بمدير واحد لفريق في موقع واحد.
2. **الفريق عن بعد:** مديره واحد وفريقه موزع على مواقع متعددة.
3. **مصفوفة العاملين عن بعد:** مدراء متعددون لفريق في موقع واحد.
4. **مصفوفة الفرق العاملة عن بعد:** مديرين متعددين عبر مواقع متعددة.²

وبالنسبة لآلية عمل هذه الفرق الافتراضية والأدوات التكنولوجية المستخدمة لتحقيق اتصال الفعال بين أعضائها فيمكن حصرها فيما يلي: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) Nader Ale Ebrahim & all, **Virtual Teams: a Literature Review**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Volume (03), Issue (03), 2009, P:2655.

(2) Wayne F Cascio & Stan Shurygailo, **E-Leadership and Virtual Teams**, Organizational Dynamics, Volume (31), Issue (04), 2003, P:364.

الجدول رقم (3-4): أشكال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل فرق العمل الافتراضية.

مواقع مختلفة	نفس المكان	
الدرشة، مؤتمر عن بعد، مؤتمر الفيديو. الاتصال عبر القمر الاصطناعي، مؤتمر صوتي، السبورات التشاركية، التطبيقات المشتركة.	العصف الذهني، الحاسوب، لوحات العرض الإلكترونية، نظم دعم قرار الجماعية، الدردشة.	نفس الوقت
البريد الإلكتروني، تدفق العمل، مشاركة الوثائق، منتدى للمناقشة.	غرفة فريق، نظام إدارة الوثائق، منتدى المناقشة، البريد الإلكتروني.	وقت مختلف

Source: Nader Ale Ebrahim & all, **Virtual Teams: a Literature Review**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Volume(03), Issue(03), 2009, P:2662.

وجب أن ننوه كتعليق على الجدول أعلاه أن هذه الأدوات التكنولوجية تتطور وتتغير باستمرار، فبين ليلة وضحاها تصدر إصدارات جديدة لها، وبالتالي فإن هذه الأشكال التكنولوجية تعد الأشكال الدارجة فقط. كما أنه يحق لكل منظمة حرية اختيار ما يناسبها من هذه الأدوات التي تتوافق مع طبيعة عملها وميزانيتها كذلك.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الأفراد.

يؤثر التطور في التكنولوجيا على التغيير في الوظائف وتأثر الأتمتة (أي الأداء التلقائي للآلات) في الوظائف على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية البعض، حتى وإن كانت التغييرات بسيطة فإن أثرها على الأفراد لا يكون بالضرورة بسيطاً¹ فهي تؤثر في خصائصهم وهيكلتهم في المنظمة وأساليب تطويرهم كذلك.

أولاً- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هيكل وأداء وخصائص الأفراد:

ترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال جملة من الانعكاسات التي مست مختلف جوانب المنظمة أبرزها ما تعلق بأفرادها، والتي يمكن سرد أهمها فيما يلي:

- ترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص عمل الأفراد والاتجاه المتزايد إلى تخفيض عددهم في منظمات الإنتاج، ولقد ترتب على ثورة الحاسب الآلي والمعلوماتية أن فقد ملايين البشر وظائفهم بشكل دائم واختفت فئات من الوظائف بأكملها من الوجود.²
- نتج عن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال استقلالية الفرد وجعله أكثر حرية وتمكيناً في العمل، ومن جهة أخرى جعل الهياكل لا مركزية من خلال تأليه الوظائف، التي تسمح بالتوزيع عادل للمعلومات وذلك لتوفرها وسهولة الحصول عليها، فتمكن الفرد من الحصول على المعلومات اللازمة والضرورية عن عمله في أي وقت.³

(1) مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغييرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية بمستغانم، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بالقايد، 2011، ص: 105-106.

(2) علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مصر: دار غريب، 1998، ص: 22-23.

(3) بوحسان كنية، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري، 2012، ص: 115.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه خاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات وإمكانيات فيزيقية كبيرة وإنما تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.¹
- الاتجاه نحو إخفاء الإدارة الوسطى المتخصصة في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
- الاتجاه نحو إخفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها، بحيث تحل محلهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت.
- تزايد الاحتياج إلى الأفراد القادرين على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.²
- مفهوم **القوى** في المنظمة لم تعد مرتبطة بالموقع الوظيفي أو السلطة التي تتيحها الوظيفة، وإنما أصبحت تعتمد على المعرفة والجدارة الجوهرية، فقد أنتجت تكنولوجيا المعلومات فئة جديدة من العاملين المحترفين، ومن صناعات المعارف المتميزين بميلهم القوي نحو الإدارة الذاتية، والذين هم أكثر انتقادا للسلطة وأساليب القيادة والإشراف والرقابة التقليدية.³
- ظهور مفهوم **العمل عن بعد** وهو قيام العامل بأداء مهام عمله في مكان تواجهه بغض النظر عن هذا المكان، بما يتلاءم مع ظروفه، وباستخدام التكنولوجيا الحديثة كالبريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت والإنترنت والاكسترنات وغيرها، ويزداد العمل عن بعد مع ازدياد ظاهرة العمالة المهنية المحمولة، أو ما يسمى بظاهرة العمالة المتحركة (**Mobile employee**) وهؤلاء العاملين لا ينتمون إلى منظمة واحدة أو مستقبل وظيفي واحد لكنهم يتميزون بمهارات وقدرات عالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.⁴
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين "**ذوي المعرفة**" المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسوب وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمة المختلفة،⁵ ويشترط أن تكون هذه الفئة ملمة ب: لغات البرمجة، طرق تشغيل الحاسبات، اللغات الأجنبية،⁶ وقد ترتب عن الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا المعلومات كذلك بروز فئات مختصة في تشغيل وإدارة هذه الأخيرة والمتمثلة في: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) مجاني غنية وبن مساعد أمانة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر (03)، العدد (07)، 2016: ص: 290.

(2) مدين علوي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2008، ص: 56.

(3) ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص: 41.

(4) نفس المرجع السابق، ص: 64-65.

(5) مدين علوي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

(6) مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 105-106.

الجدول رقم (3-5): الفئات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المؤهلات	المهام	الفئة
معرفة تامة بالمنظمة، وتطبيقاتها الإدارية للنظام، وقدرة كبيرة على القيادة، وتوجيه العاملين في النظام.	إدارة نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاص بالمنظمة بالكفاءة والفعالية المستهدفة.	مدير نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة.
معرفة شاملة للتطبيقات الإدارية للنظام بالمنظمة، ودراية جيدة ومتجددة بتجهيزات وأساليب معالجة البيانات، مع قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار.	تحليل، تصميم، تطوير، وتطبيق النظام.	محلي ومصممي النظام.
الإحاطة بأساليب ولغات البرمجة مع القدرة على الاستخدام الجيد لوسائل البرمجة.	صياغة البرامج، تطبيقها، وصيانتها لأجل القيام بمعالجة البيانات.	فريق المبرمجين.
معرفة الجوانب الفنية، والتطورات الحاصلة في تقنيات الاسترجاع والأسلوب الأفضل لتلبية احتياجات المستخدمين من المعلومات.	تصميم نظام الاسترجاع المناسب.	مسؤول استرجاع المعلومات.
المعرفة بالتطورات التقنية الحاصلة إلى جانب المعرفة باحتياجات المنظمة من الملفات والسجلات إضافة إلى التغييرات الحاصلة باستمرار.	تصميم نظام قاعدة المعلومات.	مسؤول قاعدة المعلومات
الإلمام الدقيق بتفاصيل العمل في جميع أقسام المنظمة إلى جانب القدرة على إدارة البيانات وتحديد أنواعها الضرورية، والهدف منها.	إدارة البيانات.	مسؤول البيانات.
الإلمام بوسائل إدخال البيانات إلى الحواسيب، بما يحقق الاختصار في الوقت والجهد ويقلل من أخطاء عمليات الإدخال.	تحويل البيانات من صيغتها الطبيعية إلى صيغة الحاسوب.	كاتب البيانات.
معرفة شاملة بوسائل الاتصال والشبكات الاتصالية، إضافة إلى معرفة محددات مشاكل الاتصالات بالمنظمة.	تأمين تدفق البيانات من مصادرها الأصلية لضمان تغذية المنظمة بالمدخلات، بالإضافة إلى تأمين تدفق المعلومات وتوصيلها إلى المستخدمين.	المختصون في أساليب الاتصال.
الإلمام بالجوانب الفنية لتشغيل الحواسيب وتنفيذ البرمجيات، واستخدام الأجهزة والمعدات الاتصالية وكل أنواع الأعطال وكيفية صيانتها.	تشغيل الحواسيب وملحقاتها والقيام بكل أنشطة الصيانة والإصلاحات الخاصة بها.	مختصون في التشغيل والصيانة.
الإحاطة بالأساليب الكمية واستخدامها في تصميم قواعد المعلومات الإدارية وتطبيقها في عملية صنع القرارات الإدارية.	تصميم وتحميل قواعد المعلومات والشبكات الاتصالية عن طريق تطبيق تقنيات بحوث العمليات.	المتخصصون في مجال بحوث العمليات.

المصدر: زرار العياشي وغياذ كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأردن: دار الصفاء، 2016، ص: 80-81.

ثانياً- مهارات عصر المعلومات:

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت من وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات،¹ وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات،² هذه المهارات هي:³

- **التفكير الناقد والأفعال (العمل):** حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على التعريف بالمشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة، ويجب أن تكون هناك انسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.
- **الإبداع:** إن الحل (والذي يكاد يكون الوحيد) للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى تتمكن من العيش في رفاهية، فالتطورات الحاصلة اليوم في مهام المنظمات الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل منابع تحول مستمرة قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطوراً ومنفعة بهدف تلبية الاحتياجات الفعلية والمتوقعة بشكل أحسن.
- **التعاون:** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة ومهارات العمل الجماعي هي العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة المورد البشري هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً.
- **فهم التدخلات الثقافية:** إن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي إلى معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤدي عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

(1) مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2006، ص: 33.

(2) داودي طيب ومحبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، المجلد (02)، العدد (01)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البلدة (02)، 2011، ص: 13.

(3) مولود بكاي وعمر قريقت، مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة البلدة (02)، المجلد (03)، العدد (05)، 2016، ص: 68-69.

- **الاتصال:** ستحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاجون كذلك إلى اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، إنترنت، إنترنت، بريد عادي، بريد إلكتروني... الخ.
- **استخدام الحاسوب:** حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعلومات ليس فقط تحطى الجهل الحاسوبي، وإنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الإلكترونية أو الرقمية، مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الحاسوب لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.
- **المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس:** يطالب الأفراد في ظل عصر بسمة الاعتماد على النفس في اكتساب المهارات المطلوبة وذلك للنجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي وهذا نظرًا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

ثالثاً- تطوير الأفراد من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

طورت تكنولوجيا المعلومات والاتصال كفاءات المورد البشري بمختلف أشكالها العلمية منها، العملية أو السلوكية، وساهمت بشكل فعال في بروز أساليب جديدة في تنمية أداءها والتي يعد التكوين عن بعد أهمها، كل من المهارات التي ساهمت في تطويرها هذه التكنولوجيا ووسيلة التطوير كذلك سيعرض على النحو التالي:

1. المهارات التي ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطويرها:¹

- تطوير الكفاءات العلاقاتية "السلوكية":

تفجير الكفاءات وتحفيزها عن طريق بروز البرمجيات الجماعية (group ware) وبرمجيات الفريق (Tem ware) التي تساعد في تفعيل العلاقات بين الأفراد والتفاعل مع المحيط، وتنمية كفاءات النفوذ والتأثير في الغير، وتكسب الفرد كفاءة الحساسية وهي كفاءات الاستماع والإصغاء لتصرفات الغير بحساسية. تجسيد وإظهار المعرفة أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة تحوي معلومات متعلقة بنماذج الفكرية يمكن التشارك بها، ويمكن فيما بعد طرحها، إثارتها، والحصول على مردودات من خلال الحوار تستطيع أن تدعمها نظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تجعل المعارف قابلة للنقل والتشارك مع الآخرين.

- **تطوير الكفاءات العملية:** يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تطوير العديد من الكفاءات والأداءات الفردية والجماعية والتي تؤثر على أداء المنظمة ككل وتطورها فتظهر ملامح عملية جديدة مسيرة للهيكل التنظيمية المطورة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال أهمها: الإبداع، الاستقلالية، كفاءات تسيير

(1) مصطفى عومرية وبن عبو الجلالي، تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على كفاءات العمال في ظل تطبيقات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر: جامعة مصطفى اسطمبولي، المجلد (5)، العدد (1)، 2016، ص: 51-52. بتصرف.

المعلومة (إيجاد، سلامة، نشر ومشاركة المعلومة)، المبادرة، وعلى وجه الخصوص المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة.

- **تطوير الكفاءات العلمية المعرفية:** ساعدت تكنولوجيا المعلومات في انتشار لغة إلكترونية تعتمد على الرمز، مما كان لها أثر على طريقة الاكتساب والتفكير وتحقيق نوع من "التوحد اللغوي" بين أفراد مجتمع المعلومات على اختلاف مشاربهم الثقافية، كما ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير معارف الأفراد من خلال توفير وتوسيع مصادر اكتساب المعارف وتطوير عمليات التدريب مثل "التعليم والتكوين الإلكتروني".

2. التكوين الإلكتروني:

من أهم نتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التطويرية للموارد البشرية نجد الاستخدام المتصاعد للتكوين الإلكتروني والذي صيغ عدة مرادفات منها: التكوين عن بعد، التكوين المفتوح، التكوين بمساعدة الحاسوب، التكوين عبر الإنترنت، والتكوين الافتراضي، بالإضافة إلى الاختلاف الملاحظ في الترجمة من اللغة الإنجليزية (E-Learning) إلى اللغة الفرنسية (E-Formation)، ولقد اختلفت رؤى الباحثين بشأن نشأته وتموقعه، فمنهم من يرى فيه اندماجا طبيعيا ضمن أنشطة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (E-HRM)، في حين ذهب البعض الآخر إلى اعتباره مظهرا من مظاهر استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في المنظمات، وبذلك فهو لا يعدو أن يكون أحد دورات التقدم في أساليب التكوين.¹

التكوين الإلكتروني هو عملية تكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتكونين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات. فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة وتكاليف منخفضة،² ويمكن للتكوين الإلكتروني أن ينظم بطريقة "متزامنة" من خلال وجود علاقة مباشرة بين المكون والمتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عند استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة،³ كما يمكن أن يكون التكوين بطريقة "غير متزامنة" بحيث يكون كل من المدرب والمتدربين في أماكن جغرافية مختلفة وأزمنة متباينة، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى توفير فرص التعلم والتدريب الجماعي الذي لا يتطلب وجود كل من المدرب والمتدربين نفس الوقت.⁴

(1) سعيد عمير، التكوين الإلكتروني وإسهاماته في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، ورقة بحثية قدمت إلى الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، الجزائر: جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 88. بتصرف

(2) شراف براهيمى ولطيفة برني، NTIC كمدخل استراتيجي لتعزيز اقتصاد المعرفة وتفعيل إدارة العنصر البشري وتطبيقاتها في الجزائر، ورقة بحثية قدمت إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص: 11.

(3) زايد مراد وحسين علي، إسهام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، ورقة بحثية مقدمة لملتقى حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، جامعة الجزائر (03)، 19/18 نوفمبر 2015، ص: 10.

(4) محمد محمد الهادي، المنظمة الرقمية في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي حول: تكنولوجيا المعلومات والإدارة، ص: 27، متاح على الرابط:

وفي حقيقة الأمر يمكن القول بأن الاعتماد المتزايد لهذه الوسيلة التكوينية جاء نتيجة للمنافع التي تحققها والمتمثلة في:¹

- التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الموظفين.
- تسمح بمرونة أكبر للمنظمة وذلك بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى العملية التكوينية وجعلها أكثر تماثلا مع المحتويات التكوينية الموجودة في بقية أنحاء العالم.
- جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المنظمة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترقية والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المنظمة.
- الزيادة من فعالية العملية التكوينية حيث تسمح ب:
 - ✓ التكوين خلال ساعات العمل.
 - ✓ إلغاء عامل الزمن بمتابعة الدروس في أي وقت.
 - ✓ التوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت.
- إمكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
- تكامل الوسائط في البنية التحتية لنظام التكوين الإلكتروني وسهولة تحديث مواد التعلم وتجاوز احتمالات الضياع.

(1) طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة وهران، 2015، ص: 71-72.

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمدخل الحديثة للتطوير التنظيمي.

تتجه المنظمة إلى تعميق استفادتها من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق منافع عدة متمثلة في: سرعة الأداء، الدقة، الجودة، تكلفة أقل، والوصول السريع للعميل... وذلك من خلال دمجها لتطبيقات هذه الأداة بطريقة هادفة في عمليات التطوير التنظيمي.

بعد إطلاعنا على بعض آليات تدخل هذه التكنولوجيا في تعزيز أبعاد التطوير التنظيمي، ارتأينا أن ننظر في انعكاس هذه التكنولوجيا على المدخل الحديثة للتطوير التنظيمي والتي تعد إدارة الجودة وإعادة الهندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية أبرزها.

المطلب الأول: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإعادة هندسة العمليات.

تعد إعادة هندسة العمليات حل جذري وأسلوب مناسب لانتزاع الانتكاسات التنظيمية بصور سريعة، وغالبا ما يستعجل أصحاب الأعمال استخدام الأساليب التي تحقق نتائج سريعة، إلا أن هذا الأسلوب غالبا ما يثير التحفظ أو التردد لتكاليفه العالية أو لتخوفهم من مقاومة هذا الأسلوب لأن إحداثه لا يكون بصورة تدريجية، وهنا نجد أهم الأدوات المساعدة والميسرة للخوض في غمار عملياته والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تدخل هذه الأخيرة في أسلوب إعادة هندسة العمليات هو ما ستكلم عنه في هذا المطلب.

أولاً- آراء في العلاقة الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعادة هندسة العمليات.

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا محوريا في مجال إعادة الهندسة مثلما كان لها دور في تنفيذ الأعمال الإلكترونية وذلك يعزى إلى أن إعادة الهندسة تعد أحد الأوجه الحديثة لنقل أداء الأعمال إلى ما يحقق التوافق الجيد مع متطلبات العصر الحديث. وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الكثير من الإمكانيات للمساعدة في إعادة هندسة العمليات المنظمة من حيث إمكانية الربط الشبكي والاتصالات وإمكانية التخزين الكبيرة والسرعة والدقة في إعادة تشكيل العمليات الإدارية، وقد نود ذكر ما أورده رواد إعادة الهندسة في مجال العلاقة الارتباطية هذه حيث أكد كل من هامر وشامبي (Hammer and Shampy) على الدور المبدئي الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في مجال إعادة الهندسة، فذكروا أن هذه التكنولوجيا تعد جزء لا يتجزأ من جهودها "انطلاقا من كونها عاملا أساسيا لإحداثها"¹ وأن معظم المنظمات قد تحظى عندما تفكر باستخدام نظم المعلومات، وغيرها من التكنولوجيا المتقدمة، وتقوم بحوسبة عملياتها "القديمة" فتؤدي بذلك إلى تغيير طفيف في الأداء، لكن بتكلفة أعلى من المكاسب المحصلة، وأنه ربما يكون الاتجاه الصحيح في هذا المجال أن تفكر المنظمات تفكيراً استقرائياً مبتكراً لا تفكيراً استنتاجياً، فأصحاب التفكير الاستقرائي هم الذين يكسرون القواعد السائدة، ويختارون غير المألوف، لذا فهم يستخدمون التكنولوجيا لأداء أعمال لم تكن متوقعة أو معروفة.²

(1) رواية باجس أحمد بارود، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية الهنيرة من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - مكتب غزة الإقليمي - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، 2016، ص: 44. بتصرف.

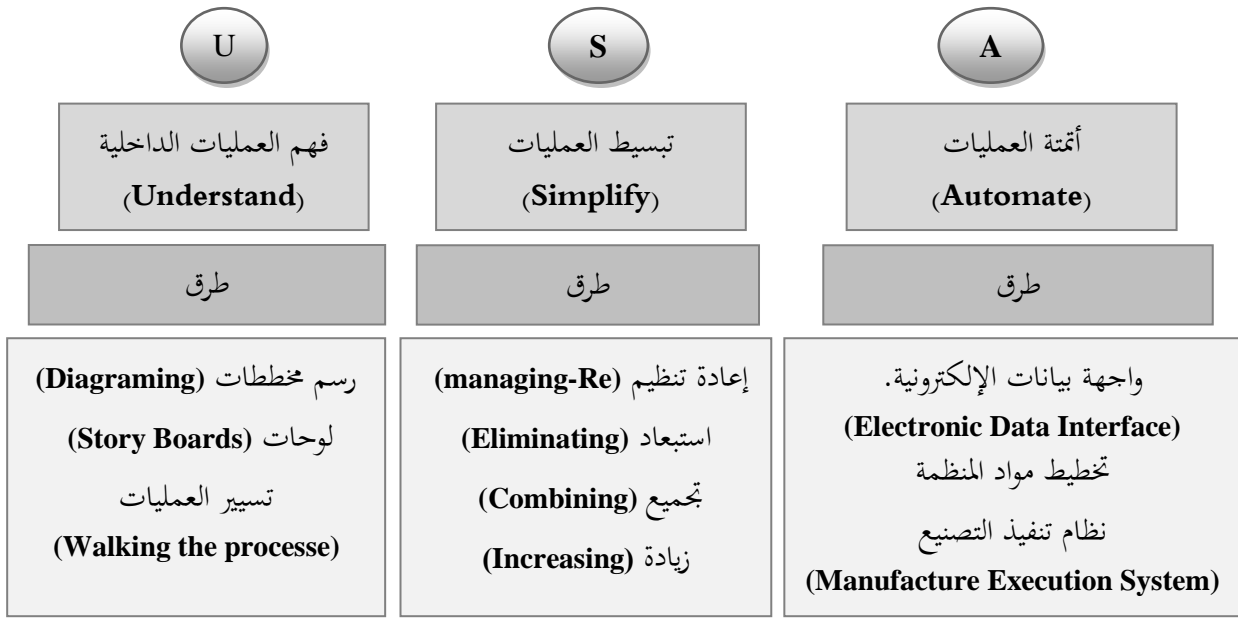
(2) محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الأردن: دار حامد، 2010، ص:

يرجع فشل كثير من المنظمات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة إلى أن العمليات القائمة كانت أكيد بسيطة بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المنظمات بأن التكنولوجيا الجديدة تسمح للمنظمة بإجراء تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.¹

ذكر (عبد الحميد بسيوني) كذلك أن فشل المنظمات في تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) يعود إلى أنها ركزت أولا على جهود الأتمتة بدون فهم وتبسيط للعمليات، ووضع نموذج عن منهجية متتالية تتكون من: الفهم (Understand)، التبسيط (Simplify) والأتمتة (Automate) وهي منهجية تدعو لتكريس الجهود نحو فهم العمليات أولا، والشكل رقم (3-5) يوضح هذه المنهجية. فإدخال نظم معلومات حديثة من أجل تسريع العمل وأتمتة العمليات يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف، ويسبب عرقلة في العمل بدلا من تحسينه، وهذا يعد أحد أسباب ظهور إعادة الهندسة التي ركزت على تحليل العملية المعقدة وتفريغها من أي أنشطة لا تضيف قيمة ثم تدعيم العملية الجديدة بنظم المعلومات من أجل تحقيق الأتمتة الفعالة للعمليات مما يؤدي إلى جني الإيرادات الضخمة المتوقعة من نظم المعلومات، أي أن استثمار مبالغ ضخمة في نظم المعلومات لا يكفي لتحقيق النتائج الكبير المرجوة، بل يجب أن ترافقها تغيرات في المنظمة من أجل تحقيق هذه النتائج وإلا أصبح دورها سلبيا أكثر منه ايجابي، وهذا ما ذهب إليه (Chen) حيث ذكر أنه قد يكون هناك تأثير سلبي بمجرد أتمتة العمليات الحالية، ولكن يمكن أن يكون لها أيضا تأثير ايجابي إذا أردنا نشرها بشكل صحيح في الترتيبات التنظيمية المناسبة، ولأجل إعادة هندسة عمليات الأعمال نحن بحاجة إلى تغيير بنية وطبيعة العمليات، أي أن نظم المعلومات هي تمكين لإعادة الهندسة وهي قوة دافعة هامة لتطوير الأعمال.

(1) حماد مختار، إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2017، ص: 133.

الشكل رقم (3-5): منهجية تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمة.



المصدر: جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر، جامعة بسكرة، 2017، ص:167.

وقد أكدت الدراسة التي قام بها أونيل وسوهال (O'Neill and Sohal) عام (1998) على (75%) من (535) منظمة حددت أن تكنولوجيا المعلومات هي المحفز الأكثر أهمية في إعادة هندسة عمليات الأعمال، ومن الجدير ذكره هنا أن الخبراء مثل بينسون وبورتر (J- Benson) و (M. Porter) يعتبرون أن أعمال المستقبل الناجحة ستكون تلك التي يمكنها أن تدير مواردها المعلوماتية.¹

ويعتمد تبني إعادة هندسة العمليات بشكل كبير على استخدام التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المتعددة، حيث يساعد استخدام الحاسبات الشخصية وشبكات وقواعد البيانات في تسهيل أداء العمليات، ومن ثم تخفيض زمن الأداء والتكلفة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتطوير وتحسين الجودة. وفي هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلى أن تبني المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال قد يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء بنسبة (10%)، في حين قد يبلغ هذا التحسين (90%) في حالة انتهاز أسلوب إعادة الهندسة المرتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تمكنت شركة فورد (Ford) بفضل المعلوماتية في مجال التسوق من تخفيض العمالة بنسبة (20%) وتخفيضها بنسبة (80%) بالاعتماد على هندسة العمليات المرتكز على المعلوماتية.²

(1) جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر، جامعة بسكرة، 2017، ص:166-167.

(2) مقراب سارة، دور التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء مؤسسات الاقتصاد المحلي: دراسة حالة ولاية عين الدفلى، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة المدية، 2017، ص:106. بتصرف.

ثانياً- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ونظمها في إعادة الهندسة.

إن تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من جهود إعادة هندسة نظم العمل، فمن خلالها يمكن تحيّل حلول جديدة لمشكلات غير مرئية وربما لم تحدث بعد، كما أنها تعاون على التخلص من الأنماط الجامدة، والقواعد التقليدية للعمل، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دور تكميلي مستند إلى عملية بناء العمليات بشكل جديد ومختلف عن الصورة التي تؤدي بها خطواتها حالياً، إذ يمكن لها أن تضيف بعد أدائي يساعد على الإسراع في عملية الإنجاز، وتؤدي دوراً تكميليًا يضيف قيمة ويوفر تكلفة ووقتاً ويمكن أن تستثمر في مجالات إبداعية وإنتاجية وبذلك تسهم في رفع كفاءة الأداء،¹ ومن أوجه تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة نجد:

الجدول رقم (3-6): تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة.

العمليات والقواعد القديمة	التكنولوجيا المتدخلة	العمليات والقواعد الجديدة
تظهر المعلومات فقط في مكان واحد في نفس الوقت	قواعد البيانات والبريد الإلكتروني	تظهر المعلومات في جميع الإمكان التي تحتاج إليها وبشكل متزامن
الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد.	الأنظمة الخبيرة	يستطيع الكل أن ينفذوا أعمالاً معقدة.
يمكن أن يكون العمل، أما مركزياً أولاً مركزياً.	أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة.	اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة في المنظمة.
يحتاج العاملون في الحقول إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات.	الاتصالات اللاسلكية والحوايب المحمولة والبريد الإلكتروني.	يمكن للعاملين في الحقول أن يتعاملوا مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه.
تتم معالجة الخطط بصورة دورية.	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء	تتم مراجعة الخطط بصورة قوية عند الحاجة لذلك.
إن المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة وتحتاج إلى زمن طويل لإنجازها.	برامج تصميم بمساعدة الحاسوب وبرامج التصنيع بمساعدة الحاسوب	يمكن إنتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وتكلفة منخفضة.
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.	برامج تبادل المعلومات إلكترونياً والبرمجيات المسموعة وبرامج معالجة الصور.	يمكن تحقيق زمن الوصول إلى السوق بنسبة (90%).
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة.	تنظيمات وعمليات مستندة إلى المعرفة.

المصدر: بلعور سليمان، إعادة الهندسة مدخلاً للأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص: 479.

(1) بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 145-146. بتصرف.

إن تكنولوجيا المعلومات بوسائلها المختلفة ونموذج إعادة الهندسة يكملان بعضهما البعض وتربط بينهما علاقة تبادلية ولا يتوقع أن يؤدي أي منهما منفرداً إلى التغيير جذري كما أن فلسفة إعادة هندسة تقوم على مبدأ إعادة تصميم العمليات بغرض تحقيق طفرة هائلة في الأداء مستعينة في ذلك بالاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات التي تعد أحد المفاتيح الثلاث لإعادة الهندسة بالإضافة إلى المعلومات والجانب البشري، وأهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ونظمها في إعادة الهندسة نجد:

- التحليل: المحاكات والربط بين المتغيرات والاتجاهات.

- حفظ واسترجاع المعلومات، الاتصال، الرقابة والأرقام السرية، دعم القرار، نظم الخبرة، إدارة المشروعات، البريد الإلكتروني.

ويربط نجاح مشروع إعادة الهندسة بطبيعة استخدام تكنولوجيا المعلومات من حيث الطريقة والتوقيت ووسائل تفعيلها، وبالتالي فإنها تساعد على:

- دعم العلاقات التعاونية بين العمليات المختلفة والخطوط داخل كل عملية من خلال توفير قواعد مشاركة للمعلومات.

- تقليل واختصار خطوات العملية خاصة فيما يتعلق بالحد من اعتماد على النمط المتتابع للخطوات.

تلعب تكنولوجيا العمل بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري حيث ساهم التقدم في أنظمة الحاسوب والبرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد،¹ هذه المنافع والإمكانات يمكن أن تستغل بأشكال عدة في جهودات إعادة الهندسة وذلك كما يلي:

⁽¹⁾ أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2008، ص: 91. بتصرف.

الجدول رقم (3-7): دور إمكانيات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.

إمكانيات تكنولوجيا المعلومات	دور هذه الإمكانيات في إعادة الهندسة
القدرات المتعلقة بالعمليات والمعاملات	تستطيع تكنولوجيا المعلومات تحويل العمليات والمعاملات غير المبرمجة إلى عمليات ومعاملات روتينية ومبرمجة.
الإمكانيات والقدرات الجغرافية	تستطيع تكنولوجيا المعلومات نقل المعلومات بسرعة وبسهولة عبر مسافات بعيدة والقيام بعمليات مستقلة جغرافيا أي بإمكانها الجمع بين المركزية واللامركزية.
الأتمتة	تستطيع تكنولوجيا المعلومات إحلال أو تخفيض قوة العمل في عمليات المنظمة.
القدرات الإعلامية	تستطيع تكنولوجيا المعلومات توفير كم هائل من المعلومات التفصيلية المفيدة في إعادة الهندسة.
القدرات التتابعية	تستطيع تكنولوجيا المعلومات تغيير تتابع المهام التي تتضمنها عملية إعادة الهندسة حيث أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بأداء المهام المتعددة في وقت واحد.
القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة	تسمح تكنولوجيا المعلومات بجمع وتوزيع المعرفة والخبرة لتحسين عملية إعادة الهندسة.

المصدر: ملكي جمال، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة الهندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، ورقة بحثية قدمت إلى الملتقى الدولي الأول حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر(03)، 19/18 نوفمبر 2015، ص: 11. بتصرف.

نستطيع القول بأننا بمجرد إدخال تكنولوجيا جديدة للمعلومات والاتصال نكون قد أحدثنا نقلة نوعية في عمليات المنظمة، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ترافق مسيرة تطبيق إعادة هندسة العمليات ابتداءً من التحضير لها أي توفير المعلومات اللازمة لإعادة الهندسة مروراً بعملية متابعة أنشطتها ومن ثم توزيع الخبرات المراد الانتفاع بها من خلال ممارسات إعادة الهندسة.

المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الحديثة لإحداث التطوير التنظيمي، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مساهم فعال في ضبط الجودة في المنظمة من خلال: دقة المعلومات، الارتباط الوثيق بالعميل والذي يعد وجه تركيز هذا المدخل، فضلا عن أن الآلة أكثر دقة وأكثر تقبلا للمعيات والأخطاء... إضافة إلى تدخلات عدة تخدم هذا المدخل نوردتها في هذا المطلب.

أولاً- الجودة الإلكترونية:

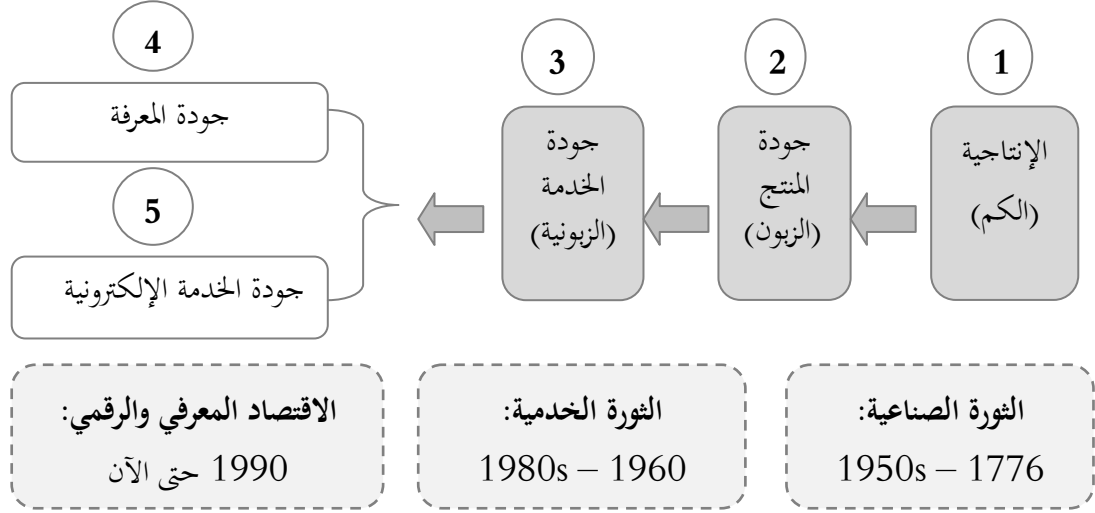
الجودة الإلكترونية هي أحد المظاهر الحديثة لمجهودات ضمان الجودة وتعكس هذه الجودة كفاءة التنقل على الشبكة وزيادة حجم البيانات المقدمة مع المحافظة على السلوك المنسق للخصائص¹ وتعتبر كذلك عن مدى تسهيل موقع المنظمة على شبكة الإنترنت لعمليات التسوق والشراء والتسليم بكفاءة وفعالية، ويرى نجم عبود أن الجودة

(1) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2010، ص: 472.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الإلكترونية هي الشكل الأخير وربما الأرقى لتطور مجالات واهتمامات سياسات وجهود تطوير وتحسين الجودة،¹ والتي شهدت تطورات عدة وذلك كما هي موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): التطور نحو جودة المعرفة وجودة الخدمة الإلكترونية.



المصدر: نجم عبود نجم وباسم المبيضين، الجودة الإلكترونية: نحو نموذج مقترح لأبعاد الجودة الإلكترونية، ص: 12، متاح على الرابط: eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/68.doc, Le: (25/11/2018).

أن الجودة الإلكترونية هي الشكل الأخير وربما الأرقى لتطور مجالات واهتمامات سياسات وجهود تطوير وتحسين الجودة، والشكل أعلاه يوضح هذا التطور حيث يظهر جليا أن التطور منذ التسعينات قد أخذ اتجاهين متداخلين هما: اتجاه التطور في جودة المعلومات والمعرفة، واتجاه الجودة الخدمات الإلكترونية.

اليوم لدينا في المنظمات الحديثة زبائن داخليون (العمال) وزبائن الخارجيون (الذين يشترون من المنظمة) ومع الإنترنت أصبح بالإمكان التفاعل المباشر والآني ومن كل مكان وفي كل وقت مع هذين النوعين بكفاءة عالية، وذلك عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) مع العاملين في المنظمة، ومع الزبون الإلكتروني (E-Customer) الذي أصبح شريكا من شركاء المنظمة يرتبط بها من خلال الشبكة الخارجية (Extranet) أو من خلال الإنترنت ليتفاعل معها في كل ما يفكر به أو يريد.

للجودة الإلكترونية خمس أبعاد أساسية، قد تقل أو تزيد عن ذلك وقد تدمج بعض الأبعاد في بعد رئيسي يجوبها، ولتحقيق جودة متكاملة وجب الإمام بتفصيل هذه الأبعاد وتفعيل عناصر الكمال فيها، هذه الأبعاد تتمثل في:

⁽¹⁾ موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر محاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمية "ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2014، ص: 46.

1. جودة البرمجيات.

مع تزايد الاعتماد على البرمجيات في الأعمال والتجارة الإلكترونية واتساع قطاع أعمال البرمجيات، قدمت الايزو (ISO) مساهماتها في مجال جودة البرمجيات وذلك بإصدار الايزو (ISO9126) والذي يحوي مواصفات الايزو لجودة البرمجيات بأقسامها الأربعة تم تطويرها من قبل الايزو (ISO) واللجنة الكهربائية - الفنية (IEC). ومن تفرعات (ISO9126) نجد نموذج الايزو (ISO9126-1) والذي يمثل رؤية المستفيد/الزبون وتقييم جودة البرمجية على أساس الأداء والخدمات التي تقدمها بدلا من الاهتمام بالجوانب الفنية الداخلية لعملية التطوير، لهذا فإن الزبون لم يعد فقط هو الذي يستخدم البرمجية من أجل الخدمات التي تقدمها وإنما هو أيضا المشارك في تطويرها لأن احتياجاته هي مكونات وعناصر أساسية في الجودة البرمجية،¹ وحسب مواصفة الايزو (ISO9126-1) فإن جودة البرمجية تحدد بستة خصائص أساسية وهي: (أنظر الصفحة الموالية)

* ISO: هي اختصار للكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني (Equal) النظير أو المتساوي، وهي اختصار أيضا للمنظمة العالمية للتقييس (International Standardization Organization) وهي إتحاد عالمي، مقر هذا الإتحاد في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، للإطلاع أكثر أنظر إلى: بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2009، ص:195.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، مرجع سبق ذكره، ص:516.

الجدول رقم (3-8): جودة البرمجيات حسب مواصفة الايزو (ISO9126-1).

مميزاتها	الخصائص	مميزاتها	الخصائص
السلوك الزمني.	الكفاءة.	الملاءمة.	الوظيفية
كفاءة استخدام الموارد.		الدقة.	
الالتزام بالكفاءة.		قابلية التشغيل البيئي.	
		الأمن.	
		الامتثال الوظيفي.	
سهولة التحليل.	قابلية التحميل والصيانة.	النضوج.	المعولية
سهولة التغيير.		السماح بالخطأ.	
قابلية الاختبار.		القدرة على الاسترداد.	
الاستقرار		الموثوقية.	
سهولة التعديل.		سهولة التعلم.	سهولة الاستخدام.
سهولة التكييف.	قابلية التحميل والنقل	سهولة التشغيل.	
سهولة التنصيب.		الجاذبية.	
التعايش.		سهولة الاستخدام.	
سهولة الاستبدال.			توافق الاستخدام.
سهولة النقل من بيئة إلى أخرى.			

Source: Pere Botella & all, ISO/IEC 9126 in practice: what do we need to know, p:3, Available online: http://www.lsi.upc.edu/~jmarco/publications_pdfs/SMEF2004.pdf, on: (10/10/2018).

2. جودة الموقع الإلكتروني:

أكدت عدة دراسات أن لجودة الموقع الإلكتروني أثرا بالغا على إقبال العملاء على الخدمات الإلكترونية ويمكن الاعتماد في تقويم جودة الموقع الإلكتروني على عدة معايير من بينها ما يلي:

أ. **سهولة استخدام الموقع:** يقيس هذا المعيار سهولة استخدام الموقع وفهمه والتعامل معه ويحتوي على المؤشرات الآتية: توافر خريطة للموقع على الموقع الإلكتروني للجهة المقدمة للخدمة للوصول إلى الخدمة الإلكترونية بسهولة، سهولة إيجاد الخدمة الإلكترونية باستخدام خيار البحث، سهولة الوصول إلى الخدمة الإلكترونية من الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني للجهة المقدمة للخدمة، موقع ثابت للخدمة البحث متوفر في جميع الصفحات، وجود شروط وأحكام الاستخدام، سهولة تذكر الرابط إلى الخدمة الإلكترونية وتناقله، توفر الخدمة الإلكترونية بأكثر من لغة وتوافر أكثر من قناة إلكترونية لتقديم الخدمة.

ب. **جودة التصميم:** إن تصميم الموقع يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة وولاء العملاء ويتعلق معيار جودة التصميم بالصفات المرئية في تصميم الموقع الإلكتروني لجذب المستخدمين لزيارة الموقع، ومن ثم المكوث أطول فترة ممكنة داخل الموقع، وأخيراً تكرار زيارته مرات أخرى مستقبلاً، ومن مؤشرات جودة التصميم ما يلي:

✓ **الجاذبية:** جاذبية الموقع من حيث الابتكار في التصميم والجمال في الصور والحركات.

✓ **الملاءمة:** ملاءمة التصميم والصور المستخدمة فيه لنوع الخدمة التي يقدمها الموقع.

✓ **اللون:** ينصح باستخدام الألوان الفاتحة وعدم استخدام أكثر من أربعة ألوان للنصوص داخل أي صفحة من صفحات الموقع.

✓ **ملفات الفيديو والصوت والصورة:** يفضل استخدام أقل عدد ممكن منها، وأن يكون حجمها صغيراً، بحيث لا تؤثر على سرعة تحميل الصفحة، بالإضافة إلى استخدام النصوص المصاحبة لها لمعرفة موضوعها في حالة صعوبة تحميلها.

✓ **النص:** يفضل استخدام خطّ واحد سهل القراءة وبحجم واحد ومناسب وبنفس النوع في الصفحة الواحدة باستثناء العناوين الرئيسية، مع وجود فراغات واضحة بين الفقرات.

ج. **جودة التنظيم:** يهتم هذا المعيار بهيكلية الموقع الإلكتروني وطريقة تقسيم الخدمات التي يقدمها لتوفير طريقة سهلة لتصفح الموقع بهدف مساعدة المستخدم للوصول للمعلومة المطلوبة بسرعة، بحيث يشعر بالراحة خلال زيارته للموقع، يمكن إجمال مؤشرات جودة التنظيم بما يأتي:

✓ **الفهرس:** احتواء الموقع على فهرس لجميع صفحات الموقع.

✓ **خريطة الموقع:** توفر خريطة مناسبة للموقع ووصلات في كل صفحة لسهولة التصفح.

✓ **الروابط:** وجود روابط المساعدة في كل صفحة للانتقال إلى المكان المطلوب بشكل صحيح.

✓ **الشعار:** وجود شعار الجهة المقدمة للخدمة في مكان واضح على كل صفحة من صفحات الموقع.

✓ **الاتساق:** توافق جميع الصفحات في طريقة عرضها.¹

3. جودة المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مساهم فعال في تحقيق جودة خصائص المعلومات إذ تحقق خاصية **الملاءمة** المساعدة في توفير معلومات تتميز بقدرة تنبؤية وتغذية عكسية أفضل، فمن الملاحظ في الواقع العملي أن عملية اتخاذ القرارات عادة ما تتم في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها متخذ القرار، لذا أصبح من الضروري حساب احتمال وقوع الأحداث حساباً علمياً باستخدام أساليب تحليل المعلومات في ظل ظروف عدم التأكد، ولاعتبارات التكلفة/المنفعة، ويتعذر تطبيق تلك الوسائل عملياً بالأسلوب اليدوي، وعليه كان لا بد من استخدام الحاسوب للوصول إلى المعلومات التي تخفض من درجة عدم التأكد وتساعد في تقييم صحة التوقعات

(1) بوراس نادية وبوعشة مبارك، تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة العربي التبسي، العدد (13)، ص: 67-68.

السابقة وتقييم نتائج القرارات التي بنيت عليها التغذية العكسية. ويساهم الاتصال عبر الإنترنت في تحقيق تغذية عكسية فورية من خلال تأمين اتصال سريع من قبل الجهات المستخدمة ومعرفة ردود أفعالها ونتائج قراراتها المتخذة في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرها التقارير المنشورة على الشبكة. تكنولوجيا المعلومات والاتصال كذلك لها دور في تحقيق جودة خاصة **التوقيت المناسب** فهي تسمح بتحديث المعلومات فوراً ومباشرةً أول بأول عند حدوث العملية نتيجة للسرعة الفائقة للحاسوب في عمليات معالجة البيانات وقابلية تلقي الأوامر والإيعازات من مصادر متعددة في آن واحد، ويحقق الحاسوب معالجة فورية ومباشرة للمعلومات وسهولة في تحليلها بفضل تطور البرمجيات بينما يجعل استعمال الإنترنت عملية الوصول إلى كمية كبيرة من المعلومات الخارجية سهلاً ورخيصاً ويحسن سرعة تبادل هذه المعلومات. أما عن خاصية **الموثوقية والحيادية** فإن الحاسوب قد ساهم في تحقيق ذلك من حيث أنه لا يعمل إلا ضمن نطاق الأوامر والإيعازات التي يعرفها ولا يخالف عمليات المعالجة التنفيذية، كما أنه بسبب خفض حجم التدخل البشري في التشغيل الإلكتروني للبيانات فإنه يؤدي إلى جعل نتائجه أكثر موضوعية ويمكن الاعتماد عليها بدرجة أفضل. ويجدر الإشارة هنا إلى أن التحرر من التحيز يتطلب أن تكون المعلومات على أكبر قدر ممكن من **الاكتمال** وأن تكون متاحة لجميع المستخدمين دون تمييز فئة على فئة أخرى وهذا لن يتحقق إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹

4. تنوع الخدمات الإلكترونية:

إن الخدمات الإلكترونية كثيرة ومتنوعة وأصبحت تغطي جميع مجالات الخدمة التقليدية، ولقد حددت **اليزابيث تشانج وزملائها (E.Chang and others)** "أربعة وعشرون" مجالاً للخدمات الإلكترونية ابتداءً من الخدمات التجارية، محركات البحث، والمزادات الإلكترونية وصولاً إلى التشاركات، المجموعات، والأسواق الافتراضية. والمنظمة التي تعمل على الإنترنت تقدم خدماتها الإلكترونية في مجالها وجودة هذه الخدمة تقترن بأبعاد عديدة تفرسها خصائص من أجل إثارة الزائرين/الزبائن المحتملين بالخدمة التي تقدمها وتحقيق بقاء الزبون لفترة أطول على موقع المنظمة لزيادة احتمال الطلب على الخدمة من الموقع، ومن أجل إبقاء الزبون لفترة أطول على موقع المنظمة فأنها بحاجة إلى تنوع خدمات الموقع. إن تنوع الخدمات المقدمة تمثل استجابة أفضل لحاجات الزبون على موقع المنظمة وبالتالي فإنه يمثل جزءاً من جودة الخدمة المقدمة. وهذا ما يمكن أن يتحقق من خلال: خيارات الخدمة المتعددة، تجديد عروض الخدمة باستمرار، توفر محرك بحث، الصلات والاستجابة، توفير الصلة بالاستشاري.²

5. **الأخلاقيات الإلكترونية:** أن أخلاقيات الإدارة (**Ethics of Management**) هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ.³ وإذا كانت أخلاقيات الإدارة قد أصبحت أكثر أهمية مع تزايد الانتهاكات في عالم الأعمال المحكومة أولاً بأولوية المؤشرات المالية التي يقف في

(1) خلود عاصم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص: 239-242. بتصرف.

(2) نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، مرجع سبق ذكره، ص: 484-485.

(3) مدحت محمود محمود نصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص: 140.

مقدمتها الربح، فإن هذا قد تجلّى في تصريحات المنظمات حول قيم المنظمة وإصدارها للمدونات الأخلاقية التي ترشد العاملين في قراراتهم وممارساتهم. ويبدو اليوم أن الإنترنت كعلاقات وأنشطة وتفاعلات بلا حدود في أمس الحاجة إلى الأخلاقيات على الشبكة التي يمكن تسميتها بالأخلاقيات الإلكترونية (E-Ethics).

أن الأخلاقيات الإلكترونية هي مجموعة المبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد والمنظمات على الشبكة العالمية. ولا شك في أن الخدمات الإلكترونية حتى لو كانت مجانية لا يمكن أن تقدم بدون قدر ملائم من المصداقية والثقة والنزاهة في التعامل، ولنا أن نرى أن جميع مواقع المنظمات الحديثة تضع ما يشير إلى التزامها بمبادئ الخصوصية كما أن البعض الآخر يقدم خدمة الحماية من الفيروسات وتحديثها باستمرار.

أن الأخلاقيات الإلكترونية تعد الضمانة لإجراء التعاملات التجارية والاستطلاع الآمن والتحوّل الآمن لمواقع المنظمات ومقدمي الخدمة والعكس صحيح إذ أن عدم المصداقية والتلاعب يمكن أن يحد من الخدمة وينقص من أبعاد الجودة الأخرى فيها مهما كانت مهمة، وهذا البعد يشتمل على: الثقة والمصداقية (حيث الثقة هي التوافق بين ما يُقدم وما هو متوقع والمصداقية التوافق بين ما تعد المنظمة وما تقدمه من منظور أخلاقي)، سياسة الخصوصية وحماية المعلومات الزبون وعدم استخدامها لغير الأغراض التي جمعت من أجلها وأن تجمع هذه المعلومات بالحد الأدنى، أمن المعلومات (وهو يمثل المشكلة الأخطر على الإنترنت في ظل انتشار جرائم الحاسوب والإنترنت).¹

ثانياً- تعظيم نظام الجودة.

تحدثنا في السابق عن دمج معايير الجودة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما الآن فسنعقد دور هذه الأخيرة في تسهيل عمليات ضبط الجودة وذلك كما يلي:²

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أفراد المنظمة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.
- تستطيع المنظمة باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحسن عملية المتابعة والمراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.
- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب، والتصنيع بمساعدة الحاسب، والإمدادات بواسطة الحاسب خلق إمكانية تزامن الأعمال المختلفة من خلال أدائها في نفس الوقت دون الحاجة في التتابع في أدائها، وهو ما يزيد من إمكانية تخفيض دورة المنتج شاملة التصنيع، الموردن وعملية تطوير المنتج، كما أن قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل..... الخ.

(1) نجم عبود نجم وباسم المبيضين، الجودة الإلكترونية: نحو نموذج مقترح لأبعاد الجودة الإلكترونية، ص: 18، متاح على الرابط:

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/68.doc, Le: (2018/11/25).

(2) السنوسي سليمان بوخريص، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات صناعة الإسمنت بليبيا، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة قناة السويس، 2013، ص: 86-87.

- تُمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع الأفراد العاملون تصفحها لعمل التعديلات المستمرة وتصحيح الأخطاء ورقابة نتائج أعمالهم.
- تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود خلل أو انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمنظمة، وهذا ما يمثل الخطوة الأولى الضرورية في تحديد أين نحن الآن؟ وما هي التحسينات التي نود القيام بها؟
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.
- برامج إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي عميق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

المطلب الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

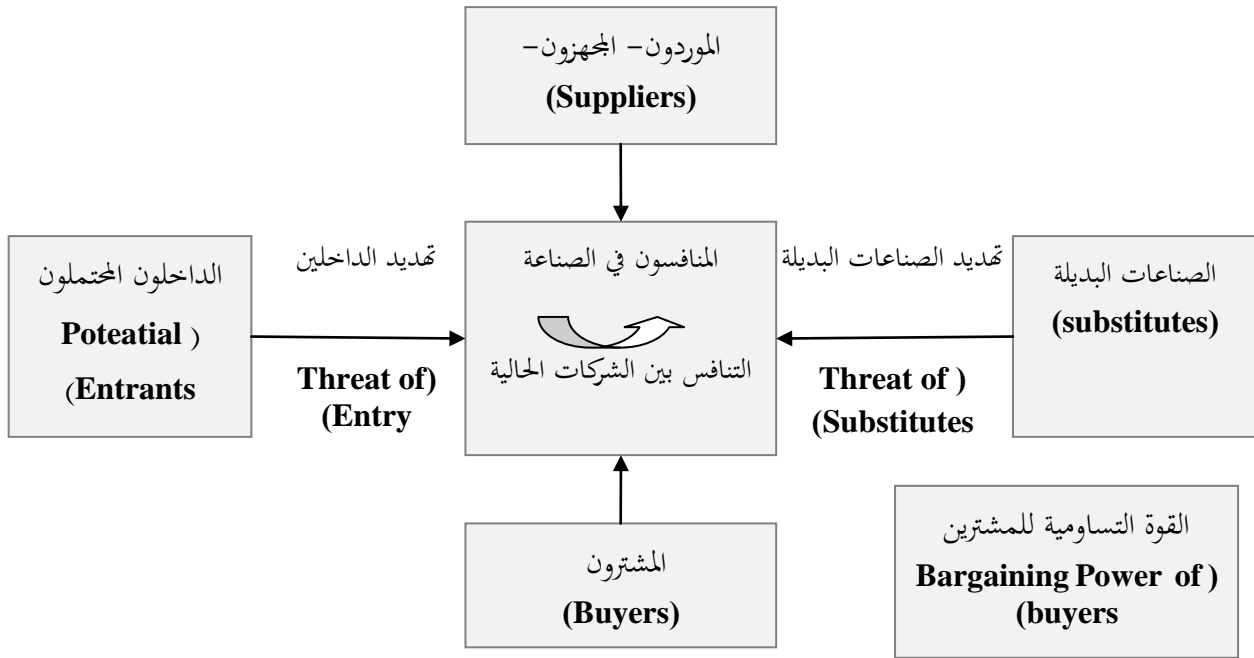
تعد إستراتيجية المنظمة المتحكم والموجه الأكبر لمسار المنظمة، وتطوير استراتيجياتها يؤثر على المنظمة بالكامل ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية وما تعنى به من مهام تعد من أهم مدخل وتطبيقات التطوير التنظيمي، وبدورها تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثر في هذا المدخل من نواحي عدة من بينها ما سنذكره في هذا المطلب.

أولاً- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التنافسية للمنظمات:

يؤكد (Porter) على أن درجة المنافسة في الصناعة تتوقف على قوى خمس، إذ يتوجب على المنظمة عند القيام بمسح الصناعة أن تقوم بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى ودرجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة، كما يشير إلى أن التهديد يزداد بازدياد هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المنظمة¹ وهذا النموذج يأخذ الشكل الموالي: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) جبشي فتيحة ونزيهة بوعود، دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: تجربة الشركة (Caterpillar) الأمريكية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، البقطة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي "بين حتمية التفاعل أو الزوال"، الجزائر: جامعة أم بواقي، 18/17 مارس 2014، ص: 11.

الشكل رقم (3-7): نموذج القوى الخمس ل (Porter).



المصدر: زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي قرارات وبحوث، الأردن: دار اليازوري، 2009، ص: 98.

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير مباشر على كل قوة من هذه القوى الخمس يمكن أن نذكرها على النحو

التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول (3-9): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز القوى التنافسية للمنظمات.

القوى التي تؤثر على المنظمة	الأعمال المتضمنة	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال
تهديد الداخلين الجدد	<ul style="list-style-type: none"> - سعة إضافية. - أسعار منخفضة. - قواعد جديدة للتنافس. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع قيود في وجه الداخلين أو تقليل احتمالية تأثيرهم عن طريق: - تنوع المنتجات والخدمات. - السيطرة على قنوات التوزيع وقطاعات السوق.
قوة منافسة كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> - الإيجار على تخفيض الأسعار. - طلب نوعيات إنتاج عالية. - ضرورة تقديم خدمات مرنة. - تشجيع المنافس. 	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع المنتجات أو الخدمات وتحسين نسبة السعر للأداء. - زيادة كلفة تحول المشتريين. - تسهيل عملية اختيار المنتجات للمشتريين.
قوة المورد عالية	<ul style="list-style-type: none"> - رفع الأسعار والكلف. - خفض نوعية التوريد. - تخفيض المخزون. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام أنظمة مصادر التوريد. - توسيع عملية السيطرة على نوعية التوريد. - عقد اتفاقيات مستقلة مع الموردين.
تهديد المنتجات البديلة	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأسواق والإرباح المحتملة. - تحديد سقف الأسعار. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين مستوى نسبة السعر للأداء. - إعادة تجديد المنتجات أو الخدمات لزيادة القيمة. - إعادة تجديد قطاعات السوق.
منافسة (شديدة) من المنافسين	<ul style="list-style-type: none"> - منافسة في الأسعار. - تطوير المنتجات. - التوزيع والخدمات. - أهمية ولاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين مستوى نسبة السعر للأداء. - تنوع المنتجات والخدمات في قنوات التوزيع وعند الزبائن. - التقرب أكثر من المستهلك النهائي.

المصدر: محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء، 2011، ص: 272-273.

ثانياً- تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجيات التنافسية العامة:

يعرف (Porter) الإستراتيجيات التنافسية على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وهي مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين،¹ ووفقاً لهذا فقد اقترح (Porter) ثلاث إستراتيجيات عامة يمكن أن تحقق للمنظمات ميزة تنافسية مؤكدة ممثلة في الشكل الموالي: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد (13)، 2015، ص: 29.

الشكل رقم (3-8): الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Porter)

الميزة التنافسية

		كلفة أقل	تمايز
نطاق المنافسة	واسع	إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمايز
	مركّز	إستراتيجية التركيز	

المصدر: بن الطيب إبراهيم، دور تكيف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد (13)، 2015، ص:31.

وفقاً للشكل السابق وحسب (Porter) فإن للمنظمة ثلاث إستراتيجيات تنافسية عامة هي:

- 1. إستراتيجية قيادة التكلفة:** ونعني بها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين من خلال تحسين الإنتاجية، والكفاءة، والرقابة المحكمة على التكاليف، أو عن طريق مورد رخيص للمواد الأولية، أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة، أو استخدام طرق إنتاج وبيع تخفض من التكلفة،¹ أو الانتفاع من وفورات اقتصاديات الحجم، أو الاستفادة من منحنيات الخبرة* والتعلم بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في أداء أعمالها،² كل هذا يمكن المنظمة من تقديم سلع وخدمات تقل عن أسعار المنافسين.³
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة يمكن أن يكون إما في مجال المعدات مثل الحواسيب، أو في مجال البرمجيات من خلال تحسين نوعية الأعمال أو تحسين نوعية الرقابة، كل هذا يمكن أن يكون له تأثير على اقتصاديات الكلف للمنتجات.⁴

(1) بن الطيب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

* منحى الخبرة هو رسم بياني يوضح تأثير الخبرة في تصنيع مُنتج محدد على تكاليف إنتاجه، أخذاً بعين الاعتبار التأثير الحاصل على التكاليف الثابتة والمتغيرة للإنتاج. وتمثل تلك الخبرة في كمية الإنتاج المتراكمة لذلك المنتج، فكلما زادت خبرة المنظمة في تصنيع منتج محدد أو زادت إنتاجية ذلك المنتج أدى ذلك إلى انخفاض تكاليف إنتاجه، وقد وُضع هذا المفهوم من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية عام (1960)، من خلال ملاحظة إنتاج منظمة صناعية محدّدة ومدى تأثير خبرتها الإنتاجية على تكاليف الإنتاج، وقد أوضحت تلك التجربة أن زيادة الكميات المصنّعة من المنتج أدت إلى تخفيض تكاليف إنتاجه.

(2) غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2008، ص: 58.

(3) ناصر جرادات، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، الطبعة الأولى، الأردن: دار الإثراء، 2013، ص: 243.

(4) غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

2. إستراتيجية التميز: تستند إستراتيجية التميز إلى التركيز على قدرة المنظمة على تقديم قيمة مميزة ومنفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة منها الجودة المتميزة، خدمة الزبون، والتصميم، والعلاقات الوطيدة مع الموردين، والإعلان المؤثر...¹، وتؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على ما تقدمه المنظمة المنافسة لها.² وتسهم تكنولوجيا المعلومات ونظمها في هذا الإطار بتزويد المنظمات بمعلومات متعلقة بالتغيرات الحاصلة عن آخر الابتكارات، الأسواق، المنافسين، التغيرات البيئية، فمعرفة هذه المعلومات الإستراتيجية وتفسيرها بالشكل الصحيح من قبل المنظمة يمكنها من إجراء تغييرات معينة توفر لها ميزة تنافسية أي تقدم الجديد من الخدمات أو المنتجات، ويمكنها من دخول أسواق جديدة ويعزز مركزها التنافسي، وهو ما يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة ويجعلهم يحافظون على تعاملهم معها.³

3. إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء،⁴ وبهذا تكون المنظمة قد خدمت مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل،⁵ وفي هذا المجال يمكن أن تخدم تكنولوجيا المعلومات ونظمها إستراتيجية التركيز بتقديم معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمات من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية.⁶

ينبغي على المنظمة تحديد إستراتيجياتها التنافسية قبل أن تقرر كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها وكذلك إستراتيجياتها بشكل عام، ومن الأهمية بما كان أن تختار المنظمة تلك التطبيقات والأساليب الخاصة بتكنولوجيا المعلومات التي تدعم إستراتيجياتها التنافسية وتمكنها من التعامل مع القوى التنافسية في الصناعة بشمل فعال، وفي حال الانتهاء من تشخيص وتحديد الاستخدامات التنافسية لتكنولوجيا المعلومات، تأتي مرحلة ترجمة هذه الخطط إلى خطط تقنية.⁷

ثالثاً- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسلسلة القيمة:

يندرج نموذج سلسلة القيمة في إطار تحليل البيئة الداخلية، ويعتبر استكمالاً للتحليل المهم الذي تضمنه نموذج القوى الخمس الذي يهتم بتحليل البيئة التنافسية، حيث اتضح أن للميزة التنافسية بعد خارجي ممثل بنموذج قوى

(1) صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، الأردن: دار المناهج، 2008، ص: 308.

(2) ناصر جرادات، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

(3) جوشي فتيحة ونزيهة بوعود، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16، بتصرف.

(4) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2013، ص: 260.

(5) مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات (Porter) التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2013، ص: 51.

(6) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

(7) بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، الأردن: مؤسسة الوراق، 2002، ص: 25.

الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

التنافس الخمس وبعد داخلي ممثل بنموذج سلسلة القيمة¹، إذ يقوم نموذج سلسلة القيمة بتقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (3-10):

الشكل رقم (3-9): سلسلة القيمة.

سلسلة القيمة	الأنشطة الأساسية				
	الإدارة - المحاسبة - التمويل - التخطيط الاستراتيجي				
	إدارة الموارد البشرية				
	التطوير التكنولوجي				
	الإمدادات والشراء				
	الخدمات:	التسويق والبيع:	المناولة والتخزين	الإنتاج والعمليات:	المناولة
	- التركيب	- الإعلان	الخارجي	- التصنيع	والتخزين
	- الإصلاح	- التسعير	للمنتجات التامة	- التجميع	الداخلي
	- الصيانة	- التوزيع		- الاختبارات	للموارد
		- تخطيط المنتج			

المصدر: ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص: 214.

1. **الأنشطة الأولية أو الأساسية:** وهي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:²

- **الإمدادات الداخلية:** أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- **الإنتاج والعمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).
- **الإمدادات اللوجستية الخارجية:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.
- **التسويق والبيع:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
- **الخدمات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

(1) جيشي فتيحة ونزيهة بوعود، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

(2) طاهر الغالي ووائل إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 319-320.

2. الأنشطة المساندة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل:

- البنى الأساسية التحتية: والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة.
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين، التدريب، التحفيز وغيرها، وبالتالي تغلغل أنشطة الموارد البشرية ضمن سلسلة القيمة.
- التطوير التكنولوجي: ويتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وإيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

- **التجهيزات:** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة.

ويرى (Porter) أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة، لأن سلسلة القيمة في صناعة معينة تعمل تحت لواء نظام أكبر من الأنشطة يسمى بـ (نظام القيمة)، حيث يتضمن هذا النظام الشامل كل من سلسلة قيمة الموردين وسلسلة قيمة المنظمة وسلسلة قيمة قنوات التوزيع وسلسلة قيمة المشتري النهائي.¹

أما عن تأثير نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيمة فيتم ذلك من خلال دمجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة،² ويظهر الشكل رقم (3-10) (أنظر الصفحة الموالية) الدعم المباشر الذي تقدمه نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات للمنظمة في استخدام مواردها واستثمار قدراتها وتنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية، ولذلك فإن أهم شيء يجب أن يُكون في ذهن الإدارة هو كيفية العمل على تحقيق تكامل بين تكنولوجيا المعلومات وأنشطة الأعمال في المنظمة وذلك بهدف إنجاز الأهداف المتوقعة من تكنولوجيا المعلومات، وهذا يعني تغيير جذري في المهارات، والوظائف وعمليات الرقابة والسيطرة التنظيمية.

(1) جيشي فتيحة ونزيهة بوعود، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

(2) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 72. بتصرف

الشكل رقم (3-10): تأثير تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيمة.



المصدر: سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005، ص: 314.

يلاحظ أن الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات للمنظمة يشمل كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة، فعلى مستوى الإدارة والتنظيم تقدم تكنولوجيا المعلومات أدوات ونظم وتقنيات متنوعة لا تقتصر فقط على نظم أتمتة المكاتب وإنما تشمل كل أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بما في ذلك نظم وتقنيات الذكاء الصناعي، وينسحب هذا الدعم إلى وظائف المنظمة من إنتاج وشراء وتسويق.. الخ بما يحقق أعلى عائد ممكن للمنظمة.

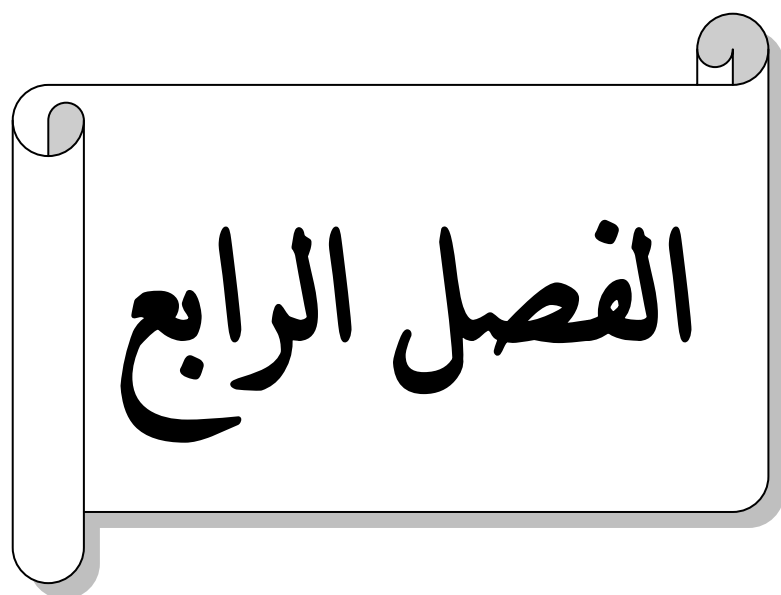
ومن الواضح أن تكنولوجيا المعلومات لا تساهم فقط في تنفيذ الأنشطة ذات القيمة، وفي خلق التعاضد الداخلي بينها وإنما تقوم أيضا بنسج علاقات وارتباطات بين المنظمة والموردين والزبائن والإطراف الأخرى المستفيدة من المنظمة.¹

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 314-315.

خلاصة الفصل الثالث:

الهدف من هذا الفصل هو أخذ فكرة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أنشطة التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال بشكل عام ونظري، وذلك قبل التطرق إلى دراسة هذا الدور من جانبه التطبيقي، وتحقيقاً لهذا المطلب فقد خلصنا إلى:

- أن التجارة الإلكترونية تعد من أهم المظاهر الحديثة والمعاصرة لتطوير المنظمات فهي تجسد الاستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تطويرها لعلاقة المنظمة بعملائها وتحقيق سرعة في المعاملات والتوسع في الأسواق وتخفيض تكلفة تسويق المنتجات. كما خلصنا إلى أن الأعمال الإلكترونية مفهوم أوسع واشمل من التجارة الإلكترونية يقوم على مبدأ جعل كافة أعمال المنظمة إلكترونية سواء كانت تجارية مالية، خدمية أو إدارية وجعل علاقاتها مع كافة أطراف الأعمال على الخط. ويظهر لنا مفهوم المنظمة الافتراضية كمفهوم مطور لمفهوم الأعمال الإلكترونية بحيث يعكس التحرر المكاني والزمني للمنظمة في أداء نشاطها. والإدارة الإلكترونية هي بدورها وجه جديد لتحقيق إدارة منخفضة التكاليف، سريعة الأداء، ودقيقة الخدمة تساهم وبشكل فعال في توجيه التركيز على الأنشطة الرئيسية للمنظمة من خلال جعل أنشطة المكتب ومهامه الروتينية إلكترونية.
- أشكال الهياكل التنظيمية بفعل إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال تطورت فأصبحت الهياكل الشبكية والمفصلة والمقلوبة نماذجاً معاصرة لها، ونتج عن تصاعد استخدام العمل الشبكي إضعاف مبدأ وحدة الأوامر، إعطاء استقلالية أكبر للموظف، التركيز على العمليات الأساسية كون أن المنظمات أصبحت أكثر مهنية وتخصصاً، والاعتماد المتزايد على الفرق المدارة ذاتياً. كما أنه لا يمكن حصر النتائج المترتبة عن العلاقة الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأفراد وما يجب ذكره في هذا الجانب أنها ساهمت في منح استقلالية أكثر لهم، وساهمت أيضاً في تصاعد الحاجة إلى عمال المعرفة وذوي المهارات التكنولوجية، توسع استخدام صيغ العمل عن بعد والاعتماد في تطوير الأفراد على أساليب التكوين عن بعد، وساهمت تكنولوجيا المعلومات كذلك في تطوير جماعات العمل من خلال دمج نظم المعلومات الجماعية والتطبيقات والبرامج الجماعية في مقتضيات عملها.
- انعكاس استخدام تكنولوجيا المعلومات يظهر أيضاً في تطبيق مداخل التطوير التنظيمي الحديثة وإعادة الهندسة تقوم على مبدأ التخلص من زوائد الأعمال وهذا ما يتحقق من خلال أتمتة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة أداة رقابية توفر معلومات حول سيرورة النشاط وتظهر توقعات حوله وتعزز العلاقة مع العملاء وتسهل عملية التواصل معهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الذي يعد أهم العناصر التي تركز عليها فلسفة هذا المدخل، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير المنظمات من ناحيته الإستراتيجية من خلال المساعدة في التعامل مع قوى المنافس وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف وتوفير معلومات حول المودين والمنافسين والأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى دمج هذه التكنولوجيا في الأنشطة الرئيسية والداعمة لسلسلة القيمة.



تمهيد

حاولنا من خلال العرض النظري الإلمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث تطرقنا لأهم الجوانب المتعلقة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومفهوم التطوير التنظيمي وأهم أساسياته، وقد بحثنا كذلك في العلاقة الارتباطية بين هذين المفهومين من جانبها النظري طبعاً. ولكي لا يبقى الموضوع مجرد أفكار نظرية سنحاول في هذا الفصل إسقاط ماريناه في الجانب النظري على الواقع العملي حيث تم اختيار اتصالات الجزائر بالجلفة كحالة نستقصي فيها واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على التطوير التنظيمي من خلال إسقاط موضوع الدراسة على عينة من العاملين فيها، وقد اختيرت هذه المؤسسة لسببين أولهما تعرضها لجهود التطوير التنظيمي حيث قامت بالعديد من التغيرات الهيكلية المتتالية والتي كانت أهمها انفصالها عن البريد بالإضافة إلى أنها مؤسسة ناشطة في الاتصالات وبالتالي فهي المؤسسة الأنسب لتطبيق دراستنا عليها.

وتحقيقاً لما سبق فإننا سنقوم في هذا الفصل بعرض طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، ومناقشة متغيرات

الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

إن اختبار الدراسة على الواقع العملي يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يبين المنهجية والأساليب المتبعة للوصول إلى النتائج المرجوة، تُعرض فيه أداة الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها واختبارها وتبين فيه كذلك خطوات إجراء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: لمحة عن اتصالات الجزائر بالجلفة.

تم إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الاتصالات وبالضبط بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بكل فروعها التجارية والتقنية الموزعة عبر تراب الولاية.

أولاً- تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر":

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، لذلك سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالديناميكية والانفتاح الذي ميز سوق الاتصالات، إلى إحداث تغييرات وإصلاحات تمثلت أهمها في إنهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات، بهدف خلق المنافسة والاستجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى الوطني والعالمي. فسنت بذلك قانون جديد للقطاع في شهر أوت (2000م). جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات وفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان (2001) بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (VSAT) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في (2003) والربط المحلي في المناطق الحضرية في (2004). وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في (2005)، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

◀ ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار (2000/03) المؤرخ في (05) أوت (2000) عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة (2003) لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يمتاز بالمنافسة الشرسة لا بقاء فيه إلا للأقوى

والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار (200/03)، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة (2003). وفي (01) جانفي (2003م) كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الأعمال الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الإطار القانوني لاتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون (03/2000) المؤرخ في (05) أغسطس أوت سنة (2000) المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ (01) مارس (2001) الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم (11) ماي (2002) المقدر بـ (61.275.180.000) دج تحت رقم (B 001808302).¹

أهداف اتصالات الجزائر ونشاطاتها:

حددت "اتصالات الجزائر" مجموعة من الأهداف الأساسية حتى تصبح المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر وذلك بتطوير استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجياتهم وتقديرها لكسب ثقتهم، إضافة إلى ضمان الجودة والفعالية ونوعية الخدمات ونجاعتها، وتحقيق مردودية وربحية والحفاظ على سمعتها ومكانتها، لاستمراريتها وديمومة نشاط المجمع.

كما تطمح لبلوغ مستوى عال من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان توقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة الواقع المعاصر الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة، وضمان مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد المعرفة.

كما تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات من الإطارات ومهندسين وتقنيين في مجال الاتصالات لمسايرة مختلف تطورات العصرية وتحقيق الأرباح.

إضافة إلى أنها تقدم عدة خدمات وعروض من خلال النشاطات التي تمارسها في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، منها خدمات الهاتف ثابت والنقال والإنترنت والاتصالات الفضائية، وبفضل اهتمامها بكافة شرائح

(1) متاح على الرابط:

الجمهور الواسع، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبرى، هيئات الدولة والمتعاملين، تمكنت من تحقيق أفضل الميزات والاستجابة لطلبات الزبائن والاحتفاظ بهم، وذلك بتوفيرها لعروض خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال "أف.تي.بي.أ.كس" "FTTX" وهي خدمة جديدة تتيح الاتصال بالصوت والصورة وشبكة الإنترنت معا، وخدمة تكنولوجيا الاتصال اللاسلكي "وي.ماكس" "WMAX" وتقنية "الوي فاي" "Wifi" وهي عبارة عن شبكات محلية لاسلكية بتدفق عال، ويمدى يتراوح ما بين (10) و (40) مترا بالداخل و(250) مترا إلى الخارج، والخدمات الهاتفية اللاسلكية "الدابليو.أل.أل" "WLL" وهي عبارة عن شبكة تعمل على تسهيل وصول الخدمات إلى الزبائن، خاصة في المناطق الريفية والمناطق النائية والوعرة، وخدمة "Xdsl" وهي أحدث تكنولوجيا تم توسيعها لتوفير تشكيلة خدمات ذات قيمة مضافة مثل الاتصال الصوتي عبر بروتوكول الإنترنت "VoIP"، والفيديو عند الطلب "VoD" وتلفزيون بروتوكول الإنترنت "IPTV" تتراوح ما بين (2) و(52) ميغابايت، كما ساهمت في ربط ما لا يقل عن (29) مليون مشترك بخدمات الهاتف والإنترنت ومشروع "الجزائر الذكية" والتجارة الإلكترونية والتعليم بعد وخدمات الدفع الإلكتروني لعدة مؤسسات منها سونلغاز، المياه، البريد ... هذا وبإضافة إلى مجموعة من الخدمات المقدمة والتي هي في طور الإنجاز منها:

أ. الهاتف الثابت: قد بلغ عدد زبائن الهاتف الثابت حوالي (2,922,731)، أي بنسبة (9,91 %).

ب. الشبكة الإتصالات: أهمها شبكة الراديو الريفي: تغطي الولايات بالألياف البصرية.

- الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس 25 "DZPACX25" تقدر ب: (9.506) وصلة.

- القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة (12) جيغابايت، و(85) جيغابايت قيد الإنجاز.

- فيما يخص بالألياف البصرية توجد حوالي (3288) كلم² من شبكة الألياف البصرية، و(34) ألف كلم²

من شبكة الألياف الأرضية، و(47) ألف كلم² من شبكة ألياف الرقمية الخاصة بأجهزة الاتصال.

ت. الشبكة التجارية: تحتوي الشبكة التجارية لمجمع اتصالات الجزائر على:

(205) وكالة تجارية، و(131) ملحقة تابعة لها (277.040) كشك متعدد الخدمات، (1.258) هاتف عمومي.

ث. الشبكة الدولية: وتحتوي على روابط تحت البحار بالألياف البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للاتصالات

السلوكية واللاسلكية "ALPAL II + SEA ME IV".¹

ثانيا- اتصالات الجزائر بالجلفة:

أنشئت فرع اتصالات الجزائر بالجلفة سنة (2003) أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية خدمتية ذات طابع تجاري، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كانت تسمى في بداية بالوحدة العملية إلى غاية (2010) تم تغيير إسمها إلى المديرية العملية للاتصالات وهي الآن تابعة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

(1) معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية- مارس 2019.

وأما عن أهداف ونوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر إلى مجتمع ولاية الجلفة فتمثل فيما يلي:

يلي:

1. أهدافها:

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية للثابت عبر كامل تراب الولاية.
- رفع نسبة تحصيل الديون الاستحقاقات الهاتفية إلى (85%).
- القيام بالحملات الإعلانية والاشهارية لزيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف والإنترنت.
- إصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات الاتصالات والتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال).
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

2. خدماتها : أهمها: خدمة الهاتف الثابت.

- خدمات الإنترنت ذات التدفق العالي التدفق "ADSL".
- خدمات الاتصالات وتشكيل شبكات المحلية (الإنترنت).
- خدمة الخطوط الخاصة "liaison spécialisée".
- خدمات ما بعد البيع للزبائن التي تعطل أجهزتهم مثل: المودم....
- خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها.
- الخدمات والمزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل: ميزة النداء الثاني، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة....
- التعاقد مع الأكشاك المتعددة الخدمات "KMS" والمخادع الهاتفية وغيرها..¹

ثالثا- التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة من خلال مدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

1. تطوير التنظيم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة:

باشرت اتصالات الجزائر بالجلفة في المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الإنترنت ذات التدفق العالي بالولاية وكانت سباقة في ذلك قبل ولايات عدة، فقد تم تركيب أول مركز للإنترنت في مدينة الجلفة في عام (2005) بطاقة استيعاب تقدر بـ (416) وصلة لتتوالى بعد ذلك التركيبات تلو الأخرى فبعد سنوات من الجهود أصبح الإنترنت قريبا من جل المواطنين في كل بلديات الولاية الـ (36) وأمكن لعدد كبير من الزبائن من الإبحار في عالم الشبكة العنكبوتية ليصل عدد المشتركين بشبكة الآن إلى (34000) مشترك و(45000) مشترك في الهاتف الثابت.

(1) معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية- مارس 2019.

كما شهد نظام التراسلات تطورا كبيرا ليواكب تعدد الخدمات الممنوحة للزبائن ويساهم بدوره في تحسين أداء المراكز الهاتفية ومراكز الإنترنت ويزيد من طاقة الاستيعاب وشمل هذا التطور الأجهزة المركبة في مراكز التضخيم وكذلك حوامل التراسلات سواء الحزم الهرتزية أو الألياف البصرية. وقد كان لولاية الجلفة الحظ الأوفر في هذا التطور نظرا لمساحتها الشاسعة وتمحور هذه الشبكة حول:

✓ (03) مراكز تضخيم هامة في كل من: الجلفة، عين وسارة، حاسي بجح بالإضافة إلى مراكز ثانوية قي كل من مسعد، عين الإبل، الإدريسية، البيرين.

✓ حوالي (20) مركز (Relais) هرترزي محلي ووطني موزع عبر تراب الولاية.

أما عن الشبكة التجارية فقد كان لزاما على اتصالات الجزائر أن تضع شبكة تجارية تتلاءم والخدمات العديدة التي تقدمها للزبائن الخواص والعموميون وتحقيقا لذلك فقد تم إنشاء (03) وكالات تجارية في كل من: الجلفة، عين وسارة حاسي بجح وكذلك (05) قسمات تجارية في كل من: مسعد، الإدريسية، الشارف، البيرين، وحي الوائم بالجلفة ومن المنتظر أن تتفتح قسمتين تجاريتين في كل من حي عين الإبل والقطب الحضاري ببرييح. تتوفر كل هذه الوكالات على هياكل استقبال هامة وكادر بشري مكون لضمان التكفل بانشغالات الزبائن وتطلعاتهم ويقدم خدمات تتماشى مع سياسة المؤسسة.

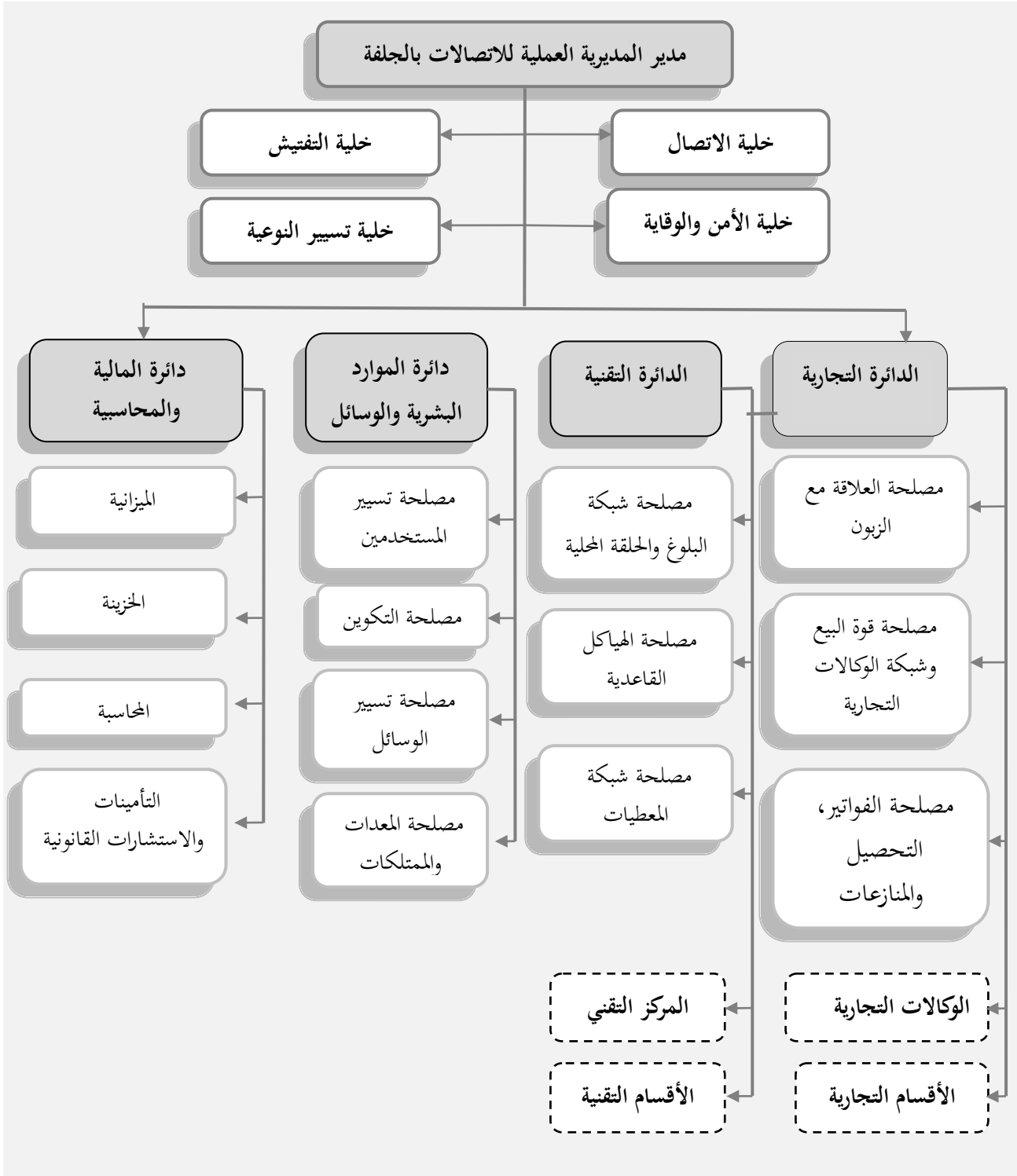
كما أطلقت اتصالات الجزائر خدمات الجيل الرابع (4G LTE) شرعت فيها اتصالات الجزائر لتطوير وعصرنه شبكة وطنية للتدفق الفائق السرعة تتميز بالكثافة والفعالية والجودة العالية، تأتي تكنولوجيا الجيل الرابع (4G LTE) لتضاف إلى مجموعة العروض الخاصة بتكنولوجيا النفاذ تهدف إلى توفير خدمة الإنترنت في المناطق التي لا تتوفر على خدمة (ADSL) وإلى تأمين خطوط الإنترنت للمهنيين والاستجابة للطلبات الخاصة بالإنترنت الفائق السرعة. ومن مشاريعها التطويرية كذلك نجد تكوين مراكز الهاتفية جديدة حيث استطاعت المديرية أن تنجز (134) مركز هاتفي بنظام (MSAN)، وقد شرعت في تجسيد مشروع الربط بالألياف الضوئية للمنزل (FTTH) حيث أنه من المنتظر أن يتم توصيل (12000) مستفيد بهذه الخدمة.

من جهة أخرى فقد قامت اتصالات الجزائر بالجلفة بتركيب محطة (WIMAX) بمدينة الجلفة لتقديم عرض كامل للمؤسسات يهدف إلى تلبية احتياجاتها من حيث الوصول إلى الإنترنت ذات التدفق السريع يعتمد أساسا على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات الراديو قد تصل إلى (20) ميغا بايت في الثانية في مجال جغرافي مهم¹.

وقد مس التطوير التنظيمي كذلك الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة بدأ من فصل البريد عن الاتصالات وتوالت عليه الإصلاحات ليصبح ما هو عليه الآن: (أنظر الصفحة الموالية)

⁽¹⁾ معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية - مارس 2019.

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية - مارس 2019.

تحليل الهيكل: تحتوي مديرية العملية لاتصالات بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها، تتمثل فيما يلي:

أ. الدائرة التجارية: وتضم المصالح التالية:

◀ مصلحة العلاقة مع الزبون مختصة في:

- السعي لتحقيق الأهداف التجارية المسطرة مثلا: رفع عدد المشتركين، زيادة حجم المبيعات... الخ.
- العمل على تحقيق رضا الزبون، من خلال تحسين الخدمات التجارية والتقنية المقدمة له.
- استقبال ومعالجة الشكاوى المتلقاة من الزبائن، ودراسة مقترحاتهم بهدف تطوير أساليب تقديم الخدمة، وإيجاد حلول لمشاكلهم وكسب ولائهم.

◀ مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية: تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- وضع برامج وخطط تحدد فيها الأهداف والنتائج المرغوب فيها من عمليات التسويق في كل وكالة أو قسم تجاري.
- توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع والتسويق.
- دراسة وتحليل سلوك الزبون اتجاه خدمات ومنتجات المؤسسة، وعمليات البيع التي تتم بها.

◀ مصلحة الفواتير، التحصيل والمنازعات: تتمثل مهامها فيما يلي:

- المتابعة المستمرة للفواتير الهاتفية وتحصيلها.
- المعالجة الودية لمستحقات الدفع مع الزبائن.
- إعداد وإرسال الفواتير، والحرص على دقة ما تحويه من معلومات.

ب. الدائرة التقنية: تشتمل على المصالح التالية:

◀ مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: تهدف إلى ضمان تحقيق الإستغلال الأمثل لشبكات الاتصالات، وضمان صيانتها.

◀ مصلحة الهياكل القاعدية: يتمثل دورها الأساسي في توسيع وتطوير شبكة المشتركين، وتهيئة المواقع الخاصة بكل تجهيزات وأنشطة المؤسسة.

◀ مصلحة شبكة المعطيات: تتمثل مهامها بالدرجة الأولى في توفير البيانات والمعطيات الأولية وصيانتها والسهر على شبكات المؤسسات كالجامعة والولاية والأمن والبنوك وغيرها.

ت. دائرة الموارد البشرية والوسائل:

تتضمن المصالح الآتية:

◀ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور تعمل على القيام بما يلي:

- توضيح القانون العام للمديرية.
- التسيير والتوجيه الإداري للعمال.

- متابعة دفع أجور الموظفين، وكل ما يتعلق بالمستحقات المادية.
- إدارة نظام المعلومات الخاص بالأجور.
- فض النزاعات بين الأفراد ومعالجة الأخطاء المتعلقة بالتسيير.

◀ مصلحة التكوين: تتمحور طبيعة مهامها في:

- المتابعة المستمرة لحركة التكوين في المديرية.
- إعداد مخططات وبرامج التكوين، وفقا لمتطلبات عمال المصالح المختلفة.
- متابعة الاتفاقيات المبرمة مع مراكز التكوين على المستوى الولائي، الإقليمي والوطني.

◀ **مصلحة تسيير الوسائل:** مهمتها الأساسية تتمحور في متابعة تسيير المخازن، وعمليات التوزيع على مستوى الوحدات.

◀ **مصلحة المعدات والممتلكات:** تعمل على القيام بعمليات الجرد لكل ما تتوفر عليه المديرية من تجهيزات ومعدات وممتلكات.

◀ دائرة المالية والمحاسبة:

تحتوي على مصلحة المحاسبة، تسيير الميزانية والخزينة، تتمحور مهامهم إجمالاً في إعداد الميزانية، التسيير المالي والمحاسبي للموارد المالية عن طريق تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية. بالإضافة إلى مصلحة التأمينات والاستشارات القانونية التي تعمل على متابعة قضايا ونزاعات المؤسسة لاسيما مع الأطراف الخارجية.

ث. **الوكالات التجارية:** تتمثل مهامها في:

- الترويج للخدمات المتوفرة.
- عرض وتوزيع الخدمات.
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- تحصيل مبالغ الفواتير وتوزيعها.
- متابعة شكاوى الزبائن.

ج. المراكز التقنية:

تعمل على تشغيل وصيانة تجهيزات الاتصال المختلفة لضمان الاستغلال الأمثل لها، ورفع تعطلات الخطوط، إضافة إلى قيامها بدراسة مشاريع توسيع الشبكة على مستوى الولاية بالتنسيق مع مصالح ودوائر المديرية العملية.

ح. الخلايا:

هناك خلايا يسهر على تسييرها إطارات تابعة مباشرة للمدير وهي تتمثل في: خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، خلية الأمن والوقاية، وخلية تسيير النوعية.

2. تطوير جماعات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتصالات الجزائر بالجلفة:

في إطار الحديث عن مساعي المؤسسة في تطوير جماعات عملها فإننا نستطيع أن نقول أنه لا يوجد سياسة رسمية تعنى بذلك فبرامج التكوين فيها تركز على تحسين مهارات ومعارف الأفراد اتجاه العمل فقط وبصفة فردية إلا أن

المؤسسة تقوم بتشجيع العمل الجماعي من ناحيتين، الأولى بتكليف العمال ببعض المهام بصفة جماعية لكن غالبا ما يقوم العمل الجماعي فيها نتيجة للقيم الاجتماعية للموظفين وثقافتهم الخاصة ولروحهم الاجتماعية التضامنية، والثانية بحرص المنظمة على ضبط العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة من خلال رفض المواقف والسلوكيات الغير مقبولة أو المهينة أو العدائية حيال أشخاص آخرين ومنع جميع أشكال التحرش معنويا كان أو ماديا ضد أطراف آخرين، إذ تعد هذه السلوكيات سلوكيات غير مشروعة تفرض عليها عقوبات تأديبية، ولذلك تعمل المؤسسة على توفير محيط مؤمن ومحمي من كل أشكال المساس بالانضباط العام وحسن الأخلاق، باستثناء الأنشطة النقابية المنظمة في إطار رسمي، كما أنه من أجل الحفاظ على مصالح المؤسسة تتخذ كل التدابير التي تسمح بتفادي النزاعات، وإذا لم يكن في مقدورها أن تتفادي نشوب نزاع ما، فإنها تلجأ إلى البحث عن تسوية عادلة في ظل شفافية تامة.

أما عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنسيق العمل الجماعي فتتيح المؤسسة للموظفين تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني يستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني (e-mail) ويسمح بالدخول إليه من قبل كل أفراد المؤسسة من خلال استخدام كلمة المرور، وخدمة الماسنجر (Messenger) والتي هي عبارة عن برنامج يعمل بالشبكة الداخلية للمنظمة يسمح بتبادل المعلومات والملفات والتقارير والبرامج بين المكاتب والمصالح، بالإضافة إلى تطبيق (ORACLE) الذي يهدف إلى تسهيل العمل ورقمنة الإدارة (مختلف المعاملات بين المصالح) حيث يمكن من خلاله أن يقوم كل مسؤول بعملية تزويد أو شراء معدات وتجهيزات مكتبية عبر الشبكة، كما يربط قسم المالية والمحاسبية ببقية الأقسام وإدارة المخزون. كما أن نظام المعلومات (NGBSS) يساهم وبشكل كبير في تسهيل تنسيق العمل بين مختلف أفراد المنظمة ويختلف درجة البلوغ إلى المعلومات فيه من فرد إلى آخر حسب منصبه.

3. تطوير الأفراد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتصالات الجزائر بالجلفة:

تتعد طرق التكوين المتبعة من طرف اتصالات الجزائر بالجلفة إذ تعتمد في تكوين عمالها على المدارس الجهوية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة، سطيف)، إذ تقوم مصلحة المستخدمين كل سنة بإعداد مخطط عام تبين فيه عدد الأفراد المعنيين بالتكوين وتاريخ ومجال التكوين فضلا عن المدرسة التي ستشرف على عملية التكوين.

ومن أساليب التكوين نجد المحاضرات، الدورات التكوينية، وسائل الميديا المختلفة مثل: الأقراص المدججة (CD-ROM) والملفات المكتوبة بصيغة (PDF-WORD)، كما تعتمد المؤسسة على المنشورات ودليل أي خدمة جديدة وتستخدم التعليمات المرسله من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ الإجراءات الجديدة مثل التغييرات (تحسين Mise a jour) التي تحدث على مستوى نظام المعلومات الذي يستخدم في تسيير الزبائن أو تسيير أجور المستخدمين فلا تحتاج المؤسسة في كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الإضافات الجديدة في هذه الأنظمة إنما تكفي بإرشاد المستخدمين بالخطوات اللازمة من خلال التعليمات.

تضع اتصالات الجزائر أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدراتهم وإمكانياتهم وكذلك كفاءات تقييم نشاطات التكوين وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات، والجدول التالي يوضح برنامج التكوين الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة للسنوات الثلاث الأخيرة. (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-1): عدد الأفراد في المؤسسة الذين استفادوا من التكوين.

السنوات			/
2019	2018	2017	
40 إلى حد شهر سبتمبر	40	30	عدد الأفراد

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية- مارس 2019.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المكونين عدد مقبول جدا مقارنة بإجمالي عدد عمال المؤسسة البالغ عددهم (253) فردا وهذا ما يخدم مساعي التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى أن عدد المكونين يتزايد كل سنة ويعزى ذلك للتطوير المستمر الذي يمس التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وأساليب عملها وهذا ما يفسر التكوين المستمر والمتزايد للعمال.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولا- أنموذج الدراسة:

في ضوء الاتجاهات النظرية للدراسة والتي تستند إلى مجموعة من الباحثين ومضامينها الميدانية تم صياغة أنموذج افتراضي للدراسة يحدد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة، هذا الأنموذج يوضح العلاقات المنطقية بصورة كيفية تجمع الملامح الرئيسية للواقع الذي نهتم به، هذه العلاقات وضعت اعتمادا على:¹

✓ إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.

✓ شمولية أنموذج الدراسة وإمكانية اختبارها.

وقد اعتمد أنموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات، هما:

1. المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يستطيع الباحث أن يعالجه ويغيره وفقا لطبيعة البحث،² وفي دراستنا هذه المتغير المستقل هو **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**، إذ جعلت كل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بعدين له، وذلك بالاعتماد على دراسات كل من (زرزار، 2010)،³ (نوي، 2011)،⁴ (لعريبي،

(1) علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، الأردن: دار اليازوري، 2011، ص: 69. بتصرف

(2) علي عودة محمد، علم النفس التجريبي، سوريا: صفحات للدراسات والنشر، 2011، ص: 27.

(3) زرزار العياشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (3)، العدد (6)، الجزائر: جامعة 20 أوت بسكيكدة، 2010، ص: 217-218.

(4) نوي طه حسين، مرصع سبق ذكره، ص: 98 و 107.

2012)،¹ و(رحمون، 2016).² أما عن طريقة قياس الأبعاد الجزئية لكل منهما فقد اخترناها بعد تحليل وتمحيص الكثير من الدراسات السابقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-2): أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة.

أبعاده الجزئية	السنة	الكاتب	البعد
الآلات التكنولوجية، الموارد المعرفية، الموارد البشرية.	2010	زرزار	تكنولوجيا المعلومات
الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال.	2011	عكور	
الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات.	2011	نوي	
الكونات المادية للحاسوب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات الإجرائية، الأفراد.	2012	لعربي	
المنظومات حاسوبية، شبكات حاسوبية، المعرفة بالتكنولوجيا.	2014	شبر	
البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل (الحاسوب وتوابعه).	2016	الهزام	
الحاسوب، الأفراد، قواعد البيانات، البرمجيات.	2016	حمد	
الحاسوب، شبكات الاتصال.	2008	بوالعويديات	تكنولوجيا الاتصال
الحاسوب، الأقمار الصناعية، الفاكس، التيليكس، بنوك الاتصال المتلفزة.	2010	زرزار	
الهاتف، شبكات الاتصال.	2011	نوي	
الهاتف، الناسخ الهاتفي، تكنولوجيا الألياف الضوئية، الأقمار الصناعية، تكنولوجيا البريد الإلكتروني.	2012	لعربي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على تحليل دراسات سابقة.

بعد عرض لتجميعها من أبعاد تكنولوجيا المعلومات، وجدنا أن أغلبها اتفق حول: (الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات) كأبعاد لها، وبالتالي فإننا سنعمدها كأبعاد لقياس تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المبحوثة. إن أكثر الوسائل التكنولوجية الاتصالية استخدمها في منظمات الأعمال اليوم والتي اتفقت عليها جل الدراسات المذكورة أعلاه هي: (شبكات الاتصال والهواتف)، وبما أن الهواتف الذكية هي الهواتف الأكثر روجا في

(1) محمد لعربي، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشور، الجزائر: جامعة الجزائر (3)، 2012، ص: 15 و 27.

(2) آدم رحمون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط (DML)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2016، ص: 14-15.

الوقت الحالي، فقد انتهينا إلى أن كل من: (شبكات والاتصال والهاتف الذكي) هما البعدان المتبنيان في قياس تكنولوجيا الاتصال في المنظمة المبحوثة.

2. المتغير التابع: هو نتاج المتغير المستقل، ومتأثر به، وكلما تغير المتغير المستقل أو عدل؛ فإننا سنلاحظ التغيرات التي تحدث للمتغير التابع وذلك للتأكيد على مدى ارتباطهما.¹ والمتغير التابع في دراستنا هو التطوير التنظيمي، وقد اعتمدنا على تحليل أبعاد مجموعة من الدراسات السابقة لتحديد أبعاده، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4-3): أبعاد التطوير التنظيمي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة.

الأبعاد	السنة	الكاتب
العمليات، الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي.	1993	Cummings & Worley
البيئة الخارجية، المهام، الإستراتيجية، القيادة، الثقافة التنظيمية، نظم المكافآت، إجراءات العمل.	2005	Burke & Bradford
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2008	الفضلية
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2012	فتح الله
الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.	2013	عابر
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2013	عوض
الأفراد، الهيكل التنظيمي، المهام، التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل.	2015	بوريب
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2015	لطيسة
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2017	تلخوخ وديش
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2017	الحكيم
الأفراد، جماعات العمل، التنظيم.	2018	شوابي

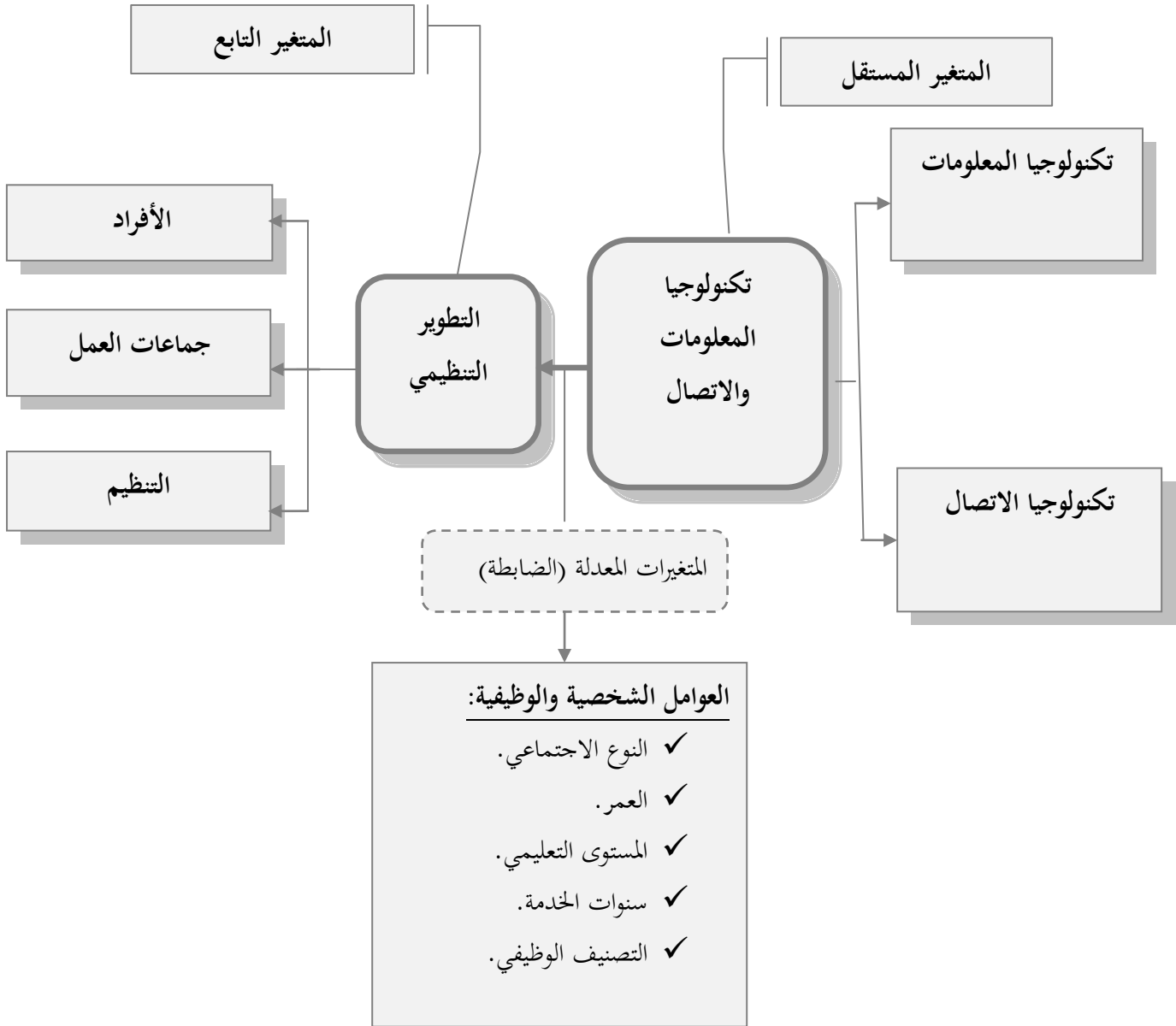
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على تحليل دراسات سابقة.

بما أن أغلب الدراسات المذكورة أعلاه تتفق على أن (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم) هي أبعاد ومحاور التطوير التنظيمي فقد تم اختيارها لقياس متغير التطوير التنظيمي في دراستنا هذه، واختيارنا لهذه الأبعاد تبريره كذلك رغبتنا في إظهار جماعات العمل والأفراد كأبعاد رئيسية له كون أن هذا المتغير نشأ بداية ليهتم بهذين العنصرين مركزا عليهما.

وبعد إيضاح أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع يمكننا تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي: (أنظر الصفحة الموالية)

(1) علي عودة محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

الشكل رقم (4-2): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا- منهج المتبع في الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى مساهمتها في دعم برنامج التطوير التنظيمي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي- التحليلي وذلك لكونه منهجاً يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة الدراسية. فهو يقوم أساساً على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع¹، وسنعمد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي والذي يعد أحد فروع المنهج السابق الذكر وحالتنا هنا متمثلة

(1) مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بيجي فارس، 2016، ص: 184.

في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة نهدف من خلال دراستها إلى معرفة مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها وكذا مستويات إحداث التطوير التنظيمي فيها، بالإضافة إلى تحليل علاقة الأثر بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة من العوامل التي يجب تحديدها قبل البدء في الدراسة، ومجتمع الدراسة يتكون من مفردات الظاهرة المراد دراستها،¹ يشمل في دراستنا هذه جميع أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة على اختلاف مستوياتهم (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، والذي يبلغ عددهم (253) فرداً، ونظراً لصعوبة تطبيق المسح الشامل بسبب ضيق الوقت، التكلفة الكبيرة، انشغال الموظفين بأداء وظائفهم، فإننا اخترنا القيام بعملية المسح عن طريق المعاينة. وقد كانت عينتنا عشوائية أي أن لكل عنصر من عناصر مجتمعها فرصة متكافئة مع بقية عناصر للظهور في هذه العينة، وبالتالي فإن الوحدات المكونة لمجتمع الدراسة تعامل كلها باحتمال متساوي ولا تعطي أي منها أي نوع من الترجيح.² أما عن تقدير حجم العينة فهو يعتمد على حجم المجتمع حيث:³

- في حالة المجتمع يقل أو يساوي (100) فالعينة الدنيا هي نصف العدد أي (50%)؛
 - في حالة المجتمع الذي يتراوح بين (100 و 9000) الأفضل الأخذ (10%) من مجتمع الدراسة؛
 - في حالة المجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة بحجم (01%).
- ولتمثيل المجتمع ارتأينا أن نحدد حجم العينة بما يقارب (50%) من مجتمع الدراسة وتحقيقاً لذلك وزعت (130) استمارة على أفرادها.

ثالثاً- المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

بهدف إجراء وتسهيل عملية التحليل الإحصائي لتقييم البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية، قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)* الإصدار (22)، كما تم استخدام برنامج الإعلام الألي (EXCEL) وذلك من أجل تمثيل الأعمدة والدوائر النسبية.

1. المعالجة الإحصائية:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والإستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.

(1) محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة الأمة العربية، 2018، ص: 238.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل، 2009، ص: 190.

(3) عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009، ص: 93.

* Statistical Package for Social Sciences

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستعمل من أجل تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما كان ثبات الدراسة أكبر، والقاعدة العامة لمعامل ألفا كرونباخ هي كالتالي:¹
- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في بناء الدراسة.
- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 - 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 - 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- ✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- الأساليب الإحصائية الوصفية: وتشمل هذه الأساليب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات وذلك بغرض وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman Correlation Coefficient): ويستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات، الأبعاد، الفقرات، من حيث اتجاهها وقوتها، ولمعرفة مدى قوة العلاقة فإننا نستعين بالمجالات التي ذكرها (Zikmund, 2001) والمتمثلة في:

الجدول رقم (4-4): مدى قوة معامل الارتباط وفق (Zikmund).

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0.00
ارتباط منخفض	0.0 - أقل من 0.30
ارتباط متوسط	0.30 - أقل من 0.60
ارتباط عالٍ	0.60 - أقل من 0.80
ارتباط عالٍ جدا	0.80 - أقل من 1.00
ارتباط تام	1.0

المصدر: فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، الأردن: دار حامد، ص: 223.

- حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك بغية التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وذلك من أجل قياس أثر الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على الأبعاد أو المتغيرات تابعة.

(1) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي السيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998، ص: 445.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة.
 - اختبار (Independent Sample T-test): للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الخاصة والوظيفية ذات الفئتين.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA): وهو يعتبر من أشهر مقاييس الإحصاء، وتم استخدام للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الخاصة والوظيفية لأكثر من فئتين.
2. الطريقة المستخدمة لقياس الاتجاهات والأوزان:

لأغراض الدراسة المتعلقة بتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، كان لابد من قياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة الموجهة لهم، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات وقد كانت الخيارات أمام كل عبارة (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار بوزن محدد كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (4-5): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة.

خيارات الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، الأردن: دار حامد، ص: 205. بتصرف.

من خلال الاستعانة بالأوزان أعلاه وحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم اعتماد القاعدة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} \div \text{عدد الفئات}$$

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) \div \text{عدد الفئات} = (5 - 1) \div 5 = 0,80$$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات. وهكذا نحصل على الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-6): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	الوسط المرجح		
غير موافق بشدة	1.79 ←	1	01
غير موافق	2.59 ←	1.80	02
موافق بدرجة متوسطة	3.39 ←	2.60	03
موافق	4.19 ←	3.40	04
موافق بشدة	5 ←	4.20	05

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص541، بتصرف.

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق بشدة.
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (0.8-2.59) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو غير موافق.
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق بدرجة متوسطة.
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو موافق.
 - إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح ما بين (4.2-5) فهذا يعني أن الاتجاه العام هو بموافق بشدة.
- أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير هو عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات) فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توفره وتحققه، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.
- ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4=3÷1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): المتوسطات المرجحة لأبعاد المتغيرات والمستويات الموافق لها.

المتوسط المرجح	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
المستوى العام	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في علوم التسيير: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجللفة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2015، ص: 269.

المطلب الثالث: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً- بناء أداة الدراسة.

تتعدد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة، حيث أنها تتراوح ما بين الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، والقياس، ولكون هذه الدراسة تقوم على المنهج الوصفي فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقق أهداف الدراسة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين والمتمثل في حالتنا هذه في معرفة واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتصالات الجزائر بالجلفة والبحث في ومدى مساهمتها في إحداث التطوير التنظيمي فيها، وقد انتهجنا لإعداد الاستبانة الخطوات الثلاث التالية:

1. الخطوة الأولى- تجميع الخلفية النظرية: حيث قامت الطالبة بتصميم الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة

وتساؤلاتها، وقد تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على كشف عما تنطوي عليه البيانات من عبارات ومعان تتضمنها، وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، مستندة في ذلك على الدراسات السابقة والأدب النظري كتباً ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة المتاحة التي تطرقت إلى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجال التطوير التنظيمي.

2. الخطوة الثانية- إعداد عبارات الاستبانة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتسم بنفس النمط

و ذات صلة بالموضوع، تم وضع العبارات التي تتفق مع كل محور من محاور الدراسة، كما تم تقييم العبارات وإبقائها أو التخلي عنها حسب ما رآته الطالبة أكثر كفاءة في خدمة الموضوع المراد معالجته في كل محور من محاور الدراسة.

3. الخطوة الثالثة- تصميم الأداة: قامت الطالبة بتصميم استبانة بحث موجهة إلى الأفراد العاملين باتصالات

الجزائر بالجلفة وهذا ضمن متطلبات أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملاً لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وبعد إكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لا بد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانياً- صدق أداة الدراسة:

يقصد به التأكد من أن أداة الدراسة "الاستبانة"، صالحة لقياس ما أعدت لأجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* الأكاديميين في مجال التخصص من داخل وخارج الوطن، إضافة إلى محكم مهني من داخل المؤسسة محل الدراسة للتأكد من مدى مناسبة الأسئلة لواقع المؤسسة ومدى

* أنظر إلى الملحق رقم (2).

وضوحها لعينة الدراسة، وقد استجبتنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من التعديل والحذف في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وقد اتفقت أغلب الملاحظات التي تلقيناها من قبل المحكمين على ما يلي:

1. أنموذج الدراسة صالح للقياس، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المتغيرات والأبعاد مع موضوع الدراسة، وذلك لأننا اعتمدنا في بناء الأنموذج على تحليل الدراسات السابقة.
2. الاستبانة في شكلها الأولي غير جاهرة للتوزيع وذلك بسبب تكرار بعض الأسئلة، وكثرة الأسئلة المركبة خاصة بالجانب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذلك كانت أغلب النصائح التي قدمها المحكمون تتمثل في:

- تبسيط الأسئلة المركبة.
 - تجنب الأسئلة المكررة.
 - البدء بالمتغير المستقل بدلا من المتغير التابع.
 - بعض التصحيحات اللغوية وتغيير بعض الصياغات.
 - التفصيل أكثر في أسئلة متغيرات الدراسة.
- وبعد القيام بالتعديلات المناسبة قمنا بإخراج الاستبانة في شكلها النهائي**.

ثالثا- الاستبانة في شكلها النهائي:

انطلاقا مما سبق، وبعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي كما يلي:

1. تمهيد: يشرح الهدف من الدراسة ونوعها، ويبين مدى أهمية مشاركة الموظفين في هذه الدراسة، وكذلك السرية التامة التي ستحاط بها إجاباتهم.
2. الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).
3. الجزء الثاني: ويتضمن محورين:

- ✓ المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المتغير المستقل) وأبعاده:
 - تكنولوجيا المعلومات: وقد خصصنا لها الفقرات من (01) إلى (10).
 - تكنولوجيا الاتصال: وقد خصصنا لها الفقرات من (11) إلى (23).
- ✓ المحور الثاني: التطوير التنظيمي (المتغير التابع) ويتكون من ثلاث أبعاد:
 - التنظيم: وقد خصصنا لها الفقرات من (24) إلى (46).
 - جماعات العمل: وقد خصصنا لها الفقرات من (47) إلى (54).
 - الأفراد: وقد خصصنا لها الفقرات من (55) إلى (70).

** أنظر إلى الملحق رقم (3).

رابعاً- توزيع أداة الدراسة.

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حتى توصلنا إلى النموذج النهائي للاستبانة، وبعدها قمنا بالإجراءات التالية:

1. عرض الاستبانة النهائية على الأستاذ المشرف وبعد موافقته عليها شرعنا في تطبيق الدراسة.
2. قمنا بالاتصال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وذلك عن طريق مقابلة المسؤولة المكلفة بالموارد البشرية وعرضنا عليها فكرة الموضوع من أجل تطبيقها بالمديرية وحصلنا على موافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وتم تحديد موعد لتوزيع الاستبانات.
3. قمنا بتوزيع الاستبانة على العاملين بالمؤسسة بمساعدة من المسؤولة المكلفة بالتكوين في الموعد المحدد، وقمنا بشرح بعض العبارات لبعض العاملين الذين طلبوا منا ذلك وحددنا لهم موعد استرجاع الاستبانات.
4. بعد انتهاء الموعد المحدد قمنا بالاتصال بالمؤسسة من أجل استرجاع الاستبانات، حصلنا على بعضها والبعض الآخر مددنا لهم الموعد.
5. بعد انتهاء الموعد الثاني قمنا باسترجاع أغلب الاستبانات إلا البعض .
6. أقمنا الدراسة الميدانية وقد كان مجموع الاستبانات المسترجعة (114) استبانة من أصل (130) استبانة، منها (11) غير صالحة للتحليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

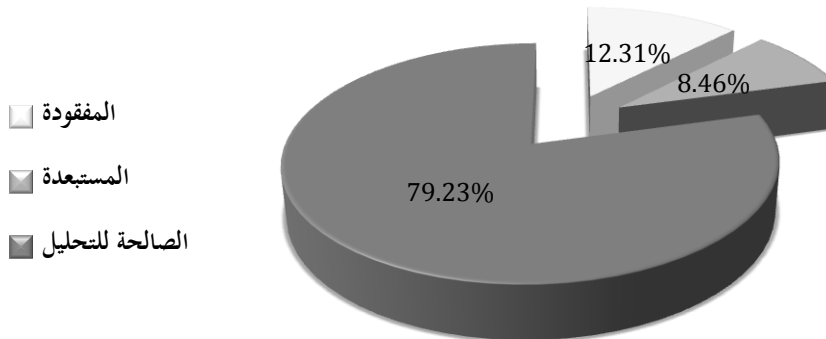
الجدول رقم (4-8): تعداد الاستبانات في الدراسة.

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستعبدة	النهائية
المجموعة	130	114	16	11	103
النسبة المئوية	%100	%87.69	%12.31	%8.46	%79.23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانات المسترجعة.

والشكل التالي يوضح الاستبانات الصالحة وغير الصالحة والضائعة:

الشكل رقم (4-3): الاستبانات الموزعة المسترجعة والمفقودة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الجدول (4-8).

من خلال الجدول (4-8) والشكل (4-3) نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة كان (130)، في حين بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (114) استثماراً، أي ما نسبته بنسبة (87.69%) وهي نسبة كبيرة، وذلك نظراً لمساعدة بعض الإطارات في عملية التوزيع وكذلك مساعدة المكلفة بالتكوين، أما الاستثمارات الضائعة فهي (16) استثماراً بنسبة تقدر بـ (12.31%) في حين أن الاستثمارات غير الصالحة للتحليل هي (11) استثماراً بنسبة (8.46%) لترك أصحابها العديد من الأسئلة من غير إجابة محددة، وبقيت (103) استثماراً صالحة للتحليل، أي ما نسبته (79%) وهي نسبة جيدة.

خامساً- اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (4-9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.

المجال	قيمة (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig)
أبعاد التطوير التنظيمي	0.059	0.200*
أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.050	0.200*
جميع مجالات الدراسة	0.065	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

سادساً- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق التحكيم، لابد من اختبار الاتساق الداخلي، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، وتم الحصول على النتائج التالية:

1. الاتساق الداخلي لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالية:

الجدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بين درجات فقرات تكنولوجيا المعلومات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

قواعد البيانات		البرمجيات		الحاسوب	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.835**	08	0.788**	05	0.686**	01
0.900**	09	0.874**	06	0.873**	02
0.914**	10	0.826**	07	0.766**	03
/				0.778**	04
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-10) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين جميع فقرات تكنولوجيا المعلومات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.914) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (10) وبين (0.686) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (01)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم (4-11): معاملات الارتباط بين درجات فقرات تكنولوجيا الاتصال مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

الهاتف الذكي		شبكات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.868**	19	0.705**	11
0.745**	20	0.734**	12
0.694**	21	0.651**	13
0.783**	22	0.632**	14
0.463**	23	0.584**	15
		0.718**	16
		0.741**	17
		0.738**	18
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-11) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين جميع فقرات تكنولوجيا الاتصال مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.868) في

حدها الأعلى أمام العبارة رقم (19) وبين في حدها الأدنى (0.463) أمام العبارة رقم (23)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

2. الاتساق الداخلي لمحور التطوير التنظيمي:

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالية:

الجدول رقم (4-12): معاملات الارتباط بين درجات فقرات تطوير التنظيم مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

تطوير الهيكل التنظيمي									
صناعة القرارات		هيكله الوظائف		خطوط الاتصال		السلطة والمسؤولية		مرونة الهيكل	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.854**	37	0.782	33	0.684**	30	**0.801	27	0.823**	24
0.826**	38	0.844	34	0.835**	31	**0.826	28	0.905**	25
0.912**	39	0.777	35	0.879**	32	**0.810	29	0.861**	26
0.812**	40	0.790	36	/					
تطوير الثقافة التنظيمية					تطوير الاستراتيجية				
معامل الارتباط		رقم العبارة			معامل الارتباط		رقم العبارة		
0.780**		44			0.890**		41		
0.911**		45			0.899**		42		
0.861**		46			0.861**		43		

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-12) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين جميع فقرات تطوير التنظيم مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.912) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (39) وبين في حدها الأدنى (0.684) أمام العبارة رقم (30)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم (4-13): معاملات الارتباط بين درجات فقرات تطوير جماعات العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

التطوير جماعات العمل	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.872**	47
0.780**	48
0.761**	49
0.788**	50
0.751**	51
0.604**	52
0.722**	53
0.556**	54
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-13) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات جماعات العمل، حيث تراوحت بين (0.872) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (47) وبين في حدها الأدنى (0.556) أمام العبارة رقم (54)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول رقم (4-14): معاملات الارتباط بين درجات فقرات تطوير الأفراد مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

تطوير الأفراد							
تطوير الشخصية		تطوير الدافع		تطوير المهارات		تطوير المهارات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.635**	67	**0.784	63	0.675**	59	0.836**	55
0.776**	68	**0.723	64	0.734**	60	0.813**	56
0.680**	69	**0.805	65	0.734**	61	0.829**	57
0.721**	70	**0.831	66	0.767**	62	0.841**	58

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-14) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين جميع فقرات تطوير الأفراد مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.841) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (58) وبين (0.635) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (67)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

سابعاً- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل (Cronbach's Alpha)، والنتائج موضحة في الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-15): معامل الفا كرونباخ الثبات لقياس ثبات الاستبانة.

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.802	10	تكنولوجيا المعلومات
0.650	13	تكنولوجيا الاتصال
0.751	23	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
0.840	16	تطوير الأفراد
0.842	08	تطوير جماعات العمل
0.908	23	تطوير التنظيم
0.939	47	التطوير التنظيمي
0.934	70	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول (4-15) أن قيمة معامل (Cronbach's Alpha) مقبولة لكل الأبعاد والمتغيرات حيث تراوحت قيمها ما بين (0.650 و 0.908)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.934) وهي قيمة ممتازة، وهي قيمة تدل على أننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة (93.4%) في حال ما تم توزيع أداة الدراسة على نفس عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

ولأن معرفة الخصائص الشخصية التي يتميز بها المستجوبين في عينة الدراسة ومستوى إدراكهم لمتغيرات الدراسة يعد أمر مهم للإمام بمختلف جوانبها، فقد خص هذا الجزء من البحث لتحقيق هذا المطلب، فمن خلال استقراء الخصائص الشخصية والوظيفية يمكننا معرفة مدى قدرة المستجيب على التفاعل مع أسئلة الاستبيان بالإضافة إلى أن العمر والمستوى التعليمي يمكنان من معرفة مدى ارتباط المستجوبين بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعنصر الخبرة كذلك يمكننا من معرفة إمكانية الإجابة الدقيقة على الأسئلة الخاصة بالجهود التطويرية في المنظمة. أما تحليل أسئلة الاستبيان فتمكنا من الوقوف على مدى توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمنظمة ومعرفة فعالية الجهود التطويرية فيها.

المطلب الأول: تشخص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وهنا يتم عرض عملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة)، وذلك عن طريق التفصيل في خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها.

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

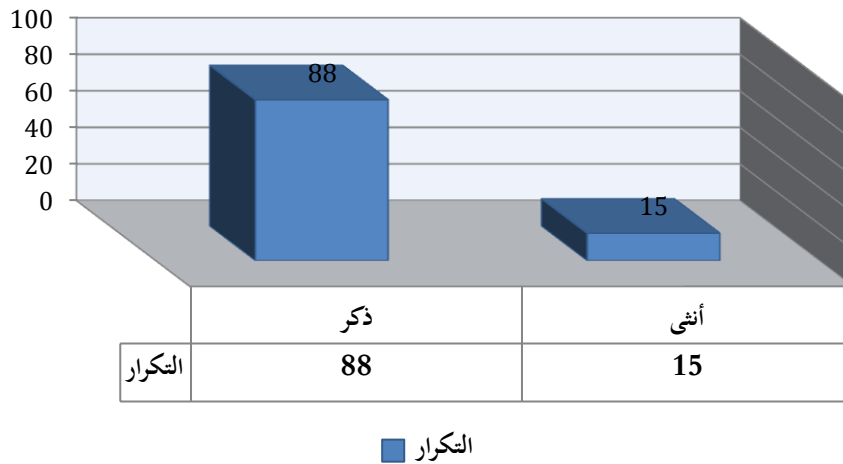
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

النسب المئوية	التكرار	البيان
85.4%	88	ذكر
14.6%	15	أنثى
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الجدول (4-16).

الفصل الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

من خلال الجدول (4-16) والشكل (4-4) يمكننا القول بأن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة (84.4%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (14.6%). ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بأن طبيعة ومتطلبات العمل باتصالات الجزائر بالجلفة وبالأخص الجوانب التقنية والفنية منها تتطلب قدرات رجالية كما أن الطبيعة الاجتماعية للمنطقة تحول دون ممارسة العنصر النسوي لمثل هذه الأعمال في الغالب.

ثانياً- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

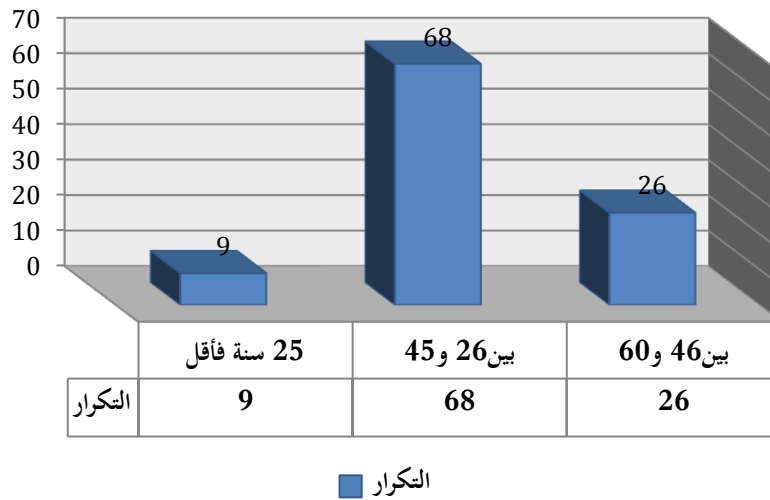
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسب المئوية	التكرار	البيان
08.7%	09	25 سنة فأقل
66.0%	68	بين 26 و 45
25.2%	26	بين 46 و 60
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الجدول (4-17).

من خلال الجدول (4-17) والشكل (4-5) نلاحظ أن الفئة أكثر انتشاراً في عينة هي فئة ما بين (26-45 سنة) بنسبة (66%)، وتليها فئة (من 46 إلى 60 سنة) بنسبة (25.2%)، وتليها فئة (25 سنة فأقل) بنسبة (8.7%). وعليه نستخلص أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة (26-45 سنة) ولهذه الفئة العمرية امتيازات عدة من بينها ما يلي:

- ✓ أفراد هذه الفئة العمرية لديهم إطلاع كافي ومقبول بطبيعة العمل ومتطلباته.
- ✓ أكثر من (74.7%) من عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (45 سنة) أي أنه مازال لديهم قابلية لاستقبال كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ مازال المستقبل الوظيفي لهذه الفئة ممتدا إلى سنوات أخرى وبالتالي فهم بحاجة إلى جهود تطويرية.

ثالثا- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

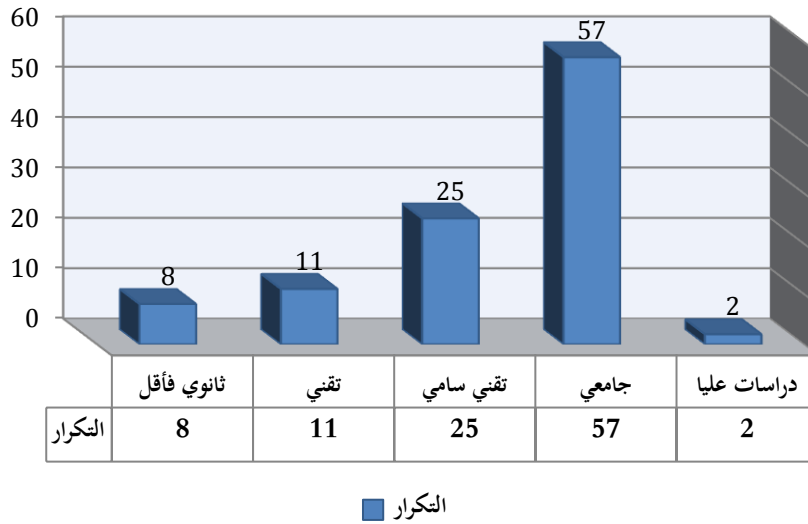
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرار	البيان
7.8%	8	ثانوي فأقل
10.7%	11	تقني
24.3%	25	تقني سامي
55.3%	57	جامعي
1.9%	2	دراسات عليا
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-18).

من خلال الجدول (4-18) والشكل (4-6) نلاحظ أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم فئة الحاصلين على المؤهل الجامعي (ليسانس - ماستر - مهندس دولة) بنسبة (55.3%)، تليها فئة تقني سامي بنسبة (24.3%)، ثم فئة المتحصلين على شهادة تقني بنسبة (10.7%)، ثم فئة ثانوي فأقل بنسبة (7.8%)، وأخيرا فئة الدراسات العليا بنسبة (1.9%).

الفصل الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

يلاحظ من المعطيات السابقة تنوع مستوى المستجوبين التعليمي ما بين الجامعيين وحملة الشهادات التقنية وهذا يرجع لتنوع الوظائف في المؤسسة المبحوثة ما بين الإدارية والتقنية. وامتلاك أغلب عينة الدراسة لشهادات مراكز التكوين المهني والشهادات الجامعة يعد مؤشر جيد يدل أن مجتمع الدراسة مجتمع مؤهل بمستوى عالٍ، هذا المستوى يمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

رابعاً- توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

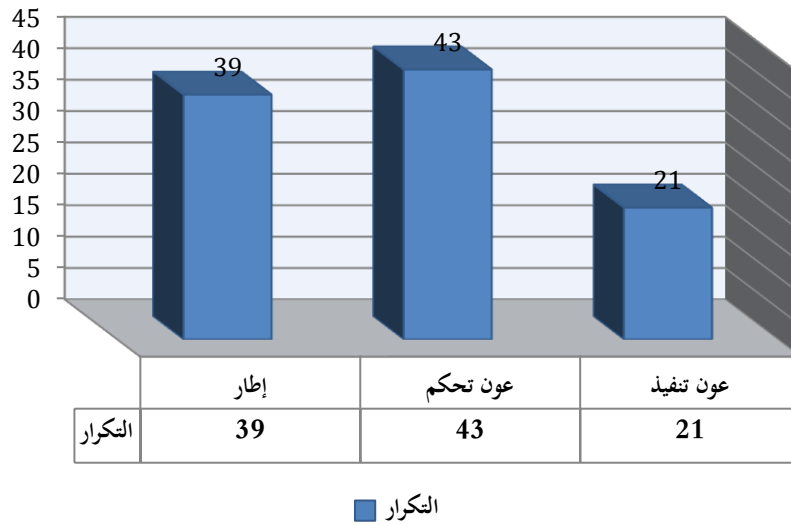
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (4-19): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
37.9%	39	إطار
41.7%	43	عون تحكم
20.4%	21	عون تنفيذ
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-19).

نلاحظ من خلال الجدول (4-19) والشكل (4-7) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة من ناحية التصنيف الوظيفي هي فئة (عون تحكم) بنسبة (41.7%)، ثم تليها فئة (إطار) وبنسبة (37.9%) ثم فئة (عون تنفيذ) بنسبة (20.4%).

إن غلبة فئة عون تحكم على عينة الدراسة يعزى لاحتلال هذه الفئة المرتبة الأولى في توزيع العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد مصداقية عينة الدراسة في تمثيل مجتمعها.

خامسا- توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.

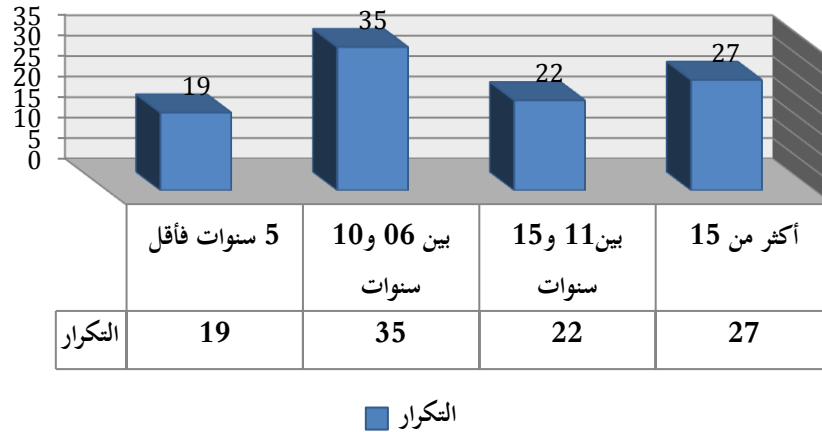
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

الجدول رقم (4-20): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.

النسب المئوية	التكرار	البيان
18.4%	19	5 سنوات فأقل
34.0%	35	بين 06 و 10 سنوات
21.4%	22	بين 11 و 15 سنوات
26.2%	27	أكثر من 15
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-20).

نلاحظ من الجدول رقم (4-20) والشكل (4-8) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الذين تتراوح مدة خدمتهم بين (6 و 10) وبنسبة تقدر بـ (34%)، تلتها فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة تقدر بـ (26.2%)، ثم تليها فئة (بين 11 و 15 سنة) بنسبة تقدر بـ (21.4%)، وأخيرا فئة من (5 سنوات) بنسبة (18.4%). وعليه نستخلص أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم (5 سنوات) بنسبة تقدر بـ (81.6%)، وهذا أمر مفيد لدراستنا، إذ أن أغلب الأسئلة تتطلب عاملين لديهم خبرة في المؤسسة، وهي مدة مقبولة لمعرفة أثر جهود التطوير التنظيمي المفتعلة من قبل المؤسسة على أداء عينة الدراسة.

المطلب الثاني: واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتصالات الجزائر بالجلفة من وجهة نظر عاملها.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل واقع اعتماد تكنولوجيا المعلومات باتصالات الجزائر بالجلفة من خلال محورين أساسيين هما: تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، ولتقدير مستوى هذا المتغير في المؤسسة محل الدراسة وجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده.

أولاً- واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات باتصالات الجزائر بالجلفة.

تقسم دراستنا تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاث أبعاد أساسية وهي: الحاسوب، البرمجيات، وقواعد البيانات. ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد تكنولوجيا

المعلومات.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/	
مرتفع	2	0.52826	4.0874	الحاسوب	الأبعاد
مرتفع	1	0.54406	4.1618	البرمجيات	
مرتفع	3	0.69450	3.8900	قواعد البيانات	
مرتفع	//	0.44366	4.0505	تكنولوجيا المعلومات	المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول رقم (4-21) أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات كان مرتفعاً وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0505)، بانحراف معياري قدره (0.44366)، وقد كانت البرمجيات أكثر أدوات هذه التكنولوجيا استغلالاً إذ بلغ متوسطها حسابي قيمة قدرها (4.1618) وانحراف معياري قدره (0.54406)، يليها الحاسوب بمتوسط حسابي قدره بـ (4.0874) وانحراف معياري قدره (0.52826)، وأخيراً قواعد البيانات بمتوسط حسابي قدره (3.8900) وانحراف معياري قيمته (3.8900).

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي ظهرت فيها "البرمجيات" في المرتبة الأولى وبمستوى توافر مرتفع، بأن البرمجيات هي أداة عمل رئيسية المنظمة نظراً لأن كل من موظفي الخط الأمامي يستخدمونها في تخليص المعاملات وكل قسم من أقسام المؤسسة يمتلك برمجيات خاصة به، فمصلحة الموارد البشرية لديها برنامج خاص بتسيير الأجور ومصلحة المحاسبة والمالية لديها برامج خاصة بها والمصالح التقنية تخصص لها برامج تقنية خاصة، هذه البرمجيات تطور باستمرار لتكون أكثر مرونة، وأكثر انسجاماً مع التكنولوجيا المستخدمة خاصة فيما يخص برمجيات التحكم التقنية.

الحاسوب الذي احتل المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، يستغل بكثافة، ولأنه يعد أداة أساسية في العمل فقد تخصصت المنظمة مصلحة خاصة بصيانة مثل هذه المعدات. المؤسسة تعتمد على الحاسوب المكتبي الثابت بشكل

الفصل الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

أساسي في عملها مبررة استخدامه على خلاف غيره من النماذج الحديثة له بأنه أكثر قوة في الأداء، ذا سعر منخفض بالمقارنة بغيره، مكوّنته سهلة الترقية.

يفسر بعد "قواعد البيانات" الذي احتل المرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع، بأن المنظمة تهتم جدا بقواعد بياناتها هذه القواعد تتنوع بتنوع أقسام المنظمة، فاتصالات الجزائر بالجلفة مطالبة بتحديث وتحسين البيانات والمعلومات الخاصة بها الموجودة بهذه القواعد بغرض عرضها على المديرية العامة، وفي إطار جهود مؤسسة اتصالات الجزائر في تحسين قواعد بياناتها نجد أنها قامت بتطوير قاعدة بياناتها الرئيسية إذ انتقلت من الاعتماد على قاعدة البيانات (GAÏA) إلى قاعدة أكثر تطورا والمسامات بـ (NGBSS)

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات على حدة:

1. الحاسوب:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (04,03,02,01) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحاسوب"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بالعدد الكافي في مؤسستنا.	4.2718	0.73022	2	موافق بشدة
02	الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	4.3204	0.71693	1	موافق بشدة
03	يتم تجديد وصيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية.	3.7864	0.74952	4	موافق
04	تُستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل.	3.9709	0.75998	3	موافق
	المستوى العام	4.0874	0.52826	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-22)، أن مستوى توفر الحواسيب واستغلالها كانت مرتفعة وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.0874)، بانحراف معياري قدره (0.52826)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (الحاسوب) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (02)، التي تضمنت «الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(4.3204)، بانحراف معياري قدره (0.71693). إن الموافقة الشديدة على هذه العبارة تؤكد كفاءة أجهزة المؤسسة في معالجة البيانات ورضا واكتفاء عينة الدراسة بأدائها، وهذا يعد من المؤشرات الجيدة التي تدل على جودة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم (01)، التي تضمنت «تتوفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بالعدد الكافي في مؤسستنا» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.2718)، بانحراف معياري قدره (0.73022)، والموافقة الشديدة على هذه العبارة كذلك تدل على أن المستجوبين لا يواجهون مشكل في توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بالعدد الكافي في مؤسستهم وهذا ما لحظناه عند زيارتنا للأقسام الإدارية في المؤسسة إذ توفر المؤسسة حاسوب لكل موظف بكل ملحقاته اللازمة.

- جاءت الفقرة رقم (04)، التي تضمنت «تُستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9709)، بانحراف معياري قدره (0.75998). إن موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة تؤكد حسن استغلال وكفاءة عينة الدراسة في استخدام الأجهزة المتاحة لهم وبالتالي نستطيع القول بأن هذه الأجهزة قد وظفت بالشكل الصحيح وأن المستفيد منها قد جُهِز كما ينبغي لاستخدامها.

- جاءت الفقرة رقم (03)، التي تضمنت «يتم تجديد وصيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7864)، بانحراف معياري قدره (0.74952). احتلال هذا العبارة للمرتبة الأخيرة في ترتيب العبارات وإن تم الموافقة عليها يدل على أن نشاط التجديد والصيانة للمعدات غير كافي خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة لا يمتثل طول مدة الأعطال أو عدم مواكبة الجديد في مجال تكنولوجيا الحاسوب وملحقاته.

2. البرمجيات:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (07،06،05) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "البرمجيات"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
05	البرمجيات المستخدمة تناسب وطبيعة العمل.	4.0583	0.66899	3	موافق
06	نستخدم في عملنا برمجيات خاصة تتفرد بها مؤسستنا.	4.3398	0.70785	1	موافق بشدة
07	تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها المستخدمة باستمرار.	4.0874	0.64332	2	موافق
	المستوى العام	4.1618	0.54406	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-23)، أن مستوى بعد البرمجيات كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.1618)، بانحراف معياري قدره (0.54406)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (البرمجيات) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (06)، التي تضمنت «نستخدم في عملنا برمجيات خاصة تتفرد بها مؤسستنا» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.3398)، بانحراف معياري قدره (0.70785)، إن الموافقة الشديدة على هذه العبارة أمر طبيعي جدا بفعل أن كيان هذه المؤسسة العملاقة وارتباطها بالمجال التكنولوجي وتخصصها يفرض عليها التفرد ببرمجيات مختلفة عن برمجيات المؤسسات الأخرى سواء في جانبها الوظيفي أو في محتواها.
- جاءت الفقرة رقم (07)، التي تضمنت «تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها المستخدمة باستمرار» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0874)، بانحراف معياري قدره (0.64332). الموافقة على هذه العبارة تطمئننا على حرص التجديد لدى المؤسسة ومسايرتها للتطور في مجال البرمجيات.
- جاءت الفقرة رقم (05)، التي تضمنت «البرمجيات المستخدمة تناسب وطبيعة العمل» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0583)، بانحراف معياري قدره (0.66899). إن اتفاق جل المستجوبين على أن البرمجيات كافية لأداء المهام المنوطة بهم يعد مؤشر جيد على استقرار وضعية المؤسسة من الناحية التكنولوجية لكن هذا الاكتفاء لا يعد مقياسا تاما إذ ما قورنت هذه البرمجيات وبرمجيات المؤسسات العاملة في نفس المجال.

3. قواعد البيانات:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (10,09,08) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "قواعد البيانات"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
08	تمتلك مؤسستي قاعدة بيانات تحوي معلومات كافية لإنجاز عملي.	3.9709	0.74697	1	موافق
09	أستطيع الوصول إلى البيانات التي أحتاجها بكل سهولة وفي الوقت المناسب.	3.8835	0.80806	2	موافق
10	البيانات التي أحصل عليها حديثة وتحدد باستمرار.	3.8155	0.84885	3	موافق
	المستوى العام	3.8900	0.69450	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-24)، أن مستوى توفر بعد قواعد البيانات كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8900)، بانحراف معياري قدره (0.69450)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (قواعد البيانات) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (08)، التي تضمنت «تمتلك مؤسستي قاعدة بيانات تحوي معلومات كافية لإنجاز عملي» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9709)، بانحراف معياري قدره (0.74697). إن شمولية وغنى قاعدة البيانات بالبيانات والمعلومات اللازمة لإتمام المهام مهم لتفادي تعطل العمل وبطء الأداء والموافقة على هذه العبارة يدل على أن اتصالات الجزائر بالجلفة قد وفقت في إغناء هذه القاعدة بالمعلومات الضرورية.
- جاءت الفقرة رقم (09)، التي تضمنت «أستطيع الوصول إلى البيانات التي أحتاجها بكل سهولة وفي الوقت المناسب» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8835)، بانحراف معياري قدره (0.80806)، وترجع الموافقة على هذه العبارة إلى أن طبيعة عمل هذه المؤسسة وارتباطها المباشر بالزبائن يتطلب توفر المعلومات بشكل حيني وسريع.
- جاءت الفقرة رقم (10)، التي تضمنت «البيانات التي أتحصل عليها حديثة وتحدد باستمرار» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(3.8155)، بانحراف معياري قدره (0.84885)، ولنفس السبب المذكور في العبارة السابقة فطبيعة العمل

تختم على المؤسسة تحديد معلوماتها وخاصة المتعلقة بعروض خدماتها والمعلومات المتعلقة باشتراك العميل.

ثانيا- واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال باتصالات الجزائر بالجلفة.

تقسم دراستنا تكنولوجيا المعلومات إلى بعدين أساسيين هما: شبكات الاتصال، الهاتف الذكي. ولتقدير

مستواهما وجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد تكنولوجيا

الاتصال.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/	
متوسط	1	0.41013	2.9612	شبكات الاتصال	الأبعاد
متوسط	2	0.54481	2.9184	الهاتف الذكي	
متوسط	//	0.40076	2.9398	تكنولوجيا الاتصال	المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول رقم (4-25) أعلاه أن مستوى توفر واستغلال تكنولوجيا الاتصال بالمنظمة كان متوسطا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.9398)، وانحراف معياري قدره (0.40076)، ومن حيث الترتيب احتلت شبكات الاتصال المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.9612) وانحراف معياري قدره (0.41013). تلاه "الهاتف الذكي" بمتوسط حسابي قيمته (2.9184)، وانحراف معياري قدره (0.54481).

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي تظهر فيها شبكات الاتصال في المرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، بتخصص هذه المؤسسة بالاتصالات وعلى الرغم من أن شبكة الإنترنت غير مفعلة داخل العمل إلا أن شبكة الإنترنت تخلفها، أما على مستوى الخارجي فإن الإنترنت تمثل منتج وخدمة تقدمها المؤسسة لعملائها، وتفسير التوسط في إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد هو عدم كفاية هذه الشبكات بالنسبة للموظفين، ونقص جودة الخدمة والشكاوى المتعلقة بالربط بالإنترنت وسرعة تدفقها بالنسبة للعملاء الخارجيين.

درجة دمج الهاتف الذكي في مقتضيات عمل المنظمة كانت متوسطة ويعزى ذلك لعدم استخدام هذه الأداة بصفة رسمية داخل المنظمة واستخدامه من قبل موظفيها يعد اجتهادات شخصية منهم فقط.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد تكنولوجيا الاتصال على حدة:

1. شبكات الاتصال:

يتكون هذا البعد من ثماني فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (11,12,13,14,15,16,17,18) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "شبكات الاتصال".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11	يوجد تواصل بين العاملين في مؤسستي من خلال الشبكة الداخلية (Intranet).	3.9515	0.96384	1	موافق
12	يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسستي وأحد شركاء العمل (شركاء، زبائن، موردين...) من خلال الشبكة الخارجية (Extranet).	2.2524	0.85999	5	غير موافق
13	توفر مؤسستي الربط بشبكة الإنترنت (Internet).	2.0097	0.60220	8	غير موافق
14	يساعدني البريد الإلكتروني بشكل كبير في القيام بعملتي.	3.9223	1.27333	2	موافق
15	للمؤسسة موقع على الإنترنت مفعّل ونشط باستمرار.	3.7282	0.70285	3	موافق
16	تستغل مؤسستي شبكات التواصل الاجتماعي لعرض خدماتها والتقرب إلى عملائها.	3.5243	0.94811	4	موافق
17	بإمكاني مزاولة عملي من مكان آخر خارج موقع المؤسسة (العمل عن بعد)، في البيت مثلا.	2.2330	1.08649	6	غير موافق
18	يمكننا عقد اجتماعات عن بعد وذلك عبر استخدام خصائص الإنترنت (بث فيديو مثلا).	2.0680	0.87741	7	غير موافق
	المستوى العام	2.9612	0.41013	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-26)، أن مستوى توفر بعد شبكات الاتصال كان متوسطا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.9612)، بانحراف معياري قدره (0.41013)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها (شبكات الاتصال) ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (11)، التي تضمنت «يوجد تواصل بين العاملين في مؤسستي من خلال الشبكة الداخلية (Intranet)» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9515)، بانحراف معياري قدره (0.96384)، والموافقة على هذه العبارة تؤكدنا من صحتها من خلال الزيارة الميدانية إذ أكد لنا أن هذه الشبكة تستخدم بقوة في التواصل بين العاملين.
- جاءت الفقرة رقم (14)، التي تضمنت «يساعدني البريد الإلكتروني بشكل كبير في القيام بعملتي» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9223)، بانحراف معياري قدره (1.27333)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها. ومثل ما أكد لنا استعمال شبكة الإنترنت فقد أكد لنا استخدام البريد الإلكتروني والتراسل فيه يتم من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) للمؤسسة إذ أن لكل موظف حساب خاص به ضمن هذه الشبكة.
- جاءت الفقرة رقم (15)، التي تضمنت «للمؤسسة موقع على الإنترنت مفعّل ونشط باستمرار» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7282)، بانحراف معياري قدره (0.70285). إن موقع مؤسسة اتصالات الجزائر دائماً ما يُحدث وذلك بعرض قائمة للخدمات الجديدة، بالإضافة إلى أن فضاء الزبون* يعتبر أكثر الأقسام نشاطاً في الموقع إذ يقوم العميل بإدارة اشتراكه فيه وبالتالي نستطيع القول بأن الموقع نشط ومفعّل.
- جاءت الفقرة رقم (16)، التي تضمنت «تستغل مؤسستي شبكات التواصل الاجتماعي لعرض خدماتها والتقرب إلى عملائها» في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5243)، بانحراف معياري قدره (0.94811)، ومن خلال تفحصنا لمواقع التواصل الاجتماعي تبيننا لنا أن للمؤسسة مواقع على: حساب (facebook) و (instagram) و (linkedin) و (twitter)، ولديها فيديوهات تعريفية لعروضها على (youtube) بالإضافة إلى فيديوهات تعليمية حول كيفية الاستفادة من خدماتها وآخر أخبارها كذلك.
- جاءت الفقرة رقم (12)، التي تضمنت «يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسستي وأحد شركاء العمل (شركاء، زبائن، موردين...)» من خلال الشبكة الخارجية (Extranet) في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها

* فضاء الزبون: هو فضاء يستطيع من خلاله الزبون الإطلاع كل المعلومات المتعلقة باشتراكه في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت (Idoom ADSL) أو (Idoom Fibir أو Idoom 4G)، وتسييره (الإطلاع على الفواتير الهاتفية وتاريخ انقضاء اشتراك الإنترنت، توقيف الإنترنت وإعادة تشغيلها وتعبئة الاشتراك عبر مختلف خدمات الدفع الإلكتروني).

من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.2524)، بانحراف معياري قدره (0.85999)، وكتعليق على هذه النتيجة فإن مؤسسة اتصالات الجزائر قد خصصت فضاءات للتعامل مع شركاء العمل مثل شبكة (ORACLE) وهي شبكة توريد يتم من خلالها توريد المؤسسة بمشتريات المعدات والتجهيزات مكتبية.

- جاءت الفقرة رقم (17)، التي تضمنت «بإمكانني مزاولة عملي من مكان آخر خارج موقع المؤسسة (العمل عن بعد)، في البيت مثلا» في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.2330)، بانحراف معياري قدره (1.08649)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتا في إجابات عينة الدراسة حولها. وبالتالي فإن المؤسسة ما زالت لم تصل إلى هذه المرحلة من أسلوب العمل، ويمكن تفسير عدم الموافقة على هذه العبارة من طرف المستجوبين بأن أغلب فروعها هي وكالات تجارية تتطلب التواصل المباشر مع الزبون كما أن طبيعة عمل المصالح التقنية تفرض ضرورة التواجد المكاني في موقع العمل. ولكن هذا لا ينفي قدرة المؤسسة على العمل بهذا الأسلوب لو أنها تعاملت مع العمل على الخط بنفس الجدية والأهمية التي يحظى بها العمل المكاني.

- جاءت الفقرة رقم (18)، التي تضمنت «يمكننا عقد اجتماعات عن بعد وذلك عبر استخدام خصائص الإنترنت (بث فيديو مثلا)» في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.0680)، بانحراف معياري قدره (0.87741)، رغم رفض هذه العبارة من قبل عينة الدراسة، إلا أنه قد أثبت لنا بأن مسؤولي الإدارة العليا هم من يقتصر عليهم الاستفادة من هذه الخاصية، إذ خصصت لهم قاعة اجتماعات مجهزة بالأدوات التكنولوجية اللازمة لعقد الاجتماعات البعيدة.

- جاءت الفقرة رقم (13)، التي تضمنت «توفر مؤسستي الربط بشبكة الإنترنت (Internet)» في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.0097)، بانحراف معياري قدره (0.60220). وقد بُررت عدم موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة بأن تشغيل الإنترنت داخل المؤسسة كان مفعّل لكنه منع في الآونة الأخيرة؛ واكتفي بالشبكة الداخلية، وقد يكون فرض هذا الإجراء لضمان العملية وعدم التسبب في العمل داخل المؤسسة لغلوا سلبيات الإنترنت على إيجابيتها، أي أن الإنترنت منتج يقدم للزبون غير مخصص للاستخدام الداخلي (داخل المؤسسة).

2. الهاتف الذكي:

يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (19، 20، 21، 22، 23) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الهاتف الذكي"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
19	هناك بعض التطبيقات الخاصة بعملية محملة على هاتفي الخاص.	1.6311	0.96384	5	غير موافق بشدة
20	يستطيع عملاؤنا أن يطلعوا على آخر مستجدات عروضنا من خلال الرسائل الترويجية التي يتلقونها عبر هواتفهم الذكية.	3.0583	0.78995	3	موافق بدرجة متوسطة
21	أعتقد أن دمج الهاتف الذكي في العمل يعد أسلوبا جيدا لتعزيز استقلالي وتحكمي الذاتي في العمل.	3.5728	0.78098	1	موافق
22	نستخدم هواتفنا الذكية في القيام بالأعمال المكتبية كتخزين الملفات، معالجة، مشاركة المعلومات.	3.0000	1.27333	4	موافق بدرجة متوسطة
23	أناقش أمور العمل مع زملاء العمل ومع الأطراف ذات العلاقة بمجال عملنا من خلال فضاءات مناقشة داخلية خاصة بنا من خلال هاتفي.	3.3301	0.70285	2	موافق بدرجة متوسطة
	المستوى العام	2.9184	0.54481	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-27)، أن مستوى استخدام الهاتف الذكي في العمل كان متوسطا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.9184)، بانحراف معياري قدره (0.54481)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (الهاتف الذكي) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (21)، التي تضمنت «أعتقد أن دمج الهاتف الذكي في العمل يعد أسلوبا جيدا لتعزيز استقلالي في العمل وتحكمي الذاتي فيه» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5728)، بانحراف معياري قدره (0.78098)، إن الموافقة على هذه العبارة يعكس حماس العاملين لدمج الهاتف الذكي في العمل والاستفادة من مزاياه.
- جاءت الفقرة رقم (23)، التي تضمنت «أناقش أمور العمل مع زملاء العمل ومع الأطراف ذات العلاقة بمجال عملنا من خلال فضاءات مناقشة داخلية خاصة بنا من خلال هاتفي» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.3301)، بانحراف معياري قدره (0.70285)، ويمكن تفسير الوسطية في الموافقة باعتماد أفراد المؤسسة فضاءات مناقشة لكنها

غير خاصة على سبيل المثال موقع الفيسبوك والذي يعتبر من أكثر المواقع استخداما لدى عينة الدراسة على حسب قولهم.

- جاءت الفقرة رقم (20)، التي تضمنت «يستطيع عملاؤنا أن يطلعوا على آخر مستجدات عروضنا من خلال الرسائل الترويجية التي يتلقونها عبر هواتفهم الذكية» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.0583)، بانحراف معياري قدره (0.78995)، وكتعليق على هذه النتيجة فقد فُعلت المؤسسة خدمة "تبليغات الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة يحدد فيها مبلغ الفواتير الهاتفية وآخر أجل لتسديدها" الانتقاد الذي تعرضت له هذه الخدمة هو ارتباطها بالمعامل موبليس فقط، وهذا ما أثار استنكار بعض زبائننا.

- جاءت الفقرة رقم (22)، التي تضمنت «نستخدم هواتفنا الذكية في القيام بالأعمال المكتبية كتخزين الملفات، معالجة، مشاركة المعلومات» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.0000)، بانحراف معياري قدره (1.27333)، وهذا يدل على أنه هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة حولها. إن النفي القاطع لهذه العبارة يعزى لعدم اعتماد الهاتف الذكي كأداة عمل في المؤسسة وبالتالي ففكرة الحوسبة الشبكية من خلال الهاتف الذكي فكرة غير دارجة أو معترف بها إلا في الحالات التطوعية للعاملين (أي العمل بما يرغبهم الخاصة من دون طلب الإدارة).

- جاءت الفقرة رقم (19)، التي تضمنت «هناك بعض التطبيقات الخاصة بعملية على هاتفي الخاص» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.6311)، بانحراف معياري قدره (0.96384)، إن احتلال هذه العبارة المرتبة الأخيرة في ترتيب العبارات يؤكد عدم اعتماد الهاتف الذكي كأداة عمل رسمية في المؤسسة.

المطلب الثالث: واقع التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة من وجهة نظر عاملينا.

تقسم دراستنا التطوير التنظيمي ضمن ثلاث أبعاد رئيسية تشمل: التنظيم، جماعات العمل، والأفراد، ومن أجل تحديد واقع التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير وأبعاده وذلك على النحو التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التطوير

التنظيمي.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/	
متوسط	1	0.51288	3.5884	بعد تطوير التنظيم	الأبعاد
متوسط	3	0.43036	3.4879	بعد تطوير جماعات العمل	
متوسط	2	0.50248	3.5643	بعد تطوير الأفراد	
متوسط	//	0.41520	3.5469	التطوير التنظيمي	المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-28)، أن مستوى التطوير التنظيمي بأبعاده كان متوسطا وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير إذ بلغ (3.5469)، وانحراف معياري قدره (0.41520)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حوله. ومن حيث ترتيب أبعاد هذا المتغير، فقد جاء بعد تطوير التنظيم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.5884) وانحراف معياري قيمته (0.51288)، يليه بعد تطوير الأفراد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.4879) وانحراف معياري قيمته (0.43036)، ثم بعد تطوير جماعات العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3.5643) وانحراف معياري قيمته (0.50248).

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي يظهر فيها "تطوير التنظيم" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بأن المنظمة خضعت لعدة جهود تطويرية مست بشكل أساسي هيكلها التنظيمي، مهامها، وخدماتها. ويفسر التوسط في إجابات عينة الدراسة على هذا البعد في أن محاولات التطوير هذه لا ترقى للمستوى المطلوب إذا أن سعيها هذا يوضع في إطار محاولاتها للحاق بركب مؤسسات الاتصالات العالمية التي تفوقها أشوطا. إن مقارنة أداء وخدمات هذه الأخيرة بمؤسسة اتصالات الجزائر هو الذي جعل أعضائها يرون أن جهدها التطويري من جانب التنظيم ليس كافيا. احتلال "تطوير الأفراد" للمرتبة الثانية من حيث الترتيب وبمستوى متوسط، يُفسر باعتماد المؤسسة لسياسة التكوين التقليدي لموظفيها فقط، والذي يكون في الغالب في شكله التلقيني، أما الاهتمام بتطوير الجانب السلوكي لعمالها فهو أمر غير معترف به، وبرامج التكوين المدرجة محتواها لا يخرج عن تدريب العمال حول كيفية أداء الأعمال المنوطة بهم فقط.

أما تفسير بعد "تطوير جماعات العمل" الذي احتل المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب وبمستوى متوسط، فهو يعود لعدم اعتماد المنظمة لسياسة معينة اتجاه تطوير جماعات العمل، سوى أنها سهلت تنسيق العمل بين أعضائها من خلال النظم وبرمجيات الجماعية، أو تكليفهم بمهام جماعية، لكنها مازالت بحاجة إلى برمجة فكرة القيام بدورات تدريبية حول آليات العمل الجماعي وسلوكيات الفرد ضمن جماعات العمل، وتحفيز موظفيها وحثهم على العمل الجماعي ووضع برنامج مكافآت لهم يعني بذلك، بالإضافة إلى البحث في طرق من شأنها أن تحسن قدراتها على فض النزاعات التنظيمية ودمج صيغة العمل بالفرق المدارة ذاتيا ضمن هيكلها التنظيمي.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي كل على حدة:

أولاً- وقع تطوير التنظيم باتصالات الجزائر بالجلفة.

تطوير المنظمة يشمل أبعاد فرعية متمثلة في: تطوير هيكلها التنظيمي، تطوير إستراتيجياتها، وتطوير ثقافتها، والتي سنقوم بتحليل فقراتها كل على حدة، على النحو التالي:

1. تطوير الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو بدوره يحوي إبعادا لا يمكن تجاهل التفصيل فيها، لشمولية هذا البعد ولأهميته في العملية التطويرية وتمس هذه الأبعاد كل من: مرونة الهيكل، السلطة والمسؤولية، خطوط الاتصال، هيكله الوظيفي، صناعة القرارات.

أ. مرونة الهيكل التنظيمي:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (24،25،26) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "مرونة الهيكل التنظيمي".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
24	تم استحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستي.	3.8835	0.66127	2	موافق
25	تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.	3.8155	0.57305	3	موافق
26	تم إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.	3.9126	0.57916	1	موافق
	المستوى العام	3.8706	0.43344	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-29)، أن مستوى مرونة الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8706)، بانحراف معياري قدره (0.43344)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (مرونة الهيكل التنظيمي) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (26)، التي تضمنت «تم إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9126)، بانحراف معياري قدره (0.43344).

- جاءت الفقرة رقم (24)، التي تضمنت «تم استحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستي» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8835)، بانحراف معياري قدره (0.66127).

- جاءت الفقرة رقم (25)، التي تضمنت «تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8155)، بانحراف معياري قدره (0.57305).

إن شكل هيكل التنظيمي هو من أكثر الأمور التي خضعت لجهود التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من بداية انفصالها عن البريد إلى وقتنا الحالي وقد مس هذا التطوير إلغاء أقسام عدة لم تعد المؤسسة في حاجة إليها ومن ثم استحداث أقسام أخرى تتماشى مع حاجات المؤسسة ومتطلبات العمل الجديدة وإنشاء وكالات تجارية جديدة لتخفيف الضغط عن الوكالات القديمة والتقرب إلى الزبون وإنشاء فروع تقنية جديدة كذلك، بالإضافة تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل المستويات الإدارية وضبط وظائفها بدقة وهذا ما التمسناه عند مراجعة خرائط هياكلها التنظيمية القديمة، كل الجهود التي مست شكل الهيكل التنظيمي تقع ضمن ما يعرف بالمرونة الهيكل التنظيمي، لكن هذه المرونة ليست بالمرونة المطلقة بالاعتبار أن هيكل المنظمة لا يزال هيكلًا وظيفيًا تقليديًا أي أن أي التغيير فيه يترتب عنه تكاليف لا حصر لها بالمقارنة بالهيكل الحديثة التي تكون فيها التكلفة المكانية ضئيلة.

ب. السلطة والمسؤولية:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (27،28،29) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "السلطة والمسؤولية"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الانجاء
27	حجم صلاحياتي يعادل مقدار مسؤولياتي.	3.7961	0.69111	3	موافق
28	تمت إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للتغيرات في مهام المؤسسة	3.8252	0.75961	2	موافق
29	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض مهامه.	4.0097	0.56871	1	موافق
	المستوى العام	3.8770	0.51342	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-30)، أن مستوى حسن توزيع السلطات والمسؤوليات كان مرتفعا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8770)، بانحراف معياري قدره (0.51342)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (السلطة والمسؤولية) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (29)، التي تضمنت «يفوض إلي رئيسي المباشر بعض مهامه» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0097)، بانحراف معياري قدره (0.56871). إن قدرة الرؤساء على إحالة بعض صلاحياتهم لمؤوسيتهم تعد من مؤشرات الهيكلية الجيدة للتنظيم تعكس ثقة الرئيس في المرؤوس، كما أنها تعد إحدى دلالات أهلية هذا الأخير وكفاءاته.
 - جاءت الفقرة رقم (28)، التي تضمنت «تمت إعادة توزيع المسؤوليات تبعا للتغيرات في مهام المؤسسة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8252)، بانحراف معياري قدره (0.75961). إن الموافقة عن هذه العبارة أمر متوقع نتيجة لحجم التغيرات التي تعرضت لها هذه المؤسسة، ولأن طبيعة عملها يتصف بالنشاط والتغيير المستمر فالمهام تتغير هي بدورها وتوزيع المسؤوليات كذلك.
 - جاءت الفقرة رقم (27)، التي تضمنت «حجم صلاحياتي يعادل مقدار مسؤولياتي» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7961)، بانحراف معياري قدره (0.69111). إن تعادل الصلاحيات المخولة للفرد العامل مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه من المؤشرات الدالة على صحة التنظيم ووقوع هذه العبارة في ذيل الترتيب يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في مدى تكافؤ الصلاحيات والمسؤوليات.
- ت. خطوط الاتصال:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (30،31،32) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "خطوط الاتصال"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
30	تندفق الاتصالات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة.	4.0000	0.62622	1	موافق
31	ازدادت الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية.	3.3398	1.07150	3	موافق بدرجة متوسطة
32	لا يوجد مشاكل في التنسيق والتواصل بين الوحدة التي تعمل بها والوحدات الأخرى والأطراف الخارجية ذات العلاقة بعملنا	3.4078	0.99446	2	موافق
	المستوى العام	3.5825	0.71814	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-31)، أن مستوى الاهتمام بخطوط الاتصال كانت متوسطة بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.5825)، بانحراف معياري قدره (0.71814)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً. انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشككة لبعد (خطوط الاتصال) ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (30)، التي تضمنت «تندفق الاتصالات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0000)، بانحراف معياري قدره (0.62622)، أي أن هناك سلاسة في صيرورة المعلومات ضمن الكيان التنظيمي.
- جاءت الفقرة رقم (32)، التي تضمنت «لا يوجد مشاكل في التنسيق والتواصل بين الوحدة التي تعمل بها والوحدات الأخرى والأطراف الخارجية ذات العلاقة بعملنا» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.4078)، بانحراف معياري قدره (0.99446)، ولأن اتصالات الجزائر بالجلفة متعددة الفروع وجب علينا التأكد من قدرة هذه المؤسسة على التنسيق بين مختلف وحداتها، وقد أثبت من خلال الإجابة على هذه العبارة أن هناك تنسيق لا بأس به بين الوحدات عبر ووسائل التواصل المذكورة سابقاً، بالإضافة إلى التواصل الذي يحدث مع الأطراف الخارجية حيث أعرب المستجوبون أنه لا يوجد مشاكل في التنسيق معهم.

- جاءت الفقرة رقم (31)، التي تضمنت «ازدادت الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.3398)، بانحراف معياري قدره (1.07150)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها، إن ازدياد مستوى الاتصالات الغير رسمية يحتمل تفسيرين أولهما عدم جدوى خطوط الاتصال الرسمية وهذى أمر سلبي يجب معالجته، أو سيادة روح الألفة بين أفراد المنظمة الأمر الذي جعلهم يعتمدون طرقاً غير رسمية في الاتصال. إن الاتصالات الغير رسمية هي أداة إيجابية لتعزيز مرونة العمل لو استغلت بالطريقة الصحيحة.

ث. هيكلية الوظائف:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (33,34,35,36) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "هيكلية الوظائف"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
33	تم تصميم وظيفتي لتكون أكثر غنى وأكثر تحدياً.	3.6117	0.86583	1	موافق
34	ألاحظ تحسن في مستوى صلاحياتي الإدارية والمالية وإشرافية والتنظيمية.	3.4369	1.03535	3	موافق
35	قامت المؤسسة بإلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوظائف الإدارية المختلفة.	3.2621	1.01905	4	موافق بدرجة متوسطة
36	إجراءات العمل أصبحت مختصرة وأكثر بساطة مما مضى.	3.5243	0.91656	2	موافق
	المستوى العام	3.4587	0.78364	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-32)، أن مستوى هيكلية الوظائف كانت متوسطة بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4587)، بانحراف معياري قدره (0.78364)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة لبعد (هيكلية الوظائف) ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (33)، التي تضمنت «تم تصميم وظيفتي لتكون أكثر غنى وأكثر تحدياً» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

- (3.6117)، بانحراف معياري قدره (0.86583)، إن الموافقة على هذه العبارة يرجع لطبيعة عمل هذه المنظمة التي يتصف بالحركة والتجديد المستمر الأمر الذي يبعد النمطية والروتين الذي قد يسود الوظائف.
- جاءت الفقرة رقم (36)، التي تضمنت «إجراءات العمل أصبحت مختصرة وأكثر بساطة مما مضى» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5243)، بانحراف معياري قدره (0.91656)، إن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في تبسيط الاجراءات وتخطي العديد من مراحل العمل (على سبيل المثال اجراءات دفع اشتراكات الإنترنت التي أصبح بالإمكان دفعها الكترونيا وكذلك تزويد المؤسسة بوسائط اتصال حديثة تسهل عملية التوصيل التقني بالإنترنت).
- جاءت الفقرة رقم (34)، التي تضمنت «ألاحظ تحسن في مستوى صلاحياتي الإدارية والمالية وإشرافية والتنظيمية» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.4369)، بانحراف معياري قدره (1.03535)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها. إن توسعة صلاحيات الموظف يحمل دلالة مهمة على ثقة المؤسسة به وعلى تطور قدراته بالإضافة إلى توسع أنشطة المنظمة.
- جاءت الفقرة رقم (35)، التي تضمنت «قامت المؤسسة بإلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوظائف الإدارية المختلفة» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.2621)، بانحراف معياري قدره (1.01905)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها. إن التحفظ والوسطية في الإجابة على هذه العبارة يبين أن عينة الدراسة مازالت ترى أن هناك ازدواجية وتكرار في المهام التي تحملها الوظائف وهذا يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في هذه الثغرة.

ج. صناعة القرارات:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (37,38,39,40) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "صناعة القرارات".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
37	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.	3.3495	1.07292	4	موافق بدرجة متوسطة
38	أرى بأن القرارات التي تُلزم بتنفيذها قرارات رشيدة.	3.3689	1.16308	2	موافق بدرجة متوسطة
39	القرارات التي تتخذ ترفق بخطة واقعية ودقيقة للتنفيذ.	3.3592	1.14493	3	موافق بدرجة متوسطة
40	معظم قرارات تحسن من وضعية المؤسسة.	3.6311	0.92874	1	موافق
	المستوى العام	3.4272	0.94560	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-33)، أن مستوى صناعة القرارات كان متوسطا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4272)، بانحراف معياري قدره (0.94560)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (صناعة القرارات) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (40)، التي تضمنت «معظم القرارات تحسن من وضعية المؤسسة» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6311)، بانحراف معياري قدره (0.92874)، إن الموافقة على هذه العبارة يعكس محاولة مسؤولي المنظمة تحسين وضعية مؤسستهم من خلال قراراتهم فقط لكن هذه المحاولات لا ترقى للمستوى المطلوب، وهذا ما تعكسه إجابات عينة الدراسة على الفقرات اللاحقة.

- جاءت الفقرة رقم (38)، التي تضمنت «أرى بأن القرارات التي تُلزم بتنفيذها قرارات رشيدة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.3689)، بانحراف معياري قدره (1.16308)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتا في إجابات عينة الدراسة حولها، إن التوسط في الإجابة على هذه العبارة يعكس عدم اقتناع العينة المستجوبة برشد القرارات المتخذة في المؤسسة أي أن المؤسسة كان بإمكانها أن تصنع قرارات أفضل حسب رأي المستجوبين، إن إدراك عينة

الدراسة للخلل في القرارات ينبهنا لنقطة مهمة ألا وهي مشاركة المرؤوسين في صنع القرار للاستفادة من آرائهم وخبراتهم وهذا ما سنراه في العبارة التي تلي العبارة الموالية.

- جاءت الفقرة رقم (39)، التي تضمنت «القرارات التي تتخذ ترفق بخطة واقعية ودقيقة للتنفيذ» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.3592)، بانحراف معياري قدره (1.14493)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها. من الجيد أن يتخذ مسئولو المؤسسة قرارات تتصف بالرشد والعقلانية ولكن من الضروري كذلك أن تربط هذه القرارات بخطط واقعية تجعل من تطبيقها أمراً ممكناً، إن توفر هذه الشروط في قرارات المؤسسة محل الدراسة تمت الإجابة عليها بتحفظ من قبل عينة الدراسة وهذا ما يدعوا إلى ضرورة إعادة النظر في الطريقة التي تنفذ بها القرارات.

- جاءت الفقرة رقم (37)، التي تضمنت «أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.3495)، بانحراف معياري قدره (1.07292)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها. إن الإجابة بدرجة متوسطة تبين أنه أحيانا ما يتم مشاركة الموظفين في عملية صناعة القرار لكن ما تبين لنا أثناء الزيارة الميدانية هي أن صلاحية المشاركة في اتخاذ القرار غير مفعلة ولكن يمكن أن يأخذ برأي الموظف في حالة كانت له خبرة كبيرة في مجال الأمر المتخذ القرار نحيته والقرارات التشغيلية اليومية لا غير على حسب رأي عينة الدراسة.

2. تطوير إستراتيجية المنظمة:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (41،42،43) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطوير إستراتيجية المنظمة".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
41	أرى أن الإستراتيجيات التي تختارها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها تتلاءم مع تطورات بيئة الأعمال الآن.	3.6699	0.99399	2	موافق
42	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	2.3786	1.02054	3	غير موافق
43	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	3.8835	0.77080	1	موافق
	المستوى العام	3.3107	0.67521	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-34)، أن مستوى تطوير إستراتيجية المنظمة كان متوسطا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.3107)، بانحراف معياري قدره (0.67521)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (تطوير إستراتيجية المنظمة) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (43)، التي تضمنت «تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8835)، بانحراف معياري قدره (0.77080)، إن الموافقة على هذه العبارة يعود لجهود تحديد العروض المقدمة للزبون وذلك بصفة دورية وتحسينها.

- جاءت الفقرة رقم (41)، التي تضمنت «أرى أن الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها تتلاءم مع تطورات بيئة الأعمال الآن» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6699)، بانحراف معياري قدره (0.99399)، ويمكن تبرير الموافقة على هذه العبارة في أن المنظمة وإن كانت خدماتها لا ترقى للمستوى المطلوب إلا أنها تسعى لتطوير عملها وهذا ما نلاحظه في مساعيها لأتمتة علاقتها مع الزبون وكذا مشروع الألياف الضوئية وتوسعة مجال عملها.

- جاءت الفقرة رقم (42)، التي تضمنت «تسعى المؤسسة جاهدة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.3786)، بانحراف معياري قدره (1.02054)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها، إن عدم الموافقة على هذه العبارة لاحظنا أثره في تعليقات الزبائن عبر موقع المنظمة في شبكات التواصل الاجتماعي والتي في الغالب جسدت في شكاوى حول أسعار الإنترنت التي اعتبرها الزبون جد مرتفعة مقارنة بأسعار الإنترنت في البلدان المجاورة، وشكاوى حول بطء تدفق الإنترنت، وشكاوى متعلقة بتوصيل الإنترنت للمناطق الغير مستفيدة منها.

3. تطوير ثقافة المنظمة:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (44،45،46) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطوير ثقافة المنظمة".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
44	لدي تقبل عالٍ لأي تغيير تقوم به المؤسسة	3.6505	0.76323	2	موافق
45	أرى بأننا نستطيع التأقلم والتعامل بشكل إيجابي مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي نتواجد فيه مؤسستنا.	3.6117	0.92071	3	موافق
46	أرى أن مؤسستنا مميزة بشكل خاص في أسلوب عملها	3.8058	0.91885	1	موافق
	المستوى العام	3.6893	0.69430	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-35)، أن مستوى تطوير ثقافة المنظمة كان مرتفعاً بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6893)، بانحراف معياري قدره (0.69430)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (تطوير ثقافة المنظمة) ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (46)، التي تضمنت «أرى أن مؤسستنا مميزة بشكل خاص في أسلوب عملها» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8058)، بانحراف معياري قدره (0.91885)، ونرى بأن الموافقة على هذه العبارة يمكن أن تعزى لروح الانتماء الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة اتجاه مؤسستهم مما يجعلهم يرون هذا الاختلاف ويعتزون به.
- جاءت الفقرة رقم (44)، التي تضمنت «لدي تقبل عالٍ لأي تغيير تقوم به المؤسسة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6505)،

بانحراف معياري قدره (0.76323)، إن المؤسسة في مسار حياتها خضعت لعدة تغييرات وهذا ما يفسر الرد الإيجابي على هذه العبارة لاعتقاد عينة الدراسة على فكرة التغيير، وبالتالي فإننا نستطيع أن نقول أن لأفراد المنظمة ثقافة مرنة.

- جاءت الفقرة رقم (45)، التي تضمنت « أرى بأننا نستطيع التأقلم والتعامل بشكل إيجابي مع عادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي نتواجد فيه مؤسستنا» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6117)، بانحراف معياري قدره (0.92071)، إن القدرة على التأقلم مع ثقافات المجتمع الذي نتواجد فيه المؤسسة يعد أمر ضروري ذلك لأن وكالات المنظمة تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن ولأن مؤسسة موزعة عبر التراب الوطني الذي يعرف بالتنوع الثقافي فتوفر قدرة التكيف هذه ضرورية، لكن قبول هذه العبارة لا يعكس قدرة أفراد المنظمة على التأقلم مع ثقافة المجتمع الذي هي فيه بعد أن علمنا أن أغلب أفرادها من نفس المجتمع، وهذه سياسة جيدة اعتمدها المنظمة لتفادي الاختلافات الثقافية ولاعتبارات أخرى غيرها.

ثانيا- وقع تطوير جماعات العمل باتصالات الجزائر بالجلفة.

يتكون هذا البعد من ثمانية فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي:
(47،48،49،50،51،52،53،54) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطوير جماعات العمل"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
47	يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل.	3.6699	0.79691	3	موافق
48	يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.	3.5437	0.81381	6	موافق
49	أتفق مع زملائي في كيفية تنفيذ أهداف المؤسسة.	4.0874	0.70163	1	موافق
50	تقيم اجراءات العمل الجماعي وتحديث بشكل مستمر.	2.4078	0.92288	8	غير موافق
51	أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها أن تحسن أداء المؤسسة.	3.8058	0.82911	2	موافق
52	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عضوية الوحدة التي أنتمي إليها (تغير أفرادها) وذلك بما يصب في صالح هذه الوحدة.	3.2524	0.96729	7	موافق بدرجة متوسطة
53	إذا كُلفنا بعمل جماعي فإن الإدارة تحرص على أن يكون أفراد الجماعة متنوعي المهارات.	3.5825	0.90233	4	موافق
54	ليس هناك مشاكل بين أفراد المجموعة التي أعمل معها.	3.5534	0.93649	5	موافق
	المستوى العام	3.4879	0.43036	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-36)، أن مستوى تطوير جماعات العمل كان متوسطا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8507)، بانحراف معياري قدره (0.59152)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (تطوير جماعات العمل) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (49)، التي تضمنت «أتفق مع زملائي في كيفية تنفيذ أهداف المؤسسة» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0874)، بانحراف معياري قدره (0.70163)، إن وحدة الهدف وتكاتف أفراد المؤسسة في البحث في

سبل تحقيق هذا الهدف يعد مؤشر جيد من مؤشرات انسجام أفرادها وهذا يعد من أهم أهداف نشاط تطوير جماعات العمل.

- جاءت الفقرة رقم (51)، التي تضمنت «أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها أن تحسن أداء المؤسسة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8058)، بانحراف معياري قدره (0.8291). نفسر هذه النتيجة بعلو روح المبادرة وإتحاد أفراد المنظمة إتجاه تحسين وضعية المنظمة.
- جاءت الفقرة رقم (47)، التي تضمنت «يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6699)، بانحراف معياري قدره (0.79691)، ويمكن تفسير الرد الإيجابي على هذه العبارة بأنه يعود لتماسك أعضاء المؤسسة وسيادة الجو الأسري كما سبق أن قلنا.
- جاءت الفقرة رقم (53)، التي تضمنت «إذا كُلفنا بعمل جماعي فإن الإدارة تحرص على أن يكون أفراد الجماعة متنوعي المهارات» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5825)، بانحراف معياري قدره (0.90233)، إن تنوع مهارات أعضاء الجماعة أمر ضروري لضمان الفاعلية في العمل وتحقيق تكامل في أداء الفريق وتبادل الخبرات، والإجابة بالإيجاب على هذه العبارة يعد أمرا طبيعيا لمنع الازدواجية في العمل وتحقيق الانتفاع من كامل المهارات.
- جاءت الفقرة رقم (54)، التي تضمنت «ليس هناك مشاكل بين أفراد المجموعة التي أعمل معها» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5534)، بانحراف معياري قدره (0.93649)، بررت الموافقة على هذه العبارة أثناء الزيارة الميدانية بأنه لا يوجد مؤسسة خالية من المشاكل إلا أن تماسك أفرادها والجو الأسري فيها يحول دون طغيان المشاكل بين أعضائها وفي حال كان هناك مشكل فإن الكل يبادر لحل هذا الخلاف بمعية الإدارة.
- جاءت الفقرة رقم (48)، التي تضمنت «يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل» في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5437)، بانحراف معياري قدره (0.81381). إن التعليق بإيجاب على هذه العبارة التمس أثره خلال الزيارات الميدانية إذا لاحظنا سيادة الجو الأسري داخل المؤسسة وكذا تعاونهم في العمل.
- جاءت الفقرة رقم (52)، التي تضمنت «تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عضوية الوحدة التي أنتمي إليها (تغير أفرادها) وذلك بما يصب في صالح هذه الوحدة» في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.2524)، بانحراف معياري قدره (0.96729)، وهذا يدل على أنه هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة حولها، إن التوسط الإجابة على هذه العبارة برر بأن المؤسسة تميل إلى فكرة ثبات الفرد في وظيفته وتغير عضوية الأفراد يكون في حالة تغيير هيكله الوحدات فحسب.

- جاءت الفقرة رقم (50)، التي تضمنت «تقييم اجراءات العمل الجماعي وتحدث بشكل مستمر» في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.4078)، بانحراف معياري قدره (0.92288)، إن رفض هذه العبارة من قبل عينة الدراسة يراد إلى أنه لا يوجد برنامج عمل جماعي بالمؤسسة فهي لا تهتم بفكرة العمل الجماعي بشكل رسمي وبالتالي فإن فكرة تقييم إجراءات عملها يعد أمراً مستبعداً.

ثالثاً- وقع تطوير الأفراد باتصالات الجزائر بالجلفة.

يتكون هذا البعد من أربع أبعاد فرعية متمثلة في (المعارف، المهارات، الخبرات، والشخصية) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد فرعي على النحو التالي:

1.المعارف:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (55،56،57،58)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعارف"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
55	تحرص مؤسستي على توظيف حملة الشهادات المهنية والأكاديمية وذوي المعارف العالية.	3.8932	0.79104	1	موافق
56	أعتقد أن معارفي الحالية تفي بتحقيق أغراض رفع مستوى أداء المؤسسة.	3.8058	0.90811	2	موافق
57	يتم توزيع المهام في مؤسستي بناءً على معارف الموظفين المتزايدة اتجاه أعمالهم وتخصصاتهم التي يشغلونها.	3.5825	1.08034	3	موافق
58	تشجع المؤسسة نشاطات التعلم والتطوير المستمر لدى عاملينا.	2.3592	1.09235	4	غير موافق
	المستوى العام	3.4102	0.66408	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-37)، أن مستوى المعارف كان متوسطاً بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4102)، بانحراف معياري قدره (0.66408)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها (المعارف) ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (55)، التي تضمنت «تحرص مؤسستي على توظيف حملة الشهادات المهنية والأكاديمية وذوي المعارف العالية» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8932)، بانحراف معياري قدره (0.79104)، إن الموافقة على هذه العبارة أكد لنا من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية إذ أن أغلب أفراد العينة كانوا من حملة الشهادات الجامعية.
- جاءت الفقرة رقم (56)، التي تضمنت «أعتقد أن معارفي الحالية تفي بتحقيق أغراض رفع مستوى أداء المؤسسة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8058)، بانحراف معياري قدره (0.90811)، إن الإجابة بالإيجاب على هذه العبارة يدل على أن هناك طاقات معرفية غير مستغلة يجدر بالمؤسسة أن تضعها بعين الاعتبار.
- جاءت الفقرة رقم (57)، التي تضمنت «يتم توزيع المهام في مؤسستي بناءً على معارف الموظفين المتزايدة اتجاه أعمالهم وتخصصاتهم التي يشغلونها» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5825)، بانحراف معياري قدره (1.08034)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها، إن الموافقة على هذه العبارة يُفسر بأن المهام تقدم للأكثر كفاءة في تنفيذها وبما أن المؤسسة تسعى للتطوير على مستوى التكنولوجيا وبالضبط تكنولوجيا الإنترنت فإنها تضع اهتماماتها هذه بين يدي ذوي المعرفة في هذا المجال.
- جاءت الفقرة رقم (58)، التي تضمنت «تشجع المؤسسة نشاطات التعلم والتطوير المستمر لدى عاملاتها» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.3592)، بانحراف معياري قدره (1.09235)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتاً في إجابات عينة الدراسة حولها، إن عدم الموافقة على هذه العبارة يعود لثانوية أهمية التعلم بالنسبة للمؤسسة وكذا لتركيزها على نشاطاتها الوظيفية لا غير. إن عدم التفات المنظمة لمثل هذه المفاهيم الحديثة "التعلم التنظيمي" يبين أن المنظمة مازالت تتصف بالجمود ومازالت لم تنقل نفسها إلى مصاف المؤسسات المتطورة لأن مفهوم التعلم وإثراء معرفة الموظف هي أساس قيام واضمحلال بعض المؤسسات فالمعرفة تأتي بالفرص والمزايا التنافسية وهي تعد رأس مال يجب أن يستثمر فيه.

2. المهارات:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (59، 60، 61، 62)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المهارات".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
59	لدي الرغبة في تطوير مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية.	3.9709	0.91240	1	موافق
60	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	3.8641	0.86374	2	موافق
61	تقوم المؤسسة بنقلي من وظيفتي إلى وظائف أخرى في نفس مستوي الإداري لكي أتقن العمليات التي تكمل عمليات وظيفتي وأتمكن من تكوين صورة شاملة حول طبيعة عملي.	2.1165	0.80806	4	غير موافق
62	تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية أعلى.	3.4466	0.80108	3	موافق
	المستوى العام	3.3495	0.55499	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-38)، أن مستوى المهارات كان متوسطا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.3495)، بانحراف معياري قدره (0.55499)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (المهارات) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (59)، التي تضمنت «لدي الرغبة في تطوير مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9709)، بانحراف معياري قدره (0.91240)، إن وجود دافعية لدى أفراد المؤسسة نحو تطوير مهاراتهم يوفر عليها الكثير من الجهد إذ ما أرادت المؤسسة تطوير مهارات أعضائها.
- جاءت الفقرة رقم (60)، التي تضمنت «توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8641)، بانحراف معياري قدره (0.86374)، والموفقة على هذه العبارة تأكده إحصائيات برنامج التكوين الفارط ذكرها في المبحث السابق.

- جاءت الفقرة رقم (62)، التي تضمنت «تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية أعلى» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.4466)، بانحراف معياري قدره (0.80108)، إن الموافقة على هذه العبارة تعود لحرص المؤسسة على أهلية الموظف للوظيفة المرقى لها فتفوض له بعض مهامها ويُخضع للإشراف وتقدم له لدورات تكوينية في مجالها إذا تطلب الأمر ذلك.

- جاءت الفقرة رقم (60)، التي تضمنت «تقوم المؤسسة بنقلي من وظيفتي إلى وظائف أخرى في نفس مستواي الإداري لكي أتقن العمليات التي تكمل عمليات وظيفتي وأتمكن من تكوين صورة شاملة حول طبيعة عملي» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.1165)، بانحراف معياري قدره (0.80806). إن نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى يكون لتغطية مناصب شاغرة في الغالب وهذا ما يفسر عدم الموافقة على هذه العبارة.

3.الدوافع:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (63،64،65،66)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الدوافع".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
63	أنا منضبط في أداء عملي.	4.0000	0.85176	1	موافق
64	تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.	3.5437	0.98793	4	موافق
65	لدي القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.	3.9029	0.86902	3	موافق
66	طموحي يفوق إمكانيات الوظيفة المتاحة لي.	3.9612	0.77867	2	موافق
	المستوى العام	3.8519	0.66369	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-39)، أن مستوى بعد الدوافع كان مرتفعا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8519)، بانحراف معياري قدره (0.66369)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانساً.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (الدوافع) ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (63)، التي تضمنت «أنا منضبط في أداء عملي» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0000)، بانحراف معياري قدره (0.85176)، إن الانضباط في العمل يعد من المؤشرات المهمة لقياس دافعية الأفراد نحو العمل، والموافقة على هذه العبارة من قبل عينة الدراسة يحتسب كنقطة إيجابية لصالح المؤسسة كما أن غرس روح الانضباط في العمل يدخل ضمن مساعي المؤسسة لتطوير أفرادها.
- جاءت الفقرة رقم (66)، التي تضمنت «طموحي يفوق إمكانيات الوظيفة المتاحة لي» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9612)، بانحراف معياري قدره (0.77867)، إن الموافقة على هذه العبارة يشير إلى وجود فجوة مابين طموح أفراد المؤسسة والإمكانيات الموفرة لهم وبالتالي فإننا نستطيع القول بأن هناك فرص ضائعة يجدر بالمؤسسة أن تستغلها.
- جاءت الفقرة رقم (65)، التي تضمنت «لدي القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9029)، بانحراف معياري قدره (0.86902)، إن تطور المنظمة يقوم على الأفكار الابتكارية ومجهودات التحسين ووجود هذه القدرة لدى عينة الدراسة يعد ميزة يجب أن تستغل من قبل المؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (64)، التي تضمنت «تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5437)، بانحراف معياري قدره (0.98793)، إن وقوع هذه العبارة في ذيل الترتيب يدل على حاجة لمنظمة لإعادة النظر في سياسة التحفيز التي تعتمد عليها سواءً كانت مادية و معنوية.

4. الشخصية:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (67،68،69،70)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الشخصية".

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
67	أتحمل مسؤولية عملي وأواصل القيام به رغم الصعوبات التي قد تواجهني.	4.0388	0.85086	1	موافق
68	لدي القدرة على الإحتفاظ بضبط النفس حتى في المواقف التي تضايقني.	3.9806	0.85153	2	موافق
69	أفضل أن أقوم أنا بقيادة النشاط الاجتماعي (المناقشات والأعمال الجماعية مثلا).	3.3010	1.07407	3	موافق بدرجة متوسطة
70	لا أهتم كثيرا باختلاطي الاجتماعي بباقي الموظفين.	3.2621	1.17957	4	موافق بدرجة متوسطة
	المستوى العام	3.6456	0.72805	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-40)، أن مستوى الشخصية كان متوسطا بالنسبة لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.6456)، بانحراف معياري قدره (0.72805)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (الشخصية) ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (67)، التي تضمنت «أتحمل مسؤولية عملي وأواصل القيام به رغم الصعوبات التي قد تواجهني» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0388)، بانحراف معياري قدره (0.85086). إن القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة صعوبات العمل وعدم الاتكالية من العناصر المهمة التي يجب على المؤسسة أن تتحررها في موظفيها وتعمل على تطويرها لديهم، وقد ثبت من خلال هذه الفقرة أن سمة تحمل المسؤولية متوفرة لدى عينة البحث وهذه نقطة تحسب لصالح المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم (68)، التي تضمنت «لدي القدرة على الإحتفاظ بضبط النفس حتى في المواقف التي تضايقني» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9806)، بانحراف معياري قدره (0.85153). إن الاتزان الانفعالي سمة مطلوبة جدا؛ خاصة لدى موظفي الخطوط الأمامية أي الموظفين الذين يتعاملون بصفة مباشرة مع الزبائن وكل الموظفين بصفة عامة نظرا لضغط العمل الموجود في المنظمة، وقد أثبت المستجوبون أن لديهم قدرة ثبات انفعالي

جيدة، هذه القدرة أو السمة يجب أن يُركز عليها كون أن المنظمة منظمة خدامتيه وبالتالي فإن موظفيها يمثلون واجهة تعكس صورة المنظمة وسمعتها.

- جاءت الفقرة رقم (69)، التي تضمنت «أفضل أن أقوم أنا بقيادة النشاط الاجتماعي (المناقشات والأعمال الجماعية مثلا)» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.3010)، بانحراف معياري قدره (1.07407)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتا في إجابات عينة الدراسة حولها. إن القدرة على الأخذ بزمام الأمور واتسام موظفي المنظمة بالصفات القيادية يعد من الدلالات الواضحة للصحة التنظيمية ويضفي نوعا من القوة ويرفع من مكانة المنظمة؛ وبالتالي فإن وجود هذه السمة بصفة متوسطة في المنظمة يدعوا إلى ضرورة العمل عليها.

- جاءت الفقرة رقم (70)، التي تضمنت «لا أهتم كثيرا باختلاطي الاجتماعي بباقي الموظفين» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.2621)، بانحراف معياري قدره (1.17957)، وهذا يدل على أنه هناك تشتتا في إجابات عينة الدراسة حولها، إن التوسط في الإجابة على الفقرة يدل على أن سمة الاجتماعية موجودة بشكل متوسط لدى موظفي المنظمة، وكما نعلم فإن القدرة الموظف على التفاعل الجيد مع زملائه أمر لازم كون أن أعمال المنظمة مكتملة لبعضها ولتبادل الخبرات مع الزملاء كما أن سمة الاجتماعية تضيف جو من الود داخل المنظمة وهذا ما يلزم المنظمة ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للموظف داخلها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في اختبار أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة والتأكد من صحة الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من أربع فرضيات أساسية سنسعى للتأكد من صحتها كل على حدة، إذ سنحاول في البداية عرض كل فرضية بصفة كلية، ثم سنتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، وهي:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاسوب على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

■ الفرضية الفرعية الثانية:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرمجيات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقواعد البيانات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

من أجل اختبار هذه الفرضيات سنعمد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (Factory Inflation Variance-VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. والقاعدة العامة هنا تقول أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي يؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4-41): نتائج معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل.

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
تكنولوجيا المعلومات	الحاسوب	1.475	0.678
	البرمجيات	1.510	0.662
	قواعد البيانات	1.116	0.896

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-41) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.116 و 1.510)، بالإضافة إلى أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.896 و 6.662)، وبناءً عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات).

أولاً- أثر الحاسوب على التطوير التنظيمي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر الحاسوب كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

الجدول رقم (4-42): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاسوب على

التطوير التنظيمي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	3.604	1	3.604	19.235	0.000*
الخطأ	18.925	101	0.187		
الكلية	22.529	102	//		
*دال إحصائي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (4-42) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحاسوب على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)
الحد الثابت	2.213	0.334	6.620	0.000*
الحاسوب (X ₁₁)	0.356	0.081	4.386	0.000*
معامل الارتباط (R)	0.400		* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)	
معامل التحديد (R ²)	0.160			
معادلة النموذج	Y= 2.213+0.356x ₁₁ + ei			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاسوب على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.386) وقيمة احتمالية بلغت (0.000^*) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يبلغ (0.05). قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار نستخلص أن زيادة الاستغلال الجيد للحاسوب بوحدة واحدة يزيد من التطوير التنظيمي بـ (0.356). معامل الارتباط يساوي (0.400) وهذا يدل على أن هناك ارتباط متوسط وموجب بين الحاسوب والتطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

معامل التحديد (R^2) يساوي (0.16) أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (16%)، وعليه يمكن القول أن الحاسوب يفسر ما قيمته (16%) من التطوير التنظيمي، ويبقى ما قيمته (84%) تفسره متغيرات أخرى. وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحاسوب على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة». ثانيا- أثر البرمجيات على التطوير التنظيمي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر البرمجيات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

الجدول رقم (4-44): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر البرمجيات على التطوير التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	2.914	1	2.914	15.004	0.000*
الخطأ	19.615	101	0.194		
الكلي	22.529	102	//		
* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (4-44) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. الجدول رقم (4-45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البرمجيات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)
الحد الثابت	2.375	0.337	7.055	0.000*
البرمجيات (X ₁₂)	0.311	0.080	3.874	0.000*
معامل الارتباط (R)	0.360		* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)	
معامل التحديد (R ²)	0.129			
معادلة النموذج	$Y = 2.375 + 0.311x_{12} + e_i$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرمجيات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (3.874) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000^*) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يبلغ (0.05). قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار نستخلص أن زيادة الاستغلال الجيد للبرمجيات بوحدة واحدة يزيد من التطوير التنظيمي ب (0.311). معامل الارتباط يساوي (0.360) وهذا يدل على أن هناك ارتباط متوسط وموجب بين البرمجيات والتطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

معامل التحديد (R²) يساوي (0.129) أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (12.9%) وعليه يمكن القول أن البرمجيات تفسر ما قيمته (12.9%) من التطوير التنظيمي، ويبقى ما قيمته (87.1%) تفسره متغيرات أخرى.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرمجيات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .
ثالثاً- أثر قواعد البيانات على التطوير التنظيمي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر قواعد البيانات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.
الجدول رقم (4-46): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر قواعد البيانات على التطوير التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	2.083	1	2.083	10.291	0.002*
الخطأ	20.446	101	0.202		
الكلي	22.529	102	//		
*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (4-46) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.002^*) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.
الجدول رقم (4-47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر قواعد البيانات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)
الحد الثابت	2.867	0.253	11.314	0.000*
قواعد البيانات (x13)	0.206	0.064	3.208	0.002*
معامل الارتباط (R)	0.304		*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)	
معامل التحديد (R ²)	0.092			
معادلة النموذج	Y= 2.867+0.206x ₁₃ + ei			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقواعد البيانات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (3.208) وبقية احتمالية بلغت (0.002^*) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يبلغ (0.05).

قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار نستخلص أن زيادة الاستغلال الجيد لقواعد البيانات بوحدة واحدة يزيد من التطوير التنظيمي بـ (0.206). معامل الارتباط يساوي (0.304) وهذا يدل على أن هناك ارتباط متوسط وموجب بين قواعد البيانات والتطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

معامل التحديد (R^2) يساوي (0.092) أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (9.2%) وعليه يمكن القول أن قواعد البيانات تفسر ما قيمته (9.2%) من التطوير التنظيمي، ويبقى ما قيمته (90.8%) تفسره متغيرات أخرى.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقواعد البيانات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة».

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا الاتصال بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

وتفرع عن هاته الفرضية فرضيتين فرعيتين، تتمثلان في:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشبكات الاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

■ الفرضية الفرعية الثانية:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة» .

من أجل اختبار هذه الفرضيات سنعمد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (Factory Inflation Variance-VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-48): نتائج معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد تكنولوجيا الاتصال كمتغير مستقل.

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
تكنولوجيا الاتصال	شبكات الاتصال	1.185	0.844
	الهاتف الذكي	1.185	0.844

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-48) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) للبعدين تقل عن (10) حيث بلغت قيم هذه المعاملات (1.185) لكليهما، بالإضافة إلى أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.844) لكل من البعدين، وبناءً عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (تكنولوجيا الاتصال).

أولاً- أثر شبكات الاتصال على التطوير التنظيمي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر شبكات الاتصال كبعد من أبعاد تكنولوجيا الاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

الجدول رقم (4-49): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر شبكات الاتصال على التطوير التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	0.597	1	0.597	2.751	0.100
الخطأ	21.932	101	0.217		
الكلية	22.529	102	//		
*دال إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-49) أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.100) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكن القول أن النموذج غير صالح لإختبار الفرضية. وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشبكات الاتصال على التطوير التنظيمي».

ثانيا- أثر الهاتف الذكي على التطوير التنظيمي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر الهاتف الذكي كبعد من أبعاد تكنولوجيا الاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة. الجدول رقم (4-50): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهاتف الذكي على التطوير التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	1.121	1	1.121	5.286	0.024*
الخطأ	21.409	101	0.212		
الكلية	22.529	102	//		
* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (4-50) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.024^*) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. الجدول رقم (4-51): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)
الحد الثابت	3.171	0.221	14.351	0.000*
الهاتف الذكي (x22)	0.183	0.080	2.299	0.024*
معامل الارتباط (R)	0.223		* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)	
معامل التحديد (R ²)	0.050			
معادلة النموذج	$Y=3.171+0.183x_{22}+ e_i$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.299) وبقيمة احتمالية بلغت (0.024^*) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يبلغ (0.05). قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار نستخلص أن زيادة استخدام الهاتف الذكي في إنجاز الأعمال بوحدة واحدة يزيد من التطوير التنظيمي بـ (0.183).

معامل الارتباط يساوي (0.223) وهذا يدل على أن هناك ارتباط منخفض وموجب بين الهاتف الذكي والتطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

معامل التحديد (R^2) يساوي (0.050) أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (5%) وعليه يمكن القول أن استخدام الهاتف الذكي في العمل يفسر ما قيمته (5%) من التطوير التنظيمي، ويبقى ما قيمته (95%) تفسره متغيرات أخرى.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة».

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال على المتغير التابع والمتمثل في التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

الجدول رقم (4-52): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	5.075	2	2.537	14.537	0.000*
الخطأ	17.455	100	0.175		
الكلية	22.529	102	//		
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (4-52) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-53): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)
الحد الثابت	1.484	0.420	3.535	0.001*
تكنولوجيا المعلومات	0.467	0.096	4.842	0.000*
تكنولوجيا الاتصال	0.106	0.101	1.045	0.299
معامل الارتباط (R)	0.475		*دال إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)	
معامل التحديد (R^2)	0.225			
معادلة النموذج	$Y=1.484+0.467x_1+0.106x_2+ ei$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول رقم (4-53) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (4.842)، وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.475)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.225)، وعليه نستنتج أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة تفسر ما نسبته (22.5%) من التطوير التنظيمي الحاصل في اتصالات الجزائر بالجلفة.

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، في حين لم يكن هذا الأثر معنويا بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال. بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة».

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة (فرضية الفروقات).

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضية الفروقات بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ذلك لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، وجاءت الفرضية الرئيسية لهذا الاختبار كما يلي:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة) باتصالات الجزائر بالجلفة».

وتتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للنوع الاجتماعي باتصالات الجزائر بالجلفة».
- الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للعمر باتصالات الجزائر بالجلفة».
- الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى إلى للمؤهل العلمي باتصالات الجزائر بالجلفة».
- الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للتصنيف الوظيفي باتصالات الجزائر بالجلفة».
- الفرضية الفرعية الخامسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى لمدة الخدمة باتصالات الجزائر بالجلفة».

أولاً- أثر النوع الاجتماعي على آراء العينة حول متغيرات الدراسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للإختلاف في النوع الاجتماعي قمنا باختبار الفرضية الفرعية الأولى، وقد استخدمنا اختبار (Independent Samples Test) لأنه لدينا فئتين في النوع الاجتماعي هما (ذكر، أنثى)، والنتائج مبينة في الجدول الآتي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-54): نتائج اختبار (Independent S. T Test) للفروقات في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للنوع الاجتماعي.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ذكر	3.3864	0.32417	3.664	0.058
	أنثى	3.5038	0.44103		
التطوير التنظيمي	ذكر	3.6575	0.44646	2.833	0.905
	أنثى	3.7284	0.60497		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (4-54) كما يلي:

✓ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.664)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.058) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للنوع الاجتماعي.

✓ **التطوير التنظيمي:** قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.905)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.905) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى للنوع الاجتماعي.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للنوع الاجتماعي باتصالات الجزائر بالجلفة».

وعليه نستخلص أن ذكور وإناث العينة المدروسة يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات حول كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي.

ثانياً- أثر العمر على آراء العينة حول متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تبعا للاختلاف في العمر قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا ثلاثة فئات للعمر وهي (25 سنة فأقل، من 26 إلى 45 سنة، من 46 إلى 60 سنة)، والنتائج مبينة في الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-55): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للعمر.

المحور	الفترة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	25 سنة فأقل	09	3.3056	0.340	(100-2)	2.976	0.056
	بين 26 و 45	68	3.4615	0.335			
	بين 46 و 60	26	3.2857	0.341			
	المجموع	103	3.4035	3.436			
التطوير التنظيمي	25 سنة فأقل	09	3.753	0.446	(100-2)	0.218	0.805
	بين 26 و 45	68	3.669	0.497			
	بين 46 و 60	26	3.633	0.412			
	المجموع	103	3.667	0.469			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (4-55) كما يلي:

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال: قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.976)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.056) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى لعامل العمر.

✓ التطوير التنظيمي: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.218)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.805) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى لعامل العمر.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للعمر باتصالات الجزائر بالجلفة».

وعليه نستخلص أن جميع الفئات العمرية للعينة المدروسة يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات حول كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي، أي لا يوجد اختلاف في آرائهم.

ثالثاً- أثر المؤهل العلمي على آراء العينة حول متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، واستخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا خمسة فئات (ثانوي فأقل، تقني، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-56): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ثانوي فأقل	8	3.4764	0.43465	(98-4)	1.912	0.114
	تقني	11	3.4175	0.27593			
	تقني سامي	25	3.2443	0.28792			
	جامعي	57	3.4555	0.35473			
	دراسات عليا	2	3.5442	0.22573			
	المجموع	103	3.4035	0.34361			
التطوير التنظيمي	ثانوي فأقل	8	3.8057	0.62643	(98-4)	0.387	0.817
	تقني	11	3.7007	0.36317			
	تقني سامي	25	3.5937	0.43885			
	جامعي	57	3.6691	0.49081			
	دراسات عليا	2	3.8247	0.03010			
	المجموع	103	3.6678	0.46998			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (4-56) كما يلي:

✓ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.912)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.114) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للمستوى التعليمي.

✓ **التطوير التنظيمي:** قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.387)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.817) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للمستوى التعليمي باتصالات الجزائر بالجلفة».

رابعا- أثر التصنيف الوظيفي آراء العينة حول متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للاختلاف في التصنيف الوظيفي قمنا باختبار الفرضية

الفرعية الرابعة، وقد استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا ثلاثة فئات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والنتائج مبيّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-57): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للتصنيف الوظيفي

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	إطار	21	3.4833	0.31293	-2) (100)	0.923	0.401
	عون تحكم	43	3.3595	0.32308			
	عون تنفيذ	39	3.4091	0.37981			
	المجموع	103	3.4035	0.34361			
التطوير التنظيمي	إطار	21	3.7946	0.44855	-2) (100)	0.996	0.373
	عون تحكم	43	3.6489	0.48723			
	عون تنفيذ	39	3.6205	0.46154			
	المجموع	103	3.6678	0.46998			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-57) كما يلي:

- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.923)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.401) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى للتصنيف الوظيفي.
- ✓ التطوير التنظيمي: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.996)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.373) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى للتصنيف الوظيفي.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى للتصنيف الوظيفي باتصالات الجزائر بالجلفة».

خامساً- أثر مدة العمل في المؤسسة على آراء العينة حول متغيرات الدراسة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تبعا لاختلاف مدة العمل بالمؤسسة قمنا باختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وقد استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا أربع فئات (5 سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، والنتائج مبيّنة في الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-58): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	5 سنوات فأقل	19	3.426	0.341	(3,99)	0.687	0.494
	بين 06 و 10	35	3.414	0.349			
	بين 11 و 15	22	3.447	0.262			
	أكثر من 15	27	3.336	0.400			
	المجموع	103	3.403	0.343			
التطوير التنظيمي	5 سنوات فأقل	19	3.842	0.432	(3,99)	1.119	0.345
	بين 06 و 10	35	3.619	0.552			
	بين 11 و 15	22	3.612	0.398			
	أكثر من 15	27	3.652	0.425			
	المجموع	103	3.667	0.469			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (4-58) كما يلي:

✓ **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.687)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.494) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

✓ **التطوير التنظيمي:** قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.119)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.345) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التطوير التنظيمي تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) تعزى لمدة العمل باتصالات الجزائر بالجلفة».

خلاصة الفصل الرابع:

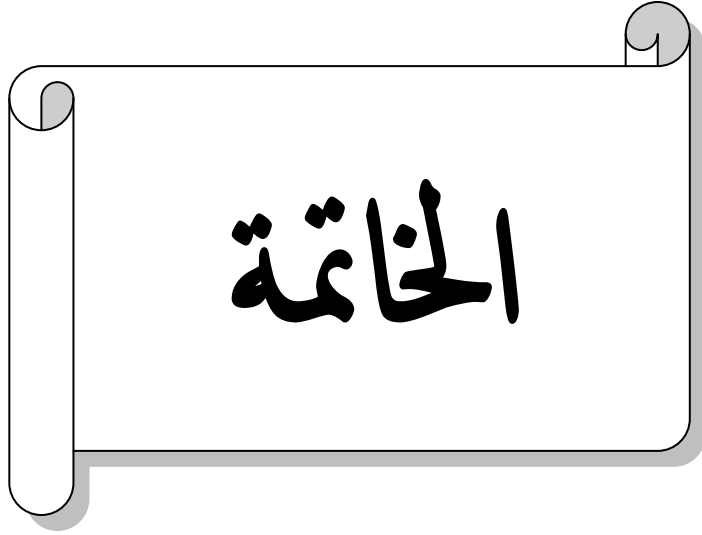
عرضنا في هذا الفصل الطبيعة الميدانية للدراسة وكيفية إجرائها، حيث تناولنا بداية التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل والتفصيل في الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال عرض لأنموذج الدراسة وتحديد المنهج المتبع والأدوات المستخدمة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم الطرق الإحصائية المستخدمة فيها، ثم تطرقنا إلى بناء وتصميم أداة الدراسة، ثم قمنا بالاختبارات الإحصائية للصلاحيات ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي الذي أظهر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي وهذا ما سمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية، وتوصلنا من خلال معامل الارتباط (Spearman) للاتساق الداخلي إلى نتائج إيجابية، كما بلغت قيمة ثبات الدراسة (Cronbach's Alpha) للدراسة ككل (0.934) وهي قيمة عالية وممتازة تدل على ثبات وصدق الاستبانة.

توصلنا في هذه الدراسة كذلك إلى أن (85.4%) من عينة الدراسة هم ذكور، وأن (74.7%) منهم لا يتجاوز عمرهم (45 سنة)، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد كان (المستوى الجامعي) المستوى الغالب بنسبة (55.3%) من عينة الدراسة، والتصنيف الوظيفي الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي فئة (عون تحكم) بنسبة (41.7%)، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم (5 سنوات) بنسبة (81.6%).

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى أن مستوى تكنولوجيا المعلومات كان مرتفعا حسب إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى كل أبعادها المتمثلة في: الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، أما بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال فقد كان مستوى استخدامها في المؤسسة متوسطا.

كما خالصنا أيضا إلى أن مستوى التطوير التنظيمي كان متوسطا وهذا ما يعكسه توسط مستوى كل أبعاده المتمثلة في: تطوير التنظيم، تطوير جماعات العمل، تطوير الأفراد، وعليه يمكن القول بأنه يجب على المؤسسة أن تعمل على رفع اهتمامها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن تعيد النظر في أسلوب دمجها لهذه التكنولوجيا ضمن ممارسات وأنشطة المنظمة بالطريقة الصحيحة والعملية من أجل الوصول إلى أعلى مستويات التطوير التنظيمي.

اختبار فرضيات الدراسة بين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تكنولوجيا المعلومات بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، بينما أثبت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشبكات الاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة. كما توصلنا أيضا إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة تفسر ما مقداره (22.5%) من قيمة التباين الحاصل في التطوير التنظيمي. أما بالنسبة لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة فقد جاءت كلها متجانسة على الرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.



إن الهدف من هذه الدراسة هو إيضاح مساهمات تكنولوجيا المعلومات الاتصال في إحداث التطوير التنظيمي بمنظمات الأعمال، وبذلك تمحورت إشكالية البحث حول (كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟)، وبعد مراجعة وتحليل للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، ومن خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث (اتصالات الجزائر بالجلفة) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

أولاً - أهم نتائج القسم النظري:

- تتمثل تكنولوجيا المعلومات في المعرفة العلمية والأساليب والمعدات التي تُمكن من إدارة المعلومات (جمع، معالجة، تخزين، توزيع) وهذا بما يخدم أهداف المنظمة. ومن بين أهم أدوات هذه التكنولوجيا نجد: "مختلف أجهزة الإعلام الآلي، البرمجيات، قواعد البيانات"، هذه الأدوات ساهمت بشكل كبير في تسهيل معالجة البيانات والسيطرة على المعلومات، وتحويل العمل الإداري من شكله التقليدي إلى الإلكتروني، وتكوين قاعدة تقنية قوية لبناء نظم إدارة المعرفة.
- تتمثل تكنولوجيا الاتصال في مختلف الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة، ومن بين أكثر أدوات الاتصال رواجاً نجد الهاتف الذكي إذ يعد الملازم والمرافق الدائم للموظف في الوقت الحالي، مما دعا إلى ضرورة استغلال هذه الميزة لتلبية احتياجات المنظمة المختلفة إذ ساهم وبشكل كبير في تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية والتعاون، وسمح بإمكانية التنظيم المرن للعمل وتبادل المعلومات بصفة أنية. شبكات الاتصال (الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت) هي بدورها من الأدوات الأكثر رواجاً في عالم الاتصال اليوم والتي تعد شبكة الإنترنت أهمها وما نتج عنها من شبكات التواصل الاجتماعي التي عُدت نقطة تحول مهمة في علاقة المنظمة بعملائها فمن خلال هذه الشبكات أصبحت المنظمة أكثر تفاعلاً معهم، أكثر إطلاعاً على عيوبها، وساهمت كذلك في تعزيز قيمة علامتها التجارية بالإضافة إلى تقليل تكاليف الترويج.
- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتجلي في كونها مساهم فعال في تعزيز تنافسية المنظمات وتحسين كفاءتها التشغيلية من خلال تحسين الجودة، زيادة سرعة الأداء، تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى مساهماتها في تحسين عملية اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للعملاء وتمكين المنظمة من التكيف مع ظروف بيئة العمل.
- التطوير التنظيمي هو نشاط منهج؛ مستدام؛ طويل المدى؛ ومخطط له، يشمل المنظمة بأكملها أو جزءاً كبيراً منها، يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة، ويستند على الأطر المفاهيمية والمنطلقات الأساسية والإستراتيجيات والعمليات المنبثقة من العلوم السلوكية، والتي قد تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة بالاستعانة بأطراف مساعدة خارجية كجهات استشارية، ويتم ذلك عن طريق إحداث التغيير المناسب في الأفراد، جماعات العمل والتنظيم، وذلك بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.

- يرتبط التطوير التنظيمي بالعديد من المصطلحات المقاربة أهمها التغيير التنظيمي، إذ يمثل التطوير التنظيمي أحد مداخله، بحيث يقدم نماذج تبين كيفية إحداث التغيير التنظيمي معتمداً في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يتشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية، أما عن جوانب الاختلاف بين هذين المصطلحين فجوهراً يتمثل في أن التغيير التنظيمي يسعى إلى تغيير الهدف أو الوسيلة، بمعنى إعطاء بديل مسبق؛ فيفرض بذلك بديل معين ويعرضه على التجربة ومن ثم تبقى النتيجة احتمالية. أما التطوير التنظيمي فهو يتيح الفرص لعدة بدائل متوفرة للتنظيم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ونتيجته تحتم بالضرورة مبدأ الإيجابية.
- يركز التطوير التنظيمي على الترسخ والديمومة لبرامج التغيير لتصبح هذه البرامج منهج عمل للمنظمة. فهو بذلك يمثل امتداداً طويلاً المدى للوضعية المرغوب فيها للمنظمة، تنتج من خلال تمليك الأفراد قدرات التحديث المستمر والتعامل الجيد والمرن مع الأحداث المستقبلية ومهارات العمل الجماعي وتغطي المشكلات القائمة.
- يمس التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية أولها **تطوير الأفراد** ويشمل هذا التطوير تطوير معارفهم، مهاراتهم، دوافعهم وشخصياتهم، ثم **تطوير جماعات العمل** والذي يركز على فاعلية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أطراف الجماعة من نزاعات أو خلافات والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات. **وتطوير التنظيم** ويسعى التطوير التنظيمي من خلال هذا المحور إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات وهيكل العلاقات والسلطات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويهتم كذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتطوير إجراءات العمل وأساليبه وتطوير العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم وفرص التجديد والابتكار، كما يمس التطوير هنا تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ومراجعة أهدافها وتطوير خياراتها الإستراتيجية.
- نجاح مشروع التطوير يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتطوير، ولذلك فإن إدارة المنظمة مطالبة بتحديد الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد وتنفيذ متطلبات المشروع بالإضافة إلى اختيار المدخل المناسب من التطوير حسب احتياجاتها.
- يفترض بأن التطوير التنظيمي برنامج مخطط يستهدف إحلال الشيء الجيد بدل السيئ لذا قليلاً ما نسمع عن مقاومة التطوير خاصة وأن التطوير التنظيمي يعطي عناية مركزة للجانب السلوكي، لكن تبين لنا أن التطوير التنظيمي لا يستثنى من مشكل المقاومة لأنه يمس مصالح أوجه الفساد في المنظمة. تفرض هذه المقاومة مجموعة من التحديات التي تعرقل سير البرنامج التطويري وتتباين بين تحديات فردية كمقارنة البدائل والعدوى الاجتماعية، وتحديات تنظيمية كنقص القيادة المؤهلة والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء وغيرها من التحديات..

- ترتب عن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نظام العمل بروز العديد من صيغ العمل الجديدة من بينها التجارة الإلكترونية والتي طورت علاقة المنظمة مع العملاء وساهمت في تسريع المعاملات والتوسع في الأسواق وتخفيض تكلفة تسويق للمنتجات. بالإضافة إلى بروز مفهوم الأعمال الإلكترونية والذي يقوم على مبدأ جعل كافة أعمال المنظمة إلكترونية سواءً كانت تجارية مالية، خدماتية أو إدارية وجعل علاقتها مع كافة أطراف الأعمال على الخط "أي أن مجال الأعمال الإلكترونية أشمل من التجارة الإلكترونية" كما ظهر لنا مفهوم المنظمة الافتراضية كمفهوم مطور لمفهوم الأعمال الإلكترونية إذ يعكس هذا المفهوم التحرر المكاني والزمني في أداء نشاط المنظمة. بالإضافة إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية الهادفة لتحقيق إدارة منخفضة التكاليف، سرعة الأداء ودقيقة الخدمة من خلال جعل أنشطة المكتب ومهامه الروتينية كلها إلكترونية وبالتالي تطوير أداءها.
- تطوّر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال ترتب عنه تطور في أشكال الهياكل التنظيمية كذلك، فأصبحت الهياكل الشبكية والمفلطحة والمقلوبة نماذجاً المعاصرة لها، ونتج عن تصاعد استخدام العمل الشبكي إضعاف مبدأ وحدة الأوامر، منح استقلالية أكبر للموظف، والتركيز على العمليات الأساسية كون أن المنظمات أصبحت أكثر مهنية وتخصصاً، والاعتماد المتزايد على الفرق المدارة ذاتياً. ومن انعكاسات الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد كذلك ما يمس الأفراد إذ تصاعدت الحاجة إلى عمال المعرفة والعمال ذوي المهارات التكنولوجية، وتوسع استخدام صيغ العمل عن بعد والاعتماد في تطوير الأفراد على أساليب التكوين عن بعد. تكنولوجيا المعلومات ساهمت كذلك في تطوير جماعات العمل من خلال دمج نظم المعلومات الجماعية والتطبيقات والبرامج الجماعية ضمن مقتضيات عملها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كذلك تتدخل في تدليل الصعاب التي قد تواجه تطبيق مداخل التطوير التنظيمي، فإعادة الهندسة مثلاً تقوم على مبدأ التخلص من زوائد الأعمال وهذا ما يتحقق من خلال أتمتة العمليات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة أداة رقابية توفر معلومات حول سيرورة النشاط وتظهر توقعات حوله وتعزز العلاقة مع العملاء وتسهل عملية التوصل معهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الذي يعد أهم العناصر التي تتركز عليها فلسفة هذا المدخل، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير المنظمات من ناحيته الإستراتيجية من خلال المساعدة في التعامل مع قوى التنافس وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف وتوفير معلومات على المورد والمنافسين والأطراف ذات العلاقة بالإضافة إلى دمج هذه التكنولوجيا في الأنشطة الرئيسية والداعمة لسلسلة القيمة.

ثانياً- أهم نتائج القسم التطبيقي:

من أهم ما خلصت إليه الدراسة من ناحيتها التطبيقية نجد:

1. أن اتصالات الجزائر بالجلفة تعد فرعاً من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهي شركة عمومية ذات أسهم براس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية ولا سلكية بالجزائر، وقد اختيرت هذه المؤسسة لسببين رئيسيين أولهما تعرضها لجهود التطوير التنظيمي حيث قامت بالعديد من التغيرات الهيكلية المتتالية والتي

كان أهمها انفصالها عن البريد بالإضافة إلى أنها مؤسسة ناشطة في مجال الاتصالات وبالتالي فهي المؤسسة الأنسب لتطبيق دراستنا عليها.

2. انطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشقيها تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات توصلنا إلى أنها يمكن أن تقاس انطلاقاً من ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات)، أما بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال فتوصلنا إلى أنها يمكن أن تقاس من خلال بعدين رئيسيين هما: (شبكات الاتصال، الهاتف الذكي). أما المتغير التابع فكان التطوير التنظيمي، الذي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (تطوير التنظيم، تطوير جماعات العمل، تطوير الأفراد).
3. شملت عينة الدراسة ما يقارب نصف مجتمع الدراسة، إذ وزعنا انطلاقاً من ذلك (130) استمارة استبانة عشوائياً على مختلف العاملين بالمؤسسة، استرجعنا منها (114) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (87.69%)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (103) بنسبة بلغت (79.23%) وهي نسبة عالية نوعاً ما تعكس التفاعل الإيجابي الكبير للعاملين مع البحث.
4. كانت جميع فقرات الاستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس مصداقية أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني، وهذا ما يدعمه معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للدراسة ككل والذي بلغ (0.934)، وهي قيمة ممتازة تدل أن الدراسة تمتاز بثبات عالٍ جداً، إذ تعني بأننا متأكدون بنسبة (93.4%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث.
5. كتحليل لأهم العوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الذكور بنسبة بلغت (85.4%)، وأن ما نسبته (74.7%) من هذه العينة لا يتجاوز عمرهم (45 سنة)، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد كان (المستوى الجامعي) المستوى الغالب بنسبة (55.3%) من عينة الدراسة، والتصنيف الوظيفي الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة هي فئة (عون تحكّم) بنسبة (41.7%)، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم (5 سنوات) بنسبة (81.6%).
6. بصفة عامة مستوى تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة كان مرتفعاً وفقاً لآراء عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0505)، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أبعادها المتمثلة في: (الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات) إذ بلغت قيمة متوسطاتها الحسابية المرجحة (4.0874) و(4.1618) و(3.8900) على التوالي.
7. مستوى تكنولوجيا الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة كان متوسطاً وفقاً لآراء عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.9398)، وهذا ما يعكسه مستوى أبعادها التي جاءت بمستويات متوسطة والمتمثلة في: (شبكات الاتصال، الهاتف الذكي) إذ بلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة لهما (2.9612) و(2.9184) على التوالي.

8. مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة كان متوسطا وفقا لآراء عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.5469)، وهذا ما يعكسه مستوى أبعاده التي جاءت جميعا بمستويات متوسطة المتمثلة في: (التنظيم، جماعات العمل، الأفراد) إذ بلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة لها (3.5884) و(3.4879) و(3.5643) على التوالي.
9. جاءت جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات) ذات علاقة ارتباطية طردية مع التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة حيث بلغت قيمة معاملات ارتباطها على التوالي (0.400)، (0.360)، (0.304). كما توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.
10. أسفرت الدراسة كذلك عن وجود علاقة ارتباطية بين الهاتف الذكي والتطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.223)، وأثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة، في حين توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشبكات الاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.
11. أثبتت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.
12. توصلنا في الأخير إلى أن آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية اتجاها متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التطوير التنظيمي) جاءت كلها متجانسة وغير متباينة.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- برزت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات تفيد المنظمة المبحوثة والمنظمات الجزائرية الأخرى والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي عموماً، والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:
1. ضرورة التخطيط لتطوير البنية التحتية التكنولوجية من أجل تقوية وتدعيم المنظمة. بما في ذلك توفير الاعتمادات والمخصصات المالية اللازمة والكافية.
 2. ضرورة دعم المنظمات الجزائرية وخاصة "مؤسسة اتصالات الجزائر" بكوادر إدارية وفنية مدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والحرص على تأهيل العمال بدورات تكوينية تمكن من رفع كفاءتهم وفقاً للتطورات والاتجاهات الحديثة في تقديم الخدمة.
 3. اعتماد تقنيات التسويق الإلكتروني والعمل على التقليل من حالة المواجهة الشخصية مع مقدم الخدمة لتقليل التكاليف والجهد والوقت.
 4. العمل على تصميم قاعدة بيانات موحدة تتصف بالمرونة، وتحديثها بصفة مستمرة.

5. العمل على تحسين تدفق المعلومات بين الإدارة المركزية ومختلف فروعها، وبين المستويات الإدارية المختلفة، ومع عملائها كذلك.
6. الاهتمام بدمج الهاتف الذكي وبصفة رسمية في سياق العمل والاهتمام بتطوير شبكات الاتصال ومعالجة مشاكل سرعة تدفق الانترنت.
7. وضع معايير ومؤشرات محددة لتقييم جهود التطوير التنظيمي وكذا كفاءة أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة ومتابعة مدى حسن استغلالها.
8. ضرورة الاستعانة بمستشارين مختصين في التطوير التنظيمي لتحقيق الاستفادة من خبراتهم ومشاركة أعضاء التنظيم في العملية التطويرية للتقليل من حالات المقاومة وجعلهم حالات فاعلة فيه.
9. تهيئة العاملين لقبول التطوير التنظيمي بالمنظمة من خلال تثقيفهم بأهمية التطوير والفوائد التي يحققها، والتي ستكون في صالحهم وصالح منظماتهم وتهيئة العملاء كذلك.
10. العمل على دعم العمل بالأسلوب الجماعي وتكريس روح الفريق الواحد لدى العاملين وتخصيص دورات تدريبية لهم تعنى بهذا الجانب لأن العمل من خلال الفرق ومفهوم الفرق المدارة ذاتيا هو الأسلوب المعتمد والدارج لدى منظمات الأعمال المتطورة.
11. رغم التغييرات التي قامت بها اتصالات الجزائر بالحلقة في شكل هيكلها التنظيمي إلا أن هذا الهيكل لا يزال يكتسي الصبغة التقليدية فهيكلا التنظيمي لا يزال وظيفيا، وبالتالي فإن تطوير الهيكل التنظيمي أمر ضروري يجب أن يراعى فيه العامل التكنولوجي أي العمل على تهيئة المنظمة لتحويل هيكلها إلى هيكل شبكية وقائمة على فرق العمل المدارة ذاتيا.
12. العمل على تعزيز العمل عن بعد وذلك للاستفادة من منافعه، والعمل على الاستفادة من مزايا التكوين الإلكتروني وذلك من أجل تخفيض تكاليف التكوين وإشراك المكونين في العملية التكوينية وزيادة إمكانية وصولهم إلى التكوين والتعلم.
13. زيادة دافعية العاملين عن طريق تقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية وإغناء وإثراء وظائفهم وتوجيههم نحو نشاطات التعلم، وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار ودعم أفكارهم الإبداعية.
14. الاهتمام بتطوير شخصية العاملين لتعزيز حس المسؤولية وروح المبادرة والقيادة وكذا القدرة على الثبات الانفعالي والتعامل الجيد مع الغير.
15. بما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات من المداخل الحديثة الذائعة الصيت للتطوير التنظيمي فإن الاستعانة بها أمر ضروري يساهم ويرفع بأدائها إلى أعلى مستوياته.
16. ضرورة مد الجسور بين الجامعة ومؤسسة اتصالات الجزائر من طرف المكلفين بالتكوين والقيام بعرض للمشاكل التي تواجهها على المستوى التقني والتنظيمي، والذي من شأنه أن يقدم حلولاً للمشاكل المستعصية التي قد تواجه المنظمة، لعلها تطرح كمشاريع بحث يستفاد من نتائجها في خدمة الصالح العام.

آفاق البحث:

تتميز المواضيع الإدارية بتشعبها وارتباطها بأكثر من مغير واحد، فمن خلال الخوض في تفاصيل البحث صادفنا العديد من المواضيع التي لها علاقة بموضوع بدراستنا والتي تحتاج إلى عناية وتفصيل أكثر، وفي ما يلي بعض المواضيع المقترحة في مجالي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطوير التنظيمي والتي من شأنها أن تعزز وتثري البحث العلمي في هذا المجال:

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الذكاء الاقتصادي لدى منظمات الأعمال.
- البحث في علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمهندسة الوظائف.
- البحث في دور مواقع التواصل الاجتماعي في تعزيز جهود التطوير التنظيمي بمنظمات الأعمال.
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية رأس المال الفكري.
- دراسة استطلاعية لمدى الالتزام بأخلاقيات العمل الإلكتروني لبعض المنظمات الجزائرية.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع: طلب تحكيم إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تعد أداة لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي أقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة منظمات، والموسومة بالعنوان الآتي:
تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال (دراسة حالة: اتصالات الجزائر بالجلفة)

من إعداد الطالبة: هواري فاطمة تحت إشراف الأستاذ الدكتور: ضيف أحمد

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية في هذا المجال، فقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة، لذا نأمل من سيادتكم التكرم والإطلاع عليها وإعطاء رأيكم حول مدى وضوح العبارات وملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه وتحديد مدى أهميتها وإضافة التصحيحات التي ترونها ضرورية.
ونحيطكم علما بأننا سنعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس اتجاه المستجوبين نحو كل فقرة، ولفهم موضوع الدراسة أكثر فقد أرفقنا نموذج الدراسة مع الاستبانة.

وفي الأخير تقبلوا منا كافة التقدير والاحترام،، وشكرا جزيلاً مسبقاً،،

الطالبة: هواري فاطمة

E-mail: Houarif91@gmail.com

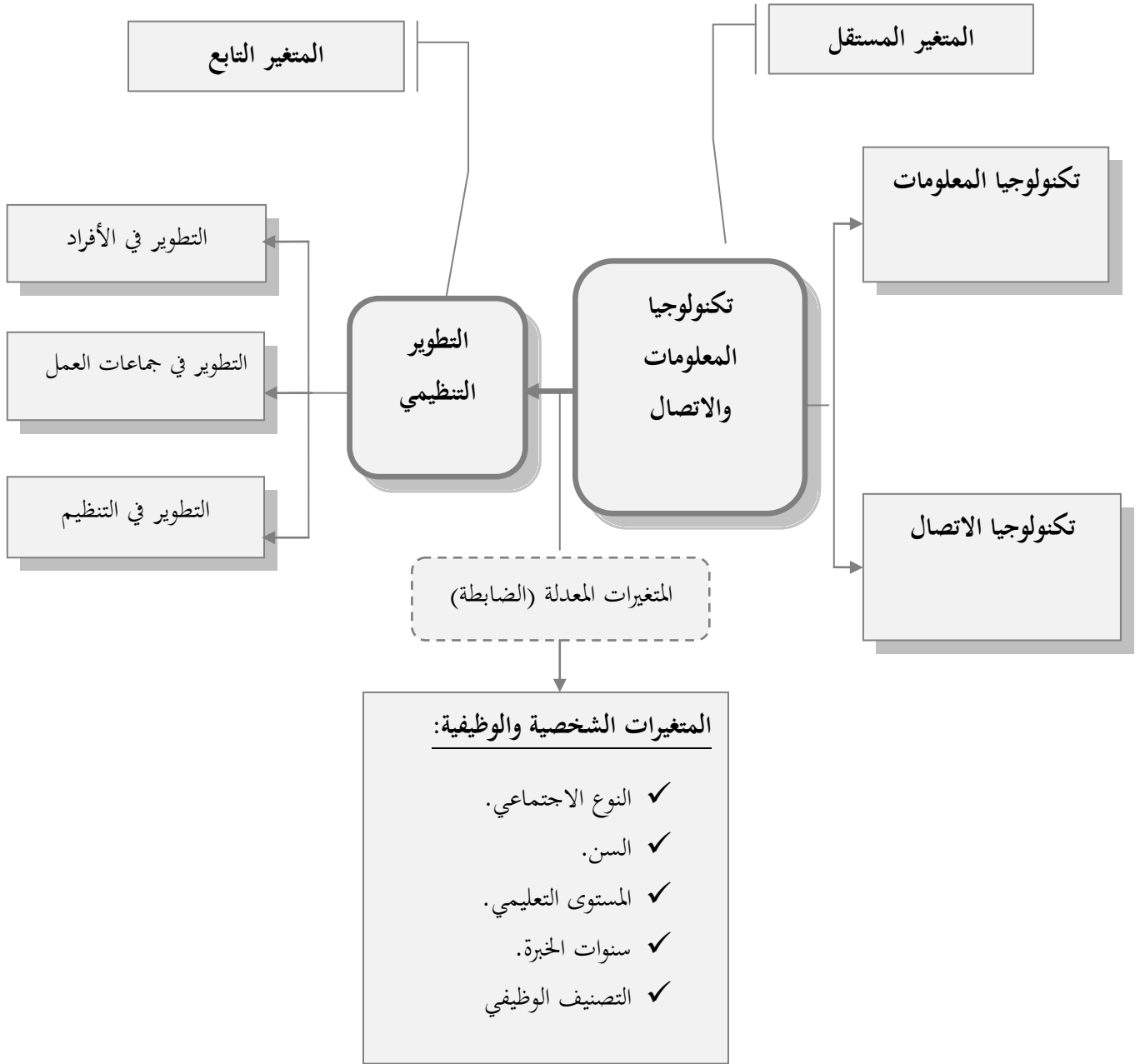
معلومات عامة خاصة بالمحكمن

1. الاسم:
2. اللقب:
3. المؤهل العلمي:
4. الاختصاص:
5. جهة العمل:
6. عدد سنوات الخبرة:

رأى المحكم النهائي فى الإستبانة:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

أنموذج الدراسة



الملحق (1): الإستبانة المرسلة إلى التحكيم

الجزء الأول- البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

العمر: 25 سنة فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

التصنيف الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

عدد سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان.

التعديلات المقترحة	مدى أهمية العبارة		مدى مناسبة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة
	غير مهمة	مهمة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	
التطوير التنظيمي							
أولا: الأفراد							
							01 أتلقى التحفيز الكافي والفعال لتطوير أدائي.
							02 هناك توازن بين توقعاتي اتجاه مؤسستي وبين ما تقدمه هي.
							03 أنا منضبط جدا في أداء عملي.
							04 أقوم بواجباتي المهنية بكل حرية واستقلالية.
							05 تقوم المؤسسة بإحداث تغيير إيجابي في سلوكي.
							06 أقدم طرق جديدة لتطوير عملي.
							07 أبادر باكتساب معارف ومهارات جديدة.
							08 حدث تطور في المحتويات المعرفية الموجودة في برامج التكوين التي نخضع لها.

الملحق (1): الإستبانة المرسلة إلى التحكيم

ثانيا: جماعات العمل						
						09 أنا أدرك أهداف المجموعة التي أنتمي إليها.
						10 الجماعة (الوحدة الإدارية التي أنتمي إليها) مترابطة ومتماسكة.
						11 يوجد اتصال قوي بين أعضاء الجماعة التي أنتمي إليها.
						12 أنا أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي.
						13 الأعمال الجماعية التي نقوم بها تتطور وتحدث باستمرار.
						14 ليس هناك مشاكل بين أفراد مجموعتي.
						15 تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عضوية الوحدة التي أنتمي إليها.
						16 تحرص المؤسسة على توثيق العلاقات فيما بين الموظفين.
						17 ليس هناك اختلاف بين أهداف الجماعة التي أنتمي إليها.
ثالثا: التنظيم						
						18 مشاركتي في اتخاذ القرار في تزايد مستمر.
						19 تتدفق الاتصالات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة.
						20 تم استحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستي.
						21 تم إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.
						22 تم تجميع الأقسام الإدارية التي تتشابه في أنشطتها في قسم واحد.
						23 قامت المؤسسة بإلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية.
						24 المهام الموكلة الي تتناسب مع قدراتي.
						25 إجراءات إنجاز المعاملات أصبحت أكثر بساطة بالنسبة لي.
						26 ازدادت قدراتي على تحمل المسؤولية في المؤسسة.

الملحق (1): الإستبانة المرسله إلى التحكيم

						27	تم تصميم وظيفتي لتكون أكثر غنى وأكثر تحدياً.
						28	خدمتنا مميزة عن المنافسين.
						29	تعمل المؤسسة على تغطية مناطق خدمة أوسع.
						30	تعمل مؤسستي على تطوير خدماتها باستمرار.
المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال							
أولاً: تكنولوجيا المعلومات							
						31	معرفتي بالعمل الذي يحتاج إلى أجهزة الإعلام الآلي عالية.
						32	تلقيت تدريب شخصي على استعمال جهاز الإعلام الآلي.
						33	تلقيت تدريب عن طريق المؤسسة حول استعمال جهاز الإعلام الآلي.
						34	أتعامل من موقعي الوظيفي مع الغير باستعمال جهاز الإعلام الآلي.
						35	يقوم المهندسون في تكنولوجيا المعلومات بإعداد البرامج التي تساعد المؤسسة في تسهيل التعامل في البيئة الداخلية و الخارجية.
						36	يوجد في المؤسسة مصلحة أو قسم يرفع الوسائل التكنولوجية.
						37	يتم التعاون مع مؤسسات أو جهات محلية في التدريب والتحديث والتطوير لأدوات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
						38	يتم التعاون مع مؤسسات أو جهات دولية في التدريب و التحديث والتطوير لأدوات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
						39	تحت المؤسسة الموظفين على التكوين الذاتي لاكتساب المعارف الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
						40	كل أقسام المؤسسة توفر وتستعمل الكمبيوتر شخصي وتوابعه.
						41	توفر المؤسسة الحواسيب المحمولة لموظفيها.
						42	للمؤسسة قواعد بيانات نستعين بالمعلومات المخزنة

الملحق (1): الإستبانة المرسله إلى التحكيم

						فيها في أداء عملنا.	
						تستخدم المؤسسة برامج إدارية خاصة ومنوعة حسب كل قسم فيها.	43
						كل الأدوات التكنولوجية في المؤسسة مرتبطة ومتصلة ببعضها.	44
						تكلفة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تتماشى مع المنافع المحصلة منها.	45
						أغلب المهام التي نقوم بها في المؤسسة تعالج بطريقة آلية وليست ورقية.	46
ثانيا: تكنولوجيا الاتصال							
						معرفتي بالعمل الذي يحتاج إلى تكنولوجيا الاتصال عالية.	47
						تلقيت تدريب على استعمال تكنولوجيا الاتصال.	48
						تستعمل المؤسسة الاتصالات الداخلية الإنترنت (Intranet) لتبادل المعلومات بين الأقسام.	49
						تستعمل المؤسسة شبكات الاتصالات الخارجية الإكسترنات (Extranet) في التعامل مع العملاء والمودين والشركاء.	50
						تستعمل المؤسسة شبكات حاسوب العالمية الإنترنت (Internet) في عملي بشكل مستمر للإطلاع على المعلومات المستحدثة التي تفيدني.	51
						للمؤسسة موقع على الإنترنت مفعّل ونشط باستمرار.	52
						تستغل مؤسستي شبكات التواصل الاجتماعي لعرض خدماتها والتقرب من عملائها.	53
						يساعدني البريد الإلكتروني بشكل كبير في عملي.	54
						تستخدم المؤسسة هواتفنا الذكية كأداة للإنجاز بعض المهام الوظيفية.	55
						أؤدي متطلبات وظيفتي من مكان آخر خارج موقع المؤسسة (العمل عن بعد).	56
						للمؤسسة بعض التطبيقات المتصلة بالإنترنت نستعين بها لأداء أعمالنا.	57

الملحق (1): الإستبانة المرسلة إلى التحكيم

							58	يمكننا عقد اجتماعات عن بعد وذلك عبر استخدام خصائص الإنترنت.
							59	في اجتماعاتنا نستخدم بعض وسائل العرض الحديثة مثل (سيورات الذكية، التلفاز ذا الشاشة الواسعة، الألواح الكتابة التفاعلية الرقمية، أجهزة الإسقاط الرقمية).
							60	لدينا منتديات مناقشة على الإنترنت مخصصة لموظفي المؤسسة والأطراف ذات العلاقة بمجال عملنا.

قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين

الاسم	مكان العمل
أ.د. ثابتي الحبيب	جامعة معسكر، الجزائر
د. بن عودة مصطفى	جامعة الخلفة، الجزائر
د. لزهر العابد	جامعة عبد الحميد مهري/ قسنطينة 2، الجزائر
د. محمد سعيد جوال	جامعة الخلفة، الجزائر
د. خيرى علي اوسو	جامعة بوليتكنيك دهوك، إقليم كردستان العراق

قائمة بأسماء المحكمين المهنيين

الاسم	طبيعة الوظيفة
زين العيد	مهندس (تقني اتصالات)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تعد أداة لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي أقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة المنظمات، والموسومة بالعنوان الآتي:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال (دراسة حالة:

اتصالات الجزائر بالجلفة)

تحت إشراف: الأستاذ الدكتور ضيف أحمد

من إعداد الطالبة: هواري فاطمة

نرجوا منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة مساهمة منكم في إنجاح هذه الدراسة، ونؤكد لكم بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.....

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا

خيارا واحدا فقط.

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> بين 26 و 45 سنة
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> تقني
التصنيف الوظيفي	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> عون تحكم
الخبرة الوظيفية	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> بين 6 و 10 سنة
	<input type="checkbox"/> بين 11 و 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

درجة الموافقة					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
					تتوفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بالعدد الكافي في مؤسستنا.	01
					الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات.	02
					يتم تجديد وصيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية.	03
					تُستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل.	04
					البرمجيات المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل.	05
					نستخدم في عملنا برمجيات خاصة تتفرد بها مؤسستنا.	06
					تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها المستخدمة باستمرار.	07
					تمتلك مؤسستي قاعدة بيانات تحوي معلومات كافية لإنجاز عملي.	08
					أستطيع الوصول إلى البيانات التي أحتاجها بكل سهولة وفي الوقت المناسب.	09
					البيانات التي أتحصل عليها حديثة وتحدد باستمرار.	10
					يوجد تواصل بين العاملين في مؤسستي من خلال الشبكة الداخلية (Intranet).	11
					يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسستي وأحد شركاء العمل (شركاء، زبائن، موردين...) من خلال الشبكة الخارجية (Extranet).	12
					توفر مؤسستي الربط بشبكة الإنترنت (internet).	13
					يساعدني البريد الإلكتروني بشكل كبير في القيام بعملتي.	14
					للمؤسسة موقع على الإنترنت مفعّل ونشط باستمرار.	15
					تستغل مؤسستي شبكات التواصل الاجتماعي لعرض خدماتها والتقرب إلى عملائها.	16
					يإمكانني مزاولة عملي من مكان آخر خارج موقع المؤسسة (العمل عن بعد)، في البيت مثلاً.	17
					يمكننا عقد اجتماعات عن بعد وذلك عبر استخدام خصائص الإنترنت (بث فيديو مثلاً).	18
					هناك بعض التطبيقات الخاصة بعملتي محملة على هاتفي الخاص.	19

الملحق (03): الإستبانة في شكلها النهائي

				يستطيع عملاؤنا أن يطلعوا على آخر مستجدات عروضنا من خلال الرسائل الترويجية التي يتلقونها عبر هواتفهم الذكية.	20
				أعتقد أن دمج الهاتف الذكي في العمل يعد أسلوبا جيدا لتعزيز استقلاليته في العمل وتحكمي الذاتي فيه.	21
				نستخدم هواتفنا الذكية في القيام بالأعمال المكتبية كتخزين الملفات، معالجة، مشاركة المعلومات.	22
				أناقش أمور العمل مع زملاء العمل ومع الأطراف ذات العلاقة بمجال عملنا من خلال فضاءات مناقشة داخلية خاصة بنا من خلال هاتفي.	23
				تم استحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستي.	24
				تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.	25
				تم إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.	26
				حجم صلاحياتي يعادل مقدار مسؤولياتي.	27
				يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعا للتغيرات في مهام المؤسسة.	28
				يفوض إلي رئيسي المباشر بعض مهامه.	29
				تتدفق الاتصالات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة.	30
				ازدادت الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية.	31
				لا يوجد مشاكل في التنسيق والتواصل بين الوحدة التي أعمل بها والوحدات الأخرى والأطراف الخارجية ذات العلاقة بعملنا.	32
				تم تصميم وظيفتي لتكون أكثر غنى وأكثر تحديا.	33
				ألاحظ تحسن في مستوى صلاحياتي الإدارية والمالية وإشرافية والتنظيمية.	34
				قامت المؤسسة بإلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوظائف الإدارية المختلفة.	35
				إجراءات العمل أصبحت مختصرة وأكثر بساطة مما مضى.	36
				أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.	37
				أرى بأن القرارات التي نلزم بتنفيذها قرارات رشيدة.	38
				القرارات التي تتخذ ترفق بخطة واقعية ودقيقة للتنفيذ.	39
				معظم القرارات تحسن من وضعية المؤسسة.	40
				أرى أن الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها يتلاءم مع تطورات بيئة الأعمال الآن.	41

الملحق (03): الإمتبانه فف شكلها النهائي

				تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	42
				تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	43
				لدي تقبل عالٍ لأي تغيير تقوم به المؤسسة.	44
				أرى بأننا نستطيع التأقلم والتعامل بشكل إيجابي مع عادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه مؤسستنا.	45
				أرى أن مؤسستنا مميزة بشكل خاص في أسلوب عملها.	46
				يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل.	47
				يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.	48
				أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	49
				تقيم إجراءات العمل الجماعي وتحدث بشكل مستمر.	50
				أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة.	51
				تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عضوية الوحدة التي أُنتمي إليها (تغير أفرادها) وذلك بما يصب في صالح هذه الوحدة.	52
				إذا كُلفنا بعمل جماعي فإن الإدارة تحرص على أن يكون أفراد الجماعة متنوعي المهارات.	53
				ليس هناك مشاكل بين أفراد المجموعة التي أعمل معها.	54
				تحرص مؤسستي على توظيف حملة الشهادات المهنية والأكاديمية وذوي المعارف العالية.	55
				أعتقد أن معارفي الحالية نفي بتحقيق أغراض رفع مستوى أداء المؤسسة.	56
				يتم توزيع المهام في مؤسستي بناءً على معارف الموظفين المتزايدة تجاه أعمالهم وتخصصاتهم التي يشغلونها.	57
				تشجع المؤسسة نشاطات التعلم والتطوير المستمر لدى عامليها.	58
				لدي الرغبة في تطوير مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية.	59
				توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	60

الملحق (03): الإستبانة في شكلها النهائي

					تقوم المؤسسة بنقلي من وظيفتي إلى وظائف أخرى في نفس مستواي الإداري لكي أتقن العمليات التي تكمل عمليات وظيفتي وأتمكن من تكوين صورة شاملة حول طبيعة عملي.	61
					تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية أعلى.	62
					أنا منضبط في أداء عملي.	63
					تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل.	64
					لدي القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.	65
					طموحي يفوق إمكانيات الوظيفة المتاحة لي.	66
					أتحمل مسؤولية عملي وأواصل القيام به رغم الصعوبات التي قد تواجهني.	67
					لدي القدرة على الاحتفاظ بضبط النفس حتى في المواقف التي تضايقني.	68
					أفضل أن أقوم أنا بقيادة النشاط الاجتماعي (المناقشات والأعمال الجماعية مثلا).	69
					لا أهتم كثيرا باختلاطي الاجتماعي بباقي الموظفين.	70

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تكنولوجيا-المعلومات-الاتصال	.059	103	.200*	.986	103	.371
التطوير-التطبيقي	.050	103	.200*	.991	103	.739
الدراسة ككل	.065	103	.200*	.974	103	.043

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

معاملات الارتباط بين فقرات تكنولوجيا المعلومات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

			Q01	Q02	Q03	Q04	الحاسوب
Spearman's rho	Q01	Correlation Coefficient	1.000	.660**	.286**	.346**	.686**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.003	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
Q02		Correlation Coefficient	.660**	1.000	.496**	.550**	.873**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
Q03		Correlation Coefficient	.286**	.496**	1.000	.592**	.766**
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
Q04		Correlation Coefficient	.346**	.550**	.592**	1.000	.778**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
الحاسوب		Correlation Coefficient	.686**	.873**	.766**	.778**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Q05	Q06	Q07	البرمجيات
Spearman's rho	Q05	Correlation Coefficient	1.000	.526**	.510**	.788**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
Q06		Correlation Coefficient	.526**	1.000	.618**	.874**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
Q07		Correlation Coefficient	.510**	.618**	1.000	.826**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
البرمجيات		Correlation Coefficient	.788**	.874**	.826**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

Correlations

			Q08	Q09	Q10	قواعد-البيانات
Spearman's rho	Q08	Correlation Coefficient	1.000	.635**	.625**	.835**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q09	Correlation Coefficient	.635**	1.000	.784**	.900**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q10	Correlation Coefficient	.625**	.784**	1.000	.914**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
قواعد-البيانات	Correlation Coefficient	.835**	.900**	.914**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات تكنولوجيا الاتصال مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

			Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	الهاتف
Spearman's rho	Q19	Correlation Coefficient	1.000	.666**	.566**	.588**	.190	.868**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.055	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Q20	Correlation Coefficient	.666**	1.000	.488**	.438**	.149	.745**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.134	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Q21	Correlation Coefficient	.566**	.488**	1.000	.504**	.149	.694**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.133	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Q22	Correlation Coefficient	.588**	.438**	.504**	1.000	.287**	.783**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.003	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	Q23	Correlation Coefficient	.190	.149	.149	.287**	1.000	.463**
		Sig. (2-tailed)	.055	.134	.133	.003	.	.000
		N	103	103	103	103	103	103
	الهاتف	Correlation Coefficient	.868**	.745**	.694**	.783**	.463**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103	103	103

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	الشبكات
Spearman's rho	Q11	Correlation Coefficient	1.000	.496**	.526**	.428**	.278**	.345**	.389**	.440**	.705**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q12	Q12	Correlation Coefficient	.496**	1.000	.542**	.458**	.337**	.404**	.372**	.480**	.734**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q13	Q13	Correlation Coefficient	.526**	.542**	1.000	.388**	.465**	.399**	.248**	.258**	.651**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.011	.008	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q14	Q14	Correlation Coefficient	.428**	.458**	.388**	1.000	.519**	.358**	.300**	.463**	.632**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.002	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q15	Q15	Correlation Coefficient	.278**	.337**	.465**	.519**	1.000	.503**	.323**	.299**	.584**
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.	.000	.001	.002	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q16	Q16	Correlation Coefficient	.345**	.404**	.399**	.358**	.503**	1.000	.606**	.586**	.718**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q17	Q17	Correlation Coefficient	.389**	.372**	.248**	.300**	.323**	.606**	1.000	.659**	.741**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.002	.001	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Q18	Q18	Correlation Coefficient	.440**	.480**	.258**	.463**	.299**	.586**	.659**	1.000	.738**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.000	.002	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
الشبكات	الشبكات	Correlation Coefficient	.705**	.734**	.651**	.632**	.584**	.718**	.741**	.738**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

1. معاملات الارتباط بين فقرات تطوير التنظيم مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها:

Correlations

			Q24	Q25	Q26	مرونة
Spearman's rho	Q24	Correlation Coefficient	1.000	.631**	.564**	.823**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
Q25	Q25	Correlation Coefficient	.631**	1.000	.734**	.905**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
Q26	Q26	Correlation Coefficient	.564**	.734**	1.000	.861**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
مرونة	مرونة	Correlation Coefficient	.823**	.905**	.861**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

Correlations

			Q27	Q28	Q29	السلطة
Spearman's rho	Q27	Correlation Coefficient	1.000	.490**	.513**	.801**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q28	Correlation Coefficient	.490**	1.000	.606**	.826**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q29	Correlation Coefficient	.513**	.606**	1.000	.810**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
	السلطة	Correlation Coefficient	.801**	.826**	.810**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Q30	Q31	Q32	خطوط
Spearman's rho	Q30	Correlation Coefficient	1.000	.417**	.480**	.684**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q31	Correlation Coefficient	.417**	1.000	.594**	.835**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q32	Correlation Coefficient	.480**	.594**	1.000	.879**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
	خطوط	Correlation Coefficient	.684**	.835**	.879**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Q33	Q34	Q35	Q36	هيكلية- الوظائف
Spearman's rho	Q33	Correlation Coefficient	1.000	.656**	.495**	.524**	.782**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q34	Correlation Coefficient	.656**	1.000	.579**	.590**	.844**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q35	Correlation Coefficient	.495**	.579**	1.000	.477**	.777**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q36	Correlation Coefficient	.524**	.590**	.477**	1.000	.790**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
هيكلية-الوظائف	Correlation Coefficient	.782**	.844**	.777**	.790**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	103	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

			Q37	Q38	Q39	Q40	صناعة- القرارات
Spearman's rho	Q37	Correlation Coefficient	1.000	.722**	.705**	.515**	.854**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q38	Correlation Coefficient	.722**	1.000	.666**	.607**	.826**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q39	Correlation Coefficient	.705**	.666**	1.000	.719**	.912**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q40	Correlation Coefficient	.515**	.607**	.719**	1.000	.812**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
صناعة-القرارات		Correlation Coefficient	.854**	.826**	.912**	.812**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			x41	x42	x43	الاستراتيجية
Spearman's rho	x41	Correlation Coefficient	1.000	.678**	.636**	.890**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
	x42	Correlation Coefficient	.678**	1.000	.777**	.899**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
	x43	Correlation Coefficient	.636**	.777**	1.000	.861**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
الاستراتيجية		Correlation Coefficient	.890**	.899**	.861**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

Correlations

			Q44	Q45	Q46	الثقافة
Spearman's rho	Q44	Correlation Coefficient	1.000	.602**	.517**	.780**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q45	Correlation Coefficient	.602**	1.000	.706**	.911**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103
	Q46	Correlation Coefficient	.517**	.706**	1.000	.861**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103
الثقافة		Correlation Coefficient	.780**	.911**	.861**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. معاملات الارتباط بين فقرات تطوير جماعات العمل مع الدرجة الكلية للبعد:

Correlations

			Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	تطوير- الجماعات
Spearman's rho	Q47	Correlation Coefficient	1.000	.816**	.700**	.697**	.584**	.385**	.491**	.460**	.872**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q48	Correlation Coefficient	.816**	1.000	.698**	.583**	.530**	.280**	.456**	.426**	.780**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q49	Correlation Coefficient	.700**	.698**	1.000	.685**	.593**	.355**	.467**	.299**	.761**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.002	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q50	Correlation Coefficient	.697**	.583**	.685**	1.000	.639**	.384**	.542**	.252**	.788**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.010	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q51	Correlation Coefficient	.584**	.530**	.593**	.639**	1.000	.364**	.467**	.291**	.751**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.003	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q52	Correlation Coefficient	.385**	.280**	.355**	.384**	.364**	1.000	.510**	.233**	.604**
		Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.	.000	.018	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q53	Correlation Coefficient	.491**	.456**	.467**	.542**	.467**	.510**	1.000	.441**	.722**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
	Q54	Correlation Coefficient	.460**	.426**	.299**	.252**	.291**	.233**	.441**	1.000	.556**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.010	.003	.018	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103
تطوير- الجماعات		Correlation Coefficient	.872**	.780**	.761**	.788**	.751**	.604**	.722**	.556**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	103	103	103	103	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

3. معاملات الارتباط بين فقرات تطوير الأفراد مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها:

Correlations

			Q55	Q56	Q57	Q58	المعارف
Spearman's rho	Q55	Correlation Coefficient	1.000	.599**	.618**	.715**	.836**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q56	Correlation Coefficient	.599**	1.000	.651**	.603**	.813**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q57	Correlation Coefficient	.618**	.651**	1.000	.562**	.829**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q58	Correlation Coefficient	.715**	.603**	.562**	1.000	.841**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
المعارف	Correlation Coefficient	.836**	.813**	.829**	.841**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	103	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Q59	Q60	Q61	Q62	المهارات
Spearman's rho	Q59	Correlation Coefficient	1.000	.555**	.201*	.411**	.675**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.041	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q60	Correlation Coefficient	.555**	1.000	.334**	.420**	.734**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q61	Correlation Coefficient	.201*	.334**	1.000	.529**	.734**
		Sig. (2-tailed)	.041	.001	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q62	Correlation Coefficient	.411**	.420**	.529**	1.000	.767**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
المهارات	Correlation Coefficient	.675**	.734**	.734**	.767**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	103	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

			Q63	Q64	Q65	Q66	الدوافع
Spearman's rho	Q63	Correlation Coefficient	1.000	.489**	.439**	.563**	.784**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q64	Correlation Coefficient	.489**	1.000	.456**	.443**	.723**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q65	Correlation Coefficient	.439**	.456**	1.000	.677**	.805**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q66	Correlation Coefficient	.563**	.443**	.677**	1.000	.831**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	103	103	103	103	103
الدوافع	Correlation Coefficient	.784**	.723**	.805**	.831**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	103	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Q67	Q68	Q69	Q70	الشخصية
Spearman's rho	Q67	Correlation Coefficient	1.000	.558**	.327**	.219	.635**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.026	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q68	Correlation Coefficient	.558**	1.000	.338**	.456**	.776**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q69	Correlation Coefficient	.327**	.338**	1.000	.260**	.680**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.008	.000
		N	103	103	103	103	103
	Q70	Correlation Coefficient	.219	.456**	.260**	1.000	.721**
		Sig. (2-tailed)	.026	.000	.008	.	.000
		N	103	103	103	103	103
الشخصية	Correlation Coefficient	.635**	.776**	.680**	.721**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	103	103	103	103	103	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

1. معامل ثبات الدراسة ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	70

- معامل ثبات تكنولوجيا المعلومات:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	10

- معامل ثبات تكنولوجيا الاتصال:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.650	13

- 2. معامل ثبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.751	23

- معامل ثبات تطوير التنظيم:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	23

- معامل ثبات تطوير جماعات العمل:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.842	8

- معامل ثبات تطوير الأفراد:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.840	16

- 3. معامل ثبات التطوير التنظيمي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.939	47

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	88	85.4	85.4	85.4
انثى	15	14.6	14.6	100.0
Total	103	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 فأقل	9	8.7	8.7	8.7
بين 26 و45	68	66.0	66.0	74.8
بين 46 و60	26	25.2	25.2	100.0
Total	103	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	8	7.8	7.8	7.8
تقني	11	10.7	10.7	18.4
تقني سامي	25	24.3	24.3	42.7
جامعي	57	55.3	55.3	98.1
دراسات عليا	2	1.9	1.9	100.0
Total	103	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تنفيذ	21	20.4	20.4	20.4
عون تحكم	43	41.7	41.7	62.1
اطار	39	37.9	37.9	100.0
Total	103	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات فأقل	19	18.4	18.4	18.4
بين 6 و10	35	34.0	34.0	52.4
بين 11 و15	22	21.4	21.4	73.8
أكثر من 15	27	26.2	26.2	100.0
Total	103	100.0	100.0	

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لأبعاد "تكنولوجيا المعلومات"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الحاسوب	103	4.0874	.52826
البرمجيات	103	4.1618	.54406
قواعد-البيانات	103	3.8900	.69450
تكنولوجيا-المعلومات	103	4.0505	.44366
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحاسوب"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بالعدد الكافي في مؤسستنا	103	4.2718	.73022
الأجهزة المتوفرة في المؤسسة توفر معالجة سريعة ودقيقة للبيانات	103	4.3204	.71693
يتم تجديد وصيانة الأجهزة والمعدات بصفة دورية	103	3.7864	.74952
تُستغل الأجهزة والوسائل المتوفرة بالشكل الأمثل	103	3.9709	.75998
الحاسوب	103	4.0874	.52826
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "البرمجيات"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البرمجيات المستخدمة تتناسب وطبيعة العمل	103	4.0583	.66899
نستخدم في عملنا برمجيات خاصة تتوفر بها مؤسستنا	103	4.3398	.70785
تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها المستخدمة باستمرار	103	4.0874	.64332
البرمجيات	103	4.1618	.54406
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "قواعد البيانات"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك مؤسستي قاعدة بيانات تحوي معلومات كافية لانجاز عملي.	103	3.9709	.74697
أستطيع الوصول إلى البيانات التي أحتاجها بكل سهولة وفي الوقت المناسب	103	3.8835	.80806
البيانات التي أتحصل عليها حديثة وتجدد باستمرار	103	3.8155	.84885
قواعد-البيانات	103	3.8900	.69450
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لأبعاد "تكنولوجيا الاتصال"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الشبكات	103	2.9612	.41013
الهاتف	103	2.9184	.54481
تكنولوجيا-الاتصال	103	2.9398	.40076
Valid N (listwise)	103		

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "شبكات الاتصال"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يوجد تواصل بين العاملين في مؤسستي من خلال الشبكة الداخلية (Intranet)	103	3.9515	.96384
يوجد تواصل إلكتروني بين مؤسستي وأحد شركاء العمل) شركاء، زبائن، موردين (...من خلال الشبكة الخارجية (Extranet)	103	2.2524	.85999
توفر مؤسستي الربط بشبكة الإنترنت (internet)	103	2.0097	.60220
يساعدني البريد الإلكتروني بشكل كبير في القيام بعملية	103	3.9223	1.27333
للمؤسسة موقع على الانترنت مفعل ونشط باستمرار	103	3.7282	.70285
تستغل مؤسستي شبكات التواصل الاجتماعي لعرض خدماتها والتقرب إلى عملائها	103	3.5243	.94811
أؤدي متطلبات وظيفتي من مكان آخر خارج موقع المؤسسة) العمل عن بعد(، مثلا: في البيت أو عندما أكون في مهمة خارج المؤسسة	103	2.2330	1.08649
يمكننا عقد اجتماعات عن بعد وذلك عبر استخدام خصائص الانترنت) بث فيديو مثلا(103	2.0680	.87741
الشبكات	103	2.9612	.41013
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الهاتف الذكي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هناك بعض التطبيقات الخاصة بعملية محملة على هاتفي الخاص	103	1.6311	.80428
يستطيع عملائنا أن يطلعوا على آخر مستجدات عروضنا من خلال الرسائل الترويجية التي يتلقونها عبر هواتفهم الذكية	103	3.0583	.78995
أعتقد أن دمج الهاتف الذكي في العمل يعد أسلوبا جيدا لتعزيز استقلالي في العمل وتحكمي الذاتي فيه	103	3.5728	.73567
نستخدم هواتفنا الذكية في القيام بالأعمال المكتبية كتخزين الملفات، معالجة، مشاركة المعلومات	103	3.0000	1.23669
أناقش أمور العمل مع زملاء العمل ومع الأطراف ذات العلاقة بمجال عملنا من خلال فضاءات مناقشة داخلية خاصة بنا من خلال هاتفي	103	3.3301	1.14093
الهاتف-الذكي	103	2.9184	.54481
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لمحاور "تطوير التنظيم"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تطوير-التنظيم	103	3.5884	.51288
تطوير-جماعات-العمل	103	3.4879	.43036
تطوير-الافراد	103	3.5643	.50248
التطوير	103	3.5469	.41520
Valid N (listwise)	103		

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد "تطوير التنظيم"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تطوير-الهيكل	103	3.6432	.51839
إستراتيجية-المنظمة	103	3.3107	.67521
الثقافة-التنظيمية	103	3.6893	.69430
تطوير-التنظيم	103	3.5884	.51288
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد "تطوير الهيكل التنظيمي"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "مرونة الهيكل"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تم استحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بمؤسستي	103	3.8835	.66127
تم تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية	103	3.8155	.57305
تم إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها	103	3.9126	.57916
مرونة-الهيكل	103	3.8706	.43344
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "السلطة والمسؤولية"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
حجم صلاحياتي يعادل مقدار مسؤولياتي	103	3.7961	.69111
يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً للتغيرات في مهام المؤسسة	103	3.8252	.75961
يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	103	4.0097	.56871
السلطة-المسؤولية	103	3.8770	.51342
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "خطوط الاتصال"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتدفق الاتصالات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة	103	4.0000	.62622
ازدادت الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية	103	3.3398	1.07150
لا يوجد مشاكل في التنسيق والتواصل بين الوحدة التي عمل بها والوحدات الأخرى	103	3.4078	.99446
والأطراف الخارجية ذات العلاقة بعملنا	103	3.5825	.71814
خطوط-الاتصال	103	3.5825	.71814
Valid N (listwise)	103		

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات " هيكلية الوظائف "

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تم تصميم وظيفتي لتكون أكثر غنى وأكثر تحدي	103	3.6117	.86583
ألاحظ تحسن في مستوى صلاحياتي الإدارية والمالية وإشرافية والتنظيمية	103	3.4369	1.03535
قامت المؤسسة بإلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوظائف الإدارية المختلفة	103	3.2621	1.01905
إجراءات العمل أصبحت مختصرة وأكثر بساطة مما مضى	103	3.5243	.91656
هيكلية-الوظائف	103	3.4587	.78364
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " صناعة القرارات "

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي	103	3.3495	1.07292
أرى بأن القرارات التي نلزم بتنفيذها قرارات رشيدة	103	3.3689	1.16308
القرارات التي تتخذ ترفق بخطة واقعية ودقيقة للتنفيذ	103	3.3592	1.14493
معظم القرارات تحسن من وضعية المؤسسة	103	3.6311	.92874
صناعة-القرارات	103	3.4272	.94560
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " تطوير استراتيجية المنظمة "

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أرى أن الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها تتلاءم مع التطورات في بيئة الأعمال الآن	103	3.6699	.99399
تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة	103	2.3786	1.02054
تسعى بالمؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا	103	3.8835	.77080
استراتيجية-المنظمة	103	3.3107	.67521
Valid N (listwise)	103		

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطوير الثقافة التنظيمية"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي تقبل عالٍ لأي تغيير تقوم به المؤسسة	103	3.6505	.76323
أرى بأننا نستطيع التأقلم والتعامل بشكل إيجابي مع عادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي نتواجد فيه مؤسستنا.	103	3.6117	.92071
أرى ان مؤسستنا مميزة بشكل خاص في اسلوب عملها	103	3.8058	.91885
الثقافة-التنظيمية	103	3.6893	.69430
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "جماعات العمل"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل	103	3.6699	.79691
يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل	103	3.5437	.81381
أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة	103	4.0874	.70163
تقيم اجراءات العمل الجماعي وتحدث بشكل مستمر	103	2.4078	.92288
أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة	103	3.8058	.82911
تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في عضوية الوحدة التي أنتمي إليها) تغير أفرادها (وذلك بما يصب في صالح هذه الوحدة	103	3.2524	.96729
إذا كلفنا بعمل جماعي فإن الإدارة تحرص على أن يكون أفراد الجماعة متنوعي المهارات	103	3.5825	.90233
ليس هناك مشاكل بين أفراد المجموعة التي أعمل معها	103	3.5534	.93649
تطوير--الجماعات	103	3.4879	.43036
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لأبعاد "تطوير الأفراد"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعارف"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص مؤسستي على توظيف حملة الشهادات المهنية والأكاديمية وذوي المعارف العالية	103	3.8932	.79104
أعتقد أن معارفي الحالية نفي بتحقيق أغراض رفع مستوى أداء المؤسسة	103	3.8058	.90811
يتم توزيع المهام في مؤسستي بناء على معارف الموظفين المتزايدة باتجاه أعمالهم وتخصصاتهم التي يشغلونها	103	3.5825	1.08034
تشجع المؤسسة نشاطات التعلم والتطوير المستمر لدى عاملها	103	2.3592	1.09235
المعارف	103	3.4102	.66408
Valid N (listwise)	103		

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المهارات"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي الرغبة في تطوير مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية	103	3.9709	.91240
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	103	3.8641	.86374
تقوم المؤسسة بنقلتي من وظيفتي إلى وظائف أخرى في نفس مستواي الإداري لكي أتقن العمليات التي تكمل عمليات وظيفتي	103	2.1165	.80806
تعمل المؤسسة باستمرار على إعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية أعلى	103	3.4466	.80108
المهارات	103	3.3495	.55499
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الدوافع"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أنا منضبط في أداء عملي	103	4.0000	.85176
تسعى المؤسسة لرفع مستوى الجاهزية والرغبة في العمل	103	3.5437	.98793
لدي القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين	103	3.9029	.86902
طموحي يفوق إمكانيات الوظيفة المتاحة لي	103	3.9612	.77867
الدوافع	103	3.8519	.66369
Valid N (listwise)	103		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الشخصية"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتحمل مسؤولية عملي وأواصل القيام به رغم الصعوبات التي قد تواجهني	103	4.0388	.85086
لدي القدرة على الاحتفاظ بضبط النفس حتى في المواقف التي تضايقتني	103	3.9806	.85153
أفضل أن أقوم أنا بقيادة النشاط الاجتماعي (المناقشات والأعمال الجماعية مثلا)	103	3.3010	1.07407
لا أهتم كثيرا باختلاطي الاجتماعي بباقي الموظفين	103	3.2621	1.17957
الشخصية	103	3.6456	.72805
Valid N (listwise)	103		

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1	.678	1.475
الحاسوب	.662	1.510
البرمجيات	.896	1.116
قواعد-البيانات		

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاسوب كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات

على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.400 ^a	.160	.152	.43287	1.622

a. Predictors: (Constant), الحاسوب

b. Dependent Variable: التطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.604	1	3.604	19.235	.000 ^b
	Residual	18.925	101	.187		
	Total	22.529	102			

a. Dependent Variable: التطوير

b. Predictors: (Constant), الحاسوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.213	.334		6.620	.000
	الحاسوب	.356	.081	.400	4.386	.000

a. Dependent Variable: التطوير

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر البرمجيات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات

على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.360 ^a	.129	.121	.44069	1.745

a. Predictors: (Constant), البرمجيات

b. Dependent Variable: التطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.914	1	2.914	15.004	.000 ^b
	Residual	19.615	101	.194		
	Total	22.529	102			

a. Dependent Variable: التطوير

b. Predictors: (Constant), البرمجيات

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.375	.337		7.055	.000
	البرمجيات	.311	.080	.360	3.874	.000

a. Dependent Variable: التطوير

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر قواعد البيانات كبعد من أبعاد تكنولوجيا المعلومات

على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.304 ^a	.092	.083	.44993	1.676

a. Predictors: (Constant), قواعد-البيانات

b. Dependent Variable: التطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.083	1	2.083	10.291	.002 ^b
	Residual	20.446	101	.202		
	Total	22.529	102			

a. Dependent Variable: التطوير

b. Predictors: (Constant), قواعد-البيانات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.867	.253		11.314	.000
	قواعد-البيانات	.206	.064	.304	3.208	.002

a. Dependent Variable: التطوير

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد تكنولوجيا الاتصال كمتغير مستقل

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	الشبكات	.844	1.185
	الهاتف	.844	1.185

a. Dependent Variable: الاتصال

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر شبكات الاتصال كبعد من أبعاد تكنولوجيا الاتصال

على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.163 ^a	.027	.017	.46599	1.793

a. Predictors: (Constant), الشبكات

b. Dependent Variable: التطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.597	1	.597	2.751	.100 ^b
	Residual	21.932	101	.217		
	Total	22.529	102			

a. Dependent Variable: التطوير

b. Predictors: (Constant), الشبكات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.194	.289		11.046	.000
	الشبكات	.171	.103	.163	1.659	.100

a. Dependent Variable: التطوير

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهاتف الذكي كبعد من أبعاد تكنولوجيا الاتصال

على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.223 ^a	.050	.040	.46040	1.940

a. Predictors: (Constant), الهاتف

b. Dependent Variable: التطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.121	1	1.121	5.286	.024 ^b
	Residual	21.409	101	.212		
	Total	22.529	102			

a. Dependent Variable: التطوير

b. Predictors: (Constant), الهاتف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.171	.221		14.351	.000
	الهاتف	.183	.080	.223	2.299	.024

a. Dependent Variable: التطوير

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي

باتصالات الجزائر بالجلفة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.475 ^a	.225	.210	.41779	1.575

a. Predictors: (Constant), المعلومات, الاتصال

b. Dependent Variable: التطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.075	2	2.537	14.537	.000 ^b
	Residual	17.455	100	.175		
	Total	22.529	102			

a. Dependent Variable: التطوير

b. Predictors: (Constant), المعلومات, الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.484	.420		3.535	.001
	المعلومات	.467	.096	.441	4.842	.000
	الاتصال	.106	.101	.095	1.045	.299

a. Dependent Variable: التطوير

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للنوع الاجتماعي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تكنولوجيا-المعلومات-	ذكر	88	3.3864	.32417	.03456
الاتصال	انثى	15	3.5038	.44103	.11387
التطوير	ذكر	88	3.6575	.44646	.04759
	انثى	15	3.7284	.60497	.15620

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تكنولوجيا- المعلومات والاتصال	Equal variances assumed	3.664	.058	-1.227-	101	.223	-.11744-	.09575	-.30737-	.07250
	Equal variances not assumed			-.987-	16.675	.338	-.11744-	.11900	-.36889-	.13401
التطوير	Equal variances assumed	2.833	.095	-.538-	101	.592	-.07088-	.13174	-.33222-	.19046
	Equal variances not assumed			-.434-	16.697	.670	-.07088-	.16329	-.41587-	.27412

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
تكنولوجيا- المعلومات والاتصال	25 فأقل	3.3056	.34090	.11363	3.0435	3.5676	2.80	3.96
	بين 26 و 45	3.4615	.33511	.04064	3.3804	3.5427	2.58	4.31
	بين 46 و 60	3.2857	.34132	.06694	3.1478	3.4235	2.55	4.00
	Total	3.4035	.34361	.03386	3.3364	3.4707	2.55	4.31
التطوير	25 فأقل	3.7536	.44689	.14896	3.4101	4.0971	3.18	4.40
	بين 26 و 45	3.6697	.49749	.06033	3.5493	3.7901	2.45	4.79
	بين 46 و 60	3.6332	.41240	.08088	3.4666	3.7997	2.80	4.79
	Total	3.6678	.46998	.04631	3.5760	3.7597	2.45	4.79

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تكنولوجيا- المعلومات والاتصال	Between Groups	.676	2	.338	2.976	.056
	Within Groups	11.366	100	.114		
	Total	12.043	102			
التطوير	Between Groups	.098	2	.049	.218	.805
	Within Groups	22.432	100	.224		
	Total	22.529	102			

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					تكنولوجيا- المعلومات والاتصال	8		
ثانوي فاضل	11	3.4175	.27593	.08320	3.2321	3.6029	2.80	3.84
تقني	25	3.2443	.28792	.05758	3.1255	3.3632	2.55	3.74
تقني سامي	57	3.4555	.35473	.04698	3.3613	3.5496	2.84	4.31
جامعي	2	3.5442	.22573	.15962	1.5161	5.5723	3.38	3.70
دراسات عليا	103	3.4035	.34361	.03386	3.3364	3.4707	2.55	4.31
Total								
التطوير	8	3.8057	.62643	.22148	3.2820	4.3294	3.00	4.79
ثانوي فاضل	11	3.7007	.36317	.10950	3.4567	3.9447	3.12	4.38
تقني	25	3.5937	.43885	.08777	3.4125	3.7748	2.64	4.49
تقني سامي	57	3.6691	.49081	.06501	3.5389	3.7994	2.45	4.79
جامعي	2	3.8247	.03010	.02129	3.5543	4.0952	3.80	3.85
دراسات عليا	103	3.6678	.46998	.04631	3.5760	3.7597	2.45	4.79
Total								

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تكنولوجيا- المعلومات والاتصال	.872	4	.218	1.912	.114
Between Groups					
Within Groups	11.171	98	.114		
Total	12.043	102			
التطوير	.351	4	.088	.387	.817
Between Groups					
Within Groups	22.179	98	.226		
Total	22.529	102			

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للتصنيف الوظيفي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					تكنولوجيا- المعلومات والاتصال	21		
عون تنفيذ	43	3.3595	.32308	.04927	3.2601	3.4589	2.55	4.15
عون تحكم	39	3.4091	.37981	.06082	3.2860	3.5322	2.84	4.31
اطار	103	3.4035	.34361	.03386	3.3364	3.4707	2.55	4.31
Total								
التطوير	21	3.7946	.44855	.09788	3.5904	3.9987	3.12	4.79
عون تنفيذ	43	3.6489	.48723	.07430	3.4989	3.7988	2.45	4.67
عون تحكم	39	3.6205	.46154	.07391	3.4709	3.7701	2.80	4.79
اطار	103	3.6678	.46998	.04631	3.5760	3.7597	2.45	4.79
Total								

الملحق (04): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تكنولوجيا-المعلومات- والاتصال	Between Groups	.218	2	.109	.923	.401
	Within Groups	11.824	100	.118		
	Total	12.043	102			
التطوير	Between Groups	.440	2	.220	.996	.373
	Within Groups	22.089	100	.221		
	Total	22.529	102			

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
تكنولوجيا-المعلومات- والاتصال	5سنوات فأقل	19	3.4261	.34118	.07827	3.2617	3.5906	2.80	4.15
	بين6و10	35	3.4149	.34940	.05906	3.2949	3.5350	2.58	4.31
	بين11و15	22	3.4477	.26211	.05588	3.3315	3.5639	2.90	3.87
	أكثر من15	27	3.3368	.40078	.07713	3.1782	3.4953	2.55	4.19
	Total	103	3.4035	.34361	.03386	3.3364	3.4707	2.55	4.31
التطوير	5سنوات فأقل	19	3.8429	.43277	.09928	3.6343	4.0515	3.18	4.58
	بين6و10	35	3.6193	.55217	.09333	3.4297	3.8090	2.45	4.79
	بين11و15	22	3.6121	.39875	.08501	3.4353	3.7889	2.64	4.21
	أكثر من15	27	3.6529	.42580	.08194	3.4844	3.8213	2.80	4.79
	Total	103	3.6678	.46998	.04631	3.5760	3.7597	2.45	4.79

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تكنولوجيا-المعلومات- والاتصال	Between Groups	.178	3	.059	.494	.687
	Within Groups	11.865	99	.120		
	Total	12.043	102			
التطوير	Between Groups	.739	3	.246	1.119	.345
	Within Groups	21.790	99	.220		
	Total	22.529	102			



قائمة المراجع

أولاً - باللغة العربية:

1. الكتب:

01	إبراهيم أحمد عبد الخالق الدوي، التجارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على المكتبات، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010.
02	إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2004.
03	إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2011.
04	أحمد بسيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، مصر: الدار الجامعية للنشر، بدون سنة نشر.
05	أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الأردن: دار الشروق، 2006.
06	أحمد سمير عارف، العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الإستراتيجي الأمريكي، الطبعة الأولى، مصر: المكتب العربي للمعارف، 2015.
07	أحمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل، 2009.
08	أحمد فتحي أبو كرم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2009.
09	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية، 2003.
10	أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مصر: الدار الجامعية، 2011.
11	أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن: دار البازوري، 2014.
12	أسامة سمير الحسين، الاحتيال الإلكتروني: الأسباب وحلول، الطبعة الأولى، الأردن: الجنادرية، 2011، ص: 14.
13	أسماء رشاد الصالح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر، 2015.
14	أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، مصر: دار النهضة، 2013.
15	أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الأردن: دار المجد، 2017.
16	أكرم محسن الياسري وإيناس ناصر عكله الموساوي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء، 2015.
17	أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2015.
18	أمير فرج يوسف، التجارة الالكترونية، مصر: دار المطبوعات الجامعية، 2008.
19	أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، الأردن: دار المسيرة، 2011.
20	أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي البسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998.
21	بسام فنوش حنيد، المسؤولية المدنية عن الإعلانات التجارية عبر الإنترنت، مصر: مركز الدراسات العربية، 2018.
22	بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الراية، 2009.
23	بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، الأردن: دار البازوري، 2011.

24	بشير العلاف، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، الأردن: مؤسسة الوراق، 2002.
25	بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة، 2009.
26	بلال خلف سكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2010.
27	بلال خلف سكرانة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2009.
28	ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر: الدار الجامعية، 2003.
29	ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد، 2009.
30	ثامر عبد الجبار السعيد، التنظيم القانوني للمزاد الإلكتروني: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، مصر: المركز العربي، 2018.
31	جبران مسعود، معجم الرائد، الطبعة السابعة، لبنان: دار العلم للملايين، 1992.
32	جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، الجزائر: دار هومة للنشر، 2009.
33	حسن عماد مكاي وليلى حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الرابعة، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2003.
34	حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 1997.
35	حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الطبعة الثالثة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
36	حسين الطراونة ومحمد موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الأردن: دار الأيام، 2014.
37	حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2006.
38	حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2010.
39	حسين موسى البني ونعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن: دار الأيام، 2015.
40	حيدر شاكر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري تكنولوجي، العراق: مطبعة ابن العربي، 2013.
41	خليل الشماع وخيضر حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، الأردن: دار المسيرة، 2007.
42	خيضر حمود وموسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2008، الأردن: دار إثراء، 2008.
43	خيضر مصباح الطبطبي، التجارة الإلكترونية: من منظور تقني وتجاري وإداري، الأردن: دار حامد، 2008.
44	ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، الأردن: دار زهران، 2009.
45	رجي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن: در صفاء، 2008.
46	رجي مصطفى العليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2007.
47	رجي مصطفى العليان، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2010.
48	رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، سوريا: دار رسلان، 2013.
49	زرار العياشي وغياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، عمان: دار الصفاء، 2016.
50	زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي قرارات وبحوث، الأردن: دار اليازوري، 2009.

51	زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، الأردن: الطبعة الأولى، 2015.
52	زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2007.
53	السالمي علاء عبد الرزاق والدباغ رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2001.
54	سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنيدل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.
55	ستيفن ماير، توقيع في الخلية: الدنا وأدلة التصميم الذكي، ترجمة: آلاء حركسي وآخرون، الطبعة الأولى، بريطانيا: مركز البراهين للدراسات والأبحاث، 2017.
56	سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المناهج، 2005.
57	سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005.
58	سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الأردن: دار اليازوري، 2009.
59	السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
60	سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية (نما)، الطبعة الثالثة، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
61	سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، الأردن: دار الراية، 2011.
62	سيد صابر تعلق، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر، 2011.
63	صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، الأردن: دار المناهج، 2008.
64	صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل، 2008.
65	صباح رحيمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية: أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، الأردن: مؤسسة الوراق، 2010.
66	صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2001.
67	طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2010.
68	الطاهر ميمون، الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي، مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2013.
69	عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة السادسة، الأردن: دار المسيرة، 2012.
70	عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى الأردن: دار الوراق، 2009.
71	عبد الأمير موريت فيصل، الصحافة الالكترونية في الوطن العربي، عمان: دار الشروق، 2006.
72	عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
73	عبد الستار علي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، الأردن: دار المسيرة، 2012.
74	عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2007.
75	عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال: مدخل الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث، 2019.
76	عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار المعترز، 2015.

77	عبد الله عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والإستراتيجيات، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
78	عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات-، الطبعة الأولى، الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009.
79	عبد الناصر علك حافظ وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن: دار غيداء، 2014.
80	عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: دار اليازوري، 2011.
81	عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، السعودية: حوارم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
82	عقيل محمد عقيل، أساسيات تقنية المعلومات، مصر: دار النشر للجامعات، 2014.
83	علاء عبد الرزاق السلمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
84	علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، الأردن: دار اليازوري، 2011.
85	علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مصر: دار غريب، 1998.
86	علي عودة محمد، علم النفس التجريبي، سوريا: صفحات للدراسات والنشر، 2011.
87	عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، الطبعة الأولى، الأردن: دار الثقافة، 2000.
88	عمر أحمد أبو هشام الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2013.
89	عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2001.
90	عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، الأردن: دار الثقافة، 2011.
91	غسان اللامي وأميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الأردن: دار اليازوري، 2008.
92	غسان عيسى العمري وسلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2008.
93	غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علمية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2007.
94	فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
95	فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، الأردن: دار حامد.
96	فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، الأردن: دار حامد.
97	فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2015.
98	فريد كورتل ولحم حكيم، نظم المعلومات التسويقية، الأردن: دار الصفاء، 2010.
99	فيصل محمد عبد الغفار، شبكات التواصل الاجتماعي، الطبعة الأولى، الأردن الجنادرية، 2015.
100	ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، 2013.
101	ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
102	ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2013.
103	ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2015.

104	مجد الدين أبادي، قاموس المحيط، الطبعة الثامنة، لبنان: دار الرسالة، 2005.
105	مجموعة خبراء، الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (ببمك)، 2011.
106	محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مصر: دار الفكر الجامعي، 2009.
107	محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: منهج تحليلي مبسط، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2008.
108	محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، مصر: دار الوفاء، 2007.
109	محمد بلال الزغي وآخرون، مهارات الحاسوب: الحاسوب والبرمجيات الجاهزة، الطبعة الأولى، الأردن: زمزم، 2009.
110	محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2008.
111	محمد خليل أبو زلطة وزيناد عبد الكريم القاضي، مدخل إلى التجارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2009.
112	محمد سرحان وعيدان الزويبي، تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية، الأردن: دار غيداء، 2016.
113	محمد عبد الحسين الطائي وتيسير محمد العجارمة، نظم المعلومات التسويقية: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن: دار إثراء، 2008.
114	محمد عبد الحسين الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل، 2009.
115	محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مصر: دار الفكر الجامعي، 2007.
116	محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، الأردن: دار وائل، 2009.
117	محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل، 2008.
118	محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكومبيوتر، الطبعة الأولى، لبنان: دار الشروق، 1993.
119	محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر: دار الشروق، 1989.
120	محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الأردن: دار حامد.
121	محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج، 2015.
122	محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، الأردن: دار المعتز، 2015.
123	محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة الأمة العربية، 2018.
124	محمود الرمحي، نظم المعلومات المحاسبية: أسس إدارة مخاطر المؤسسة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الفكر، 2015.
125	محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2011.
126	محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الطبعة السادسة، الأردن: دار وائل، 2013.
127	محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، مصر: العربي للنشر والتوزيع، 1990.
128	مدحت محمود محمود نصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
129	مزهرة شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن: دار الإثراء، 2008.
130	مزهرة شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر، 2009.

131	مصطفى عبد السميع محمد وعبد الفتاح محمد الفولي، "نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، معهد البحوث التربوية، مصر: جامعة القاهرة.
132	ناصر جرادات، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، الطبعة الأولى، الأردن: دار الإثراء، 2013.
133	نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء، 2010.
134	نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، الأردن: دار اليازوري، 2009.
135	نعيم إبراهيم طاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، الطبعة الأولى، الأردن: علم الكتب الحديث، 2009.
136	هادي نهر وأحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل: النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، الطبعة الأولى، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009.
137	هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الولاية، 2010.
138	هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الأردن: دار صفاء، 2009.
139	وائل صبحي إدريس وطاهر منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم... عمليات، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2011.
140	يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مصر: مكتبة عين الشمس، 1998.

2. الرسائل العلمية:

▪ أطاريح الدكتوراه:

141	أمينة قدايفة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التسويقية، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، 2015.
142	بالعيد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بيشار، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2016.
144	تلخوخ سعيدة، دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة " أن سي أ روبية" و" فروتيال كوكا كولا"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، 2018.
144	جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2017.
145	حدة بوتبينة، دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2017.
146	خويلد عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2017.
147	دروم أحمد، أهمية العمل الداخلية وأثرها على فاعلية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2016.
148	رقام ليندا، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة سطيف (1)، 2014.
149	السنوسي سليمان بوخرص، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على منظمات صناعة الإسمنت بليبيا، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة قناة السويس، 2013.

150	طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2011.
151	الطيب الوافي، دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس، 2012.
152	عبدوه نعمان شريف، الحكومة الالكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات: حالة دول مجلس دول الخليج، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2009.
153	علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 2013.
154	علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولايات قسطنطينة عنابة سطيف أنموذجا، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
155	عين أحجر زهير، تقييم تقنيات الإعلام الآلي التوثيقي المطبقة في المكتبة الوطنية الجزائرية ومراكز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري، 2010.
156	فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة لملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016.
157	لبوز الياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سييسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة "اتصالات الجزائر"، شركة سونلغاز ومديرية الشباب والرياضة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2017.
158	لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2008.
159	محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في علوم التسيير: دراسة ميدانية بالمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2015.
160	محمد بن أحمد بن محمد الفزازي، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة تشرين، 2009.
161	محمد زعلاني، التطوير التكنولوجي كأداة لتحقيق النمو الاقتصادي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، غير منشورة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2010.
162	مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة يحي فارس، 2016.
163	مقرب سارة، دور التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء مؤسسات الاقتصاد المحلي: دراسة حالة ولاية عين الدفلى، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة يحي فارس، 2017.
164	موسى بن بار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 2016.

165	موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر محاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2014.
■ رسائل الماجستير:	
166	أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2008.
167	بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية: دراسة حالة مستشفى بوزياف بورقلة، رسالة ماجستير في نظم المعلومات ومراقبة التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2013.
168	بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح، رسالة ماجستير في تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة، 2012.
169	بوحسان كنزة، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري، 2012.
170	تفاني طلال صالح حكيمي، واقع ثقافة استخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتقنية المعلومات والاتصالات في التدريس، رسالة ماجستير في مناهج وطرق التدريس، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2009.
171	توتواوي صليحة، استخدام الأبناء لشبكات التواصل الاجتماعي وانعكاساتها على العلاقات الأسرية: دراسة على عينة من الأبناء مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي بولاية شلف ووهران، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، غير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد بن بلة، 2015.
172	حازم عبد العزيز داود النثشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: جامعة الخليل، 2009.
173	حورية بولويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق "GRTG" قسنطينة، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة، 2008.
174	خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي: دراسة حالة المدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي E.N.S.S.E.A، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر(03)، 2012.
175	راوية باجس أحمد بارود، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر العاملين في مكتب وكالة غوث وتشغيل اللاجئين- مكتب غزة الإقليمي-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، 2016.
176	زلمات مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بسونطراك فرع (STH)، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، الجزائر: جامعة أبو بكر بالقائد، 2010.
177	سميشي وداد، الصحفيون الجزائريون ومصادر المعلومات الالكترونية: دراسة مقارنة بين القطاع السمعي والسمعي البصري والكتاب، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
178	صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز الشلف"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، 2008.
179	طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة وهران، 2015.

180	عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 2013.
181	فريجة بوفاتح، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر: حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2012.
182	قشيني منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر(03)، 2012.
183	محمد المنصور، تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على جمهور التلقين: دراسة مقارنة للمواقع الاجتماعية والمواقع الإلكترونية "العربية الاجتماعية"، رسالة ماجستير في الإعلام والاتصال، غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2012.
184	مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية بمستغانم، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بالقائد، 2011.
185	مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2006.
186	مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2008.

3. مقالات المجالات:

187	أبو بكر محمد الهوش، مجتمع المعلومات العالمي الواقع وآفاق المستقبل، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مصر: المكتبة الأكاديمية، العدد (23)، 2005.
188	أفنان عبد علي الأسادي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، العراق: جامعة الكوفة، مجلد (06)، العدد (17)، 2010.
190	إياد علي الدجني وآخرون، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة للجامعة الإسلامية، مجلة جامعة دمشق، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (01)، 2013.
191	بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد (13)، 2015.
192	بن رحال جوهر، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البلديّة (02)، المجلد (04)، العدد (01)، 2013.
193	بوراس نادية وبوعشة مبارك، تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة العربي التبسي، العدد (13)، 2017.
194	بوسجرة ليليا، ترويج العلامة في القضاء الرقمي: صورة المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (27)، 2016.
195	حسان تركي، التجربة الجزائرية في مجال تكنولوجيا المعلومات: محاولة لتشخيص الاختلالات وتقييم للإنجازات، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة أم بواقي، المجلد (01)، العدد (04)، 2017.
196	خلود عاصم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013.
197	داودي طيب ومحبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد

	والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (02)، المجلد (02)، العدد (01)، 2011.
198	دنيا طارق أحمد، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الصناعة الفندقية: دراسة تطبيقية في عينة من فنادق مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن: جامعة المستنصرية، العدد (79)، 2009.
199	رحمن حسين علي ورشا خالد شهيب، دور التقدم التكنولوجي في تنمية المحاصيل الإستراتيجية وتطويرها لمدة (1990-2011)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الوسط، العدد (12)، 2013.
200	الزعيبي حسن علي، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (03)، العدد (02)، 2007.
201	سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية "مصنع بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، المجلد (36)، العدد (95)، 2013.
202	سيناء جبيرات، التعمير كآلية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، 2017.
203	صادق عبد النور عزيز وصفاء طارق حبيب كرم، تطوير اختبار كالفورنيا لمهارات التفكير الناقد لدى طالبة الجامعة وفقا لنظرية السمات الكامنة، مجلة الأستاذ، العراق: جامعة بغداد، العدد (202)، 2012.
204	صباح محمد كلو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد (06)، العدد (02)، 2010.
205	عادل هادي البغدادي وآخرون، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل الإطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق: جامعة البصرة، المجلد (05)، العدد (05)، 2008.
206	عائشة بلهش العمري وتغريد عبد الفتاح الرحيلي، فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على الحوسبة السحابية التشاركية في تعزيز الأداء التقني في جامعة طيبة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن: الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد (03)، العدد (11)، 2014.
207	عبد الحميد غرياني ونور الدين تاوريريت، التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل: دراسة ميدانية بمجتمع اورهود "حاسي مسعود" ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح، العدد (24)، 2016.
208	العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح، المجلد (10)، العدد (10)، 2012.
209	علي كريم الخفاجي، توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، 2012، المجلد (08)، العدد (32)، 2012.
210	قيس إبراهيم حسين وسرمد حمزة الشمري، دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السلطانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة المستنصرية، المجلد (34)، العدد (88)، 2011.
211	ليث علي الحكيم وأحمد راضي علي، الريادة الإستراتيجية وانعكاساتها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الكوفة، المجلد (47)، العدد (02)، 2017.
212	مجانى غنية وبن ساعد أمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر (03)، العدد (07)، 2016.
213	محمد إسماعيل وفاروق أبو الشامات، الطبيعة القانونية لمسؤولية الأطراف في مرحلة ما قبل العقد: دراسة في العقود الدولية لنقل التكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (29)، العدد (02)، 2013.
214	مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات (Porter) التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة حسيبة

بن بوعلی، المجلد (05)، العدد (02)، 2013.	
مصطفى عومرية وبن عبو الجلاي، تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على كفاءات العمال في ظل تطبيقات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر: جامعة مصطفى اسطوبولي، المجلد (5)، العدد (1)، 2016.	215
منير مصلح محمد الوصابي، العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ونجاحة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمنية الخاصة والعامة في العاصمة صنعاء، مجلة المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر(03)، العدد (06)، 2017.	216
مولود بكاي وعمر قريقت، مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (02)، المجلد (03)، العدد (05)، 2016.	217
نور الدين زمام وصباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح، العدد (11)، 2013.	218
الهام خيضر شبر، أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنمية لقطاع السياحي: دراسة نظرية ومقترحات مستقبلية على المستوى العربي والمحلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (39)، 2014.	219
هوارى معراج وعباني عيسى صالح، أثر شبكات التواصل الاجتماعي في تحسين الصورة الذهنية للعلامة: دراسة حالة علامة (ooredoo)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (02)، المجلد (06)، العدد (01)، 2015.	220
واضح فواز وشين الخثير، الابتكار في الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعية: دراسة الإعلانات الأجنبية والوطنية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر: جامعة ميله، العدد (04)، 2016.	221
يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (85)، 2010.	222

4. بحوث الملتقيات:

أسرير منور وسعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 09/08 مارس 2005.	223
أقسام عمر وسواس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، ورقة بحثية قدمت إلى ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة، 19/18 ماي 2011.	224
أوززيق إلياس وشريف إسماعيل، دور ذكاء الأعمال وبرمجية تخطيط موارد المؤسسة في المساعدة في اتخاذ القرارات وإدارة أعمال المؤسسة ضمن الإدارة الالكترونية الحديثة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 19/18 نوفمبر 2015.	225
بلعور سليمان، إعادة الهندسة مدخلاً للأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.	226
بن يخلف الزهرة وبوسالم رقيقة، تحليل الأثر المزدوج لحدود حماية الملكية الفكرية في مجال نقل التكنولوجيا، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، الجزائر: المركز الجامعي بيشار، 03/02 فيفري 2008.	227
بولفول هارون وبوزيان رحمان جمال، الانترنت البنية التحتية للتجارة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خميس مليانة، 18/17 أبريل 2011.	228

229	بودي عبد القادر وبودي عبد الصمد، تكنولوجيا الإنترنت كأداة لتمييز الخدمات المصرفية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
230	حبشي فتيحة ونزيهة بوعود، دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: تجربة الشركة (Caterpillar) الأمريكية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي "بين حتمية التفاعل أو الزوال"، الجزائر: جامعة أم بواقي، 18/17 مارس 2014.
231	حسام الدين حمدونة، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر دولي حول: الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني "واقع وتطلعات"، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، 10 جوان 2015.
232	حمداني محمد وكريالي بغداد، الاستثمارات الأجنبية المباشرة كرهان إستراتيجي لإحداث النمو والتنمية بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، الجزائر: المركز الجامعي بيشار، 03/02 فيفري 2008.
233	درمان سليمان صادق، عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل "العراق"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول: القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، الأردن: الجامعة الأردنية، 15/14 أبريل، 2009.
234	رابح درواش، مقاومة التغيير في المنظمات: الأسباب والعوامل، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر: جامعة سعد دحلب- البليدة، 19/18 ماي 2011.
235	زايد مراد وحسين علي، إسهام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، ورقة بحثية مقدمة لملتقى حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، جامعة الجزائر (03)، 19/18 نوفمبر 2015.
236	سعيد عمير، إشكالية إنتاجية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنشآت، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى الوطني حول: التطورات التكنولوجية الراهنة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر: جامعة جيجل، يومي 15/14 مارس 2006.
237	سعيد عمير، التكوين الالكتروني وإسهاماته في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، الجزائر: جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
238	شرف براهيم ولطيفة بري، NTIC كمدخل استراتيجي لتعزيز اقتصاد المعرفة وتفعيل إدارة العنصر البشري وتطبيقاتها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011.
239	صغير موح مريم وسردون مهدية، إشكالية الاعتراف بالإيراد في المحاسبة الدولية في ظل التجارة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
240	طبية عبد العزيز وخثير محمد، دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر، 2011.
241	عبد الله عزت بركات، أثر تكنولوجيا المعلومات على البنوك في الأردن، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: نظم المعلومات ودورها في تطوير وتنمية منظمات الأعمال، 25/23 نوفمبر 2004.
242	عطية بن عبد الحليم صقر، الفجوة لتقنية وآثارها الاقتصادية على الدول الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث

	للاقتصاد الإسلامي، السعودية: جامعة أم القرى، 2005.
243	علاوي محمد لحسن ومولاي لخضر عبد الرزاق، آليات التجارة الالكترونية كأداة لتفعيل التجارة العربية البينية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
244	عيسى دراجي، تحديات التجارة الالكترونية في الدول العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
245	فارس فيصل وحمة ضويفي، الأبعاد القانونية والضريبية للتجارة الالكترونية في ظل وسائل الدفع المعتمدة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
246	محمد راتول وأحمد مصنوعة، التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة: جامعة سعد دحلب، 20/19 ماي 2011.
247	مسعود كسرى وخليدة محمد بلكبير، إشكالية الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
248	ملكي جمال، تطبيقات الإدارة الالكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة الهندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر (03)، 19/18 نوفمبر 2015.
249	نعيمة بجاوي، التجارة الالكترونية وأثرها على اقتصاديات الأعمال العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 18/17 أبريل 2011.
250	يوسفات علي وبوزيان الرحمان هاجر، دور الهاتف لخلوي في تطوير وتحسين نظم الدفع في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر "عرض تجارب دولية"، الجزائر: المركز الجامعي خيمس مليانة، 27/26 أبريل 2011.

ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

251	Anne Elisabeth et Claude-Blanche Allègre, 1 ^{ère} Edition, Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel , Belgique: De Boeck, 2008, p:66.
252	Arthur M. Freedman & Richard E. Zackrison, practicing organization development , USA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.
253	Benjamin Knoke & all, Characteristics of Knowledge and Barriers towards Innovation and Improvement in Collaborative Manufacturing Process Chains , Lecture Notes in Business Information Processing, 2013.
254	Brenda B. Jones & Michael Brazzel, The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives , USA: Pfeiffer, 2006.
255	Cécile Gardiès, L'éducation à l'information: guide d'accompagnement pour les professeurs documentalistes , France: Educagri Editions, 2008.
256	Darin Barney, The Network Society , Britain: polity press, 2004.

257	Donald R. Brown & Don Harvey, An Experiential Approach to Organizational Development , 7 th Edition, USA: Pearson Prentice Hall, 2006.
258	Gary N. McLean, Organization Development: Principles, Processes, Performance , Berrett-Koehler Publishers, 2005.
259	Gordon B Davis, Information Systems Conceptual Foundations: Looking Backward and Forward , Organizational and Social Perspectives on IT, 2000.
260	Herbert J. Clark, Organization development: concept, process, and applications in the department of defense , USA: Air Force Human Resources Laboratory, 1989.
261	James Ronald Stanfield, John Kenneth Galbraith , Britain: Macmillan Press LTD, 1996.
262	Jennifer L. Gibbs, the International Encyclopedia of Organizational Communication: Virtual Teams , 2017.
263	Joan V. Gallos & Edgar H. Schein, Organization Development :A Jossey-Bass Reader , USA: A Wiley Imprint, 2006.
264	Jose Claudio Terra & Terezinha Angeloni, Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management .
265	Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P, Management information systems:Managing the digital firm ,12 th Edition, USA: Pearson Education, 2012.
266	Leo Vodáček, Information Management:Concept, Teaching, Applications , 1998.
267	Mcnabb Divad, Knowledge Management in the Public Sector , USA :M. E. Sharpe, 2007.
268	Mee-Yan Cheung-Judge & Linda Holbeche, organization Development A practitioner's guide for OD and HR , 2 nd edition, 2015.
269	Newstrom W John & Davis Keith, Organizational Behavior: Human Behavior at Work , 11 th Edition, USA: Mc Graw-Hill / Irwin , 2002.
270	O'Brien James & Marakas George, Management information systems , 10 th Edition, USA:McGraw-Hill Companies, 2007.
271	Richard L. Daft & Dorothy Marcic, Understanding Management , 5 th Edition, USA : Thomson South-Western, 2005.
272	Roland L. Sullivan & William J. Rothwell, Practicing Organization Development: A Guide for Consultants , 2 nd Edition, USA: Pfeiffer, 2005.
273	Steve W. J. Kozlowski & Bradford S . Bell, Work Groups and Teams in Organizations, Industrial and Organizational Psychology Commons , Cornell University ILR School, 2001.
274	Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, Organization Development & Change , 9 th Edition, USA :South-Western Cengage Learning, 2008.
275	William J. Rothwell & all, Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change ,4 th Ed, USA: John Wiley and Sons, 2015.

2. مقالات المجالات:

276	Angella J. Kim & Eunju Ko, Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand , Journal of Business Research, Volume (65), Issue (10), 2012.
277	Bion Aldo Syarief & Genoveva Genoveva, The Analysis of Communication between Friends on Social Media towards Purchase Intension (A Study Case of Companies in Entrepreneurship Project of President University, Bekasi, Indonesia) , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue (169), 2015.
278	Danut Tiberius Epure & all, Model for implementing a reengineering solution of the production process in a printing house , Versita, Romania :Ovidius University, Volume (21), issue (01), 2013.

279	David A. Nadler & Michael L. Tushman, A Model for Diagnosing Organization Behavior , Organizational Dynamics, Volume (09), Issue (02), 1980.
280	Eric Schatzberg, Technik Comes to America: Changing Meanings of Technology before 1930 , Technology and Culture Journal, U.S: Johns Hopkins University Press, Volume (45), Issue (02), 2004.
281	Ilkka Tuomi, Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory , Journal of Management Information Systems, Volume (16), Issue (03), 1999.
282	James H. Dulebohn & Julia E. Hoch, Virtual teams in organizations , Human Resource Management Review, Volume (27), Issue (04), 2017.
283	Jyotsna Sanzgiri & Jonathan Z. Gottlieb, Philosophic and pragmatic influence on practice of organization development , Organizational dynamics, Volume (21), Issue (02), 1992.
284	Levin Morten, Technology Transfer as a Learning and Development Process: An Analysis of Norwegian Programmes on Technology Transfer , Technovation, Volume (13), Issue (08), 1993.
285	Ludwig Von Bertalanffy, The History and Status of General Systems Theory , The Academy of Management Journal, Volume (15), Issue (04), 1972.
286	Marvin R. Weisbord, Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory , The Journal of group and organizational management, Volume(01) , issue (04), 1978.
287	Maxwell. A. Asumeng & Judith Ansa Osae-Larbi, Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations , European Journal of Training and Development Studies, Volume (02), Issue (03), 2015.
288	Murugesan Saravanakumar & Sugantha- Lakshmi, Social Media Marketing , Life Science Journal, Volume (9), Issue (4), 2012, p: 4446.
289	Nader Ale Ebrahim & all, Virtual Teams: a Literature Review , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Volume (03), Issue (03), 2009.
290	Norhayati Zakaria & all, Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams , creativity and innovation management journal, Volume (13), Issue (01) , 2004.
291	Rahimi Hamid & all, The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities , Higher Education Studies, Volume (01), Issue (01), 2011.
292	Sandra Morley & all, An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers , Journal of Technology Management & Innovation, Volume (10), Issue (01), 2015.
293	Vinod Kumar & all, Building Technological Capability through Importing Technology: The Case of Indonesian Manufacturing Industry , Journal of Technology Transfer, Volume (24), Issue (01), 1999.
294	Wayne F Cascio & Stan Shurygailo, E-Leadership and Virtual Teams , Organizational Dynamics, Volume (31), Issue (04), 2003.

ثالثاً- المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت:

295	الحمزة منير والحمزة سنية، الهواتف الذكية والمكتبات نوافذ ومنافذ المعلومات الجديدة: المكتبات بين يديك مع الإشارة إلى بعض التطبيقات التكنولوجية لها، ملخصات الملتقى الوطني الخامس حول: تطبيقات الهواتف الذكية في الجامعات الواقع، الرهانات، الأفاق، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، متاح على الرابط: http://www.univ-constantine2.dz/files/ben-sabti1.pdf , Le: (04/03/ 2018).
296	شابونية عمر ولحول وليد، استخدام الطلبة للهواتف الذكية في الوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية: دراسة ميدانية بجامعة القالمة، ملخصات الملتقى الوطني الخامس حول: تطبيقات الهواتف الذكية في الجامعات " الواقع، الرهانات، الأفاق"، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، متاح على الرابط:

http://www.univ-constantine2.dz/files/ben-sabti1.pdf , Le : (04/03/ 2018).	
شادي الهاشمي، الهواتف الذكية بدلاً من بطاقات دخول المؤسسات في 2020، متاح على الرابط: https://al-ain.com/article/smart-phones-access-institutions-2020-cards , Le: (02/03/ 2018).	297
شاديا أحمد، الهواتف الذكية، حاسوب المستقبل، مجلة علوم وتكنولوجيا، متاح على الرابط: http://www.ecssr.com/ECSSR/ECSSR_DOCDATA_PRO_EN/Resources/PDF/AafaqAlMustaqbal/Aafaq-2012/Aafaq-Issue-14/70-73_issue_14.pdf , Le : (04/03/ 2018).	298
محمد محمد الهادي، المنظمة الرقمية في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي حول: تكنولوجيا المعلومات والإدارة، متاح على الرابط: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN005604.pdf , Le : (10/10/ 2018).	299
مهند حبيب السماوي، آخر إحصائيات العالم الرقمي، متاح على الرابط: https://elaph.com/Web/Opinion/2018/3/1196841.html , Le: (28/09/ 2018).	300
نجم عبود نجم وباسم المبيضين، الجودة الإلكترونية: نحو نموذج مقترح لأبعاد الجودة الإلكترونية، متاح على الرابط: https://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/68.doc , Le: (02/11/ 2018).	301
Merriam Webster dictionary , Available online: https://www.merriam-webster.com/ , on: (09 /01/ 2019)	302
Olivier Serrat, Managing Virtual Teams , 2009, Available online: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/145 , on: (09 /10/ 2018).	303
Organisation for Economic Co-operation and Development , Available online: https://stats.oecd.org/glossary/detail.Aspx?ID=2692 , on: (09/01/ 2019).	304
Oxford dictionary , Available online: https://en.oxforddictionaries.com/ , on: (09/01/ 2019).	305
Pere Botella & all, ISO/IEC 9126 in practice: what do we need to know , Available online: http://www.lsi.upc.edu/~jmarco/publications_pdfs/SMEF2004.pdf , on: (10 /10/ 2018).	306
http://www.clearvision.com.sa/index.php?module=solutions&page=details_ar&id=1 , on: (11/10/2018).	307
http://www.maydany.com/topics/26071/ , on: (04/01/ 2019).	308
https://ar.wikipedia.org/wiki/% , on: (02/03/ 2018).	309
https://tanja24.com/news34590.html , on: (04/01/2019).	310
https://www.albawaba.com/ar/ , on: (02/03/ 2018).	311
https://www.algeriatelecom.dz , on: (12/03/ 2019). (12/03/ 2019).	312
https://www.forbesmiddleeast.com/% , on: (02/03/ 2018).	313



فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	المقارنة بين البيانات والمعلومات	(1-1)
13	المقارنة بين البيانات والمعلومات من حيث المجال.	(2-1)
26	أغراض الاتصالات حسب اتجاهات الاتصال.	(3-1)
61	استخدامات المنظمة لشبكات التواصل الاجتماعي.	(4-1)
91	الفرق بين مناهج (مخاور) التطوير الثلاث.	(1-2)
112	مقارنة بين بدائل سلطة التطوير التنظيمي داخل المنظمة.	(2-2)
113	مهارات المستشار وممارستها.	(3-2)
129	اتجاهات تعريف التجارة الالكترونية	(1-3)
150	التطور إلى أشكال التنظيم الجديد.	(2-3)
155	التحول في خصائص مجموعات العمل في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	(3-3)
157	أشكال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل فرق العمل الافتراضية.	(4-3)
159	الفئات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	(5-3)
167	تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة.	(6-3)
171	دور إمكانيات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.	(7-3)
172	جودة البرمجيات حسب مواصفة الايزو (ISO9126-1).	(8-3)
178	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز القوى التنافسية للمنظمات.	(9-3)
196	عدد الأفراد في المؤسسة الذين استفادوا من التكوين.	(1-4)
197	أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة.	(2-4)
198	أبعاد التطوير التنظيمي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة.	(3-4)
201	مدى قوة معامل الارتباط وفق (Zikmund).	(4-4)
202	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة.	(5-4)
203	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.	(6-4)
203	المتوسطات المرجحة لأبعاد المتغيرات والمستويات الموافق لها.	(7-4)

206	تعداد الاستبانات في الدراسة.	(8-4)
207	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجلات الدراسة.	(9-4)
208	معاملات الارتباط بين درجات فقرات تكنولوجيا المعلومات مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(10-4)
208	معاملات الارتباط بين درجات فقرات تكنولوجيا الاتصال مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(11-4)
209	معاملات الارتباط بين درجات فقرات تطوير التنظيم مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(12-4)
210	معاملات الارتباط بين درجات فقرات تطوير جماعات العمل مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(13-4)
211	معاملات الارتباط بين درجات فقرات تطوير الأفراد مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	(14-4)
212	معامل الفاكرونباخ الثبات لقياس ثبات الاستبانة.	(15-4)
213	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.	(16-4)
214	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	(17-4)
215	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(18-4)
216	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.	(19-4)
217	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	(20-4)
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات.	(21-4)
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحاسوب"	(22-4)
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "البرمجيات"	(23-4)
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "قواعد البيانات"	(24-4)
223	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد تكنولوجيا الاتصال.	(25-4)
224	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "شبكات الاتصال".	(26-4)
227	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الهاتف الذكي"	(27-4)
229	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التطوير التنظيمي.	(28-4)
230	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "مرونة الهيكل التنظيمي"	(29-4)
231	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "السلطة والمسؤولية"	(30-4)

233	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "خطوط الاتصال"	(31-4)
234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "هيكله الوظائف"	(32-4)
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "صناعة القرارات".	(33-4)
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " تطوير الإستراتيجية المنظمة".	(34-4)
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطوير ثقافة المنظمة".	(35-4)
241	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تطوير جماعات العمل"	(36-4)
243	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعارف"	(37-4)
245	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المهارات".	(38-4)
246	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الدوافع".	(39-4)
248	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الشخصية".	(40-4)
251	نتائج معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل.	(41-4)
251	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحاسوب على التطوير التنظيمي	(42-4)
252	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الحاسوب على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.	(43-4)
253	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر البرمجيات على التطوير التنظيمي.	(44-4)
253	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البرمجيات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.	(45-4)
254	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر قواعد البيانات على التطوير التنظيمي.	(46-4)
254	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر قواعد البيانات على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.	(47-4)
256	نتائج معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد تكنولوجيا الاتصال كمتغير مستقل.	(48-4)
256	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر شبكات الاتصال على التطوير التنظيمي.	(49-4)
257	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الهاتف الذكي على	(50-4)

	التطوير التنظيمي .	
257	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهاتف الذكي على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.	(51-4)
258	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.	(52-4)
259	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجتمعة على التطوير التنظيمي باتصالات الجزائر بالجلفة.	(53-4)
261	نتائج اختبار (Independent S. T Test) للفروقات في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للنوع الاجتماعي.	(54-4)
262	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للعمر.	(55-4)
263	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.	(56-4)
264	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للتصنيف الوظيفي	(57-4)
265	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمدة العمل في المؤسسة.	(58-4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تطور البيانات.	(1-1)
16	طبيعة المعلومات وعلاقتها بالمستويات الإدارية.	(2-1)
18	أبعاد المعلومات.	(3-1)
21	مكونات عملية الاتصال التنظيمي.	(4-1)
24	مصنوفة جوهاري.	(5-1)
25	الشكل العام لنافذة جوهاري في الاتصالات.	(6-1)
29	وظائف نظام المعلومات.	(7-1)
41	المكونات المادية للحاسوب.	(8-1)
45	بيئة قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة.	(9-1)
80	مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي.	(1-2)
90	القوى النسبية للثقافة التنظيمية	(2-2)
93	نموذج عناصر البحث الإجرائي ل (shepard).	(3-2)
94	فكرة بناء فريق.	(4-2)
95	الشبكة الإدارية.	(5-2)
102	نموذج التشخيص (weisbord).	(6-2)
103	نموذج تحليل مجال القوى.	(7-1)
104	نموذج الانسجام والتطابق.	(8-2)
105	نماذج التأقلم.	(9-2)
106	نموذج جيبسون (Gibson) وزملائه للتطوير التنظيمي.	(10-2)
108	نموذج (Cummings and Worley) للتشخيص التنظيمي.	(11-2)
113	أدوار المستشار.	(12-2)
117	أشكال التعبير عن المقاومة.	(13-2)
135	معادلة الأعمال الالكترونية.	(1-3)
136	التحول الالكتروني لأنشطة الأعمال.	(2-3)
149	تطور أشكال الهيكل التنظيمي.	(3-3)
156	أشكال فرق العمل الافتراضية.	(4-3)

166	منهجية تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمة.	(5-3)
170	التطور نحو جودة المعرفة وجودة الخدمة الإلكترونية.	(6-3)
177	نموذج القوى الخمس لـ (Porter).	(7-3)
179	الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Porter).	(8-3)
181	سلسلة القيمة.	(9-3)
183	تأثير تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيمة.	(10-3)
192	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالجلفة.	(1-4)
199	أتمودج الدراسة.	(2-4)
206	الاستبانات الموزعة المسترجعة والمفقودة.	(3-4)
213	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.	(4-4)
214	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	(5-4)
215	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(7-4)
216	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.	(8-4)
217	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	(9-4)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
276	الإستبانة المرسللة إلى التحكيم	(1)
284	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
285	الإستبانة في شكلها النهائي	(3)
290	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (SPSS) بعد تفريغ البيانات	(4)

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	شكر وتقدير
V	إهداء
VI	المستخلص باللغة العربية
VII	المستخلص باللغة الانجليزية
أ- ش	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال
03	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا
10	المطلب الثاني: مفهوم المعلومات
19	المطلب الثالث: مفهوم الاتصال
27	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات
27	المطلب الأول: نظام المعلومات
34	المطلب الثاني: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
40	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
47	المبحث الثالث: تكنولوجيا الاتصال
47	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال
51	المطلب الثاني: الهواتف الذكية كأحد التطبيقات المعاصرة لتكنولوجيا الاتصال.
56	المطلب الثالث: شبكات الاتصال.
64	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي
67	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي
74	المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي لحياة المنظمات واقتراضاته

78	المطلب الثالث: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
85	المبحث الثاني: الجانب الإجرائي للتطوير التنظيمي
85	المطلب الأول: محاور التطوير في منظمات الأعمال
92	الطلب الثاني: تطبيقات التطوير التنظيمي
101	المطلب الثالث: نماذج التطوير التنظيمي ومراحلها
110	المبحث الثالث: مسؤولية التطوير التنظيمي وآليات التعامل مع تحدياته
110	المطلب الأول: مسؤولية إدارة مشروع التطوير التنظيمي
116	الطلب الثاني: تحديات التطوير التنظيمي وأساليب التعامل معها
120	المطلب الثالث: مقومات نجاح برنامج التطوير التنظيمي ومؤشرات جودته
125	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دعم فعاليات التطوير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: التطور في نماذج الأعمال في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال
128	المطلب الأول: التجارة الإلكترونية
134	المطلب الثاني: الأعمال الإلكترونية والمنظمات الافتراضية
141	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية
147	المبحث الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمحاور التطوير التنظيمي
147	المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التنظيم
151	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير جماعات العمل
159	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الأفراد
164	المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمدخل الحديثة للتطوير التنظيمي
164	المطلب الأول: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإعادة هندسة العمليات
169	المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة الجودة الشاملة
176	المطلب الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة
184	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة	
186	تمهيد

187	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
187	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة
296	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
204	المطلب الثالث: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
213	المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
213	المطلب الأول: تشخص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
218	المطلب الثاني: واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة من وجهة نظر عاملها
228	المطلب الثالث: واقع التطوير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة من وجهة نظر عاملها
250	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
250	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
255	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
258	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
260	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
266	خلاصة الفصل الرابع
270	خاتمة عامة
278	ملاحق
316	قائمة المراجع
330	الفهارس
331	فهرس الجداول
335	فهرس الأشكال
337	فهرس الملاحق
338	فهرس المحتويات

تم بحمد الله