وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم **علوم الإعلام والاتصال**

تخصص **اتصال تنظيمي**

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير التنظيمي في المرافق العمومية الجزائرية ـ دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNASوكالة تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالبة:

- **معيفي هاجر**
- **ربيعي فاطمة**

إشراف الأستاذة:

- **قبايلي ريم**

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبان سيف الدين	أستاذة محاضر أ	رئيسا
ريم قبايلي	أستاذ محاضر (ب)	مشرفا ومقررا
عطوي نعيمة	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 - 2025

الشكر و العرفان

نتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور في إنجاز هذه المذكرة،

وأخصّ بالذكر:

إلى مشرفتنا الفاضلة الأستاذة " ريم قبايلي"، على ما بذلته من مرافقة علمية مثمرة،

وتوجيهات قيّمة ساعدتنا على إنجاز هذا العمل، فلك منا كل الشكر والتقدير.

ولا يفوتنا أن نتقدّم بخالص الشكر والامتنان لكل من دعمنا وساندنا بكلمة، أو تشجيع، أو دعاء طيب، في مختلف مراحل هذا العمل.

نسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح.

إهداء

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً وإلى من كلله الله بالهيبة والوقار
إلى من حصد الأشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلاً منها إلى أبي لم يحنوا ظهر
أبي ما كان يحمله لكن ليحملني من أجلي إنحدب وكنت أحجب عن نفسي مطالبها
فكان يكشف عما أشتهي الحجب فشكرا لكونك أبي
وإلى من علمتني الأخلاق قبل أن أتعلمها إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة
إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي العقبات
ومن ضلت دعواتها تحمل إسمي ليلا ونهارا أمي محبوبتي
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم
إلى مصدر قوتي وأرضي الصلباء وجدار قلبي المتين إخوتي وأخواتي إلى ما إن
ضاقت بيا الدنيا وسعت بخطاهم وإن سقطت كانوا أول من رفعوني بكلماتهم
إلى من رافقني بالقلب قبل الدرب صديقاتي وأحبتي
ها أنا اليوم طويت صفحة من التعب وسجلت في تاريخي فخرا لا ينسى لم أعد
أتساؤل عن ملامح الوصول فقد رأيتها في عيوني تلاشت عيون التعب وابتسمت
الأفق بعد عتمة الانتظار ها هي الخطى التي كانت تتعثر أحيانا قد وجدت مستقرها
في قمة الإنجاز وبين طيات الطريق تنفست سلاما وفرحا وامتنانا وآخر دعوانا أن
الحمد لله رب العالمين.

فاطمة ربيعي

إهداء

الحمد لله على لذّة الإنجاز، والحمد لله عند البدء والختام...

إلى والدي العزيز، من أضاء دروبي وخطواتي، وكان سندي في كل طريق أسلكه.

إلى أمي الحنونة، حضني الدافئ وسمائي الرحبة، التي لم تتركني يومًا، ولا يكتمل يومي إلا بها.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دومًا بجانبي، يحيطونني بدعائهم ومحبتهم، ويشدّون من أزري طوال مسيرتي التعليمية، لكم مني كل الشكر والمحبة على ما قدمتموه لي من دعم لا يُنسى.

إلى من شددت عضدي بهم، وكانوا ينابيع أملٍ وسندٍ لا ينضب... إلى صديقاتي ورفيقات دربي، زهرات أيامي وصفوها.

أهديكم جميعًا هذا العمل المتواضع، ثمرة جهدي وسهري، سائلةً المولى عز وجل أن يوفقني وإياكم لما فيه الخير والنجاح.

والله ولي التوفيق.

هاجر معيفي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وعرفان	
إهداء	
مقدمة	01
الفصل الأول : الإطار المنهجي	03
- تحديد إشكالية الدراسة .	04
- أسباب اختيار الموضوع	05
- اهمية الدراسة	06
- أهداف الدراسة	06
- تحديد المفاهيم والمصطلحات	07
- الدراسات السابقة	12
- نظرية الدراسة	26
- الإجراءات المنهجية	28
الفصل الثاني : الإطار النظري	32
أولا : تكنولوجيا الاتصال الحديثة	33
تمهيد	33
المبحث الاول : ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة	34
المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة	34
المطلب الثاني : التطور التريخي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة	34
المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة	37
المطلب الرابع : أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة	39
المبحث الثاني: أساسيات حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة	40
المطلب الأول : وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة	40
المطلب الثاني: وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة	41
المطلب الثالث: إيجابيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة	46
المطلب الرابع : سلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة	46
خلاصة	48
ثانيا : التغيير التنظيمي	52
تمهيد	52
المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي	53
المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي	53
المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي	54
المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي	55
المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي	56
المطلب الخامس: أنواع و أشكال التغيير التنظيمي	57
المبحث الثاني: استراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي	59

المطلب الأول : دوافع التغيير التنظيمي	59
المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي	62
المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي	62
المطلب الرابع : مراحل التغيير كيما	63
المطلب الخامس : عوامل نجاح التغيير التنظيمي .	64
المطلب السادس : معوقات التغيير التنظيمي	65
خلاصة	68
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	69
المبحث الأول : ماهية وكالة CNAS تبسة	70
المطلب الأول : تعريف وكالة CNAS تبسة	70
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن وكالة تبسة.	71
المطلب الثالث: دور الوكالة	72
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بوكالة CNAS تبسة	73
المطلب الأول : مرحلة تفريغ وتحليل البيانات الميدانية	73
المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة	95
خاتمة	98
قائمة المصادر والمراجع	100
الملاحق	109
الملخص	116



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية	
الجدول رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس	73
الجدول رقم 2: توزيع العينة حسب الفئة العمرية	73
الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	74
الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	75
الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	76
المحور الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة	
الجدول رقم 6: أبرز وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة	77
الجدول رقم7: العناصر المكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة	78
الجدول رقم 8: وظائف وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	79
الجدول رقم 9 : مزايا التقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة.	81
الجدول رقم 10 : التكنولوجيا التي تنقص المؤسسة ويجب توفرها	83
المحور الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة	
الجدول رقم 11 : اهتمام المؤسسة ببرامج التدريب للموظفين على تكنولوجيا الاتصال الحديثة	84
الجدول رقم 12 : تشجع الإدارة الموظفين على التكيف مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة	85
الجدول 13 : استخدام المؤسسة إستراتيجيات لإدخال التكنولوجيا الحديثة	87
الجدول 14 : نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد أدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة	88
الجدول رقم 15 : أفضل طريقة يمكن أن تعتمدها المؤسسة لتسهيل تقبل التغيير	89
المحور الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسة في تبني التكنولوجيا الحديثة	
الجدول رقم 16 : تواجه المؤسسة نقصا في التكوين	90
الجدول رقم 17 : فيما تواجه المؤسسة ضعفا	90
الجدول رقم 18 : تواجه المؤسسة مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير	92

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
الشكل البياني 01: نموذج لوين للتغيير التنظيمي	63
الشكل البياني 02: الهيكل التنظيمي	115



مقدمة

مقدمة:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما في المجال التكنولوجي الذي يعد سمة العصر وأحد أبرز ملامحه والذي فرض عليها التكيف مع بيئها الداخلية والخارجية ومواكبة هذه التغيرات السريعة والمتجددة ، وجعلها في حالة سعي دائم نحو تحقيق الفعالية وفتح لها المجال أمام الإبتكار ، ورفع كفاءة الخدمات ، من خلال تبني أدوات وأساليب حديثة تضمن لها الاستمرارية وهو مايجعلها مطالبة بتبني التكنولوجيا الحديثة كخيار استراتيجي لتحقيق الاهداف المنشودة .

تُعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة عاملًا حاسمًا في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المنظمات، فهي بمثابة المحرك الأساسي لها، إذ تلعب دورًا فعّالًا في تسريع تدفق المعلومات وتيسير اتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية ومرونة. كما أن لها القدرة الهائلة على تحسين جودة الأداء، والمساهمة في تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

ولقد ألزم التطور السريع في تقنيات الاتصال الحديثة، مثل الرقمنة والأنظمة الذكية، خلق واقع جديد يفرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في استراتيجياتها وأساليب تسييرها. إذ لم يعد دور التكنولوجيا يقتصر على الاستخدام التقني للمعدات، بل أصبح عنصرًا مؤثرًا في الهيكل التنظيمي، وعلاقات العمل، وطبيعة المهام، بل وامتد ليحدث تحولات ثقافية وسلوكية داخل المؤسسة، تفرض على العاملين أنماطًا جديدة من التفاعل والتفكير، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التغيير التنظيمي.

ومن هذا المنطلق، يُعد التغيير التنظيمي استجابة طبيعية للتحديات التكنولوجية الحديثة، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التوافق بين نظمها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي. وقد أصبح هذا التغيير آلية تعتمدها المؤسسات لمواجهة تلك التحديات، والسعي نحو الإبداع وتحقيق الريادة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تعديل رسالتها ورؤيتها، وإعادة تنظيم عملياتها ومهامها، وهياكلها التنظيمية، وتقنياتها المستخدمة، وسلوك الأفراد العاملين فيها.

إلا أن نجاح هذا التغيير يظل مرهونًا بمدى قدرة المؤسسة على تبني التكنولوجيا الحديثة بشكل فعّال، وتوظيفها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

وتُعد المرافق العمومية الجزائرية جزءًا لا يتجزأ من هذه المنظومة، إذ أصبحت مُلزمة بمسايرة التحولات التكنولوجية المتسارعة، وبتبنّي تكنولوجيات حديثة تتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة، ما يستدعي مراجعة شاملة لهياكلها التنظيمية، وأساليب عملها، واستراتيجياتها الاتصالية، بما يضمن تكيفها مع بيئتها المتغيرة، من أجل تحقيق الفعالية والشفافية في تسيير شؤونها وتلبية متطلبات المواطن المتزايدة.

ومن هذا المنطلق، بات لزامًا على هذه المؤسسات، وخاصةً مؤسسة CNAS – وكالة تبسة، رسم سياسات واستراتيجيات واضحة لتبني هذه التكنولوجيا، وإتاحة كل الإمكانيات والوسائل اللازمة لتوسيع انتشارها وتعميمها على مختلف وحداتها، مع ضرورة مراعاة التوجيه العقلاني والفعّال لاستخدامها.

ولذلك سنتناول في بحثنا هذا دور التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة، وعلاقتها بإحداث التغيير التنظيمي في المرافق العمومية، وبالتحديد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة تبسة.

وقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا فيه: إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية، الدراسات السابقة، المنهج المتبع، وأدوات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، وقسمناه إلى مبحثين:

المبحث الاول :تنولنا فيه تكنولوجي لتصل الحديثة ,من حيث تورها التاريخي ,اهميتها وحصائصها ,وظائفها , نواعها , اضافة الى سلبياتها واجابياتها

المبحث الثاني:خصص لدراسة التغيير اتنظيمي , حيث تطرقنا الى خصائصه اهدافه , هميته ,اشكاله , استراتجياته ., ابعاده عوامل نجاحه, معوقاته

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية وتتضمن مبحثين :

المبحث الاول :عرفنا فيه بمؤسسة الدراسة من خلال تقديم لمحة تارخية عنها والتعريف بدورها

المبحث الثاني :تطرقنا فيه الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة , بالاضافة الى تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية , وقد ختمت هذا الفصل بنتائج تلخص ابرز ما توصلت اليه الدراسة



الفصل المنهجي:
الاطار العام لدراسة

1/الاشكالية

الاجراءات المنهجية لدراسة يشهد عالمنا اليوم تغيرات سريعة ومتلاحقة في كافة الجوانب التكنولوجية السياسية الاقتصادية والادارية والتي تسعى لتحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة وكذا المحافظة على استقرارها لضمان استمراريتها وتجاوز المعوقات التي تفرض عليها اجراء تغيرات في انماط اعمالها

ان تعاظم دور التكنولوجيا الحديثة للاتصال جعلها تحتل مكانة مرموقة في المؤسسات على اختلاف انواعها وذلك لانها تعد المصدر الاول والفعال للتغيير في وقتنا الحالي اذ انها تدعم الابتكار والتطوير الذي يمنح ميزة التنافسية للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية وباعتبارها نظاما مفتوحا بالنظم الداخلية والمحيطة بها فتكنولوجيا الاتصال الحديثة تعد احد اهم مدخلات المؤسسة الحديثة المفتوحة حيث تساهم في تدفق المعلومات وتسهيل عمليات الاتصال والتنسيق بين مختلف مستوياتها مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من كل هذه المزايا التي توفرها للمؤسسات الا ان تبنيها داخلها يفرض عليها اعادة هيكلة عملياتها وتحسين طرق تسييرها حتى تتمكن من الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة وهذا ما يفرض عليها اجراء تغيير تنظيمي مستمر يضمن لها مواكبة التطورات

ان عملية التغيير مطلب اساسي تفرضه المتغيرات التكنولوجية الاقتصادية والاجتماعية حيث يمثل وسيلة بقاء المؤسسات ونموها وتسعى هذه المنظمات للقيام بتعديلات وتطويرات في اهدافها واستراتيجياتها ووسائلها وكذا طرق العمل التقليدية داخلها

ويتحقق ذلك عبر بذل جهود متواصلة لتوفير كافة الامكانيات اللازمة لتكيف مع المتغيرات المحيطة من اجل رفع الاداء وزيادة الكفاءة الانتاجية تنمية الابداع وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات

من بين اهم المجالات والتخصصات التي استفادت من هذا التطور التامينات الاجتماعية حيث ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين كفاءة التامينات الاجتماعية وهذا من خلال التطورات التكنولوجية المتجسدة في الكثير من التقنيات والادوات والوسائل التي يتم الاستفادة منها في مختلف النواحي في مجال التامينات الاجتماعية

وانطلاقا من اهمية التامينات الاجتماعية في المجتمعات والامم حيث فرض هذا الاخير نفسه في سياق التطور التكنولوجي العاجل تشهد المؤسسات الحديثة ومنها مؤسسة تحولات متسارعة بفعل التطورات التكنولوجية وما يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه المستجدات لضمان استمراريتها وفعاليتها

بدات مؤسسة الصندوق الوطني لتامينات الاجتماعية للعمال الاجراء في الجزائر كغيرها من المؤسسات العمومية تشهد تحولا تدريجيا نحو الرقمنة الا ان تسارع وتيرة التحول الرقمي اصبح اكثر وضوحا في العقد الاخير خاصة بعد الاصلاحات الادارية التي استهدفت تحسين جودة الخدمة العمومية وتقليص البيروقراطية وقد ساهم ادماج التكنولوجيا الحديثة في تطوير

انظمة المعلومات واطلاق خدمات الكترونية والمتابعة الرقمية لملفات الضمان الاجتماعي في تعزيز الاداء التنظيمي لمؤسسة.

وقد برز هذا التوجه بشكل اكبر مع التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد 19 حيث اصبحت الرقمنة ضرورة وليس خيار ما دفع المؤسسة الى تسريع وتيرة تبني الحلول التكنولوجية لضمان استمرارية خدماتها عن بعد وتحقيق قدر اكبر من الفعالية والشفافية في التسيير

ومن هنا فان تكنولوجيا الاتصال الحديثة اصبح ضرورة لابد منها في جميع المؤسسات وخاصة الاجتماعية منها فهي تلعب دور مهم في احداث تغيرات ايجابية على جميع الميادين دون ان نهمل سلبياتها فهي سلاح ذو حدين يمكن ان يكون ايجابي وفي بعض الاحيان سلبي ومن هذا المنطلق تتمحور اشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي الاتي ما دور التكنولوجيا الحديثة في احداث التغيير التنظيمي في المرافق العمومية ؟

وللاجابة على هذا التساؤل قمنا بتفكيكه الى الاسئلة الفرعية الاتية؟

1/ماهي ابرز التكنولوجيات المستخدمة في مؤسسة cnas ولاية تبسة؟؟

2/ماهي استراتيجيات التغيير التنظيمي المعتمدة في مؤسسة cnas ولاية تبسة؟

3/ماهي التحديات التي واجهت cnas في تبني التكنولوجيا الحديثة ؟

2/أسباب اختيار الموضوع:

يسعى الباحث لإيجاد حلول المشكلة بحثه وأسبابها وهذه الأسباب بدورها قد تكون مبنية على اعتبارات ذاتية نرتبط بشخص الباحث وأسباب أخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية ويمكن أن نلخص أهم الاسباب تناول هذا الموضوع فيما يلي :

أسباب ذاتيه:

- الرغبة في دراسة موضوع حديث ومواكب التغيرات التكنولوجية
- الرغبة في استزادة في الكم المعرفي في هذا الموضوع والإطلاع عليه.
- اثراء مجال البحث العلمي من خلال الإنطلاق من نقاط مشتركة في الدراسات السابقة معرفة مدى صحة معارفنا النظرية وتطابقها مع ما هو موجودة في أرض الواقع اكتساب مهارات جديدة مثل تحليل البيانات خاصة في الجزء التطبيقي من البحث.

أسباب موضوعية:

الأهمية العلمية التى يكتسبها الموضوع وما يمكن أن يضيفة من معلومات ونتائج.

- معرفة كيف تعمل التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المرافق العمومية.
- حداثة الموضوع من حداثة التكنولوجيا الحديثة ودخولها في كافة الميادين وإستعمالها في كافة المؤساسات
- الرغبة في الوصول إلى نتائج في هذا الموضوع تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات

3/اهمية الدراسة:

تعد التكنولوجيات الحديثة ضرورية في كل المؤسسات وذلك لدورها الفعال في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها إضافة الى ما أتاحته لنا من فورية وسرعة في تلقي المعلومة من خلال مواكبتها الأحداث فور وقوعها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في يلي:

•الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا الإتصال بإعتبارها نشاط حيوي داخل أي مءسسة لما لها أثر في نجاح المؤسسات في تعاملاتها مع الجمهور الداخلي والخارجي.

- ابراز مدى أهمية التكنولوجيا الحديثة ومدى إستخدامها في تحسين جودة الخدمات المقدمة
- ابراز مدى أهمية التكنولوجيا الحديثة في تعزيز كفاءة الاداء الوظيفي داخل المؤساسة.
- ابراز مدى اهمية التكنولوجيا الحديثة في تبنى الإبتكار المواجهة التحديات في المرافق العمومية الجزائرية.
- ابراز مدى نجاح التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- محاولة إلقاء الضوء على مفهوم تكنولوجيا الإتصال وأهمية تطبيقه في المرافق العمومية الجزائرية ومدى تفاعل الموظفين مع وسائل الاتصال الحديثة.
- معرفة الإستخدامات الرئيسية لتكنولوجيا الاتصال التي تعمد عليها المرافق العمومية الجزائرية.
- محاولة إلقاء الضوء على مساهمة تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تغيير التنظيمي في المؤساسات.
- رصد أهم السلبيات والصعوبات الناجمة من استخدام تكنولوجيا الاتصال في المرافق العمومية الجزائرية.

4/أهداف الدراسة:

يسعى كل باحث وراء بحثة العلمي لتحقيق مجموعة من الأهداف ولعل من أبرز الأهداف المراد الوصول إليها من وراء هذه الدراسة ما يلى:

- التعرف على الأدوات التكنولوجية المستخدمة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء ولاية تبسة لتحسين الأداء
- التعرف على استراتجيات التغيير التنظيمي المعتمدة في CNAS ولاية تبسة.
- التعرف على التكنولوجيات الحديثة المساهمة في تغيير اساليب العمل التقليدية داخل CNAS ولاية تبسة.
- التعرف على التحديات التى واجهت مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ولاية تبسة في تبني التكنولوجيا الحديثة.

5/تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث فهي ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عفوية أو عشوائية لأنها تحدد المجال العلمي النظري وتطبيقي لدراسة كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد أن يصل إليه الباحث وكذا حصر المتغيرات التي يمكن أن تأثر في الدراسة ومن أبرز المفاهيم التي إعتمدناها في دراستنا هي:

1- **التكنولوجيا:**

لغة: لفظ تكنولوجيا مصطلح يوناني الاصل technolgieوهي مشتقة من كلمتين techne وتعني تقنية او فن وكلمةloges او ligosتعني علم, دراسة والى الدراسة الرشيدة للفنون.

ويرى الاستاذlittrre في قاموسه الصادر سنة1876ان اصطلاح التكنولوجيا تعني تفسير الالفاظ الخاصة للفنون والمهن العديدة.[1]

يشير معجم اللغة انجليزية oxford dictionaryالى ان كلمة technoتعني اسلوب اداء او المهنة وان كلمة technolgyتعني العلم الذي يدرس تلك المهنة.[2]

اصطلاحا: هي مجموعة النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة لبحوث ودراسات المبتكرة في مجال الانتاج والخدمات كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتبية والتي تمثل مجموعة من الرسائل والاساليب الفنية التي يستخدمها الانسان في مختلف نواحي حياته العلمية وبتالي فهي مركب قوامه المعدات والمعرفة الانسانية.[3]

- يرى عبد العلم الفرجاني أن التكنولوجيا هي العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة وصياغة أثناء التطبيق العلمي. [4]
- يحدد الدكتور زاهر أحمد مصطلح التكنولوجيا في ثلاث مفاهيم أساسية:

أولا التكنولوجيا كعملية: وهو التطبيق المنظم المحتوى العلمي او المعلومات بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية الى حل مشكلة معينة.

ثانيا التكنولوجيا كمنتج: محصلة تطبيق الاساليب العلمية يكون في المساعدة في إنتاج الآلات والخامات، فلفيلم كمادة خام وآلة العرض نفسها هوما نتاج التطبيق التكنولوجي للمفاهيم والأساليب العلمية.

---

[1] محمد الفاتح حمدي ,مسعود بوسعدية ,ياسين قرناني ,تكنولوجيا الاتصال والاعلام الحديثة استخدام وتأثير ,مؤسسة الحكمة للنشر والتوزيع .الجزائر, 2011,ص3

[2] حسن علي محمد.تكنولوجيا الاتصال الديثة . النشأة ,التطور , الوظائف .التأثيرات , ط2.دار البيان للطباعة والنشر . القاهرة . 2006 .ص16

[3] محمد الفاتح حمدي.مرجع نفسه .ص3

[4] فضيل دليو .التكنولوجيا لجديدة للاعلام والاتصال .مفاهيم , نظريات . مبادئ .استعمالات .افاق .دار الفايز للطباعة والنشر .2010.ص21

ثالثا التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية إنتاج وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج وأوضح مثال على ذالك هو الحاسب الآلي ، فنس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها.[1]

المفهوم الإجرائي للتكنولوجيا: تبنينا تعريف محمود علم الدين وهي مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في آداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية المعنوية على مستوى الفرد أو المجتمع.

2 -/ **الإتصال**: يختلف المعنى اللغوي للإتصال في اللغة العربية عن معناه في اللغات غير العربية وذالك على نحو التالي:

لغة: هذه الكلمة مشتقة من الاصل اللاتيني COMMUNIS بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة كما يرجع البعض هذه الكلمة الى الاصلCOMMON بمعنى عام او مشترك وفي اللغة العربية ترجع الى الفعل اتصل يعني المعلومات المبلغة او الرسالة الشفوية[2]

اصطلاحا: عملية مشاركة في الافكار، والمعلومات، عن طريق عمليات إرسال وبث للمعنى بطريقة مفهومة، وتوجيهها وتسييرها نحو الآخرين، يتم إستقبالها بكفاءة وفهم واضح يخلق الإستجابة المرجوة من الاخارين ولاجل تحقيق هدف معين أو بلوغ يطمح اليها الفرد.[3]

- هو العملية أو التطريق التي يتم عن طريقها إنتقال المعرفة من شخص الى آخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين او أكثر وبذالك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات وإتجاه تسير فيه وإتجاه تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويأثر فيها.[4]
- وصف روجرز و كنكايد(Rogers, kincaid الاتصال بأنه العملية التي يخلق فيها الافراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك. [5]
- **المفهوم الإجرائي للإتصال**: نشاط يقوم على نقل وتبادل رسالة ما بين مرسل و مستقبل بواسطة آداة او وسيلة اتصالية بغيت تحقيق هدف معين.

3-/ **تكنولوجيا الإتصال الحديثة:**

[1] حديد يوسف . براهمة نصيرة .تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراف الخصوصية الثقافية للاسرة الحضارية الجزائرية , مجلة العلوم النسانية والاجتماعية ,عدد 17 . ديسمبر 2014 ص261

[2] مي ايمان احمد يوسف, تقنيات التكنولوجيا الحديثة , وسائل التواصل الاجتماعي والذكاء الاصطناعي , دار ابن النفيس للنشر

[2] عبد الله , المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال , دار النهضة العربية , بيروت , لبنان 2014, ص21

[3] والتوزيع ,الأردن 2021, ص33

حسن علي محمد التكنولوجيا الاتصال الحديثة , النشأة , التطور , الوظائف , التأثيرات , دار البيان للطباعة والنشر القاهرة [4]
2006,ص4

[5] فضيل دليو , مقدمة في وسائل الاتصال الجماهرية , ديوان المطبوعات الجامعية 1998, ص18

هي تلك الوسائل والأدوات والإبتكارات التى توصل إليها الإنسان في ميدان الإعلام والإتصال نتيجة العديد من العوامل إجتماعية ونفسية وسياسية وإقتصادية وتتسم هذه التكنولوجيا بالتطور السريع والمرونة والإندماج وتفاعلية وكل هذا لخدمة الانسان. [1]

تعريف منظمة اليونسكوو تكنولوجيا الإتصال الحديثة: هي مجالات المعرفة العلمية وتقنية والهندسية والأساليب الآدارية المستخدمة في تناول و معالجة المعلومات وتطبيقاتها.[2]

- مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمة المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجاتها وإنتاجها وتخزينها وإسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الافراد والمجتمعات.[3]

المفهوم الإجرائي للتكنولوجيا الإتصال الحديثة: تلك التقنيات الإتصالية الحديثة والوسائل المبتكرة التي تطورت تزامنا مع زيادة حاجيات الفرد ومتطلباته اليومية داخل الجتمع.

التغيير التنظيمي:

1 -/التغيير:

- **لغة:** يأتي التغيير في اللغة بمعنى التحويل يقال غيرت الشيء تغييرا أي أزالته عما كان عليه. [4]

- **إصطلاحا:**

- هو ظاهرة من الوقت تستدعي عملية التحول من خلال الانتقال من حالة الى حالة أخرى غير التى هو عليها.[5]

- عرف ريتشارد روبورر Richard Rober التغير بأنه ظاهرة التحول في التوازن بين الانظمة المعقدة من ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع.[6]

- عرفه كامل محمد المغربي بأنه: أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإداره أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأحد الأمرين:

-/1ملائمة اوضاع التنظيم مع الاوضاع الجديدة في البيئة التنظيمة، وذلك بإحداث تناصق وتوافق ببن التنظيم والضروف البيئية التي تعمل فيها.

---

[1] خالد منصر , علاقة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة باغترب الشباب الجامعي , دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة , مذكرة ماجستير , قسم العلوم الانسانية , تخصص الاعلام , تكنولوجيا الاتصال الحديثة , جامعة الحاج لخضر , باتنة , الجزائر ,2012,ص 15

[2] قواسم بن عيسة , الفجوة الرقمية و المعلوماتية بين الدول العربية , مذكرة ماجستير , قسم الاعلام والاتصال , كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية جامعة وهران , 2007 ص40

[3] جلاب مصباح دبدوش الهاشمي , مفاهيم حول تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة , مجلت جودة الخدمة العمومية لدراسات السوسيولوجية وتنمية الادارية , المجلد 2 , العدد2 2019 ص 14

[4] نزيه حماد , معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء , دار البشير , جدة ,السعودية 2008, ص 143

[5] شوابي سارة , اطروحة دكتوراه , تطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات , دراسة المقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص فرع ادارة الاعمال ,تخصص تسيير المؤسسات , كلية العلوم الاقتصادية , العلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة مصطفى إسطمبولي ,معسكر ,2017, 2018 , ص26

[6] عبد الله عبد الغني الطجم , التطوير التنظيمي, المفاهيم, النماذج, الاستراتيجيات ,دار حافظ للنشر والتوزيع ,جدة2019 ص3,

-/2إستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر. [1]

المفهوم الإجرائي للتغيير: عملية التحول والانتقال من وضع حالي الى وضع اخر أكثر إجابية تشمل هذه العملية عدة مجالات كالتغير في الخطط، السياسات، الافراد، الهياكل التنظيمة وذلك بإتباع جملة أساليب وطرق مدروسة مسبقا لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى.

2/ **التنظيم** :

لغة: من فعل نظم نظما اي الف الاشياء وضم بعضها الى بعض[2]

العملية التى تفرق بين جزء وأخر من الناحية الوظيفية والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.[3]

إصطلاحا: يرى بيتر داركر أن التنظيم هو عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات، ثم تقسيم هذه الانشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات الوظائف في الهيكل التنظيمي وأخيرا إختيار الاشخاص لإدارت هذه الوحدات والوظائف.[4]

وحدة الاجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معيا لكي يحقق أهداف محددة.[5]

يرى تالكوت برسونز: أن التنظيم نسق إجتماعي له إتجاه أساسي وهو تحقيق هدف ماا أو مجموعة أهداف، ومكون من أقسام وأدوات بمثابة أنساق فرعية لكل منها هدف محدد، الى أنها تتساند وتتكامل وظيفيا لتحقيق الهدف العام للتنظيم.[6]

المفهوم الإجرائي للتظيم: عملية ترتيب وتوزيع الموظفين عن طريق توزيع الملفات والمهام والمسؤوليات بغية تحقيق الاهداف.

مفهوم التغيير التنظيمي:

هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجة للتعرف على التغيرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل او يمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواءا رسالة المنظمة

---

[1] مراد علة ,متطلبات تفعيل مدخل ادارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة الجلفة,2017,ص159

[2] صبحي حموي , المنجد في اللغة العربية المعاصرة , دار المشرق , بيروت , لبنان ,2000, ص 923

[3] احمد زكي بدوي , معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي فرنسي عربي , مكتبة لبنان , بيروت , 1978ص297

[4] مالكي محمد , اطروحة الدكتوراه, اثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات , دراسة ميدانية , قسم علوم التسيير , تخصص مقاولاتيه , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة احمد دراية ,الجزائر 2019 2020 ص3

[5] طلعت ابراهيم لطفي , علم اجتماع التنظيم ,دار غريب لنشر و التوزيع , القاهرة , 2007,ص23

[6] اعتماد محمد علام , جلال اسماعيل حلمي , علم اجتماع التنظيم , مراحل نظرية ودراسات ميدانية مكتبة الانجلو المصرية , 2013ص19

الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل تنظيمي، التكنولوجيا، الافراد، أو ان يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغيير شاملا. [1]

ينظر shumpterالى التغيير التنظيمي بأنه عملية إرتقاء وتطور تنظيمي تسمح بالإنتقال من حالة الى حالة أفضل داخل المنظمة، أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي الى وضع منشود ومرغوب به. [2]

حسب Grouard et Metsonالتغيير التنظيمي هو عملية تحول جذري او هامشي للهياكل وكفاءات التى تتخلل عملية تطور المنظمات.[3]

المفهوم الإجرائي للتغيير التنظيمي: عملية القيام بإحداث تعديلات أو تحولات في سلوك العاملين وفي أهداف وسياسات المنظمة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالهيكل التنظيمي او التقنية او الاستراتيجية وذلك من أجل ملائمة أوضاع المنظمة او إستحداث اوضاع تنظيمية جديدة وفعالة.

6-الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية هذه الخطوة وخدمتها لبحثنا وتوجيه مسيرة البحث العلمي وجدنا أنفسنا مضطرين للبحث عن دراسات ذات علاقة بدراستنا.

ويقصد بالدراسات السابقة الدراسات التي تدرس نفس المجال الخاص بالمشكلة التي يقوم بدراستها الباحث بحيث تمثل بالنسبة للمشكل المطروحة قاعدة معرفية أولية لها.

وقد إعتمدنا في دراستنا هذه على عدة دراسات لإثراء بحثنا ومن أهم الدراسات السابقة متمثلة في الآتي:

-الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة مهية زينب بعنوان:تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة -أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه في تخصص الإعلام والإتصال في التنظيمات وذلك سنة2020-2019

-تلخصت إشكالية الدراسة حول:ماهو تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على العمليات الإدارية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة ؟

وقد تم تقسيم هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها :

1-ما أهمية تكنولوجيا الإتصال الحديثة بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة؟

2-ماهو تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة؟

فطيمة بن عبد العزيز , التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية , مجلد 4, عدد 4 , جامعة سعد دحلب , البليدة , الجزائر ,2011 ص4

[2]شوابي سارة ,نفس المرجع السابق ,ص 28

3-ماهو تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة ؟

4-ماهو تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة ؟

5-ماهي معوقات إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة ؟

ـ أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لأحد أهم الأنساق الفرعية في المجتمع وهي المؤسسة ،وما تشهده من تطورات سريعة بسبب الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة المتعلقة بالإتصال.

-أهداف الدراسة:تنقسم إلى أهداف علمية وأخرى عملية:

-اهداف علمية:إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة وتحديدا بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة ،ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتحقق بالإجابة على التساؤلات المطروحة والمتمثلة في:

-معرفة أهمية تكنولوجيا الإتصال الحديثة بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.

-التعرف على تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.

التعرف على تأثير إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.

-معرفة العوائق التي تعترض إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.

-أهداف عملية: التدرب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية ،وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الإجتماعية.

-المنهج المتبع:إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسات.

-أداة الدراسة: إعتمدت على الملاحظة والمقابلة والإستبيان (الإستمارة) والتي تم توزيعها على مجتمع البحث الذين يتكونون من كل الموظفين المزودين بالتكنولوجيا الإتصالية الحديثة وبلغ عددهم 152موظف (مسح شامل).

-أبرز النتائج:

-أعلى نسبة من المبحوثين ترى أن الحصول على المعلومات وسرعة توافرها من أبرز المزايا التي تحققت عبر إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال في العمل.

-تكنولوجيا الإتصال الحديثة ساهمت وبشكل كبير في تحقيق الإتصال الفعال داخل المؤسسة وذلك خاصة عن طريق شبكة الأنترنت.

-ساعدت تكنولوجيا الإتصال على توفير قدر كبير من المعلومات الدقيقة عن شتى مجالات العمل ،ماجعل الإدارة قادرة على وضع خطط سليمة قصيرة أوطويلة أو متوسطة المدى.
-يوفر إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة مرونة في الخطة مايجعلها عرضة للتعديل استجابة للتغيرات في الظروف والأوضاع الظرفية.
-إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بالمؤسسة انعكس بوضوح على عملية التنسيق حيث يوفر إمكانيات عظيمة للتنسيق داخل البناء التنظيمي ،عبر تحسين الإتصال وتبادل المعلومات ،والسرعة والدقة في إنجاز المهام والقدرة على التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها.
-كما إستطاعت تكنولوجيا الإتصال الحديثة أن تجعل الموظفين يعملون بصفة متصلة.
-فرق العمل والذي شأنه تعظيم مخرجات المؤسسة ،او ما يعرف بالتداوب حسب مدخل النظم حسب بيرتالنفي.
-الشبكات التكنولوجية تعمل كقناة للإتصال ،وتزويد الجهات المعنية بالتقارير عن سير الأداء بشكل فوري ،أي إلغاء الفجوة الزمنية.
-لعل ما يزيد من دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة وتأثيرها على الرقابة هو الشبكات الخارجية التي توفر إمكانية عظيمة لمعرفة الأسباب الخارجية المؤثرة في عملية التنفيذ ،فبإمكانها أن تربط المؤسسة بجهات خارجية كالموزعين والزبائن.
-يعد الأفراد من أثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة ،إذ أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بما تمتلكه من عمالة فكرية ومواد بشرية.
-هناك صعوبات تعيق الإستخدام الكفىء لتكنولوجيا الإتصال الحديثة
بالمؤسسة ،الأمر الذي يعود بالسلب على أداء العمليات الإدارية خاصة من جانب القصور التقني الذي يواجه الموظفون خلال إستخدامهم للتكنولوجيا.
-تكنولوجيا الإتصالات الحديثة قد أثرت بشكل كبير على طبيعة الممارسة
الإدارية ،حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا الإتصال الحديثة على
الإتصال وجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإرسالها وإستقبالها ساهمت بشكل كبير في تحسين العمل المؤسساتي.
-إن إستخدام تكنولوجيا الإتصال من قبل الموظفين سهل وجود قياس سريع للنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار العملية الرقابية ،وأعطى للمؤسسة قدرة على حل المشاكل حال ظهورها،وبشكل عام فإن إستخدام تكنولوجيا الإتصال مثل ميزات كثيرة وفوائد عديدة ساهمت في تفعيل العمليات الإدارية في الكثير من جوانبها.[1]

الدراسة الثانية:

[1] مهية زينب , تاثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة ,دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة ,اطروحة دكتوراه ,تخصص :الاعلام والاتصال في التنظيمات ,جامعة العربي التبسي , تبسة , الجزائر ,2019, 2020

دراسة لدمية عابدي بعنوان الإتصال الأسري في ظل التكنولوجيا الحديثة
للإعلام والإتصال -دراسة ميدانية لعينة من الأسر الجزائرية ،أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والإتصال بجامعة باجي مختار عنابة الجزائر سنة 2015-2014
-تلخصت إشكالية الدراسة حول:ماهي التغيرات التي طرأت على الإتصال
الأسري في ظل إنتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في الجزائر (الفضائيات التلفزيونية -الأنترنت أنموذجا -)
-وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:
1-هل تساهم التكنولوجيا الحديثة للإتصال في تعزيز الروابط الأسرية وتوسيع فضاءاتها ؟
2-إلى أي مدى ساهمت وسائل الإتصال في تقليص الأنماط الإتصالية التقليدية للأسرة الجزائرية ؟
3-كيف أثرت القنوات الفضائية التلفزيونية على الإتصال الشخصي داخل الأسرة الجزائرية ؟
-4إلى أي مدى أثر إستخدام شبكة الأنترنت على الإتصال الأسري في الجزائر ؟

-أهمية الموضوع:

-تنطلق أهمية الدراسة من أهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال والتي قدمت لنا قنوات إتصالية جديدة لاتعرف حدود ولا حواجز.
-كما أبرزت أهمية وسائل الإتصال الحديثة لدى المجتمعات عامة والأسر خاصة حيث زاد إقبال
أفرادها على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال لإشباع رغباتهم ،مما أدى إلى سير العلاقات الأسرية وأدى إلى تغيير أنماط الإتصال الأسري.

- أهداف الدراسة:

* أهداف علمية:

-الدراسة المتعمقة للإتصال الأسري والتعرف على أهدافه وأشكاله وواقع الإستخدام الفعلي لتكنولوجيا الإتصال الحديثة من طرف أفراد الأسرة الجزائرية.
-الكشف عن مدى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تعزيز الروابط الأسرية وتوزيع فضاءاتها من خلال تنشيط الحوار بين أفراد الأسرة عن طريق طرح مواضيع جديدة ومتنوعة قابلة للمناقشة .
-التعرف على مدى مساهمة وسائل الإتصال الحديثة في تقليص الأنماط الإتصالية التقليدية للأسرة الجزائرية.
-الكشف عن آثار القنوات الفضائية التلفزيونية وشبكة الأنترنت على الإتصال الشخصي داخل الأسر الجزائرية.

* أهداف عملية:

-التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية ،وكذا التحكم في تطبيق

الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية.
-هدف ذاتي:
-مناقشة مذكرة دكتوراه ومواصلة البحث في الموضوع في مراحل لاحقة من بحثنا العلمي نظرا لتشعب الموضوع وقلة الدراسة عنه.
-المنهج : إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
-العينة: عينة قصدية (100أسرة تبسية مثلت 300مفردة).
-أداة الدراسة: الملاحظة ،المقابلة،الإستبيان.
-أبرز نتائج الدراسة:
-قد تولد الظروف الإجتماعية والأسرية توتر وصراعات قد تؤدي إلى دفع الأفراد إلى إستخدام وسائل الإتصال الحديثة والفضائيات التلفزيونية والانترنت لتخفيف هذه الضغوط النفسية.
-ساهمت وسائل الإتصال الحديثة في إنطوائية الفرد وإنعزاله عن
الآخرين وبالتالي إتساع مساحة الخصوصية الفردية ،حيث لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين المختلفة وجود تراجع في العلاقات التي تربطهم بالمحيط العائلي حيث بدأت تشهد نوعا من التقلص ،ولأنهم يرون أن دائرة تفكيرهم وإهتماماتهم غير متجانسة مع الآخرين ،لذلك أصبحوا يفضلون الإنزواء مع ممارسة الأنشطة الخاصة على أجهزة خاصة بكل فرد.
-يؤكد بياربورديو من خلال إعتباره أن وسائل الإعلام والإتصال هي إحدى وسائل الإنتاج وإعادة الإنتاج الثقافي من خلال القيام ببلورة ثقافة جديدة ،وفرص نتائج وفلسفات غريبة على حساب الثقافة المحلية ،حيث يقول أن العمل الثقافي ينتج مرتين الأولى وفي لحظات إنتاجه والثانية في لحظات إستهلاكه.
-بينت نتائج الدراسة أن قيمة العلاقات الإجتماعية وبالتحديد
الإتصال الأسري عرضة للتهديد ،إذا ما تم الأخذ بعين الإعتبار مدة دخول التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال إلى مدينة تبسة فالتغيير يأخذ منحى أكثر سرعة وديناميكية.[1]

- الدراسة الثالثة:

-دراسة يوب امال بودبزة إكرام:أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة-،مقال في مجلة الإقتصاد الجديد ،المجلد 10،العدد3،سبتمبر2019
-تلخصت إشكالية الدراسة حول:مامدى تأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي على مستوى بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها ؟
-وقد تم تقسيم هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية اهمها:
-1مامستوى التغيير التنظيمي في بلديات ولاية سكيكدة ؟
-2مامستوى التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة ؟

[1] لدمية عابدي ,الاتصال الاسري ففي ظل تكنولوجيا الحديثة للاعلم والاتصال , دراسة ميدانية لعينة من الاسر جزائرية , اطروحة دكتوراه , تخصص:اعلام واتصال ,جامعة برج باجي مختار , عنابة , الجزائر , 2014,2015

-3هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ل0.05لتغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة ؟

-ولتحديد هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية:للتغيير التنظيمي أثر على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

وتم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

1-هناك إهتمام بالتغيير التنظيمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

2-هناك توفر لمظاهر التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية0.05 للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها.

- **أهداف الدراسة:**

التعرف عن مستوى التغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة.

-الكشف عن التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها.

-الكشف عن مدى تأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

-المنهج المتبع:إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا بالإعتماد على طريقة البحث المكتبي وتطبيقيا من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم - - **النتائج والتوصيات.**

-أداة الدراسة:إعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات الأولية ومن ثم تطويرها وبناؤها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

-مجتمع وعينة الدراسة:تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين ببلديات ولاية سكيكدة ،أما العينة فقد كانت عينة ميسرة من الأفراد العاملين ببلديات ولاية سكيكدة والتي تمثلت في 57موظف.

-أداة الدراسة: تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الاستبيان.

-نتائج الدراسة:توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية:

-مستوى التغيير التنظيمي ببلديات ولاية سكيكدة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي3,22 وإنحراف معياري 0,66وهذا يمكن تفسيره أن التغيير التنظيمي الذي تقوم به الإدارة لا يرقى لتطلعات الموظفين.

-البعد الأكثر إهتماما بالتغيير على مستوى البلديات محل الدراسة هو بعد التغيير في التكنولوجيا ،وقد سجل هذا البعد درجة قبول عالية لكن جاء في المرتبة الأولى يتوسط حسابي4,25

-إن مستوى التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين بمتوسط حسابي 2,93وإنحراف معياري 0,58

-يوجد أثر لأبعاد التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة ،حيث يوجد أثر لبعد التغيير التنظيمي ويمكن تفسير ذلك أن الإدارة العليا تسعى إلى تشجيع التحول الرقمي من خلال إحداث تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي.[1]

- الدراسة الرابعة:

دراسة مباركي صفاء بعنوان أثر مجالات أحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف ،مقال صادر عن جامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر ،المجلد 09،العدد02أوت2023

-تلخصت إشكالية الدراسة حول:ماهو أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة بيوكار الطارف ؟

-وقد تم تقسيم هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

-1مامدى توفر أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

-2ماهي محددات الإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

-3ماهي طبيعية العلاقة بين التغيير التنظيمي والإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

-ولتحديد هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي في مؤسسة بيوكار الطارف -من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية{.α.≤0.05}

وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

-1لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الثقافي على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة بيوكار الطارف من وجهة نظر أفراد الدراسة عند مستوى المعنوية. {.α.≤0.05}

-2لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة بيوكار الطارف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية. {.α.≤0.05}لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي على الإنتماء التنظيمي في مؤسسة بيوكار الطارف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية. {.α.≤0.05}

تهدف الباحثة من خلال المقال إلى تسليط الضوء على مجالات إحداث التغيير التنظيمي وأثرها على الإنتماء التنظيمي للأفراد العاملين نظرا لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة ،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التغيير التنظيمي والإنتماء التنظيمي ،وكذا وجود أثر معنوي لمجالات التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

-المنهج المتبع:تم الإعتماد على المنهج الوصفي.

[1] يوب امال ,بودبزة اكرام , اثر التغيير التنظيمي , في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية , دراسة استطلاعية لعينة منن بلديات ولاية سكيكدة , مقال في مجلة الاقتصاد , مجلد 10 , عدد3 , سبتمبر 2019

عينة الدراسة ومجتمع البحث:تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة بيوكار الطارف والبالغ عددهم 110عامل،أين تم توزيع عينة عشوائية تمثل حجمها 70مفردة وهي قابلة للتحليل حسب العرف الإحصائي.

- أداة الدراسة: إستمارة الاستبيان.

- **نتائج الدراسة:**

تشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير التنظيمي والإنتماء التنظيمي ،علما أنه تم تسجيل علاقة طردية لكل من مجال التغيير الثقافي ومجال التغيير الهيكلي بالنسبة للإنتماء التنظيمي وهذا راجع للفترة المطولة التي يتطلبها ترسيخ ثقافة التغيير لدى الموظفين ومدى تطبيقها على مستوى الوحدات التنظيمية في حين توجد علاقة إيجابية ومقبولة بين التغيير التكنولوجي والإنتماء التنظيمي نظرا لتبني المؤسسة مختلف التقنيات الحديثة والتي تسمح بتحسين أداء الفرد مما ينعكس على رضاه وإنتمائه للمؤسسة محل الدراسة.

-كما أظهرت النتائج وجود أثر للتغيير الثقافي على الإنتماء التنظيمي بمعامل انحدار حيث محاولة المؤسسة لترسيخ مختلف الإتجاهات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ستؤثر على إنتماء الأفراد لها وتزيد من درجته ،كذلك وجود أثر للتغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي بمعامل إنحدار 0,62حيث وضوح مختلف المهام والمسؤوليات الموكلة للأفراد سيزيد من درجة إنتمائهم ،وأيضا وجود أثر للتغيير التكنولوجي على الإنتماء التنظيمي بمعامل إنحدار1,42 حيث تساعد التكنولوجيا المعتمدة على السرعة في الإستجابة للعمل مما يؤثر على زيادة الإنتماء اتجاه المؤسسة محل الدراسة.[1]

- **الدراسات العربية:**

-**الدراسة الأولى**: دراسة طلال بن مسلط عبد الله شريف بعنوان بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لأحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة -مجلة مركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر ،العدد54,

-ضمت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الرئيسية التالية:

-ماهي الثقافة التنظيمية السائدة التي تسيطر على سلوك الغالبية من الموظفين عند احداث التغيير التنظيمي بالمنظمات الإدارية ؟وهل هي ثقافة سلبية أم داعمة لعملية التغيير التنظيمي ؟وفي أي الجوانب ؟

[1] مباركي صفاء ,أثر مجالات أحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف ، مخبر اذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة , جامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر ،المجلد 09،العدد02,اوت2023

-هل هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين تأثير بعض المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية ،العمر،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ،التدريب، على إتجاهات قادة المنظمات الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي ؟

-هل تختلف آراء الموظفين أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية حسب المتغيرات المختلفة وهي العمر، .

-المؤهل العلمي،سنوات الخدمة التدريب ؟

-وللإجابة على التساؤل الثاني تم صياغة الفرضيات الأربع التالية:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية تعزى للعمر.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإداريةتعزى للمؤهل الإداري.

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإداريةتعزى لسنوات الخبرة.

4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد العينة نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية.تعزى لعدد الدورات التدريبية للموظف.

*كما تم صياغة أربع فرضيات للإجابة على السؤال الثالث:

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية0,01 في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية. لتغير العمر .

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية. لتغير المؤهل العلمي.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية. لمتغير مدة الخدمة.

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية {0,01 }في تقدير أفراد العينة المبحوثين نحو أهمية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية. تعزى لمتغير التدريب.

-**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على آراء موظفي المنظمات الإدارية في مدى تطبيق عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير التنظيمي ،وفيها إذا كان تطبيق شاملا أم محدودا وفي أي الجوانب ،التعرف على العلاقة والتفاوت بين وجهات نظر الموظفين حول تطبيق المنظمات الإدارية لعناصر الثقافة التنظيمية

الداعمة للتغيير التنظيمي ،وبين المتغيرات الشخصية المختلفة وهي العمر،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ،التدريب .

-زيادة إهتمام القائمين على المنظمات الإدارية ببناء عناصر الثقافة الداعمة لعملية التغيير التنظيمي لمالها من أثر في تحسين الآداء ،ومواكبة المستجدات المعاصرة ،وذلك من خلال إستعراض الأدبيات التي تتناول هذا الموضوع.

-المنهج المتبع: إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

-مجتمع وعينة الدراسة:تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الإدارية الخدمية في محافظة جدة لعام1431ه/2008م، أما العينة تعد عينة عشوائية لموظفي المكاتب الإدارية الرئيسية والفرعية لتلك المنظمات بمحافظة جدة وكان عددهم 514موظفا.

-أداة الدراسة:تمثلت الأداة الرئيسية لجمع المعلومات في الإستبيان.

أبرز النتائج:

-أوضحت الدراسة هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية0,01 بين تطبيق الموظفين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية ومتغيرات الدراسة،العمر ،المؤهل العلمي سنوات الخدمة ،التدريب.

-أبرزت النتائج أيضا أنه كلما قلت مدة الخدمة للموظفين كلما كان التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي أكبر وذلك راجعاً إلى رغبة الموظفين بمشاركة والسعي المتواصل لإكتساب المزيد من القدرات والمعارف في تطبيق طرق وأساليب حديثة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

-أظهرت الدراسة أن التطبيق الأضعف للموظفين لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي ناتج من الموظفين الحاصلين على دورة تدريبية واحدة او لا شيء ،بينما التطبيق الأعلى ناتج من الموظفين الأكثر حصولا على الدورات التدريبية.

-أظهرت النتائج إلى أن الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية كالجامعة أو الدراسات العليا هم الأكثر تطبيقا لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي من الموظفين الحاصلين على المؤهلات العلمية الدنيا مثل الديبلوم والثانوية.[1]

-الدراسة الثانية:

[1]طلال بن مسلط عبد الله شريف ,بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لأحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجدة -مجلة مركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر ،العدد 54

-دراسة محمد عبد السلام السيد عبد الله بعنوان أثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تغيير قيم الشباب الجامعي دراسة ميدانية ،المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة آسيوط المجلد 31،العدد90،أفريل 2024

*تلخصت إشكالية الدراسة حول:ما تأثير وسائل التكنولوجيا الحديثة على تغيير قيم الشباب الجامعي؟

*وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-ماسمات وخصائص وسائل التكنولوجيا الحديثة ؟

-ما أسباب ودوافع إستخدام الشباب لوسائل التكنولوجيا الحديثة ؟

-ما مدى إرتباط الشباب بقيم المجتمع ؟

-ما أثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة على قيم الشباب ؟,

-ما مقترحات توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة في تدعيم قيم الإيجابية للشباب ؟

- **أهمية الدراسة:**

- **الأهمية النظرية للدراسة (العلمية):**

-دراسة هذه الظاهرة من منظور علم الاجتماع ،الذي ماكان ليختلف عن دراسة هذه الظاهرة المتزايد آثارها بإستمرار ،لذلك فإن هذا البحث يساهم في بلورة التصور النظري الخاص بأثر التكنولوجيا الحديثة على الشباب.

-تأتي أهيمة هذه الدراسة في معرفة تكنولوجيا الإتصال الحديثة ،والعوامل التي أثرت فيها،وماهي أهداف وسائل الإعلام الإجتماعي ،والنظريات العلمية التي تقف وراء هذه الوسائل.

-تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال إمكانية مساهمتها في إثراء الأدبيات السوسيولوجية حول وسائل تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي تزايد عدد مستخدميها في الآونة الأخيرة بشكل واضح ،وإتسع نطاق تأثيراتها المباشرة في ثقافة الأفراد وإتجاهاتهم ،مما دعا للقيام بهذه الدراسة لإلقاء الضوء على هذه الظاهرة في مجتمعنا.

-بيان قدرة تكنولوجيا الإتصالات ممثلة في مواقع التواصل الاجتماعي في إحداث التغيير الإجتماعي لدى الشباب الجامعي ،وتأثير هذه المواقع على تعزيز منظومة القيم الإجتماعية.

- **الأهمية التطبيقية للدراسة:**

-يمكن أن تساعد متخذي القرار في وسائل الإعلام ومسؤولي الدولة ،والمؤسسات الجمعية المختلفة في معرفة كيفية التعامل مع الشباب ،وهل يمكن إكسابهم قيم وأخلاقيات ديننا الحنيف ،وكيف يمكن لشبكات التواصل الاجتماعي في أن تؤثر على قيم الشباب أو الطلاب في سن المرحلة الجامعية.

إبراز مخاطر وسلبيات وإيجابيات وسائل التكنولوجيا الحديثة ،ومدى تأثير ذلك على قيم الشباب الجامعي.

-إفساح المجال لإهتمام متزايد بموضوع تكنولوجيا الإتصال الحديثة ،ودراسة آثاره المختلفة على المجتمع ،من خلال طرح هذا الموضوع أمام الباحثين ومتخذي القرار للسياسات الإجتماعية حيث يأمل أن يلقى مزيدا من الإهتمام والدراسات الميدانية في جوانب مختلفة منه.

-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الراهنة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات تتمثل في:

-ما أهمية وسائل التكنولوجيا الحديثة للشباب في المرحلة الجامعية ؟

-ما الجوانب الإيجابية والسلبية لوسائل التكنولوجيا الحديثة ؟

-ما أثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة على تغيير قيم الشباب ؟

-ما دور الأسرة والجامعة في تعزيز القيم الإيجابية لدى الشباب ؟

-محاولة وضع مقترحات لتوظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة في تدعيم القيم الإيجابي للشباب.

-منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

-أداة الدراسة: استمارة الإستبيان.

-عينة الدراسة: عينة من طلاب جامعة المنصورة والتي قد بلغت 305طالب وطالبة بإختلاف فئاتهم الإجتماعية وأوضاعهم الإقتصادية.

- أبرز نتائج الدراسة:

-كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أسباب إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في الآونة الأخيرة منها:سهولة التواصل مع الآخرين في أي وقت وفي أي مكان ،ولمتابعة
الأحداث المحلية والعربية والعالمية ،ويساعد في الحصول على المعلومات والبيانات التي أحتاجها ،وبحكم التعود على الإستخدام ،وأخيرا لطبيعة التدريب والبحث عن معلومات مجال التخصص.

-إتضح نتائج الدراسة الميدانية الجوانب السلبية لإستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة منها:نشر الإشاعات والأفكار الخاطئة التي تضر بالفرد والمجتمع ،وضياع الوقت في إستخدام شبكة الانترنت ، وتؤدي إلى الإغلاق على الذات ، ونشر العلاقات المشبوهة بين الشباب والمراهقين ،وأدت شبكات التواصل الاجتماعي إلى تزييف وعي الشباب.

-إتضح من نتائج الدراسة الميدانية الإيجابيات التي تعود على الشباب الجامعي من إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة منها: تكوين الصداقات وتقوية العلاقات
الإجتماعية والصلة بالأقارب ،وشغل وقت الفراغ والتخلص من الملل ، وتحسين مستوى دراستي الجامعية ،وتعمل تكنولوجيا
الإتصال على تنمية الهوايات والأنشطة الجديدة ، وترسيخ القيم والمبادئ والأخلاق والقدوة الحسنة ،وأخيرا التعلم والتدريب على كثير من المهارات.

-إتضح من نتائج الدراسة الميدانية أهمية القيم الإجتماعية للشباب منها:القيم تحمي الفرد من الإنحراف والقيم عامل مهم في تحديد سلوك الفرد ،وتشكل الجانب المعنوي في السلوك الإنساني ،وتشكل مضمون الثقافة ومحتواها وتعطي للفرد فرصة للتعبير عن نفسه وتأكيد ذاته.

إتضح من نتائج الدراسة الميدانية أسباب تراجع القيم الإجتماعية في المجتمع وفي مقدمتها:ضعف الوازع الديني عند الأفراد وإتباع الهوى والشهوات ،وسرعة تطور الحياة ،وغلبة المصالح الفردية على المصالح العامة ، والإعلام وذلك عبر منابره المختلفة المسموعة والمرئية والمقروءة، والتأثر بتكنولوجيا الإتصال والتواصل ،حيث يتم ضخ العديد من القيم السلبية غيرها.

-إتضح من نتائج الدراسة الميدانية دور الأسرة في ترسيخ القيم
الإجتماعية وذلك من خلال:

ربط الفرد بمجتمعه وتسليط الرقابة عليه وضبط سلوكه ،والتشجيع والتحفيز وإعطاء القدرة ،وغرس القيم الدينية السليمة ،تهذب عادات أفرادها ورغباتهم وتلقنهم قواعد الإلتزام والإمتثال ،وتكسبه الطابع الإجتماعي وتسير له الإندماج في الحياة الاجتماعية المستقبلية وحث الفرد لتأدية الأدوار المطلوبة منه ومشاركته في تحقيق الاهداف المجتمعية.[1]

-التعقيب على الدراسات السابقة:

1-/أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في البحوث العلمية والأكاديمية وجب التطرق إليها وتطبيقها في الدراسة الحالية حيث:

كانت الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي تم اللجوء إليها إنحصرت بين الفترة الزمنية الممتدة2-2015ما الدراسة الحالية فهي في عام 2025كما أنها إختلفت عن موضوع الدراسة الحالية في المجال الزمني والمكاني من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة الحالية من حيث تكنولوجيا الإتصال الحديثة والتغيير التنظيمي.

كما هو الحال بالنسبة إلى المنهج المستخدم ولكن هناك تشابه بعض الشيء في أدوات جمع البيانات بين الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة في موضوع تكنولوجيا الإتصال الحديثة والتغيير التنظيمي.

2-وتظهر أوجه الإستفادة في:

-المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الإشكالية.

-الإحاطة بالموضوع بالجانب النظري.

-المساعدة في تحديد أدوات جمع البيانات.

-الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة لمناقشة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

❖ **نظرية الدراسة :**

[1] محمد عبد السلام السيد عبد الله ,أثر تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تغيير قيم الشباب الجامعي دراسة ميدانية ،المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة آسيوط ,المجلد 31،العدد90،أفريل 2024

نظراً إلى أن موضوع دراستنا يدور حول تكنولوجيا الإتصال الحديثة فإننا رأينا أنه من الأنسب أن تستند على نظرية محددة من أجل تحديد إتجاه مسار الدراسة وكذا الوصول إلى نتائج أكثر شمولاً وخدمة للموضوع.

8-مفهوم نظرية النظم:

يمكن تعريف النظام بأنه بأنه هيكل مفتوح على المحيط يظم عدة عناصر مختلفة ،غير أنها تعمل بشكل متفاعل من أجل تحقيق هدف مشترك وإجراءات تعديلية.

يميز لودفيغ فون بارتالفي بين نوعين من النظام:

ـالنظام المفتوح.

-النظام المغلق.

وحسب هذا المؤلف:-النظام المغلق لا يتعرض لتأثير المحيط.

-أما النظام المفتوح فهو في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي.

ـيرى بارتالنفي أن المقاربةالنظمية تؤكد على حيوية وأهمية علاقات النظام بالمحيط وتدمج وبالتالي في تحليله الأبعاد الزمنية والتطويرية.

يدرس النظام وبشكل كلي (بصفة شاملة) ويركز الإهتمام بوجه خاص على التفاعلات والأهداف ،إضافة إلى أنماط تعديل النظام التي ينبغي أن تحظى بعناية كبيرة وتحلل بشكل دقيق منتظم وصارم.[1]

ـ مبادئ نظرية النظم:

1-أنصار نظرية النظم يسلمون بالفكرة القائلة بأن التوتر حقيقة طبيعية ودائمة وضرورية من حقائق النسق الإجتماعي.

2-هناك تركيز على ماهية ومصادر التنوع في النسق الإجتماعي ،وهذا التركيز على التوتر والتنوع يجعل من منظور النظم منظورا ديناميكيا.

3-هناك إهتمام بعملية الإختيار على المستوى الفردي وعلى المستوى بين الأشخاص ،حيث تكون الإختيارات المتعددة أمام النسق متنوعة ومتغيرة ،وهذا مايضفي مزيدا من الدينامية.

4-أن المستوى بين الأشخاص يعد أساس نمو الأبنية الأكبر إذ أن عمليات التبادل والتفاوض والمساومة هي العمليات التي تنبثق منها أبنية إجتماعية وثقافية مستقرة نسبياً.

-5على الرغم من الدينامية الملازمة لمدخل النظم ،فهناك إعتراف بعمليات الإستمرار والتحول ،وفي هذا يقول "بكلى"ينبثق عن التفاعلات المستمرة قدر من التلاؤم والتكيف المستقر إلى حد نسبي.[2]

-نقد نظرية النظم:

---

[1] عبد القادر دربالي , نظرية المنظمات ترجمة الحبيب ثابتي منشورات مخبر لابداك, جامعة معسكر, الجزائر, 2019,ص40 41

[2] مصطفى خلف عبد الجواد , نظرية علم الاجتماع المعاصر, طبعة 2, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان, 2011 ص384

-إن البساطة فيها افقدها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام الأمر الذي لا يضيف الكثير أدوات التحليل المستخدمة حاليا.
-صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ماهو نافع و ماهو ضار ،أو ما يسهم في تحقيق الأهداف أو ما يعوق هذا الإسهام.
-صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة ،وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
-يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة صرفة وكما ينظر إليها بطريقة مثالية فضلاً عن إليها بطريقة كلية. [1]
-إسقاط النظرية على الدراسة:
إن المؤسسة عبارة عن وحدة متكاملة تنشأ وتنمو لتحقيق أهداف معينة محددة ،وتعمل طبقا لوجود التفاعل بينهما وبين بيئتها الخارجية وتكامل كافة الأنظمة الفرعية المكونة لها ،فهي عبارة عن نسق مفتوح تصدر مخرجاتها وتأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية ،وتعد تكنولوجيا الإتصال الحديثة أحد أهم مدخلات المؤسسة وأنماط التفاعل بين الموظفين ،وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة في تبني التغيير التنظيمي كمخرجات جديدة لها.

9_الإجراءات المنهجية للدراسة:

-مجالات الدراسة :يعد تحديد المجال الدراسي خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان.
-المجال الزمني: حيث إمتدت مدة تجاوزت شهرين من1 مارس إلى10 ماي خلال العام الدراسي2024/2025 موزعة على الدراسة النظرية والميدانية ومرحلة تفريغ البيانات وتحليلها .
-المجال المكاني: حيث حصر الحدود المكانية في ولاية تبسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.
-المجال البشري: تمثل المجال البشري في دراستنا في موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث أنه جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي نسعى أن نعمم عليها نتائج دراستنا ،ويعرف على أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.[2]
ولأن دراستنا تهدف إلى معرفة دور التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تبسة ،فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين المزودين بالتكنولوجيا الحديثة

[1] رعد الحسن الصرن, نظريات الادارة والاعمال ,دار الرضا للنشر سوريا , جوان , 2024 ص 96
[2] موريس انجرس , بوزيد صحراوي , كمال بو شرف , سعيد سجون , منهجية البعث العلمي في العلوم الانسانية , طبعة 2 , دار القصبة للنسر والتوزيع الجزائر, 2006 ص292

ويشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة 298 موظف

عينة الدراسة:

يعد اختيار عينة ممثلة تمثيلا صادقا للمجتمع الاصلي من أكبر المشاكل التي تواجه الباحثين وذلك لأن اختيار العينة يتوقف عليه كل النتائج التي يتوصل إليها البحث.

تعد عينة البحث عبارة عن فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث الذين يكونون موضوع مشكلة البحث وتعرف على أنها مجموعة من الوحدات المستخرجة من مجتمع بحثي واحد والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة أو كل وحدات المعاينة.[1]

وقد إعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية في المؤسسة ،التي تكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما، فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع ،وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح مجتمع البحث كله.[2]

.وقد اعتمدت الدراسة على العينة القصدية , التي تكونت من المدير , ورؤساء اقسام والمصالح ,والمكلفين بالدراسات ,باعتباره الاكثر دراية بطبيعة العمل داخل المؤسسة والاقدر على تقديم معلومات دقيقة تتعلق بموضوع البحث . وبلغ عدد افراد العينة 40 مفردة , وقد تم اختيار هذه الفئة انطلاقا من خبرتها المباشرة ومعرفتها الدقيقة في الادارة .

ـمنهج الدراسة:

أي دراسة علمية تعتمد على منهج والمنهج العلمي هو أسلوب علمي منظم يتبعه الباحث من أجل التوصل إلى حل إشكالية ما ويمكن تشبيهه بالطريق الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة والنتائج المطلوبة وذلك من خلال التقيد بالأسس والعناصر التي يقوم عليها المنهج وإتباع خطواته ،ولذا يجب على الباحث أن يتأكد من تطابق المنهج مع موضوع البحث وإرتباطه بمشكلة الدراسة وأهدافها.[3]

ولمحاولة إجراء تصور دقيق حول دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في إحداث التغيير التنظيمي بميدان الدراسة فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر منهجا ملائما لهذه الدراسة والذي يعرف بأنه: المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا ،فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى.[4]

---

[1] احمد مرسلي , مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال , ديوان المطبوعات الجامعية , طبعة 4, الجزائر, 2010 ص 197

[2] وسام فاضل راضي , العينات في بحوث الاعلام , مكتب سنتر العلوم , 223, ص60

لندا لطاد واخرون , منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية اصدار المركز الديمقراطي العربي لدراسات

[3] الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية , برلين , المانيا , 2019 ص 115

[4] سعد سلمان المشهداني , منهجية البحث العلمي , دار اسامة لنشر والتوزيع , الاردن , عمان , 2019, ص125

ويقوم هذا المنهج على دراسة أية ظاهرة ووصفها وصفا دقيقا من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها وتفسيرها بإستخدام وسائل معينة
من أجل دراسة الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا إستخلاص النتائج وعلى هذا الأساس فإن دراستنا تصنف ضمن البحوث الوصفية.

-أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة مهمة جدا من مراحل البحث العلمي ذلك أن نتائجها تعتمد عن صحة تحديد المجتمع الأصلي والعينة منه الأدوات المناسبة لجمع بيانات بحثنا هي الملاحظة والإستبيان.

-1الملاحظة:

-الملاحظة في البحث العلمي هي: المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أول بأول ،كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج ،والحصول على أدق المعلومات.[1]

-وتعتبر الملاحظة وسيلة مهمة لجمع المعلومات وقد تم الإعتماد عليها كأداة فرعية في هذا البحث لأنها تمكن الباحثين من متابعة سلوك خلال فترة زمنية محددة خاصة في المواقف الطبيعية.

-وقد تم توظيفها في هذا البحث على مرحلتين:

*سمحت الملاحظة الأولية المباشرة في المرحلة الأولى وهي الدراسة الإستطلاعية بالتأكد من أن مكاتب الموظفين (مجتمع الدراسة)مجهزة بتكنولوجيا الحواسيب الآلية الموصولة بشبكة الإتصال الحديثة.

*أما المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية فقد تم الإعتماد على الملاحظة للوقوف على مدى تجسيد التكنولوجيات الحديثة بحقل الدراسة حيث لاحظنا ظروف إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة من قبل الموظفين.

أما نوع الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة فهو نوع الملاحظة البسيطة وهي الملاحظة التي لايقوم فيها الباحث بالنشاطات التي يقوم بها الأشخاص الخاضعون للملاحظة ويكتفي بتسجيل البيانات عن سلوك الموظفين وتصرفاتهم حسب ما تقتضيه الدراسة وأهدافها التي تم تحديدها سلفا.[2]

2- **إستمارة الإستبيان**: تعد من أدوات البحث العلمي الأكثر شيوعاً في الآونة الأخيرة فمعظم البحوث تعتبرها أداة مهمة لجمع المعلومات التي يمكن في ضوئها إختيار فروض الدراسة والإجابة على مشكلة الدراسة.

ويعرف الإستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع.[1]

[1] محمد سرحان علي المحمودي , مناهج البحث العلمي , الطبعة 3 , دار الكتب , اليمن , 2019ص 149
[2] محمد سرحانن علي المحمودي , نفس المرجع السابق, ص152 153

وقد إستخدمنا إستمارة الإستبيان كأداة أساسية في البحث كونها تساعد في الحصول على العديد من الإستجابات من أفراد متباعدين جغرافيا وبأقصر وقت وجهد وتكلفة مقارنة مع وسائل جمع البيانات الأخرى هذا ما يسمح بتصنيف البيانات وتبويبها ويرفع من دقة النتائج.
إضافة إلى أن تساؤلات الدراسة هي التي فرضت أن تكون أداة جمع المعلومات هي الإستبيان.
وقد قمنا بصياغة الاستمارة على النحو التالي:
محاور الدراسة :اشتملت الدراسة على اربع محاور
المحور الاول: البيانات السوسيو ديمغرافية
المحور الثاني: تكنولوجيات الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة
المحور الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي في المؤسسة
المحور الرابع: التحديات التي تواجهها المؤسسةفي تبني التكنولوجيا الحديثة

[1] احمد الحمزة , البار أمين , الاستبيان كأداة للبحث العلمي واهم تطبيقاته ,المجلة الجزائرية للامن والتنمية , المجلد 12 , العدد3 , جويلية 2023, ص304



الفصل الثاني:
الاطار النظري

أولا: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

تمهيد

خلال السنوات الاخيرة شهدت تكنولوجيا الإتصال الحديثة تطورات سريعة وتأثيرات على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الإجتماعية والإقتصادية وحتى الثقافية وكذا المؤسسات ،إذ أدى إستعمال هذه التكنولوجيات إلى إدخال المؤسسات في حركية شبكية جديدة ساهمت في إنفتاحها على المحيط الخارجي أرسى من تواصلها الداخلي نظراً لأهميتها في تخزين وتنظيم وإرسال وعرض المعلومات والكفاءة والسرعة والدقة في الوقت المناسب

المبحث الأول :ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الاول : مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الثالث: خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الرابع: أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المبحث الثاني: اساسيات حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الاول: وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الثاني: وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الثالث: إيجابيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الرابع: سلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المبحث الاول : ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المطلب الاول : مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

أي أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات أو أنها الآلات أو الأجهزة الخاصة أو الوسائل التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها ،فإن البعض الآخر يرى أنها لا تزيد على كونها عملية اكتساب ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات الرقمية والنصية واللاسلكية والصوتية من خلال مجموعة من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية والكمبيوتر.

كما يعرفها البعض الآخر بأنها تطبيق منظم للمعرفة العلمية لأداء مهام علمية للبشر ومجتمعاتهم[1].

تعرف تكنولوجيا الاتصال الحديثة أكاديميا بأنها القطع الحرفية والخدمية التي تعمل على نقل واستقبال وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات بوسائل إلكترونية.

وهي أيضا مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية في جميع المعلومات وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات[2].

إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أطلق عليها بعض الباحثين بأنها ثورة في مجال المعلومات كما أطلق بعض الكتب على العقود الأخيرة من القرن العشرين العديد من التسميات والنعوت منها الثورة الثالثة ،عصر المعلومات ،عصر التكنولوجيا ،عصر الاتصال والأصح هو عصر المنهج العلمي[3].

المطلب الثاني : التطور التاريخي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة:

استغل الإنسان على مر التاريخ نمو معرفته بالبيئة المحيطة به واكتشافه لقوانين الطبيعة المختلفة في تطوير وسائل الاتصال ،حيث كان الإتصال أكثر الأمور التي اهتم بها الإنسان عبر العصور،فلولا تطور الاتصالات عبر مراحل عدة لما استطاع العالم المعاصر أن يصل لما وصل إليه "عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصال"ونلمس هذا الاهتمام بالاتصال وتطويره من خلال ستة ثورات أساسية وهي[4]:

1-1/- ثورة الإتصال الاولى:

حدث تطور جذري ومفاجئ عندما انتقل الجنس البشري إلى العيش في تجمعات بشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات ،وقد تبع ذلك تطور على جانب كبير من

---

[1] حسن على محمد ,تكنولوجيا الاتصال الحديثة ,دار البيان للنشر والتوزيع طبعة 2 ,القاهرة 2006/,2007 ,ص 17

[2] منصر هارون ,تكنولوجيا الاتصال الحديثة المسائل النظرية و التطبيقية محاضرات طبعة واحد ,دار الالمعية للنشر و التوزيع قسنطينة 2012, ص15،14

[3] رضوان بلخيري ,المدخل الى الاعلام الجديد المفاهيم و الوسائل و التطبيقات ,طبعة 1 ,دار حسبور للنشر والتوزيع ,الجزائر 2014 ,ص 57

[4] منال هلال المزاهرة ,تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ,طبعة 1 ,دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان ,2014, ص 51

الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم عندما بدأ الإنسان في استخدام الكلام كوسيلة إتصال ،وعندما استطاع أن يتكلم تحققت الثورة الأولى في مجال الاتصال البشري،اذا أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكارها واكتشافها[1].

١-٢/-الثورة الثانية للاتصال:

لقد حدثت هذه الثورة عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة في العالم و استطاعو الكتابة على الطين اللين ،وذلك منذ حوالي (3600سنة) قبل الميلاد ،حيث حفظت هذه الألواح الطينية الفكر الاجتماعي والسياسي والفلسفي في مراحله الأولى ،لقد استغرقت هاتين الثورتين الإتصاليتين معظم التاريخ البشري وكانت السمة الرئيسية لهذا العصر هي الفردية الاتصالية سواء في مرحلة الحديث والمشافهة او حتى بعد اختراع الكتابة ،وظلت الفردية هي طابع الإتصال عبر هذا العصر الطويل[2].

1-3/-الثورة الثالثة للاتصال:

وفيها عرف الإنسان الطباعة ،اي تجسيد المخطوطات في شكل مادي يتم استنساخه يدويا وبكميات وبشكل مقروء أجود نسبيا عن المخطوط ،ويعود السبق في معرفة الطباعة إلى الفينيقيين الذين كان لهم أيضا فضل اختراق الورق،وقد بدأت الطباعة على القوالب الخشبية ثم الفخار ،حتى اخترع جوتنبرج الحروف الطباعية المتحركة المسبوكة من المعدن عام 1445م،وبعدها انتشرت الطباعة في أوروبا ومنها إلى العالم كله.

وبفضل اختراع آلة الطباعة حدث تغيير جذري في أساليب التعبير والاتصال حيث بدأ الأفراد يعتمدون أساسا على الرؤية للكلمة المطبوعة في الحصول على معلوماتهم ،وبذلك أصبحت حاسة الابصار هي المسيطرة ،وحول المطبوع الأصوات إلى رموز مجردة أي إلى حروف مما شكل عملية تجريد منظم للحروف أو الرموز البصرية3

-4/-الثورة الرابعة للاتصال :

[1]إياد شاكر البكري, تقنيات الاتصال بين زمنين ,ط 1, دار الشروق للنشر والتوزيع ,عمان 2003, ص 18

[2]ماهر عودة الشمالية ,و آخرون ,تنكولوجيا الاعلام والاتصال, ط 1 ,دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ,عمان ,2014 ص 67

3 مهية زينب ,أطروحة دكتوراه ,تأثير استخدام تكنوجيات الانصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة الاعلام والاتصال في التنظيمات قسم علوم الاعلام والاتصال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي تبسي تبسة 2020/2019 ص 106،105

[4] ماهر عودة الشمالية ,و آخرون ,تنكولوجيا الاعلام والاتصال ,ط 1, دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ,عمان 2014, ص 68

[6]منال هلال المزاهرة ,تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ,طبعة 1, دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان ,2014 ص 67

[1] مهية زينب ,أطروحة دكتوراه ,تأثير استخدام تكنوجيات الاتصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة ,دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة الاعلام والاتصال في التنظيمات قسم علوم الاعلام والاتصال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي تبسي تبسة 2020/2019 ص 106

لقد بدأت معالم هذه الثورة الاتصالية خلال القرن التاسع عشر ،واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين وتتمثل هذه الثورة بظهورها عدد كبير من وسائل الاتصال استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية ،ففي عام 1824 اكتشف العالم الانجليزي "وليم ستروجون sturgeon " الموجات الكهرومغناطيسية ، واستطاع "جراهام بل" أن يخترع الهاتف ،وفي عام 1877اخترع "توماس إديسون "جهاز الفونوغراف"phonographe,"ثم تمكن العالم الألماني "ايميل برلنجر"في عام 1887من ابتكار القرص المسطح "flatedisk"الذي يستخدم في تسجيل الصوت ،وفي عام 1895شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية ،وتمكن العالم الإيطالي"جوجليلمو ماركوني "marcini من اخترع اللاسلكي عام 1896،وفي 1919ثم توجيه خدمات الراديو المنتظمة ،وفي أول يوليو 1914بدات خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة.[4]

1-5/-الثورة الخامسة للاتصال :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تقدما في مجال التكنولوجيا يعادل كل ما تحقق في القرون عديدة سابقة ،ومن أبرز مظاهر التكنولوجيا ذلك الإندماج الذي حدث بين ظاهرتي تفجر المعلومات وثورة الاتصال ،والتي نتج عنها التكنولوجيا الاتصالية الحديثة والتي تتمثل أساسا في الاقمار الصناعية ،الاجهزة الحاسبة وملحقاتها ،والبرمجيات المتطورة والتي أدت إلى تحكم أكثر في المعلومات من حيث التجميع والمعالجة والتخزين[5]

مع العلم أن أول اتصالات دولية بالاقمار الصناعية كانت عام 1926،والتي ساعدت على اختراع شبكات الاتصالات التي كسرت حواجز المكان والزمان.

-6/-ثورة الإتصال السادسة:

وهي عصر الاتصال التفاعلي ،حيث شهد القرن العشرين من أشكال تكنولوجيا الاتصال ما يتفاعل أمامه كل ماتحقق في القرون السابقة ،ولعل أبرز مظاهر تلك التكنولوجيا ذلك الإندماج الذي حدث بين تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية والاقمار الصناعية ،فقدم لنا شبكات اتصالية من انترنت وانترانت وكسترانات.....[1].

المطلب الثالث : خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

هناك جملة من الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا الاتصال الحديثة عن الوسائل التقليدية وهي:

1-**التفاعلية Interactivir**وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثير على أدوار الآخرين وبإستطاعتهم تبادلها ،وتسمى ممارستهم الممارسة

[1]مهية زينب ,أطروحة دكتوراه ,تأثير استخدام تكنوجيات الانصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة ,دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة الاعلام والاتصال في التنظيمات قسم علوم الاعلام والاتصال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي تبسي تبسة 2020/2019 ص 68

المتبادلة أو التفاعلية بمعنى القدرة على تبادل الأدوار بين مرسل الرسالة الإتصالية ومستقبلها، إذ يتحول من يتعامل مع وسائل الإتصال الحديثة من مجرد متلقي سلبي إلى مشارك متفاعل يرسل ويستقبل المعلومة في الوقت ذاته ،ويطلق على القائمين بالإتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر ،وبذلك تدخل مصطلحات جديدة في عملية الإتصال مثل: الممارسة الثنائية ،التبادل،التحكم،المشاركين.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي ركزت على التفاعلية في الإتصال سنة1998من بينها دراسة هاوجيمس" Ha &jamesالتي أكدت على أن لتفاعلية وظائف متعددة منها: الترفيه والإختيار ببن البدائل المختلفة، الإرتباط والمشاركة والإتصال التبادلي وجمع المعلومات ،وانها المدى الذي يسهل تحقيق الأهداف الإتصالية لطرفي العملية الإتصالية المرسل والمستقبل[1].

2-/**اللاتزامنية:**

وتعني إمكانية إرسال الرسائل وإستقبالها في الوقت المناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه فمثلا في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون الحاجة لتواجد المستقبل للرسالة.

3-/**قابلية الحركة:**

هناك وسائل اتصالية كثيرة يمكن لمستخدميها الإفادة منها في الإتصال من أي مكان مثل الهاتف النقال جهاز الفديو يوضع في الجيب وجهاز فاكسميل يوضع في السيارة وحاسب آلي نقال مزود بطابعة[2]

4-/**اللاجماهرية**: أصبحت وسائل الإتصال في زمن تكنولوجيا الإتصال الحديثة بإمكانها توجيه رسائلها إلى أفراد تستهدفهم شخصيا بمحتوياتها وأفكارها وإلى جماعات أو فئات معينة تبعا للاهتماماهم وحاجاتهم الخاصة المدروسة ،على عكس وسائل الإعلام الجماهيرية التي تعتمد على مخاطبة الجماهير الواسعة في رسائل عامة ومنظمة.

5-/**الشيوع والانتشار:proli fération**

حيث إستطاعت وسائل الإتصال الحديثة الإنتشار حول العالم بأسره ولدى جميع طبقات المجتمع من خلال شيوع استخدام أجهزة الهاتف المحمول والذكي وخدمات الأنترنت وأجهزة الفاكس وغيرها من التقنيات والشيوع هو تغلغل وسائط الإتصال حول العالم وداخل كل طبقة اجتماعية مثل الكمبيوتر الذي يميز بأجياله الأولى بالضخامة العمليات المحددة ليصبح فيما بعد

[1] مهية زينب ,أطروحة دكتوراه , تأثير استخدام تكنوجيات الانصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة الاعلام والاتصال في التنظيمات قسم علوم الاعلام والاتصال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي تبسي تبسة 2020/2019 ص 107

[2] حديد يوسف ,تكنولوجيا الاتصال و اختراق الخصوصية الثقافية للاسرة الحضرية الجزائرية مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية و التنمية الادارية , العدد 17, جيجل 17, ديسمبر 2014 ص 263

صغيرا ،وفي متناول الشرائح ،ومتعددة الخدمات والوظائف وهو ما يطلق عليه إسم الكمبيوتر Multimediaإضافة إلى التدفق السريع والكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته[1]

6-/الكونية Globalisation

البيئة الأساسية الجديدة لوسائل الإتصال هي بيئة عالمية دولية،حتى تستطيع المعلومات أن تتبع الممارسات المعقدة تعقد المسالك التي يندفق عليها رأس المال إلكترونيا عبر الحدود الدولية جيئة وذهابا من أقصى مكان في الأرض إلى أدناه في أجزاء على ألف من الثانية إلى جانب تتبعها مسار الأحداث الدولية في أي مكان من العالم.

لقد نجحت التكنولوجيات للإعلام والإتصال ولأول مرة في تحقيق المعادلة الصعبة ونعني بذلك نجاحها في أن تجمع بين الأكفأ أو أعلى قدرة وبين الأرخص والأكثر سهولة في الإستخدام .

7-/قابلية التحويل:convertibilité

وهي قدرة وسائل الإتصال على نقل المعلومات من وسيط لآخر ،كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة وبالعكس.

8-/قابلية التوصيل:connectivité

تعني إمكانية توصيل الأجهزة الإتصالية بتنوعية كبرى من أجهزة أخرى بغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي تم فيه الصنع[2]

المطلب الرابع :أهمية تكنولوجيا الإتصال الحديثة:

لقد ساهم التطور التكنولوجي والعلمي في رفع مستوى رفاهية الأفراد ومن بين التطورات التي تحدث بإستمرار تلك التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والإتصال ومالها من أهمية من ناحية توفير خدمات الإتصال لمختلف أنواعها وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمؤسسات حيث أن الفرد يستطيع الإتصال وتبادل المعلومات ومشاركتها والإستفادة من هذه التكنولوجيا -من خلالها يمكن لمختلف المؤسسات الإتصال بأفضل المعلومات والسبل المتاحة.

-تعمل على زيادة قدرة الأشخاص على الإتصال وتبادل المعلومات ومشاركتها والإستفادة منها.

-تلعب هذه التكنولوجيا دوراً كبيراً في تطوير وتحديث إدارة الأعمال.

-كما أنها تساعد على زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات.

-تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

-تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.

---

[1] ليلى برغوث ,اطروحة دكتوراه ,أثر استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في خصوصوية الافراد دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الانترنات و اعهاتف النقال من ولايات الشرق الجزائري قسنطنية اتصال و علاقات عامة علوم الاعلام والاتصال و العلاقات العامة كلية علوم الاعلام والاتصا لوالسمعي البصري جامعة بو بنيدر قسنطينة 3 ,2024/2023 ص 118،120

[2] عبيدة صيطي, و فكري لطيف متولي ,تكنولوجيا الاتصال الحديثة و تطبيقاتها في مجال التعليم المركز العربي للنشر والتوزيع مصر, 2018 ص 42،43

كما تساعد على توفير قوة عمل فعالة داخل التنظيم الإداري[1].

-تعود أهمية التكنولوجيا الإتصالية في المجتمعات الحديثة إلى المزايا التي أتاحتها ووفرتها في المجتمع الإنساني وأدت إلى تحقيق مزيد من التطور في مختلف مجالات النشاط الإنساني بما في ذلك المجال المعرفي المعلوماتي والسلوكي والإجتماعي والثقافي فلقد أسهمت التكنولوجيا الإتصالي في إتاحة السيطرة على تدفق ذهل وواسع للبيانات والمعلومات إلى رفع مستويات الخدمات وتنويعها وسرعتها وأسهم في فعالية الأداء ما حقق رفاهية الإنسان.

-وتسهم التكنولوجيا الإتصالية الحديثة في تجاوز الفجوة الرقمية القائمة بين البلدان المتقدمة وبلدان العالم الثالث ،وهو ما يتيح تجاوز أزمات الشعوب الفقيرة والوضعية القائمة على تدهور الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتعليمية والبيئية على تمكين البنية المعلوماتية كعنصر أساسي في إقتصاديات الأمم والبلدان وتسهم التكنولوجيا المعلوماتية في تجاوز مشكلة الأمية بما تتيحه من خدمات قائمة على التدريب والقراءة والتعليم بكل مستوياته ،وهو الإتجاه الذي اعتمدته مختلف مؤسسات الدولة من إستغلال المعارف والعلوم التي توفرها التكنولوجيا الإتصالية الحديثة بمختلف تطبيقاتها[2].

-تعمل تكنولوجيات الإتصال الحديثة على المساهمة في التنمية الإقتصادية ،إذ ساهمت ثورة التكنولوجيا في تغيير نمط جديد للتفاعل سوسيو اقتصاد ،وهذا بسبب أن هذه الثورة مكنت الجميع من الحصول على المعلومات في كل البقاع في الآن نفسه ،وتوفير المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وبسهولة تامة كما تساهم هذه التكنولوجيا في إزالة الفروق التنموية بين البلدان المالكة للتكنولوجيا والمصنعة لها وبين البلدان الفقيرة المستهلكة ،فقد أصبحت اليوم مختلف المدارس والجامعات تقوم بتقديم دروسها عن بعد بفضل هذه التكنولوجيا كما تساهم في منح الجميع فرصة التعبير عن مكون أفكارهم بغض النظر إلي جنسيتهم أو لونهم وإنتمائهم الفكري[3].

المبحث الثاني أساسيات حول تنكولوجيا الاتصال الحديثة :

المطلب الاول : وظائف تكنولوجيا الإتصال الحديثة:

لتكنولوجيا الإتصال مجموعة من الوظائف لعل أهمها:

1- التحول من الصوتي إلى الرقمي بعد إستخدام شبكات الهاتف لنقل بيانات الكمبيوتر تضاعفت الحاجة لتبادل البيانات وإنقلب الوضع فأصبحت الشبكات تصمم أصلا لنقل البيانات وأصبحت

[1] اية ابراهيم عيسى ,المصلح آثار تكنولوجيا المعلومات على انجاز المعاملات البلديات, مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ,المجلد 4 ,العدد 3 بلدية ام البساتين الاردن 2023/1/3, ص 752

[2] سارة خرشي ,اطروحة دكتوراه ,واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التعليم الجامعي المسيلة اتصال قسم علوم الاعلام والاتصال كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة ,2022/2021 ص 78،79

[3] خيرة بلفاطمي عز الدين ,مداني ميكانيزمات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تسيير المدن دراسة حالو مرينة تيارت مجلة وطنية للدراسات العلمية الاكاديمية ,المجلد 6 ,العدد 2 ,خميس مليانة ,الجزائر 08.2023/4 ص 136

المكالمات الهاتفية عملا ثانويا لها ،وأدى نقل البيانات رقميا إلى تحسن واضح في مستوى الخدمات خاصة فيما يتعلق بتقليص حجم معدات الإتصال والتخفيف من وزنها.
2- التحول نحو الرخيص المتاح دوما ،عندما إنتشر إستخدام التكنيك الرقمي في الأجهزة الإلكترونية فإن ذلك أدى إلى تصغير المعدات ووفرتها وبالتالي رخصها.
3- تحول الإلكترون إلى الفوتون:ظلت الإشارة الهاتفية تنتقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف إلى أن حدثت النقلة النوعية بإختراع الألياف الضوئية ،وهكذا استبدل تيار الإلكترون المعرض لتشويش بتيار الفوتون (جسيمات الضوء)النقي.
4- التحول من الثابت إلى النقال : أصبح من الممكن أن يحمل معه الإنسان معلومات وبيانات كثيرة وبرامج وملفات أينما ذهب من خلال تكنولوجيات الإتصال الحديثة مثل الهاتف النقال ،الكمبيوتر المحمول[1].
5 -وظيفة التكنولوجيا المتصلة بأجهزة الكمبيوتر التي تعالج الصوت والصورة والوسائط المتعددة.
6- الأقراص المدمجة (Cd-Rom القادر على تخزين المعلومات والوسائط الإعلامية بكل أشكالها من صور ولقطات فيديو إضافة إلى النماذج الصوتية وبهذه الأقراص أصبح بالإمكان قراءة الكتب والتجول في دوائر المعارف المصورة كالكمبيوتر مثلا أصبحت استخداماته متعددة والتلفزيون أصبح يقوم بمهام لم يخترع لها من قبل.
7- التقارب التكنولوجي بين المعلومات والوسائط الإعلامية الذي أدى إلى ظهور ما إصطلح عليه الوسائط المعلوماتية.
8- ظهور الحاسب الشخصي والتوسع في إستخدامه ، ويتيح هذا الحاسب قائمة الخدمات والمعلومات سواء للإستخدام الشخصي أو الإستفادة من المعلومات التي تقدمها شبكة المعلومات[2].

المطلب الثاني : وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة

أصبح الاتصال الآن يستخدم التقنية الرقمية الالكترونية في نقله للمعلومات في أي نوع من أنواع الاتصال سواء كانت بيانات أو صوت أو صورة و هذا يشمل الكلام و الأصوات و الأرقام ، والرسوم البيانية و الموسيقى ، الأفلام ،الألوان.
بهذه التقنية أصبح بمقدور الإنسان تخزين المعلومات و التعامل معها عن طريق الحاسوب ووسائل أخرى متعددة الاستخدام ، مما يسمح بنقل جميع أنواع الرسائل الصوتية والمرئية

[1] حديد يوسف ,و براهيمية نصيرة ,تكنولوجيا الاتصال الحديثة و اختراق الخصوصية الثقافية للاسرة الحضرية الجزائرية مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية و التنمية الادارية ,العدد 17 ,جيجل 17, ديسمبر 2014 ص 262

[2] عبد الرحمان سوالمية ,استخدامت تكنولوجيا الاتصال الحديثة و انعكاساتها على نمط الحياة في المجتمع الريفي دراسة ميديانية بقرية بساكرة بلدية القيصبة مجلد العلوم الانسانية والاجتماعية ,العدد 1 ,جامعة باتنة الجزائر, ديسمبر 2015, ص 190

بصورة آمنة و مطابقة للأصل ، وبحيث يمكن بثها و الوصول إليها و استخدمها فورا من طرف المتلقي و الذي بدوره يمكنه تخزينها و التصرف بها.
و سنعرض بعض جوانب تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي سيكون لها تأثير على سرعة الاتصال و نوعيته وحجمه و انتشاره ودرجة توفره للمجتمع.[1]
1_التلغراف : هو وسيلة مكنت من سهولة الاتصال المباشر ببقاع بعيدة لم يكن من السهل الاتصال بها سابقا ، و بحلول العقد الأول من القرن 20 (1915_1955) أصبح في أيدي الأوساط الحكومية و التجارية باستطاعته إرسال الرسائل إلى مسافات تصل إلى الميل .
و أيضا يعد التلغراف منتجا علميا في مجال هندسة الاتصالات حيث واكب التطور التكنولوجي فأنشئت شبكات الاتصال المختلفة بين أنحاء العالم و تطور التلغراف و تعددت استعمالاته في الطيران و الإذاعة و الصحافة و في حقل الاتصالات المدنية لنقل البرقيات .[2]
_القمر الصناعي : هو جسم دوار ينطلق من قاعدة على الأرض في مدار معين حول الأرض ، و يستمر بدوران بحكم جاذبية الأرضية وفقا لقوانين الجاذبية التي توصل إليها إسحاق نيوتن قبل 20 عام ، ويظل هذا الجسم يدور في الفضاء بنفس السرعة التي أطلق بها مالم يتدخل عامل خارجي وغالبا ما يكون القمر الصناعي مزود بمحطات استقبال و محطة إرسال و عدد من الأجهزة الأخرى .
الاتصال عبر الأقمار الصناعية هي محطات فضائية تدور حول الأرض عليها محطات استقبال و إرسال لتلتقط الرسائل من المحطات الأرضية و لإعادة إرسالها إلى محطات أخرى في مناطق من العالم ، و يمكن استخدامها بالإضافة إلى الإرسال في الاتصالات الهاتفية و التلكس و نقل المعلومات و نقل صفحات كاملة من الصحف من مكان إلى آخر.[3]
3_تكنولوجيا الألياف الضوئية : هي ألياف شفافة مرنة مصنعة من زجاج النقي (السيلكا) أو البلاستيك ، بقطر أثخن قليلا من قطر شعرة الإنسان ، و تستخدم في الاتصالات الضوئية البصرية نظرا لما تتميز به من قدرة على البث لمسافات أبعد و بأمواج طولية أعلى (معدل نقل بيانات) من كبلات الأسلاك التقليدية.4
من أهم استخداماتها

[1] لدمية العابدي ، الاتصال الأسري في ظل تكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال دراسة ميدانية لعينة من الأسر الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علو م الإعلام و الاتصال ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار ،عنابة،2015، ص90
[2] زعفران منصورية ، دور وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل مع الزبائن خلال جائحة كوفيد _19 دراسة حالة لمجموعة من مؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ، المجلد 12، العدد1،جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ،2023،ص181
[3] مجد هاشم الهاشمي ، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري مدخل إلى الاتصال و تقنياته الحديثة ،دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن _عمان، 2004،ص22،ص23
[4] ليلى بن برغوث ، أثر استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في خصوصية الأفراد دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الانترنيت و الهاتف النقال من ولايات الشرق الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم الإعلام والعلاقات العامة ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، كلية العلوم الإعلام والاتصال و العلاقات العامة ، جامعة صالح بوبنيدر ، قسنطينة2، 2024،ص123

_ تستخدم الألياف الضوئية في الاتصالات الهاتفية من خلال مد كابلات هذه الألياف في خطوط تحت الأرض أو الماء .

_ كما تستخدم كقنوات لنقل الإشارة التلفزيونية عبر الأقمار الصناعية .

_ رغم استخدام الألياف الضوئية لنقل المعلومات عبر المسافات الطويلة لنقل استحوذ على معظم الاهتمام إلا أنها تستخدم لنقل المعلومات عبر المسافات القصيرة ، حيث تصل بين الكمبيوتر الرئيس و الكمبيوترات الجانبية أو الطابعة .1

4_ تكنولوجيا الحاسب الالكتروني : يلعب الحاسب دورا مهما في تصميم و بناء نظم المعلومات الحديثة فهو يحقق لنظام المعلومات مزايا السرعة ، والدقة و الثقة بالإضافة إلى الصلاحية ، و يترتب عليها جميعا الكفاءة العالية في الأداء كما يقوم الحاسب بإجراء العمليات الحسابية المعقدة التي يصعب تنفيذها يدويا ، بالإضافة إلى القدرة الفائقة على التخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة بحيث يسهل استرجاعها في أوقات ضئيلة للغاية ، كما يستطيع الحاسب الالكتروني انجاز كافة المهام الأخرى التي يقوم بتنفيذها نظام المعلومات ومنها تحقيق أمن وسلامة البيانات و ضمان الكامل ضد فقدها أو تلفها من خلال المستخدمين.2

بعض استخدماته في الاتصال الشخصي و الجماهيري

_ المعالجة السريعة للبيانات الرقمية و الرموز والمعادلات..

_ حفظ و استرجاع المعلومات الحرفية و الرقمية بسرعة كبيرة و بكميات هائلة .

_ معالجة الكلمات و النصوص مع إتاحة متابعة مرئية مباشرة و واضحة لها و إمكانية التعديل و التصحيح الجزئي أو الكلي للمادة و كذا تخزينها بكل سهولة كبيرة.

_التواصل و الدردشة عبر شبكات المعلومات :''الإنترانت''و'' الإكسترانت''(داخل المؤسسة أو بينها وبين محيطها الخارجي) و الإنترنت العالمية.3

5_ الانترنت *:* هي عبارة عم مئات الملايين من الحاسبات الآلية حول العالم مرتبطة يبعضها البعض ، مع ترابط هذا العدد الهائل من الحاسبات أمكن إرسال الرسائل الالكترونية بينها بلمح البصر بالإضافة إلى تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات و قد تم الاتفاق على نظام موحد لتبادل جميع هذه الأنماط من المعلومات تم تسميته النسيج العالمي .4

بعض استخدماتها

---

[1] فضيل دليو ، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديدة بعض تطبيقاتها ، دار هومة لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014،ص79

[2] حسن عماد مكاوى ،تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات ، ط2، الدار المصرية البنانية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1997، ص60

[3] فضيل دليو ، مرجع سابق، ص104،ص105

[4] حورية بولعويدات ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق قسنطينة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة،2008،ص93

خدمة التلينت : هذه الخدمة عبارة عن برنامج يسمح لك بالدخول إلى أجهزة كمبيوتر بعيدة متصلة بالإنترنيت و استخدام قواعد البيانات و فهارس المكتبات و غيرها من الخدمات المتوافرة عليها و لكي تتصل بحاسب عن طريق استخدام هذه الخدمة لابد من أن تعرف عنوانه.
خدمة نقل الملفات : هذه الخدمة عبارة عن برنامج و طريقة لنقل الملفات بين أجهزة الكمبيوتر ، و هذه الملفات تكون على هيئة كتب و مقالات أو قواعد بيانات أو حتى برمجيات خاص بالحاسوب نفسه .1
خدمة البريد الإلكتروني : هو عملية التي فيها تبادل الرسائل ، ثم تخزينها بأجهزة الحاسوب باستخدام شبكة الانترنيت ، أي أنه يشبه البريد التقليدي في عملية التواصل لكنه يتم عن طريق الإشارات و الأجهزة الالكترونية بدلا من الأوراق.2
6_ الفاكس : هو عبارة عن جهاز يقو م ببث الرسائل و النصوص و الصور و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي ، بحيث ينقل الصور و الأوراق إلى جهات متعددة مع بقاء الأصول لدى الجهة المرسلة ، و تعمل أجهزة الفاكس إلكترونيا للإرسال و الاستقبال مع الأجهزة المماثلة شرط أن يتم اتصال هاتفي بين الطرفي الاتصال قبل ارسال صورة الرسائل ، و يتكون جهاز الفاكس من جهاز بث (ناقل)، جهاز وسيط و جهاز استقبال .3
7_ التلكس : هو جهاز الكتابة عن بعد يتكون من آلة كهربائية أو الكترونية مع ملامس وظيفية ومن جهاز إرسال و استقبال وهذه ترتبط بدورها بجهاز للارسال عن بعد كالخطوط الهاتفية و تستخدم الآلة الكاتبة على الأساس كونها نهايات اتصالية و ليس عبارة عن آلات كتابية عادية عند الإرسال و بناء على طلب لينتقل في الوقت نفسه إلى المستقبل ، بينما عند المرسل أيضا صورة مطبوعة من هذه النص و يتميز التلكس بقدرته على ارسال جميع أنواع الأخبار و استقبالها.4
*8_* **الفيديو تكس** : أي النص المرئي أو ‘‘النصورة’’ وهو نظام مصمم لتوصيل المعلومات و البيانات و الرسومات و غيرها إلى المكاتب و المنازل بتكاليف قليلة نسبيا ، و للنظام امكانات متنوعة يعتمد يمكن توصيلها باستخدام وسائط مختلفة.
و يستخدم الفيديو تكس لخدمات المعلومات البسيطة مثل موجز الأخبار المحلية أو العالمية ، كما يستخدم لأغراض المكتبات و المعلومات الخاصة في مجال الاقتناء و التزود بالوثائق و نشاطات معالجة المعلومات و الخدمات المرجعية.5

[1] كريمة شعبان ، نفس المرجع السابق ، ص236
[2] منال مراد ، وفاء مناصري،تكنولوجيا الاتصال الحديثة و دورها في تعزيز إستراتيجية التعليم الالكتروني ، مجلة تعليمية، المجلد 14، العدد1، الجزائر ،2024،ص 572
[3] وهيبة عيشاوي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة و أثرها على المؤسسة ، مجلة علم الإنسان و المجتمع، المجلد 7 ، العدد27، جامعة البليدة 2، الجزائر ، 2018،ص97
[4] رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص 265
[5] ياسر عبد الرحمان خلف ، مرجع سابق،ص22،ص 23

9_ التلفون السلكي و الهاتف النقال : التلفون من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها و أكثرها انتشارا بين الناس ، لدرجة أنه من النادر أن تجد بيت أو مؤسسة لا تمتلك خطا هاتفيا و خاصة في المجتمعات المتقدمة و الغنية ، و الهاتف ليس أداة للتواصل بين الأفراد و الجماعات و لكنها أداة تلعب دورها في الانتاجية و التسويق و إيصال الخدمات للكثير من المؤسسات و تنشر الاتصالات الهاتفية التقليدية في كل بلاد العالم .

و من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية ، الهاتف الصوري أو الهاتف الفيديو الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة ، و الجهاز مزود بذاكرة تؤهل خزن الصورة و استرجاعها عند الحاجة و مشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق و ينتشر الهاتف النقال بشكل واسع .1

10_تكنولوجيا الأقراص الضوئية : وهي عبارة شرائط تحتوي على كمية كبيرة من المواد المسجلة و المعلومات في شكل نصوص و صور و أصوات و معلومات معالجة للحاسب للحاسب الإلكتروني ، و إذ يمكن تخزين ألف كتاب كبير على قرص ضوئي واحد قطره 12 سم ، كما يمكن أن يحتوي على 2 مليون وخمسمائة ألف صفحة نصوص و ينتظر أن تتضاعف هذه السعة عشرات المرات بنهاية هذا العقد2.

11_الواقع الافتراضي و الواقع المعزز : تقوم الفكرة المحورية لتكنولوجيا الواقع الافتراضي على مفهوم الشعور بالانغماس في تلك العوالم الصناعية ، ويتولد الشعور بالانغماس بفعل ثلاثة عوامل متضافرة هي خداع الحواس ، و توليد الأشكال المجسمة ثلاثية الأبعاد ، و رد فعل النظام الافتراضي مع حركة الرأس أو حركة الجسد أو الأطراف أو الأصابع، وبالتالي يستطيع المتعلم تخطي حواجز عديدة تعوقه عن التعلم فلا عائق يعوقه أن يخترق الحوائط ، ويهوى من أعلى الشواهق ليرتطم بالأرض دون أن يصاب بخدش، كما يمكنه الإبحار إلى أزمنة الماضي الغابرة ، واقتحام أزمنة المستقبل القادة أو الخلط بينهما .3

المطلب الثالث: إيجابيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة

و تتلخص في :

عملها على الراحة و الرفاهية للمستخدمين لما توفر لهم من جهد و وقت ومال ، وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الاتصال عن بعد و الكومبيوتر .

---

[1] عبد الرحمان سوالمية ، مرجع سابق ،ص190،ص191

[2] منصر خالد ، علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة بإغتراب الشباب الجامعي دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإعلام و تكنولوجيا الاتصال الحديثة ،قسم العلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة ،2012،ص76

[3] سارة خرشي ، واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التعليم الجامعي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص اتصال ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف مسيلة ،2022،ص 89

عالمية الإعلام تمثل ساحة الاحتكاك الحضاري و وسيلة لتنمية وعي الإنسان هذا العصر ، وساهمت التكنولوجيا في رفع مستوى جودة المنتج الإعلامي النهائي من خلال ما تتسم به من مرونة و سرعة و قدرة إنتاجية .

من مزاياها السرعة الفائقة في نقل و استقبال المعلومات و البيانات .1

توفير خيارات أوسع في جميع الأشياء و العلاقات من الخدمات و الربح الاقتصادي إلى الأفكار و النظريات و القيم الإنسانية بما يوسع إمكانياتنا الإنسانية و المادية و يفتح إحساسنا بالهوية و بالآخر.

تخفيف الضغط على المناطق الحضرية من خلال تمكين الأفراد من العمل في المنزل أو من مكاتب بعيدة.

خلق فرص جديدة فيما يتعلق بالعمل و التعليم و التجارة و الترفيه.2

- تزيد من المعرفة و التعليم فبواسطتها يستطيع القائم بالاتصال توصيل خدمات التعليم و الإسهام في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي الرسمي.
- حدت من إستهلاك الورق خصوصا بظهور الكتاب الإلكتروني و الصحيفة الإلكترونية.3

المطلب الرابع :سلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة

و يمكن تحديد سلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الجوانب التالية :

الفجوة المعرفية : بين الدول المالكة لهذه التكنولوجيا و الدول المستوردة لها مثلما يحدث اليوم بين الدول الأوربية و الدول العربية ، فإن لم تسارع الدول العربية إلى المشاركة في هذه الثورة التكنولوجية الاتصالية و الإعلامية الجديدة فإن هناك خطر احتمال زيادة تهميشها و زيادة احتمالات حدوث العزلة الثقافية و الدينية و العرقية التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات محلية و إقليمية.

_ إن خطورة تكنولوجيا الاتصال و الإعلام الحديثة تتجسد من خلال تفكيك الثقافات و الغزو الثقافي و التلويث الثقافي و إفساد الثقافات الوطنية ، و مسائل الهوية الثقافية ، لأنه بكل بساطة أن هذه التكنولوجيات الحديثة لا تعبأ بانتقادنا و أخلاقياتنا ، ولا تنظر حتى نكمل تأقلمنا و نقدنا و تفنيدنا لسلبياتها بل هي تتقدم دون أن تنظر أن نصبح متهيئين لمعانقتها.[4]

[1] محمد عبد البديع ، تكنولوجيا الإعلام في العصر الرقمي ، 2022،ص 15

[2] حورية صديقي ،حسن حميدة ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة و انعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية بحوث و دراسات ، المجلد 9، العدد2، جامعة لونيسي علي ، بليدة ،2022،ص 381

[3] آدم رحمون ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و علاقتها بالفاعلية التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنظيم و الديناميكية الاجتماعية و المجتمع ، قسم علم الاجتماع الديمغرافية ،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2 ، 2019،ص126

[4] رضوان بلخيري ، مرجع سابق ، ص255،ص256

_ التفتيت أو اللاجماهيرية تؤدي إلى انقسام الجمهور العريض الواحد على عدد كبير من الجماعات الصغيرة ذات الاتجاهات المتباينة التي تؤدي إلى تقليص الخبرات المشتركة لمعظم أفراد المجتمع.[1]

_تنتهك تكنولوجيا الاتصال الحديثة خصوصيات الأفراد و تتصنت على ما يحدث داخل المنازل .

_ ظهور العديد من الأخطار الصحية و الأمراض المهينة الناتجة عن استخدام التقنية الحديثة .

تعرض القائم بالاتصال للمساءلة نتيجة لما أدت إليه تكنولوجيا الحاسبات الرقمية و أدوات النشر و التأليف و حقوق الملكية الفكرية.2

[1] محمد عبد البديع ، مرجع سابق ، ص 15

[2] حورية صديقي ، حسن حميدة ، مرجع سابق،ص 282

خلاصة القول:

يمكن القول أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها ،فكل تقنية منها تساهم بشكل كبير في المؤسسة كل حسب الخصائص والقدرات التي تميزها ،كما أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة تشكل أدوات للنمو ووسائل لإمتلاك مزيد من الإستقلالية ،وتتيح النفاذ غير محدود إلى المعلومات.

ثانيا: التغيير التنظيمي

تمهيد

تسعى المؤسسات على اختلاف طبيعتها لتحقيق التطور وذلك بمواجهة التحديات والفرص التي يفرضها الواقع المتغير بل ويتوجب عليها التكيف من خلال عمليات التغيير التي تهدف الى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا يعد التغيير التنظيمي امرا حتميا تواجهه المؤسسات في ظل التسارع الذي تشهده اليوم في كافة المجالات وهذا ما يجعل دراسته ضرورية لفهم كيفية ادارته بفعالية وضمان نجاحه داخل المؤسسات.

- المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي
المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
المطلب الثالث: اهداف التغيير التنظيمي
المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي
المطلب الخامس: أنواع واشكال التغيير التنظيمي

- المبحث الثاني: استراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي

المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي
المطلب الثاني: ابعاد التغيير التنظيمي
المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
المطلب الرابع: مراحل التغيير التنظيمي
المطلب الخامس: عوامل نجاح التغيير التنظيمي
المطلب السادس: معوقات التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي:

- يقصد به احداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل المتبعة في المنظمة.[1]

- ادخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سوآءا رسالة المنظمة , الاستراتيجية , الأهداف , الهيكل التنظيمي , التكنولوجيا , الأفراد , أو يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييرا شاملا.[2]

- يعرفه حسن محمد أحمد محمد مختار: "بأنه العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.[3]

- هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) مما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.[4]

عملية تحول جذري أو هامشي للهياكل والكفاءات التي تتخلل عملية تطور المنظمات.[5]

- جهد طويل المدى يدار ويدعم من فبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في بيل التحسين المستمر لقدرتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.[6]

1- رمضاني حمزة، صغيري حسين، الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والنسانية، المجلد 14، العدد 01، 2024، ص5.

2- يوب أمال، بودبزة إكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية – دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص47.

3- عفاف حداد، ججيق عبد المالك، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاعن عمر بن عمر قالمة، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2020، ص100.

4- فطيمة بن عبد العزيز، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة – الجزائر، المجلد 4، العدد 4، 2011، ص4.

5- مباركي صفاء، أثر مجالات أحداث التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف، مقال صادر عن جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر' المجلد 09, العدد 2، أوت 2023، ص333.

6- شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي "، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2015، ص4.

المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي:

يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التعيير بمعزل عن الافراد، كما أن دور المديرين في إدارة التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة الملائمة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة تطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه، كما يمكن تلخيص الخصائص التي يتميز بها التغيير التنظيمي كما يلي:[1]

- التغيير أمر حتمي حيث أن البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات تتميز بالديناميكية، مما نفرض عليها حتمية التغيير سوآءا كانت هذه القوى داخلية أو خارجية.
- يعد التغيير مسؤولية إدارية، حيث يقع على الإدارة العليا عبء دعم التغيير والموافقة على خططه واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل التي تواجه هذا التغيير، أما الإدارة التنفيذية فيقع عليها عبء التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويستلزم نجاحه ضرورة مشاركة الموظفين مع الإدارة.
- يعتمد التغيير أساسا على مشاركة الموظفين مع الإدارة في إحداثه حتى تضمن نجاحه.[2]
- التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية حيث يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية وقدرتها على البناء والتطور في ظل الظروف المتغيرة للمحيط التنظيمي وبهذا يسعى التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.
-التغيير يعتمد على مشاركة المرؤوسين للقيادة الإدارية في إحداثه حيث يمكن أن تلجأ المنظمة للخبراء الخارجيين بهدف إدخال التغيير فيها، إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من مشاركة المرؤوسين للإدارة العليا في عملية التغيير لتحقيق نجاحها.
- لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك بإختلاف ظروفها، فينبغي دائما القيام بدراسة تحليلية لظروف المنظمة ومشاكلها بصورة دقيقة، قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة وقد لا تناسب منظمة أخرى مشابهة تعمل في ظروف مختلفة.[3]

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

1- رحمة عبد العزيز، فراح أسامة، الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 4، العدد 1، 2022، ص64.

2- عمرون سارة، أطروحة دكتوراه بعنوان التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية –دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف1، 2016/2015، ص9.

9- مباركي صفاء، أثر مجالات أحداث التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف، مقال صادر عن جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر' المجلد 09, العدد 2، أوت 2023، ص334.

يسعى التغيير التنظيمي الى تحقيق اهداف يمكن حصرها في:
- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق اهداف التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين.
- تمكين المدير من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.[1]
تطوير قيادات قادرة على الابداع تساهم في بناء محيط قابل للتغيير والابداع والتطوير.
- إزالة الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية مع خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.[2]
- الحفاظ على حيوية المؤسسة.
- زيادة قدرة المنظمة على حل مشاكلها الداخلية.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها.
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.
- اثارة الرغبة في التطوير والتحسين.[3]
- ويهدف التغيير التنظيمي الى تحسين رضا العملاء من خلال تحسين الخدمات او المنتجات المقدمة وتحسين رضا الموظفين من خلال إيجاد عمل أفضل وتوفير فرص التطوير المهني.
- يسعى الى زيادة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات جديدة وتتبنى التقنيات الحديثة وتحسين العمليات ولخدمات.
- يقصد به تحقيق التوازن بين الحفاظ على الاستقرار العملياتي للمؤسسة وبين الاستعداد للتحديات والفرص المستقبلية.
- تحسين صورة المؤسسة في السوق امام العملاء والشركاء والمجتمع مما يساهم في جذب المزيد من العملاء الشركاء وزيادة الثقة في المؤسسة ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.[4]

المطلب الرابع: أهمية التغيير التنظيمي

- يكتسب التغيير أهمية كثيرة في المؤسسة فهو من اهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم , ولم يعد ينظر اليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة الى حالة ركود واستقرار, فما يمكن ملاحظته ان الوقت الراهن يتميز بتنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح مما أدى بها الى حركة دائبة لا

1- شيهاني سهام، دور التكوين في التغيير التنظيمي للمنظمة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، الجلد 2، العدد 1، جانفي 2018، ص272.
2- مباركي سارة، سبعون سعيد، التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات، الجلد 09، العدد 01، 2022، ص221.
3- غياث بوفلجة، التغيير التنظيمي كواجهة تداعيات التغيرات المحيطية للمؤسسات، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 7، العدد 01، 2022، ص22.
4- أرزي ابتسام، بن عمار سمية، التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي لمنظمات الاعمال – الاستراتيجيات وعوامل النجاح، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، تلمسان الجزائر، 2024، ص706.

تهدأ من التغيير و التحسين و التطوير باعتبارها صفة و السمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي، وتتجاوز أهمية تغيير حدود مما يحققه في الحاضر وتمتد الى المستقبل ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية :[1]

أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:

- التغيير مهم في المنظمات لأنه يسمح للعاملين بتعلم مهارات جديدة واستكشاف فرص جديدة وممارسة ابداعهم فيها بطرق تعود بالفائدة والنفع على المنظمة في النهاية من خلال الأفكار الجديدة وزيادة الالتزام، فإعداد العاملين للتعامل مع هذه التغييرات يتضمن تحليلا للأدوات والتدريب اللازمين لمساعدتهم على تعلم واكتساب مهارات جديدة، وهو ما يفتح آفاق جديدة لهؤلاء العاملين ويرفع سقف طموحاتهم مما يسمح بخلق مناخ تنظيمي ملائم يسوده الابداع والابتكار.[2]

- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

- أصبح العالم اليوم بفضل وسائل الإتصال الحديثة عبارة عن سوق مفتوحة تجمع مختلف أنواع العملاء من كل الخلفيات الثقافية والمجتمعية، لذا يحتل رضا العملاء الأولوية في رسم استراتيجيات المؤسسات، فالعملاء يبحثون عن الجودة الشاملة لذا أصبح من الضروري اشتراك العملاء في وضع سياسات وتصميم عمليات المؤسسة.

- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات:

الوصول إلى تحقيق التوازن التنظيمي من خلال جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.

- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- الحفاظ على حيوية المؤسسة.
- ترشيد النفقات وزيادة الكفاءة.[3]

المطلب الخامس: أنواع واشكال التغيير التنظيمي:

- يتعدد أنواع التغيير باختلاف الأساس الذي تنظر منه المؤسسة، ويتعين على قائد التغيير او المسؤول عن إدارة التغييرات يحدد نوع التغير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إحداثه حتى

1- عمرون سارة، مرجع سابق، ص9.

2- تشير سهام، أطروحة دكتوراه بعنوان تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1, 2025/2024، ص60.

3- غزلاني أسامة، أطروحة دكتوراه بعنوان دور رقمنة قطاع الجمارك في تسهيل عمليات التجارة الخارجية الجزائرية اقتراح إطار عمل لرقمنة الجمارك الجزائرية بالاعتماد على التجارب الدولية، تخصص: مالية وتجارة دولية، قسم: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي، 1945، قالمة، 2024/2023، ص32.

يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.[1]

وبأخذ تغيير عدة أشكال يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير نذكر منها:

- **تصنيف على أساس التخطيط:** تستطيع التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط كما يلي:

- **التغيير المخطط:** يقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناجية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

- التغيير غير المخطط: يحدث التغيير غير المخطط طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية وبدون تدخل جهة معينة وقد يكون ضارا أو مفيدا فهو عكس التغيير المخطط الذي يحدث نتيجة إدراك جهة معينة بوجود فجوة في مستوى أداء المؤسسة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن.[2]

- **تصنيف على أساس درجة عمق التغيير:** ويمكن أن نصنف التغيير على أساس درجة عمق التغيير إلى ما يلي:

- **التغيير الشامل:** ويتضمن هذا النوع من التغيير إحداث تغيير جذري في المنظمة وليس تعديلا للسياس والإجراءات والعمليات التنظيمية، أي أنه يسعى في الواقع نحو إيجاد منظمة جديدة تختلف تماما عن سابقتها.

- **التغيير الجزئي:** ويطلق عليه بالتغيير التدريجي ويحدث هذا التغيير على شكل تغيرات صغيرة تضاف إلى الهدف النهائي للتغيير، أنه يعمد إلى تقسيم الهدف النهائي إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل واحد منها في مرحلة معينة مستفيدا من تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية السابقة.[3]

- تصنيف على أساس وقت التنفيذ: يصنف التغيير على أساس وقت التغيير إلى ما يلي:

- **التغيير السريع:** يتم مرة واحدة وبسرعة ويسمى أيضا بالصدمة القوية حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع.

- **التغيير البطيء:** يتم على دفعات وليس دفعة واحدة ويتم تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزعم إجرائه.[4]

1- عمرون سارة، مرجع سابق ، ص20.

2- عمرون سارة، مرجع سابق، ص21.

3- تشير سهام، أطروحة دكتوراه تأثير الاتصال الداخلي على مراجل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وغلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف1، 2025/2024، ص63.

4- عمرون سارة، أطروحة دكتوراه، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية، تخصص: تسويق، قسم: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016/2015، ص24.

- تصنيف على أساس الموضوع: يمكن أن نميز بين:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي اختصاصات ومسؤوليات والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي: والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية والتدريب وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك الموظفين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.[1]

على الرغم من اختلاف تصنيفات أنواع التغيير وتعددها إلا أنها تصبو إلى تحقيق هدف واحد، وهو العمل على تحسين وتطوير منظمة من مختلف النواحي، ومحاولة إنجاح مشروع التغيير سوآءا كان بطريقة شاملة أو جزئية، سريعة أو تدريجية، مخططة أو طارئة، مادية أو معنوية.[2]

المبحث الثاني: استراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي

المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ بل يكون مدفوعا بقوة أو ناتجا عن سبب ما وقد حاول العديد من الباحثين تصنيفها على النحو التالي:

- عوامل داخلية :

وتتميز بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما على عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- أهداف جديدة: إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتتوافق الهيئة التنظيمية مع الأهداف الجديدة.

- رسالة المنظمة: تعرف على أنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

1- عمرون سارة، أطروحة دكتوراه، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية، تخصص: تسويق، قسم: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016/2015، ص22.

2- تشير سهام، أطروحة دكتوراه تأثير الاتصال الداخلي على مراجل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وغلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف1، 2025/2024، ص63.

- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات اللازمة التي يتطلبها العاملون.
- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة فإن عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات والتغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.[1]
- **عوامل خارجية:**

وهي الأسباب التي تظهر من خلال عملية التفاعل الدينامي المستمر بين المنظمة وما يتعلق ببيئتها الخارجية ويمكن إدراجها فيما يلي:

- **التطورات التكنولوجية:** تعد استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي من الأسباب الأساسية والرئيسية التي تؤدي إلى عملية التغيير وهذا من خلال إستخدام الكثير من الوسائل المتعلقة بالتطوير والتحديث التقني، الأمر الذي ينتج ارتفاع في مستوى الكفاءة التشغيلية ويزيد من معدل الإنتاجية ويحسن من الوقت والفعالية والنوعية.
- **التغييرات والتطورات الحاصلة في الظروف المتعلقة بالسوق:** يعد النمو الخاص بالاستهلاك من حيث الرغبة الدائمة في الحصول على الطرق وصيغ متنوعة من شأنها تلبية جميع حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم كل هذا يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة واستقرارها ومن ثم بقاؤها بالأسواق، خاصة في الوقت الذي يعتمد فيه على تطوير وتغيير مجالات نشاطاتها بإتباع الأساليب الفعالة التي تستطيع من خلالها جذب المستهلكين من جهة وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المتسارعة والمتنامية.
- **اتساع وزيادة حجم المنافسة:** يعد هذا العنصر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير ,بحيث لم يخفى على الجميع أن جدية المنافسة القائمة على الأسس التقليدية والمتمثلة بشكل أساسي في الأسعار ,بل وبات الأمر أكبر من ذلك من خلال رسم أسس جديدة كإدخال العامل التكنولوجي ,واعتماد قنوات موازية للتوزيع وإنتاج منتوج جديد , هذا ما أدى بالمنظمات الأخرى إلى ضروري البحث على بدائل تمكنها من تحسين قدراتها التنافسية وفعاليتها التنظيمية والإنتاجية وهذا ما يتجسد في المنتوجات ذات الطابع الإلكتروني والكهربائي والتي كانت في الماضي القريب مقتصرة على بعض المنظمات والدول , غير أنه في الوقت الحاضر باتت هذه المنتوجات علامة مميزة وصناعة منتشرة في كل دول العالم تقريبا .[2]

المطلب الثاني: أبعاد[مجالات] التغيير التنظيمي

إن أبعاد التغيير التنظيمي تنحصر في ثلاثة متغيرات فقط وهي كالآتي:

1- آمال حفصي، العمراوي زكية، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، (دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي)، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد1، العدد3، جويلية 2021، ص49.

2- حاج الله مصطفى، عبد القادر جراد، مورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي، مجلة المعيار، جامعة يحيى فارس المدية، المجلد26، العدد10، 2022، ص758,757.

1- التغيير في الافراد: يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الافراد ناحيتين:

- **التغيير المادي للأفراد:** بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد:** بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

- تساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطويرهم، وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتها بكفاءة، وعلى مسؤول التغييرات أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم وأنماط شخصيتهم ومشاركتهم في القرارات وحل المشكلات وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالا وناجحا.[1]

2- التغيير في الثقافة : تدرك المؤسسات الناجحة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير وقد وصفها أحد المديرين بأنها الأشياء الموجودة داخل مكيفات الهواء لا يمكنك رؤيتها لكنك تعلم أنها منتشرة , حيث تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير ,وتعرف بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم وقد تلجأ المؤسسة من حين لآخر إلى إدخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشيا مع مستجدات البيئة حيث تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير.[2]

التغيير في الهيكل التنظيمي:

- يشير هذا النوع من التغيير إلى إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال إعادة توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات بين العمال بطريقة فعالة تضم التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية

فمثلا قد تلجأ منظمات الإعمال في بعض الأحيان على إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة ويمكن القول بأن منظمات الأعمال اليوم تحاول تبني الهياكل التي تتصف بالمرونة حتى تستطيع التكيف مع التغييرات التي تحيط بها.[3]

1- تقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة الملتقى ,الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: يومي 12,13، ماي , جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر ، 2010، ص5.

2- دحية محد، حساب محمد لمين، قياس مدى تدني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد: جامعة الأغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد13، العدد2، 2022، ص29.

3- عبد النوري زينب، نسيمة أحمد الصيد، التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد4، 2022، ص 335.

4- التغيير التكنولوجي: يتمثل في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنيت.[1]

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هي المنهجية المراد بها التغيير بصورة منفصلة عن إدارة واستراتيجية المنظمة' فهي تمثل الإطار الشمولي لعمليات التغيير التي يخطط لها مديري المؤسسات، والذي يقدم منهجية ونمط احداث التغيير بالمؤسسة، يعني التوجه العام نفسه والذي ينتظم المنظمة، الذي يمثل الإطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساسه، وهو في شكله العام يعكس الغاية الرئيسية من التغيير والمنهج أو الأسلوب التغييري.[2]

ونذكر أهم استراتيجيات التغيير كما يلي:

- الاستراتيجية التغيير العقلانية: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن الانسان عقلاني وراشد، وأنه سيتبنى التغيير التنظيمي المخطط الذي تم اقتراحه على كل أجهزة التنفيذ من عمال واداريين، مع تبرير أسباب هذا التغيير عبر مناهج البحث الأساسي، أو نشر المعرفة، أو اختيار العاملين، والبحث التطبيقي.[3]

2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تعتقد هذه الاستراتيجية أن الحاجز أمام التغيير ليس نقص المعلومات والمعرفة بل عدم اقتناع العاملين بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه او خوفهم منه و فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح العاملين و فقدان الامتيازات أو تضارب مع عاداتهم ومعتقداتهم فإنهم يقاومونه ويرفضونه وهنا تكمن أهمية هذه الاستراتيجية فهي تسعى للتغلب على هذه المقاومة من خلال التوعية والتثقيف وإزالة مخاوف العاملين وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه , بحيث يصبح العاملين مؤيدين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له وتعتمد هذه الاستراتيجية على التدريب.[4]

1- لينة بلال، دوارة أحمد، فاضل فايزة، واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد7، العدد1، 2024، ص316..

2- حاج أحمد عبد الله عوض الكريم، حمزة عادل إسماعيل، فقيري مظفر أنور، عبد اللطيف عباس ميساء، استراتيجيات التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة في المكتبات الأكاديمية من وجهة نظر المديرين بعمادة شؤون المكتبات – جامعة الأم عبد الرحمان بن فيصل، مجلة علم المكتبات، جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل السعودية، المجلد15، العدد1، 2023، ص130.

3- شريط حورية، كرمي هشام، اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، المجلد23، العدد1، جوان 2022، ص96.

4- شوابي سارة، أطروحة الدكتوراه، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات –دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، فرع: إدارة الأعمال، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2018/2017، ص53.

3- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكن غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.[1]

وعلى الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الإستراتيجية الأولى [الإستراتيجية الميدانية العقلانية] والثانية [استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة] قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم إستخدام الإستراتيجية الثالثة [القوة القسرية] فهناك ظروف تستدعي ضرورة إستخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.[2]

المطلب الرابع: مراحل ومداخل التغيير التنظيمي:

يعتبر كيرت لوين من أشهر من تناول مراحل التغيير، حيث طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير ويعتقد الكثير من الكتاب والباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بشكل فعال إذا ما طبق النموذج مراحل بصورة سليمة، وتلك المراحل موضحة في الشكل التالي:[3]

	المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
	إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
	- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الافراد - تغيير الاعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءه

1- تشير سهام، مرجع سابق ,ص79.
2- تشير سهام، أطروحة دكتوراه بعنوان تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف1، 2025/2024 ص79.
3- بن السعدي جمال، سنوسي علي، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية – دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعودي عبد القادر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سطيف، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد08، العدد02، 2024، ص71.

الشكل 1يمثل: نموذج لوين لمراحل التغيير التنظيمي.[1]

المصدر : محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، الاتصال التنظيمي ، دار حميثرا للنشر ، القاهرة مصر، 2020 ، صفحة 64 .

أولا: مرحلة إذابة الجليد: وهي مرحلة إيجاد الأرضية المناسبة لإحداث التغيير، ويجب أن تتم المرحلة على أحسن وجه، وعادة ما يقوم المكلفون بعملية إظهار مجمل مساوئ التنظيم وعيوبه لفرض واقع جديد يتمثل في ضرورة التغيير بالإضافة إلى تكثيف مجموع الاتصالات داحل التنظيم، مع محاولة تحسين العلاقات بين افراده وكل هذه العوامل لإعداد الأرضية المناسبة.[2]

ثانيا: مرحلة التغيير: وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا او موجها نحو أفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يحذر كيرت لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يأدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.[3]

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد التثبيت: المقصود من ذلك أن المديرين بالمنظمة سيعززون قواعد وممارسات التغيير الجديدة والتي يجب أن تكون بصحبته، وربما يتم إجراء بعض التعديلات على موارد وسياسات وإجراءات المنظمة الروتينية للتوافق وقواعدها الجديدة.[4]

المطلب الخامس: عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح وأهمها ما يلي:

- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
-وكلاء التغيير من مدراء أو خبراء والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ التغيير، وقد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها ويمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة – مصر، 2020، ص4.
2- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة – مصر، 2020، ص64.
3- الطاهر عبد الرحمان، لطرش زكريا، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومتة في المنظمات: مقاربة نظرية، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد2، جامعة قسنطينة2، ص242.
4- يوسف بن خميس الخروصي، عيسى بن خميس الخروصي، زيد بن خميس الخروصي، سلطان بن خميس الخروصي، أثر التغيير التنظيمي، على تحسين الأداء الإداري في وزارة السكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد7، 2023، ص38.

التحفيز الإيجابي: ويتضمن مشاركة المتأثرين بالتغيير في المزايا الناتجة عن حدوث التغيير كما بتطلب تطبيق مبدأ التعويض والذي يشير إلى ضرورة تعويض المتأثرين بالتغيير عن الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

وقد وضع Douglas K.smith مبادئ ينصح بإتباعها من قبل المديرين للتلائم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي:

-التركيز على الافراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد -المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

-التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

-المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم نتائج التحفيز والمكافأة.[1]

المطلب السادس: معوقات التغيير التنظيمي

إن قياس الإستفادة من التغيير التنظيمي تحتم تقييم مدى نجاح برامجه يفرض اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك وتفرض على المنظمات العمل على إجراء تغييرات مختلفة سوآءا في انماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها وتصادف عملية التغيير في المنظمة الكثير من المعوقات أهمها مقاومة التغيير ظاهرة كانت أو خفية، قوية أو ضعيفة، هذه المقاومة هي التي تسبب في إفشال عملية التغيير.[2]

والحقيقة أن هناك العديد من العوامل التي تجعل من العمال يسلكون سلوكا معاديا للتغيير التنظيمي، هذه العوامل منها ما هو فردي ومنها ما هو تنظيمي، أما العوامل الفردية فهي مثلا: [3]

- الخوف على المصالح الشخصية: فشعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصلحته الشخصية والمهنية غالبا ما يؤدي إلى المقاومة وتتنوع المصالح المهددة كالقوة المال، المهام، درجة الجهد المبذول، الكفاءة المهنية.

- قلة الفهم والثقة: يميل العمال إلى مقاومة التغيير التنظيمي في حالة عدم فهم الهدف منه، لذا يجب توفير الظروف المناسبة بحيث تتضح امام العمال كل تفاصيل التغيير.

اختلاف التقييمات: تحدث مقاومة التغيير أيضا عندما يختلف الأفراد المساهمون في تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتج عن التغيير المقترح، ويكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة.

1- شوابي سارة، مرجع سابق، ص56.

2- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز – وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص47.

3- حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي "إدارة الجودة الشاملة أنموذجا"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، العدد18، سبتمبر2013، ص56.

الخوف من عدم القدرة على تعلم مهارات جديدة ومن عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل: خاصة إذا تطلب التغيير مهارات عالية بسبب إدخال أجهزة جديدة ذات تكنولوجيا متطورة وبالتالي فإن الفرد مهدد في وظيفته إذا كان مستواه لا يتناسب وهذه التكنولوجيا الإمر الذي يجعل الفرد غير قادر على التكيف وبالتالي يقاوم فكرة التغيير أساسا

- كما ان هناك عوامل أخرى يعتقد بأنها تؤدي إلى فشل التغيير وهي:[1]
- عدم إيجاد الإحساس بضرورة التغيير بشكل كاف.
- عدم إيجاد تحالف قوي بشكل مناسب لتوجيه التنفيذ.
- عدم التخطيط بانتظام من اجل تحقيق النجاح في الأجل القصير.
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
- التصريح السريع بالإعلان عن النجاح.

العوامل التنظيمية: وهي المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية وتجاربها السابقة حيث أن وجود صراعات بين إدارات المنظمة واقسامها المختلفة سواء كانت صريحة أو ضمنية، يعتبر سبب رئيسي لمقاومة التغيير خاصة إذا شمل التغيير إحدى الأقسام المعنية دون غيرها من الأقسام.

- **الإمكانيات:** هذه المقاومة عادة تظهر في كل المستويات الإدارية وإن التغيير في التنظيم أو المصلحة أو الهيكل التنظيمي أو برنامج يمكن أن يحدث مقاومة عند التطبيق بسبب نقص الوسائل المادية والبشرية.

- **الفشل السابق من جهود التغيير:** تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة ويؤدي الأمر إلى إحجامهم عن التعاون بل قد تؤدي إلى إعاقة التغيير ومقاومته.[2]

الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد وذلك بسبب هياكل تنظيمية جديدة وبيئة مستقرة وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيمة وقد ترى ان التغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل مقاومته

صعوبة اندماج فريق قيادة التغيير: بعد دمج فريق التغيير مع طاقم العمل داخل المؤسسة مرحلة حرجة ودقيقة، حيث يمكن ان تفسر تدخلات قيادة التغيير في العمل أحيانا بغير الضرورية، وغير المصممة، لذا ان تحدد الأدوار بوضوح من حيث تقسيم العمل بين فريق مشروع التغيير وباقي فرق العمل في المؤسسة.

1- منصور أسماء، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة البسكرية للإسمنت – جمورة – بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية عالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 – إبراهيم سلطان شيبوط، 2024/2023 ص71.

2- شوابي سارةمرجع سابق، ص64.

عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: ان عملية احداث التغيير تتطلب من القيادة وضع جدول زمني لذلك، بحيث ان هذه المدة لا يكون فيها استعجال يفوت تحقيق اهداف التغيير بالصورة المطلوبة من جهة، وان لا تطول المدة، مما يؤذي الى الملل واهتزاز الثقة وزيادة قوى المقاومة مما يعرقل عملية إتمام التغيير وتحقيق أهدافه من جهة أخرى.[1]

1- منصور أسماء، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة البسكرية للإسمنت – جمورة – بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 – إبراهيم سلطان شيبوط، 2024/2023 ص72.

خلاصة القول:

يمكن القول أن عملية التغيير أصبحت حتمية أمام المؤسسات كوسيلة للبقاء والاستمرار ومواجهة الضغطات المنافسة وكذا تحسين أدائها وتطوير مستواها وذلك يتحقق بدراسة ماهية التغيير التنظيمي، أهدافه، استراتيجياته ومداخله التي تضمن نجاحه وتجاوز المعوقات التي قد تحول دون تحقيق أهدافه

* إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتمد على التخطيط السريع والإدارة الفعالة والتكيف مع كافة التحديات لضمان تحقيق التحول المنشود داخل المؤسسات

الفصل التطبيقي:

دراسة ميدانية ب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال CNAsالاجراء تبسة

المبحث الاول :ماهية وكالة CNASتبسة

المطلب الاول :تعريف وكالة CNASتبسة

المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن وكالة تبسة

المطلب الثالث :دور الوكالة

المبحث الثاني :الدراسة الميدانية في وكالة cnas

المطلب الاول :مرحلة تفريغ وتحليل البيانات الميدانية .

المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة

تمهيد :

بعدما تم التطرق في الفصل الثاني لكل من تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتغيير التنظيمي سنحاول في هذا الفصل التعرف على دور التكنولوجيا الحديثة في احداث التغيير التنظيمي في المرافق للعمومية الجزائرية ميدان الدراسة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة

المبحث الاول : ماهية وكالة CNASتبسة .

المطلب الاول : تعريف وكالة تبسة.

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل والأمراض المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي مهمتها تأمين وحماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد.

المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن وكالة تبسة .

انشىء صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 1978/01/ 01وذلك بموجب أمر 30 1974/01/الصادر عن القيادة الثورية والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الاجتماعي هما:

_مركزية الوصايا الإدارية للضمان الإجتماعي ممثلة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الإجتماعي.

_لا مركزية الإدارة بإنشاء صناديق ولائية ، هذه العملية التي انطلقت سنة 1976تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب استمرارية تلك الجهود ومضاعفتها حتى النهاية و بموجب هذا الأمر أنشىء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية تبسة ، وتبعا لتوحيد الأنظمة طبقا للقانون 11/83المؤرخ في 07/ 20تمت هيكلة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985وذلك بموجب مرسوم 223 / 85المؤرخ في 1985 /08 / 20 ليصبح)الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة (تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تأمين عمال المناجم وشركة التضامن وهياكل النظام العام وصندوق الضمان الاجتماعي للموظفين وتكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الاجتماعية لقدماء المجاهدين وضحايا الحرب على عاتق النظام العام ، ويتبع الوكالة محليا 09مراكز و 13فرع بهم 115943مؤمن اجتماعي 28 369 عائلة تستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326طفلا منهم 730093متمدرسا يستفيد من منحة الدراسة وتعمل الوكالة على :

_عصرنة التسيير بإدخال الوسائل والطرق التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعيا وذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الإستقبال وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجاد .

_لامركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10حتى يكون الدفع الفوري .

-العمل على تحسين وتعميم الحماية الإجتماعية لذوي الدخل الضعيف .

-الأمراض المزمنة .

-المعاقين .

-الفئات المحرومة

-المستفيدين من الشبكة الإجتماعية.

-تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 05 / 05 1996.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن وكالة تبسة.

أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 01 /01/1978 وذلك بموجب أمر 30 /01/1974 الصادر عن القيادة الثورية والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الاجتماعي هما:

_مركزية الوصايا الإدارية للضمان الإجتماعي ممثلة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الإجتماعي.

_لا مركزية الإدارة بإنشاء صناديق ولائية ، هذه العملية التي انطلقت سنة 1976 تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب استمرارية تلك الجهود ومضاعفتها حتى النهاية و بموجب هذا الأمر أنشىء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية تبسة ، وتبعا لتوحيد الأنظمة طبقا للقانون 83/11 المؤرخ في 20 /07 تمت هيكلة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985وذلك بموجب مرسوم 85 / 223 المؤرخ في 20 / 08/ 1985 ليصبح(الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة) تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تأمين عمال المناجم وشركة التضامن وهياكل النظام العام وصندوق الضمان الاجتماعي للموظفين وتكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الاجتماعية لقدماء المجاهدين وضحايا الحرب على عاتق النظام العام ، ويتبع الوكالة محليا 09 مراكز و13 فرع بهم 115943 مؤمن اجتماعي 369 28 عائلة تستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326طفلا منهم 730093 متمدرسا يستفيد من منحة الدراسة وتعمل الوكالة على:

_عصرنة التسيير بإدخال الوسائل والطرق التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعيا وذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الإستقبال وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجاد.

_لامركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10 حتى يكون الدفع الفوري.
العمل على تحسين وتعميم الحماية الإجتماعية لذوي الدخل الضعيف.
الأمراض المزمنة.
المعاقين.
الفئات المحرومة
المستفيدين من الشبكة الإجتماعية.
تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05 / 05 / 1996.

المطلب الثالث : دور الوكالة .

يقوم دور الوكالة على :
_تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية .
_تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل ومراقبة هذا التحصيل والمنازعات المترابطة به .
_المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .
_ممارسة المراقبة الطبية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي.
_تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم الحصول عليها عن طريق تكوين ملف يتمثل في :
-نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة .
-نسخة من شهادة الميلاد.
-فصيلة الدم .
2 -صور .
ومن ثم تأتي وثيقة طلب بطاقة وطنية للتسجيل في الضمان الاجتماعي ، ومنه يحول هذا الطلب إلى مركز الشخصنة بالجزائر وهو المكان الذي تحول فيه من بطاقة الطلب إلى بطاقة الشفاء[1].

[1] وثائق مقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بوكالة cnas تبسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات:

المحور الاول: توزيع البيانات السوسيو ديمغرافية

الجدول الاول: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	٪82,5
انثى	7	٪17,5
المجموع	40	٪100

تعد البيانات السوسيو ديمغرافية أداة مهمة لفهم ملامح وخصائص الأفراد المبحوثين وخلفياتهم ،إذ نستخدم بشكل واسع كمؤشر أساسي في تحليل المعطيات الميدانية ،بما يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

وقد إستندنا في دراستنا إلى مجموعة من التساؤلات التي صيغت بناءاً على مؤشرات ومعطيات تتعلق بالجوانب الشخصية للمبحوثين ،نظرا لما تحمله هذه البيانات من أهمية كبيرة في دعم الدراسة.

ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على على المحور خاص بالبيانات الشخصية وهم 5أسئلة تتعلق بالنوع ،الفئة العمرية ،المستوى التعليمي ،المستوى الوظيفي ،الخبرة المهنية تم انشاء الجدول بناءا على تفريغ استمارة الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان اكبر نسبة المقدرة ب 82,5 ٪كانت لفئة الذكور , مقارنة بنسبة الاناث المقدرة ب 17,5 ٪اي ان نسية الذكور اكبر من نسبة الاناث , ويعود هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين الى طبيعة المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة والتي قد تتطلب جهد تنظيميا وتكنولوجيا اكبر وهذا ما يفسر ميل هذه المناصب لذكر اكثر من الاناث .

الجدول الثاني : توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30سنة	2	٪5
من31سنة الى 40سنة	16	٪40
من41سنة الى 50سنة	16	٪40
اكثر من 50سنة	6	٪15
المجموع	40	٪100

تم إنشاء الجدول بناءا على تفريغ استمارة الإستبيان.

-يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة ،وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة ،وانطلاقا من هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح

أعمارهم بين فئتي 31سنة إلى 40سنة وبين 41سنة إلى 50سنة يحتلون نفس النسبة والمقدرة ب. 80 ٪ وهذا ما أكده 16مستجوب لكل فئة ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة من 31الى 40سنة فئة تجمع بين الخبرة المهنية المكتسبة والقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية أي أن أفراد هذه الفئة أكثر قابلية لتبني التغيير التكنولوجي وأكثر استعدادا للتكيف مع الأنظمة الحديثة ،خاصة في حال توفر مناخ تنظيمي محفز.

أما الفئة من 41الى 50سنة ،فهي تمثل مجموعة ذات خبرة طويلة وثبات وظيفي ، يمكن أن يشكل عامل دعم قوي في عمليات التغيير إذا تم إشراكها بشكل فعال خصوصا في مواقع الإشراف أو اتخاذ القرار.

-أما بالنسبة للأفراد الذين تتجاوز أعمارهم أكثر من 50سنة والذين يحتلون نسبة 15٪فهم يمثلون فئة ذات خبرة طويلة لكنها في الوقت ذاته قد تواجه صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا الحديثة وهذا ما يعتبر عائقا أمام مسار التغيير التنظيمي.

-أما في حين أن نسبة الفئة الأقل من 30سنة تقدر ب 5٪وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى ،وهذا يشير إلى قلة فئة الشباب في المؤسسة والذين يعدون الأكثر إلماما بالتكنولوجيا واستعداد لتقبل.

الجدول الثالث :توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	2	٪5
جامعي	29	٪72,5
دراسات عليا	9	٪22,5
المجموع	40	٪100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي أن الغالبية العظمى من المبحوثين يحملون مستوى جامعي بنسبة 72،5 % هذه النسبة العالية تدل على أنها عنصر إيجابي في سياق إدماج التكنولوجيا الحديثة ، حيث أنها فئة قادرة على التفاعل مع البرمجيات ، الوسائط الرقمية وأنظمة العمل الجديدة ويمكن تكوينها بسهولة أكبر لمواكبة التغييرات التنظيمية إضافة إلى أنها أكثر قابلية لتقبل التغيير .

- يتبين لنا من الجدول أعلاه أن فئة الدراسات العليا كانت بنسبة معتبرة 22،5% وهي تدل على وجود كفاءات عليا داخل المؤسسة ، وهذه الفئة تشغل غالبا مناصب قيادية أو إشرافية أي أن هذه الفئة تلعب دورا محوريا في قيادة عملية التغيير التنظيمي المرتبط بإدماج التكنولوجيا سواءا من خلال صياغة السياسات أو الإشراف على تنفيذ البرامج الرقمية الجديدة .

- نلاحظ من خلال الجدول أن فئة التقني سامي تمثل الفئة الأقل ضمن العينة حيث لم تتجاوز 5% وهذا يدل على وجود نقص في الكفاءات التقنية المخصصة داخل المؤسسة وهو ماقد يعيق

التطبيق الفعلي للتكنولوجيا الحديثة التي يجب أن تقترن بموارد بشرية تقنية كفؤة لضمان حسن استغلالها .

الجدول الرابع: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	33	٪82,5
رئيس قسم	3	٪7,5
مكلف بدراسات	4	٪10
المجموع	40	٪100

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 82،5 % من أفراد العينة يشغلون وظيفة رئيس مصلحة وهذا يجعلهم العنصر الرئيسي في الدراسة فهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين وهذا يدل على أنهم الأكثر احتكاكا بالمشاكل اليومية الناتجة عن إدخال التكنولوجيا الحديثة ، وكذلك الأقدر على تقييم آثارها الفعلية على أساليب العمل وهيكلة المهام .

- كما يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة المكلفين بالدراسات تمثل نسبة 10% من العينة وهي فئة غالبا ماتقوم بمهام تحليل البيانات ، إعداد التقارير ، ودراسة مقترحات التطوير داخل المؤسسة وهذا يدل على أنها قد توفر وجهة نظر أكثر موضوعية حول التغيير التنظيمي نظرا لطبيعة عملها القائم على الملاحظة والتقييم العلمي مما يساهم في توفير معلومات واقعية تساعد على اتحاذ قرارات مناسبة أثناء عملية التغيير.

- يتبين لنا من خلال الجدول أن فئة رؤوساء الأقسام تمثل 7،5 % حيث أن هذه الفئة لها دور مهم في مواكبة تنفيذ التغييرات التكنولوجية ومراقبة مدى تجاوب الموظفين معها ، وهذا ما يدل على أنهم يعتبرون عنصرا مهما يربط بين القرارات الإستراتيجية والتنفيذ العملي وبالتالي فإن آرائهم تسهم في تقييم مدى نجاح التغيير في تحسين طرق العمل وتنظيم المهام داخل المؤسسة.

- إن غياب المدير يشكل نقصا على مستوى التمثيل الإداري الأعلى مما يحد من القدرة على فهم الصورة الكاملة لدور التكنولوجيا في احداث التغيير التنظيمي من وجهة نظر القيادة العليا ، ومع ذلك فإن تنوع المستويات الأخرى (رؤساء المصالح ، المكلفون بالدراسات ، رؤساء الأقسام) يعزز شمولية التحليل ويمنح الدراسة زاوية متعددة الأبعاد حول كيفية تفاعل مختلف مستويات الإدارة مع التحول التكنولوجي.

الجدول الخامس: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من5الى10سنوت	8	٪20
من11الى15سنة	11	٪27,5
من16الى20سنة	13	٪32,5

اكثر من26سنة	8	٪20
المجموع	40	٪100

-يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان الفئة من 16الى26سنة هي التي تمثل النسبة الاكبر ب32.5%وهي تضم مواطنين ذو خبرة عالية وفهم واسع لكيفية عمل الادارة وتنظيم المؤسسة عبر مختلف مراحلها وهذا يدل على ان آراءهم تعد مؤشر مهما لقياس مدى تقبل التغيير داخل البنية الادارية التقليدية للمؤسسة .

_كما يبين يبين الجدول أعلاه أن فئة من ١١إلى ١٥سنة تشكل نسبة 27.5%وهي تمثل شريحة موظفين لديهم معرفة معمقة بالإجراءات الإدارية والتنظيمية وتوازن بين الخبرة والإنفتاح وهذا يدل على أنها تعد اكثر قدرة على المقارنة بين الخط التقليدي والحديث من خلال تقديمها لملاحظات قيمةحول مدى فعالية التكنولوجيا في تحسين أداء الأعمال ولهذا تعكس آرائهم واقع التغيير داخل المؤسسة

_كما ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان فئة من 5الى 10سنوات تمثل نسبة 20%من العينة وهي تضم موظفين يمتلكون خبرة متوسطة تمكنهم من فهم أساليب العمل التقليدية وفي الوقت نفسه لديهم قابلية اكبر للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة وكل هذا يبرز على ان هذه الفئة قادرة على التفاعل الايجابي مع التغيير التنظيمي وتكون أكثر.انفتاحا على التطوير مما يجعلها عنصرا داعما لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة .

ويبين الجدول أعلاه ان فئة الأكثر من 20سنة تمثل 20% هذه الفئة من اقدم موظفي المؤسسة ،تتميز بخبرة عميقة ومعرفة واسعة بسير العمل الاداري القديم لكنها قد تواجه صعوبة في التكيف مع التكنولوجيا الحديثة إما بأسباب تتعلق بالعمر الوظيفي او بعدم الاعتياد على البيئة الرقمية وبالرغم من هذا إلا أن إستيعاب هذه الفئة و تكوينها ضروري لإنجاح التغيير بإعتبارهم مرجعية داخل المؤسسة يأثرون على باقي الموظفين إما بشكل إيجابي أو سلبي ، كل هذا يدل على ان هذه الفئة تعد.مؤشرا على مستوى القبول الذي قد يواجهه التغيير التنظيمي الناتج عن إدخال التكنولوجيا الحديثة .

_إن توزيع العينة حسب الخبرة المهنية يبرز التنوع المهم في مستويات الخبرة داخل المؤسسة حيث أن الجمع بين الفئات الشابة والمتوسطة والقديمة يُمَكِن من تحديد التحديات التي ترافق إدخال التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة وهذا مايساهم في فهم معمق لمسار التغيير التنظيمي داخلها

المحور الثاني : التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة

الجدول السادس: ابرز وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الحاسوب	0	0

البريد الالكتروني	0	٪0
الهاتف	0	٪0
الفاكس	0	٪0
جميع الاختيارات	38	٪95
جميع الاختيارات اخرى تذكر سكانار	1	٪2,5
جميع الاختيارات اخرى تذكر طابعة	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

تم إنشاء الجدول بناءا على تفريغ استمارة الإستبيان.
نلاحظ من خلال المعطيات المتوفرة بأن أغلب الموظفين أكدو على استخدام كل الخيارات أي الحاسوب والبريد الإلكتروني والهاتف والفاكس بنسبة 95٪وهذا ما يدل على اعتماد واسع على الوسائل التكنولوجية الأساسية في عمل المؤسسة ،بينما اقترح بعض الموظفين بنسبة 5٪إضافة تجهيزات غير متوفرة حاليا مثل الطابعة والماسح الضوئي وهذا ما يوضح نقص في بعض المستلزمات التقنية الضرورية والذي بدوره قد يؤثر على فعالية التغيير التنظيمي

الجدول السابع: العناصر المكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مستلزمات مادية	1	٪2,5
برمجيات	4	٪10
تطبيقات	5	٪12,5
شبكات	9	٪22,5
برمجيات تطبيقات	4	٪10
برمجيات شبكات	2	٪5
برمجيات تطبيقات شبكات	6	٪15
مستلزمات مادية برمجيات تطبيقات شبكات	6	٪15
شبكات مستلزمات مادية	2	٪5
تطبيقات برمجيات	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

تم إنشاء الجدول بناءا على تفريغ استمارة الإستبيان.

-نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباينا في آراء الموظفين حول العناصر المكونة لتكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة إذ ركزت النسبة الأكبر على الشبكات بنسبة 22,5٪وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير البنية التحتية الخاصة بالشبكات وهذا ما يساهم في تعزيز التواصل الداخلي وتصل المعلومة بسرعة وكفاءة.

-وفي المرحلة التي تليها احتل احتمال "البرمجيات ،التطبيقات،شبكات"نسبة 15٪وهذا الجمع يؤكد على اعتماد المؤسسة على نظام متكامل لإداؤة المهام والخدمات وهذا ما يعد دافعا قويا لإحداث التغيير التنظيمي.

-نلاحظ أيضا أن إحتمال "مستلزمات مادية ،برمجيات،تطبيقات،شبكات"كان بنسبة 15٪حيث أن إختيار كل هذه المكونات يعكس وعي المؤسسة بضرورة التكامل التكنولوجي لتحقيق فعالية أكبر في الآداء.

-يظهر لنا من الجدول أعلاه أن اعتماد نسبة معتبرة 15٪من أفراد العينة على التطبيقات وهذا لمساهمتها في تحسين جودة العمل بناءا على دورها في تسهيل أداء المهام اليومية خاصة في الخدمات المقدمة للمواطنين.

-يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة البرمجيات كانت 10٪وهي تعكس إستخدامها من قبل الإدارة والاعتماد عليها فقط دون الحاجة لمكونات أخرى.

-تظهر لنا من خلال الجدول نسبة 5٪لكل من احتمالي الاحتمال "البرمجيات ،الشبكات"و"الشبكات والمستلزمات المادية"وهذا يدل على الإعتماد المحدود للشبكات مع البرمجيات وكذا تركيز المؤسسة على البنية التحتية دون التركيز على التطبيقات أو البرمجيات.

-يبين لنا الجدول أعلاه إختيار المبحوثين للمستلزمات المادية بنسبة 2,5٪وهي نسبة ضعيفة توضح أن القلة فقط تعتمد على الأجهزة فقط دون دمجها بالبرمجيات أو الشبكات.

-يظهر لنا من خلال الجدول اختيار نسبة 2,5٪ لإحتمال "المستلزمات المادية وتطبيقات وبرمجيات"وهي نسبة ضئيلة تدل على وجود وحدات تعتمد على التكامل بين الأجهزة والبرمجيات والتطبيقات دون الحاجة إلى شبكات.

الجدول الثامن :وظائف وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
وظيفة معاملة المعلومات	0	٪0
وظيفة تخزين المعلومات	1	٪2,5
وظيفة توزيع المعلومات	2	٪5
وظيفة حماية المعلومات	1	٪2,5
وظيفة الارشفة الالكترونية	1	٪2,5
وظيفة تخزين المعلومات وظيفة حماية المعلومات وظيفة توزيع المعلومات	1	٪2,5
وظيفة تخزين المعلومات وظيفة تخزين المعلومات وظيفة حماية المعلومات وظيفة معالجة المعلومات	2	٪5
وظيفة تخزين المعلومات وظيفة توزيع المعلومات	5	٪12,5
كل الخيرات	15	٪37,5
وظيفة حماية المعلومات وظيفة الارشفة الالكترونية	1	٪2,5
وظيفة معالجة المعلومات وظيفة توزيع المعلومات	1	٪2,5
وظيفة معالجة المعلومات وظيفة حماية المعلومات وظيفة الارشفة الالكترونية	2	٪5
وظيفة معالجة المعلومات وظيفة توزيع المعلومات وظيفة الارشفة الالكترونية	1	٪2,5
وظيفة معالجة المعلومات وظيفة تخزين المعلومات وظيفة حماية المعلومات	4	٪10

وظيفة الارشفة الالكترونية		
وظيفة تخزين المعلومات وظيفة توزيع المعلومات وظيفة معالجة المعلومات	1	٪2,5
وظيفة تخزين المعلومات وظيفة الارشفة الالكترونية	1	٪2,5
وظيفة تخزين المعلومات	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

تم إنشاء الجدول بناءا على تفريغ استمارة الإستبيان.

-إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه توضح أن ما نسبته 37٪من أفراد العينة المبحوثة يرو بأن كافة وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة من معالجة وتخزين وتوزيع وحماية المعلومات والأرشفة الإلكترونية مهمة حيث تسهل عليهم المهام وإدارة أعمالهم بشكل مرن دون جهد ،في حين أن ما نسبته 12,5٪من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الإتصال الحديثة في وظيفة تخزين وتوزيع المعلومات وذلك نظرا للمهام التي تنجزها التكنولوجيات في وقت أقصى وبأقل الإمكانيات ،كما يرى مانسبته 10٪أنها وظيفة لمعالجة وتخزين المعلومات وحمايتها التي سهلت من سير نشاط العمل مقارنة بالوسائل التقليدية المكلفة إضافة إلى الأرشفة الإلكترونية

وأشار بنسبة 15٪مقسمة على كل 5٪لوظيفة توزيع المعلومات يعرى ذلك لسهولة إنسياب المعلومة ونقلها وتليها وظيفة معالجة وتخزين وتوزيع وحماية المعلومات بنسبة 5٪وهذا يدل على أن هناك ضعف نسبي في إدراك العاملين لأهمية هذه الوظائف مما يؤدي إلى عدم التركيزعليها.

وأشار بنسبة 5٪من أفراد العينة لوظيفة كل من معالجة وحماية المعلومات والأرشفة الإلكترونية وهذا يشيير إلى انها تمارس غالبا بشكل روتيني من خلال أنظمة جاهزة دون تدخل مباشر أو ملاحظ من قبل الموظفين.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه إلى توزيع عدة وظائف متعلقة بالمعلومات بنسب متساوية بلغت 2,5٪لكل من المعالجة والتوزيع والتخزين والحماية والأرشفة سواءا تم اختيارها كوظائف مستقلة أو ضمن مركبة تجمع أكثر من وظيفة في آن واحد وذلك يرجع إلى أنها تنجز بواسطة انظمة إلكترونية وهذا ما يقلل من الملاحظة الواضحة لها من قبل الموظفين خاصة في أداء المهام

الجدول التاسع: مزايا التقنيات الحديثة المستخدمة من طرف المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توفير الوقت والجهد	7	٪17,5
المرونة في تقديم القرارات	3	٪7,5
نقص استخدام الورق	4	٪10
الوصول السريع للمعلومات	6	٪15
توفير الوقت والجهد نقص استخدام الورق	3	٪7,5
توفير الجهد والوقت نقص استخدام الورق الوصول السريع للمعلومات	5	٪12,5
الوصول السريع للمعلومات توفير الجهد و الوقت	3	٪7,5
كل الخيرات	5	٪12,5
توفير الوقت والجهد الوصول السريع للمعلومات	1	٪2,5
توفير الوقت والجهد المرونة في تقديم المعلومات الوصول السريع للمعلومات	2	٪5
المرونة في تقديم القرارات الوصول السريع للمعلومات	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

الجدول التاسع : مزايا التقنيات الحديثة المستخدمة من طرف المؤسسة .

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المبحوثين أكدوا على ميزة توفير الوقت و الجهد بنسبة 17,5% وتليها ميزة الوصول السريع للمعلومات بنسبة 15% ومن ثم أشار أفراد العينة إلى كافة الخيارات أو المزايا من(توفير الوقت و الجهد ، المرونة في تقديم القرارات ، نقص استخدام الورق ، الوصول السريع للمعلومات)بنسبة 5،12% وهذا يدل على سهولة تداول المعلومات بين المصالح المختلفة و العمل على التنسيق بينها ، و تتساوى معها في النسبة مزايا توفير الوقت و الجهد ، نقص استخدام الورق ، والوصول السريع للمعلومات.

- تحتل ميزة نقص استخدام الورق نسبة 10% من مزايا التقنيات المستخدمة في المؤسسة وذلك يرجع للسعي للتحول التدريجي من الإدارة الورقية إلى الإدراة الرقمية من خلال استخدام الحواسيب ، الهواتف عبر الانترنت (IP phone) والمنصات الرقمية لتسيير مختلف العمليات الإدارية .

- - يشير الجدول أعلاه إلى أن إجابة المبحوثين حول مزايا التقنيات المستخدمة من توفير الوقت و الجهد ، المرونة في تقديم القرارات و الوصول السريع للمعلومات بنسبة 5%وذلك يعود إلى أن المستجوبين يرون أن هذه الجوانب أو المزايا تحققت بالفعل وذلك أنها أصبحت جزءا من الممارسات اليومية فلا يتم تمييزها كعوامل مستقلة بالفعل .

- كما نلاحظ توافق نسب مزايا توفير الوقت و الجهد ونقص استخدام الورق بنسبة 7،5% مع ميزة المرونة في تقديم القرارات وهذا يدل على حرص المؤسسة لتوفير كافة التقنيات التي تضمن تحقيق سيرورة العمل بكل انسيابية و سهولة.

- كما وتشغل بنسبة 2،5 % حسب تعبير افراد العينة كل من ميزتي توفير الوقت و الجهد والوصول السريع للمعلومات وميزتي المرونة في اتخاذ القرارات و الوصول السريع للمعلومات وهذه النسبة الضعيفة تعود الى أن الموظفين يعتبرون هذه المزايا نتائج طبيعية لإستخدام التكنولوجيا وليست عوامل تستحق التركيز عليها بشكل خاص .

.

الجدول العاشر: التكنولوجيا التي تنقص المؤسسة ويجب توفرها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تجهيزات معلوماتية حديثة	8	٪20
منصات رقمية اضافية	10	٪25
تطبيقات مخصصة للموظفين	12	٪30
اجهزة اتصال حديثة	2	٪5
منصت رقمية اضافية ,اجهزة اتصال حديثة	1	٪2,5
تجهيزات معلوماتية حديثة ,اجهزة اتصال حديثة	1	٪2,5
تجهيزات معلوماتية حديثة ,تطبيقات مخصصة للموظفين	1	٪2,5
منصات رقمية اضافية , تطبيقات مخصصة	2	٪5

لموظفين		
تطبيقات مخصصة للموظفين ,اجهزة اتصال حديثة	1	٪2,5
كل الخيرات	2	٪5
المجموع	40	٪100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الذي يعبر عن عدد تكرارات النسب المئوية للتكنولوجيا التي تنقص المؤسسة ويجب توفرها حيث تحتل النسبة الأكبر من بينها 30% لاحتمال التطبيقات المخصصة للموظفين وهذا يظهر حاجة المؤسسة إلى أدوات رقمية تساعد الموظفين في أداء مهامهم وتحسن من طريقة التواصل داخل المؤسسة.

- في المرتبة الثانية جاءت منصات رقمية بنسبة 25% وهذا يشير إلى حاجة الموظفين لوجود وسائل رقمية أكثر لتسهيل العمل والتواصل الداخلي أي أن المنصات الحالية قد لا تغطي كل الجوانب المطلوبة في التنظيم الإداري المستمر .

- تلتها في الترتيب تجهيزات معلوماتية حديثة بنسبة 20 % وهذا يدل على أن المعدات الحالية قد تكون قديمة أو غير كافية لدعم التطور التكنولوجي وتوفيرها يساهم في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي ومواكبة التغيرات المتسارعة في العمل الإداري .

- ثم جاءت بنسبة 5% أجهزة الاتصال الحديثة بشكل منفصل والخيار المركب الذي يجمع بين كافة تكنولوجيات (تجهيزات معلوماتية حديثة ، منصات رقمية اضافية ، تطبيقات مخصصة للموظفين ، أجهزة اتصال حديثة) وهذا يشير إلى أن الموظفين يؤكدون على ضرورة تحسين وسائل الاتصال , بينما يرى النصف الآخر أن المؤسسة تحتاج إلى أكثر من نوع من التكنولوجيا في نفس الوقت دون الحاجة إلى ترتيبها .

- وأخيرا وحسب ما يوضحه الجدول أعلاه أن الخيارات (الإحتمالات) المركبة التالية : (منصات رقمية اضافية وأجهزة اتصال حديثة) ، (تجهيزات معلوماتية حديثة وأجهزة اتصال حديثة) ،(تجهيزات معلوماتية حديثة وتطبيقات مخصصة للموظفين) ، (تطبيقات مخصصة للموظفين وأجهزة اتصال حديثة) بنسبة 2،5 % لكل منها وهذا يشير إلى أن بعض الموظفين يرون أن المؤسسة تحتاج أكثر من نوع من التكنولوجيا في نفس الوقت ، أما النسبة الضعيفة لهذه الاختيارات تدل على أنها لم تكن من أولوياتهم الأساسية ويفضل أغلبهم التركيز على عنصر واحد واضح ومباشر مثل التطبيقات أو المنصات الرقمية.

المحور الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

الجدول الحادي عشر : اهتمام المؤسسة ببرامج التدريب للموظفين على تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	٪67,5
لا	13	٪32,5
المجموع	40	٪100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 67،5 % أكدوا على أن المؤسسة تهتم بتقديم برامج تدريبية على تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها وتطوير مهاراتهم في مجال التكنولوجيا إلا أن مدة التدريب التي لا تتجاوز أسبوع غير كافية لإكتساب مهارات فعالة خاصة إذا كانت التكنولوجيات المستخدمة تتطلب فهما تقنيا معمقا ، في حين أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين 32،5% ترى عكس ذلك وهذا يدل على وجود تفاوت في تطبيق برامج التدريب بين المصالح وهذا مايستدعي من المؤسسة تعزيز جهودها لضمان شمولية التدريب .

الجدول الثاني عشر: تشجيع الادارة الموظفين على التكيف مع التكنولوجيا الاتصال الحديثة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التدريب على استخدام الاجهزة	5	٪12,5
التدريب على البرمجيات والتطبيقات	0	٪0
التدريب على انظمة العمل الداخلية	6	٪15
التدريب على مهارات الاتصال الرقمي	6	٪15
كل الخيارات	4	٪10
التدريب على استخدام االجهزة ,التدريب على البرمجيات والتطبيقات	4	٪10
التدريب على استخدام الاجهزة ,التدريب على انظمة الداخلية	6	٪15
التدريب على استخدام الاجهزة' التدريب على البرمجيات والتطبيقات ,	2	٪5

التدريب على انظمة العمل الداخلية		
التدريب على البرمجيات و التطبيقات , التدريب على أنظمة العمل الداخلية	3	٪7,5
التدريب على استخدام الاجهزة ,التدريب على مهارات الاتصال الرقمي	1	٪2,5
التدريب البرمجيات و التطبيقات , التدريب على مهارات الاتصال الرقمي	1	٪2,5
التدريب على استخدام الاجهزة , التدريب على أنظمة العمل الداخلية ,التدريب على مهارات الاتصال الرقمي	1	٪2,5
التدريب على استخدام الاجهزة ,التدريب على البرمجيات والتطبيقات ,التدريب على مهرات الاتصال الرقمي	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

- يبين لنا الجدول أعلاه أن أفراد العينة قد أكدوا على نسبة 15 % للتدريب على أنظمة العمل الداخلية وذلك يدل على تطوير مهارات العاملين في استخدام الوسائل التكنولوجية داخل المؤسسة ، وتتساوى معها بنسبة 15% التدريب على مهارات الاتصال الرقمي وهذا يشير إلى ضرورة الإلمام بوسائل الاتصال الرقمية الحديثة كالمنصات الرقمية والتطبيقات والبريد الالكتروني وهذا يدل على العمل على تعزيز التنسيق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المقدمة ، كما تم الجمع بين كل من التدريب على استخدام الاجهزة والتدريب على أنظمة العمل الداخلية بنسبة 15% وذلك يرجع إلى ضرورة تحقيق توازن بين الجانب العملي والجانب البرمجي .
- ثم يليها احتمال التدريب على استخدام الاجهزة بنسبة 12،5 % وذلك يدل على أنه عنصر أساسي في تعزيز قدرات الموظف المهنية في التعامل مع التكنولوجيات .

- كما نلاحظ من خلال الجدول أن أختيار الموظفين لاحتمالات (التدريب على استخدام الاجهزة ، التدريب على الربمجيات والتطبيقات ، التدريب على انظمة العمل الداخلية ، التدريب على مهارات الاتصال الرقمي) كان بنسبة 10 % وهذا يدل على اهتمام الإدارة بأهمية كل مجال في حد ذاته .
- وتتساوى معها في النسبة احتمال التدريب علل استخدام الاجهزة والتدريب على البرمجيات والتطبيقات وهذا يشير إلى وعي الإدراة بأهمية توفير تدريب عملي شامل يُمكن من استخدام التكنولوجيات والبرمجيات المرافقة لها بكفاءة متكاملة .
- ثم تليها في الترتيب احتمال التدريب على البرمجيات والتطبيقات و التدريب على انظمة العمل الداخلية بنسبة قدرت ب7،5 % وهذا يدل على سعي الإدراة في تعزيز الإنسجام بين استخدام التطبيقات الحديثة والمنصات .
- كما تم تخصيص نسبة 5% للاحتمال المركب لكل من (التدريب على استخدام الاجهزة ، التدريب على استخدام البرمجيات والتطبيقات ، التدريب على انظمة العمل الداخلية) وهذا يدل على تحصيص هذا النوع من التدريب المركب لفئة محددة من الموظفين الجدد أو الأقل خبرة حيث يساعدهم هذا التدريب على الإندماج والتأقلم السريع في بيئة العمل الرقمية .
- واخيرا نلاحظ من خلال الجدول تساوي النسب المئوية بمقدار 2،5 % للاحتمالات المركبة (التدريب على استخدام الاجهزة والتدريب على مهارات الإتصال الرقمي) ، (التدريب على البرمجيات والتطبيقات والتدريب على مهارات الاتصال الرقمي) ، (التدريب على استخدام الأجهزة والتدريب على أنظمة العمل الداخلية والتدريب على مهارات الإتصال الرقمي) وكذا (التدريب على البرمجيات والتطبيقات ، التدريب على استخدام الاجهزة والتدريب على مهارات الاتصال الرقمي) وهذا يدل على سعي الإدارة لضمان تكيف كافة الموظفين مع التكنولوجيا على اختلاف طبيعة مهامهم

الجدول الثالث عشر: استخدام المؤسسة استراتيجيات لإدخال تكنولوجيا الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	٪100
لا	0	٪0
المجموع	40	٪100

يظهر الجدول أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% أكدوا على أن المؤسسة تعتمد استراتيجيات لإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا في الاعتماد على هذه التكنولوجيات في عملها وذلك وفق تخطيطات و استراتيجيات مدروسة لاعشوائية .

الجدول الرابع عشر : نمط التغيير الذي احدث في المؤسسة بعد ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التجهيزات	3	٪7,5
اساليب العمل	7	٪17,5
نمط الاتصال الداخلي والخارجي	5	٪12,5
اليات المتابعة و التقييم	7	٪17,5
كل الخيارات	3	٪7,5
نمط الاتصال الداخلي والخارجي ,اليات المتابعة والتقييم	8	٪20
اساليب العمل ,اليات المتابعة والتقييم	4	٪10
التجهيزات ,اساليب العمل	1	٪2,5
التجهيزات ,نمط الاتصال الداخلي والخارجي	1	٪2,5
التجهيزات , اساليب العمل , اليات المتابعة والتقييم	1	٪2,5
المجموع ا	40	٪100

يبين الجدول اعلاه أن 20 % من المبحوثين قد اختاروا نمط التغيير المركب (نمط الإتصال الداخلي و الخارجي وآليات المتابعة والتقييم) وذلك يشير إلى دور التكنولوجيا في كسر الحواجز الهرمية من خلال تمكين الإدارة من التواصل مباشرة مع الموظفين في جميع المستويات وكذا المساهمة في تعزيز التواصل مع جمهورها الخارجي .

- وفي المرحلة التي يليها يرى بنسبة 35 % من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تحديدا على مستوى أساليب العمل بنسبة 17،5 % وآليات المتابعة والتقييم بنسبة 17،5 % وذلك لدورهما في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وكذا دعم قرارات التغيير من خلال المساهمة في توجيه التغيير نحو الأهداف المرجوة .

- أما النمط التالي من التغيير يتمثل في نمط الإتصال الداخلي والخارجي بنسبة 12،5 % وذلك يدل على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة من خلال كافة التقنيات المستخدمة في المؤسسة بهدف

نشر المعلومات المتعلقة بالتغيير ومزاياه ومراحل تنفيذه مما يسهم في رفع مستوى القبول إضافة إلى تحسين صورة المؤسسة أثناء التغيير بإستخدام الوسائط الاجتماعية و المواقع الرسمية .

- ولقد تم تسجيل نسبة 15% مقسمة على نمطين يتمثلان في التجهيزات بنسبة 7،5% وكذا كافة الخيارات (التجهيزات وأساليب العمل ،نمط الإتصال الداخلي و الخارجي وآليات المتابعة والتقييم) بنسبة 7،5 % وذلك يدل على أن المؤسسة توظف التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتحسين المهام اليومية والوظائف الإدارية .

- وقد احتلت أنماط التغيير المركبة (التجهيزات وأساليب العمل), (التجهيزات ونمط الإتصال الداخلي و الخارجي),(التجهيزات وأساليب العمل وآليات المتابعة والتقييم) بنسبة 2،5 % وهذا يدل على إدراك الموظفين بأن التكنولوجيا تعد كوسيلة لتحسين عدة جوانب داخل المؤسسة في نفس الوقت.

- إلا أن هذه النسبة الضئيلة مقارنة بباقي الأنماط تدل على أن فهم أغلب الموظفين لايزال محدودا تجاه التغيير .

الجدول خامس عشر : افضل طريقة يمكن ان تعتمدها المؤسسة لتسهيل تقبل التغيير .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تكوين مستمر	18	٪45
تغيير الموظفين	2	٪5
اشراك الجميع في القرارات	9	٪22,5
تكوين مستمر, اشراك الجميع في القرارات	10	٪25
تكوين المستمر, تغيير الموظفين	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المقدرة نسبتهم ب 45 % قد أكدوا على أن أفضل طريقة تعتمدها المؤسسة لتسهيل تقبل التغيير هي التكوين المستمر وذلك يدل على تأكديهم لتأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل دائم لتسهيل تقبل التغيير داخل المؤسسة.

- في المرتبة الثانية وبنسبة 22،5% تشغل إجابة المبحوثين لاحتمال إشراك الجميع في اتخاذ القرارات وذلك يدل على أن الشفافية والتشاركية في اتخاذ القرارات تسهم في رفع مستوى القبول والانخراط في التغيير وينعكس على شعور الموظف بحيث أنه يصبح جزء من القرار وليس مجرد منفذ.

- ويليها احتمال تغيير الموظفين بنسبة ضئيلة 5% وهذا يدل على تأكيد المبحوثين بأن تغيير الموظفين ليس حلا فعالا بل ويفضلون تطوير قدراتهم العملية كن خلال التكوين والتحفيز .
- كما ونلاحظ من خلال الجدول تساوٍ في نسب كل من احتمالي (التكوين المستمر واشراك الجميع في اتخاذ القرارات) و (التكوين المستمر وتغيير الموظفين) 2،5 % وهي نسب ضعيفة تظهر ميل كافة الاقتراحات إلى التركيز على دعم الموظف بدلا من الضغط علي

المحور الرابع :التحديات التي تواجه المؤسسة .

الجدول السادس عشر : تواجه المؤسسة نقص في التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	٪57,5
لا	17	٪42,5
المجموع	40	٪100

يبين الجدول أعلاه بأن أغلب أفراد العينة تمثلت إجاباتهم بنسبة 57،5 % بأن المؤسسة تواجه نقصا في التكوين وذلك راجع لأهميته في مواكبة التطور والإستجابة لمتطلبات التغيير ، سواءا كانت برامج أم أجهزة التي تؤثر على أداء الأعمال ، فهو يساهم في مرونة العمل من خلال تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا وكذا أساليب العمل الحديثة .

- أما النسبة الأخرى المتمثلة في 42،5 % ترى بأن المؤسسة لا تواجه نقصا في التكوين وهذا راجع لعدم اهتمامهم به ودليل ذلك فترة أسبوع كحد أقصى للتكوين وهي فترة زمنية جد قصيرة إضافة إلى وجود فكرة مرسخة في الأذهان بأن الموظفين لديهم خبرة مسبقة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الجدول السابع عشر : فيما تواجه المؤسسة ضعفا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
البنية التحتية	8	٪20
نقص الموارد البشرية	14	٪35
نقص المعدات الحديثة	6	٪15
عدم توفر برامج متطورة	6	٪15
نقص الموارد البشرية ,عدم توفر برامج متطورة	1	٪2,5
البنية التحتية الرقمية , نقص الموارد البشرية	3	٪7,5
البنية التحتية الرقمية ,نقص الموارد البشرية ,عدم توفر برامج متطورة	1	٪2,5

البنية التحتية الرقمية ,نقص الموارد البشرية ,نقص المعدات الحديثة	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

من ملاحظة الجدول المبين أعلاه يتبين أن 35 % من مفردات العينة ترى أن المؤسسة تواجه نقصا في الموارد البشرية وهذا يشير إلى أن هناك نقص في الكفاءات المؤهلة أو ضعف في التكوين المستمر للموظفين ، وهذا يعد عائقا كبيرا أمام إدماج التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري إذ أن عملية التغيير التنظيمي تعتمد على المورد البشري القادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.

- يظهر الجدول ا

- أعلاه أن إجابات المبحوثين بنسبة 20% تشير إلى وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية (كالشبكات والبرمجيات) وهذا بسبب قدم المعدات المستعملة وضعف الربط الشبكي في المؤسسات العمومية وادخال التكنولوجيا الحديثة نتيجة عدم وجود بنية تقنية قوية .

- يظهر الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين بنسبة 20 % تشير إلى وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية وهذا قد يرجع لوجود اختلالات إما في شبكات الإنترنيت ، الخوادم ، أو أنظمة الاتصال الداخلي وكذا يرجع إلى قدم المعدات المستعملة وضعف الربط الشبكي، كل هذه العوامل تعيق تطبيق التكنولوجيات الحديثة وهذا ما ينعكس بالسلب على عملية التغيير التنظيمي بالبطىء .

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن احتمالات نقص المعدات الحديثة وعدم توفر برامج متطورة كانت بنسبة 15% لكل منهما وهذا يدل على أن المؤسسة لا تمتلك مايكفي من التجهيزات العصرية كالطابعات الذكية ، الشاشات التفاعلية ، البرمجيات الحديثة التي تساهم في تسيير الملفات الرقمية, كل هذا النقص يحد من مواكبة التحول الرقمي وكذا جهود التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

- يظهر الجدول أعلاه أن المؤسسة تواجه ضعفا في نقص الموارد البشرية والبنية التحتية بنسبة 7،5 % وهذا يشير إلى غياب الكفاءات وضعف الوسائل التقنية مما يدل على أن الخلل يشمل كلا الجانبين المادي والبشري معا وهذه الأسباب تعرقل من نجاح عملية التغيير .

- يوضح لنا الحدول أعلاه أن هناك إحتمالات كانت بنسب منخفضة 2،5 % حيث تمثلت هذه الاحتمالات في (نقص الموارد البشرية وعدم توفر برامج متطورة) ، (البنية التحتية الرقمية و نقص الموارد البشرية ونقص المعدات الحديثة) وهذا كله بسبب القيود المالية التي تعيق من عملية تطوير برمجيات حديثة أو حتى أقتنائها ، إضافة إلى وجود ضعف ومشاكل في الركائز الأساسية لتفعيل التكنولوجيا الحديثة " التقنية ،البشرية والبرمجية "

- كل هذه العراقيل تفشل عملية إحداث التغيير التنظيمي عبر الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة هذا ما يستدعي وضع إستراتيجيات لتجاوز هذه العراقيل .

الجدول الثامن عشر : تواجه المؤسسة مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	٪50
لا	20	٪50
المجموع	40	٪100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن هناك تساوٍ في النسب المئوية 50% لإجابات المبحوثين حول مقاومة التغيير من بعض الموظفين والاختلاف في الإجابة بنعم يعود لعدة أسباب أهمها التمسك بالطرق التقليدية والخوف من المستقبل وزيادة عبء العمل وعدم إعطاء الثقة في التكنولوجيا الحديثة كل هذه العوامل تفسر عدم اهتمام المؤسسة بتأثير التكنولوجيا على الموظفين وكذا عدم إعطاء الأهمية الكافية لمجال الإتصال .

أما بالنسبة لاختيار النفي لا فتفسر على أن الموظفين يرغبون في المحافظة على ما تم تحقيقه من نجاحات مع الاستمرار في التحسين

الجدول التاسع عشر : اكبر تحدي تواجهه المؤسسة في ادخال التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نقص التكوين	17	٪42,5
نقص الموارد المالية	0	٪0
مقاومة التغيير	7	٪17,5
مشاكل في البنية التحتية	8	٪20
نقص تكوين ,نقص الموارد المالية	2	٪5
مقاومة التغيير, مشاكل في البنية التحتية	2	٪5
نقص التكوين ,مقاومة التغيير ,مشاكل في البنية التحتية	2	٪5
نقص التكوين, مشاكل في البنية التحتية	1	٪2,5
نقص التكوين ,مقاومة التغيير	1	٪2,5
المجموع	40	٪100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أكبر تحدٍ تواجهه المؤسسة في إدخال التكنولوجيا الحديثة هو نقص التكوين إذ أن أغلب المبحوثين أجابوا ب 42،5 %ويفسر ذلك إلى عدم إهتمام المؤسسة بالدورات التدريبية للموظفين التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة عن طريق تحسين طرق وأساليب مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة وكذا تكسب الموظفين معرفة واضحة بكيفية إنجاز أعمالهم وإتقانها وهذا مايساعد على تجاوز الأخطاء الناجمة عن نتيجة جهلهم بطريقة وأسلوب العمل على الآلات وغيرها .

- وفي المرحلة التي تليه يحتل تحدِ مشاكل في البنية التحتية نسبة 20% وها يبين أن المؤسسة تعاني من ضعف في الوسائل التقنية أو البنية التحتية كضغف الشبكة مثلا إذ أن التكنولوجيا الحديثة تحتاج لبيئة عمل رقمية قوية وعند غيابها يصبح تطبيق التغيير التنظيمي محدود الفعالية .

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن تحد مقاومة التغيير يمثل نسبة 17،5% وهذه النسبة تمثل رفض بعض الموظفين التحول الرقمي والتغيير المصاحب له وذلك يرتبط غالبا بالخوف من فقدان الوظيفة أو عدم الثقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة أو التمسك بالأساليب التقليدية خاصة إذ لم يكن هناك تشاركية في القرار عند إتخاذ خطوة التغيير .

- كما نلاحظ أن احتمالات كل من (نقص التكوين والموارد المالية),(مقاومة التغيير و مشاكل في البنية التحتية),(نقص التكوين ومقاومة التغيير ومشاكل في البنية التحتية) تشغل نسبة 5% وهذا يدل على أن هذه التحديات متداخلة ومترابطة فيما بينها فمثلا نقص الموارد المالية يعرقل من عملية تطوير البنية التحتية ويؤثر أيضا على عملية التكوين مما يؤدي إلى ضعف في المهارات وهذا ما يسبب مقاومة داخلية للتغيير ويصعب تطبيقه ، كل هذه العوامل تشكل عراقيل في تطبيق التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة.

- يظهر الجدول أعلاه أن اختيارات كل من (نقص التكوين ومشاكل في البنية التحتية),(نقص التكوين ومقاومة التغيير) كانت بنسبة 2،5 % وهذا يرجع إلى أن غياب عملية التدريب وضعف الإمكانيات التقنية يعطل من عملية تنفيذ التغيير كما ويرى بعض الموظفين أن نقص التكوين وعدم تقبل التغيير نتيجة عدم شعورهم أو إستعدادهم التام له بسبب بعض مخاوفهم .

الجدول العشرون: الاقتراحات من اجل مواجهة تحديات المؤسسة في ادخال التكنولوجيا الحديثة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
تكوين الموظفين	20	٪50
ادخال المعدات الحديثة	4	٪10
تطوين البنية التحتية الرقمية	8	٪20
اشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة التغيير	8	٪20

المجموع	40	٪100

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 50 % يعتبرون أن تكوين الموظفين هو الحل الاكثر أهمية لمواجهة التحديات المرتبطة بإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا يعكس مدى أهمية تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التطور التكنولوجي.

- كما ونلاحظ من خلال الجدول أن تطوير البنية التحتية ثاني أهم إقتراح بعد التكوين حيث تم إختياره بنسبة 20 % من أفراد العينة وهذا يبين أن تطوير الشبكات الرقمية يعد خطوة أساسية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة بشكل فعال لتلائم التحولات الرقمية التي تسهم في التغيير التغيير التنظيمي.

- يظهر لنا الجدول أعلاه أن نسبة 20% من المبحوثين قد اختاروا إقتراح إشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة التغيير وهو إقتراح مهم يبرز أن العاملين لايجب أن يكونوا مجرد منفذين للتغيير بل يجب أن يكونوا جزءا من عملية إتخاذ القرار والمشاركة في تنفيذ التغييرات وهذا ما يقلل من المقاومة للتغيير .

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إقتراح إدخال المعدات الحديثة كان بنسبة 10% فقط وهذا الاقتراح يعد أقل أهمية بالنسبة للاقتراحات الأخرى أي أن هذه النسبة تعكس مدى أهمية الموارد البشرية مقارنة بالموارد التكنولوجية ومع كل هذا إلا أن إدخال المعدات الحديثة يعد أمرا أساسيا لضمان دعم التغيير التنظيمي بشكل فعال داخل المؤسسة.

_ كل هذه الاقتراحات تظهر أهمية التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجيا في إحداث التغيير التنظيمي الفعال داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج للدراسة :

- من خلال ماتم عرضه من تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية حول دور التكنولوجيا الحديثة في احداث التغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة تبسة ، ومن خلال تحليلنا للسؤال الأول حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة وجدنا أن :

- المؤسسة تتحلى بالقدرة اللازمة لتوفير جميع وسائل الاتصال المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تساعد على أداء وإنجاز المهام من خلال استخدامها في عدة وظائف كالمعالجة والتخزين والتوزيع وحماية المعلومات فضلا عن الأرشفة الالكترونية حيث تتوفر المؤسسة على الحواسيب ، البريد الالكتروني ، الهاتف ، الفاكس وتعتمد بدرجة كبيرة على الشبكات والتطبيقات والبرمجيات ، ورغم ماتوفره هذه التكنولوجيات من ميزات تنظيمية (توفير الوقت و الجهد ، تقليص استخدام الورق ، سرعة الوصول للمعلومة) ، إلا أن هناك بعض النقص الملموس كغياب الماسح الضوئي والطابعات الذكية وكذا المنصات الرقمية الداخلية وتطبيقات

خاصةللموظفين ، وهذا ما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد العاملين اتجاه عملية التغيير التنظيمي .

- وبالنسبة لطرحنا للسؤال الثاني والمتعلق حول إستراتيجيات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة تبين لنا :

- المؤسسة تبذل جهدا في تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا من خلال تدريبهم عبر دورات تدريبية قصيرة حيث يتم في الفترة التدريبية التركيز على استخدام الاجهزة ، أنظمة العمل الداخلية ، مهارات الاتصال الرقمي وهذا ما يظهر وجود استراتيجية موجهة نحو التكيف مع التغير التكنولوجي وهذا الأخير بدوره انعكس على مستوى أساليب العمل ، أنماط الاتصال ، اليات المتابعة والتقييم والتجهيزات وهذا ما يدل على حدوث تغيير تنظيمي فعال رغم محدوديته.

- أما بالنسبة لسؤالنا الثالث المتعلقةبالتحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة في تبني التكنولوجيات الحديثة:

- - إن عدم اهتمام المؤسسة بإقانة دورات تدريبية للأفراد العاملين ليتمكنوا من التعامل مع الأجهزة والوسائل والتقنيات الحديثة وعدم إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات هو أكبر عائق تواجهه إضافة إلى نقص الموارد البشرية و المعدات والبرمجيات المتطورة .

- كل هذه العوامل تجعل من الموظفين أكثر إصرارا ومقاومة لعملية التغيير التنظيمي.

- واستخلاصا للنتائج السابقة :

- إن دور التكنولوجيا الحديثة في احداث التغيير التنظيمي في المرافق العمومية الجزائرية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة إيجابي إلا أن هذا الدور يظل محدودا بسبب عوائق هيكلية وبشرية .



الخاتمة

الخاتمة :

تعد المؤسسة العمومية نظاما مفتوحا يتفاعل باستمرار مع محيطه الخارجي ، طبقا لنظرية النظام المفتوح ، مايجعلها ف حالة تغير دائم أو تكيف مستمر مع ما يطرأ من تحولات ويعد إدخال التكنولوجيا الحديثة أحد أبرز العوامل المؤثرة على هذا التغير ، نظرا لما تحدثه من تفاعل عميق على مستوى الهيكل التنظيمي ،والمستوى التكنولوجي ، وأدوار الأفراد داخل المؤسسة.وبناءا على ذلك ،فإن أي تغيير في هذه الأبعاد سيؤدي بالضرورة إلى إعادة النظر في المؤسسة ككل ،كنسق متكامل في عناصره .

- كما أظهرت الدراسة أن التغيير التكنولوجي بات سمة بارزة في المؤسسات العمومية في العصر الحالي ، وهو مايحتم على هذه الأخيرة اعتماد أساليب و استراتيجيات فعالة تضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها في ظل التغيير المتسارع ولتحقيق ذلك يجب أن يكون التغيير ناجحا ومدروسا من خلال اختيار الأساليب الأنسب ، لاسيما تلك التي تواكب التغيرات السريعة ،وتضمن الدقة في نقل وتبادل المعلومات ، والارتباط بشبكات الاتصال الحديثة والتحكم الجيد في وسائط الاتصال التكنولوجية المتطورة



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

1- أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي ، مكتبة,لبنان،بيروت،1978.
2- صبحي حموي ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ،لبنان ، 2000.
مي العبد الله ، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والإتصال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان2014.
3- نزيه حماد ، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء ، دار البشير ، جدة ، السعودية ، 2008.

الكتب :

1- أحمد مرسلي -مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر2010ص197

2- إعتماد محمد علام ،جلال إسماعيل حلمي علم إجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية ،مكتبة الأنجلو المصرية 2013ص19
3- إياد شاكر البكري:تقنيات الإتصال بين زمنين ط1.دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2014ص51.
4- إيمان أحمد يوسف تقنيات التكنولوجيا الحديثة (وسائل التواصل الإجتماعي والذكاء الاصطناعي)،دار النفيس للنشر والتوزيع.الأردن 2021ص33.
5- حسن علي محمد ،تكنولوجيا الإتصال الحديثة ،النشأة، التطور، الوظائف،
6- التأثيرات دار البيان للطباعة والنشر القاهرة 2006ص4
7- حسن على محمد تكنولوجيا الإتصال الحديثة ،دار البيان للنشر والتوزيع ط2القاهرة 2006-2007
8- حسن عماد مكاوي -تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات ط2الدار المصرية اللبنانية االقاهرة 1997.
9- رضوان بلخيري المدخل إلى الإعلام الجديد المفاهيم والوسائل والتطبيقات ط1دار جسور للنشر والتوزيع الجزائر 2014
10- رعد حسن الصرن،نظريات الإدارة والأعمال ،دار الرضى للنشر ،سوريا،جوان،2004
11- سعد سلمان المشهداني ،منهجية البحث العلمي ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن،عمان 2019.
12- طلعت إبراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة،2007.
13- عبد الله عبد الغني الطجم ،التطوير التنظيمي (مفاهيم ،النماذج،الإستراتيجيات)،دار حافظ

للنشر والتوزيع ،جدة،2009.
14- عبيدة صبطي ،فكري لطيف متولي ،تكنولوجيا الإتصال الحديثة وتطبيقاتها في مجال التعليم ، المركز العربي للنشر والتوزيع ، مصر ، 2018.
15- فضيل دليو ،التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال ،مفاهيم،نظريات،مبادىء، استعمالات ،أفاق،دار فايز للطباعة والنشر ،2010.
16- فضيل دليو،تكنولوجيا الإعلام والإتصال الجديدة،بعض تطبيقاتها التقنية ،دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2014.
17- فضيل دليو ،مقدمة في وسائل الإتصال الجماهرية.ديوان المطبوعات الجامعية 1998.
18- ماهر عودة الشمالية وآخرون ، تكنولوجيا الإعلام والإتصال ، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ،2014.
19- مجد هاشم الهاشمي.تكنولوجيا الإتصال الجماهيري مدخل إلى الإتصال وتقنياته الحديثة دار أسامة لنشر والتوزيع الجزائر 2004.
20- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،الإتصال التنظيمي ،دار حميثر للنشر،القاهرة،مصر،2020.
21- محمد عبد البديع السيد ، تكنولوجيا الإعلام في العصر الرقمي ، 2022.
22- محمد سرحان علي المحمودي ،مناهج البحث العلمي ،ط3 ،دار الكتب،اليمن 2019.
23- محمد فتاح حمدي ،مسعود بوسعدية ،ياسين قرناني تكنولوجيا الإتصال والإعلام الحديثة ،الإستخدام والتأثير مؤسسة الحكمة للنشر والتوزيع ،الجزائر،2011
24- مصطفى خلف عبد الجواد نظرية علم الاجتماع المعاصر ط2دار دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2011.
25- منال هلال المزاهرة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ط1دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2014.
26- منصر هارون.تكنولوجيا الإتصال الحديثة المسائل النظرية والتطبيقية محاضرات ط 1 دار الألمعية للنشر والتوزيع قسنطينة 2012.

الكتب المترجمة :

1- موريس أنجرس ، بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سجون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط2، دارالقصبة للنشر ، الجزائر ، 2006.
2 عبد القادر دربالي ,نظرية المنظمات ,ترجمة الحبيب ثابتي منشورات مخبرلابداك,جامعة معسكر ,الجزائر ,2019

المجلات:

1- احمد الحمزة،البار أمين ،الإستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته ،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،المجلد 12،العدد3،جويلية 2023.

2- ارزي إبتسام ، بن عمار سمية ،التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي لمنظمات الأعمال الإستراتيجيات وعوامل النجاح ،مجلة الدفاتر الإقتصادية ،المجلد 15،العدد2،تلمسان،الجزائر،2024.

3- آمال حفصي ،العمراوي زكية ،معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملبين لعملية التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي)المجلة الجزائرية للأمن والتنمية 6- مخبر العلوم الإجتماعية وقضايا المجتمع ،جامعة أم البواقي ،الجزائر ،المجلد10،العدد 3، جويلية2021.

4- اية إبراهيم عيسى المصلح ،آثار تكنولوجيا المعلومات على إنجاز المعاملات في البلديات ،مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة ،مجلد4 ،العدد3، بلدية أم البساتين (الأردن)2023/1/3.

5- طه عبد الرحمان ،لطرش زكريا ،التغيير التنظيمي وإستراتيجيات مقاومته في المنظمات:مقاربة نظرية ،مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية ،العدد2،جامعة قسنطينة 2

6- بن السعدي جمال ،سنوسي علي ،أثر التغيير التنظيمي على آداء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية، دراسة حالة الوحدة الصحية الشهيد سعود عبد القادر للمؤسسة والصحة الجوارية سطيف 10- مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد ،جامعة محمد بوضياف ، لمسيلة،الجزائر ،المجلد 8،العدد 2 ،2024.

7- جلاب مصباح ،ديدوش الهاشمي ،مفاهيم حول تكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة ،مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية ،المجلد 2،العدد 2، 2019.

حاج الله مصطفى ،عبد القادر جراد ،المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي ،مجلة المعيار ،جامعة يحيى فارس ،المدية ،المجلد 26، العدد 10 ،2022

8- حاج أحمد عبد الله عوض الكريم ،حمزة عادل إسماعيل ،فقيري مظفر أنور ،عبد اللطيف عباس ميساء ،إستراتيجيات التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة في المكتبات الأكاديمية من وجهة نظر المديرين بعمادة شؤون المكتبات ،جامعة الامام عبد الرحمان بن فيصل ،مجلة علم المكتبات،جامعة الامام عبد الرحمان بن فيصل السعودية ،مجلد 15، العدد 1،.2023

9- حديد يوسف ،تكنولوجيا الإتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية ،مجلة جودة الخدمة العمومية لدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية العدد 17،جيجل (الجزائر) ديسمبر 2014.

10- حديد يوسف ، براهمة نصيرة تكنولوجيا الإتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية ،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،العدد 7 ديسمبر 2014.

11- حديدان صبرينة ،مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي "إدارة الجودة الشاملة أنموذجا"،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،العدد 12سبتمبر 2013.
12- حورية صديقي ،حسن حميدة ،إستخدامات تكنولوجيا الإتصال الحديثة وانعكاساتها من علاقات العمل في المؤسسة ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ،بحوث ودراسات ،المجلد 9،العدد2، جامعة الونيسي علي، البليدة 2022.
13- خيرة بالفاطمي ;عز الدين مداني ،ميكانيزمات إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تسيير المدن دراسة حالة مدينة تيارت طينة لدراسات العلمية الأكاديمية ،المجلد 6 ، العدد 2 ،خميس مليانة الجزائر 2023/8/4.
14- دحية محمد ،حساب محمد لمين ،قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الإقتصاد بجامعة الأغواط)،مجلة دراسات العدد الإقتصادي ،المجلد 13 ،العدد 2 ،2022.
15- رحمة عبد العزيز ،فراح أسامة ، الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ،مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الإقتصادية والإدارية ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،المجلد 4 ،العدد 1 ،2022.
16- رمضاني حمزة، صغيري حسين ،الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي ،مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ،المجلد 14 العدد 1
2024.
17- زعفران منصورية ،دور وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل مع الزبائن خلال جائحة كوفيد 19 دراسة حالة مجموعة من المؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر ،مجلة مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن بديس ، المجلد 12 ،العدد 1، 2023/06/30.
18- شريط حورية ،كرمي هشام ،إتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة باتنة 1 ،المجلد 23،العدد 1، جوان 2022.
19- شيهاني سهام ،دور التكوين في التغيير التنظيمي للمنظمة ،مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال ،مجلد 2 ،العدد1 ،جانفي 2018.
20- عبد الرحمان سوالمية ،إستخدامات تكنولوجيا الإتصال الحديثة وانعكاساتها على نمط الحياة للمجتمع الريفي ،دراسة ميدانية بقرية بسكارة بلدية القيقية ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة باتنة (الجزائر)العدد 21،ديسمبر 2015.
21- عبد النوري زينب ،نسيمة أحمد الصيد ،التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز GL1K بسكيكدة ،مجلة المحترف لعلوم الرياضة أو العلوم الإنسانية والإجتماعية ،المجلد 9 ،العدد 4 ،2022.
22- عفاف حداد ،جيجيق عبد المالك ، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل

مبادىء إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة ،المجلد 6 ،العدد 2 ،ديسمبر 2020.
23- غياث بوفلجة ، التغيير التنظيمي لمواجهة تداعيات التغيرات المحيطة للمؤسسات ،مجلة التغيير الإجتماعي ،المجلد 7 ، العدد 1 ،2022.
24- فطيمة بن عبد العزيز; التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ،مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية مخبر التنمية الإقتصادية والبشرية ،جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ،المجلد 4 ،العدد 4 ،2011.
25- لبنى بلال ، دوارة أحمد ، فاضل فايزة ، واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل لولاية المعسكر ، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية المجلد 7،العدد 1، جوان 2024.
26- مباركي سارة ، سبعون سعيد ،التسيير العقلاني للموارد البشرية وإتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي ،مجلة التنمية وإدراة الموارد البشرية ،بحوث ودراسات ،المجلد 9، العدد 1، 2022.
27- مباركي صفاء،أثر مجالات إحداث مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف ،مقال صادر عن جامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر ،المجلد 9،العدد 2،اوت 2023.
28- وهيبة عيشاوي ;تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ،جامعة البليدة الجزائر المجلد 7،العدد 27، جوان 2018.
33- يوب آمال ،بودبزة إكرام ،أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ،دراسة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة ،مجلة الإقتصاد الجديد المجلد 10، العدد 3،2019
29- يوسف بن خميس الخروصي ،عيسى بن خميس الخروصي ،زيد بن خميس الخروصي ،سلطان بن خميس الخروصي ،أثر التغيير التنظيمي على تحسين الآداء الإداري في وزارة السكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان ،مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ،المجلد 8 ،
العدد 7، 2023.

الأطروحات:

1- آدم رحمون ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الأغواط (DML) أطروحة دكتوراه ،تخصص علم الاجتماع، التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع ، قسم علم الاجتماع الديمغرافية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2018/2019.
2- تشير سهام ، تأثير الاتصال الداخلي على مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,اطروحة دكتوراه ,دراسة ميدانية ، تخصص: علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية

التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ،سطيف 1، 2025/2024.
3- حورية بلعويدات ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة ، أطروحة ماجستير ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008.
4- خالد منصر ، علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة بإغتراب الشباب الجامعي دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة ، أطروحة ماجستير ، تخصص : الإعلام وتكنولوجيا الإتصال الحديثة ، قسم العلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة .
5- سارة خرشي ، واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التعليم الجامعي ،اطروحة دكتوراه ,قسم : علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2021/2022.
6- شريفي مسعودة ، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادىء وأسس المنظمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي " ، أطروحة دكتوراه ، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ، 2015/2016.
7- شوابي سارة ، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات ،دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ، اطروحة دكتوراه ,فرع : إدارة الأعمال ، تخصص : تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي ،معسكر ، 2018/2017.
8- علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط ، أطروحة دكتوراه ، فرع : علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013/ 2012.
9- عمرون سارة ، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية ،اطروحة دكتوراه ,تخصص : تسويق ، قسم : العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1، 2015/2016.
10- غزلاني أسامة ، دور رقمنة قطاع الجمارك في تسهيل عمليات التجارة الخارجية الجزائرية اقتراح إطار عمل لرقمنة الجمارك الجزائرية بالاعتماد على التجارب الدولية ، اطروحة دكتوراه ,تخصص : مالية وتجارة دولية ، قسم : العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8ماي 1945،قالمة 2023/2024.
11- ڤواسم بن عيسى ، الفجوة الرقمية والمعلوماتية بين الدول العربية ،مذكرة ماجستير ،قسم : علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الاسلامية ،جامعة وهران ، 2007.
12- لدمية عابدي ، الاتصال الأسري في ظل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال دراسة

ميدانية لعينة من الأسر الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ,قسم علوم الإعلام والإتصال ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والإجتماعية ، جامعة باجي مختار ،عنابة ،2015/2014.
13- ليلى بن برغوث ، أثر استخدام تكنولوجيات الإتصال الحديثة في خصوصية الأفراد ، دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الأنترنيت والهاتف النقال من ولايات الشرق الجزائري قسنطينة ، اطروحة دكتوراه ,إتصال وعلاقات عامة 14- علوم الاعلام والاتصال والعلاقات العامة ، كلية علوم الإعلام والإتصال والسمعي البصري ، جامعة صالح بوبندير ، قسنطينة 3 ، 2024/2023.
15- مالكي محمد ، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات ،اطروحة دكتوراه دراسة ميدانية ، قسم علوم التسيير ، تخصص: مقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد دراية ،أدرار ،الجزائر ،2019/2020.
16- منصور أسماء ، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية , دراسة حالة المؤسسة البسكرية للاسمنت -جمورة - بسكرة - ، أطروحة دكتوراه ، قسم: علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،ابراهيم سلطان شيبوط ،2023/2024.
17- مهية زينب ، تأثير استخدام تكنولوجيات الإتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة ، اطروحة دكتوراه ,دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - ، الإعلام والإتصال في التنظيمات ، قسم : علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الشيخ العربي التبسي ، تبسة 2019/2020.

المداخلات:

1- تيقاوي العربي ، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة ، الملتقى الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، يومي 12و13 ماي ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة العربي التبســي - تبسة

القطب الجامعي دريد عبد المجيد ببولحاف الدير تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

دور التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير التنظيمي

في المرافق العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بال CNAS وكالة تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tébessa

من إعداد الطالبتين **تحت إشراف الدكتور**

- معيفي هاجر ريم قبايلي
- ربيعي فاطمة

ملاحظة:

أن معلومات هذه الاستمارة سرية، لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية.

ضع علامة X في خانات الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية 2026/2025

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

1/ الجنس: - ذكر ☐

- أنثى ☐

2/ الفئة العمرية: - أقل من 30 سنة ☐

- من 31 سنة إلى 40 سنة ☐

- من 41 سنة إلى 50 سنة ☐

- أكثر من 50 سنة ☐

3/ المستوى التعليمي: - ثانوي ☐

- جامعي ☐

- دراسات عليا ☐

- أ خرى ☐

4/ المستوى الوظيفي: - رئيس مصلحة ☐

- عون إداري ☐

- تقني سامي ☐

- أخرى تذكر .....

.....

5/ الخبرة المهنية: - من 5 إلى 10 سنوات ☐

- من 11 إلى 15 سنة ☐

- من 16 إلى 26 سنة ☐

- أكثر من 26 سنة ☐

المحور الثاني: التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة:

1/ ماهي أبرز وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة:

- الحاسوب ☐
- البريد الالكتروني ☐
- الهاتف ☐
- فاكس ☐
- أخرى تذكر .....

.-

2/ ما العناصر المكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة:

- مستلزمات مادية ☐
- برمجيات ☐
- تطبيقات ☐
- شبكات ☐
- أخرى تذكر .....

3/ فيما تتمثل وظائف وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة:

- وظيفة معالجة المعلومات ☐
- وظيفة تخزين المعلومات ☐
- وظيفة توزيع المعلومات ☐
- وظيفة حماية المعلومات ☐
- وظيفة الأرشفة الالكترونية

يمكن اختيار اكثر من اجابة .....

4/ ماهية مزايا التقنيات الحديثة المستخدمة من طرف المؤسسة:

- توفير الوقت والجهد ☐
- المرونة في تقديم القرارات ☐
- نقص استخدام الورق ☐
- الوصول السريع للمعلومات ☐
- أخرى تذكر .....

5/ حسب رأيك ماهي التكنولوجيات تنقص المؤسسة ويجب توفيرها:

- تجهيزات معلوماتية حديثة ☐
- منصات رقمية إضافية ☐
- تطبيقات مخصصة للموظفين ☐
- أجهزة اتصال حديثة ☐
- أخرى تذكر .....

.

المحور الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة:

1/ هل تهتم المؤسسة ببرامج التدريب للموظفين على تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

- نعم ☐
- لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم، ماهي مدة التدريب المستغرقة .....

2/ هل تشجع الإدارة الموظفين على التكيف مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة من خلال:

- التدريب على استخدام الأجهزة ☐
- التدريب على البرمجيات والتطبيقات ☐
- التدريب على أنظمة العمل الداخلية ☐
- التدريب على مهارات الاتصال الرقمي ☐

يمكن اختيار اكثر من

3/ هل تستخدم المؤسسة استراتيجيات لإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في صلب العمل الاداري :

- نعم ☐

- لا ☐

4/ ماهو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة

- التجهيزات ☐

- أساليب العمل ☐

- نمط الاتصال الداخلي والخارجي ☐

- آليات المتابعة والتقييم ☐

- أخرى تذكر .....

5/ حسب رأيك ماهي أفضل طريقة يمكن أن تعتمدها المؤسسة لتسهيل تقبل التغيير:

- تكوين مستمر ☐

- تغيير الموظفين ☐

- اشراك الجميع في القرارات ☐

- أخرى تذكر .....

.....

المحور الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسة:

1/ هل تواجه المؤسسة نقصا في التكوين:

- نعم ☐

- لا ☐

2/ هل تواجه المؤسسة ضعفا في:

- البنية التحتية الرقمية ☐

- نقص الموارد البشرية ☐
- نقص المعدات الحديثة ☐
- عدم توفر برامج متطورة ☐
- أخرى تذكر .....

.....

3/ هل تواجه المؤسسة مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير:

- نعم ☐
- لا ☐

4/ حسب رأيك ماهو أكبر تحدي تواجهه المؤسسة في ادخال التكنولوجيا الحديثة:

- نقص التكوين ☐
- نقص الموارد المالية ☐
- مقاومة التغيير ☐
- مشاكل في البنية التحتية ☐
- أخرى تذكر .....

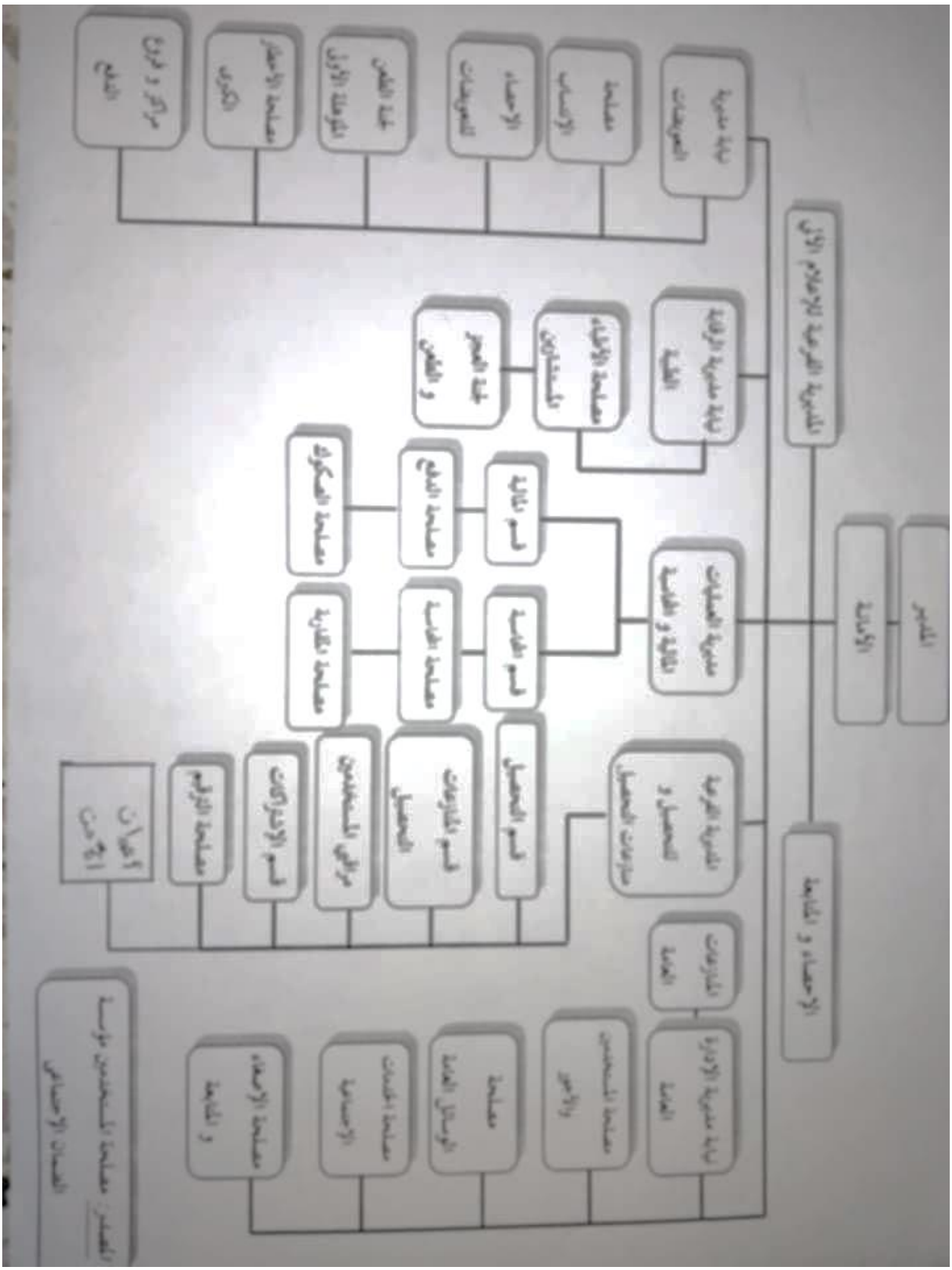
.....

5/ ماهي اقتراحاتكم لمواجهة هذه التحديات

.....

.....

.....


المدير
الأمانة
الإحصاء و المتابعة
المديرية الفرعية للإعلام الآلي
مديرية العمليات تقانية و طباعة
مديرية الفرعية للتحصيل و متابعة التحصيل
المديرية الفرعية للإدارة العامة
نيابة مديرية الوقاية
نيابة مديرية التموينات
مصلحة الأطباء المستشارين
خلية الفحص و الطعن
قسم تقانية
قسم طباعة
قسم التحصيل
قسم المنازعات التحصيل
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة المستخدمين و الأجور
مصلحة الطبع
مصلحة الطباعة
مصلحة تقانية
مصلحة العتاد
مصلحة الأرشيف
مصلحة التوزيع
مصلحة الإحصاء و المتابعة
مصلحة المستخدمين
مراكز توزيع الطبع
خلية الطعن المؤسسة الأولى
مصلحة الأرشيف المركزي
مصلحة الإحصاء التموينات
مصلحة العتاد
مراقبي المستخدمين
قسم الإشراكات
مصلحة التوزيع
أعوان الـ 24 سا

الملخص :

تواجه المنظمات العمومية اليوم تحديت متزايدة في ظل بيئة تتسم بالحركية والتغير المستمر ,خاصة في الجانب التكنولوجي الذي يشمل تطورا متسارعا وتحولا دائما وفي ظل هذا الواقع ,اصبحت المرافق لعمومية مطالبة بالتأقلم والتكيف مع هذه البيئة المتغيرة من خلال بني التكنولوجيا وتوظيفها في تحسين ادائها وتطوير هياكلها . ومن هذا المنطلق جاءت دراستا لتسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحديثة في احداث ابلتغيير التنظيمي في المرفق العام , بالإستاد الى نظرية النظم , من خلال دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas وكالة تبسة .

لقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور تكنولوجيا الحديثة في احداث التغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تبسة

وللإجابة على هذه التساؤل ,اعتمدنا على المنهج الوصفي ,باستخدام اداة الاستبيان والملاحظة ,وقد ضمت العينة 40 مفردة .

وقد اظهرت النتائج الدراسة ان تكنولوجيا تلعب دورا ملحوظ في دفع عملية التغيير التنظيمي تبسة , غير ان هذاا لدور لايزال محدود نسبي بسبب نقص تكوين cnasداخل وكالة المستخدمين ,وضعف البنية التحتية الرقمية , وبعض التحديات المرتبطة بعملية التكيف مع التكنولوجيا الجديدة ,ما يعيق الاستفادة من الامكانات

summary

Puplic organiwation to day fase increasing challenges in an e,veroment characteriwed by dynamism and constans chang especially in the technology domain which is witinoous tronsformatio, in light of this reality .algerian puplic institution are rekuired to adapte and contnous transforme in light of this relity ,algerian public institutions are required to adapt and adjust to this changing environment by qdopting and utilizing ,modern technology to improve their organizational structures.from this perspective,our study aims to shed light on the role of modern technology in driving organizational change in public institutions ,based on systems theory,through a field study at the national social insurance fund for salaried zorkers cnas tebessa agency .

The study began with the following main questionmm :what is the role of modern technogy in driving organizational change in the nationql social insurance fund for salaried workers_tebessa agency

To answer this question,we relied on the descriptive nethod,using a auestionnaire and non_participant observation as tools .the purposive sa,ple included40 individuals.

The results of the study showed that modern technology plays a significant role in promoting organizational change within the cnas tebessa agency agency .

However,this role rematively limited due to a lack of user training,zeak digital infrastructure,and certain challenges related to adapting to new technologies, which hinders the optimal use of available capabilities .