



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي
"دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: علوم التسيير
تخصص: الإدارة الإستراتيجية

إشراف الأستاذ:

بوعزيز شيشون.

إعداد الطالبة:

تافاست عبير.

...../Master-GE/GO-GSO/2018	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان.

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين.

القائل في محكم التنزيل " وفوق كل ذي علم عليم" سورة يوسف الآية 76 (صدق الله العظيم).

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"....(رواه أبو داوود).

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف شيشون بوعزيز الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، وله منا عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء.

فجزاه الله عنا كل خير وبارك الله له في عمله وعمره وجعله ذخراً لطلبة العلم والباحثين.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة وإطارات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى إخوتي: عادل، علاء، وإلياس.

إلى كل صديقاتي وكل زملائي في الدراسة من دون استثناء.

إلى جميع الأساتذة الكرام في قسم علوم التسيير.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تسيير إستراتيجي للمؤسسة

دفعة 2018.

لكل هؤلاء لهم منا التقدير والعرفان.

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المترشحين

المقبلين على التخرج.

فهرس المحتويات.

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	شكر وعرفان.
ج	الإهداء.
ح	فهرس المحتويات.
ز	قائمة الأشكال والجداول.
س	مقدمة.
الفصل الأول: مدخل الدراسة.	
02	تمهيد.
02	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
02	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
03	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.
04	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.
04	المطلب الأول: أهمية الدراسة.
05	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.
06	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

06	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.
08	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.
08	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.	
11	تمهيد.
11	المبحث الأول: قيادة التغيير التنظيمي: الأسس والمنطلقات النظرية
11	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي.
13	المطلب الثاني: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي.
14	المطلب الثالث: صفات ومهارات وأدوار قادة التغيير التنظيمي.
16	المطلب الرابع: أساليب ومقاربات قيادة التغيير التنظيمي.
16	أولا: أساليب قيادة التغيير التنظيمي.
17	ثانيا: مقاربات قيادة التغيير التنظيمي.
17	المطلب الخامس: أهمية قيادة التغيير التنظيمي.
18	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مفاهيم عامة.
18	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
20	المطلب الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
20	أولا: البرمجيات.
23	ثانيا: قواعد البيانات.
26	ثالثا: الشبكات.

28	المطلب الثالث: الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
29	المطلب الرابع: أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
30	المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي.
30	المطلب الأول: أثر قواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي.
30	المطلب الثاني: أثر البرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي.
31	المطلب الثالث: أثر الشبكات على قيادة التغيير التنظيمي.
31	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.
32	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
34	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بقيادة التغيير التنظيمي.
36	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.
36	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
38	تمهيد.
38	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.
38	المطلب الأول: نموذج الدراسة.
39	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.
40	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.
40	المطلب الأول: منهج البحث.
40	المطلب الثاني: حدود الدراسة.

41	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.
41	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.
42	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
44	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.
45	خلاصة الفصل الثالث.
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	
47	تمهيد.
47	المبحث الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.
47	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان.
48	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
54	المبحث الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.
55	المطلب الأول: تحليل عبارات قيادة التغيير التنظيمي.
57	المطلب الثاني: تحليل عبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
60	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
66	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.
67	المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.
67	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
68	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

69	خلاصة الفصل الرابع.
70	الخاتمة.
المراجع.	
الملاحق.	

قائمة الأشكال والجداول.

قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
21	خطوات البرمجة	01
21	تقسيم (Laudon et Flaudon) لبرامج النظام.	02
22	برامج تطوير النظام.	03
39	النموذج النظري للدراسة.	04
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع.	05
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	06
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.	07
52	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.	08
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	09
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية.	10
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.	11
قائمة الجداول		
43	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.	01
47	معاملات الثبات والصدق.	02
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية.	03
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية.	04
55	اتجاهات الآراء بخصوص محور "قيادة التغيير التنظيمي".	05
58	اتجاهات الآراء بخصوص محور "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".	06
61	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	07
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	08
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	09
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	10

مقدمة.

يشهد العالم اليوم نموا كبيرا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات بحيث أصبحت تطبيقاتها عنصرا هاما من عناصر النشاط الذي تقوم به منظمات الأعمال نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات دقيقة وسرعة لتساعد مختلف الإدارات في القيام بأعمالها بدقة وسرعة. وقد تطورت تكنولوجيا المعلومات بشكل مذهل خلال العقود الماضية واقتترنت بسرعة الاتصال ما يسمى الآن بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هي الربط بين الأفراد والمؤسسات والهيئات من حيث الزمان والمكان والكثير من التطبيقات المهمة الأخرى منها جمع المعلومات ومعالجتها لتوظيفها في الأعمال الإدارية في المؤسسة.

وتسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر إلى إثبات وجودها وصيانة كيانها وذلك لما يشهده العالم من تغيرات كبيرة، وهذا ما يلزم المؤسسة بالقيام بالتغيير التنظيمي، لأنها تعمل في بيئة عالمية تتميز بالتعقيد والتغير السريع سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، وأهم ما يميزها المنافسة الشرسة وانفتاح الأسواق العالمية والتطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلا عن تقارب احتياجات الزبائن على الصعيد العالمي، مما يفرض على المؤسسات البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع هذه المستجدات البيئية والتعامل معها بذكاء، من أجل ضمان الاستمرارية والنمو....، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بوجود قيادة تغيير مبدعة تتوقع التغيير وقادرة على إدارته. وفي ظل تسارع التغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، فهي مجبرة على الإسراع في إدارة عملية قيادة التغيير التنظيمي، من خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة من قبل قيادة التغيير التنظيمي وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرات المؤسسة على حل مشكلاتها، فتتطلب عملية قيادة التغيير التنظيمي، أن تكون مخططة، مع توقع ورصد تغيرات بيئية محتملة والعمل على إحداث هذه العملية الهادفة.

وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الأطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيتها وخاصة من طرف المؤسسات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة)، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل الدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته والكشف عن أهميته وأهدافه وسياقه الميداني، أما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت هذه المتغيرات بالبحث، وفي الفصل الثالث تم تناول الإطار المنهجي للبحث بغية الكشف

عن المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة من الناحية العملية لتحقيق أغراض الدراسة، أما الفصل الأخير فتضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

تواجه المؤسسات اليوم شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. وامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمر لا بد منه، لكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، خاصة من قبل قيادة التغيير في المؤسسة، لأن التغيير التنظيمي من سمات المؤسسات الحديثة، وهذا التغيير لا يكون عفوي بل تفرضه الظروف المحيطة، لذا لا بد من أن يكون في المؤسسة قيادة تغيير تنظيمي تمتلك خبرة فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة لا يكون إلا بنمط قيادي فعال. وقد جاءت دراستنا هذه للتعرف على مدى مواكبة المؤسسة الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة، وخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل في كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة التغيير التنظيمي، المطبقة في مؤسسات الأعمال المعاصرة، وذلك من خلال معرفة مستوى تبني هذه المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تأثيرها على قيادة التغيير التنظيمي.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى إشكالية الدراسة عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن الإشكالية، كذلك سنحاول توضيح أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مع التعريف بالسياق الميداني للدراسة وشرح بعض المصطلحات الإجرائية.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

إننا من خلال هذا المبحث سنذكر بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وصياغة إشكالية البحث عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها بدقة ووضوح، وبذلك نحاول هذه الدراسة التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى تأثيرها على قيادة التغيير التنظيمي، وهل المؤسسة تعمل على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل القيام بعملية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

لقد برزت الثورة المعلوماتية بشكل واضح مع نهاية العقد الأخير من القرن الماضي آفاقا واسعة أمام تنمية الإدارات وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل فيها مما ينعكس على المؤسسة، وتعتبر ديناميكية المجال التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي نعيشها اليوم، حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات،

خاصة ما تعلق منها بمعالجة المعلومات ونشرها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي برزت في سياق نظم المعلومات، ومن ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل تبرز عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة كمتطلب رئيسي لمجارات تلك التطورات الكبيرة ووجب على المؤسسات أن تتبناها وتتكيف معها وتوجه العاملين لتطبيقها.

ويعتبر التغيير مجهود معقد مكثف ومستمر لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية، فالتغيير لا يحدث تلقائيا أو أوتوماتيكيا وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته، وغالبا ما تسند مسؤولية احداث التغيير إلى القائد وذلك تبعا لنمط القيادة المتبع، فيعتبر المبادر إلى التغيير والمخطط له والمسئول عن تحديد الجوانب التي تستدعي التغيير في المؤسسة، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها على قيادة التغيير التنظيمي، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي: هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي؟ وبغرض الإجابة على التساؤل فإننا نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه كالتالي:

- هل لقواعد البيانات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي؟
- هل للبرمجيات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي؟
- هل للشبكات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي؟

حيث نهدف من خلال التساؤل الفرعي الأول إلى التعرف على أثر قواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي أي معرفة كيف تؤثر قواعد البيانات الفردية، قواعد البيانات المتشاركة، قواعد البيانات الموزعة، قواعد البيانات العامة، قواعد البيانات الجغرافية، قواعد البيانات المرجعية، وقواعد البيانات الرقمية والإحصائية، وكذا قواعد بيانات النصوص الكاملة، على قيادة التغيير التنظيمي.

أما بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني فنهدف من خلاله إلى معرفة أثر البرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي، أي معرفة كيفية تأثير برمجيات التشغيل والنظام، وكيفية تأثير برمجيات التطبيق على قيادة التغيير التنظيمي. أما بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث فنهدف من خلاله إلى معرفة كيف تؤثر الشبكات على قيادة التغيير التنظيمي، أي معرفة أثر الأنترنت، الإنترنت، والاكسترنات على قيادة التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

إن التساؤل المطروح عند إجراء أي دراسة أو بحث هو ما الجدوى من هذه الدراسة؟ وللإجابة على هذا السؤال لا بد من إبراز مدى أهمية البحث وأهدافه. وبالنظر لحداثة مفهومي الدراسة نسبيًا وخاصة في الجزائر، جاء تناولنا لهذا الموضوع من أجل المساهمة ولو بشكل ضئيل في إبراز مدى ضرورة تبني هذه الأساليب الإدارية من طرف المؤسسات الراغبة في تجاوز مرحلة المؤسسات التقليدية والتطلع إلى مستقبل أفضل في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتعقيد. كما أن لهذه الدراسة أهمية بالغة من الناحية العملية على اعتبار أنها ستعمل على استكشاف آراء الإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر (باتنة) بخصوص أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، وهو ما يمثل فرصة للتعرف على مدى إدراك إطارات منظماتنا لهذه المفاهيم الإدارية، ومن ثم محاولة استغلالها.

ولذلك سنحاول عبر هذا المبحث التطرق إلى الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة مع تبيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: أهمية الدراسة.

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسًا في محاولة الربط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة التغيير التنظيمي، من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلًا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي من زوايا المعارف، القيم، والمهارات، من خلال الأهمية العملية والنظرية.

أولاً: الأهمية النظرية.

تنبثق أهمية موضوعنا النظري في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية بالنظر إلى قلة الدراسات المقدمة في كليتنا خصوصاً باللغة العربية، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذا أهمية كبيرة في الوقت الحاضر ودراسة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى إلقاء الضوء حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، من خلال ضبط المفاهيم، كذلك الكشف عن مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالنسبة لقيادة التغيير التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية.

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قيادة التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، خاصة في مجال الإدارة، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، وكذا مدى وعي مسيري المؤسسة بتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أبعادها، على قيادة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة ومدى تبنيتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كذلك معرفة سلوك المؤسسة تجاه قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك أهميته بالنسبة للمؤسسات ومعرفة أبعاده ومختلف عناصره، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم قيادة التغيير التنظيمي ومختلف عناصره وكذلك حاجة المؤسسات له، ونهدف كذلك إلى التعرف على مستوى كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة التغيير التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، وتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وكل أبعاده مع المتغير التابع (قيادة التغيير التنظيمي)، والتعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم توصيات واقتراحات حول هذا الموضوع.

وبناء على ما تقدم نستطيع تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- إيضاح مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها.
- مناقشة مفهوم قيادة التغيير التنظيمي.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي.
- إبراز تأثير مختلف أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سنطرق في هذا المبحث إلى ميدان الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عنه، مما قد يسهم في دعم مبررات اختيارنا لهذه المؤسسة، مع تعريف بعض المصطلحات الإجرائية التي قد تساعد على فهم موضوع البحث.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

من خلال هذا المطلب سنقدم بعض النقاط الأساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر باتنة، حيث سنعرض نشأة هذه المؤسسة، وكذا النشاطات التي تقوم بها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والبنية التنظيمية لها.

أولاً: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر (النشأة، الأهداف، والنشاط).

- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/30 المؤرخ في 05 سبتمبر 2000، والذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة بتسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة الرقابة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات في الفاتح جانفي 2003، رأس مالها يقدر ب (10) ملايين دينار جزائري (10.000.000) دج. والذي أصبح اليوم (61.275.180) دج.

كما لمؤسسة اتصالات الجزائر 14 سنة خبرة في مجال الاتصالات وتمكنت بفضل قدراتها على توفير الجودة المناسبة وتحقيق المقاييس المطلوبة من طرف زبائنها، فاستمرارها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها، لهذا فهي تعتبر رائدة في هذا المجال.

- أهداف ونشاطات المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة لكسب رضا الزبائن، وهي تعمل في إطار تحقيق هذه الغايات، حيث أنها تهدف إلى تحقيق الجودة لإرضاء الزبائن وكسب ثقتهم ورفع سمعة الشركة إلى أعلى المستويات، وتطمح نوعية الخدمات في المؤسسة إلى تحسين علامتها التجارية ومنهجية التسيير، كما تهدف أيضا إلى الفعالية للرفع من رقم أعمالها وزيادة في قدراتها التسويقية والرفع من حصصها في السوق الوطنية.

أما عن النشاطات فيتمثل نشاط "اتصالات الجزائر" في توفير خدمات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، تسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية، كما يعمل المجمع على تطوير استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات السلكية واللاسلكية، إضافة إلى إقامة واستغلال وتسيير عمليات الربط المختلفة مع كافة المتعاملين المالكين لشبكات الاتصال.

وفيما يخص الهياكل القاعدية فتملك مؤسسة اتصالات الجزائر الهياكل القاعدية اللازمة لجذب واستقبال وتوجيه مختلف الزبائن على مستوى التراب الوطني قصد التعريف بخدماتها، فتملك (50) مديرية عملياتية، وأكثر من (164) وكالة تجارية، وأيضا تملك أكثر من (220) مركز تقني لمختلف التخصصات.

أما بالنسبة للموارد المالية فتعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مصادرها الذاتية أو على المصادر الخارجية أو الجمع بينهما بالشكل الذي يسمح لها بالمحافظة على التوازن وهو شرط أساسي يمكن المؤسسة من الحصول على القروض بتكاليف منخفضة وبشروط محددة.

ثانيا: البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تحرص المؤسسة على إحداث التغييرات الملائمة على هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها بما يتوافق وإتمام مهامها وكذا تحقيق أهدافها. حيث يرأسها المدير والذي تتركز مهامه في ضمان بقاء واستمرارية نمو المؤسسة من خلال السهر على تنفيذ الأوامر العليا، توفير الوسائل والمعدات اللازمة لضمان فعالية أداء المؤسسة، وأيضا من مهام المدير توجيه مساعديه ومجموع عمال المؤسسة.

وبعد المدير مباشرة نجد ثلاث نواب: التجاري، التقني، وأهمهم المكلف بالدعم العملي.

وتتكون المؤسسة من عدة أقسام ومصالح تتمتع كل واحدة منها بالقدرات اللازمة لتلبية ومواجهة مختلف المتطلبات والمستجدات. كما وتتفرع من نيابة المديرية التجارية والوكالات التجارية التي تعتبر واجهة اتصالات الجزائر حيث يقع على عاتقها عملية تسويق الخدمات التي تعرضها المؤسسة.

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنعرض في هذا المطلب تعريف للمصطلحات المهمة التي وردت في هذه الدراسة والتي تتمثل في: قيادة التغيير التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات.

- **قيادة التغيير التنظيمي:** الجهة المسؤولة عن إدارة عملية التغيير التنظيمي وتحفيز العاملين على التغيير، فيطلق على قائد التغيير بوكيل التغيير لأنه المسؤول عن قيادة التغيير في المؤسسة.

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** مجموع الوسائل أو الأدوات أو التقنيات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة، ثم تخزينها وبعد ذلك استرجاعها في الوقت المناسب.

- **قواعد البيانات:** حيث تعتبر قاعدة البيانات مجموعة ملفات يتم تجميعها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها للوفاء باحتياجات المستفيدين منها، وهي أيضا عبارة عن أرشيف البيانات والمعلومات.

- **البرمجيات:** هي عبارة عن مجموعة من الايعازات والأوامر والتعليمات التي تمكن الأجهزة المكونة للحاسبة من معالجة البيانات وتخزينها ومعالجتها وإجراء العمليات المنطقية والحسابية المعقدة واستخراج النتائج المطلوبة منها بالإضافة إلى الإشراف على وحدات الحاسبة المختلفة والتنسيق فيما بينها.

- **الشبكات:** إذ يتم إرسال وتلقي البيانات والمعلومات عبر شبكة الاتصالات والتي تضم مجموعة من المحطات والكابلات والأسلاك وخطوط الهاتف، الأقمار الصناعية وأجهزة التحكم، وهي ثلاث أنواع تتمثل في: الانترنت والإنترنت والإكسترانت.

خلاصة الفصل.

يعد هذا الفصل بمثابة مدخل لموضوع دراستنا حيث حاولنا من خلاله تسليط الضوء على إشكالية الدراسة عبر طرح التساؤل الرئيسي، والمتمثل في "هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير على قيادة التغيير

التنظيمي؟" ومجموعة من الأسئلة الفرعية، كذلك تمت الإشارة إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات الإجرائية، والسياق الميداني المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة بغية إعطاء صورة واضحة وكاملة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين على هذا البحث فيما يخص المفاهيم والمصطلحات حتى يتم تسهيل فهم الموضوع وإمكانية الاستفادة منه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة.

إن العالم اليوم يشبه قرية صغيرة نتيجة للتطور التكنولوجي، وبالتالي أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستخدم في معظم المؤسسات والتنظيمات سواء العامة أو الخاصة، والتي أحدثت ثورة مست جميع القطاعات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، حيث تسمح هذه التكنولوجيا برصد المعلومات ومعالجتها وترتيبها وتخزينها ونقلها وذلك لتسهيل طرق العمل بما يهدف الاستغلال الأكبر والأفضل في جميع مجالات الحياة.

وقد فتحت الثورة المعلوماتية آفاقا واسعة حول تنمية الإدارات وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل فيها مما ينعكس على جميع المؤسسات في صورة إنجاز خدمات بشكل أكثر تطورا وفاعلية، ونجاح أي منظمة في عملية التغيير يتوقف على قدرة القيادة ودورها في إحداث التغيير المنشود، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بنجاح قيادتها وكفاءتهم، ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة كان لابد من التطرق إلى الإطار النظري بغية دعم هذه الإشكالية بمختلف المفاهيم التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بموضوعها، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية، بحيث يغطي الأول منها الأسس والمنطلقات النظرية لقيادة التغيير التنظيمي، أما الثاني فتم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انطلاقا من المفهوم، الأبعاد، المزايا والفوائد، الأهمية والخصائص، بينما المبحث الثالث فستتطرق فيه إلى الأثر المترتب عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، وفي المبحث الأخير أشرنا إلى أهم الدراسات التي تناولت المفهومين وعرض ما توصلت إليه من نتائج.

المبحث الأول: قيادة التغيير التنظيمي: الاسس والمنطلقات النظرية.

يعد موضوع قيادة التغيير من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية نظرا لحاجة مختلف المؤسسات لها، فالتغيير يعد من الضرورات المطلوبة لمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة، كما أن التغيير في المؤسسة يمكن أن يخلق انعكاسات على سلوك أفرادها من جهة ومن جهة أخرى فإنه سيؤدي بها إلى زيادة حاجاتها إلى قيادة تغيير فعالة قادرة على مواجهة التحديات، لذا هي بحاجة لأن تقاد بقيادة رشيدة وفعالة تتمتع بالمواصفات والخصائص التي تمكنها المضي بالمؤسسة نحو التطور والاستمرارية.

وبما أن نجاح القادة في إدارة وتوجيه منظماتهم يتحقق بقدرتهم في إحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لهؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير، باعتبار أنهم يجب أن يتصفوا بالقدرة على التأثير، وهذا ما يؤدي إلى وجوب تحملهم لمسؤولية متابعة كل ما يجري في البيئة، ووجوب تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الكافية والضرورية عن التغيير التنظيمي وخلق جو مناسب لإحداثه، ويبقى التساؤل المطروح حول الطريقة المتبعة في قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي.

تعرض المنظمة للتغيير باستمرار كونها نظاما مرتبطا بالبيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها، فهي تتأثر بأي تغيير يحصل في هذه العوامل، وبالتالي فإن التغيير هو أمر ضروري للمنظمة لكي تستمر وتتكيف وتنمو ولكي لا تبقى في حالة السكون وقد أكد العديد من المعنيين على أن تطور المنظمة ونموها هو بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويعد البقاء هدفا تنظيميا تسعى المنظمة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة اذ تختفي المنظمات من الوجود عندما لا تكون قادرة على اشباع حاجة في المجتمع أو عندما لا تستطيع أن تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة كبروز أحداث مواتية مثل التطورات التقنية.

ويختلف التغيير عن التغيير إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع، أما الثاني فهو عملية ادخال تحسين أو تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المنظمة، سياساتها وإجراءاتها، عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها.¹ وهو العملية المخططة التي يراد منها التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها أو أقسامها من خلال اجراء التغييرات المناسبة في موارد المنظمة.² فمصطلح التغيير في اللغة العربية نرى أنه يدل على معنى التحول أو التبدل وهذا يعني تغيير الشيء أو تحوله وتبدله، أما في اللغة الإنجليزية فيعني الاختلاف الذي يحدث في أي شيء يمكن ملاحظته في فترة زمنية معينة.³

ويمكن تعريفه بأنه: التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد يشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد، إذا فهو يشمل مختلف الجوانب التي قد تؤثر على المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب، وبالتالي فلا بد على المؤسسة ومسيرها الحرص على أن تكون هذه التغييرات التي تمس مختلف جوانب المؤسسة (التكنولوجية، التسويقية، الثقافية، الوظيفية...)، تعود بالنفع، وإدارتها بطريقة جيدة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والبعيد.⁴

كما يعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي المخطط، أو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها على نحو أفضل.⁵ أو هو التغيير الموجه والمقصود والهادف والواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات وهو كذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانيات مواجهة المشاكل التي تواجه المنظمة بقصد حلها للمشاكل وتحديدتها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في

¹أياد محمود عبد الكريم الرحيم (2007): التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، ص.ص 15-26.

² مؤيد الساعدي وآخرون (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة كربلاء، العراق، ص.ص 31-57.

³ هديل داهي عبد الله (2009): أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك، المجلد 04، العدد 02، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 97-109.

⁴ فرحات غول (2014): إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، العدد 03، جامعة الجزائر، الجزائر، ص.ص 48-69.

⁵ بثينة لقمان أحمد وآخرون (2006): اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 16، المعهد التقني، الموصل، العراق، ص.ص 35-62.

الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة. إذ يعتبر التغيير سمة أساسية للمنظمات الناجحة وهو مصحوب بجملة من التغييرات التي تمس السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين وعليه فالتغيير والتطوير التنظيمي يشمل العاملين وجماعة العمل والتنظيم.¹

وهناك عدة أسباب تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة، ومن بين هذه الأسباب نذكر الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية، حيث تتمثل الأسباب الداخلية في تدني مستويات الأداء، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية طارئة، الدمج مع منظمات أو شراء منظمات أخرى، التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، أما فيما يخص الأسباب الخارجية نذكر منها، ظاهرة العولمة، التغييرات السياسية، التغيير السريع في التكنولوجيا، التنافس الحاد بين المنظمات، إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة، تزايد إدراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية، الأوضاع الاقتصادية حيث تعد قوة رئيسة للتغيير.² أما (Robenes) فينظر إلى مسببات التغيير على أنها تتمثل في كون البقاء يتطلب التغيير ويشير إلى أن قدرا معيناً من النزاع مفيد للمنظمة إذ يجبرها على مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة والتي تؤثر عليها.³

المطلب الثاني: مفهوم قيادة التغيير.

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير، تكون مهمته إدارة عملية التغيير وتحفيز العاملين على التغيير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين، أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار. إذا فوكيل التغيير هو الشخص المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة، وترى بعض الأدبيات بأن إناطة مهمة قيادة التغيير لمجموعة من الأشخاص كتحديد فريق للتغيير هو أكثر فاعلية من إناطته لشخص واحد، لما يتمتع به الفريق من مهارات متعددة، علماً بأن فريق التغيير يكون أكثر فاعلية عندما يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وخاصة عند تنوع المهارات والقدرات والموارد.⁴ ويمكن أن نقول أن المغير هو الشخص الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ بممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.⁵

وللقيادة دور كبير في نجاح التغيير، كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعد التغيير وعلى الرغم من استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم إلا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات، فالقيادة تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعد على الملائمة مع متطلبات البيئة ووظائفها التي هي: تحديد الاتجاه، تعبئة أعضاء المنظمة، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية وبصرف

¹ مراح سميرة (2017): المنظمة بين التغيير والمقاومة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 05، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، ص.ص 463-480.

² حمزة محمد الجبوري (2017): تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، ص.ص 249-270.

³ أياد محمود عبد الكريم الرحيم (2007): المرجع السابق، ص.ص 15-26.

⁴ رجي مصطفى عليان (2015): إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 269.

⁵ نوال بوعلاق وياسمين عمارة (2017): دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتبسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، ص.ص 117-134.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

النظر عن المعوقات، ولذلك تكون وظيفة القائد هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال اقناع الناس بالحاجة إلى التغيير وصياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد من اختيار نموذج التغيير ومسارته، ووضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية، فيتم التركيز بشكل أساسي على دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية وتحفيز العاملين، كما حدد بعض الباحثين مجموعة من الشروط الأساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الآتية:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير إذ يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة للتغيير.
- مشاركة وإدماج العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- المحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من أن التغيير مبني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الأدوات والعمليات.

واتساقا مع ما تقدم نرى أن إمكانية تحديد الاستراتيجية الملائمة للتغيير والتقليل من مقاومة التغيير يتم من خلال تبني نمط القيادة التي يصاحبها تشجيع وتحفيز العاملين لقبول التغيير،¹ حيث يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة.² بحيث أن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات، ينبغي أن تشرح أبعاد الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.³

المطلب الثالث: صفات ومهارات وأدوار قادة التغيير.

إن بناء قيادة رائدة يتطلب توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة تعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة، ومن أهم السمات والمهارات اللازمة وبدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة نجد: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الانسانية والمهارات الذهنية، فالمهارات الذاتية تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها: السمات الجسمانية التي تشمل كافة

¹ دجلة مهدي محمود (2014): تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة الكوثر للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 15، جامعة واسط، العراق، ص. ص 01- 25.

² ماهر صبري (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص. ص 100- 141.

³ هاشم فوزي دباس العبادي (2007): علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، جامعة الكوفة، العراق، ص. ص 121- 164.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية.

أما القدرات العقلية فتتمثل في مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، والذي تميزه سمتان وهما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة. والعنصر الثالث في المهارات الذاتية هو المبادرة والابتكار، فالمبادرة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وترتبط بما ثلاثة سمات أخرى وهي: الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها، وأخيراً ضبط النفس أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية، وترتبط بما سمة أخرى وهي الاتزان العاطفي أو الانفعالي.

أما المهارات الفنية فيقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهي مهارات أكثر تحديداً ومألوفة أكثر، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

وبعد ذلك نجد المهارات الإنسانية التي تعني قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارات الفنية، ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب والقدرة على التعامل مع الأفراد.

وأخيراً نجد المهارات الذهنية التي تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، والارتباط بالنظام العام وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم وسياسة وأهداف النظام القائم، وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان وهما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية، فالمهارة السياسية تعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية للدولة، وعادات وتقاليد شعبها، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، توفر الولاء لخدمة العامة. في حين أن المهارة الإدارية تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات الرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلائلها: كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل التنظيم، والتقييم الموضوعي والعادل للأفراد، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى رؤوسيه وتدريبهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.¹

¹ محمد زرقون (2011): دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، ص. ص 124 - 144.

أما فيما يخص أدوار قادة التغيير فتتمثل في أنه:¹ يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير، بدقة وشفافية وطمأنتهم بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم، الأمر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات، ولا بد أيضا لقادة التغيير أن يهتموا اهتماما جليا بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل كل جهد ممكن من أجل إنجاح عملية التغيير، كما يجب الذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الستة التالية، وهي المعرفة الواسعة والرؤية الثابتة والإيمان الراسخ والمبادرة والتدريب والتطوير.

المطلب الرابع: أساليب ومقاربات قيادة التغيير التنظيمي.

توجد عدة أساليب لقيادة التغيير التنظيمي ويمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع، حيث يتمثل النوع الأول في أسلوب التغيير من القمة إلى القاعدة، بينما يتمثل الأسلوب الثاني في التغيير من الأسفل نحو الأعلى، أما الأسلوب الثالث فيتمثل في التغيير من القمة للقاعدة ثم للقمة، وسنطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب إضافة إلى مختلف مقاربات قيادة التغيير التنظيمي.

أولاً: أساليب قيادة التغيير التنظيمي.

يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتصب في هدف المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق والمشاركة في القرارات ودعم الديمقراطية، وتتلخص أساليب التغيير في:²

1- التغيير من القمة إلى القاعدة: يؤكد بعض المختصين على ضرورة أن ينبع التغيير من الإدارة العليا بغرض تحسين أداء المنظمة بالاستناد لمنطق القيمة الاقتصادية للمنظمة، وهو ما يعني لزوم الدخول في استثمارات جديدة تسمح بإحداث تغييرات هامة مثل: إعادة الهيكلة، تقليص الحجم وإعادة الهندسة بهدف إيجاد تحسينات معتبرة على مستوى الأداء.

2- التغيير من الأسفل نحو الأعلى: بخلاف الأسلوب السابق يعتقد باحثون آخرون بأن تحرر الفكر الإبداعي و بروز روح المبادرة التي تستند لثقافة المؤسسة والموارد البشرية المتميزة المطالبة بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن الدعم المميز من الإدارات الوسطى يدفع إلى بروز قوة دافعة للتغيير نابعة من المستويات الدنيا.

3- التغيير من القمة للقاعدة ثم للقمة: يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم، أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة.

¹ سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 131.

² فريد النجار (2007): التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 91.

ثانياً: مقاربات قيادة التغيير التنظيمي.

توضح المراجعة للدراسات والبحوث المتعلقة بقيادة التغيير التنظيمي عدة مقاربات، حيث يصنفها المفكرون إلى مقاربتين، المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة، والمقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة، وسنوضحها أكثر فيما يلي:¹

1- المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة: أي يجب أن تكون قيادة التغيير في اتجاه تكيف المنظمة مع مختلف التغييرات التي تحدث، سواء كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، وتغيير البيئة المحيطة باستمرار، وتنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة، وبالتالي تؤثر على السلوك التنظيمي، والقائد الناجح هو الذي يأخذ في حسابه وتخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها، وتعتمد هذه المقاربة على عدة معطيات لبناء نموذجها (رد الفعل) كالعولمة، المتمثلة في إلغاء الحدود وانتشار وسائل الاتصال والمعلومات، وتعميم الخدمات، ونمو واشتداد المنافسة، إضافة إلى تراجع هوامش الربحية والأسواق للمنظمة، وهوامشها من جهة أخرى.

2- المقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة: تقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات، وتوقع ما يحدث مستقبلاً، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها من خلال المبادرة الديناميكية التي يجب أن تتوفر للمنظمة عليها، وهذه المقاربة أهداف عدة، فهي تهدف إلى منح أهمية كبيرة للبيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها وتسخيرها لنجاح المنظمة، وإعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصار في الماضي، والإقرار بواقع التنافس وضرورته، والسعي لتحقيق السبق التنافسي، ولقد عززت هذه المقاربة التنظيم ودعمت الواقع الاقتصادي، فكل منظمة أصبحت تبادر بأخذ زمام الأمور هي المنظمة الأقوى والأجدر على التنافس من خلال كفاءتها المحورية والاستراتيجية.

المطلب الخامس: أهمية قيادة التغيير التنظيمي.

تتميز منظمات القرن الواحد والعشرين بمجموعة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج، حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات، ولكي تضمن المنظمة قدرتها على المنافسة في ظل التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فقد وضعت عدة عوامل لتحقيق المنظمات قفزة من منظمات جيدة إلى منظمات متميزة ومن أهمها:²

- وضع إستراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتماشى قيم الفرد مع قيم المنظمة، وأن تكون هناك إمكانية للتدريب على المعارف اللازمة للقيام بالمهام.

- أن تتسم ثقافة ومناخ المنظمة بالصدق والشفافية، فيجب على القائد أن يخلق هذا المناخ بحيث يتمكن من خلاله معرفة الحقائق والقدرة على مواجهتها، وعليه أن يتمتع بالنزاهة والصدق والانفتاح ويتقبل ردود الأفعال الإيجابية والسلبية.

¹ بوعلاق نوال وسعيد يحيى (2014): دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، الجزائر، ص. ص 181-196.

² هدى بنت عبد الله الحدبثي وهيفاء بنت محمد المطيري (2014): قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، السعودية، ص. ص 417-458.

- خلق ثقافة الانضباط فلا بد من بناء نظام ثابت ذا قيود واضحة تحقق الانضباط وبنفس الوقت تمنح الحرية للموظفين ويشعرون بالمسؤولية.

- مواكبة التغيرات التكنولوجية، فوجود التكنولوجيا في حد ذاتها في المنظمات ليس دليلا على تميز هذه المنظمات أو انخفاض أدائها ولكن استخدام تلك التكنولوجيا بشكل صحيح هو الأساس في تميز المنظمات وتفوقها. وعليه تكون عملية التغيير أمرا حتميا في المنظمات لتتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه لذا لا بد من وجود قيادة فعالة قادرة على استيعاب التغيير وإدارته. كما أنه تحتاج قيادة التغيير إلى النجاح المستمر ليس من خلال مجهودات التغيير ولكن من خلال تنمية قيم ومبادئ التغيير نفسه، ومن ثم فإن أفضل قادة هم الذين يحرصون على غرس وتنمية القيم التنظيمية من خلال التطبيق وتعزيز مبادئ التغيير في ثقافة المنظمة.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مفاهيم عامة.

إن العالم اليوم يشهد نموا كبيرا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات بحيث أصبحت تطبيقاتها عنصرا هاما من عناصر النشاط الذي تقوم به منظمات الأعمال نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات دقيقة وسرعة لتساعد المؤسسات في القيام بأعمالها، فتسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر إلى إثبات وجودها وذلك لما يشهده العالم من تغيرات كبيرة خاصة التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في المجال الإداري، ومن هنا تتساءل عن ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في المؤسسة؟

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن تكنولوجيا المعلومات (IT) هو مختصر للمصطلح (Information Technology) وتعني تكنولوجيا المعلومات أو تقانة المعلومات وهي تغطي كل جوانب ادارة ومعالجة المعلومات، ويتكون هذا المصطلح من شطرين الأول هو التكنولوجيا (Technology) وهي كلمة إغريقية قديمة مكونة من مقطعين الأول (Techno) وتعني الفن أو المهارة، والثاني (Logy) وهي مأخوذة من كلمة (Logos) وتعني العلم أو الدراسة، وإن جذور كلمة (Technology) تعود إلى عملية تطبيق المهارات والمعرفة لتحقيق الأهداف العملية.

ويترجم البعض كلمة (Technology) إلى العربية تقانة، والتقانة هي العلم التطبيقي لمصطلحات التقنية التي تستخدم العلم والفن، وهي تختلف عن التقنية التي هي العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي، وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها جميع الأجهزة والبرمجيات التي تحتاجها الشركة وتستخدمها في أعمالها من أجل تحقيق الأهداف، وتعرف أيضا بأنها أسلوب متطور يشمل القيام بوظائف جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها وتحديثها من خلال استخدام المكونات المادية والمكونات البشرية المتخصصة التي تسعى المنظمات إلى استخدامها لتحسين طريقة أدائها للأعمال وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.¹

¹ رغد يوسف كبرو وسلام عبد الجليل والي (2015): التدقيق الاستراتيجي وتأثيره في بناء المنظمة المتكاملة باستخدام تكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية لآراء الإدارتين العليا والوسطى في شركة خطوط الأنابيب النفطية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 102، الجامعة المستنصرية، العراق، ص. ص 79-100.

وقد بدأ مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل منفصل كتكنولوجيا المعلومات حتى أدرك العاملون في هذا المجال أن الاتصالات تشكل جزءاً مهماً في حلقات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح المفهوم الجديد يغطي بنود خدمة الأنترنت ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات المتعلقة بها من وسائل الاتصال والنشر ومراكز التوثيق ومزودي المعلومات التجارية وخدمات المعلومات التي تستخدم شبكات الاتصال وكل النشاطات المرتبطة بهم، فارتبط مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمهمة جمع البيانات، ومعالجتها، وتخزينها، وتحديثها، واسترجاعها. إذ يشير هذا المفهوم على أنه "ابتكار، ومعالجة، وتخزين، ونشر الأنواع المختلفة من البيانات بواسطة التكنولوجيا المحوسبة، وشبكات الحاسوب، وتكنولوجيا الاتصالات"¹.

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها: "مجموع الوسائل أو الأدوات أو التقنيات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية (من خلال الحاسبات الإلكترونية)، ثم تخزينها، بعد ذلك استرجاعها في الوقت المناسب، يلي ذلك عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة مرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر، ومبادلتها، وقد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو إلكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لتقنيات الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور"².

ونستطيع تعريفها أيضاً على أنها: المصطلح المعبر عن امتزاج نتائج وخلاصة ثلاث ثورات وهي: ثورة المعلومات، وثورة وسائل الاتصال، وثورة الحواسيب الإلكترونية وجوهر ذلك الامتزاج هو تخزين المعلومات بشكل منظم ومنسق ويسهل عملية استرجاعها بواسطة أي مستخدم وتوصيلها للمهتمين ومتخذي القرارات في أسرع وقت وبأقل جهد. ونستخلص من كل هذه التعريفات أن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل في مساهمتها الجادة لتعزيز عناصر الميزة التنافسية للمنظمات إذ تتوسع الأعمال، وتنخفض التكاليف، وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية لتحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمنظمة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن، والتحسين المستمر للجودة وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمات كافة، كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يرافقها من تقدم علمي وتقني وتغير نوعي في حقول المعرفة فضاء رحباً من خلال انبثاق ثورة المعلومات وشبكة الأنترنت الأمر الذي جعل منها ومن أدواتها القاعدة التقنية للانطلاق في مجال الأعمال.³

¹ شوقي ناجي جواد وآخرون (2013): أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96، جامعة عمان الأردنية، الأردن، ص. ص 83- 96.

² مجايوي الهام وبوحديد ليلي (2016): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، جامعة باتنة، الجزائر، ص. ص 321- 333.

³ مياء سلمان الزبيدي ورؤى يونس جاسم (2015): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، جامعة عمان الأردنية، الأردن، ص. ص 147- 168.

المطلب الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متعددة لهذا المصطلح، ولذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الأبعاد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي اتفق عليها معظم الباحثين.

أولاً: البرمجيات.

يشير الباحثون والمتخصصون في تكنولوجيا المعلومات إلى أن منظومة الحاسب تتكون من جزأين أساسيين هما الأجهزة والمعدات (الحاسب وملحقاته) والبرمجيات، إذ يمكن القول بأن الحاسب ما هو إلا مجرد آلة صماء عاجزة عن الاتيان بأي شيء إلا بعد تزويدها بالبرمجيات التي يتم ادخالها إلى الحاسب (تغذيتها) بنفس طريقة ووسائل ادخال البيانات فيها، وهذا يعني أن تنفيذ العمليات المطلوبة في وحدة المعالجة المركزية سواء تعلق الأمر بوقت المعالجة، سعة التخزين، الطابعات، الطرفيات، يتم بناء على ايعازات البرنامج الذي يتم إدخاله في هذه الوحدة، إذ تشكل هذه البرمجيات سواء تم شراؤها أو تطويرها ذاتيا وعلى نحو متزايد الجانب الأكثر تكلفة في نظام المعلومات الإدارية، وعلى الرغم من تدني أسعار الأجهزة والمعدات بسبب التطورات التقنية، إلا أن تكلفة البرمجيات استمرت بالصعود رغم مواكبتها لتلك التطورات، وحسب توقعات الخبراء فإنها ستستمر بالصعود بسبب جوهرى هو أن عملية إعداد البرمجيات وتطويرها تعتمد أساسا على العنصر البشري بدرجة كبيرة.¹

1- مفهوم البرمجيات.

إن الحاسب الآلي ليس هو الذي نتعامل معه مباشرة، وقد تبدو هذه المقولة غريبة بعض الشيء لكن هذا هو ما يحدث فعلا فهناك وسيط بين المستخدم والمكونات المادية للحاسب، هذا الوسيط يتمثل في مجموعة البرامج التي تستخدم في التشغيل والتحكم أو لتنفيذ مجموعة من التطبيقات.² والبرنامج (Programme) هو مجموعة منظمة من التعليمات والإيعازات في سياق منطقي تصدر وتعطى للحاسوب من أجل تمكينه من تنفيذ عمل معين، والقيام بالمعالجات المطلوبة لغرض تأدية الحاسوب لوظيفة محددة، أما البرمجة (Programmation) فهي إجراءات متعددة الخطوات الغرض منها تأمين وتوفير مجموعة من التعليمات والإيعازات، وتشتمل الإيعازات على إرشادات استخدام لغات البرمجة، وإرشادات استخدام معالجة النصوص، والنشر المكتبي.

ومن الجدير بالذكر أن هناك خمسة خطوات متعاقبة في مجال البرمجة وهي: توضيح المشكلة وتشتمل على المستلزمات التي يحتاجها النظام من المدخلات والمخرجات والمعالجات، الخطوة الثانية هي تصميم الحل باستخدام أدوات لنماذج بغرض جدولة البرنامج، أما الخطوة الثالثة فهي ترميز البرنامج باستخدام تراكيب لغة البرنامج وقواعد لغرض كتابة البرنامج، والخطوة التي تليها هي اختبار البرنامج وذلك بالتخلص من أي أخطاء منطقية يحتمل وجودها في البرنامج،

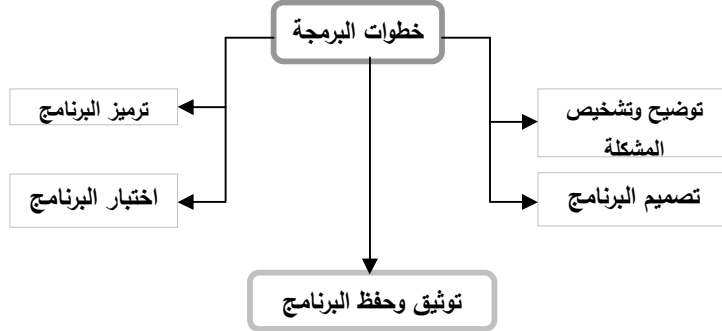
¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي (2005): المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 196-197.

² إبراهيم سلطان (2000): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 155.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

وأخيرا توثيق وإدامة البرنامج ومن ضمنها التعليمات المكتوبة إلى المستخدمين وتوضيحات خاصة بالبرنامج وتعليمات التشغيل،¹ ويمثل المخطط التالي توضيحا لخطوات البرمجة المذكورة.

الشكل (01): خطوات البرمجة.



المصدر: زياد عبد الكريم القاضي ومحمد خليل أبو زلطة (2010): المرجع السابق، ص 294.

ويمكن القول أيضا أن البرمجيات هي عبارة عن مجموعة من الإيعازات والأوامر والتعليمات التي تمكن الأجهزة المكونة للحاسبة من معالجة البيانات وتخزينها ومعالجتها وإجراء العمليات المنطقية والحسابية المعقدة واستخراج النتائج المطلوبة منها بالإضافة إلى الإشراف على وحدات الحاسبة المختلفة والتنسيق بينها، وعليه هناك نوعين من البرمجيات.

2- برمجيات التشغيل والنظام: وهي مجموعة من الأوامر والتعليمات التي سبق وأن تم تغذيتها أو بنائها في داخل الأجهزة حيث تقوم بإدارة الأجهزة والإشراف عليها وترجمة وتفسير الأوامر والإيعازات التي يصدرها الإنسان للآلة إلى لغة الآلة. حيث تم تصميم برمجيات النظم لكل نوع من أنواع الحاسبات من قبل الجهة أو الشركة المصنعة للحاسبة وهذا ما يميز عددا من الحاسبات عن مثيلاتها المصنعة من قبل شركات أخرى، ومن برمجيات النظم نذكر: المترجمات أو المفسرات للغة المبرمجة، أنظمة التشغيل، برامج التسهيلات، برمجيات الاتصالات والنقل، أنظمة ادارة قواعد البيانات.²

الشكل (02): تقسيم (Laudon et Flaudon) لبرامج النظام.

برامج النظام: تدير وتدعم عمل الجهاز والارتباط به.	- برامج إدارة النظام. - أنظمة التشغيل. - برامج تطوير النظام. - برامج الترجمة للبرمجيات، وكتاب البرامج.
برامج التطبيقات: تقوم بتقديم الدعم التشغيلي للمستفيد.	تطبيقات خاصة: - البرامج الحاسوبية، وبرامج علاقات العملاء. تطبيقات عامة: - برامج البريد الإلكتروني وبرامج الأوفيس.

المصدر: محمد بن أحمد بن تركي السديري (2014): نظم المعلومات الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية، ص 192.

¹ زياد عبد الكريم القاضي ومحمد خليل أبو زلطة (2010): تصميم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 293-294.

² علاء السالمي وآخرون (2006): أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 183.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

فبرامج النظام هي مجموعة من البرامج العامة والشاملة التي تدير مكونات الحاسب (وحدة المعالجة المركزية ووسائل الاتصال والملاحق وأجهزتها)، وبالتالي المبرمجون الذين يكتبون برامج النظام يطلق عليهم مبرمجوا الأنظمة، وبرامج النظام تنقسم إلى قسمين برامج إدارة النظام (مجموعة مهام التحكم)، وهي برامج تدير موارد النظام والبرمجيات وقواعد البيانات لأنظمة الحاسب أثناء معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن أمثلتها: برامج التشغيل، ونظم إدارة قواعد البيانات ونظم إدارة الشبكات، أما برامج تطوير النظام (مجموعة المهام الخدمية) فهي برامج تساعد المطورين للأنظمة على تطوير برامجهم وإجراءات المعالجة الضرورية للبيانات في صور تطبيقات يستفيد منها المستخدم النهائي، وهي: برامج اللغات، والبرامج الخدمية، والبرامج المكتبية، والشكل التالي يوضح هذه البرامج

الشكل (03): برامج تطوير النظام.



أما فيما يخص برامج التطبيقات فهي البرامج المكتوبة للمستخدمين لاستخدامها في الحاسب الآلي والتي من أجلها يستخدم الحاسب. فبرامج معالجة النصوص أو برامج البريد الإلكتروني أو برامج تصفح الإنترنت هي برامج تطبيقية، وبالتالي فإن المبرمج الذي يكتب برامج التطبيقات يطلق عليه مبرمج تطبيقات¹. تعمل برمجيات التطبيق على قمة نظام التشغيل وتسمح للمستخدم أداء مهمة معينة كمعالجة النصوص وقواعد البيانات والبريد الإلكتروني وغيرها من التطبيقات وجميع هذه المعلومات يمكن التعامل معها وحزنها في ملفات وكذلك بالإمكان عرضها على الشاشة أو كذلك بالإمكان إرسالها إلى مكان آخر. التطبيقات تكون مخزونة على جهاز الحاسوب على شكل ملفات قابلة للتنفيذ، أما

¹ محمد بن أحمد بن تركي السديري (2014): نفس المرجع، ص 193.

- الوثائق بما فيها من بيانات ومعلومات فتكون مخزونة على شكل ملفات بيانات. ومن التطبيقات الشائعة الاستخدام في الحاسوب الشخصي هي:¹
- معالج النصوص: مثل مايكروسوفت وورد والذي يتضمن كتابة النص والرسومات والطباعة والنقل والاصق والتصحيح الاملائي والقواعدي.
 - معالج الجداول: مثل مايكروسوفت أكسل والذي يسمح للمستخدم بإجراء العمليات الحسابية العددية والمخططات للنتائج المحسوبة.
 - معالج إدارة قواعد البيانات: مثل مايكروسوفت أكسس والذي يسمح للمستخدم بمعالجة كميات كبيرة من المعلومات واسترجاع أي جزء منها عند الحاجة.
 - برنامج التقديم: مثل مايكروسوفت بور بوينت والذي يستخدم لعمل شرائح العرض والذي يحتوي على نصوص ورسومات وتأثيرات صوتية وبصرية.
 - برنامج الرسومات: مثل الأدوبي والذي يسمح بإيجاد صور الأوساط الرقمية أو إضافة الصور من الماسح الضوئي أو الكاميرا الرقمية.
- ثانياً: قواعد البيانات.**

بدأت معظم المؤسسات تخزين وحفظ ملفاتها على الكمبيوتر منذ عام (1960)، وقام علماء وخبراء الحاسبات باستحداث نظريات وأساليب لتطوير طرق إعادة استخدام هذه الملفات المخزنة داخل الحاسب، وبالتالي ظهرت واستحدثت مصطلحات حاسوبية تعبر عن استخدامات هذه الملفات، وأيضاً استخدمت طرق لمعالجة هذه الملفات، وتخزن الملفات الكبيرة في قاعدة كبيرة تحتوي على جميع البيانات المسجلة والتي يمكن استخدامها في زمن لاحق وهذه القاعدة تسمى قاعدة بيانات، لذلك يجب أن يكون لدى المنظمة مصدر موحد ومنظم يشمل على جميع البيانات والمعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإداري المحوسب.

1- مفهوم قواعد البيانات وأهميتها.

هناك تعريفات متعددة لقواعد البيانات، حيث تعتبر قاعدة البيانات مجموعة ملفات يتم تجميعها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها للوفاء باحتياجات المستخدمين منها، وهي أيضاً عبارة عن أرشيف البيانات والمعلومات. وقاعدة البيانات عبارة عن مجموعة من الجداول الرئيسة والفرعية، وكل جدول فرعي به مجموعة من السجلات، وكل سجل به مجموعة من الحقول، وكل حقل به مجموعة من الحروف تشكل في مجملها معلومة معينة. وهي لتجميع كمية كبيرة من البيانات وعرضها بطريقة أو بأكثر تسهل الاستفادة منها.

ولقواعد البيانات أهمية كبيرة منها: تخزين جميع البيانات بالأنشطة كافة لجهة ما بطرق متكاملة ودقيقة وتصنيف وتنظيم هذه البيانات بحيث يسهل استرجاعها في المستقبل، متابعة التغيرات التي تحدث في البيانات المخزنة وإدخال

¹مزر شعبان العاني (2009): نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 135-136.

التعديلات اللازمة عليها حتى تكون دائما في الصورة الملائمة لاستخدامها فور طلبها، تخزين كم هائل من البيانات التي تتجاوز الامكانيات البشرية في تذكر تفاصيلها ومن ثم إجراء بعض العمليات والمعالجات التي يستحيل تنفيذها يدويا، كما أنها تساعد على تخزين البيانات بطريقة متكاملة، بمعنى الربط بين النوعيات المختلفة للبيانات المعبرة عن الأنشطة كافة، وتساعد أيضا على تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها بحيث لا تتاح أية معلومة لأي شخص ليس له الحق في الاطلاع عليها.¹

2- مزايا وفوائد قاعدة البيانات.

تتمثل أهم مزايا وفوائد قاعدة البيانات في تقليل التكرارية في البيانات المخزونة، تجنب مشكلة تقارب وتناقص المعلومات أي أن خزن المعلومات بملف واحد ولعدد من النظم يمنع التناقص بالمعلومات في حالة ملف لكل نظام، وأيضا تقاسم البيانات المخزونة من قبل مختلف البرامج وهذا واضح لكون البيانات متداخلة فيما بينها في قاعدة البيانات، وكذلك ضمان توحيد تطبيق المقاييس والمعايير للمنشأة وتطبيق التحديدات الأمنية أي تحديد المسائل المسموحة إلى المعلومات ويمكن اعطاء حقوق للمستخدمين (حق الاسترجاع، حق التحديث، حق الحذف).²

3- أنواع قواعد البيانات.

لقد قسم العلماء قواعد البيانات تقسيمات متعددة، ومختلفة، وستطرق هنا إلى نوعين، النوع الأول: حسب طبيعة المستخدمين لقواعد البيانات، أما النوع الثاني: فهو حسب محتويات قواعد البيانات:³

وأنواع قواعد البيانات بحسب طبيعة مستخدميها تتمثل في:

- **قواعد بيانات فردية:** هي مجموعة من الملفات الموحدة التي تستخدم بواسطة فرد واحد فقط، فمستخدمو الحواسيب المصغرة يستطيعون أن ينشئ كل واحد منهم قاعدة بيانات خاصة به، باستخدام برامج إدارة قواعد البيانات الشائعة المعروفة، فالمعلومات تكون مخزونة في الأقراص الثابتة لحواسيبهم الشخصية، وعلى هذا الأساس فإنه بإمكان طلبه الدراسات العليا مثلا أن يقوموا بتنفيذ بحوثهم ومتابعاتهم وتجاربهم، كذلك فإن هنالك قواعد بيانات فردية أخرى تخصص لمديري المعلومات الشخصية تساعدهم في متابعة وإدارة المعلومات التي تستخدمها بشكل يومي منتظم، مثل عناوين، أرقام هواتف، ووظائف، وملاحظات عامة.

- **قواعد بيانات متشاركة:** وتسمى قاعدة الشركة أيضا، وهذا النوع من القواعد يكون مشاركة بين العاملين في شركة ما، أو مؤسسة معينة، في موقع واحد، وقد تخزن الشركة أو المؤسسة، ذات العلاقة بهذه القاعدة، البيانات في حاسوب خادم (Server)، كحاسوب من النوع الكبير مثلا، فالعاملون يدخلون إلى قاعدة البيانات عن طريق شبكة معلومات محلية (LAN) من خلال طرفيات أو حواسيب مصغرة، وغالبا ما تدار قاعدة الشركة هذه بواسطة جهة تسمى مدير قاعدة البيانات الذي يقوم بتنسيق النشاطات والاحتياجات ذات العلاقة بالقاعدة، وتحديد ميزات وأولويات الوصول إلى القاعدة، ويضع المواصفات والخطوط العامة للاستخدام، ويكون مسؤولا عن أمنية المعلومات والحفاظ عليها.

¹ سيد صابر تعلق (2011): نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 95-101.

² علاء السالمي وآخرون (2006): المرجع السابق، ص 165.

³ فؤاد الشرايبي (2008): نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 146-147.

- **قواعد بيانات موزعة:** ويشتمل هذا النوع من القواعد على مجموعة من الحواسيب، تخزن فيها البيانات، في مواقع مختلفة، وترتبط مع بعضها بواسطة شبكة حواسيب الزبائن، وتكون مواقع الحواسيب متباعدة أحيانا، عبر البحار مثلا، كذلك فإن مثل هذه القواعد قد ترتبط بواسطة الإنترنت، كأن تكون شركة لها مركز عام، في موقع، وفروع موزعة في مواقع أخرى من العالم.

- **قواعد بيانات عامة:** هي عبارة عن قواعد متاحة إلى المستخدمين والمستفيدين من عامة الناس، فإذا ما كنت تفتش عن معلومة، أو معلومات محددة، مثلا، فما عليك إلا أن تلجأ إلى متصفح (Browser) الذي ينفذ البحث في شبكة الانترنت عادة، حيث يتحرى المستخدم في الملفات من المواقع ليصل إلى المعلومات المطلوبة، وعلى هذا الأساس فإن العديد من هذه المواقع تمثل قواعد بيانات عامة، وهنالك العديد من قواعد البيانات المجانية مثل: مواقع (Yahoo) أو (Alta Vista) أو (Amazon)، بينما هنالك قواعد متخصصة وبخفية يدخل إليها عامة المستخدمين لقاء أجور محددة، ومتفق عليها عادة مثل قواعد (Dialog) أو (Ebsco).

أما فيما يخص أنواع قواعد البيانات بحسب محتوياتها. فهو يعتبر القسم الثاني من تقسيمات العلماء والباحثين لقواعد البيانات، فنجد فيه عدة تقسيمات: قواعد بيانات ببيوغرافية، قواعد بيانات مرجعية، قواعد بيانات رقمية وإحصائية، وأخيرا قواعد بيانات نصوص كاملة.

- **قواعد بيانات ببيوغرافية:** وهي قواعد تشتمل على البيانات الوصفية الأساسية، التي تعكس الفهرسة الوصفية والموضوعية والمستخلصات للمعلومات، فهي لا تقود الباحث إلى المعلومات بشكلها النصي مباشرة بل تعرفه بما هو منشور ومتوفر من مصادر عن المجال الذي يبحث فيه ويفتش عنه، ومن نماذج مثل هذه القواعد قاعدة (Eric) التعليمية، وقاعدة (Medline) الطبية، وقاعدة (Agricola) الزراعية، التي هي من أهم القواعد العالمية الحوسبة، التي تعمل على تحليل وتكشيف واسترجاع النتاج الفكري للاختصاصات المذكورة. وتشتمل هذه القواعد إشارات وصفية وبيولوجرافية لآلاف من الدوريات والمصادر المتخصصة التي تنشر في مختلف مناطق العالم، وتحديث معلومات هذه القواعد في فترات مناسبة اعتمادا على نوع الوعاء الإلكتروني الذي ينقل مثل هذه المعلومات.

- **قواعد بيانات مرجعية:** وتمثل مثل هذه القواعد مجاميع مهمة من المعلومات المرجعية التي يحتاجها الباحثون والمستفيدون في الإجابة على استفساراتهم، مثل قواعد القواميس والمعاجم، وقواعد أدلة الأسماء وقواعد الموسوعات ودوائر المعارف، وقواعد السير، وغيرها من القواعد المرجعية.

- **قواعد بيانات رقمية وإحصائية:** وهي قواعد تشتمل على إحصاءات سكانية أو إحصاءات متنوعة أخرى، يحتاج الباحثون إلى الرجوع إليها، ومن أمثلتها قاعدة الكتاب الإحصائي للأمم المتحدة، الطبعة الأخيرة التي تضم بيانات إحصائية عن أكثر من مئتي دولة ومنطقة في العالم، وتشتمل على إحصاءات السكان والحسابات القومية والقوى العاملة والأجور والأسعار والزراعة والصناعة والتجارة الخارجية.

- **قواعد بيانات نصوص كاملة:** قواعد بيانات تشتمل على النصوص الكاملة للوثائق، إضافة إلى الاقتباسات والبيانات التعريفية المطلوبة والمحددة للمادة المراد توصيفها، كبيانات المؤلف والعنوان، والناشر، ورؤوس الموضوعات أو

المواصفات، والمستخلص، وهذا النوع من القواعد هو في تزايد مستمر، بعد أن وجد الباحثون والمستخدمون بأن قواعد البيانات الببليوغرافية ليست وافية، وبعد أن توسعت القدرات التخزينية للحواسيب. وعلى هذا الأساس فإن قواعد النصوص الكاملة هي نصوص المصادر المخزونة إلكترونياً، كقواعد الصحف، والمجلات ومقالاتها، والكتب. وكما هو واضح فإن مثل هذه القواعد تحتاج إلى مجهود أكبر من الأنواع الأخرى لقواعد البيانات، كالقواعد الببليوغرافية، وتحتاج أيضاً إلى مساحات تخزينية أكبر.

ثالثاً: الشبكات.

تنوع شبكات الاتصالات في ظل استخدام الأجهزة والمعدات التي تتيحها التطورات التكنولوجية في هذا المجال وسنقوم بتوضيح ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال والتي تستخدم في معظم المؤسسات، وهذه الشبكات تتمثل في شبكة الإنترنت، شبكة الإنترنت، وشبكة الإكسترانت، وهي كما يلي:

1- الإنترنت: إن كلمة أنترنيت لم تكن معروفة في اللغة الإنجليزية من قبل بل نشأت نتيجة إدخال السابقة (Inter) التي تشير إلى العلاقة البينية بين شيئين أو أكثر وكلمة (Net) تعني الشبكة لتعكس حقيقة أن الأنترنيت هي شبكة واسعة تربط بين والشبكات المحدودة. وأصل كلمة (Internet) هي كلمة لاتينية وبشكل أدق هي كلمة إنجليزية تتكون من جزئين، الأول: (Inter) وتعني "بين" والثاني: (Net) وتعني "شبكة" لذلك فإن كلمة أنترنيت تعني " الشبكة البينية"، ونستوحي من هذا الترابط بين عدد من الشبكات، وبالفعل فالشبكة هذه تشمل عددا كبيرا من الشبكات المترابطة فيما بينها في جميع أنحاء العالم. إذن فشبكة الأنترنيت أو شبكة المعلومات الدولية هي شبكة للاتصالات أنشأتها الولايات المتحدة الأمريكية.¹

والإنترنت هو مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، حيث يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات، ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك هذه.² فالإنترنت عبارة عن وسيلة اتصال مكونة من شبكتين أو أكثر مما يجعلها تبدو مثل شبكة واحدة مستمرة.³

فكيف تعمل شبكة الإنترنت؟ الإنترنت هي شبكة ضخمة تربط ملايين من أجهزة الحاسب معا في كل أنحاء العالم، الشبكة هي مجموعة من أجهزة الحاسب ومعدات عتاد الحاسب المرتبطة معا والموصولة بشبكات الاتصالات، ولهذا يمكن أن تشارك في المعلومات والمصادر. أجهزة الحاسب في المكتب أو مكان العمل على سبيل المثال، عادة تكون موصولة في شبكة محلية داخل المبنى الواحد لذلك فهي تستطيع أن تفتح نفس الملفات وتستخدم نفس أجهزة الطباعة والفاكس، وتستطيع كل أجهزة الحاسب المرتبطة بشبكة الأنترنيت تبادل المعلومات فيما بينها.⁴

¹ محمد الفاتح حمدي وآخرون (2011): تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة (الاستخدام والتأثير)، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص.ص 49-48.

² إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي (2004): نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 180.

³ تبيل محمد مرسي خليل (2014): نظم المعلومات الإدارية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ص 201.

⁴ عبد الحميد بسيوني (2010): نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 327.

واستخدامات الإنترنت¹ في القرن الحادي والعشرين والذي يطلق عليه عصر اقتصاد الإنترنت واقتصاد ثورة تكنولوجيا المعلومات، حيث أن محتوى وتدفق المعلومات كان حكرًا على منشآت الأعمال الكبيرة والحكومية، بينما حرمت الأثرية من الشركات الصغيرة من فرصة الانتفاع من تكنولوجيا المعلومات. أما اليوم، فإن الثورة المعلوماتية الهائلة والكفيلة بتوفير فرص كبيرة للانتفاع فيها والتحكم فيما توفره من معلومات جديدة توفر المجال لجميع الأفراد فرصة الاتصال بأي فرد آخر في أي بقعة من العالم وكذلك الحال بالنسبة لمنشآت الأعمال المختلفة التي تستطيع الاتصال إلكترونيًا لأغراض تجارية ولتبادل المعلومات والبيانات.

فالإنترنت يمثل مجموعة هائلة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها، بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات من خلال شبكات التبادل الإلكتروني للبيانات لجميع المستخدمين لها. إلا أن النمو الحقيقي للإنترنت جاء منتصف عقد الثمانينات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بربط ستة من مراكز الحواسيب بنظام اتصال فائق السرعة يسمح للعلماء بتحريك رقمية عبر الشبكة باستخدام نظام بسيط يعرف بالبريد الإلكتروني التي تبث الرسائل بسرعة هائلة وتكاليف أقل بكثير من التكاليف المترتبة على استخدام الهاتف أو البريد العادي أما التطور اللاحق فقد جاء نهاية عقد الثمانينات عندما طور (Tim Berners-Lee) مجموعة من القواعد التي تتحكم بملفات مكتبية مخزونة في الحواسيب التي تؤلف الإنترنت وهو ما يشار إليه اليوم بالشبكة العنكبوتية (www)، لأن أيًا من الملفات قد تحتوي على مسارات تقود إلى ملفات أخرى مخزونة على الشبكة. وفي التسعينات حصلت دفعة قوية ثالثة ضاعفت من نمو وتطور وانتشار الإنترنت بفعل استخدام الماوس التي أتاحت لأصحاب الحواسيب برمجيات التصفح بسهولة ويسر، منتقلين من ملف إلى آخر عبر الإنترنت.

2- الإنترنت: شبكة المنظمة الداخلية تستخدم تكنولوجيا الإنترنت لتكوين بيئة شبيهة بالإنترنت داخل المنظمة وذلك بهدف المشاركة بالمعلومات، الاتصالات بين العاملين، التعاون والتنسيق ودعم أنشطة الأعمال. وتحقق شبكة الإنترنت قيمة للأعمال من خلال تجهيز الاتصالات والتعاون بين العاملين (البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، الفاكس، الدعم الجماعي) والنشر على شبكة الإنترنت بتكلفة منخفضة واستخدام وسائط المعلومات الرقمية المتعددة بالإضافة إلى كون شبكات الإنترنت قاعدة تقنية لتطوير وإدارة تطبيقات الأعمال المهمة والجوهرية ودعم أنشطة الأعمال من خلال الشبكة.²

3- الإكسترنات: على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتزويد العاملين داخل المنظمة باحتياجاتهم من المعلومات فإن شبكة الإكسترنات تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المنظمة من موردين وعملاء ومجموعات المؤثرين وحملة الأسهم، وشبكة الإكسترنات هي شبكة الشركة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال.

¹ عبد الرسول جابر إبراهيم وصباح رحيم مهدي (2014): دور الاقتصاد المعرفي في بناء منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة المثى، العراق، ص.ص 147-158.

² سعد غالب ياسين (2009): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 150.

وتستخدم في شبكة الإنترنت تقنيات الحماية، بحيث يتطلب الدخول إليها استخدام كلمة مرور وذلك لأن الشبكة غير موجهة للجمهور العام كما هو الحال في شبكة الأنترنت، ومن الناحية العملية تحدد الشركة التي تمتلك شبكة الإنترنت الأفراد الذين يسمح لهم بالدخول إلى الشبكة ونوع الدخول المسموح به. وتستند شبكة الإنترنت إلى تقنيات الأنترنت وتتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية، ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تربطها الشركة. لذا يمكن القول أن شبكة الإنترنت هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات، الذي يعالج المعلومات بأنماط مسبقة، أو بتعبير آخر يعالج المعلومات الهيكلية، أما شبكة الإنترنت فهي تستطيع التعامل مع أنماط مختلفة من المعلومات المدعومة بالصور أو الأصوات أو الأشكال البيانية، فتعتبر شبكة الإنترنت أكثر انفتاحاً ومرونة وأكثر قدرة على التفاعل البيئي مع مختلف الأطراف مقارنة بنظم التبادل الإلكتروني للبيانات.¹

ومن هنا نستنتج الفرق بين الأنترنت والأنترنت والإنترنت يكمن في أن الأنترنت شبكة مفتوحة على جميع المستخدمين الداخليين والخارجيين في الوحدة الإدارية، أما شبكة الأنترنت فهي شبكة داخلية آمنة أي بعبارة أخرى إنترنت مصغر لا يمكن للمستخدمين الخارجيين الدخول إليه لأن هذه الشبكة تخص فقط شبكات الحاسوب الداخلية للوحدة الإدارية، في حين شبكة الإنترنت فهي تطوير نسبي لشبكة الأنترنت حيث من خلالها تسمح للزبائن، الموردين وغيرهم من المستخدمين القانونيين لاستعمال معلومات الوحدة الإدارية للدخول إلى هذه الشبكة.²

المطلب الثالث: الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والمنظمة بشكل عام، حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم، ومن بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي:³

- رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- فعالية اتخاذ القرارات: تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية، وتتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

¹ بشير عباس العلق (2007): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص 22.

² إبراهيم محمد علي الجزاوي ولقمان محمد سعيد (2009): أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، العراق، ص. ص 01-37.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2005): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية، مصر، ص 118.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

- إعادة هندسة الكمبيوتر: تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة: يعتمد المديرين في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد في المنظمة: التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

المطلب الرابع: أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد والوحدات الاقتصادية، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، بما فيها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأفراد المشاركين أو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات، بينما تمثل أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها: تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الثورة الرقمية التي تؤدي إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة.¹

- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأفراد المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدورهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم، وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين الدولي والمحلي، وبوسعها تمكين الأفراد والمجتمعات والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق، ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

- زيادة قدرة الأفراد على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورحاءً لجميع سكانه، وهذا إذا ما كان جميع الأفراد لهم امكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.

¹خلود عاصم ومحمد إبراهيم (2013): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 29، عدد خاص، جامعة بغداد، ص. ص 258-227.

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي.

إن الكثير من الباحثين يرون أن كل من مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة التغيير التنظيمي مرتبطين ببعضهما، وفيما يلي سنحاول إبراز كل من أثر قواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي، أثر البرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي، وكذا أثر الشبكات على قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: أثر قواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي.

تساهم قواعد البيانات في مساعدة قادة التغيير في التعرف على المشكلات، فهي تتوفر على معلومات المنظمة ككل بحيث توفر لهم المعلومات التي يحتاجونها والتي تساعدهم في تطبيق عملية التغيير، فمن خلال هذه المعلومات يمكن لقائد التغيير أن يحدد المجال الذي يحتاج للتغيير في المنظمة، كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الإنترنت في إتاحة كل المعلومات عن العمليات السابقة التي تم تنفيذها، إذ يمكن عن طريق الشبكة الولوج السريع إلى قاعدة البيانات المتوفرة داخل المنظمة والاطلاع على كافة البرامج التغييرية التي نفذت، وكيف نفذت وكذا معرفة النتائج التي حققتها وهل هي فعالة فيقتدى بها، أم سلبية فيتم تفاديها، وهذا سيؤدي إلى تثمين وإثراء عملية التغيير شكلا ومحتوى، وقاعدة البيانات تمكن قائد عملية التغيير من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج العملية التغييرية، بل في بعض الأحيان تقدم له البديل الأمثل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في مساعدة قادة التغيير في حالة الرغبة بإضافة معلومات أو بيانات جديدة إلى الملفات، أو تغيير بيانات موجودة تبعا لمعلومات تم استحدثها، البحث أو الاستعلام عن معلومات، وأيضا قاعدة البيانات تسهل لهم ترتيب وتنظيم البيانات الخاصة بعملية التغيير داخل ملفات، وعرض البيانات في شكل تقارير أو نماذج منظمة، بالإضافة لذلك فهي تسمح لقيادة التغيير بمتابعة التغيرات التي تحدث في البيانات المخزنة وإدخال التعديلات اللازمة عليها، حتى تكون دائما في الصورة الملائمة لاستخدامها فور طلبها، وتسمح بإجراء العمليات الحسابية والرسومية كحساب المجموع النهائي أو المجموع الفرعي أو المتوسط الحسابي لبيانات مطلوبة ورسمها بالشكل المطلوب، وتساعد على تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها بحيث لا تتاح أية معلومات لأي شخص ليس له الحق في الاطلاع عليها. ومن خلال هذا يتبين لنا أن قواعد البيانات تؤثر بشكل كبير في قيادة التغيير التنظيمي، لأن عملية التغيير التنظيمي تحتاج إلى قواعد البيانات في مختلف مراحلها.

المطلب الثاني: أثر البرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي.

البرمجيات هي اللغة والوسيلة التي يتم من خلالها تعامل المستخدمين مع البيانات المخزنة بالآلات، أو هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بلغة الحاسوب والتي تختص مهمتها في معالجة البيانات، فنجد برمجيات النظام مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات الحاسوب، وبرمجيات التطبيق التي توجه الحاسوب لاستخدام معين من قبل المستخدم النهائي، وتتيح بعض برامج الحاسب على وضع خطط مسبقة لعملية التغيير أو المساعدة في ذلك، وتساهم أيضا هذه البرامج في تنمية قدرات قادة التغيير، كما تقوم بعض البرامج بعمليات مثل نسخ البيانات من وسيط إلى آخر، وترتيب البيانات وفرزها بطريقة منطقية مما يسهل معالجتها، ونقل البيانات، والتحكم بمواقع التخزين، وتحويل هيكلية البيانات إلى الشكل الذي يتلاءم وطبيعة المعالجة المطلوبة وعنونة الملفات ونسخها وطباعتها ودمجها وصيانتها وتحميلها، كما أن قادة

التغيير يمكن أن يستخدموا برمجيات التطبيق لغرض تأدية نشاطات، مثل معالجة الكلمات، أو تطوير صفحة على الشبكة العنكبوتية، أو إدارة بيانات خاصة بعملية التغيير في المنظمة، أو المساعدة في القيام بتحليل إحصائي خاص بعملية التغيير التنظيمي، فبرامج ترجمة اللغات تسهل لقادة التغيير بفهم لغة الحاسوب وذلك من خلال ترجمتها إلى لغة مفهومة، كل هذا يعتبر تأثيرا إيجابيا للبرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي، حيث أنه يمكن أن يتأثر قادة التغيير بالبرمجيات بشكل سلمي وذلك في حالة ما كان قادة التغيير لا يعرفون طريقة استخدام هذه البرامج، مما قد يؤدي إلى مقاومة العمل بهذه البرمجيات وعدم القبول بإدخالها إلى المنظمة.

المطلب الثالث: أثر الشبكات على قيادة التغيير التنظيمي.

تسمح الشبكات باستغلال قدرات الاتصال عن بعد، وهذا ما يسمح بتبادل المعلومات بكل سهولة ويسر، إن الآثار المترتبة على تعميم الاتصالات الالكترونية وتوسع انتشار الإنترنت، وتعدد البرامج المعلوماتية المتعلقة بالإدارة المندمجة على التنسيق من جهة وتدفق المعلومات من جهة أخرى، مهمة للغاية حيث بينت بعض الدراسات أن هنالك تحسنا كبيرا في المعلومات من خلال استخدامات الإنترنت، مما أسهم بقدر كبير في تطوير طرق تقاسم المعلومات داخل المنظمة. وتتيح أيضا شبكة الإنترنت للمسؤولين على عملية التغيير التنظيمي إمكانية معرفة خطط وبرامج عمل كافة الإدارات الأخرى، وبالتالي يمكن وضع خطط واقعية ومتناسقة لتنفيذ برامج عملية التغيير التنظيمي. كما تتيح شبكة الإنترنت أيضا إمكانية تتبع إجراءات عملية التغيير، وتحديد نقاط الاحتكاك وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه لاحتياجات عملية التغيير.

أما فيما يخص الشبكة العالمية الأنترنت فهي تتيح إمكانية التعرف على برامج التغيير المتاحة عالميا، وخطط وأساليب تنفيذها وكذا تكلفتها، حيث يتمكن المسئول على عملية التغيير من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ، ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج. فالיום وبفضل شبكات الاتصال أصبح بمقدور أي مسؤول عن عملية التغيير تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب. كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من القادة.

ونجد أيضا أن شبكة الأنترنت تساعد في معرفة التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات للقيام بعملية التغيير وقيادتها، مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر. أما شبكة الإكسترنات فهي تساعد في معرفة كيفية تسيير العملية التغييرية من قبل قيادة التغيير في المؤسسات الأخرى. ومن هذا نستنتج أن هناك تأثير كبير لشبكات الاتصال على قيادة التغيير التنظيمي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة، حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية هذه الدراسة ومكانتها بالمقارنة مع الدراسات التي سبقتها، وستناول من خلال هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات سواء النظرية أو الميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة بشيء من

التحليل والتفسير من خلال المطلب الأول، والذي سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أما في المطلب الثاني فسنتناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع قيادة التغيير التنظيمي، أما فيما يخص المطلب الثالث فسنستعرض أهم الدلالات التي تمخضت عن هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبوجهات نظر مختلفة سواء لتفسير العلاقة أو إبراز الدور بينهما وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت إليه البعض من هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (نوفل عبد الرضا علوان ومحمد زكي عبد الرزاق، 2016).

تهدف هذه "الدراسة" إلى التعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في مجال العمل السياحي والفندقي، والتعرف على أسباب ظهور السياحة الالكترونية ومفهومها وأهميتها في مجال العمل السياحي والفندقي، وتهدف أيضاً إلى تقديم مجموعة مقترحات يمكن أن تساهم في رفع مستويات استخدام الأعمال الالكترونية في شركات السياحة والسفر وبما يضمن تحقيق تطوير نحو الأفضل للخدمات التي تقدمها هذه الشركات، بينما تكون مجتمع البحث من جميع شركات السياحة والسفر العاملة في مدينتي بغداد وكرلاء والذي بلغ عددها (370) شركة، بحيث تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة من خلال توزيع (72) استبانة والتي تشكل (20%) من حجم المجتمع الأصلي، وقد استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لإنجاز الإطار التطبيقي لهذه الدراسة، ومن بين هذه الأساليب نجد الوسط الحسابي، والتحليل العاملي، معامل الارتباط وأخيراً معامل التحديد، ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى عدة نتائج وتوصيات منها: ظهور اهتمام وتوجه جاد لمتغير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر وينسب عالية، حيث يرتبط متغير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر بعلاقة ايجابية قوية وطردية وذات دلالة معنوية مع متغير تطوير الخدمات المقدمة، وكذا استنتجت الباحثان بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر في شركات السياحة والسفر تأثيراً ايجابياً في تطوير الخدمات المقدمة، من خلال امتلاك ادارات هذه الشركات الموارد البشرية الكفؤة في تقنيات الحاسوب والتي تساهم في تصميم احداث العروض وتقديم أجود الخدمات للسياح، ولذلك يوصي الباحثان بتشجيع الأفكار والدراسات التي يقدمها الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل على التواصل المستمر معهم واشراكهم في المشاريع المستقبلية، وأيضاً الاهتمام بالنواحي القانونية ووضع التشريعات التي تنظم استخدامات الأنترنت في التجارة والتسويق السياحي.¹

تهدف هذه "الدراسة"² إلى التعرف على فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في مؤسسات المعلومات وتحليل العلاقة ما بين الادوات والأداء التنظيمي، حيث تم تطوير استمارات بحثية تتعلق بمتغيرات

¹نوفل عبد الرضا علوان ومحمد زكي عبد الرزاق (2016): استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر وأثرها على عملية تطوير الخدمات المقدمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، بغداد، العراق، ص. ص 171- 202.

²حيدر حسن محمد (2014): قياس فاعلية الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء التنظيمي لمؤسسات المعلومات: دراسة تحليلية، المجلد 15، العدد 01، الجامعة المستنصرية، العراق، ص. ص 99- 131.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (153) من مديري الأقسام والشعب وموظفيهم في سبع مؤسسات معلومات ومراكز بحث، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في معالجتها مثل المقياس الإحصائي الوصفي ومعامل الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات منها:

- يوجد لدى غالبية مؤسسات المعلومات ومراكز البحث قسم للحاسب الإلكتروني.
- بينت الدراسة أن نسبة الربط الإلكتروني للحاسوب بشبكات الإنترنت بلغت (62,3%) لدى المدراء في مؤسسات المعلومات والمراكز البحثية وأن (79%) من المؤسسات ومراكز البحث لا يتوفر لديها الربط الداخلي لأجهزة الحاسوب الإلكتروني بين الأفراد وبين أقسام وشعب المؤسسات ومراكز البحث.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات (الإنترنت، الإنترنت) في عمليات تبادل المعلومات بين الإدارة وفرق العمل ومستفيديها والباحثين.
- تفعيل استخدامات أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالربط الداخلي لأجهزة الحاسوب الإلكتروني بين الوحدات والأقسام التنظيمية لما لذلك من أهمية في تسهيل وتسريع أداء العمليات ولما له من أثر كبير في تحسين الأداء التنظيمي.
- الاستغلال الأمثل لشبكات الإنترنت بالتعامل مع المستفيدين والباحثين باعتبارها من أهم الموارد الاستراتيجية المنخفضة الكلفة كمصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية.

- بناء جسور التعاون والتحالف العلمي والمعلوماتي بين مؤسسات المعلومات ومراكز البحث المبحوثة في عمليات تصنيع خدمات المعلومات وتحسين جودتها.

ثانيا: دراسة (العربي عطية، 2012).

تهدف هذه "الدراسة"¹ إلى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية وذلك من خلال البحث في حجم الأداء ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وسرعة الانجاز وتبسيط العمل، بينما تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة ورقلة (الجزائر) بمختلف فئاتهم الوظيفية والبالغ حوالي (1799) موظفا وموظفة، وقد تم اختيار عينة بحث عشوائية عددها (61) موظف وموظفة، وقد قام الباحث باستعمال عدة أساليب إحصائية، مثل تحليل الاعتمادية، ومعامل (Alpha Cronbachs) ومقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى نتائج وتوصيات منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين ما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة، ولذلك يجب العمل على تحديد الهدف من الجهاز الإداري في ظل التغيرات العالمية وإعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية والعمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

¹العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، ص. ص 321 - 332.

بشكل دائم ومستمر ويتناسب مع طبيعة العمل وأيضاً العمل على رفد الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: دراسة (فادن غالية، 2015).

تهدف هذه "الدراسة"¹ إلى البحث عن أساليب وآليات لزيادة فعالية وكفاءة القرارات الاستراتيجية على المدى القصير وعلى المدى الطويل من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة إيجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقرارات الاستراتيجية، وأيضاً تهدف إلى لفت انتباه أنظار المؤسسات لأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتفسير علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد استخدمت الباحثة الاستمارة كوسيلة تم استخدامها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات مدعومة بمقابلة مباشرة مع مدير المؤسسة، حيث كانت هذه المقابلة شخصية على شكل حوار مع مدير مديرية الموارد البشرية مطاحن الزيبان "القنطرة"، كما تمت إجراء مقابلة أيضاً مع مستشار التوجيه لمصلحة الموارد البشرية للمؤسسة وأغلب مستخدمي التأطير، بحيث كانت الباحثة تطرح أسئلة ليتم الإجابة عليها من طرف الباحثين، وتوصلت الباحثة إلى نتائج عديدة منها: عدم وجود حرية في استخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة محل الدراسة كما هو مرغوب فيه، وأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست كاملة حيث لا نجد استخدام لشبكات الانترنت والأنترنات والإكسترنات ولكن على مسؤوليتها إدراك بأن لها أثر على القرارات الاستراتيجية، وأيضاً سهولة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن المهارات الفنية المتخصصة لتنمية مؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة" بسكرة، ولذلك توصي الباحثة المسؤولين في المؤسسة أن يقوموا بتشخيص المحيط واختيار الأدوات التكنولوجية التي تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة، وتوصي أيضاً بزيادة درجة الحرية في استخدام هذه التكنولوجيا للعمل براحة أكثر مع زيادة استعمال شبكة الأنترنيت للاستفادة أكثر من الخدمات التي تقدمها، وإنشاء قسم خاص بالإعلام الآلي ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد المختصين في هذا المجال.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بقيادة التغيير التنظيمي.

بهدف الإطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بقيادة التغيير التنظيمي، سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وأهم الاستنتاجات التي جاءت بها، والاقتراحات التي أوصت بها.

أولاً: دراسة (أياد حماد وتيسير زاهر، 2011).

تهدف هذه "الدراسة"² إلى وصف أبعاد القيادة الإدارية التحويلية والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتشخيصها، كما تهدف إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي، والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المؤسسة محل التطبيق، كما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثان على الدراسة الميدانية من خلال قائمة الاستقصاء،

¹ فادن غالية (2015): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة حالة مطاحن الزيبان "القنطرة"، رسالة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

² أياد حماد وتيسير زاهر (2011): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا، ص. 383 - 403.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

وإجراء التحليل الاحصائي لاختبار صحة الفروض باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ومع ايجابية العلاقة فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب، كما أوضحت النتائج التحليلية وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ولذلك يجب التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية.

ثانياً: دراسة (بوعلاق نوال وسعيد يحيى، 2014).

تبرز أهداف "الدراسة"¹ من خلال إبراز حتمية التغيير وضرورته بالنسبة للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير، ومقاومته وطرق التغلب عليه، وإبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، وأهم قضايا التغيير الثقافي وآلياته ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهتها والفوائد العائدة على الفرد والمنظمة من خلاله، وتمثلت عينة الدراسة في (30) عاملاً من مؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق، فرع سيدي حويلد (ورقلة)، وقد خلصت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وتحظى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير، لذلك يجب على المؤسسة التي ترغب في التغيير من تحليل وتقييم القوة والضعف في أدائها الحالي، ثم تفعيل قياداتها الادارية لتكثيف وأقلمة الثقافة الوافدة مع الثقافة المحلية مما يمكنها من إحداث التغيير المرتقب.

ثالثاً: دراسة (هدى بنت عبد الله الحديشي وهيفاء بنت محمد المطيري، 2014).

هدفت هذه "الدراسة"² إلى مناقشة وتحليل دور القيادات في إدارة التغيير، وقد قامت الباحثتان بالاطلاع على كثير من الدراسات الميدانية حول موضوع قيادة التغيير بشكل خاص وإدارة التغيير بشكل عام، وذلك للتعرف على الواقع الفعلي ومدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ورقة العمل هي أن فعالية المديرين ليست بالدرجة الكافية لإنجاح واستمرار جهود التغيير، ووجود عدد من المعوقات تحول دون ممارسة المديرين لأدوارهم القيادية أهمها وجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز وجمود الأنظمة واللوائح المعمول بها وعدم وجود آلية واضحة لتقوم جهود التغيير ونقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير وغياب المعلومات الدقيقة اللازمة لإحداث التغيير وغياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التغيير.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت كل ما يخص المتغير الأول والثاني على حدة نجد توافق في نظرة هذه الدراسات حول أهمية كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أظهرت هذه الدراسات شرحاً مفصلاً لأهمية هذين المتغيرين وتم ذكر أهم مقومات نجاحهما في المؤسسات وأهم المعوقات التي تواجههما. ومما هو ملاحظ من هذه

¹بوعلاق نوال وسعيد يحيى (2014): نفس المرجع.

²هدى بنت عبد الله الحديشي وهيفاء بنت محمد المطيري (2014): نفس المرجع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الدراسات هو أنها أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغيرين، فقد تناولت الدراسات الأولى والخاصة بالمتغير الأول كلا من مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمفاهيم الخاصة بها، وأهم مقومات نجاحه وأهم المعوقات التي تواجهه، حيث توافقت معظمها في أن مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل في البرمجيات، قواعد البيانات والشبكات، كما اعتبرته موضوعا فرض نفسه على ساحة الاهتمامات داخل المؤسسة وهذا بسبب اشتداد المنافسة في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بقيادة التغيير التنظيمي فقد أفادتنا هذه الدراسات في الجانب النظري، حيث تطرقت إلى مفهوم قيادة التغيير، أساليب قيادة التغيير، وأوضحت أيضا المهارات والصفات والأدوار التي تخص قادة التغيير، وأبرزت أهميتها الكبيرة لنجاح عملية التغيير التنظيمي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات بأن عملية القيادة فيما يخص عملية التغيير صعبة لأنها تحتاج إلى المعلومات الكافية والخبرات المتعددة وصفات خاصة يجب أن تتوفر في قادة التغيير.

وجهت هذه الدراسات عدة توصيات، ومقترحات من شأنها أن تساعد المنظمات، ومن بينها وجوب تفعيل استخدامات أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والاهتمام بها لمواكبة التغيرات، وأيضا وجوب تشكيل قيادة خاصة بالتغيير، تمتلك خبرة في مجال قيادة التغيير التنظيمي، أو تخضع لعملية تدريبية وتكوينية لضمان نجاح هذه العملية.

خلاصة.

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميته مرورا بمختلف الأبعاد والمكونات وكذا الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيقه والخصائص التي يتميز بها أيضا، وقد تطرقنا أيضا إلى قيادة التغيير التنظيمي من حيث تعريفها وأهميتها بالنسبة للمنظمات ودورها في نجاح التغيير وأساليبها وتصنيفاتها، وأدوار قادة التغيير وكذا الصفات والمهارات التي يجب أن يتصفوا بها، وقد تعرفنا في هذا الفصل على كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي وأيضا الدراسات التي درست المتغيرين. وسنحاول في الفصل الموالي استكمال دراستنا وذلك بالتطرق للإطار المنهجي للدراسة.

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، وتطبيقي، وإمكانية تجسيد ذلك التراكم في بيئة الأعمال للمنظمات واقعا وحاضرا ومستقبلا، وبعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف جوانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك أهميته ومختلف أبعاده، وكذلك مختلف الجوانب المكونة لقيادة التغيير التنظيمي، ومدى حاجة المنظمات إلى تلك القيادة، سنحاول من خلال هذا الفصل استكمال دراستنا للإطار المنهجي للدراسة. حيث يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها، والمجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر (باتنة)، وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

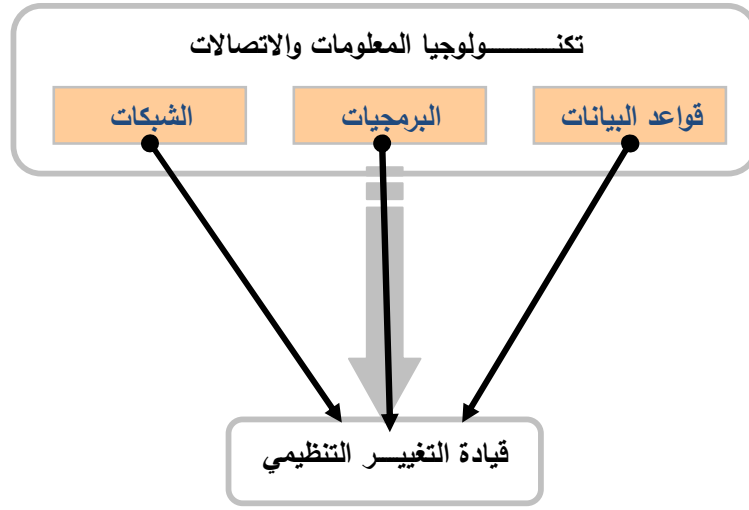
المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

يخص هذا المبحث تحديد متغيرات الدراسة والنموذج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الأول، أما فيما يخص المطلب الثاني فسيتم تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة وقد تم صياغة فرضية واحدة رئيسية والتي تنبثق عنها عدة فرضيات فرعية.

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

انطلاقا مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي تم قياسه من خلال أبعاده (قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات)، ومتغير تابع تمثل في قيادة التغيير التنظيمي، تم قياسه من خلال توفر المهارات، المعارف، والقيم.

الشكل (04): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة "هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر على قيادة التغيير التنظيمي" ومن أجل التحقق من وجود هذا التأثير أو عدمه، وبهدف بلوغ أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية أخرى، وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

أولاً: الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

ثانياً: الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لقواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للبرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للشبكات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضيات بهدف تحديد ما إذا كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات تأثير ذو دلالة إحصائية على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

واستنادا على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى الأبعاد الثلاثة المعبرة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالمتغير التابع، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان تأثير كل من قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات على قيادة التغيير التنظيمي، ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود هذا الأثر أو نفيه.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث وهذا ما سنوضحه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنوضح فيه حدود الدراسة في المجال البشري، المكاني، الزماني، والمجال الموضوعي.

المطلب الأول: منهج البحث.

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا وكيفيا، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها. وتم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث، وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة

بالمجالات التالية:

أولاً: المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة من الأفراد، أو عدة جماعات، وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة في مختلف الأقسام وكذلك التخصصات والوظائف.

ثانياً: المجال المكاني: الدراسة تم إجراؤها في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تقع بولاية باتنة.

ثالثاً: المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تجمع فيه البيانات، وقد استغرق إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة من 2018/05/02 إلى 2018/05/10.

رابعاً: المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأثر الذي تلعبه في تعزيز قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يناقش هذا المبحث منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث، ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها وأخيراً يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدقاً وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصبون في اهتمام الدراسة المتعلقة بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر (باتنة) وذلك لأهمية هذه المؤسسة، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من الإطارات ذو المعرفة والخبرة، وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع (35)

استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (31) استبيان وهو ما يعادل (88.57%).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى، لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. في هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي تم استخدامها في إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة والتي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب.

أولاً: المصادر الثانوية لجمع البيانات.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة والتي تتمتع بدرجة من المصداقية.

ثانياً: المصادر الأولية لجمع البيانات.

تعرف المصادر الأولية بأنها المصادر التي تتضمن معلومات تنشر لأول مرة، وتعتبر معلومات المصادر الأولية أقرب ما تكون للحقيقة لذلك فإن كثير من الباحثين يعتبر هذه المصادر من أهم الأشياء التي لا غنى له عنها في بحثه، لأنها تمدّه بمعلومات وبيانات ذات مصداقية عالية. كما أنها مهمة من جانب إجراء المقارنات بين الموضوعات ذات العلاقة بدراسة الباحث، سواء منها الزمنية أو النوعية والكمية، ويتم الحصول عن تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو عن طريق النماذج المحددة التي تتم عن طريق الزيارات الميدانية.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (الدراسة).

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني أبعاد قيادة التغيير التنظيمي، والقسم الثالث خصص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشتمل على (النوع، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية، الترقية) والتي اعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (15) عبارة والتي تهدف لإبراز الجوانب التي تستند عليها قيادة التغيير التنظيمي.

القسم الثالث: يتكون من (17) عبارة تهدف لإبراز أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، من خلال كل من: قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات، وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (01): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1- 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

أما طريقة الإجابة فهي أن يختار المبحوث إحدى الإجابات الخمسة السابقة. ولتحديد مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة التغيير التنظيمي، تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات، حيث قمنا بحساب المدى حيث يعطى بالعلاقة التالية:

المدى = أكبر قيمة (في مقياس ليكارت وهي القيمة 5) - أقل قيمة (في مقياس ليكارت وهي القيمة 1)

وبما أنه سوف يتم تقسيم الإجابات إلى خمس مستويات فإن طول الفئة تحسب كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{المدى}) / (\text{عدد الفئات})$$

ومنه طول الفئة = $5/(1 - 5) = 0.8$.

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 - 1.79) دال على مستوى ضعيف جدا (درجة غير موافق تماما).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) دال على مستوى ضعيف (درجة غير موافق).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) دال على مستوى متوسط (غير متأكد).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) دال على مستوى مرتفع (درجة موافق).
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 - 5) دال على مستوى مرتفع جدا (درجة موافق بشدة).

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.020)، في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل "ألفا كرونباخ" لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين [0-1]، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولاً وكلما اقترب من الواحد نعب عنه بثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة.
- **معامل الصدق:** الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في الدراسة (النوع، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية، والترقية).
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور قيادة التغيير التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.
- معامل التحديد: وهو مربع معامل الارتباط وهو يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى تغيرات في المتغير المستقل.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث التي تم اعتمادها، والمتمثلة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي والتحليل، ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، من أجل الحصول على نتائج تتميز بالدقة والوضوح والمصدقية بغرض خدمة أهداف الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: هل هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بياتنة، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول صدق وثبات الاستبانة والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المبحث الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين، في حين كان المبحث الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول: صدق وثبات الاستبانة والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج حساب معاملات صدق وثبات الاستبانة وكذلك الوصف الإحصائي لأفراد المجتمع.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبانة.

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل (ألفا كرونباخ)، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات، وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات وعبارات الاستبانة كما يلي:

الجدول (02): معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	قيمة معامل الثبات	العبارات	محاور الاستبانة
0.90	0.81	(5 - 1)	امتلاك المعارف
0.96	0.92	(10 - 6)	امتلاك المهارات
0.93	0.87	(15 - 11)	امتلاك القيم
0.97	0.95	(15 - 1)	قيادة التغيير التنظيمي
0.88	0.77	(21 - 16)	قواعد البيانات
0.91	0.83	(27 - 22)	البرمجيات
0.93	0.86	(33 - 28)	الشبكات
0.96	0.92	(33 - 16)	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.98	0.96	(33 - 1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ)، كانت مرتفعة للمتغير التابع "قيادة التغيير التنظيمي" حيث بلغت (0.95) في حين بلغت قيمة عامل (ألفا كرونباخ) للمتغير المستقل "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (0.92)، وهي قيمة قوية وجيدة. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية فبلغت (0.96)، وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبانة. أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لقيادة التغيير التنظيمي (0.97)، وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بلغت (0.96)، وهما قيمتين مرتفعتين وعليه نقول أن العبارات التي تندرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة، ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0.98)، وبناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من النوع، ووحدة الارتباط، والمؤهل العلمي، والمجال الوظيفي، والعمر، وسنوات الخبرة، والدورات التكوينية، والترقيات لدى أفراد المجتمع.

الجدول (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية.

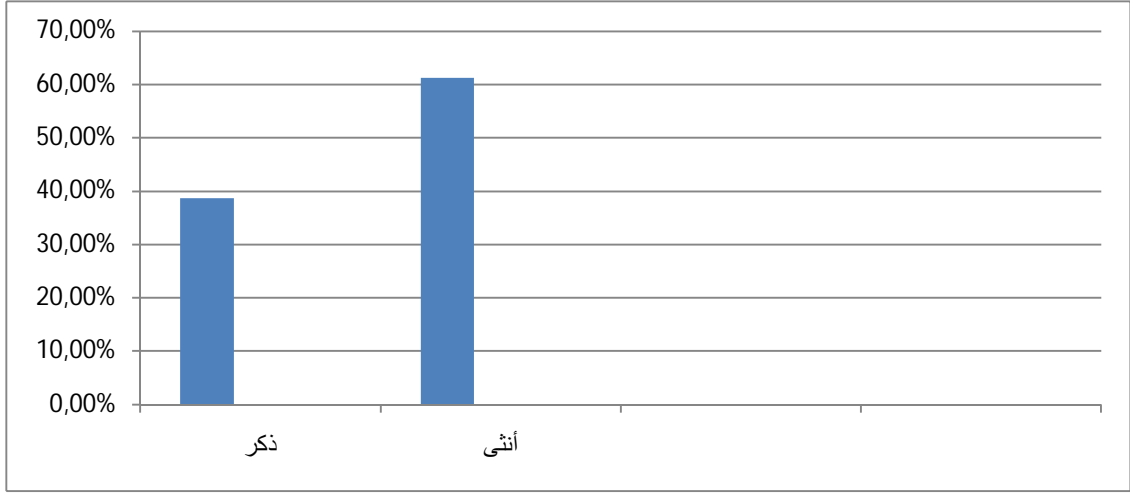
النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغيرات الشخصية	
38.7	12	ذكر	النوع
61.3	19	أنثى	
100	31	المجموع	
12.9	4	شهادة ثانوية	المؤهل العلمي
25.8	8	شهادة د. ج. ت	
54.8	17	شهادة ليسانس	
6.5	2	شهادة مهندس	
100	31	المجموع	
22.6	7	من 27 إلى 31	العمر
35.5	11	من 32 إلى 36	
29.0	9	من 37 إلى 41	
6.5	2	من 42 إلى 46	
3.2	1	من 47 إلى 51	
3.2	1	من 52 إلى 56	
100.0	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1- النوع: يتضح من الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) نجد أن الإناث هو الجنس الغالب في هذه المؤسسة، بحيث بلغت نسبتهم (61.3%) من أفراد عينة الدراسة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة ب(38.7%) من أفراد العينة هي من فئة الذكور، وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هي من فئة الإناث.

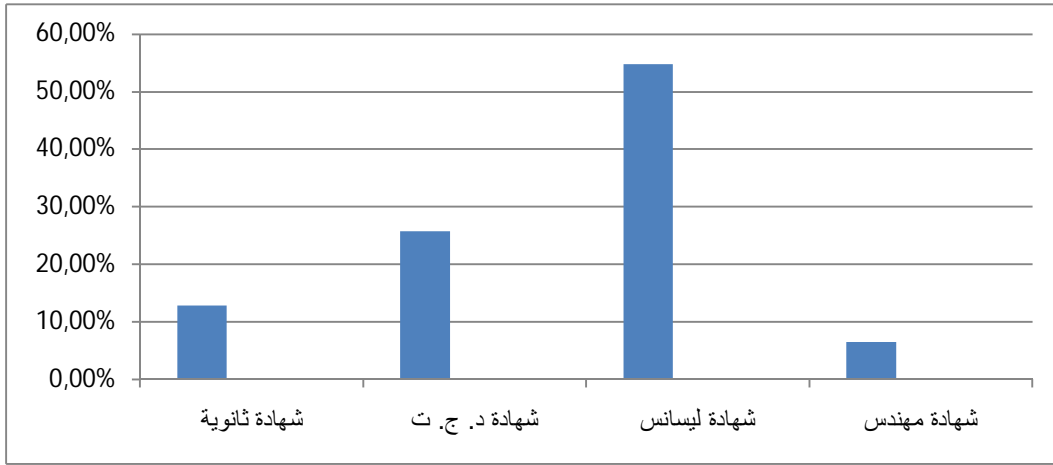
الشكل (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

2- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (03) والشكل رقم (06) يتبين أن نسبة (54.8%) من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي يصل إلى شهادة ليسانس، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته (6.5%) من أفراد مجتمع الدراسة تجاوزوا هذا المستوى التعليمي، ونالوا على شهادات مهندسين، هذا وأن الأفراد الحائزون على شهادة "د. ج. ت" يمثلون نسبة (25.8%) من أفراد مجتمع الدراسة بما يتوافق مع ثمانية أفراد، في حين كان الأفراد ذي المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته (12.9%)، والملاحظ من خلال هذه النسب أن مؤسسة اتصالات الجزائر بياتنة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف، وقد تفسر هذه النتائج بالطبيعة البحثية لنشاط المؤسسة التي تتطلب مورد بشري يتميز بالكفاءة والمعرفة.

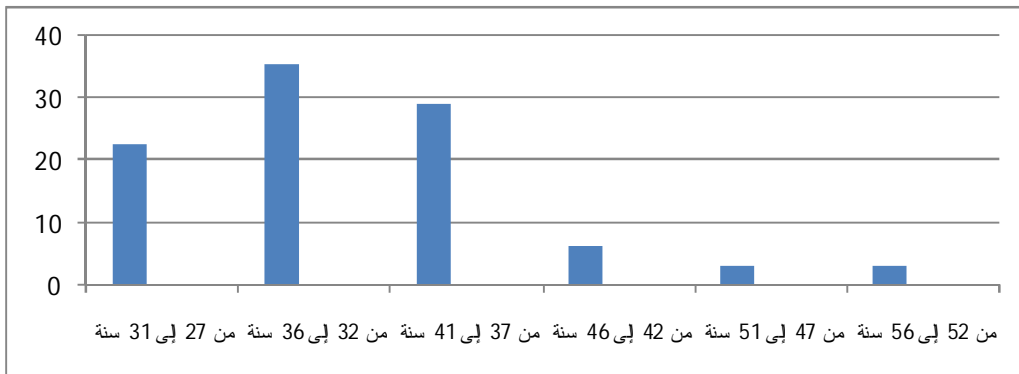
الشكل (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

4-العمر: من الجدول رقم (03) والشكل رقم(07) يتضح لدينا أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئتين العمريتين [36-32]، و [41-37] بنسبة (35.5%) و(29.0%) على التوالي، بما يوافق 20 فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن والجامعة بين عاملي الشباب والخبرة. بينما كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة هي (22.6%)، أما الأفراد من الفئة [46- 42] فكانت نسبتهم من أفراد مجتمع الدراسة (6.5%)، هذا وكان الأفراد الذين في الفئة [51-47] تمثل نسبتهم (3.2%)، وأيضا نفس النسبة (3.2%) بالنسبة للفئة العمرية [56-52].

الشكل(07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية.

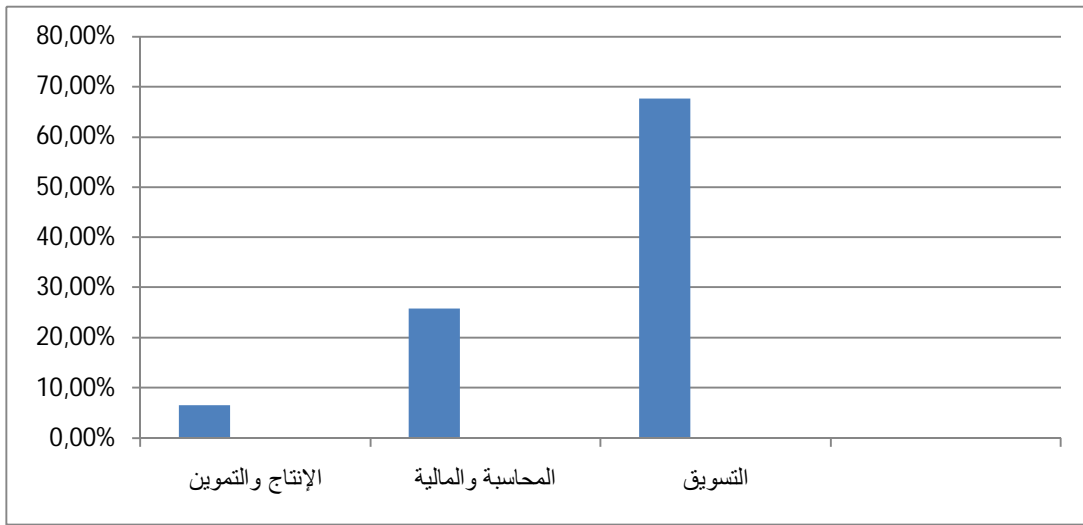
النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
0	0	مصلحة	وحدة الارتباط
0	0	دائرة	
0	0	مديرية	
100	31	وكالة	
100	31	المجموع	
6.5	2	الإنتاج والتموين	المجال الوظيفي
25.8	8	المحاسبة والمالية	
67.7	21	التسويق	
100	31	المجموع	
38.7	12	من 1 إلى 5	سنوات الخبرة
38.7	12	من 6 إلى 10	
12.9	4	من 11 إلى 15	
6.45	2	من 16 إلى 20	
0	0	من 21 إلى 25	
3.22	1	من 26 إلى 30	
100	31	المجموع	
38.7	12	بدون دورات تكوينية	الدورات التكوينية
45.2	14	من 1 إلى 5 دورات	
12.9	4	من 6 إلى 10 دورات	
3.2	1	من 11 إلى 15 دورات	
100	31	المجموع.	
83.9	26	بدون ترقية	الترقية
12.9	4	ترقية واحدة.	
3.2	1	ترقيتان.	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

1- وحدة الارتباط: من الجدول رقم (04) نجد أن جميع أفراد مجتمع الدراسة ينتمون إلى وحدة ارتباط واحدة وهي الوكالة، حيث بلغت نسبتهم (100%).

2-المجال الوظيفي: من الجدول رقم(04) والشكل رقم(08) يتبين أن النسبة الكبيرة من أفراد مجتمع الدراسة يعملون في مجال التسويق وذلك بنسبة (67.7%)، في حين نجد نسبة الأفراد العاملين في دائرة المحاسبة والمالية تصل إلى (25.8%)، بينما أقل نسبة للأفراد العاملين تتمثل في (6.5%)، والتي تنتمي إلى دائرة الإنتاج والتموين، ويرجع سبب ذلك إلى الطبيعة الوظيفية التي تتميز بها هذه المؤسسة.

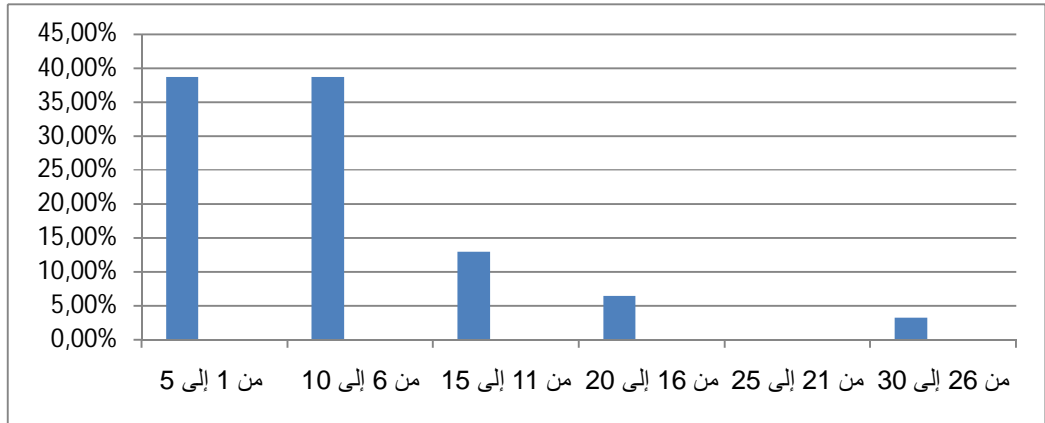
الشكل(08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

3-سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم(04) والشكل رقم(09) أن نسبة (38.7%) من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم تنتمي إلى الفئة [5 -1] سنة، وكذلك نفس النسبة (38.7%) بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة الذين عدد سنوات خبرتهم بين [6 -10] سنة، مما يشير إلى أن معظم الأفراد يمثلون مزيج بين قليلي الخبرة وأصحاب الخبرات، مما يؤكد حرص المؤسسة على نقل الخبرة المكتسبة إلى أفرادها الجدد من جهة ومحافظتها المؤسسة على الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءات، كذلك (12.9%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 و15 سنة، بينما كانت نسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم من الفئة [16 - 20] سنة تقدر ب (6.45%)، بينما لا نجد أي فرد من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرته من الفئة [21-25] سنة، والذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 26 و30 سنة كانت نسبتهم من أفراد مجتمع الدراسة تقدر ب (3.22%).

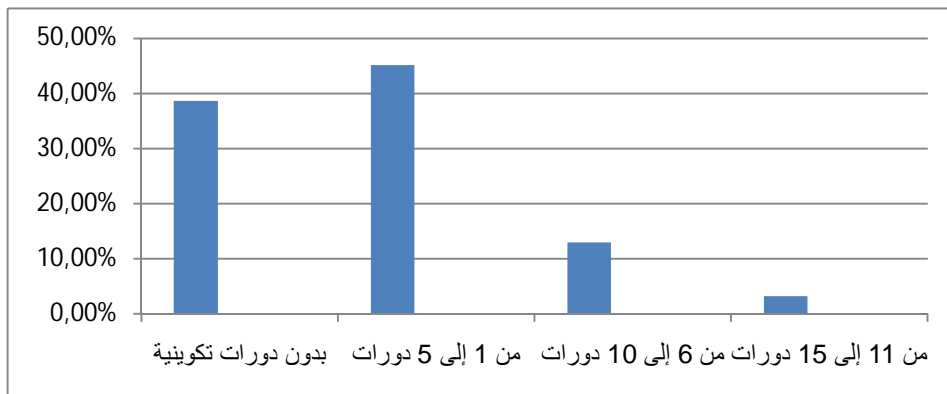
الشكل (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

4-الدورات التكوينية: من الجدول رقم (04) والشكل رقم (10) يتبين أنه 12 فرد من أفراد مجتمع الدراسة لم يجروا أي دورة تكوينية بنسبة (38.7%)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تشرف على تنظيم ندوات علمية والأفراد العاملين هم في تعلم وتكوين مستمر من خلال هذه الندوات والاحتكاك بأصحاب الخبرة والكفاءات، بينما نجد 14 من أفراد مجتمع الدراسة قد خضعوا لدورات تكوينية تتراوح بين دورة واحدة و5 دورات تكوينية وذلك بنسبة (45.2%)، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقصر في جانب التكوين، كذلك نجد 4 أفراد من مجتمع الدراسة قد أجروا دورات تكوينية تتراوح بين 6 دورات و10 دورات وهذا بنسبة (12.9%)، كذلك نجد أقل نسبة (3.2%) من أفراد مجتمع الدراسة قد خضعوا لدورات تكوينية تتراوح ما بين 11 و15 دورة تكوينية.

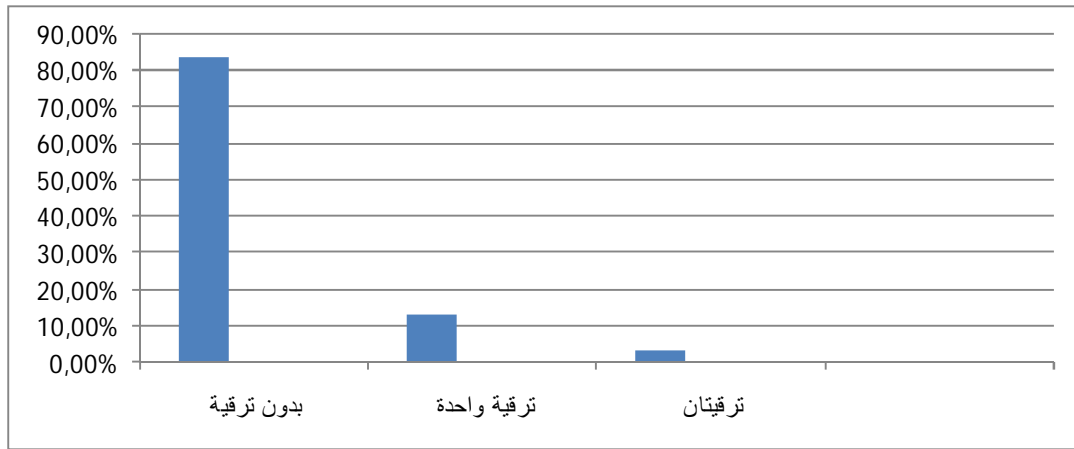
الشكل (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

5- الترقية: من الجدول رقم (04) والشكل رقم (11)، يتضح أن ما نسبته (83.9%) من أفراد مجتمع الدراسة، وبما يتوافق مع 26 فرد لم يتحصل على أي ترقية، وقد تفسر هذه النسبة المرتفعة لعدم استفادة أفراد المجتمع من الترقيات بالنسبة العالية أيضا لفئة الأفراد ذوي الخبرة القليلة، بينما نجد نسبة (12.9%) من أفراد مجتمع الدراسة أي 4 أفراد قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة على ترقية واحدة، كذلك لا نجد إلا فرد واحد في المؤسسة قد تحصل على ترقيتان وذلك بنسبة (3.2%).

الشكل (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

المبحث الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقا من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل عبارات "قيادة التغيير التنظيمي".

الجدول (05): اتجاهات الآراء بخصوص محور "قيادة التغيير التنظيمي".

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
3	موافق	1.02	3.58	التمتع بالمعرفة المتخصصة في مجال عمل المؤسسة.	المعارف
5	موافق	1.05	3.42	ثراء الثقافة العامة الشخصية والجماعية.	
2	موافق	1.10	3.71	القدرة على تحمل الصعوبات ومواجهة التحديات.	
1	موافق	1.20	3.77	الفهم العميق لاحتياجات المتعاملين.	
4	موافق	0.96	3.48	القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	
3	موافق	0.80	3.59	الإجمالي	
3	موافق	1.14	3.77	الثقة في النفس وفي مشاركة الآخرين.	المهارات
5	موافق	1.12	3.45	القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة.	
1	موافق	1.03	3.84	القدرة على التواصل والإقناع.	
2	موافق	1.17	3.77	الحس والذكاء والقدرة على بناء التصورات.	
4	موافق	1.20	3.61	التمتع بالحس الإبداعي والإبتكاري.	
2	موافق	0.98	3.69	الإجمالي	
1	موافق	1.13	4.19	تقدير واحترام الآخرين.	القيم
4	موافق	1.02	3.77	الاعتراف بجهود الأتباع وتشجيعهم.	
3	موافق	1.08	3.87	الانفتاح على الأفكار الجديدة وقبول الانتقادات.	
2	موافق	1.08	4.03	الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقانونية.	
5	موافق	1.30	3.65	الحرص على مشاركة الأتباع في الآراء والقرارات.	
1	موافق	0.91	3.90	الإجمالي	
	موافق	0.84	3.72	قيادة التغيير التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

1-المعارف: جاءت عبارة "الفهم العميق لاحتياجات المتعاملين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.77) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.19 – 3.40] حسب مقياس "ليكارث الخماسي"، بانحراف معياري (1.20)، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "القدرة على تحمل الصعوبات ومواجهة التحديات"، وكان وسطها الحسابي (3.71) بدرجة موافق وبانحراف معياري (1.10)، ونفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة "التمتع بالمعرفة المتخصصة في مجال عمل المؤسسة" ثالثاً، والعبارة "القدرة على تحديد الرؤية

المستقبلية للمؤسسة" رابعا، وأخيرا جاءت العبارة "ثراء الثقافة العامة الشخصية والجماعية" خامسا، وكذلك المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: (3.58)، (3.48)، (3.42)، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كالتالي: (1.02)، (0.96)، (1.05)، وبالنظر إلى مجمل عبارات مدى امتلاك المعارف نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب (3.59)، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، أما الانحراف المعياري فكان (0.80)، وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

2-المهارات: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي إلى الفئة [3.40 – 4.19] حسب مقياس "ليكارث الحماسي"، وقد جاءت عبارة "القدرة على التواصل والإقناع" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وانحراف معياري قدره (1.03)، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "الحدس والذكاء والقدرة على بناء التصورات" بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وانحراف معياري (1.17)، وثالثا نجد العبارة "الثقة في النفس وفي مشاركة الآخرين" بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.14)، أما فيما يخص عبارة "التمتع بالحس الإبداعي والابتكاري" فقد جاءت في الترتيب الرابع وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري يقدر ب (1.20)، وأخيرا نجد العبارة "القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة" في المرتبة الأخيرة بحيث كان متوسطها الحسابي (3.45)، وانحرافها المعياري (1.12)، وبالنظر إلى مجمل عبارات مدى امتلاك المهارات نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب (3.69)، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على استناد قيادة التغيير التنظيمي على مدى امتلاك المهارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، أما فيما يخص الانحراف المعياري فكان (0.98) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

3-القيم: من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ من متوسط إجابات المستجوبين على عبارات بعد القيم أنها ضمن اتجاهات آراء موافق كلها، وأن العبارة التي تنص على "تقدير واحترام الآخرين" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري (1.138)، كذلك تأتي العبارات "الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقانونية"، "الانفتاح على الأفكار الجديدة وقبول الانتقادات"، "الاعتراف بجهود الأتباع وتشجيعهم"، "الحرص على مشاركة الأتباع في الآراء والقرارات"، مباشرة بعد العبارة السابقة بمتوسطات حسابية تقدر ب (4.03)، (3.87)، (3.77)، (3.65) على الترتيب، كذلك نجد الانحرافات المعيارية لهذه العبارات تقدر ب (1.08)، (1.08)، (1.02)، (1.30) على التوالي، أما فيما يخص متوسط العبارات الإجمالي فيقدر ب (3.90) وانحراف

معياري يقدر ب (0.91) وهذا يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر بياتنة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن قيادة التغيير التنظيمي تستند على مدى امتلاك القيم.

ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور "قيادة التغيير التنظيمي" يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات هذا المتغير كان بدرجة موافق بحيث كان المتوسط الحسابي (3.72) ينتمي إلى الفئة [3.40 – 4.19] حسب مقياس "ليكارت الخماسي"، حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة بأن قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تستند على مدى امتلاك المعارف، ومدى امتلاك المهارات وكذا امتلاك القيم، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب (0.84) وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: تحليل عبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى ارتكاز المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال قواعد البيانات، والبرمجيات، والشبكات، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الجدول (06): اتجاهات الآراء بخصوص محور "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
3	موافق	1.02	3.61	سرعة النفاذ للبيانات والمعلومات المطلوبة.	قواعد البيانات
2	موافق	1.08	3.61	التذكير ببعض التجارب والخبرات الماضية للمؤسسة.	
5	غير متأكد	1.04	3.32	الإطلاع على الأحداث والمواقف المشابهة لدى المؤسسات المماثلة.	
1	موافق	1.14	3.65	التمكين من إجراء المقارنات وترشيدهم للقرارات.	
4	موافق	0.92	3.52	استحضار طرق وأساليب التعامل الناجحة.	
3	موافق	0.72	3.55	الإجمالي.	
2	موافق	1.10	3.71	الدقة في تحضير ومعالجة البيانات والمعلومات الضرورية.	البرمجيات
3	موافق	0.73	3.71	تفادي الأخطاء وتطوير القدرات البشرية.	
1	موافق	1.10	3.81	التمكين من استغلال الوقت والاستجابة السريعة.	
4	موافق	0.87	3.65	تبسيط إجراءات العمل وتخفيض التكاليف.	
5	موافق	0.89	3.48	التمكين من تجاوز الصعوبات وحل المشاكل المعقدة.	
6	موافق	0.92	3.45	المساعدة على تنظيم وتخطيط المهام.	
1	موافق	0.70	3.63	الإجمالي.	الشبكات
3	موافق	1.08	3.58	الربط والإمداد بالبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات بالمؤسسة.	
1	موافق	1.03	3.74	تطوير القدرة على التواصل وتبادل الآراء والأفكار.	
4	موافق	1.12	3.52	توحيد الجهود وبناء الثقافة المشتركة.	
6	موافق	1.17	3.45	التمكين من العمل عن بعد في الزمن الحقيقي.	
2	موافق	0.95	3.61	السرعة في تنفيذ المهام والأعمال.	
5	موافق	1.12	3.48	رصد الفرص والتهديدات الخارجية.	
2	موافق	0.83	3.56	الإجمالي.	
	موافق	0.67	3.58	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

1- قواعد البيانات: من الجدول رقم (06)، نستخلص أن عبارة "التمكين من إجراء المقارنات وترشيدهم للقرارات" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وبدرجة موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.19-3.40] حسب مقياس "ليكارث الخماسي"، بانحراف معياري (1.14)، وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "التذكير ببعض التجارب والخبرات الماضية للمؤسسة" وكان وسطها الحسابي (3.61) بدرجة موافق وبانحراف معياري (1.08)، وبنفس المتوسط

الحسابي (3.61) تأتي عبارة "سرعة النفاذ للبيانات والمعلومات المطلوبة" في المرتبة الثالثة وبانحراف معياري يختلف عن سابقتها يقدر ب (1.02)، أما فيما يخص المرتبة الرابعة فهي للعبارة التي تنص على "استحضار طرق وأساليب التعامل الناجحة" بمتوسط حسابي يقدر ب (3.52) وبانحراف معياري يقدر ب (0.92) وبدرجة موافق، وأخيرا نجد عبارة "الإطلاع على الأحداث والمواقف المشابهة لدى المؤسسات المماثلة" بمتوسط حسابي يقدر ب (3.32) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة غير متأكد لأنها تنتمي إلى الفئة [2.60 – 3.39] من مقياس "ليكارث الخماسي"، وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد قواعد البيانات نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب (3.55)، أي أن الاتجاه العام لأفراد مجتمع الدراسة يدل على استناد قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر على قواعد البيانات، أما الانحراف المعياري فكان (0.72) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

2- البرمجيات: من الجدول يمكن استخلاص ما يلي: جاءت عبارات هذا المحور كلها بدرجة الموافقة، أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي إلى الفئة [3.40 – 4.19] حسب مقياس "ليكارث الخماسي"، وقد جاءت عبارة "التمكين من استغلال الوقت والاستجابة السريعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وبانحراف معياري (1.10)، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "الدقة في تحضير ومعالجة البيانات والمعلومات الضرورية" بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (1.10)، وثالثا نجد عبارة "تفادي الأخطاء وتطوير القدرات البشرية" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.73)، كذلك تأتي العبارات "تبسيط إجراءات العمل وتخفيض التكاليف" رابعا، و"التمكين من تجاوز الصعوبات وحل المشاكل المعقدة" خامسا، وأخيرا تأتي "المساعدة على تنظيم وتخطيط المهام" سادسا، حيث كانت متوسطاتها الحسابية على هذا الترتيب (3.65)، (3.48)، (3.45)، وكذا جاءت انحرافاتها المعيارية كما يلي (0.87)، (0.89)، (0.92)، على الترتيب، وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد البرمجيات نلاحظ أن المتوسط العام يقدر ب (3.63) أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على استناد قيادة التغيير التنظيمي على البرمجيات في مؤسسة اتصالات الجزائر، أما الانحراف المعياري فكان (0.70)، والملاحظ من قيمته هو وجود قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3- الشبكات: من الجدول يتضح لنا أن كل العبارات الخاصة ببعده الشبكات جاءت بدرجة الموافقة، أي أن قيمة المتوسطات الحسابية لهاته العبارات تنتمي إلى الفئة [3.40 – 4.19] حسب مقياس ليكارث الخماسي، وقد جاءت عبارة "تطوير القدرة على التواصل وتبادل الآراء والأفكار" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبانحراف معياري

(1.03)، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة "السرعة في تنفيذ المهام والأعمال" بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وانحراف معياري (0.95)، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة "الربط والإمداد بالبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات بالمؤسسة" وكان متوسطها الحسابي يقدر ب (3.58)، أما انحرافها المعياري قدر ب (1.08)، كذلك تأتي العبارات "توحيد الجهود وبناء الثقافة المشتركة"، "رصد الفرص والتهديدات الخارجية"، "التمكين من العمل عن بعد في الزمن الحقيقي" في المرتبة الرابعة، والخامسة، والسادسة على الترتيب بمتوسطات حسابية قدرت ب (3.52)، (3.48)، (3.45) على الترتيب، وجاءت انحرافاتهما المعيارية كما يلي: (1.12)، (1.12)، (1.17)، وبالنظر إلى مجمل عبارات بعد الشبكات نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب (3.56)، أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تستند على الشبكات في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، أما الانحراف المعياري فكان (0.83) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

من خلال الجدول السابق يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان بدرجة موافق، بحيث كان المتوسط الحسابي (3.58) ينتمي إلى الفئة [3.40 - 14.19] حسب مقياس "ليكارث الخماسي"، حيث يرى أفراد العينة بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على الترتيب على كل من قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب (0.67) وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بقيادة التغيير التنظيمي، أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة Sig	(f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	النموذج
^a 0.000	57.892	14.195	1	14.195	الانحدار
		0.245	29	7.111	البواقي
			30	21.306	الإجمالي
مستوى الدلالة sig	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
0.842	0.202	0.485	0.098	الثابت	
0.000	7.609	0.133	1.013	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	
معامل الارتباط: (R=0.816)، معامل التحديد المعدل: (R ² =0.655)، معامل التحديد: (0.666) المتغير التابع: قيادة التغيير التنظيمي.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (57.892)، وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المستقل والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.816) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.655) وهذا يعني أن (65.5%) من التغيرات الحاصلة في قيادة التغيير التنظيمي تعود إلى تغيرات حاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و(34.5%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمتغير التابع المتمثل في قيادة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.609) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة عند مستوى الدلالة (0.05)".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المستوى الدلالة	(f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
Sig	المحسوبة		Df		
0.000 ^a	30.329	10.892	1	10.892	الانحدار
		0.359	29	10.414	الخطأ
			30	21.306	الإجمالي
مستوى الدلالة sig	(t) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
0.178	1.380		0.550	0.759	الثابت
0.000	5.507		0.152	0.834	قواعد البيانات.
معامل الارتباط: (R=0.715)، معامل التحديد المعدل: (R ² =0.494)، معامل التحديد: (0.511)، المتغير التابع: قيادة التغيير التنظيمي.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (30.329) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك بغية تحديد تأثير بعد قواعد البيانات على المتغير التابع المتمثل في قيادة التغيير التنظيمي.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.715) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.494) وهذا يعني أن (49.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "قيادة التغيير التنظيمي" تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل "قواعد البيانات" والباقي (50.6%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين قواعد البيانات وقيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.507) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد تأثير لقواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي".

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدرجات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f)	مستوى الدلالة
		Df		المحسوبة	Sig
الانحدار	12.326	1	12.326	39.803	^a 0.000
الخطأ	8.980	29	0.310		
الإجمالي	21.306	30			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0.412	0.535	0.771	0.447	
البرمجيات.	0.913	0.145	6.309	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.761)، معامل التحديد المعدل: (R ² =0.564)، معامل التحديد: (0.579)، المتغير التابع: قيادة التغيير التنظيمي.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (39.803) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر البعد المستقل والمتمثل في البرمجيات على المتغير التابع المتمثل في قيادة التغيير التنظيمي.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.761) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.564) وهذا يعني أن (56.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "قيادة التغيير التنظيمي" تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل "البرمجيات" والباقي (43.6%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين البرمجيات وقيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.309) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد تأثير للبرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي".

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير للشبكات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11.477	1	11.477	33.862	0.000 ^a
الخطأ	9.829	29	0.339		
الإجمالي	21.306	30			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	1.089	0.466	2.340	0.026	
الشبكات.	0.741	0.127	5.819	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.734)، معامل التحديد المعدل: (R ² =0.523)، معامل التحديد (0.539)، المتغير التابع: قيادة التغيير التنظيمي.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (33.862)، وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك بغية تحديد تأثير البعد المستقل والمتمثل في الشبكات على قيادة التغيير التنظيمي.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0.734) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي نسبيا بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.523) وهذا يعني أن (52.3%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "قيادة التغيير التنظيمي" تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل "الشبكات" والباقي (47.7%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الشبكات وقيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.819) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد تأثير للشبكات على قيادة التغيير التنظيمي".

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وتتمثل هذه النتائج في:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود تأثير معنوي لقواعد البيانات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين البعد قواعد البيانات وقيادة التغيير التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على استخدام قواعد البيانات سواء من خلال النفاذ للبيانات والمعلومات فيها أو من خلال تحديث وإثراء مخزون البيانات، وهو ما يمنح قيادة التغيير التنظيمي المعلومات والبيانات اللازمة التي تحتاجها.

أم بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فكانت نتيجة اختبارها وجود تأثير معنوي للبرمجيات على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد البرمجيات وقيادة التغيير التنظيمي، ويمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على استخدام مختلف البرمجيات في ممارسة أعمالها الإدارية، من خلال مساعدتها في تنظيم وتخطيط المهام، ما يسمح لقيادة التغيير التنظيمي من تبسيط إجراءات العمل وكذا تمكنها من تجاوز الصعوبات وحل المشاكل المعقدة وأيضاً تساعدهم في تفادي الأخطاء وتطوير القدرات البشرية.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي تقول أن للشبكات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، فكانت نتيجة اختبارها وجود أثر معنوي للشبكات على قيادة التغيير التنظيمي، ويعني ذلك أن

المؤسسة تعمل على تطوير القدرة على التواصل وكذا توحيد الجهود وبناء الثقافة المشتركة، وتحرص أيضا على الربط والإمداد بالبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات في المؤسسة وكل هذا يساهم في عملية قيادة التغيير التنظيمي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديه والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة التغيير التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، وفيما يلي سنستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالآتي:

- الفئة الغالبة من العاملين هم من فئة النساء، ونسبة الإناث تغلب نسبة الذكور، وهذا ما يعكس طبيعة العمل في المؤسسة، والذي لا يحتم على العامل العمل خارج المؤسسة والذي ربما يكون ملائما للمرأة، أما من الناحية العمرية لأفراد المجتمع فكانت مزيج بين الشباب والكهول، ونسبة ضئيلة سجلت في فئة كبار السن نسبيا.
- أن غالبية العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من حاملي الشهادات العليا، سواء شهادات ليسانس أو شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية، وهذا ما نعتبره عنصرا إيجابيا جدا، قد يساهم في زيادة كفاءة ومردودية المؤسسة.
- أن أغلب الأفراد المستجوبين لم تتم ترقيةهم، وحتى بالنسبة للفئة التي استفادت من الترقيات ومن خلال إجاباتهم لم تزيد عدد ترقيةهم عن 2 ترقية.
- أن غالبية العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة ذوي خبرات مهنية معتبرة يجب الاستفادة منها واستغلالها.

- إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على ترسيخ متطلبات قيادة التغيير التنظيمي، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة، كذلك بالنسبة لتوافر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات)، وبين المتغير التابع قيادة التغيير التنظيمي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات، على قيادة التغيير التنظيمي، كما أظهرت أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ككل على قيادة التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

- ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:
- حث المؤسسة على ضرورة تعزيز العمل الفرقي لأفرادها من خلال إعطائهم المجال للتعبير ومقترحاتهم والتي تساعد في تسهيل عملية قيادة التغيير التنظيمي.
- الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واقتراح تكوين ينمي من المهارات التكنولوجية للعمال والإطارات.
- إنشاء قسم خاص بالإعلام الآلي ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد المختصين في هذا المجال.
- زيادة درجة الحرية في استخدام هذه التكنولوجيا للعمل براحة أكثر.
- التخطيط الجيد لعملية قيادة التغيير التنظيمي، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ماهي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية قيادة التغيير التنظيمي.
- ضرورة تقليل الإدارة التوجه إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل عملية التغيير والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- رفع درجة الوعي بأهمية قيادة التغيير التنظيمي كأسلوب إداري، وتوفير المناخ المناسب لسيورها بأحسن طريقة من خلال بنية تكنولوجية وثقافة تنظيمية ملائمة.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية، والاستمرار في دعم وتأسيس شبكات الاتصال الداخلية في المؤسسة، لزيادة الوعي بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة ودورها في تسهيل عملية قيادة التغيير التنظيمي.
- التأكيد على العنصر الأكثر حيوية في نجاح استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية قيادة التغيير التنظيمي وهو العنصر البشري، الأمر الذي يتطلب اهتمام كبير من طرف المؤسسة، وحرصها على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، فمهما بلغ تطور المعدات التكنولوجية لا يمكن الاستفادة منها، ما لم يتوفر العنصر البشري المؤهل.

خلاصة الفصل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي كحالة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة. وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصلت الدراسة أنه يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "باتنة".

الخاتمة.

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر (باتنة)، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول منها تضمن البيانات العامة، أما الثاني فقد اشتمل على متغير قيادة التغيير التنظيمي بأبعاده والمتمثلة في المعارف، المهارات، والقيم، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثلة في قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (SPSS)، من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها الثلاث لها تأثير في تعزيز عملية قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، ومنه نستطيع القول بأن هذه المؤسسة تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال قواعد البيانات التي توفر لها جميع المعلومات والبيانات التي تحتاجها في كافة العمليات الإدارية، ومن خلال البرمجيات، وأيضا من خلال الشبكات التي تسهل عملية الاتصال بكافة أنواعه، سواء داخلي أو خارجي، كما نستطيع القول أيضا أن النتائج أشارت إلى وجود تأثير لهذه الأبعاد على قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة.

إن هذه الدراسة التي أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، تعتبر مساهمة متواضعة للتوصل لبعض الحقائق العلمية، والتي نتمنى أن تكون قد أسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن أهمية بعض العمليات الإدارية، والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المؤسسات، قصد المساهمة في النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات.

المراجع

أولاً: الكتب.

- 1- إبراهيم سلطان (2000): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 2- إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي (2004): نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 3- بشير عباس العلاق (2007): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- 4- ربحي مصطفى عليان (2015): إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 5- زياد عبد الكريم القاضي ومحمد خليل أبو زلطة (2010): تصميم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 6- سعد غالب ياسين (2009): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
- 7- سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- 8- سيد صابر تعلب (2011): نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 9- عبد الحميد بسيوني (2010): نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2005): نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المكتبة العصرية، مصر.
- 11- علاء السالمي وآخرون (2006): أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- فريد النجار (2007): التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية: محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 13- فؤاد الشرايبي (2008): نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 14- محمد الفاتح حمدي وآخرون (2011): تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة (الاستخدام والتأثير)، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر، الطبعة الأولى.

- 15- محمد عبد حسين آل فرج الطائي (2005): المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 16- مظهر شعبان العاني (2009): نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 17- نبيل محمد مرسي خليل (2014): نظم المعلومات الإدارية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.

ثانياً: المذكرات والأطروحات.

- 18- فادن غالية (2015): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة حالة مطاحن الزيبان "القنطرة"، رسالة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

ثالثاً: الدوريات والمجلات والملتقيات العلمية.

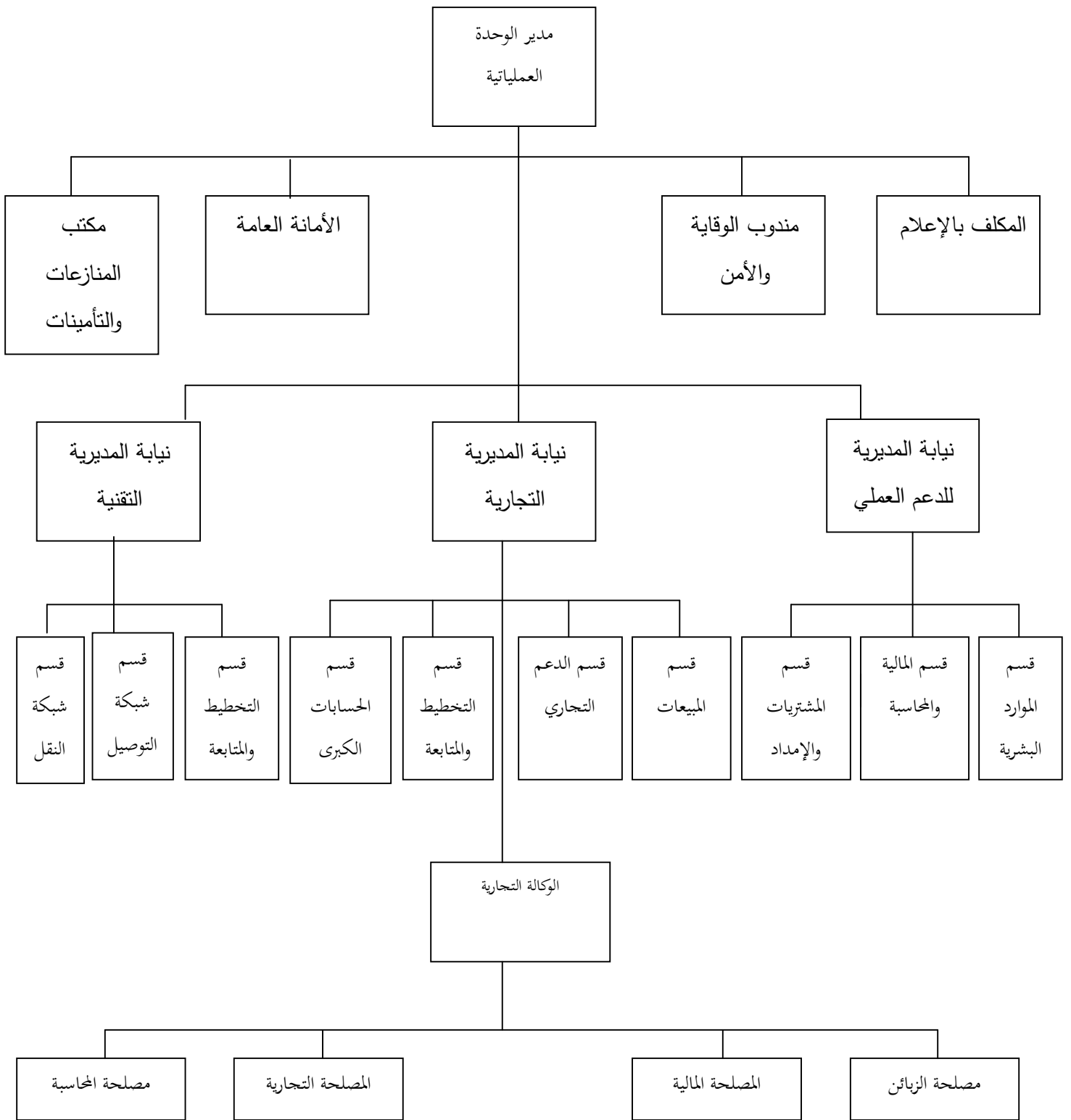
- 19- إبراهيم محمد علي الجزراوي ولقمان محمد سعيد (2009): أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة بغداد، العراق.
- 20- إياد حماد وتيسير زاهر (2011): أثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، جامعة دمشق، سوريا.
- 21- أياد محمود عبد الكريم الرحيم (2007): التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- 22- بثينة لقمان أحمد وآخرون (2006): اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 16، المعهد التقني، الموصل، العراق.
- 23- بوعلاق نوال وسعيد يحيى (2014): دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 24- حمزة محمد الجبوري (2017): تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 88، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
- 25- حيدر حسن محمد (2014): قياس فاعلية الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء التنظيمي لمؤسسات المعلومات: دراسة تحليلية، المجلد 15، العدد 01، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 26- خلود عاصم ومحمد إبراهيم (2013): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 29، عدد خاص، جامعة بغداد.

- 27- دجلة مهدي محمود (2014): تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء نخبة من المديرين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 15، جامعة واسط، العراق.
- 28- رعد يوسف كبرو وسلام عبد الجليل والي (2015): التدقيق الاستراتيجي وتأثيره في بناء المنظمة المتكاملة باستخدام تكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية لآراء الإدارتين العليا والوسطى في شركة خطوط الأنابيب النفطية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 102، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 29- شوقي ناجي جواد وآخرون (2013): أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96، جامعة عمان الأردنية، الأردن.
- 30- عبد الرسول جابر إبراهيم وصباح رحيم مهدي (2014): دور الاقتصاد المعرفي في بناء منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة المثني، العراق.
- 31- العربي عطية (2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 32- فرحات غول (2014): إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، العدد 03، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 33- لمياء سلمان الزبيدي ورؤى يونس جاسم (2015): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، جامعة عمان الأردنية، الأردن.
- 34- ماهر صبري (2009): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 35- محمد زرقون (2011): دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 36- مراح سميرة (2017): المنظمة بين التغيير والمقاومة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 05، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر.
- 37- مؤيد الساعدي وآخرون (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة كربلاء، العراق.

- 38- نوال بوعلاق وياسمينه عامرة (2017): دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتبسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق.
- 39- نوفل عبد الرضا علوان ومحمد زكي عبد الرزاق (2016): استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر وأثرها على عملية تطوير الخدمات المقدمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 47، بغداد، العراق.
- 40- هاشم فوزي دباس العبادي (2007): علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، جامعة الكوفة، العراق.
- 41- هدى بنت عبد الله الحديثي وهيفاء بنت محمد المطيري (2014): قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، السعودية.
- 42- هديل داهي عبد الله (2009): أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك، المجلد 04، العدد 02، جامعة الموصل، العراق.
- 43- يجياوي الهام وبوحديد ليلي (2016): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، جامعة باتنة، الجزائر.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (باتنة).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية: إدارة إستراتيجية

استبيان بحث

حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي
(موجه لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة)

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستيفاء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية، وهو يهدف لاستقصاء آراء واتجاهات "إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة" حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها المختلفة (البرمجيات، قواعد البيانات، والشبكات) على قيادة التغيير التنظيمي. علما أننا نعني بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "مجموع الوسائل أو الأدوات أو التقنيات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة، ثم تخزينها بعد ذلك استرجاعها في الوقت المناسب. أما بالنسبة لقيادة التغيير التنظيمي فيقصد بها "الجهة المسؤولة عن إدارة عملية التغيير التنظيمي وتحفيز العاملين على التغيير، فيطلق على قائد التغيير بوكيل التغيير لأنه المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة.

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات شركة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، بغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج لاحقا، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أو رقم محدد بحسب الحالة وفق ما ترونه مناسباً.

النوع:	ذكر	...	أثنى	...			
وحدة الارتباط							
مصلحة	...	دائرة	...	مديرية	...	وكالة	...
المؤهل العلمي							
شهادة ثانوية	...	شهادة د. ج. ت	...	شهادة ليسانس	...	شهادة مهندس	...
المجال الوظيفي							
الإنتاج والتموين	...	الموارد البشرية	...	الحاسبة والمالية	...	التسويق	...
العمر	...	سنوات الخبرة	...	الدورات التكوينية	...	الترقية	...

القسم الثاني: قيادة التغيير التنظيمي.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لإبراز الجوانب التي تستند عليها قيادة التغيير التنظيمي (المعارف، المهارات، القيم)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة			
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق تماماً
تستند قيادة التغيير التنظيمي على مدى امتلاك المعارف من خلال ما يلي:					
01	التمتع بالمعرفة المتخصصة في مجال عمل المؤسسة.				
02	ثراء الثقافة العامة الشخصية والجماعية.				
03	القدرة على تحمل الصعوبات ومواجهة التحديات.				
04	الفهم العميق لاحتياجات المتعاملين.				
05	القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.				
تستند قيادة التغيير التنظيمي على مدى امتلاك المهارات من خلال ما يلي:					
06	الثقة في النفس وفي مشاركة الآخرين.				
07	القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة والغامضة.				
08	القدرة على التواصل والإقناع.				
09	الحدس والذكاء والقدرة على بناء التصورات.				
10	التمتع بالحس الإبداعي والإبتكاري.				
تستند قيادة التغيير التنظيمي على مدى امتلاك القيم من خلال ما يلي:					
11	تقدير واحترام الآخرين.				
12	الاعتراف بجهود الأتباع وتشجيعهم.				
13	الانفتاح على الأفكار الجديدة وقبول الانتقادات.				
14	الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقانونية.				
15	الحرص على مشاركة الأتباع في الآراء والقرارات.				

القسم الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيادة التغيير التنظيمي من خلال كل من (البرمجيات، قواعد البيانات، والشبكات) لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
لقواعد البيانات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي وفق ما يلي:						
16	سرعة النفاذ للبيانات والمعلومات المطلوبة.					
17	التذكير ببعض التجارب والخبرات الماضية للمؤسسة.					
18	الإطلاع على الأحداث والمواقف المشابهة لدى المؤسسات المماثلة.					
19	التمكين من إجراء المقارنات وترشيد القرارات.					
20	استحضار طرق وأساليب التعامل الناجعة.					
للبرمجيات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي وفق ما يلي:						
21	الدقة في تحضير ومعالجة البيانات والمعلومات الضرورية.					
22	تفادي الأخطاء وتطوير القدرات البشرية.					
23	التمكين من استغلال الوقت والاستجابة السريعة.					
24	تبسيط إجراءات العمل وتخفيض التكاليف.					
25	التمكين من تجاوز الصعوبات وحل المشاكل المعقدة.					
26	المساعدة على تنظيم وتخطيط المهام.					
للشبكات تأثير على قيادة التغيير التنظيمي وفق ما يلي:						
27	الربط والإمداد بالبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات بالمؤسسة.					
28	تطوير القدرة على التواصل وتبادل الآراء والأفكار.					
29	توحيد الجهود وبناء الثقافة المشتركة.					
30	التمكين من العمل عن بعد في الزمن الحقيقي.					
31	السرعة في تنفيذ المهام والأعمال.					
32	رصد الفرص والتهديدات الخارجية.					