



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم انسانية

التخصص: اتصال تنظيمي

## واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدمتية الجزائرية

دراسة ميدانية - المصلحة البيو مترية- بمقر بلدية بئر العاتر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD)

دفعة 2019-2020

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إشراف الأستاذة:

د. راضية قراد

إعداد الطلبة:

- توفيق بوراس
- عقبة عباس

| الاسم واللقب           | الرتبة العلمية  | الصفة        |
|------------------------|-----------------|--------------|
| فاطمة الزهراء أمير علي | أستاذ مساعد -أ- | رئيسا        |
| راضية قراد             | أستاذ محاضر -أ- | مشرفا ومقررا |
| زيدان حمدي             | أستاذ مساعد -أ- | عضوا ممتحنا  |

السنة 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ }

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه الطاهرين

وبعد

ف حين تبسط الشمس أشعتها وككل صباح. تغادر الطيور أمشاطها.

حين يسدل الليل ضفائره ويزيح الوشاح عن وجهه ليظهر البدر بكماله يكون القدر قد خط  
بأحرفه جزءًا ليس باليسير من مشوارنا الدراسي.

وتذرف الدموع مستعطفة الأيام علها تعود ولكن هيها ت..

بودنا في هذه اللحظة الأخيرة أن نتقدم أولاً بالشكر الجزيل إليه سبحانه وتعالى فله الحمد  
والمنة على عونه وفضله فهو القائل:

وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ [سورة

إبراهيم]. [07]

ثانياً إلى الأستاذة الفاضلة: "الدكتورة راضية قراد" والتي تعهدنا بعلمها.

وأعطتنا الكثير من وقتها ولم تبخل علينا تحت أي ظرف.

نسأل الله أن يديم عليها صحة البدن وراحة البال والسعادة على كل حال.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والاهتمام إلى الأساتذة الفاضلون والأساتذة الفضليات الذين  
تابعونا طوال مشوارنا الدراسي وأهدونا بما انعم الله عليهم من بعض علمهم فألف تحية  
وشكر لهم جميعاً "

وإلى كافة أسرة الكلية خاصة والجامعة عامة- جامعة العربي التبسي- تبسة -

وإلى كل كافة الأهل والأقارب والأصدقاء.

## الإهداء

شكر الكل من مديد العوز لإنجاز هذه الدراسة  
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر والثناء  
وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛  
وجودهما سبب للنجاة والنجاح والفلاح في الدنيا والآخرة

أهدي هذه الدراسة إلى فريق البحث "توفيق"

والر من العطاء

الدكتور: راضية قراد

أهديكم

عقبه

## الإهداء

إلى من الرجولة والتضحية

إلى من دفعني إلى طلب العلم وبه ازداد افتخار "والدي العزيز"

إلى من يسعد قلبي بقلباها

إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار "أمي الحبيبة"

إلى اخواتي رفقاء دربي في هذه الحياة بدونكم لا شيء معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء

في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة إلى من تطلعوا لنجاحي بنظرات الأمل

أخي جمال وعادل وعبد المالك ولزهر ورشيد

إلى الروح التي سكنت روحي "منية بوقرة"

إلى من أنسني في دراستي وشامركني همومي

تذكاراً وتقديراً .

صديقي "عقبة عباس" والطيب حفاللة

نوفيف

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

شكر وعرفان

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة

أ - ب

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة، مداخلها النظري ومنهجيتها

2

تمهيد

2

### أولاً- إشكالية الدراسة

2

1- تحديد المشكلة

4

2- أسباب اختيار الموضوع

5

3- أهمية الموضوع

5

4- أهداف الدراسة

6

5- الدراسات السابقة

12

6- تحديد المفاهيم

21

### ثانياً- المدخل النظري للدراسة (نظرية انتشار المبتكرات).

21

1- مفهوم نظرية انتشار المبتكرات

22

2- نشأة وتطور نظرية انتشار المبتكرات

23

3- مراحل عملية تبني الافكار

23

4- فرضيات نظرية انتشار المبتكرات

25

5- الخصائص التي تؤثر في قبول تبني المبتكرات

26

6- علاقة المدخل النظري بموضوع الدراسة

28

### ثالثاً- الإجراءات المنهجية

28

1- مجالات الدراسة

28

- المجال المكاني

29

- المجال الزمني

29

2- مجتمع البحث والعينة

29

3- منهج الدراسة

30

4- أدوات جمع البيانات



الفصل الثاني : المؤسسة الخدماتية، إدارة التغيير، تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في المؤسسة  
الخدماتية

34 **أولاً: المؤسسة الخدماتية**

- 34 1- مراحل تطور المؤسسة الخدماتية
- 38 2- أنواع المؤسسات الخدماتية
- 40 3- تصنيفات خدمات المؤسسة
- 42 4- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية
- 44 5- أهداف المؤسسة الخدماتية
- 45 6- وظائف المؤسسة الخدماتية
- 46 7- أسس المؤسسة الخدماتية
- 46 8- سمات الخدمات في المؤسسات

47 **ثانياً: إدارة التغيير**

- 47 1- خصائص التغيير
- 49 2- مجالات وأنواع التغيير
- 53 3- خصائص إدارة التغيير
- 54 4- أسس إدارة التغيير
- 55 5- مراحل ومتطلبات إدارة التغيير
- 61 6- نماذج ادارة التغيير
- 68 7- أسباب مقاومة التغيير

70 **ثالثاً: تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدماتية**

- 70 1- خصائص وسمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة
- 74 2- وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة
- 76 3- أهمية تكنولوجيا الاتصال
- 78 4- أنواع تكنولوجيايات الاتصال الحديثة
- 89 5- تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالمؤسسة الخدماتية
- 90 6- استعمالات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدماتية
- 91 7- أهمية استخدام تقنيات الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدماتية
- 93 8- التغيير التكنولوجي

**الفصل الثالث: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية**

95 **أولاً: التعريف المؤسسة**

- 95 1- بلدية بئر العاتر

96 2- الهيكل التنظيمي الإداري لمصالح بلدية بئر العاتر

99 **ثانيا: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية**

99 1- البيانات السوسيو ديمغرافية

102 2- تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في إدارة التغيير – بالمصلحة البيومترية- بمقر بلدية بئر العاتر.

108 3- العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة – بالمصلحة البيومترية- بمقر بلدية بئر العاتر.

120 4- مقاومة إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة – بالمصلحة البيومترية- بمقر بلدية بئر العاتر.

126 **ثالثا: النتائج العامة للدراسة**

128 **خاتمة**

130 قائمة المراجع

138 الملاحق

149 الملخصات

1- الملخص باللغة العربية

2- الملخص باللغة الإنجليزية

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 68     | أسباب مقاومة التغيير  | 01    |
| 99     | توزيع المبحوثين حسب الجنس   | 02    |
| 100    | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي  | 03    |
| 100    | توزيع المبحوثين حسب السن  | 04    |
| 101    | الاقدمية في المنصب (العمل)  | 05    |
| 101    | نوع الوظيفة (الوظيفة التي تشغلها حاليا)   | 06    |
| 102    | وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة (مقر بلدية بير العاتر).  | 07    |
| 103    | طبيعة استخدام جهاز الكمبيوتر في العمل   | 08    |
| 103    | استخدامات جهاز الحاسوب  | 09    |
| 104    | التحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة مقر بلدية بير العاتر  | 10    |
| 104    | شبكات الاتصالية الحديثة المستخدمة في المؤسسة بمقر بلدية بير العاتر  | 11    |
| 105    | استخدام شبكة الأنترنت بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر  | 12    |
| 106    | الغرض من استعمال شبكة الانترنت في المصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر   | 13    |
| 106    | استخدام شبكة الانترنت على مستوى المصلحة البيو مترية بمقر بلدية بئر العاتر   | 14    |
| 107    | الغرض من استخدام شبكة الانترنت المصلحة البيو مترية بمقر بلدية بئر العاتر  | 15    |
| 108    | استخدام شبكة الاكسترنت على مستوى المصلحة بالبيو مترية بمقر بلدية بئر العاتر   | 16    |
| 108    | الغرض من استخدام شبكة الاكسترنت المصلحة البيو مترية بمقر بلدية بئر العاتر   | 17    |
| 109    | صعوبات التعامل مع الشبكة واستخدامها حسب راي المبحوثين بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر                              | 18    |
| 110    | الموقع الالكتروني الخاص بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر  | 19    |
| 110    | في حالة الإجابة ب نعم حول توفر البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة   | 20    |
| 111    | المعايير التي تستند عليها مؤسستكم في اختيار تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتأدية عملكم بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر | 21    |
| 112    | قيام المؤسسة بإحداث تغييرات بعد ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر                    | 22    |
| 113    | دوافع التغيير التي ادت الى ادخال التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة   | 23    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 113 | صعوبة استخدام التكنولوجيات الاتصال الحديثة والانسجام مع عملية التغيير<br>بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر     | 24 |
| 114 | يمثل: إذا كانت الاجابة ب نعم  | 25 |
| 114 | السبب الرئيسي الذي يدفعك الى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيو<br>مترية ب مقر بلدية بئرالعائر            | 26 |
| 115 | هل تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير<br>بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر | 27 |
| 116 | استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة يزيد فعالية التواصل مع فريق العمل<br>بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر     | 28 |
| 116 | نجاح تكنولوجيا الاتصال الحديثة في احداث التغيير الاداري في المصلحة البيو<br>مترية ب مقر بلدية بئرالعائر                 | 29 |
| 117 | زيادة فعالية الاتصال بين المواطن والإدارة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة إلى                                      | 30 |
| 117 | في حالة الاجابة ب نعم   | 31 |
| 118 | مظاهر استفادة من توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسستكم   | 32 |
| 119 | دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير داخل المؤسسة   | 33 |
| 120 | يمثل: هل تدعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة   | 34 |
| 120 | بمثل: في حالة الاجابة ب "أبدا"  | 35 |
| 121 | يمثل: خضوع الموظفين لدورات تدريبية على تكنولوجيات الاتصال الحديثة للحد من<br>مقاومتهم للتغيير                           | 36 |
| 121 | يمثل: في حالة الإجابة ب أبدا هل يعود ذلك  | 37 |
| 122 | تواصل ادارة المؤسسة مع كافة العاملين لإقناعهم بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة<br>في ادارة التغيير لمنع مقاومتهم        | 38 |
| 123 | تحفيز ادارة المؤسسة العاملين لتبني التغيير لحد من المقاومة  | 39 |
| 123 | يمثل: إذا كانت الاجابة ب نعم  | 40 |
| 124 | مقاومة لتغيير من طرف الموظفين في المؤسسة  | 41 |
| 124 | يمثل: إذا كانت الإجابة ب نعم فيما تمثلت مقاومة التغيير  | 42 |
| 125 | الاقتراحات من اجل الحد من مقاومة الموظفين لتبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة في<br>دارة التغيير في مؤسستكم                 | 43 |

# فهرس الأشكال

## فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 25     | الشكل رقم (01) يبين الفئات الخمسة للمتبنين المبتكرين           | 01    |
| 38     | الشكل رقم (02) بين مراحل تطور المؤسسة                          | 02    |
| 42     | الشكل رقم (03) يبين نمط الهيكل التنظيمي المفلطح                | 03    |
| 43     | الشكل رقم (04) يبين نمط هيكل المصفوفة للمؤسسة الخدمية          | 04    |
| 58     | الشكل رقم (05) يبين مراحل إدارة التغيير                        | 05    |
| 84     | الشكل رقم (06) يبين نموذج شبكة المحلية الخطية                  | 06    |
| 84     | الشكل رقم (07) يبين نموذج شبكة المحلية النجمية                 | 07    |
| 85     | الشكل رقم (08) يبين نموذج شبكة المحلية الحلقية                 | 08    |
| 85     | الشكل رقم (09) يبين نموذج شبكة المحلية الواسعة                 | 09    |
| 87     | الشكل رقم (10) يبين نموذج شبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت | 10    |

# مقدمة



في وقتنا الراهن أصبحت الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في العالم المعاصر لما لها من دور حيوي فعال، فالإدارة اليوم تعتبر إدارة تغيير وإدارة إبداع، حيث يسود عام الإدارة في الوقت الحاضر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائم ليشمل كل عناصر الإدارة، وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متتابعة من تغيرات وتحولات طالت أغلب عناصر نظام الإدارة، حيث تتمثل في عملية الابتكار وتطوير نظم الإدارة التي تتسم بالسرعة والمرونة وارتفاع الجودة.

والتحولات العالمية في وقتنا الحاضر مثل العولمة ومنجزات العلم والتكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات تحمل العديد من التحديات المعاصرة والمستقبلية، هذه التحولات تضغط على قدرات القائمين على المنظمات العامة والخاصة جميعها لمواجهتها والتكيف معها مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، كإعادة رسم السياسات والاستراتيجيات وإعادة التنظيمات وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، والتطوير والتجديد والتحديث الحتمي والضروري لتحقيق التوازن والتفاعل، وهذا يعني أن المنظمات المعاصرة تتخذ أشكالاً وصيغاً في ظل التغيير المستمر المتسارع والمتلاحق، حيث إدارة اليوم هي إدارة تغيير ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال.

ولقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة بدفع عجلة التغيير في المنظمات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعف وإشكالية إدارة الموارد؛ مادية كانت أو بشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعالة، وابتكار أنماط جديدة ومناهج إدارية ملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة وخلق منهج الإدارة المفتوحة، ومسيرين ومختصين لإدارة التغيير وهم العناصر الذين يهتمون بتوليد أفكار التغيير وتطبيقه عملياً، لمواكبة إحداث هذا التغيير. إلا أن تبني مفهوم تكنولوجيات الاتصال من قبل المؤسسات الخدمائية لا يعكس بالضرورة الاستخدام الفعلي لهذه التكنولوجيات، فافتناء

المؤسسة لهذه المبتكرات لا يعني استخدامها من طرف موظفيها بالشكل الأنسب والشكل المطلوب. ومن خلال هذا البحث المعنون بواقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيايات الاتصال الحديثة، سوف نعالج هذا الموضوع من أجل توضيح الواقع الفعلي لإدارة التغيير في ظل تكنولوجيايات الاتصال في المؤسسة الخدمائية بالمصلحة البيومترية «بمقر بلدية بئر العاتر» ، وذلك من خلال خطة منهجية تتكون من ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي.

- الفصل الأول: ويتضمن إشكالية الدراسة ومداخلها النظرية والمنهجية وتضم إشكالية الدراسة، المداخل النظرية للدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة.

- أما الفصل الثاني فجاء بعنوان المؤسسة الخدمائية، إدارة التغيير، تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدمائية، ضم عناصر مراحل تطور ومراحل المؤسسات الخدمائية وتصنيفاتها، والهيكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية وأهدافها، كذلك وظائف المؤسسات الخدمائية وأسسها وسماتها، وبالنسبة للقسم الثاني من الفصل فقد أوردنا فيه كل من خصائص التغيير ومجالاته وأنواع ثم أسسه ومراحله ومتطلبات إدارة التغيير، وقد أوردنا أيضا بعض من نماذج إدارة التغيير بشيء من الإيجاز ثم مقاومة التغيير في المنظمة.

في الجزء الثالث من الفصل أوردنا تكنولوجيايات الاتصال الحديثة خصائصها ووظائفها وأهميتها، كذلك التغيير التكنولوجي وعلاقة تكنولوجيايات الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدمائية واستعمالها في المؤسسة.

- أما الفصل الثالث: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية لتكون آخر مرحلة خاتمة دراستنا هذه.

# الفصل الأول

## إشكالية الدراسة، مدخلها النظري ومنهجيتها

### أولاً- إشكالية الدراسة

- 1- تحديد المشكلة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- الدراسة السابقة
- 6- تحديد المفاهيم

### ثانياً- المدخل النظري للدراسة (نظرية انتشار المبتكرات)

- 1- مفهوم نظرية انتشار المبتكرات
- 2- نشأة وتطور نظرية انتشار المبتكرات
- 3- مراحل عملية تبني الافكار
- 4- فرضيات نظرية انتشار المبتكرات
- 5- الخصائص التي تؤثر في قبول تبني المبتكرات
- 6- علاقة المدخل النظري بموضوع الدراسة

### ثالثاً- الإجراءات المنهجية

- 1- مجالات الدراسة
  - المجال الزمني
  - المجالي المكاني
- 2- مجتمع البحث والعينة
- 3- منهج الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات

### تمهيد:

وسنحيط في هذا الفصل بإشكالية الدراسة انطلاقاً من تحديد المشكلة، مروراً بتوضيح أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم عرض الدراسات السابقة والمثابرة وتحديد المفاهيم المشكلة للموضوع وصولاً إلى وضع الفروض الخاصة بالدراسة، لننتقل في نقطة ثانية للإحاطة بأهم المداخل النظرية للدراسة، فالإجراءات المنهجية المتبعة بدءاً بتحديد مجال الدراسة، فمجتمع البحث والعينة، وصولاً إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

### أولاً: إشكالية الدراسة

#### 1. تحديد المشكلة

لم يعد الاتصال نشاطاً إنسانياً مكماً لشتى جوانب الحياة، بل أصبح نشاطاً حضارياً هاماً يسعى لتحقيق التوازن الفعال في المجتمع الحديث المتطور مما فرض على أصحاب الأعمال والمؤسسات أن يكون تنظيمياً وسيطاً بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، وأن الحديث اليوم عن الاتصال المؤسسي الناجح هو الحديث عن سمعة المؤسسة والذي يقوم على مجموعة من العمليات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والداخلي، والتي تحمل في طياتها قيم المؤسسة ومجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسات بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك من خلال ادماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتحقيق طلبات محيطها الخارجي.

تعتبر المؤسسة الخدمائية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، و مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات و أهداف وتقديم خدمات ، وحتى يتمكن هؤلاء الأفراد من أداء أدوارهم وتأدية مهامهم ، وحتى تؤدي المؤسسة الخدماتية نشاطها العادي فمن الضروري إدخال تكنولوجيايات الاتصال الحديثة التي تلعب الدور الكبير في توجيه نشاطها وتقديم خدماتها ، فأصبح لزاما فهم ظاهرة جلب التقنيات داخل أسوار المؤسسة فقد استفادت هذه الأخيرة من التكنولوجيايات المتاحة ، حيث ساهمت في إحداث تغيير جذري في طريقة الإدارة وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل بها، كما ساهم الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاتصال الحديثة ومنظومة الشبكات في تغيير أساليب جمع البيانات وتحليلها، حيث أصبحت من ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل و كشكل من أشكال التجديد ، من أجل تسريع عملية الحصول على المعلومات وسرعة توصيلها، بما في ذلك أساليب الاتصال بين العاملين أنفسهم وبين المؤسسة و بيئتها الخارجية، وتعظيم الاستفادة منهم لخلق المناخ المناسب للإبداع والابتكار فقد استفادت المؤسسات من تكنولوجيا الاتصال في ميدان التنظيم و التسيير ومنها مؤسسات الخدماتية الجزائرية حيث أحدثت هذه التكنولوجيا تغيرات عميقة في الممارسات الاتصالية، الا انها لم تكن على مستوى جميع المؤسسات، بل إن أغلب المؤسسات الخدماتية الجزائرية لازالت تعتمد الطرق الكلاسيكية للاتصال، كما أن تبني المؤسسة هذه التكنولوجيا لا يعبر عن الاستخدام الفعلي لها ، و لأن التغيير في المؤسسة يحتاج خطة طويلة المدى لتحسين أداءها وتجديد وتغيير ممارساتها الإدارية، اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. وذلك من خلال تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار وبسبب دخول تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى الوسط المؤسساتي يطرح مسألة "مقاومة التغيير" أو بمعنى آخر رفض "واقع التجديد" الذي ينظرون له بمنظار "الخطر"، الذي يتطلب إعادة ترتيب الضوابط التي اعتادوا عليها، ولذلك نجد بعض التكنولوجيايات أكثر استخداما من غيرها، كما نجد أن الأفراد يتباينون في تبنيهم لهذه التكنولوجيايات نظرا لتأثير بعض العوامل التي تجعل نسب الاستخدام مرتفعة أو منخفضة.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

ولهذا سنحاول في هذه الدراسة - دراسة واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في

المؤسسة الخدماتية الجزائرية - بالمصلحة البيومترية - بمقر - بلدية بئر العاتر -.

وعلى ضوء ما سبق عرضه في هذا المجال، تتوضح معالم الإشكالية الأساسية للبحث والتي يمكن بلورتها

وصياغتها في التساؤل التالي:

ما هو واقع إدارة التغيير واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدماتية

الجزائرية بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر؟

للإجابة عن هذا التساؤل اخترنا الأسئلة الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في إدارة التغيير بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية

بئر العاتر - تبسة-

- ما العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمقر بالمصلحة البيومترية

بلدية بئر العاتر -تبسة-

- هل يوجد مقاومة لإدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي المصلحة البيو

مترية بمقر بلدية بئر العاتر - تبسة-

### 2. أسباب اختيار الموضوع

اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا، بل كان نتيجة لعدة أسباب نوجزها في النقاط الآتية:

#### 1-2 أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بالتغيير والتكنولوجيا.

- معرفة مدة التجاوب الذي يحظى به التغيير من اجل تحسين الأداء في ظل تكنولوجيا الاتصال

الحديثة

- محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان خصوصا لحدثة الموضوع.

2-2 أسباب موضوعية:

في الآونة الأخيرة أصبحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف المجالات وهذا ما كان بمثابة محفز مباشر جعلنا نبحث في خبايا وخلفيات القطاع المؤسساتي الخدماتي الذي يتبنى ويهتم بمجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- نقص الدراسات العلمية التي تهتم باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الإدارة الجزائرية داخل المؤسسة الخدماتية.

3. أهمية الموضوع:

تتعلق أهمية الموضوع من أهمية إدارة التغيير في المؤسسات، إذ يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير وأيضا لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم في مجال علوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات. الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصة في مجال المؤسساتي والكشف عن المشاكل التي تنجم عنها، حيث أصبح امتلاك هذه التكنولوجيا وتطبيقها معيارا أساسيا يقاس من خلاله تطور المؤسسة والإدارة بشكل عام.

4. أهداف الدراسة:

3-1 أهداف علمية: وتتضح من خلال ما يلي:

- معرفة الوسائل الاتصالية الحديثة المستخدمة بالمؤسسة الخدماتية بمقر بلدية بئر العاتر.
- معرفة العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

- معرفة أسباب مقاومة لإدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدمانية الجزائرية بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر.
- تسليط الضوء على واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدمانية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين بالمصلحة بالبيو مترية بمقر بلدية بئر العاتر.
- تزويد المصلحة بالمعلومات الضرورية للاستفادة من عمليات التغيير.

### هدف عملي:

التدرب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الاجتماعية.

### 5. الدراسات السابقة:

تكتسي مواضيع إدارة التغيير وتكنولوجيا الاتصال الحديثة أهمية كبيرة للمؤسسات الخدمانية. لما يمكن ان تساهم به في زيادة قدرة هذه المؤسسات على بلوغ الأهداف، ويمثل موضوع واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة موضوعا جديدا لندرة الدراسات العربية فيهما بالأخص في الجزائر، لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وقد أسفر جهدنا هذا على الحصول على ثلاث دراسات:

### الدراسة الاولى:

وهي دراسة بعنوان " استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة - لحرورية بلعويدات من جامعة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة وذلك لسنة 2007-2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمبتكر جديد ضمن أهم البني التحتية للمؤسسات إذ ساهمت هذه التكنولوجيات في نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة، تقدم منتجاتها وخدماتها إلى كل



## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

الأفراد في أي وقت وفي أي مكان، حيث نجد أن المؤسسة الجزائرية تعتمد على طرق التسيير العصري القائمة على منظومة الشبكات المعلوماتية من انترنت وانترنت وإكسترنانت.

طرق التسيير العصري القائمة على منظومة الشبكات المعلوماتية من انترنت وانترنت وإكسترنانت.

التساؤل الرئيسي: ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بها؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي ولكون الدراسة لا تعتمد فقط على الوصف، فقد تم الاعتماد على التحليل وذلك للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية. وبالنظر لكون عينة الدراسة محدودة فقد تم الاعتماد على الحصر الشامل لكل المفردات، فقد شمل مجتمع البحث 49 موظف، ولكن عملية توزيع الاستمارات وجمعها قدرت ب 43 مفردة.

ومن أجل جمع البيانات تم الاعتماد على أدوات الجمع التالية:

الملاحظة: وقد تم الاعتماد على هذه الوسيلة لجمع المادة العلمية والحقائق .

المقابلة: وقد اعتمدت هذه الدراسة على نمطين من المقابلة. مقابلة نصف موجهة ومقابلة موجهة.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك استخدام متباين لتكنولوجيا الاتصال الأربعة المدروسة

، بحيث احتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام، وعموما فإن استخدام تكنولوجيا الاتصال

الحديثة عملت على تحسين مستوى أداء المؤسسة المدروسة.

- مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

وعن أوجه استفادتنا من هذه الدراسة ومجال اشتراكها مع دراستنا، كونها اهتمت بدراسة واقع استخدام

تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو جانب يمس دراستنا، وقد استفدنا من هذه

الدراسة كذلك من خلال كونها اتاحت لنا المرتكز الذي يدعمنا ويساعدنا في بناء دراستنا بنأء منهجيا

صحيحا. وفي تحديد العينة، والمنهج وكذا أدوات جمع البيانات.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

تشابهت الدراسة الأولى المحلية في استعمالها للمنهج المسحي و اما العينة فقد اتبعت الدراسة الأولى ما يسمى بالحصر الشامل لكل العمال، وهذا ما تم في دراستنا كذلك، أما عن الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة والملاحظة والاستبيان واما دراستنا فقط اعتمدت على الملاحظة والاستبيان وعدم استعمالنا للمقابلة يعود لسبب الجائحة التي حالات دون استعمالها.

### الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان "تكنولوجيا الاتصال الحديثة" وأثرها على الأداء المهني للموظفين الجزائريين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وكالة أم البواقي -أنموذجا -دراسة وصفية تحليلية - ، — علاوة محمد من جامعة محمد خضير - بسكرة\_ مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال وذلك سنة 2010-2011.

تتمحور إشكالية الدراسة حول كيف اثرت تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على أداء الموظفين العاملين بها، وهل يتم توظيفها بالشكل الذي يخدم الأداء المهني والتأميني المطلوب في تلبية متطلبات وخدمات المواطنين المنتسبين الى تلك المؤسسة؟  
النتيجة الرئيسية أن اغلب موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (وكالة ام البواقي) يرون أن لتكنولوجيا الاتصال الحديثة الفضل في خلق ارتياح الأداء المهني، وأنها أثرت على مستوى أدائهم المهني إيجابا وسهلت لهم الأداء.

واعتمد هذه الدراسة على المنهج المسحي ولكون الدراسة لا تعتمد فقط على الوصف، فقد تم الاعتماد على التحليل وذلك للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية. وبالنظر لكون عينة الدراسة محدودة فقد تم الاعتماد على الحصر الشامل لكل المفردات، فقد شمل مجتمع البحث 80 موظف، ومن أجل جمع البيانات تم الاعتماد على أدوات التالية:

الملاحظة: وقد تم الاعتماد على هذه الوسيلة لجمع المادة العلمية والحقائق .

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

المقابلة: وقد اعتمدت هذه الدراسة على نمطين من المقابلة. مقابلة نصف موجهة ومقابلة موجهة.

ومن **النتائج** التي توصلت إليها هذه الدراسة فكانت النتيجة الرئيسية أن اغلب موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (وكالة ام البواقي) يرون أن لتكنولوجيا الاتصال الحديثة الفضل في خلق ارتياح الأداء المهني، وأنها أثرت على مستوى أدائهم المهني إيجابا وسهلت لهم الأداء.

- مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

وعن أوجه استفادتنا من هذه الدراسة ومجال اشتراكها مع دراستنا، كونها اهتمت بدراسة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو جانب يمس دراستنا، وقد استفدنا من هذه الدراسة كذلك من خلال كونها اتاحت لنا المرتكز الذي يدعمنا ويساعدنا في بناء دراستنا بناءً منهجيا صحيحا. وفي تحديد العينة، والمنهج وكذا أدوات جمع البيانات.

تشابهت الدراسة الثانية المحلية في استعمالها للمنهج المسحي والعينة فقد اتبعت الدراسة الثانية ما يسمى بالحصص الشامل لكل العمال، وهذا ما تم في دراستنا، أما عن الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة والملاحظة والاستبيان واما دراستنا فقط اعتمدت على الملاحظة والاستبيان وعدم استعمالنا للمقابلة يعود لسبب الجائحة التي حالات دون استعمالها

الدراسة الثالثة:

وهي دراسة بعنوان "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية " حالة المؤسسة الجزائرية - مجمع اتصالات الجزائر نموذجا - ل " ضيف أحمد " من جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - أطروحة مقدمة تتدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية وذلك لسنة 2013.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول صعوبة تحقيق التغيير في بيئة منظميه ضعيفة الثقافة وغير مواكبة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالنتيجة عدم تحقق الأهداف من اجراء التغيير التي هي

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

الأصل في التحول من حال الى حال أفضل ترقى المنظمة من خلاله الى مستوى المنافسة والتفوق على الآخرين.

التساؤل الرئيسي: الى أي مدى يمكن ان تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في احداث التغيير وادارته بالمؤسسة الاقتصادية؟

اعتمد الباحث في معالجته لهذه الإشكالية على المنهج الوصفي وكون الدراسة لا تعتمد فقط على الوصف فقد اعتمد على منهج دراسة حالة الذي أمدّه بالأدوات والوسائل والمتمثلة في المقابلات الشخصية، تحليل الوثائق، استمارة الاستبانة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة في المؤسسة حيث بلغ عددهم 90 موظفاً.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

تباين نسبة الاتفاق على متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فبعض المتغيرات حصلت على نسبة اتفاق عالية؛ مثلاً نسبة الاتفاق (100%) من قبل الأفراد المبحوثين على أن الشركة لديها أجهزة ومعدات اتصال وتبادل المعلومات

1- بشكل خاص. تباينت نسبة الاتفاق على متغيرات إدارة التغيير حيث بلغت أعلى نسبة اتفاق (100%)

على إدخال تقنيات المعلومات واستخدامها في عمليات الشركة، وأقل نسبة اتفاق كانت (11.1%)

حول استمرار قيادات الشركة دون تغيير أساسي طوال السنوات الخمس الماضية، ونسبة (22.3%)

حول استمرار الشركة على ذات التنظيم خلال السنوات الخمس الماضية.

2- أظهرت نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات وإدارة التغيير (المؤشر الكلي)، وعلى المستوى الجزئي أيضاً كانت قد ظهرت

علاقة معنوية موجبة قوية بين التطبيقات - الأفراد - الاتصالات - وإدارة التغيير .

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

الاقتراحات: اما الاقتراحات التي تقدم بها الباحث بناء على النتائج السابقة:

1- ضرورة إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة كعنصر هام في عملية إدارة التغيير ومواكبة

التطورات الحاصلة في المعلومات والاتصالات لدورها البارز في دعم واتخاذ القرارات.

2- تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين ليتمكنوا من التعامل مع الأجهزة والوسائل والتقنيات الحديثة

دون أخطاء واستخدامها بكفاءة وفاعلية.

3- إقامة حملات توعية للأفراد العاملين عند تبني أي مدخل جديد بهدف تغيير وضع المنظمة إلى

وضع أحسن.

4- الأساس في نجاح أي برنامج تغيير هو فهم الأفراد العاملين وقناعتهم بأن التغيير هو التحول من

حال إلى حال أفضل، وهو الأمر الذي يتوجب على المؤسسة العمل عليه. برامج التغيير يحتاج إلى

إعادة النظر.

- مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

يبدو جليا مجال هذه الدراسة متشابه مع دراستنا، كونها تناولت محور يخص تكنولوجيا المعلومات

وإدارة التغيير بالمؤسسة، وهو ما نصبوا إليه من خلال دراستنا خاصة في الجانب المتعلق بإدارة التغيير

بالمؤسسة، واستفدنا منها في تكوين صورة مبدئية عن إدارة التغيير ودورها في ظل التكنولوجيات الحديثة

للاتصال.

تشابهت الدراسة الثالثة المحلية في استعمالها للمنهج الوصفي اما دراستنا فقد تم استخدام المنهج

المسحي لكون عدد العمال قليل والعينة فقد اتبعت الدراسة الثالثة لم يتم التعرف عليها ، وفي دراستنا قد تم

تحديد العينة القصدية، أما عن الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة وتحليل

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

الوثائق والاستبيان واما دراستنا فقط اعتمدت على الملاحظة والاستبيان وعدم استعمالنا للمقابلة يعود لسبب الجائحة التي حالات دون استعمالها.

### 6. تحديد المفاهيم

التغيير:

- التغيير لغة: كما جاء في المعجم الوسيط: غير الشيء أي بدل به وغيره او جعله على غير ما كان عليه<sup>1</sup>.

اما اصطلاحا: فهناك عدة تعريفات للتغيير فقد عرف بانه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المؤسسة الى واقع آخر منشود يرغب في الوصول اليه خلال فترة منية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد او المؤسسة او كليهما معا<sup>2</sup>

كما يعرف بانه هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، وذلك للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، وبالإضافة إلى تطوير الأنماط السلوكية للعاملين<sup>3</sup>.

- إدارة التغيير:

يعتبر التغيير هو السمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة، حيث أصبح من المتطلبات الإدارية المهمة وليس القصد من عملية التغيير ما تحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفا عن أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمؤسسات، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدف في حد ذاته ولكن تبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائما.

<sup>1</sup> ابراهيم، مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إسطنبول، 1989، ص 668.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 94.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص، 397.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

- عرف RECARDO إدارة التغيير بأنها: "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".

- يرى TUSHMAN إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

- كما تعرف على أنها: "سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها".

- في حين يعرفها بنيس على أنها عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات الجديدة وتتعايش معها.<sup>1</sup>

هو أيضا إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطها مع تغيرات أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات وبالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

ما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة ما يلي:

- إدارة التغيير عملية استراتيجية مخططة تمس بالمؤسسة، يتم من خلالها استخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة للتحويل من وضع تنظيمي أو إداري إلى وضع تنظيمي أفضل.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 256.

### - التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا من أكثر الألفاظ شيوعاً واستخداماً في عصرنا - حتى من قبل المواطن العادي - مما زاد في اللبس والغموض اللذين يكتنفانه. حتى أصبح له معاني كثيرة ومفاهيم مختلفة ومتناقضة حسب مستخدم اللفظ. فقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح إلا أنه ما زال الغموض يشوبه إلى حد كبير، فالكثير يستخدمونه دون العناية بتحديد معناه أو مضمونه.

- لغة: كلمة تكنولوجيا مركبة من مقطعين Techno وتعني في اللغة اليونانية الفن أو صناعة يدوية وLOGY وتعني علم أو نظرية، ونتج عن تركيب المقطعين معنى علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي، وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفياً تكنولوجيا<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: هي الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته، وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية وكذا التاريخية.

- كما أن التكنولوجيا: هي حصيلة التفاعل المستمر بين الإنسان والطبيعة، تلك الحصيلة التي تزيد من كفاءة هذا التفاعل بهدف زيادة الإنتاج أو تحسين نوعه أو تقليل الجهد المبذول.

من ملاحظة هذين التعريفين نجد أنهما قد ركزا على التكنولوجيا المادية، التي تتمثل في المعدات والتجهيزات وهي الجزء الملموس من التكنولوجيا في حين أهملت الجزء غير المادي والمتمثل في الطرق العلمية للتشغيل والاستخدام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوخنوفة، الأطفال والثورة المعلوماتية (التمثل والاستخدامات)، مجلة اتحاد إذاعات الدوال العربية، العدد 2، تونس، 2007 ص 17.

<sup>2</sup> حورية بلعويدي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق -GTRG- قسنطينة-)، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 19.



## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

- ولعل من أكثر التعاريف شيوعاً أن التكنولوجيا (هي معرفة الوسيلة في حين أن العلم هو معرفة العلة وتعددت المفاهيم والتعاريف للتكنولوجيا وتركزت حول وجهة النظر التقنية والاقتصادية، فمن الناحية التقنية نجد أن مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، ومن الوجهة الاقتصادية فإن مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب.<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي:

- هي الجهد المنظم الهادف الاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير وتغيير الأداء والممارسة للتطبيق العلمي بغية التواصل إلى وسائل جديدة أرقى وأجدى للمجتمع.

### الاتصال:

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

تعريف الاتصال لغة: يرجع أصل الكلمة واللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات حيث عرفها مختار القاموس بأنها: "وصل الشيء بالشيء وصلاً" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار بين شخصين لتحقيق هدف معين.

-وتعني كلمة اتصال التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل بمعنى عام أو

<sup>1</sup> - <http://www.annabaa.org/nba44/taknologi.htm> تم الاطلاع عليه يوم، 2020/02/15.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

مشترك : وهناك من القواميس العربية والانجليزية من يستخدم فعل اتصل وكلمة اتصال كأحد مترادفات الفعل العربي "وصل"، "شارك"، و "تفاعل".<sup>1</sup>

- وأيضاً كما عرفه "روجرز وكنكايد" بأنه: "العملية التي يخلق فيها الأفراد المعلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك".<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق التطرق إليه في التعاريف السابقة، يتبين لنا التعريف الإجرائي للاتصال بأنه: "وسيلة لتبادل الأفكار والخبرات والآراء بين أعضاء المنظمة وهو أيضاً عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها".

### تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

لتحديد مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة لابد أن نخرج على تعريف تكنولوجيا الاتصال، حيث يرى الكاتب معالي فهمي خيضر: بأن تكنولوجيا الاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال، وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.<sup>3</sup>

وورد تعريفها في المعجم الإعلامي بأنها: "مجموع المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والإدارية والتنظيمية، المستخدمة في جميع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها. (وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هبء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 14.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطرياسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 27.

<sup>3</sup> عبد المجيد شكري، تكنولوجيا الاتصال إنتاج البرامج في الراديو والتلفزيون، ط 1، دار الفجر العربي للنشر، القاهرة، 1996، ص 11.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 166.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

وتعتبر كلمة "حديثة" التي تضاف إلى تكنولوجيا الاتصال نسبية، لأنها تتوقف على مدى تطور المجتمع وعلى

المدى الزمني فما هو حديث في زمن معين قديم في آخر وورد تعريف تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

- هي كل ما يترتب على الاندماج بين تكنولوجيات الحاسب الإلكتروني والتكنولوجيا السلوكية واللاسلكية والإلكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة لتكنولوجيات ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها بأسلوب غير مسبوق يعتمد على النص والصوت والصورة والحركة واللون وغيرها من مؤثرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا.<sup>1</sup>

- كل التكنولوجيات المتعلقة بعمليات المعالجة والإنتاج وتبادل المعلومات، والتي تجمع بين ثلاث مجالات تقنية: المعلوماتية، الاتصال والسمعي البصري.<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

- هي مجمل المعارف والخبرات والأدوات والوسائل الاتصالية للحصول على جميع المعلومات وانتاجها وتخزينها واسترجاعها ضمن تقنيات حديثة.

### - المؤسسة:

تعتبر المؤسسة مجالاً خصباً للبحث، استقطب اهتمام الباحثين في ميادين مختلفة، اقتصادية واجتماعية وقانونية وثقافية... الخ، وبذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم تعكس الواقع الاقتصادي والاجتماعي، وحتى السياسي للباحثين. وهذا يعني أن هناك اختلاف واضح بين العلماء والباحثين في تعريفهم للمؤسسة، فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية ومنهم من عرفها من الناحية الاجتماعية، ونجد منهم أيضاً من عرفها من الناحية القانونية، لذلك يمكننا أن نحرص على عرض جملة من التعريفات، كأمثلة ونماذج قدمها العلماء للمؤسسة،

<sup>1</sup> عصام سليمان الموسى، ثورة وسائل الاتصال وانعكاساتها على مراحل تطور الاعلام، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، العدد 27، ماي 2000، ص 128.

<sup>2</sup> حورية بلعويديت، مرجع سابق، ص 26.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

التي أطلق عليها أسماء متعددة كالتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمنشآت، والمرافق... الخ. وضمن هذا الموضوع.

### لغة:

مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء واقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ Institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل Instituer بمعنى établir، يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد... الخ.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: فالمؤسسة هي وحدة اقتصادية تضم عدداً من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بالأنشطة والفعاليات، وذلك بهدف إشباع وحاجات ورغبات المستهلكين من سلع وخدمات.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها نظام اجتماعي نسبي وإطار تناسقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقة مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية.<sup>3</sup>

### التعريف الاجرائي:

- عبارة عن نظام اجتماعي أو اقتصادي، يتكون من عناصر فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض بأسلوب معين. هذه العناصر تتكون من موارد مادية ومالية وبشرية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

<sup>1</sup> منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة المورد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، الأردن 2013 ص 77.

<sup>2</sup> نابتي خليفة، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية (دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، 2008، ص 18.

<sup>3</sup> محمد أكرم، العطوس، العمل المؤسسي. ط 1، دار ابن حرم للطباعة والنشر، د.س.ن. ص 14.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

**الخدمة:** يقصد بالخدمة أي سلعة اقتصادية غير مادية ينتجها شخص أو مشروع أو صناعة لمنفعة الآخرين، فالبنوك وشركات التأمين والمدرسون والفنانين والموسيقيين على اختلاف أنواعهم هؤلاء جميعا ينتجون خدمات تلعب دورا هاما في حياة المجتمع وبالمقارنة مع السلع المادية، فالخدمات يجري عموما استهلاكها عند إنتاجها. وتعرف **الخدمة** على أنها منتج غير ملموس يتضمن عملا أو فعلا أو أداة أو جهد لا يمكن تملكه، وهي تقدم من خلال الجهد البشري أو الفني.<sup>1</sup>

يعرفها كوتلر على أنها أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وان إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.<sup>2</sup>

ويعرف GRONROOS الخدمة كما يلي: الخدمة هي عبارة عن نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أكثر أو أقل ملموسية، التي تأخذ من الطبيعي وليس من الضروري مكانا في التفاعلات بين الزبون والموظف في المؤسسة الخدمية، والتي تقدم أي خدمة حل لمشاكل يواجهها الزبون.<sup>3</sup>

### التعريف الاجرائي:

هي أي نشاط أو منفعة تقدم من طرف إلى آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وإنتاجها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس او لا يكون.

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي**، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص 35.

<sup>2</sup> راشد البراوي، **الموسوعة الاقتصادية**، ط 2، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1987، ص 241.

<sup>3</sup> بن أحسن ناصر الدين، **مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية (حالة: مؤسسة خدمية جزائرية)**، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، باتنة، 2008\_2009، ص 50.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

المؤسسة الخدمائية: "هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة الفنادق المطاعم المستشفيات والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات الاتصالات بالإضافة إلى مؤسسات خدمائية أخرى متنوعة<sup>1</sup>.

هي تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا لكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء المؤسسة هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة إلا أن هذا لا يعني نهائيا تحولها إلى مخرجات مادية.<sup>2</sup>

وتعرف المؤسسة الخدمائية على أنها " هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع.<sup>3</sup>

### التعريف الاجرائي:

- هي تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية أو غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، ولكنها يمكن ان تكون محسوسة أو غير محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة، هذا ما نجده في مؤسسات العمومية خاصة (بلديات، مستشفيات، جمعيات وطنية، شركات النقل، فروع الأمن... إلخ).

<sup>1</sup> نابتي خليفة، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> زيد عبوي، معجم المصطلحات الإدارية العامة، ط 1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 232.

<sup>3</sup> بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق، ص 51.

### ثانياً: المدخل النظري للدراسة (نظرية انتشار المبتكرات)

تمهيد:

تحدد المداخل النظرية اتجاه الدراسة، لتسهم بدورها في تحديد إطار البيانات المطلوبة وكذا النتائج أو الحقائق المستهدفة، ولذلك سنحاول عرض أهم التصورات النظرية التي ستتطلب منها هذه الدراسة في مقارنة واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.

#### 1- مفهوم نظرية انتشار المبتكرات:

أ- مفهوم الانتشار:

يذكر روجرز ROGERS أنّ الانتشار "عبارة عن انتقال الأفكار والتكنولوجيا والممارسات الجديدة من مصادر ابتكارها إلى الناس. وهو مرتبط بالتجديدات والابتكارات، وتقاس مدى حداثة الفكرة بالبعد الزمني الذي استخدمت فيه لأول مرة، كما أن حداثة الفكرة تحدد رد فعل الشخص اتجاهها."

ب- مفهوم الابتكار:

هو أي فكرة أو أسلوب أو نمط جديد يتم استخدامه في الحياة، وتنتشر المبتكرات من نقطة الأصل إلى المحيط الجغرافي أو من شخص لآخر في منطقة واحدة<sup>1</sup>.

ج- مفهوم الأفكار المستحدثة:

تنتج الأفكار المستحدثة انطلاقاً من فكرة جديدة لم يكن يدركها الفرد من قبل، وتمثل موضوعاً جديداً بالنسبة إليه.

ويرى روجرز أنّ نشر وتطور الأفكار المستحدثة يمثل أساساً التغيير الاجتماعي مهما كانت ردود فعل الفرد تجاه هذه المستحدثات، ويعتمد نشر الأفكار وتبنيها على الاتصال المباشر وغير المباشر انطلاقاً من التغيير الاجتماعي الذي يعد أحد أهم نتائج العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، نظريات الاتصال المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 112.

### 2- نشأة وتطور نظرية انتشار المبتكرات

ظهرت هذه النظرية وتأثرت بنظرية تدفق المعلومات على مرحلتين الذي قدمها لازارسفيلد وزملائه، ذلك أنها تقترب كثيرا منها. فنظرية تدفق المعلومات على مرحلتين تفترض أنّ الرسالة الإعلامية تصل إلى الجماهير عن طريق أفراد يتميزون عن سواهم، بأنهم أكثر اتصالا ونشاطا في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيرية، فهم الذين يقومون بعملية نقل مضامين الرسائل الإعلامية إلى غيرهم من الجماهير والذين يطلق عليهم قادة الرأي.

كما تعود أصول نظرية انتشار الابتكارات إلى دراسات متفرقة قام بها الباحثون الاجتماعيون في عدة ميادين مثل: الأنثروبولوجيا والتربية وغيرها من المجالات على اختلافها وتنوعها، الأمر الذي جعل العلماء يهتمون بشكل كبير بدراسة هذه الظاهرة، ومحاولة التعرف على أثرها في النظام الاجتماعي القائم، وقد انبثقت هذه النظرية من نموذج التأثير الاجتماعي الذي أكد دور البيئة الاجتماعية في التأثير على سريان المعلومات وقبولها، أي أنّ تعرض الفرد لوسائل الإعلام بشكل انتقائي يظل خاضعا للفئات الاجتماعية التي ينتمي إليها، ذلك أنّ الفرد يتحرك في إطارها بما في ذلك دور قادة الرأي في تمرير المعلومات التي يستوفونها من مصادر المعلومات إلى معارفهم الذين لم يتعرضوا للرسائل الإعلامية بشكل كاف.<sup>1</sup>

جاءت نظرية انتشار المبتكرات على يد الباحث ايفرت روجرز: EVERETT ROGERS وهو متخصص في مجال علم الاجتماع الريفي والعمل الاجتماعي. الذي ركز على كيفية تبني الجمهور للمستحدثات، أي كل الابتكارات الجديدة سواء في مجال الانتاج أو الاستهلاك، حيث كان الاهتمام منصبا آنذاك على تحديث المجتمع الريفي الأمريكي ودفعه ليوكب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي جعلت من الولايات المتحدة الأمريكية قوة عظمى بعد الحرب العالمية الثانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 303.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 304.



ومنه كان لنظرية نشر الأفكار المستحدثة دورا كبيرا في التأثير على المتلقين، حيث لقت رواجاً كبيراً

منذ ظهورها خاصة بالاعتماد على قادة الرأي في توصيل ونشر المبتكرات الجديدة.

### 3- مراحل عملية تبني الأفكار:

- **مرحلة الشعور بالفكرة:** وفي هذه المرحلة يتعرض الفرد للفكرة ويحس بحاجة شديدة إلى معلومات كافية عنها، ويرى أغلب العلماء أن السماع بالفكرة الجديدة يكون بالمصادفة المحضة.
- **مرحلة الاهتمام:** وفي هذه المرحلة يصبح الفرد راغباً في التعرف على دقائق الفكرة الجديدة، ويسعى إلى تنمية معلوماته حولها.
- **مرحلة التقييم:** وفي هذه المرحلة يطبق المرء الفكرة المستحدثة تطبيقاً عقلياً على موقفه الراهن وكذلك موقفه الذي يتوقعه مستقبلاً، وبعدها يقرر إن كان عليه أن يجرب الفكرة أم لا، وتخضع هذه المرحلة إلى تردد كبير من المتبني لذلك فهو يحتاج إلى التشجيع القوي.
- **مرحلة التجريب:** وفي هذه المرحلة يستخدم المرء الفكرة المستحدثة على نطاق ضيق، وذلك لكي يحدد فائدتها في نطاق ظروفه الخاصة تمهيداً لتطبيق الفكرة كلياً.
- **مرحلة التبني:** وهنا يقرر المرء عادة الاستمرار في الاستخدام الكامل للفكرة.<sup>1</sup>

### 4- فرضيات النظرية:

وتبنى هذه النظرية على افتراض مفاده أن هناك أربع خطوات واضحة على الأقل في عملية نشر الابتكار

حيث تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم إسقاط هذه المراحل على موضوع الدراسة.

1- **المعرفة:** تتعرض المؤسسة للإدراك بوجود الابتكار، وتتعرف على طريقة تبني هذا الابتكار، بمعنى أن

البنية الإدراكية للمؤسسة تتحصل على معلومة واضحة حول طبيعة الابتكار وكيفية التعامل معه.

<sup>1</sup> عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي خلفيته النظرية وآلياته العلمية، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

2- الإقناع: وهي مرحلة متقدمة ونتاجة عن تشبع الفرد بالمعلومات، تصل بالمؤسسة إلى تكوين اتجاه معين إزاء هذا الابتكار.

3- القرار: تقوم المؤسسة نتيجة تلقيها لتلك المعلومات حول الابتكار ببلورة الأفكار حول الابتكار الجديد لاتخاذ موقف معين إما بتبني هذا الابتكار أو رفضه.

4- التصديق: تكاد تكون هذه المرحلة الأخيرة، التي تلجأ المؤسسة إليها في البحث عن المؤيدات التي تعزز موقفها وتقوي قرارها نحو تبني الابتكار.

وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بنشر الابتكار بين موظفيها وعملاءها وفق طرق واليات تسهل قبولهم لديهم.<sup>1</sup> فالتبني لدى أفراد المؤسسة لا يحدث بشكل متساوي كما أن المؤسسات يتفاوتون في درجة تقبلهم للمبتكرات أو المستحدثات لذا يمكن تقسيم المتبنيين للأفكار إلى خمس فئات هي:

- **المبتكرون:** وهم من المغامرون الذين يمتلكون مصادر مالية ويتلهفون وراء كل ما هو مبتكر وجديد.
- **المتبنيين الأوائل:** وهم من يجدون مميزات إستراتيجية نسبية في تبني كل ما هو جديد ومبتكر وهم غالبا ما يكونون من قادة الرأي في مجتمعاتهم.
- **الأغلبية المبكرة:** وهم من المستخدمين التابعين للمستخدمين الأوائل وهم يمتازون بالحذر في تعلمهم مع كل ما هو جديد ومبتكر.
- **الأغلبية المتأخرة:** وهم ممن يتبنون الجديد أو المبتكر عندما لا يجدون من تبنيه أية خسائر.
- **المتقاعسون / المتكاسلون:** وهم غالبا ما يكونون من المهمشين اجتماعيا، وليس لديهم أي رأي قيادي

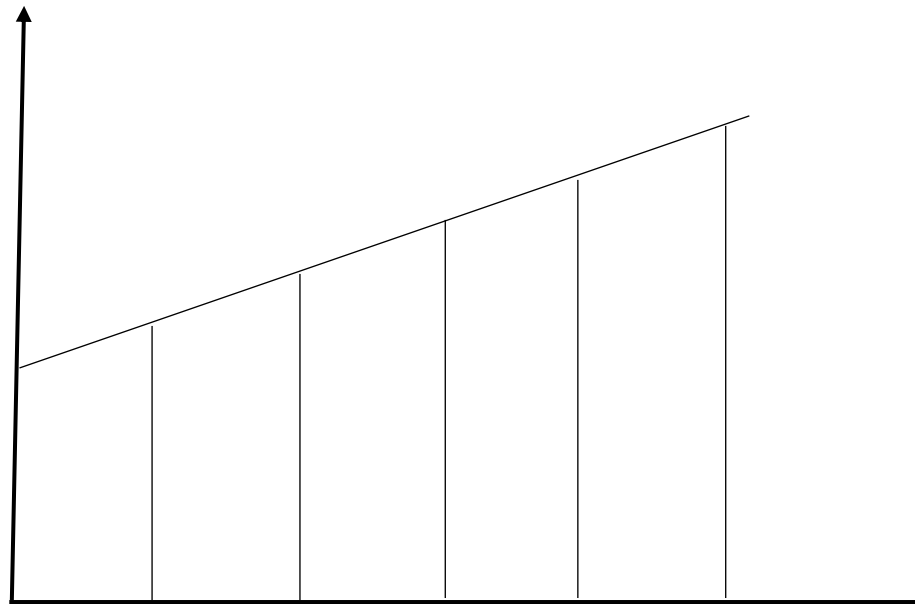
أو ميل للقادة أو عملية اتخاذ القرار، فهم منساقون يتحركون وراء الركب منصاعين ويوضح الشكل

الاتي الفئات الخمسة السالفة الذكر<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 105

<sup>2</sup> منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص 311.

الشكل رقم (01) يبين الفئات الخمسة للمتبنين المبتكرين



المبتكرون الأغلبية المتأخرة المتقاعدون الأغلبية المبكرة المتبنين الأوائل

المصدر: حورية بلعويادات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (وإساسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فوع تسيير شبكة نقل الغاز بالشوق GTRG- قسنطينة-)، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 25

#### 5- الخصائص التي تؤثر في قبول تبني المبتكرات:

عرض "روجرز" و"شوماكر قائمة من الخصائص التي استنبطها من دراسات عديدة في ميادين: الزراعة، الطب، التعليم، التسويق وغيرها وتشمل ما يلي:

- **الميزة النسبية:** يعرف "روجرز الفكرة الحديثة أو الأسلوب المستحدث بأنها: "درجة تفوقها على غيرها من الأفكار أو الأساليب السابقة، ويقصد بالميزة النسبية عادة مدى الفائدة الاقتصادية التي تعود على الشخص الذي يتبنى الفكرة أو الأسلوب الجديد<sup>1</sup>."

<sup>1</sup> حورية بلعويادات، مرجع سابق، ص 25.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

- **الملاءمة:** يقصد بها: "درجة توافق الفكرة مع القيم السائدة لدى من يتبنونها وتجاربهم الخاصة بذلك"، وهذا التوافق من شأنه أن يزود من يتبنى الفكرة بقسط أكبر من الطمأنينة والأمان، كما يجعل الفكرة أسهل فهما بالنسبة له.
- **درجة التعقيد:** يقصد بها: "درجة الصعوبة النسبية للفكرة على الفهم والاستخدام"، وقد لوحظ أن بعض الأفكار المستحدثة أكثر وضوحا وأيسر استعمالا من بعض الأفكار الأخرى، وأن هذا الاستخدام يرتبط بدرجة قبول قرار المجتمع لها وانتشارها بينهم.
- **القابلية للتقسيم والتجزئة:** بعض الأفكار والأساليب المستحدثة يمكن تقسيمها وتجربتها مجزأة، وكلما نجح الفرد في تجربة جزء ينتقل بسهولة إلى أجزاء أخرى، وبعض الأفكار والأساليب الأخرى تكون غير قابلة للتجزئة، وقد استخلص "روجرز" أن: "الأفكار والأساليب المستحدثة التي يمكن تجزئتها، تكون على العموم أسرع في التبني للأفراد والمجتمعات من الأفكار والأساليب التي لا يمكن تجزئتها".
- **قابلية التداول:** يقصد بها "سهولة نشر وتداول الفكرة أو الأساليب المستحدثة بين الأفراد"، وقد لوحظ أنه كلما كانت النتائج المترتبة على تبني الفكرة واضحة جلية للعيان، كان قبول الآخرين وتبنيهم لها سهلا ميسورا.<sup>1</sup>

### 6- علاقة المدخل النظري بموضوع الدراسة

عند عرض النظرية سنحاول تقريب موضوعنا محل الدراسة ألا وهو واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدماتية، إن النظرية تفترض أن هناك تباين بعض المتغيرات الشخصية بين الأفراد قد يكون عاملا مهما يتدخل في تحديد نوع الاستخدام، فمتغيرات مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 26.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

الدخل، الحالة الاجتماعية، متابعة وسائل الإعلام تؤثر في استخدامنا للمبتكرات. والمبتكرون هم غالبا أصغر سنا، وأحسن تعليما، وأكثر مشاركة اجتماعية.

كما تأخذ النظرية بعين الاعتبار العامل الثقافي والعادات والعلاقات الاجتماعية التي لها أثر كبير على طريقة استخدام الفرد وتعامله مع الوسيلة، ففي الأحوال العادية يتردد المستخدمون في قبول التغيير إذا كانت الأمور تسير بصورة حسنة، ونتيجة لذلك، فإن الأفكار والمبتكرات الجديدة حول كيفية تسيير أعمال المؤسسة وتنفيذ النشاطات الإدارية أو الإنتاجية ربما لا تحظى بالقبول، والسبب ببساطة أن الابتكار الذي لم يجرب يبدو مجازفة كبيرة وغير محسوبة العواقب.

إن الثقافة التي نمت وترعرعت في المنظمة يمكن أن تكون عائقا أمام التغييرات، ولا يخفى دور الثقافات الفرعية والعادات والتقاليد خصوصا في المنظمات على نمط تعامل الأفراد التابعين لها مع الوسائل الجديدة، ومنها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومن ثم على تقليص دورها في التغيير المنشود وهو أن تدعم مشاركة هؤلاء العمال في إدارة مؤسستهم. فالاستخدام الجيد سيحدد الدور الجديد والنشط لهذه الوسائل في تحقيق وظائف جديدة داخل التنظيم تساهم في تحسين أدائها العام، كما أن الاستخدام السيئ والسلبى سيؤدي حتما إلى نتائج عكسية.

ومن جانب آخر، فإن **المنافع المحصلة** التي ستوفرها الوسائل الجديدة . التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال . للمؤسسة ومستخدميها مقارنة بالوسائل التقليدية هو أيضا عامل مهم يضمن مساهمتها في مشاركة أفراد التنظيم الفعلية في التسيير، فإذا كانت التكنولوجيات غير مكلفة وتوفر خيارات واسعة وسرعة في القيام بالأعمال فإنها ستتشر بين المستخدمين وسيقبل على استعمالها أكبر عدد ممكن منهم.

### ثالثاً: الإجراءات المنهجية:

وسيتم فيها تحديد مجال الدراسة، وكذا العينة، كما سيتم توضيح المنهج المتبع ومختلف الأدوات.

1- مجالات الدراسة: تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن

أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزمني، فهي في دراستنا كآتي:

#### 1-1 المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في بلدية بئر العاتر بالمصلحة البيومترية.

بلدية بئر العاتر و على غرار بلديات الوطن من البلديات التي سعت وراء التغيير في مجال الإدارة

وذلك من خلال استحداث المصلحة البيومترية و تتبع التنظيم العام رفقة الحالة المدنية ، و في هذا الصدد

عمدت إلى توفير مقر للمصلحة و تجهيزه بجميع الأجهزة اللازمة لذلك مع توفير الموارد البشرية التي ستشرف

على العملية و إخضاعهم إلى تكوين على مستوى الدائرة و الولاية لتحقيق الأهداف المسطرة بعصرنة الإدارة

من خلال إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وكذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات

الإلكترونية، وكان ذلك جليا من خلال الدخول في تطبيق مشاريع إلكترونية تدريجيا، كجواز السفر و بطاقة

التعريف الوطنية و رخصة السياقة البيومترية.

وقد اختيرت هذه المؤسسة بالذات كمجال للدراسة لأنها:

مؤسسة خدمتية تتوفر على تكنولوجيا الاتصال الحديثة المدروسة (أجهزة الحاسوب، شبكات اتصال)، وبالتالي

تتوفر على شروط الدراسة.

معرفتنا للمكان ومن تم سهولة الوصول إليه وبالتالي إلغاء عاملي الزمن وبعد المسافة ولو نسبيا.

### 1-2 المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية سنة 2019، وخلال ذلك - فترة الإنجاز - انقسمت هذه الأخيرة إلى جانبين:

- جانب نظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من سبتمبر 2019 إلى غاية شهر مارس 2020.
- جانب ميداني: شرع فيه ابتداء من شهر مارس 2020 على افتراض ان يمتد إلى غاية شهر أفريل من نفس السنة، لكن وبسبب جائحة الوباء التي تمر بالبلاد كسائر دول العالم وهذا ما حال دون إتمام العمل الميداني في المدة الزمنية المطلوبة، واستمر الى غاية نهاية شهر ماي بسبب الجائحة التي تمر بها البلاد

### 2- مجتمع البحث والعينة:

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" أنه: "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي".<sup>1</sup>

لما كانت دراستنا تهدف إلى معرفة واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة وذلك من خلال معرفة تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة والعوامل المتحكمة في إدارة التغيير وما أسباب مقاومة للإدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فان مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين المزودين بالتكنولوجيا الاتصال الحديثة، ولما كان عددهم محدود فقد اخترنا ان نجري حصرا شاملا لكل المفردات.

### 3- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها.

<sup>1</sup> موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصب، الجزائر، 2006، ص 62.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

وبذلك فقد عرف المنهج بأنه: الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup> ومن هذا المطلق تم الارتكاز على "المنهج المسحي" ونقصد به: هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما أو مجتمع محليا أو علميا قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها<sup>2</sup>.

ونظرا لكون دراستنا لا تتوقف على وصف، جرد وجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم باستخدام الأساليب الإحصائية، بل تتعدى ذلك إلى تفسير وتحليل البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة، فقد استخدمنا ضمن المنهج المسحي "المسح التحليلي" للوصول إلى تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية.

ولتطبيق المنهج "المسحي التحليلي" في دراستنا فقد اتبعنا الخطوات الآتية:

- ضبط الإشكالية ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية طرح تساؤلات.
- جمع معلومات أولية تفيد في اختيار أدوات جمع البيانات، وضبط العينة.
- تحديد حجم ونوع العينة ومواصفاتها وخصائصها.
- إعداد أدوات جمع البيانات وتصميمها، خاصة فيما يخص إعداد استمارة الاستبيان . جمع البيانات من

مفردات العينة، ثم تفسير وتحليل البيانات على ضوء الإشكالية والاسئلة المطروحة للوصول إلى النتائج العامة

### 4- أدوات جمع البيانات: تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج

التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع

<sup>1</sup> عبد الرحمان، بدوي، *مناهج البحث العلمي*، ط 3، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977. ص 5.

<sup>2</sup> أحمد، بن مرسل، *مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال*، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 50.



## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في

الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين<sup>1</sup>.

فطبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات وعليه فقد تم الاعتماد على

أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

**الملاحظة:** هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية

ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين

المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته<sup>2</sup>.

وقد استفدنا كثيرا من أداة الملاحظة من خلال الزيارات التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة لمعايشة وملاحظة

سلوكيات العمال وطرق اتصالهم ومدى تأثير التكنولوجيات الاتصال الحديثة في بيئة العمل والاتصال الداخلي

والخارجي وعلاقات العمال الاتصالية بمختلف أشكالها.

• **الاستبيان:** يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعه في استمارة

ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها

وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعاف عليها لكنها غير

مدعمة بحقائق<sup>3</sup>.

إن مفاهيم مثل الاستبيان والاستفتاء والاستخبار كلها عبارة عن ألفاظ تطلق على الاستمارة التي تتضمن

مجموعة من العبارات أو الجمل التي تستعمل بالدرجة الأولى في جمع المعلومات من المبحوثين مباشرة سواء

تمت عملية جمع البيانات هذه عن طريق ارسال الاستبيان بالبريد ونشره في أي شكل من أشكال الإعلام يرد

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 55.

<sup>3</sup> عمار بوحوش محمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995،

الجزائر، ص 67-68.

## الفصل الأول ..... إشكالية الدراسة ومدخلها النظري ومنهجيتها

عليها مجوثر بنفسه أو تم استبيان على شكل مقابلة مقننة من الباحث والمجوثر بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا.<sup>1</sup>

ومن أجل تحديد آراء العاملين (الموظفين) في بلدية بئر العائر حول واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تقبل كل موظف لهذه التكنولوجيات وتعامله معها. وقد قمنا بصياغة الاستمارة على النحو التالي:

**مجاور الدراسة:** اشتملت الدراسة على أربعة مجاور:

- المحور الأول: البيانات السوسيو دميغرافية.
- المحور الثاني: تكنولوجيات الاتصال الحديثة المستخدمة بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر
- المحور الثالث: العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المصلحة البيومترية بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر.
- المحور الرابع: مقاومة إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي في المصلحة البيومترية بلدية بئرالعائر.

وبعد إنجاز وتنظيم أسئلة الاستمارة ومجاورها تم عرضها على كل من: الأستاذ الدكتور "براي محمد" والأستاذ "زيدان حمدي" من جامعة تبسة، تحكيمها ومعرفة جوانب النقص فيها ومدى مطابقتها لأهداف وفرضيات الدراسة، وكذا مطابقة أسئلتها للشروط المنهجية، وقد تم أخذ انتقاداتهم بنظر الاعتبار لتصميم استمارة نهائية حكمت من طرف الأستاذ المشرف

<sup>1</sup> عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 199.

## الفصل الثاني

المؤسسة الخدمائية، إدارة التغيير، تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدمائية

### اولا: المؤسسة الخدمائية

1. مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
2. أنواع المؤسسات الخدمائية
3. تصنيفات خدمات المؤسسة
4. الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية
5. أهداف المؤسسة الخدمائية
6. وظائف المؤسسة الخدمائية
7. دور المؤسسة الخدمائية
8. أسس المؤسسة الخدمائية
9. سمات الخدمات في المؤسسات

### ثانيا: إدارة التغيير

1. خصائص التغيير
2. مجالات وأنواع التغيير
3. خصائص إدارة التغيير
4. أسس إدارة التغيير
5. مراحل ومتطلبات إدارة التغيير
6. نماذج ادارة التغيير
7. مقاومة التغيير
8. أسباب مقاومة التغيير

### ثالثا: تكنولوجيايات الاتصال الحديثة

1. خصائص وسمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة
2. وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة
3. أهمية تكنولوجيا الاتصال
4. أنواع تكنولوجيايات الاتصال الحديثة
5. التغيير التكنولوجي
6. تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالمؤسسة الخدمائية
7. استعمالات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدمائية

## أولاً: المؤسسة الخدمائية

### تمهيد

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة الاقتصادية المهمة في عصرنا الحالي، والتي باتت تشهد نمو سريعاً خلال هذا القرن. حيث أصبحت الدولة بحاجة إلى تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وكسب السمعة الجيدة التي باتت معياراً هاماً بجودة الخدمات. كما أن هذا التطور يساهم في خلق فرص عمل وبالتالي انخفاض البطالة.

في هذا الصدد نحاول التطرق إلى أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة الخدمائية، وتبيان أهم خصائصها ووظائفها وأهم الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها، انتقالاتها إلى أهم الهياكل التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمائية وصولاً إلى أهم الصعوبات والمشاكل التي تواجهها.

### 1- مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاماً عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل.<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعاً محدداً من المنتجات، وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقاً ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمائية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة - FOUR WINDS TRAVELS)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، ص 45.

• إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.

• تحديد مستوى عرض الخدمة والمطلوب أو اللازم.

• تحديد الفئات المستهدفة.

• تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمية على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات<sup>1</sup>.

**المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات:**

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع وهدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو

الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج

الخدمة) والمردودية (كسب عمال جدد) ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط

الأساسية التالية:

• ترميم مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.

• تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.

• تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل<sup>2</sup>.

بعد تحديد المؤسسة لكل من مفهوما للخدمة صيغتها التنظيمية ستنتقل إلى مرحلة أكثر تطورا وسرعة وهي

مرحلة النمو.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، د ط، الدار الجامعة، الاسكندرية 2002، ص37.

<sup>2</sup> بوكريظة نوال، مرجع سابق، ص 46.

### المرحلة الثالثة: مرحلة النمو:

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة. وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:<sup>1</sup>

• اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو (رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً ليده المرحلة أو دون ذلك).

• اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة.

• بناء شبكة تعمل فعالة.

• انشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب

الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير والنوعية... التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنقع الوسائل اللازمة لتقديم الخدمات.<sup>2</sup>

### المرحلة الرابعة: مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد. ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

• تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها من أجل

التصدي للمنافسة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، 69.

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتويعها.<sup>1</sup>
  - الاختيار الأمثل للاستثمارات، لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة. و الاهتمام بإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.
  - في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة على جذب الكفاءات المتميزة.<sup>2</sup>
- أما المخاطر التي تواجهها في هذه المرحلة هي:
- الفتور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة.
  - تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية.
  - إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة.
- بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة (الانحدار). فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها وذلك من خلال شكلين هما:
- أ- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.
- ب- تطوير خدمات جديدة من خلال:
- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن.
  - محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.

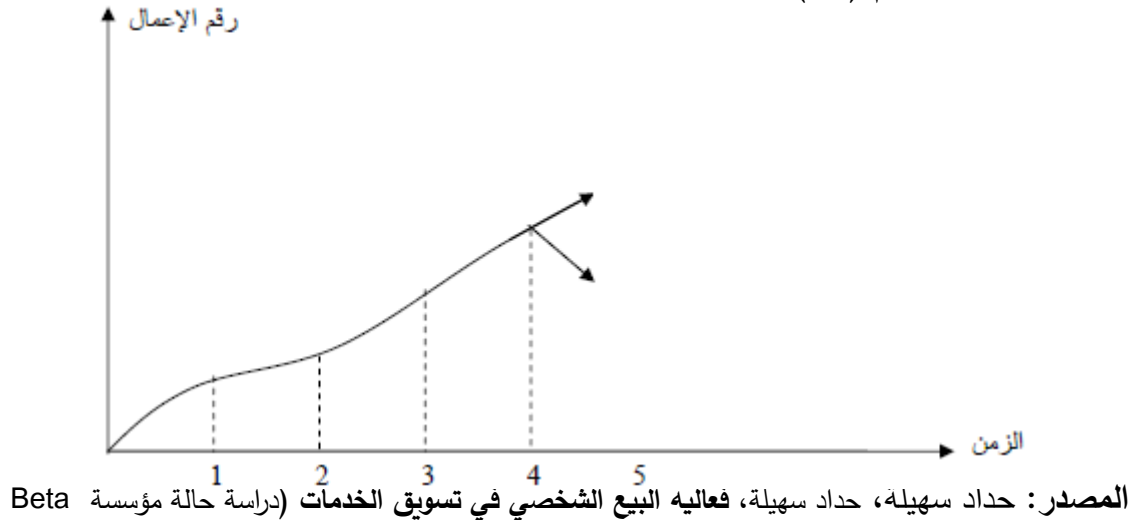
<sup>1</sup> بوكريطة نوال، مرجع سابق، 47.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 70.

- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.<sup>1</sup>

وفيما يلي شكل يوضح مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

الشكل رقم (02) مراحل تطور المؤسسة الخدمية



المصدر: حداد سهيلة، حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات (دراسة حالة مؤسسة Beta Management للخدمات الإشهارية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 16-17.

## 2- أنواع المؤسسات الخدمائية:

يمكن تقسيم المؤسسات الخدمائية من زوايا متعددة، سواء من حيث طبيعة نشاطها أو السلطة التي

تنشئها أو اختلاف دائرة نشاطها، ونستعرض هذه الأنواع فيما يلي:

1-2 المؤسسات الخدمائية التعليمية: إن تنصيب المؤسسات الخدمائية التعليمية، قد لا تعكس احتياجات الأحياء لذا يجب أن تكون معالجتها بواسطة الاختيارات الإستراتيجية، العودة للبيانات الإحصائية، التركيب العمري، والكثافة السكانية، عدد التلاميذ في القسم الواحد وقطر تأثير التجهيز الحالي الموجود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حداد سهيلة، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات (دراسة حالة مؤسسة Beta Management للخدمات الإشهارية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 16-17.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 18.



2-2 المؤسسات الخدمائية الصحية: تلعب المؤسسات الصحية دور مهم داخل المجال العمراني لأنها العنصر الأساسي في المحافظة على صحة الإنسان لذلك من الضروري توفير عيادة الأعمال الوقاية الصحية على مستوى الأحياء، بإعطاء الأولوية الأحياء الفقيرة.

3-2 المؤسسات الخدمائية الدينية: إن تثبيت المساجد هي نتيجة لسكان الحي بدءا بالاختيار، و السعي إلى جمع الأموال من أجل البناء، و اختيار المهندس ومهندس المقاوله و في الأخير تسيير التجهيز عن طريق لجنة المسجد.

4-2 المؤسسات الخدمائية الثقافية: توزيع التجهيزات ذات بعد ثقافي على أحياء المدينة، قد يكون مؤشر على التفاوت حيث أغلبية هذه التجهيزات هي في الحي، لكن نستطيع قياس المسافة الفاصلة بين إثنين ومن ثم التحقق من حقل التأثير.

5-2 المؤسسات الخدمائية الرياضية: العنصر البدني عامل هام وحيوي في الحفاظ على عنصر النشاط في المجتمع لا سيما الشباب، لذلك يجب أن يكون معتمد مع المرافق الرياضية، مع خلق فرص ولقاءات للمنافسة الرياضية على مستوى المدينة، وتنسيقها مع مختلف الجهات وذلك لأهمية إقرار مشاريع تنمية في المنطقة.

6-2 المؤسسات الخدمائية الإدارية: تساعد في تقرب السكان من المكاتب الإدارية يمكن أن يعزز الروابط بين سكان المدينة، لكن من حيث التوقع المكاني فيجب أن يأخذ بعين الاعتبار.

7-2 المؤسسات الخدمائية التجارية: تساعد في تقرب السكان من المحلات التجارية يمكن أن يعزز الروابط بين سكان المدينة والعلاقات الاجتماعية، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار اماكنها.<sup>1</sup>

8-2 المؤسسات الخدمائية السياحية: العنصر السياحي عامل هام وحيوي في الحفاظ على الحركية والاقتصاد في المجتمع لا سيما الأجانب، لذلك يجب أن يكون معتمد مع المرافق السياحية، مع خلق فرص

<sup>1</sup> محمد رضا عسلاوي، الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب لنشر والطباعة، العراق، 1995، ص 87.

وفنادق وتحضيرات على مستوى المدينة لتوفير الراحة للسياح، وذلك تنسيقها مع مختلف الجهات وذلك لأهمية إقرار مشاريع تنموية في المنطقة.

3- تصنيفات خدمات المؤسسة: توجد عدة تصنيفات الخدمة وفق عدة معايير وأسس منها ما يلي:

### 1-3 التصنيف المبسط:

أ- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون) وتنقسم إلى:

• خدمات استهلاكية: حلاقة وتجميل ولهذا سميت هذه الخدمات في الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفه مثل الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات وحالاته الشعر والتجميل ولهذا سميت هذه الخدمات الشخصية.

• خدمات منشآت: و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية و الخدمات المحاسبية و صيانة المباني و المكائن و المعدات و هناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين و منشآت الأعمال و لكن بأساليب و سياسات تسويقية مختلفة و متباينة و هذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن ، فالحصول مثلا طلبات التنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال و لكنه لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية.

ب- حسب درجة كثافة قوة العمل: وتنقسم إلى:

• خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ومن أمثلها خدمات الحلاقة والتجميل وخدمات تربية ورعاية الأطفال وخدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 87.

- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام وخدمات الطعام وخدمات البيع الآلي وخدمات غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.<sup>1</sup>
- ج- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وتنقسم إلى:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب والمحامي وخدمات السكن وخدمات النقل الجوي وخدمات التأمين وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الطرف الآلي خدمات مواقف السيارات الآلية وخدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية وغيرها.

### 2-3 التصنيف المععمق: وينقسم إلى عدة أقسام:

أ- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق: مثال ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين.

ب- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لفائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة للمستفيد النهائي أي منافع اقتصادية أخرى مثل خدمات الحلاق، وأما بالنسبة لخدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشآت أعمال وتقوم المنشأة باستخدامها لإنتاج شيء آخر.<sup>2</sup>

### ج- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.

- خدمات حسب مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة.
- خدمات متعلقة بعدم التماثل والتجانس.
- خدمات مستندة على نمط الطلب.

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> نفس المكان.

- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات.<sup>1</sup>

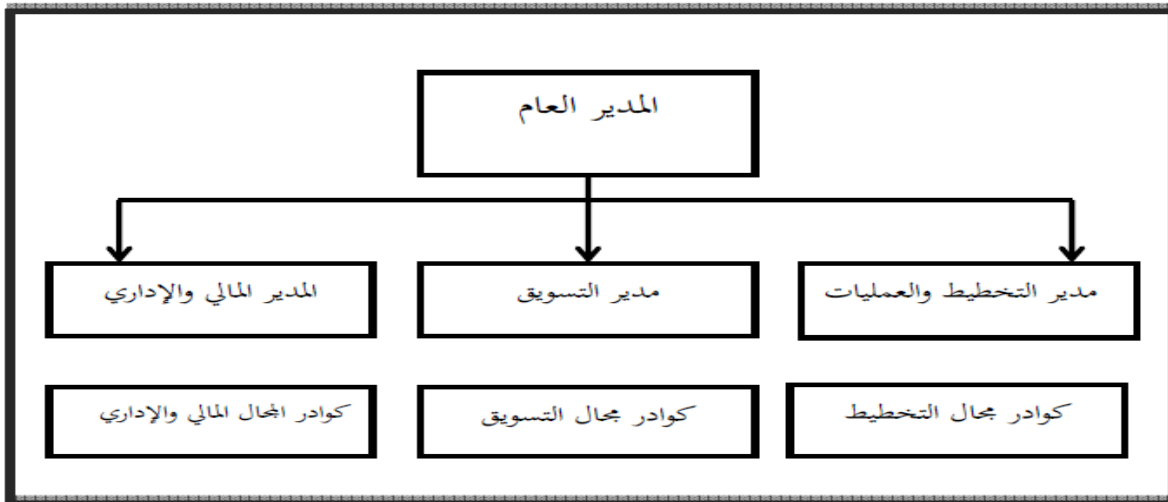
#### 4 الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية

##### 1-4 نمط الهيكل التنظيمي المفلطح:

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها. ومن ثم يكون تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع على حدي) ضروريا تجمع فيه التخصصات المختلفة، و تتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، و على قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدرة لها.

ويتنشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية، والخدمات البحرية والتوكيلات التجارية، وشركات السياحة، و منظموا الرحلات و غيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لزيائنها.<sup>2</sup>

##### شكل رقم (03): النمط التنظيمي المفلطح



المصدر، سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، (المفاهيم والاستراتيجيات)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 70.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 30.

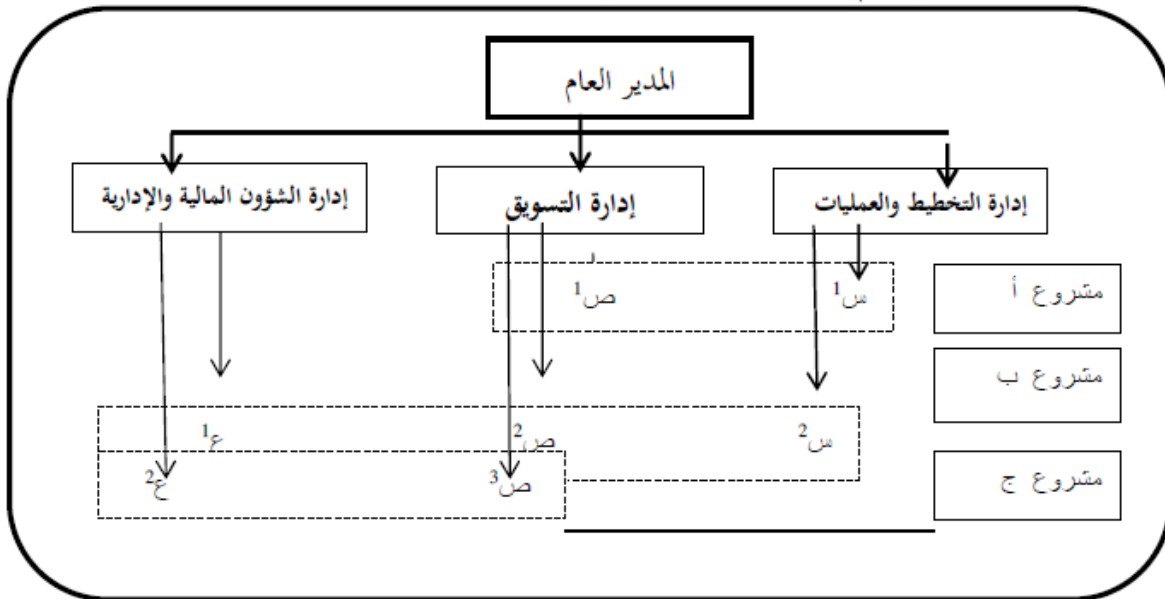
<sup>2</sup> حداد سهيلة، مرجع سابق، ص 18 - 19.

#### 2-4 نمط الهيكل المصفوفة:

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى. وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية. ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات. ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل كلفة من الأنماط التقليدية الأخرى.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): نمط هيكل المصفوفة للمؤسسة الخدمية



المصدر، سعيد محمد المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية، (المفاهيم والاستراتيجيات)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص72.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 19 - 18.

## 5 أهداف المؤسسة الخدمائية:

تسعى المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق جملة من الأهداف مرتبة بمختلف الأصعدة والمجالات نلخصها

في الآتي:

### • المجال الاقتصادي:

- تحقيق عائد مناسب لرأس مال المستثمر.
- تحقيق التكامل الاقتصادي وطنياً.
- ضمان استمرار نشاط المؤسسة الخدمائية حتى يتحقق الاكتفاء الذاتي وحتى لا يلجأ افراد المجتمع إلى طلب الخدمات من الخارج كطلب قروض من بنوك أجنبية مما يؤثر على الاقتصاد الوطني.
- تحقيق مكانة جيدة بين المؤسسات الخدمائية.

### • المجال الاجتماعي:

- امتصاص الفائض في العمالة بتأمين فرص العمل وامتصاص البطالة.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع. إنتاج وتقديم خدمات معتدلة الثمن.
- تلبية حاجيات المستهلك وتحقيق الرضى في المجتمع.

### • المجال الثقافي: تهدف المؤسسة الخدمائية في المجال الثقافي إلى توعية المجتمع ككل بصفة عامة

لمواكبة سيرورة التقدم الحاصل في المجتمعات والخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص 49.

- **المجال الإداري:** تهدف المؤسسة الخدمائية في المجال الإداري فهي تسعى إلى ترقية العمل من خلال تنظيم دورة الإدارة وتوفير الجو المناسب لأداء العمال للعمل ومنحهم الحوافز لتقديم خدمات بشكل أفضل.<sup>1</sup>

## 6 وظائف المؤسسة الخدمائية:

- **تعكف المؤسسة الخدمائية على تقديم جملة من الوظائف تتمثل في:**
- **الوظيفة الإدارية:** وذلك من خلال مختلف المهام داخل الإدارة حيث تكون أو تتمثل هذه المهام في التنظيم والرقابة من أجل تقديم خدمة جيدة.
- **الوظيفة المالية:** وهي الوظيفة الجامعة لأوجه الاستخدام المالي لراس المال والحسابات المالية إذ تقوم المؤسسة الخدمائية ككل مؤسسة في بداية كل دورة وأثناء وضع الميزانية بعدة دراسات هي:
  - تحديد الحاجة ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال.
  - اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح بالسير الحسن للمؤسسة.
  - اختيار المزيج المالي الملائم للأموال، ومتابعة البرامج التي تم تنفيذها ومقارنتها.
- **وظيفة الرقابة:** تعمل المؤسسة الخدمائية كغيرها من المؤسسات الأخرى على مراقبة سير العمل من بداية وضع الخطط إلى مرحلة التنفيذ، وتحليل المراحل لمعرفة نقاط الضعف، ووضع الحلول.
- **الوظيفة المحاسبية:** حيث تقوم بالتسجيل اليومي للعمليات التي تقوم بها، باستعمال طرق وتقنيات المحاسبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 50.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 112.

- **الوظيفة التقنية:** يقوم بهذه الوظيفة مختصون من أجل جلب الزبائن والتسويق أكثر للخدمات المنتجة، فيقومون بنشاط التحويل الحسن بما يتماشى مع أذواق الزبائن، ورفع المردودية، وخفض التكاليف، وذلك باستعمال أحدث تقنيات الاتصال، كاستخدام الاتصال الجيد من الإعلام بالخدمات المقدمة<sup>1</sup>.

## 7 أسس المؤسسة الخدماتية:

للمؤسسة الخدماتية أسس تبين ثقافتها من خلالها وهي:

- إتباع مدخل شمولي لكلا الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة. النظر إلى تلك الأهداف على أنها استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى من خلالها الفترات الصعبة.
- أن تأخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعل التي ترضي أو تفوق توقعات العملاء.
- النظر إلى عملاء المؤسسة ليس على أنهم هدف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن لكونهم أطراف في علاقات مع مؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتمييزها دائما.
- ضرورة أن تكون قيم الإدارة وسلوكها متسما دائما بالنسبة لكل من العاملين والعملاء<sup>2</sup>.

## 8 سمات الخدمات في المؤسسات:

- أ- اللاملموسية Intangibility: إن ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي، ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تحدثان في آن واحد، و من

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 113.

<sup>2</sup> محمد حمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص54.



هذا تصعب معاينة الخدمة، وبهذا فإن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات مستندة على تقييم محسوس، و للتغلب على صعوبة هذه الخدمة و تحويل حالة عدم الملموسية إلى الملموسية، لذا يلجأ البعض إلى إضفاء أشياء و رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة مثل: تقديم باقات الزهور لنزلاء الفنادق، والاهتمام بالديكور الداخلي لصالون التجميل...

ب- التلازمية Inseparability: وتعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها، وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً بالسلع، و يتطلب في الكثير من الخدمات حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها مثل: الخدمات الطبية و التعليمية...

ت- عدم التماثل أو التجانس Variability: وعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة عدم القدرة على تنميط الخدمات، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو

متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يضمن لها مستوى جودة معين مثل ما يفعل منتجو السلع.<sup>1</sup>

ث- تذبذب الطلب Demand Fluctuation: يتميز الطلب على الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، والتذبذب لا يعني أنه يكون بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر، ومن أسبوع لآخر، ومن ساعة لأخرى، مثلاً السياحة تنقلص كثرى أراً في الشتاء بينما تزدهر في الصيف.<sup>2</sup>

## ثانياً: إدارة التغيير

### 1. خصائص التغيير: يتميز التغيير بعدد الميزات، ومنها:

- **التغيير عملية مستمرة**: حيث أن "التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث."<sup>3</sup> من هنا فالتغيير أمر ضروري، خصوصاً في المؤسسات الحساسة كالمؤسسات التابعة

<sup>1</sup> حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص ص 42- 43.

<sup>2</sup> نفس المكان.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، م ج 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص34.

لوزارة الداخلية بشكل عام، والمتواجدة في بيئة تتصف بالحركية وعدم الثبات، باعتبارها تتعامل مع المواطن وطلباته التي تتغير وتتجدد باستمرار بالتوازي مع التطور التكنولوجي المتسارع.

- التغيير عملية توافقية شرعية: حيث يجب أن يُبنى التغيير على مبدأ احترام الأنظمة والقوانين وعدم مخالفتها والعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها.<sup>1</sup>

- لا يوجد أسلوب موحد لإحداث التغيير: حيث أن أسلوب إحداث التغيير يختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف امكانياتها والظروف التي تمر بها، كما يتوقف على "المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع".<sup>2</sup>

- يولد التغيير دوما التوتر: فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الفرد أو الجماعة في حالة توتر مما هو قادم، "وسوف يشعر أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور التي لهم بأعلى درجات التوتر"<sup>3</sup> مما يتسبب في مقاومتهم لهذا التغيير احيانا.

- التغيير عملية معقدة: إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالأفكار، والمعروف عن مؤسسات الخدمات أنها تتعامل مع البشر في معظم اجراءاتها وبالتالي يصعب تطبيق أي تغيير يمسه ويمس تفكيرهم.

<sup>1</sup>عاكف لظفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص194،195.

<sup>2</sup>فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الاردن، 2005، ص 363.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص35.

## 2. مجالات وأنواع التغيير

### 1.2 مجالات التغيير: ويمكن أن يشمل التغيير المجالات التالية :

أ- مجالات التغيير في المؤسسات عامة: إن التغيير عملية متعددة المجالات، إذ يمكن أن يشمل ما يلي :

○ **التغيير في العنصر البشري**: يرى الكثير من الباحثين في التغيير التنظيمي أن "أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري".<sup>1</sup> وتكون التغييرات في هذا المجال على شكل "زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتنمية".<sup>2</sup>

○ **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي**: ويركز على "تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الاشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية وغيرها".<sup>3</sup>

○ **طرق وإجراءات العمل**: ويكون التغيير هنا "بإحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة".

○ **تغيير في سياسة المنظمة**: ويأخذ التغيير هنا شكل "إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها".

○ **تغيير في قوانين سير العمل**: والتي تضم "الجوانب التشريعية، والأنظمة والقوانين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، بسكرة، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص40.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 286-288.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص13.

- التغيير على مستوى الاستراتيجيات: إذ تسعى المنظمات عادة إلى "إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجيات وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها".
- التغيير على مستوى أنماط القيادة: في بعض الحالات "قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل انجاح عملية التغيير".
- التغيير على مستوى الموارد المادية والتقنيات والتكنولوجيات: والذي يشمل "رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية...".
- تغيير الخدمات أو المنتجات: حيث "تعمل العديد من المنظمات على تقديم منتجات/خدمات جديدة من أجل تسويقها إلى عملائها".
- ب- مجالات التغيير في مؤسسات الخدمائية: يمكن للتغيير في مؤسسات الخدمات أن يمس - مجالات متعددة مما ذكر سابقاً، وبتعبير أكثر دقة مجالات التغيير في المؤسسات حسب ما يلي:
  - الأهداف الاستراتيجية، المهمة (مثل خلق استراتيجية مؤسساتية جديدة أو تعديل الحالية) .
  - الموارد البشرية (مثل إدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الاداء أو تغيير قواعد الحصول على عقود عمل دائمة) .
  - البحث، التطوير والابتكار (مثل تعزيز التعاون بين مؤسسات الخدمات العمومية والمؤسسات الاقتصادية).
  - الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي (مثل دمج بعض مصالح الادارية لتوفير الوقت والجهد وتسهيل نقل المعلومات داخل المؤسسة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 241-243.

- الجودة والتقييم (مثل: تقديم نموذج قياس جديد لتقييم العمل أو نظام جديد لتقييم من الموظفين من طرف رئيس المصلحة).
- آليات تخصيص الموارد داخل المؤسسة (مثل السماح للمصالح أو المصلحة الواحدة برفع الإيرادات أو إدخال آليات لإعادة تخصيص الموارد من المصالح التي تتوفر على الموارد مادية أو بشرية إلى مصلحة أو مصالح تقتدر إلى بعض من هذه الموارد).
- العلاقات مع المحيط (مثل محاولة الوصول إلى شركاء جدد من أجل طريق تحسين تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة).<sup>1</sup>

## 2.2 أنواع التغيير

يوجد للتغيير عدة أنواع وذلك تبعا للمعيار المستخدم في التصنيف: الشمولية، موضوع التغيير، السرعة، التخطيط.

### أ- التغيير الشامل والجزئي

يحدد MINTZBERG مستويين للتغيير الماكرو والميكرو إذ يعود الاهتمام بهما لسببين أولهما التنسيق ما بين المستويين بما يشكل الرؤيا حول العوامل المختلفة التي يحمل عليها التغيير أما الثاني فيمثل الارتباط ما بين الكل والجزء فكل تغيير جزئي يؤثر على إستراتيجية المؤسسة. فالتغيير الشامل يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة أما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا أنه يمكن أن يحدث نوعا من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاما كليا فان التغيير في أحد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير وفي مثال ذلك: التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات وتدريب الأفراد.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص244.

ب- التغيير المادي والتغيير المعنوي.

وفقا لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي والذي يشمل هيكل المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة والتغيير

المعنوي والذي يشمل السلوك النفسي والاجتماعي للأفراد.<sup>1</sup>

ج- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

أما حسب السرعة فنميز بين التغيير السريع والبطيء فالأول يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي

حالة الأزمة تلجا إليه ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة أما الثاني فبالرغم من انه بطيء إلا انه يبقى أكثر

رسوخا وفعالية من سابقه.<sup>2</sup>

د- التعبير المخطط وغير المخطط:

يمكن تعريف التغيير المخطط بالمصمم مسبقا والمنفذ بطريقة منظمة ومدروسة لحل المشاكل أو سد الفجوات

التي يمكن أن تظهر بين أداء لمؤسسة الفعلي والمتوقع أو استثمار فرص تم اغفالها.<sup>3</sup>

مما يتطلب الاستعداد الإداري المسبق والقدرة على تحديد المشاكل بشكل منظم. أما التغيير غير المخطط فهو

الذي يحدث بشكل مفاجئ وسريع كنتيجة للنزاعات بين الافراد وتقسيم العمل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون

مراعاة النتائج.<sup>4</sup>

1 خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص244.

2 زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص29.

3 حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص335.

4 سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، د ط، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص84.

### 3. خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة.

1- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة

نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق الأهداف، وتسعى إلى غاية معلومة موافق عليها من قوى التغيير.

2- الواقعية: يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- الفاعلية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير.

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد، وكما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص29.

8- **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف الاعتبارات التكلفة والعائد.

9- **القدرة على التطوير والابتكار:** هي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حليا.

10- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.<sup>1</sup>

4. **أسس إدارة التغيير:** تتبلور أسس ومرتكزات إدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر وفي نظام الحياة عموما- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.
- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل السلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.
- المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 29.



- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه.
  - تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وأثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.
  - تتعدد بدائل التغيير وإستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.
  - تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير.
- والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.

- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.<sup>1</sup>

## 5. مراحل ومتطلبات إدارة التغيير

يتوقف نجاح المنظمة في مواجهة التحديات الحالية بدرجة كبيرة على الإدارة الجيدة للتغيير ومعرفة مراحلها ومتطلباتها المختلفة.

### أولاً: مراحل إدارة التغيير:

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. وهذه المراحل هي:

✓ **تشخيص الوضع الحالي:** تنطلق عملية التغيير التنظيمي -حسب المعتصم ودية- من ثلاثة محاور هي "الانسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى

<sup>1</sup> ضيف احمد، تكنولوجيا الاعلام والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية مجمع اتصالات الجزائر نموذجاً)، رسالة دكتورا، قسم التسيير، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، 2012-2013، ص ص 123-124.

التطوير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة " .وذلك بالاستناد إلى تحليل الظروف المحيطة "عادة ما يسبق التغيير التنظيمي تحليل الظروف الداخلية والخارجية من خلال تحليل SWOT (الفرص، المخاطر، نقاط القوة، ونقاط الضعف) وذلك للمساعدة في تحليل العوامل التي تجعل التغيير لا مفر منه مقابل الوقاية منه، والطاقت التي يمكن أن تعمل على تعزيز أو عرقلة التغيير<sup>2</sup> ". إذ تقوم الجهة المسؤولة عن إدارة التغيير بتحليل كل من:

• **الاتجاهات العالمية** في المجالات الاقتصادية والاجتماعية التي تصب فيما يمكن تسميته بإعادة

الصياغة أو الهندسة على كافة المستويات والمحاور .

• **الاتجاهات التربوية المعاصرة**، ومن أهمها: ازدياد استقلالية المؤسسات التعليمية، وتعاطم الاتجاه

نحو محاسبة تلك المؤسسات، والتركيز على التعلم الذاتي مدى الحياة، بالإضافة إلى التغيرات في

هياكل الوظائف التعليمية وتوصيفها.

✓ **تحديد المشاكل الحقيقية**: بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني

منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتميز بين هذه المشاكل وعوارضها. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة في هذه

المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.<sup>1</sup>

✓ **تخطيط برامج التغيير**: تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من

أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المنظمة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات أي الجوانب التي

تحتاج المنظمة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومن ثم متابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب في المنظمة،

كما تشمل أيضاً هذه المرحلة عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب

درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة تطبيق اصلاح ل. م. د في عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2015-2016، ص 79.

برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج. وتجدر الإشارة أنه عند التخطيط لعملية التغيير يجب أن تؤخذ العناصر الآتية في الحسبان:

- التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها؛
- المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير؛
- المقاومة المتوقعة للتغيير؛
- تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.

✓ **تنفيذ التغيير:** بعد المرور بكل ما سبق، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المنظمة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، وذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير. ومن جهة أخرى، يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحيانا أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين. كما يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة ماديا مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضا اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع.<sup>1</sup>

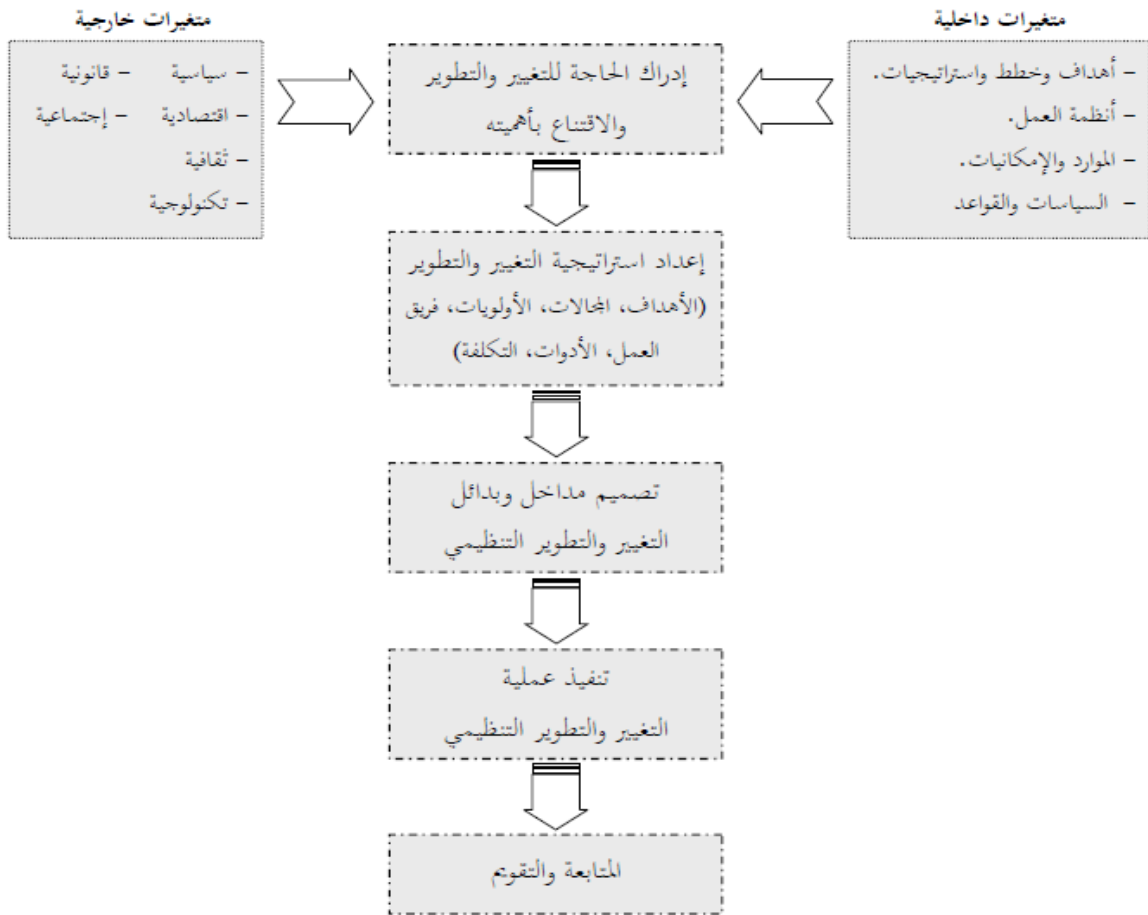
✓ **المتابعة والتقييم:** لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع،

<sup>1</sup> ضيف احمد، مرجع سابق، ص 126.

والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما تحقق فعلا واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.<sup>1</sup>

وفيما يلي شكل يلخص مراحل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

الشكل رقم (05): مراحل إدارة التغيير



المصدر: منور أوسيرير ومنصور فواد سعيد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق

والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 270.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 127.

ومن أجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.

وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة إعداد استراتيجية التغيير، ثم تليها مرحلة إعداد بدائل ومداخل التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وبعد اختيار مدخل التغيير المناسب تأتي مرحلة تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقويم.

### ثانياً: متطلبات إدارة التغيير:

يجب على القائم بعمليات التغيير في أي منظمة، ان يكون على دراية تامة بمتطلبات إدارة التغيير ومن هذه المتطلبات ما يلي:

#### 1- معرفة أمور المنظمة الذاتية وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات:

وتشمل هذه المعرفة ما يلي:

- معرفة الوضع الحالي للمنظمة والذي يشمل كل من أهداف وغايات والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك معرفة عمليات المنظمة وكفاءة تلك العمليات.
- الدراية التامة بظروف البيئة المحيطة.
- رصد وتوقع كل المتغيرات والتحويلات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني: <https://platform.almanhal.com/Files/2/108085> ، تم الاطلاع عليه يوم 2020/05/13.

## 2- الإدراك الواعي لعملية التغيير:

ويرتكز هذا الإدراك في جملة النقاط الآتية:

- التغيير يعني التحول والتوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع، فالتغيير يعني أن الوضع الجديد للأشياء يجب أن يختلف عن الوضع القديم لها.
  - المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة، وجهود تطوير المنظمات موجهة نحو تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها، والنظام هو هدف التغيير وليس الأفراد، وإن كان الأفراد هم أدوات التغيير.
  - أسباب التغيير بعضها داخلي وأكثرها خارجي. ويجب إدراك هذه الأسباب بشكل جيد.
  - استعادة المنظمة التوازن النسبي في الموقف الذي توجد فيه يعد من أهم مهام إدارة التغيير، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة، وهذه الاستراتيجيات تتراوح ما بين إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها وإستراتيجية دفاعية فقط تحافظ على مكتسبات الإدارة الحالية.
  - يجب التفريق بين نوعين من التغيير، تغيير عشوائي يحدث دون تدخل مرتب من الإدارة. وتغيير مخطط وهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه.
  - تقوم أي عملية تغيير منهجية على:
- مشاركة الجميع في عملية التغيير من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: <https://platform.almanhal.com/Files/2/108085> ، تم الاطلاع عليه يوم 2020/05/13.

- استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، والسعي ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.
- المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر أي التغيير للأفضل باستمرار، حيث أن عمليات التغيير والتطوير يجب أن تكون مستمرة.
- طرح تساؤلات عن طبيعة عملية التغيير والإجابة عليها ومنها ما يتعلق بنوع التغيير، وحجمه، وبحاله.
- التخطيط لعملية التغيير.

## 6. نماذج ادارة التغيير

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين توضيح كيفية التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير التنظيمي وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج يلي:<sup>1</sup>

**نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:** يعد الأشهر على الإطلاق، إذ تناوله العديد من الباحثين في كتاباتهم، كما تم الاعتماد عليه في تصميم العديد من النماذج اللاحقة، وقد حظي هذا النموذج "باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على احداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة". وقد اعتمد لوين في نمودجه على طريقة مجال القوى لشرح كيفية حدوث التغيير، إذ تقوم فكرة النموذج على أن "الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف مجال القوى، حيث قد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية، وقد تتمثل في عناصر مادية، ونفسية، واجتماعية، وسياسية، اقتصادية أو تكنولوجية". وقد اعتبر أن حدوث التغيير يتوقف على عدم التوازن بين هذه القوى سواء الدافعة أو المضادة لجهود التغيير، "وعند قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التطوير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير التنظيمي، فإذا كانت القوى الدافعة أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا

<sup>1</sup> محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 69-72.

والقائمون على التغيير بضرورته، أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

ويرى لوين في التغيير "ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير." وذلك وفقا لما يلي:

أ- إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، ويعتبر كثير من الباحثين ان هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد وللتغيير.

ب - التغيير أو الحركة: ويم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير او القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تنوير القيم والاتجاهات الجدية وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجيهات أو التطورات الجديدة.

ج- إعادة التجميد Refreezing: وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والافكار وانماط السلوك التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية<sup>3</sup>. وتعد هذه المرحلة حسب بعض المؤلفين من أصعب المراحل إذ "تحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم<sup>2</sup>.

نموذج هوس EDGAR HUSE: وهو مبني على النموذج السابق للوين، ويضم المراحل التالية:

- الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير...

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> نفس المكان.



- ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- الدخول: يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- التشخيص: يقوم المستشار، مستندا على الخبرة التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
- التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
- التثبيت والتقييم: إن عملية تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
- انهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فأجدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).
- والملاحظ اعتماد هذا النموذج بشكل كبير على المستشار الذي لن يكون على اطلاع كاف على احوال المنظمة مقارنة بأفرادها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 64.

نموذج المسار الحرج لبيرر وآخرين Beer et al 1993: ركز بيير وزملاءه في "التغيير على مستوى الوحدة

أو التنظيم ووضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم المسار الحرج لإعادة تجديد المنشأة، يكون المسار

الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي:

- تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.

- تطوير رؤية الضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وإدارتها.

- تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفئة لتعميمها، ومتأسكة لتحريك التغيير.

- نشر العزم على التغيير الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً

من القمة، وضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل.

- توحيد التغييرات من خلال سياسات، ونظم، وهياكل نظامية والتي تؤسس العزم على التغيير الجديد.

- المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير الجديد.

نموذج ألان ويليامز وآخرون: ويقترحون أن الخطوات التي يحتاج المدير أن يتخذها لتسهيل التغيير هي:

- جمع البيانات - مراقبة الأداء، إجراء البحث، وتوفير التغذية المرتجعة.

- تحليل البيانات - تمييز الأعراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية، وتعريف أهداف التغيير.

- تعريف الحل- تعريف الإجراءات التطويرية، وإعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات الشركة، وتجديد

المهارات الجديدة.

- تخطيط المسار - الموافقة على المسؤوليات، وتخصيص الميزانيات، وتحديد التوقيتات والعلامات

المميزة، وتحديد تتابع الأنشطة.

- العمل، ومراقبة النجاح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 68.

- نموذج Ivancevich في إدارة التغيير : يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من

عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- **قوى التغيير:** الداخلية والخارجية (أي دراستها وتحديدها).
- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع ادارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والاحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الادارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أموراً حيوية في هذه الحالة... هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير change Agent ( ) من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
- **تطوير بدائل واستراتيجيات/ أساليب التغيير :** تقوم الادارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير: تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات. إن الاستراتيجيات الثلاث مكملة لبعضها البعض ومترابطة.
- **تقرير المحددات/ الظروف المقيدة:** يتوقف اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة،

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 215.

والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر

ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم.

3- نموذج الكاتب كوتر : هذا النموذج يتبع الخطوات الثمانية الآتية :

أ- إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

ب- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

ج - تطوير رؤية استراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجية لتحقيق هذه الرؤية.

د- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لإيصال الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

هـ - تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير ازالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

و- تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذي يسهمون بشكل فعال.

ن- تكريس مكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب اضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

ي- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكات

الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 280-285.

**النموذج الثلاثي للتغيير:** يفترض هذا النموذج أن هناك ثلاث محاور للتغيير تحدد حركة الأحداث وأنواع

التغيير ووفقا لهذا النموذج توجد ثلاث مهام رئيسية يجب التركيز عليها في عملية التغيير، هي:

- **تحديد أنواع التحركات الثلاث:** هي تحرك المنظمة ككل في بيئتها، وتحرك أجزاء المنظمة في علاقتها

بغيرها من الأجزاء، والصراع من أجل القوة والسلطة.

- **انعكاس هذه التحركات:** تعكس هذه التحركات ثلاث أشكال للتغيير: تغيرات في الهوية أي تغيير العلاقات

بين المنظمة وبيئتها الخارجية، تغييرات تنسيقية تتعلق بالتغييرات الداخلية، وتغيير أبعاد القوة والتحكم ذات

البعد السياسي بالمنظمة.

- **الأدوار الناتجة عن التغيير:** يوجد ثلاث أدوار تعكس ثلاثة مهام بالنسبة للتغيير وهذه الأدوار هي:

دور يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ودور يتعلق بالتغيير الداخلي للمنظمة أثناء تنفيذ الاستراتيجية

ودور يتعلق بمن يشملهم التغيير.

**نموذج لورنس ولورش:** يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير

هي:

- **مرحلة التشخيص:** وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المطلوب تحقيقها.

- **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة

- **مرحلة التقييم:** حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات

الحاصلة وأسبابها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 73.

## 7 أسباب مقاومة التغيير :

لا يمكن علاج إشكالية مقاومة التغيير دون التعرّيج على أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير فبمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول والتي ترضي جميع الأطراف، ولقد لقي موضوع أسباب مقاومة التغيير في المنظمات كتابات كثيرة وطويلة ولذلك، سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:

1- أسباب على مستوى الفرد: بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة في المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، والمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل.<sup>1</sup>

ويمكن ذكر بعض هذه الأسباب في الجدول (01).

| العوامل المنطقية                     | العوامل النفسية                                    | العوامل الاجتماعية                       |
|--------------------------------------|--|--|
| - الوقت المطلوب للتكيف.              | - الخوف من المجهول.                                | - التحالفات السياسية.                    |
| - الوقت الإضافي لإعادة التعلم.       | - عدم التسامح مع التغيير.                          | - القيم المضادة للتغيير.                 |
| - احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.     | - عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.           | - نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.     |
| - تكاليف التغيير.                    | - الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على مصالح مكتسبة. | - الحفاظ على مصالح مكتسبة.               |
| - التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير. | - الحفاظ على الوضع الراهن.                         | - الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة. |

المصدر: حريم، حسين. السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال 2004 ص 387.

<sup>1</sup> بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه. مجلة جامعة دمشق، مج 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص 413.

لقد كانت عادات الفرد داخل المنظمة عامل أساسي لتوفير درجات عالية من الرضا الوظيفي، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ هذه العادات بعين الاعتبار واستخدامها كمؤيد للتغيير. من جهة أخرى يعد الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات ومهارات الفرد.<sup>1</sup> كذلك قد يكون للخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف من فقدان السلطة وعلاقات السيطرة والنفوذ السائدة والخوف من عدم نجاح التغيير دور في تعزيز المقاومة.

## 2- أسباب على مستوى الجماعة

الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.

## 3- أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط

التالية:

- عدم الرفع من المكافآت.
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب.
- التكاليف العالية التي انجرت على التغييرات السابقة.
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في ادخال التغيير.
- الفشل في تغييرات سابقة وجمود الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> بوداود فاطمة الزهراء، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة (دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص ص 52-53.

## ثالثاً: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

### 1. خصائص وسمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

تعتبر تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة من بين أهم اكتشافات الإنسان ، وهو بذلك يسعى إلى تطويرها ومسايرتها من خلال الحصول على المعلومات الرقمية والمكتوبة والصوتية واللاسلكية وقيامه بمعالجتها وتخزينها ونشرها بواسطة مجموعة من الوسائل الخاصة بالأجهزة اللاسلكية والإلكترونية والحواشيب والتلكست والكابلات المحورية ، وشبكة الانترنت والبريد الإلكتروني والهواتف إلى غير ذلك من التقنيات والأجهزة الحديثة ، وهذا ما دفعنا إلى معرفة خصائص وسمات هذه الوسائط التكنولوجية الحديثة المستخدمة في العملية الاتصالية والمتمثلة في :

#### 1- التفاعلية (Interactivité):

من أبرز صفاتها تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل أي أن هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلاً من مصادر، ومن ذلك نجد استعمال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل الممارسة الثنائية، التبادل التحكم، ومثال على ذلك استخدام نظام (فيديو تكس) الذي يتيح تفاعلاً واضحاً بين المرسل والمستقبل وهذا النظام، يعد واحداً من أنظمة النصوص المتلفزة.<sup>1</sup>

#### 2- اللاتزامنية (asynchronisation):

وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل مشارك أن يستخدم النظام في الوقت نفسه، فمثلاً في نظم البريد الإلكتروني ترسل الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون الحاجة إلى وجود مستقبل للرسالة، أو من خلال تسخير تقنيات الاتصال الحديثة مثل الفيديو وتسجيل البرامج وتخزينها ثم مشاهدتها في الأوقات المناسبة.

<sup>1</sup> عبدلي وليد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة)، رسالة دكتوراه، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017-2018، ص42.



### 3- الجماهيرية (Demessification):

لقد تحولت وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من توزيع الرسائل الجماهيرية إلى تصنيفها وتحديد ملامتها مع الجماعات النوعية الأكثر تخصصا، حيث تتجه وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى جعل خبرات القراءة والمشاهدة والاستماع عبارة عن خبرات معزولة، لكونها خبرات مشتركة كما يري " مارشال ماكلوهان " وبذلك نشهد سقوط العقل الجماعي حيث تنتشر وسائل الإعلام والاتصال الجديدة التي توصف بأنها غير جماهيرية، بل إنها ذات إنتاجات فردية أو مجموعاتية.

### 4- قابلية التحويل (convertibility):

وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس، كما هو الحال في أنظمة التلنكست، التي تقدم خدمات ورسائل مطبوعة على شاشات التليفزيون تلبية لرغبات زبائنها التي أضحت تتميز بالتعدد والتنوع، ويبرز هذا أيضا في أنظمة الدبلجة والترجمة للمواد المرئية كما هو الحال في بعض المحطات التليفزيونية.

### 5- القابلية للحركة (mobility) :

تتمثل هذه الخاصية في الاستخدامات المتعددة لمختلف الأجهزة كالتلفون النقال والتلفاز المدمج في ساعة اليد، وجهاز الفاكس الذي يمكن استخدامه في السيارة، وكذلك الحاسوب النقال، حيث تسمح لنا هذه الوسائل في بث واستقبال المعلومات من أي مكان آخر أثناء حركة منتج ومستقبل المعلومات.<sup>1</sup>

### 6- قابلية التوصيل والتركيب (Connectivity):

تتمثل في تلك الاندماج بين الأنظمة والوحدات للمؤسسات والشركات حيث بإمكانها استعمال الأجهزة المصنعة في توحيد صناعة الأجزاء المختلفة لهذه الأجهزة مما يتيح إمكانية تناقل المعلومات بين المستفيدين

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 43.

## 7- العالمية أو الكونية (Golbalisation):

لقد بلغ التطور الهائل والمتسارع لتكنولوجيا الاتصال أهمية كبيرة خاصة فيما يخص اختصار الزمن والمسافة إلى حد أن أطلق على الكرة الأرضية التي نعيش عليها وصف القرية العالمية، وذلك نسبة لما توفره من خدمات في مجال نقل وتبادل المعلومات بين مختلف أجزاء العالم، حيث لم يعد التفاعل بوجود تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أرض واحدة هو الباعث الأول للتجمع بل أصبح التفاعل يتم عبر تكنولوجيا ووسائط المعلومات والإعلام متخطيا الحدود الجغرافية عابر فوق الحدود والقارات.

## 8- التعقيد وكثافة الاستخدام:

تكنولوجيا الاتصال وبالذات المتقدمة منها تتم بكثافة الاستخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة وهي لكل ذلك تأخذ صبغة احتكارية حيث تتركز عادة في أيدي بناء القوة والنفوذ السائد في المجتمع.<sup>1</sup>

## 9- الاحتكارية وسلطة قلة قليلة عليها:

أن صناعة هذه التكنولوجيا تتسم بالتركيز الشديد حاليا في عدد محدود من الدول الصناعية الكبرى، ومن الشركات متعددة الجنسيات، ويؤدي هذا التركيز إلى السيطرة المطلقة لهذه الشركات الاحتكارية، ليس فقط على عملية نقل وتسويق هذه التكنولوجيا في الدول الأقل تقدما، ولكن أيضا في التأثير على طريقة إدارتها واستخدامها بل وصيانتها في أحيان كثيرة في هذه الدول مما يعزز من إحكام قبضة المجتمعات المصنعة لهذه التكنولوجيا على الدول المستوردة لها وترسيخ تبعية ثانية للأولى في المجال الثقافي.

## 10- الشبوع والانتشار:

وتعني الانتشار المنهجي لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع، إذ كلما تظهر وسيلة لتناقل المعلومات تعد في البداية ترفا ولكنها في النهاية تصبح بعد حين تقليدية يمكن استعمالها من فئات

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 43.

وطبقات مختلفة في المجتمع مثل استعمال التلفون وأجهزة الفاكس وغيرها من التقنيات. إضافة إلى شيوع وتوسع وسائل تكنولوجيا الاتصال حول العالم فهي تتجه من الأحادي إلى التعدد ومن الكبير إلى الصغير ومن المعقد إلى البسيط مثل الكمبيوتر، الذي أصبح في متناول الشرائح ومتعدد الوظائف والاستخدامات، وهو ما يطلق عليه اسم الكمبيوتر الذي يحتوي على شاشة إلكترونية وهاتف وفاكس وطابعة، أي مجمع صغير لمختلف العمليات الاتصالية، التي كانت السابق عن طريق وحدات مستقلة عن بعضها البعض في شكل مستقل.

#### 11- التوجه نحو التصغير:

تتجه الوسائل الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك، عكس مستهلك العقود الماضية التي اتسمت بالسكون والثبات ومن الأمثلة عن هذه الوسائل الحديثة تليفزيون الجيب، والهاتف النقال، والحاسب النقال المزود بطابعة إلكترونية

#### 12- تقليص الوقت والمكان:

فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونية - متجاورة وتتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.<sup>1</sup>

#### 13- تكوين شبكات الاتصال:

ويتم ذلك حيث توجد مجموعة من التجهيزات ووسائل وتكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وتزويلها بجميع المتطلبات الضرورية، وهذا ما يسهل ويقوي من تدفق المعلومات بين المنتجين والمستهلكين وبين الإداريين والعملاء.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 45.

## 2. وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

1/- التحول من الثابت إلى النقال: حيث تتجه رسائل الاتصال الجماهيرية في ظل هذه الثورة إلى وسائل صغيرة يمكن نقلها من مكان إلى آخر، وبالشكل الذي يتلاءم وظروف مستخدم هذا العصر الذي يتميز بكثرة التنقل والتحرك عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات<sup>1</sup>.

2/- التحول نحو الرخيص المتاح دوماً وزيادة القدرة التنافسية: تعمل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تقليل الوقت، وخفض تكلفة نقل المعلومات وتسهيل تخزين المعلومات ومعالجتها كما أزلت الحواجز الجغرافية والسياسية وقربت المسافات بين الدول، أصبحت القدرات التنافسية للدول تتوقف على قدراتها في العلم والتكنولوجيا والبحث والتطوير، وقدرة وحداتها على نقل نتائج البحث العلمي إلى منتجات قابلة للتسويق، فقد أصبحت المعلومات هي الاقتصاد بعينه، والمجتمع المعلوماتي هو القوة الاقتصادية القادمة الدول العالم.

3/- تجاوز قيود العزلة التي يفرضها الاتصال الرقمي: حيث يعمل الفرد ساعات طويلة مع الحاسب الشخصي بعيداً عن الاتصال بالآخرين في الواقع الحقيقي، بل يتم من خلال المحادثات والبريد الإلكتروني والحوارات ومع الآخرين لا يعرف بعضهم بعض ولا تميزهم سمات خاصة، حيث أدى امتزاج وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مع تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني إلى خلق عصر جديد للنشر الإلكتروني، حيث يتم طباعة الكلمات على شاشة التلفزيون أو وسيلة العرض المتصل بالحاسب الإلكتروني لكي يتسلمه المستفيد في منزله أو مكتبه، حيث يقترب مستخدم النصوص الإلكترونية من المعلومات بالكمية والتنوعية التي يرغبون فيها وفي الأوقات التي تناسبهم.

4/- تحسين الجودة: فمن خلال استعمال ما يسمى بالتبادل الإلكتروني للبيانات مثلاً للاتصال بالأفراد أو بالمؤسسات الأخرى إلكترونياً، حيث تقوم الإدارة بإصدار أمر أو القيام بخدمة ثم تتم بقية الإجراءات باستخدام

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 47.

الاتصالات الإلكترونية واستخدامه يساهم في تحسين الجودة عن طريق تقليل فرص الخطأ والجهد والوقت وكذلك اختصار الإجراءات إضافة إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية وزيادة القدرة على الخلق والابتكار من خلال دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، وهو ما يؤدي إلى صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

5/- **وظيفة التوثيق:** لعبة تكنولوجيا الاتصال ممثلة بالحاسوب والبرامج والأقراص المضغوطة والآت التصوير الرقمية دورا كبيرا في توثيق الإنتاج الفكري، وذلك بتناول البحوث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية والعملية والمعلومات المتخصصة في فروع الإعلام بتناولها لعمليات التجميع، ووضع النظم والأساليب الفنية الكفيلة باسترجاع مضمون هذا الإنتاج وتحليله من خلال فهرسته وتصنيفه، ثم الإعلان عنه ليتحقق الاستخدام الأمثل لهذا الرصيد الفكرية.

6/- **يتيح الاستخدام الشخصي للحواسيب مجموعة من الخدمات والمعلومات:** التي تقدمها مختلف الشبكات، كما يحتوي الحاسب الآلي على كمية من المعلومات يمكن استرجاعها بسرعة فائقة مثل البرامج وقواعد البيانات والفاكس ميلي والبريد الإلكتروني، إضافة إلى ما يطلق عليه أنظمة الحاسب الإلكتروني (نصوص متلفزة، عقد ندوات عن بعد) وتبادل المعلومات والأحداث العلمية بين المراكز والمعاهد العلمية على نطاق عالمي واسع.

7/- **ظهور التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمة التلفزيونية:** مثل خدمات التلفزيون التفاعلي عن طريق الكابل، ويقدم خدمات متعددة، ويتيح التلفزيون الكابلي العديد من القنوات التلفزيونية، كذلك (حققت الإذاعة المباشرة عبر الأقمار الصناعية) قدرا هائلا من المعلومات والترفيه، وحدثت تطورات كبيرة في جودة الصورة التلفزيونية من خلال ما يعرف بالتلفزيون عالي الدقة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 49.

8 - المحاكاة باستخدام الصور والصوت: لتمثيل أماكن أو مواقع أو أحداث قريبة جدا من الواقع، ويفيد استخدام المحاكات في التطبيقات المستخدمة في التعليم والتدريب، أو هي استخدام الكمبيوتر في توليد عروض متعددة الوسائط لإبداع عمليات أو مهارات وخبرات أو أماكن حقيقية طبيعية.

### 3. أهمية تكنولوجيا الاتصال:

تمكن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف، كذلك تساعد الأشخاص المهمشين والمعزولين أن يدلوا بدلهم في المجتمع المدني، إضافة إلى التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي، ويمكنها أيضا المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

■ كما تعود أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التنمية الإدارية ودورها الكبير الذي توليه في الإدارة من خلال:

✓ تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد نفوذ وسلطات العاملين في هذه المؤسسات.

✓ تنمية وتطوير العمليات الإدارية والمعالجة الدقيقة المبنية على أجهزة الحاسبات الإلكترونية.

✓ التغييرات التي طرأت على كيفية توظيف المعلومات وعلى الطرائق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها والتي زادت من أهميتها في ميدان التنمية الإدارية.<sup>1</sup>

✓ تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين والمستثمرين للتكنولوجيا.

✓ تخفيض حجم الجهاز الإداري وتخفيض التكاليف.

✓ التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم.

✓ فرز أنماط جديدة ومتطورة من الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 49

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 51.

حيث أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الإدارة باختلاف أشكالها، قد أدى إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل في شتى القطاعات لذا فإن المديرين يجدون أنفسهم في حاجة إلى أدوات توفر لهم الآليات المناسبة والصحيحة التي تمكنهم من غدارة الموارد البشرية بفعالية وبمساعدة تكنولوجيا الاتصال يستطيعون ربط أهدافهم الإدارية وأهداف كل عامل باستراتيجية المؤسسة، كذلك تساعد في نقل المعلومات والمعارف من خلال إدارة المعرفة والمهارات والقدرات التي تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يمكن أن نجمل فوائد تكنولوجيا الاتصال بالفوائد الأساسية للحواسيب والتي تعتبر التقنية الأكثر استخداما فيما يلي:

✓ السرعة العالية في تنفيذ العمليات خلال ثانية واحدة بما يوفر المال والوقت والجهد.

✓ حفظ واسترجاع البيانات عند الحاجة في وقت وبسرعة وسهولة.

✓ الدقة الفائقة في إظهار النتائج وبدون أخطاء.

✓ الاستمرارية من خلال العمل المتواصل وبدون انقطاع أو ملل البشرية والاقتصادية والاجتماعية

والثقافية والإدارية فمن الضروري الاهتمام بها وتطويرها واستخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور وتوظيف هذه التكنولوجيا والإلمام بوسائلها الإنجاز مختلف العمليات الإدارية بشكل فعال، وتوفير الوقت والجهد المخصص لذلك، حيث تقدم هذه التكنولوجيا إسهاما فعالا في إنجاز الأعمال الإدارية بسرعة ودقة فائقتين، من خلال تطبيقاتها المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 51.

<sup>2</sup> إيناس أكرم الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت وسبل تفعيله لدى مديري مدارس وكالة الغوث، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.2012 ص ص 21.23.

#### 4. أنواع تكنولوجيايات الاتصال الحديثة:

##### 1- الحاسوب (الكومبيوتر):

أطلقت على الكومبيوتر مسميات عديدة منها " الحاسب الآلي، والحاسب الإلكتروني، والحاسوب"، وذلك لكون اسمه بمعنى يحسب، كما أطلق عليها أيضا To comput مشتقة من الفعل الإنجليزي الإلكتروني وكلمة كمبيوتر (computer) هي كلمة إنجليزية مشتقة من الفعل يحسب أو يعد (to comput) كما نجد في اللغة العربية العديد من التسميات التي تنطلق على الكومبيوتر، مثل الحاسب الآلي، الحاسب الإلكتروني العقل الإلكتروني...". وكلمة الإعلام الآلي informatique تم اقتراحها من طرف " فيليب دريفوس"، عام 1962 للتعبير عن المعالجة الأوتوماتيكية للمعلومات وتم قبول المقترح من قبل الأكاديمية الفرنسية للمعلومات.<sup>1</sup>

##### عوامل استخدام الحاسب الآلي:

لقد ازداد الاهتمام باستخدام الحاسب الآلي في مجال استرجاع المعلومات في نهاية الستينات وبداية السبعينات لأربعة عوامل متداخلة تتمثل أساسا فيما يلي:

1/- **تغير المدى الزمني:** فقد انخفض المدى الزمني لتجميع المعلومات من أجل اتخاذ القرار والسيطرة بشكل ملحوظ، ويرتبط هذا التغير بمؤشرات الزيارة التي طرأت على معدلات النشاط التنافسي، والمواقف الدولية العدائية، ومظاهر التغير في الرأي العام التي يمكن بدورها أن تؤدي إلى تحطيم الأوضاع الاقتصادية والعسكرية والسياسية.

2/- **التغير في كمية المعلومات المتاحة:** فقد حدثت زيادة هائلة في مقدار المعلومات المتاحة للجميع (وهي المعلومات المنشورة بشكل أو بآخر)، وأسفرت هذه الزيادة عن خلق الموقف المعروف بتفجر المعلومات، ولهذا الموقف ثلاث أبعاد في:

<sup>1</sup> محمد لعقاب، وسائل الاعلام والاتصال الرقمية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2007، ص15.



- أ. استحالة قدرة الفرد ما على قراءة واستيعاب وتذكر جمع الإنتاج الفكري الذي يحتمل أن يفيد منه فيما بعدها.
- ب. الاستحالة الاقتصادية بالنسبة للأفراد أو الهيئات التي يتبعونها في القدرة على تجهيز معظم الإنتاج الفكري في الأهمية المحتملة، واختزاله لاسترجاعه فيما بعد.

ج. عجز الطرق والوسائل المكتبية التقليدية عن تلبية الاحتياجات المتشعبة للأفراد أو التحقق من المعلومات المناسبة لمشكلة معينة.<sup>1</sup>

**3/- التغيير في طبيعة الحاجة إلى المعلومات:** فقد أدى التعدد المتزايد لمشكلات المجتمع بدوره إلى الحاجة إلى المعلومات المرتبطة بعدد لا حصر له من المجالات. وقد أدى ذلك إلى الحاجة إلى ممارسة نوع من بعد النظر بالنسبة لبعض المواقف الغامضة أو غير المؤكدة أثناء استخدام كمية ضخمة من المعلومات الواردة من مصادر مختلفة.

**4/- التغيير في أهمية مصادر المعلومات:** فقد أدى النشاط المتزايد للهيئات الصناعية والتعليمية، والسياسية إلى التركيز المتزايد على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والسيطرة، والتي ترد من كثير من المصادر والمناطق الجغرافية التي لم تكن تعد على جانب كبير من الأهمية قبل، وقد أدى هذا الاتجاه إلى زيادة الحاجة إلى توصيل المعلومات بسرعة، وهي المعلومات التي كان من الممكن نقلها في الماضي بدون حاجة إلى السرعة.

### مميزات الحاسب الآلي:

- 1/ السرعة الفائقة في الأداء: يستطيع الحاسوب أداء أعقد العمليات الحسابية والمنطقية المطلوبة بسرعة فائقة.
- 2/- الأداء الدقيق للعمليات الحسابية والمنطقية: يستطيع الحاسوب القيام بأداء العمليات الحسابية المعقدة بمنتهى الدقة.
- 3/- التخزين والاسترجاع للبيانات: يقوم الحاسوب بتخزين كم هائل من البيانات والمعلومات، والبرامج على وسائط التخزين المختلفة، وبإمكانه تحديد مكان المعلومة المطلوبة وإخراجها للمستخدم بصورة مباشرة.
- 4/- عرض المعلومات بوسائط متعددة: قدرة الحاسوب على عرض المعلومات في صور كتابية، أو صور ثابتة ومتحركة أو صور فيديو، وهذا ما يسمى ملتميديا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبدلي وليد، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> محمد محمود الحلبي، التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص 178.

## الهاتف:

يعد الهاتف من وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، حيث ينقل الصوت على شكل نبضات كهرومغناطيسية، بين جهازين، تفصل بينهما مسافات تتراوح بين مئات الأمتار إلى آلاف الكيلومترات، وعن طريقه يمكن تحقيق التفاعل بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل المستقبل)، وقد عملت بعض الشركات على تطوير أنواع من أجهزة الهاتف لاستخدامها في مجال التعليم ، وقد ساعدت هذه الأجهزة على توافر فرص التفاعل بين المعلم والمتعلم، عندما يواجه احدهما صعوبة في الذهاب إلى المدرسة كالمرض في المستشفيات.

من خصائص الهاتف الثابت مقارنة بالهاتف المتنقل هو أن المستخدم يستخدم الأجهزة، وهي ثابتة بحيث لا يمكن إجراء الاتصال والتحرك في نفس الوقت لمسافة بعيدة (إلا إذا جهز الهاتف بمنظومة وصلة لاسلكية قصيرة المدى 20-100 متر)، لكون الهاتف الثابت لا يعتمد على تغطية راديو عادية، بل على اتصال مباشر بالشبكة العامة، عن طريق كابل فانه متوفر للاتصال والاستقبال على مدار الساعة، دون التأثير بقوة التغطية أو الظروف الأخرى، إضافة إلى تكلفته المنخفضة، كما يمكن استخدام وصلة الهاتف الثابت أيضا للاتصال بالإنترنت، وبتكلفة منخفضة.

## شبكات الاتصال الحديثة

### 1- شبكة الأنترنت

هي عبارة عن مئات الملايين من الحاسبات الالكترونية حول العالم، مرتبطة ببعضها البعض والتي نتج عنها ارسال كم هائل من الرسائل الالكترونية فيما بينها بلمح البصر، وكذا تبادل الملفات، والصور، والأصوات، وقد تم الاتفاق على نظام موحد تتبادله جميع هذه الأنماط من المعلومات، تم تسميته بالنسيج العالمي<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفها على أنها شبكة من الحاسبات الالكترونية، سواء المتشابهة أو المختلفة الأنواع، والأحجام، ترتبط مع بعضها البعض، عن طريق بروتوكولات تحكم عملية التشارك في تبادل المعلومات<sup>2</sup>.

1 غلب عوض النواسية، الإنترنت والنشر الإلكتروني (الكتب الالكترونية والدوريات الالكترونية)، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2011، ص 27.

2 نفس المكان.

## تاريخها:

في عام 1950 وفي أوج الحرب الباردة، دخل القلق لوزارة الدفاع الأمريكية حول ما سيحدث لأنظمة الاتصالات القومية عند حدوث حرب نووية ، كان واضحا أن نظام الاتصالات سوف يكون حيويا في حالة حدوث حرب عالمية ، ولكن كان من المؤكد ان الصراع النووي سيقضي عمليا على نظام الاتصالات الموجود عام ، 1962 ووصف "بول باران" وهو باحث يعمل لحساب الحكومة حلا للمشكلة في مقال بعنوان "حول شبكات الاتصالات الموزعة"، قد اقترح نظاما من الحواسيب المتصلة ببعض يشمل كافة الولايات المتحدة، وذلك باستخدام شبكة لامركزية، بحيث تولف بقية العقد اتصالاتها ديناميكيا إذا دمرت بعض العقد. نوقش الاقتراح وتم تطويره وتوسيعه من قبل العاملين في حقل الحوسبة، وفي عام 1969 أطلقت أول شبكة لتبديل الطرود من قبل وكالة الأبحاث المتقدمة ARPA التابعة للبيتاغون .

توسعت شبكة ARPA – NET لتضم في نهاية عام 1971 حوالي 15 عقدة وفي نهاية 1972 أصبحت تضم 40 عقدة، كما ظهرت مجموعة عمل تربط الشبكات WORKING GROUP INTERNET التي انحصرت مهمتها في تأسيس بروتوكولات للنظم التي بدأت تنمو بسرعة كبيرة بفضل كونها لامركزية، كان من السهل على مديري النظام إضافة الحواسيب لشبكة ، ARPA NET وكل ما يتطلبه الأمر هو خط هاتفي وأجهزة قليلة العدد وبروتوكول NCP مجاني.

## خدمات الإنترنت

- تبادل النصوص والرسائل مع ملايين الأشخاص داخل الإدارات والمؤسسات.
- استرجاع برامج، صور، وثائق، خرائط، فهارس... من آلاف الأماكن والمخازن في جميع أنحاء العالم.
- استخدام الاتصالات والمشاركة في المصادر للتعاون والتواصل بين الأفراد والمؤسسات في مكان واحد أو في قارات مختلفة .
- استكمال بعض الأعمال التقليدية كالمراسلات السريعة<sup>1</sup>.

وقد دخلت خدمات الإنترنت وتطبيقاتها في أمور عديدة من أبرزها:

<sup>1</sup> ماهر سليمان، حسام عابد، إياد خدام، أساسيات الإنترنت، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص 12.

خدمة البريد الإلكتروني، القوائم البريدية، الاخباريات، مجموعات النقاش، الحوار والمحادثة، الدخول عن بعد، خدمة نقل الملفات، شبكة الويب العالمية، خدمة "غوفر"، مؤتمرات الفيديو، خدمة البحث عن المعلومات، البحث عن الملفات والوثائق، البحث عن اشخاص، تصفح الملفات، البحث عن اللعب والترفيه، مزاولة الاعمال على الأنترنت، خدمة الارشفة، خدمة الاتصال الصوتي، خدمة التسويق...<sup>1</sup>

### استخدامات شبكة الانترنت في المؤسسات:

#### دراسة السوق والتأثير على التسويق:

وذلك من خلال مساهمتها في زيادة زبائن المؤسسة، وكذا الموردين، والبائعين، والموزعين...وبذلك أصبح في إمكان أي مؤسسة أن تقوم بأكثر من مجرد إرسال المعلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر الإنترنت، إذ يمكنها أيضا عمل دراسات عن الأسواق ودراسة أوضاع المنافسين.

#### خدمات الاتصال: حيث ساهمت الأنترنت في تطوير هذا الجانب من خلال:

- الوصول إلى العميل في كل موقع ونقل المعلومات اليه باقل تكلفة مع المحافظة على سرية المعلومات.

- توفير الوقت بإيصال الرسائل إلى المرسل إليه في أي مكان من العالم عبر البريد الإلكتروني.

- إجراء عمليات الشراء والبيع عبر الأنترنت.

**خدمات المؤتمرات المفتوحة:** هي عبارة عن إمكانية عقد المؤتمرات عن بعد بين ممثلي المؤسسات عبر العالم، عن طريق نقل الصوت، والصورة عبر الإنترنت إلى كل أعضاء المؤتمر في نفسه.

<sup>1</sup> غالب عوض النواسية، مرجع سابق، ص38.

## 2- شبكة الأنترنت:

هي شبكة داخلية، تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت : FTP و HTTP وتستخدم خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني بحيث لا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحددها المؤسسة، وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني، وتنظيم مساحات النقاش، و قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات.<sup>1</sup>

وعليه فان شبكة الإنترنت هي شبكة جديدة تعرف بالشبكة الداخلية، أي تعمل داخل المؤسسة المعينة

### 2-2-2- أنواعها: تنقسم شبكة الإنترنت من حيث الامتداد الجغرافي إلى قسمين:

الشبكة المحلية.

الشبكة الواسعة.

### 2-2-2-1- الشبكة المحلية LAN: ويعرفها معهد مهندسي الإلكترونيات والكهرباء بأنها:

"نظام اتصال للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقبلية بالاتصال كل مع الآخر في حيز معتدل من خلال قنوات اتصالية فيزيائية وبمعدل مرور معتدل للبيانات".

فالشبكة المحلية هي شبكة داخلية تسمح لمجموعة من الأجهزة المزودة ببرامج معينة والمتصلة فيما بينها بكوابل، الاتصال في إطار حيز جغرافي صغير لا يتعدى قطره 10 كلم مزودة بموزع واحد للملفات، والشبكة المحلية بدورها تنقسم إلى عدة أشكال حيث يوجد هناك ثلاثة أشكال وهم:

### الشبكة الخطية (المتتالية)، الشبكة النجمية والشبكة الحلقية،

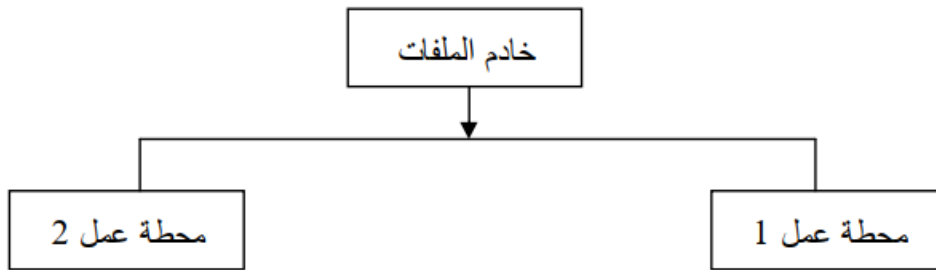
كل محطة مربوطة بالشبكة تتميز بموقع مادي فريد أو عنوان يسهل عملية استقبال المعلومات من المحطات الأخرى أو بثها إليها، ومن المعتاد أن يتم ربط كل حطة بعقدة، والعقدة ما هي إلا نقطة تحكم حاسوبي في

<sup>1</sup> حورية بلعبيدات، مرجع سابق، ص 98.

شبكات الاتصالات حينما يقارب عدد من نقاط الإرسال أو عندا تجري عملية التبديل أو عند تنفيذ وظيفة تحكم معينة.<sup>1</sup>

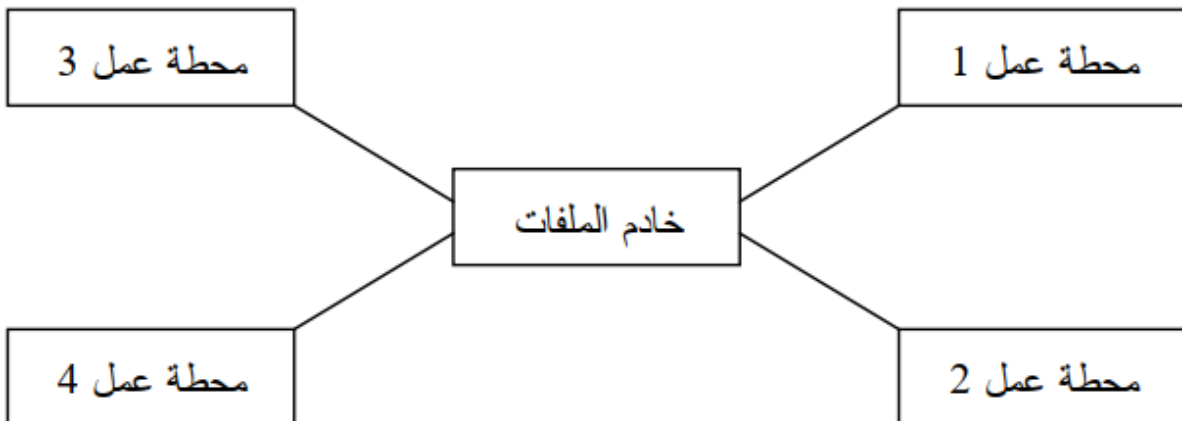
الخطية(المتتالية): تصل المحطات فيما بينها وكذلك مع مخزن الملفات عن طريق كابل على امتداد تلك المحطات كما في الشكل الاتي:

شكل رقم (06) نموذج (الشبكة المحلية الخطية)



النجمية: يتوسط مخزن الملفات، وتتفق من خلاله الكوابل المتصلة بالمحطات لتكون شكلا نجميا.

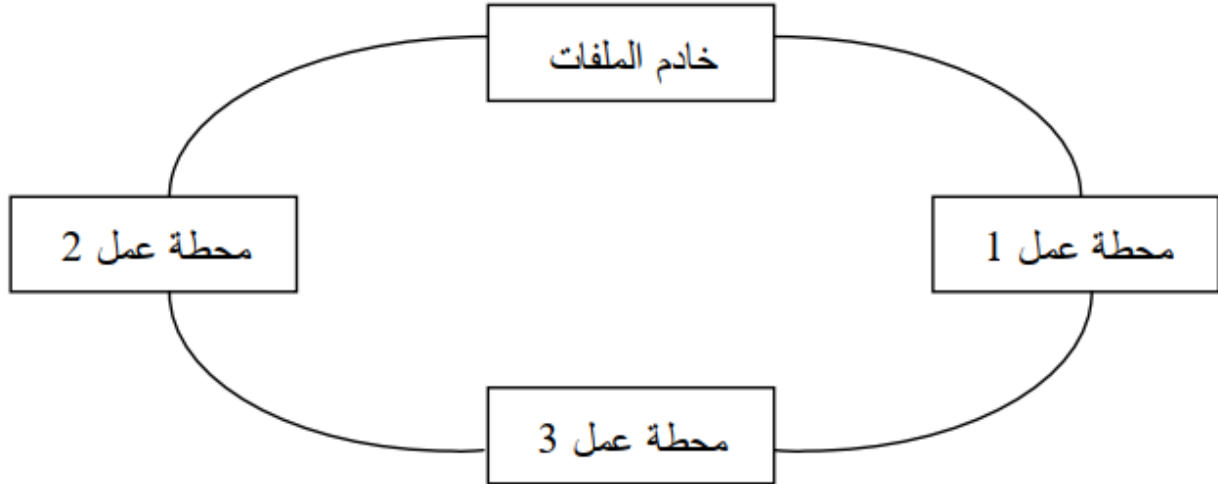
شكل رقم (07) نموذج (الشبكة المحلية النجمية)



<sup>1</sup> تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص 23.

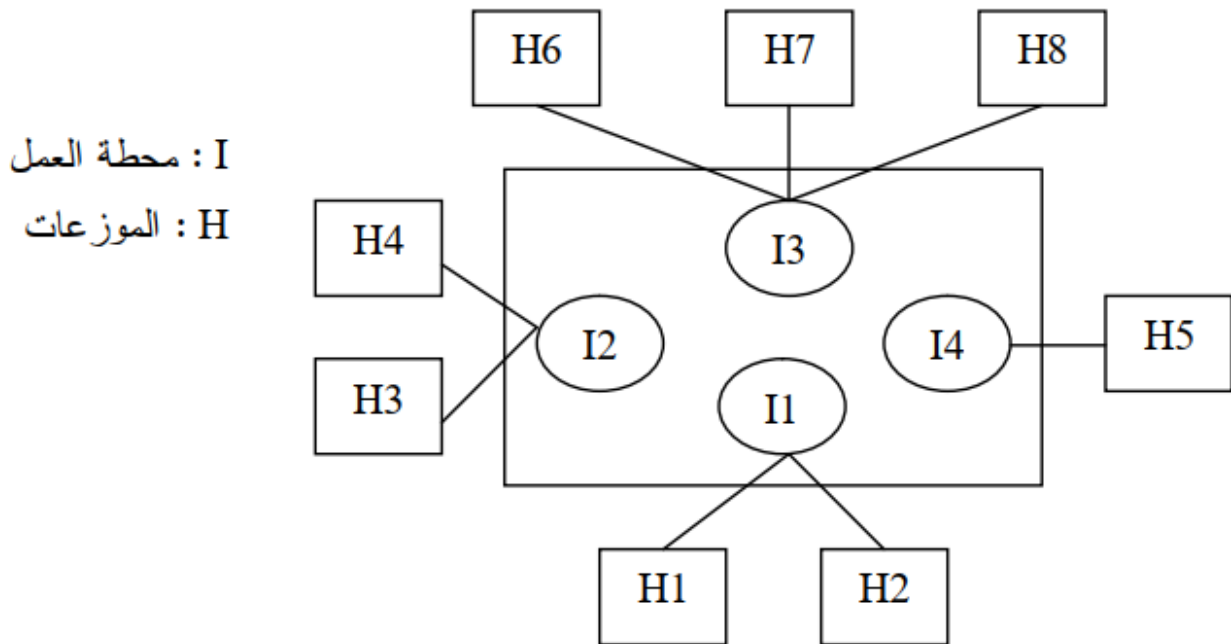
الحلقية: تتصل جميع المحطات والمخزن فيما بينها بكابل واحد، ولكن بشكل حلقي كما في الشكل.

شكل رقم (08) نموذج الشبكة المحلية الحلقية



الشبكة الواسعة: إن الشبكة الواسعة هي نفسها المحلية، مع وجود اختلافين جوهريين الأول هو المسافة التي قد تكون هنا بعشرات المئات، أو ربما آلاف الكيلومترات، وهذا ما يترتب عليه الاختلاف الثاني، وهو وجود أجهزة خاصة تقوم بمهمة تنظيم عملية الاتصال كنقاط مركزية في الشبكات الواسعة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (09) نموذج الشبكة الواسعة



<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 23.

**9 المشاركة في الملفات:** حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أولاً بأول، بشكل يساعد على إتمام عمليات البيع والشراء، ومعرفة وضع الموردين والعملاء وخطوط الإنتاج.

**10 نقل وتحويل الملفات:** من خلال هذه العملية يستطيع المسؤولون نقل الملفات من قسم إلى آخر، ومن فرع إلى آخر وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام أو الفروع على سواء.

**11 المشاركة في التطبيقات:** قد يكون هناك برامج تكلفتها عالية الثمن، فمن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع تلك البرامج على أحد الأجهزة، ويقوم العاملون بالمؤسسة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة.

**12 البريد الإلكتروني:** البريد الإلكتروني عملي ومفيد في المؤسسات التي تتطلب أعمالها اتصالات مستمرة وسريعة بين الأفراد، الذين لا يستطيعون الالتقاء ببعضهم البعض حيث يتم الاتصال عبر الشبكات وأجهزة حواسيب من مناطق متعددة.

فالإنترنت تكون فضاء للقاءات والحوار بين أفراد المؤسسة، دون أن يشترط في ذلك تزامن حضور جميع أطراف الحوار وبالتالي فرصة بالنسبة للمدير للاضطلاع على أعمال الاجتماع أو المشاركة الفعلية دون أن يغادر محل عمله.

**13 المشاركة على خط واحد:** تتيح الإنترنت دخول المستخدمين من جهاز كمبيوتر على خط واحد من خطوط الإنترنت وتوفير تكلفة الشراء.<sup>1</sup>

### 3- شبكة الإكسترنات

ظهرت شبكة الإكسترنات نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظام الإنترنت وفي مقدمتها "الاستقلالية"، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابكة.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007، ص156.



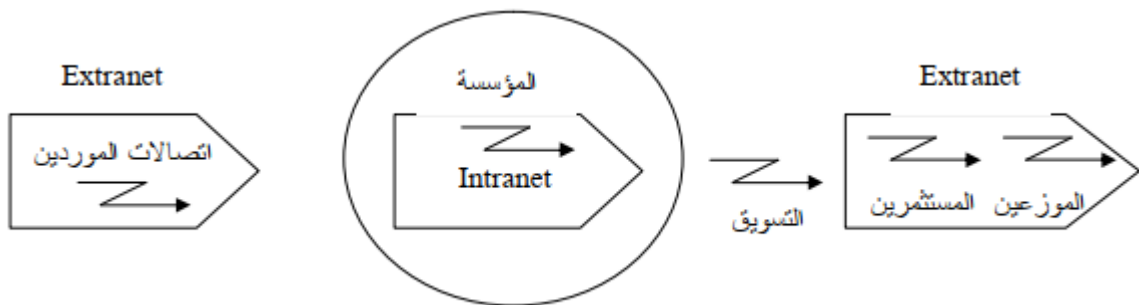
2-3-1- ماهيتها : على عكس شبكة الإنترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترانت تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المؤسسة من المجهزين والعملاء والزبائن ومجموعات المؤتمرات وحملة الأسهم.

وشبكة الإكسترانت هي: "شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال،<sup>1</sup> وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام. ونستطيع أن نجد شبكة الإكسترانت في المجالات الآتية:

- نظم تدريب وتعليم العملاء.
- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.

والشكل الموالي يوضح تموضع شبكات الإنترنت والإكسترانت في المؤسسة

الشكل رقم(10): شبكة الانترنت والأنترانت والاكسترانت



<sup>1</sup> Anne Bedel·Comment mettre en place un extranet dans une administration 20/04/2020. [www.admiroutes.asso.fr](http://www.admiroutes.asso.fr) . تم الاطلاع عليه يوم 2020/05/19

**أهمية وفوائد الإنترنت للمؤسسة:** إن خدمات شبكة الإنترنت هي نفسها خدمات شبكات الإنترنت ما عدا أنها موجهة إلى جمهور أوسع، وتتمثل أهم فوائدها في:

**14 تسهيل عمليات الشراء:** إذ يمكن أن تقوم مؤسسة من الشرق بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة من الغرب عبر الإنترنت التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

**15 متابعة الفواتير:** إذ تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف والقبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

**16 خدمات التوظيف:** تستخدم الإنترنت لربط مصادر الموارد البشرية (المؤهلة) الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب...، مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب كما أن سوق العمل يؤمّن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها.

**17 تواصل شبكات توزيع البضائع:** يمكن بناء شبكة إنترنت تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبنى التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها. إن استخدام هذه الشبكة سيتدعم أكثر للاستفادة منها خصوصا وأن هذه الشبكة تعرف تطورا ملحوظا، حيث بدأت تظهر تطبيقاتها بصفة هائلة ككتيبات العرض الإلكترونية والتي تزود العملاء ساعة بساعة بالعروض والأسعار وأزمنة الشحن والتوصيل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو فيصل، ما هي الإنترنت؟ [www.alyasseer.Net](http://www.alyasseer.Net) تم الاطلاع عليه يوم، 2020/04/20.

مما سبق يمكن القول أن شبكات الاتصال خلقت فرصا غير متوقعة للمؤسسات، لأنها حققت التعاضد الداخلي عن طريق شبكة الإنترنت، والتعاضد الخارجي عن طريق شبكة الإنترنت والإكسترنانت، وخلقت قيمة متراكمة ومتجددة مكنت المؤسسات من التعامل الفوري مع عنصر التغيير في الوقت والمعلومات ذات العلاقة بهيكل المنافسة في السوق، ومن ثمة وفرت تكنولوجيا الشبكات القدرات التقنية لتطبيق أساليب متقدمة في الإدارة، في الوقت المحدد بالضبط وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال، وغيرها من المداخل والأساليب الحديثة في العمل الإداري.

### 5. تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالمؤسسة الخدمائية:

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساعد على جعل كل معلومة مسموعة، أو رمزية، أو مرئية أو تقرأ على الحاسوب، أو الكتب، أو المذكرات تخزن في مذكرات الكترونية.

وتعتبر ثورة الاتصالات لاسيما الإنترنت من أبرز العوامل التي ساهمت في بلوغها تلك المكانة، فبالإضافة إلى أنها خدمة كونية موضوعة في متناول المجتمعات، يقول فيها كل فرد كلمته، فهي تشجع الممارسة الحقيقية الديمقراطية، برفع نسبة المشاركة لدى المواطن في اتخاذ القرار، كما تشجع تعاون الأمم في المجال الاقتصادي.

هذا الكلام يختصر الوجه التقدمي للاتصالات من حيث شموليتها، وسهولتها، وغايتها، وأهميتها فهي المحرك الأساسي للممارسات الإدارية حاليا وهي السبيل إلى إنتاج المعرفة، ومن ثم تعميمها، ولهذا فتكنولوجيا الاتصال اليوم تعتبر البنية التحتية للدول المتقدمة. ويلعب الكمبيوتر، والهاتف النقال، وغيرها دوار محوريا فيها، وتتطلب هذه التكنولوجيات اتجاهات جديدة تعتمد على محركات، ودوافع أهمها التنافس في أجواء ما يعرف بالعولمة الجديدة، والتي من شأنها التخفيف من الأعباء والتكاليف، وهذا جزء يسير مما تقدمه.

وعليه يمكن القول إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة عبارة عن توليفة من الدعائم الاتصالية التي تمثل مصدر التعبير في المنشآت، فهي أدوات مساعدة على التوجيه والحركية المهنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بختي إبراهيم، محاضرات في تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص47.

دائماً وفي الجانب المتعلق بعلاقة تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة نجد إنها تسهل بدون شك من عمل هذه الأخيرة عن طريق إمداد الإدارة الوصية بالمعلومات اللازمة، وفي الوقت المطلوب وهذا يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية تواجه بها المؤسسة تقلبات المحيط بوقت وجهد اقل بالنسبة لتنظيم المؤسسة، وهذا يمس بالرجة الأولى الهيكل التنظيمي بجميع مستويات الوظيفية.

تلك الميزة التنافسية التي تقدمها تكنولوجيا الاتصال للمؤسسة تتمثل في رفع كفاءة وفعالية نظام المعلومات المتبع داخل المؤسسة، وذلك ممكن خلال سرعة انتقال المعلومة بين المرسل والمستقبل، سواء داخليا أو خارجيا، كما تحقق السرعة في إحداث التغذية الراجعة، وهذا ما سيسهم دون شك في تسريع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فيعطي ذلك للمؤسسة ميزة سرعة رد الفعل كميزة تنافسية.

كما يمكن إبراز العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال والمؤسسة من خلال إسهاماتها في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية وهي بذلك تسهم في توفير الوقت والجهد، خاصة بالنسبة للإدارة العليا، مما يسمح لهذه الأخيرة بالنفرد لمسؤوليات أكثر أهمية.

## 6. استعمالات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدمائية:

تتعدد استعمالات وتطبيقات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة، بحيث يمكن أن نجدها ضمن مجال داخلي أو تطبيقها خارجيا وفق ما يلي:  
استعمالاتها داخليا:

- تستعمل تكنولوجيا الاتصال كمصدر مركزي لكل المعلومات خاصة بالمؤسسة في شكل بطاقة تحتوي على كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها، أهدافها...
- ربط أجزاء المؤسسة مع بعضها حتى وان كانت في مواقع مختلفة بحيث تسمح لكل جزء فيها من معرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 47-48.

- تحديد الوظائف وتجديد مهامها ومسئولياتها.

- الانتقال السهل والسريع داخل المؤسسة.

### ➤ استعمالاتها خارجيا:

- نشر الإعلانات الخاصة بخدمات المؤسسة عبر البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.

- تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها.

- الحصول على معرفة خارجية من خبراء في مجال عملها لحل بعض المشاكل، دون دفع تكاليف الاستشارة أحيانا.

- اختيار خدماتها لمعرفة مدى رضا العملاء حتى يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من ناحية الخدمات - ومتابعة مدى تطور المؤسسة بمقارنتها مع المؤسسات الأخرى وذلك عن طريق الاتصال الدائم<sup>1</sup>.

### 7. أهمية استخدام التقنيات الاتصالية الحديثة في المؤسسات الخدماتية:

إن ترقية استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الجزائر لا يعني التوسع في البنى التحتية فقط، بل يجب أن يكون توسع فعال ضمن استراتيجية مدروسة هدفها الرئيسي إحداث تغيير في الاجراءات التي تؤدي إلى فعالية الأداء بالإدارات و المنشآت الخدماتية و الاقتصادية، و هذا يتطلب من أصحاب القرار في البلاد تسطير برامج تشجع على الاستخدام الفعال لتقنيات الاتصال و الإعلام في الخدمات، و الإنتاج، و الإدارة كمرحلة أولى، و في مرحلة لاحقة نشر هذه التقنيات في وسط الافراد المستهلكين، فالعالم الذي يتجه لإحلال التقنية في كل ميادين النشاط الإنساني، و بشكل رئيسي في الخدمات الحيوية، و الخدمات التي تقدمها

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص48.

الدول، سيضع تقنيات الاتصال و الإعلام موضوعا على أرس موضوعات التطور، و التنمية، و حسن الأداء، فتجاهلها أمر غير متناسب مع رغبة مجتمع المعلومات.

فهذه التكنولوجيا الاتصالية الحديثة تتيح الفرصة للمؤسسات ككل وللمؤسسة الخدمائية على وجه الخصوص بأن تعيد النظر في طريقة الإدارة والتسيير من أجل التوصل إلى فكرة الإدارة المتكاملة وستظل هذه التقنيات أداة تشخيص وتطوير، في هذا الوقت أداة للحد من التجاوزات والأخطار البشرية<sup>1</sup>.

8. **التغيير التكنولوجي:** يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم القرارات التي تتخذ لإدارة العمليات الى جانب قرارات تخطيط الطاقة وسياسات التخزين وإجراءات تعزيز الجودة وهذه القرارات لها تأثير قوي على بقاء ونجاح المؤسسات حيث تؤثر على إنتاجيتها وإبداعها واستجابتها لحاجات الزبائن المختلفة وتكييفها مع متطلبات البيئة.

ويعد التغيير التكنولوجي استجابة لمتغيرات اجتماعية فنية سوقية تنافسية أو مجتمعية مثل التقليل من تلوث البيئة، وقد يكون التغيير التكنولوجي مرتبط بتغير الرسالة وطبيعة النشاط، أو تغيير الأهداف مثل أهداف فنية أو تسويقية وأهداف متعلقة بالتكاليف، كذلك يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف التغيير التكنولوجي على انه استخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض أحداث تغيير بسيط (جزئي) أو تغيير جذري (كلي) في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية وبالتالي التعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو الاقتصادي الوطني<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 50.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، ط 1، دار المنارة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 24.

<sup>3</sup>بختي إبراهيم، مرجع سابق، ص 25.

## الفصل الثالث

### تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

أولاً: التعريف بالمؤسسة

1- بلدية بئر العاتر

2- الهيكل التنظيمي الإداري لمصالح بلدية بئر العاتر

ثانياً: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1- البيانات السوسيو ديموغرافية

2- تكنولوجيات الاتصال الحديثة المستخدمة في إدارة التغيير بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر.

3- العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيومترية

بمقر بلدية بئر العاتر.

4- مقاومة إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي المصلحة البيومترية

بمقر بلدية بئر العاتر.

## تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصل الثاني المؤسسة الخدماتية وإدارة التغيير وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدماتية وذلك حسب ما توفر لنا حوله من مادة علمية، سنحاول في هذا الفصل تقصي واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية ميدان الدراسة بلدية بئر العاتر في المصلحة البيومترية.

## التعريف بالمؤسسة:

### 1. بلدية بئر العاتر

تتوسط بلدية بئر العاتر المدينة وهي إحدى البلديات التابعة لولاية تبسة وتعرف بشكل عام بأنها دائرة حكومية تعمل على تطوير المدن والقرى المحيطة بها بالإضافة إلى تقديم الخدمات العامة مثل إنارة الطرق وتجهيز الشوارع والعمل على تنظيم الأسواق ومخططات البناء والحفاظ على نظافة المدينة والسير الحسن لمختلف المرافق لها حيث تتوهم الدولة بتخصيص ميزانية مناسبة للبلدية لتطوير وتحسين شكل المدينة كما تعرف البلدية بشكل عام بأنها أصغر وحدة لتقسيم الجغرافي والاداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والانجاز ولها ان تتخذ القرارات المفيدة دون عرض الامر مسبقا على سلطات دولة ولكنها تخضع لتلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والانظمة المعمول بها.



2. الهيكل التنظيمي الإداري لمصالح بلدية بئر العاتر:

الهيكل التنظيمي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي:

- امانة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- مكتب الاستقبال.
- منسق اشغال دورات المجلس ولجانه.

الأمانة العامة:

- مكتب الأمين العام.
- مكتب امانة الأمين العام.
- مكتب الأمانة البريد.
- مصلحة التوثيق والتلخيص:
  - مكتب الأرشيف.
  - مكتب التلخيص.
  - مكتب القرارات والمداومات
- مصلحة الاعلام الالي:

- مكتب قواعد المعطيات والمنظومة المعلوماتية.
- مكتب رقمنة الحالة المدنية والشبكات. (موضوع الدراسة).

مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية:

1- مديرية التنظيم والشؤون العامة:

- مصلحة الحالة المدنية:

- مكتب الحالة المدنية.
- مكتب تسجيل عقود الزواج.
- مكتب تسجيل المواليد.
- مكتب تسجيل الوفيات.

- مصلحة التنظيم:

- مكتب بطاقة ترقيم المركبات.

- مكتب جوازات السفر.
- مكتب بطاقات التعريف الوطنية.
- مكتب التنظيم العام
- مصلحة المنازعات:
- مكتب تسجيل القضايا.
- مكتب المتابعة والطعون.
- مكتب الترجمة والمراجع القانونية.
- 2- مديرية السكان والشؤون الاجتماعية:
- مصلحة الشؤون الاجتماعية:
- مكتب النشاط الاجتماعي.
- مكتب المعوزين والاعانات الاجتماعية
- مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية والتربوية:
- مكتب الجمعيات.
- مكتب النشاط الثقافي والرياضي والشباب.
- مصلحة السكان والاحصائيات:
- مكتب الانتخابات.
- مكتب الخدمة الوطنية.
- مديرية الادارة والمالية.
- 1. مديرية الادارة والوسائل:
- مصلحة تسيير المستخدمين:
- مكتب تسيير المستخدمين الدائمين.
- مكتب تسيير المستخدمين المتعاقدين.
- مكتب متابعة مخطط التسيير والموارد البشرية
- مصلحة الأملاك والوسائل:
- مكتب تسيير أملاك البلدية.
- مكتب الحضيرة ووسائل النقل.
- مكتب الوسائل العامة.
- 2- مديرية تسيير الميزانية والمالية:
- مصلحة التسيير المالي:
- مكتب الميزانية والتحليل المالي.
- مكتب الأجور.

• مكتب الفاتورات.

• مكتب التجهيز.

- مصلحة الصفقات.

• مكتب مشاريع التجهيز.

• مكتب مشاريع التسيير.

• مكتب امانة لجنة الصفقات.

### المديرية التقنية

مديرية التسيير التقني والحضري:

- مصلحة البيئة والمساحات الخضراء:

• مكتب الاثاث الحضري والمساحات الخضراء.

• مكتب البيئة.

- مصلحة التعمير والبناء:

• مكتب التعمير والبناء.

• مكتب الطبوغرافيا والرسم.

• مكتب مكافحة البناءات الغير شرعية.

- مصلحة الطرق والشبكات:

• مكتب التطهير والمياه الصالحة للشرب.

• مكتب الكهرباء والإنارة العمومية.

• مكتب صيانة الطرق والشبكات.

- مصلحة الصحة والوقاية والنقاوة العمومية:

• مكتب حفظ الصحة العمومية.

• مكتب المتابعة للصحة الحيوانية.

• مكتب المراقبة والتفتيش.

- مصلحة العتاد والصيانة والتصليح:

• مكتب معالجة النفايات المنزلية.

• مكتب متابعة جمع النفايات المنزلية.

ثانياً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية:

1- المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

تساعد البيانات السوسيو ديمغرافية على التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وكثيراً ما يعتمد عليها كمؤشر في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على التساؤلات التي طرحناها وانطلاقاً من المؤشرات والبيانات الشخصية للمبحوثين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية.

من هذا المطلق اشتملت استمارة هذه الاستمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية وضم (5) أسئلة تتعلق النوع، السن، المستوى التعليمي، والاقدمية والمنصب.

جدول رقم (2) يمثل: توزيع المبحوثين حسب الجنس:

| النسبة (%) | ت  | الجنس   |
|------------|----|---------|
| 86.7%      | 13 | نكر     |
| 13.3%      | 2  | انثى    |
| 100%       | 15 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة ب 86.7% كانت لفئة الذكور، مقارنة بنسبة الإناث المقدرة ب 13.3 % أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وتبدو هذه النسبة حسب رأينا منطقية، وذلك بسبب طبيعة العمل الصعبة التي تتطلب التكيف مع مختلف المهام و التخصصات وهذه صفات فئة الذكور، بالإضافة إلى قلة توجه الإناث نحو مثل هذه الوظائف ، فأكثر نسبة من النساء يتوجهون نحو المجال التعليمي، هذا ما يفسر التفاوت الكبير بين الفئتين.

الجدول رقم (3) يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 73.3%    | 11      | ثانوي            |
| 20%      | 3       | تقني سامي        |
| 6.7%     | 1       | جامعي            |
| 100%     | 15      | المجموع          |

يتضح لنا من الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي تدرجا من الجامعي بنسبة 6.7

% وهي اقل نسبة ثم التقنيين بنسبة 20% و ثم الجامعيين بنسبة 6.7% .

الجدول رقم (4) يمثل: توزيع المبحوثين حسب السن:

| النسبة (%) | ت  | السن              |
|------------|----|-------------------|
| 33,3%      | 3  | اقل من 30 سنة     |
| 46,7%      | 7  | من 30 الى 39 سنة  |
| 20%        | 5  | من 40 الى 49 سنة  |
| 0%         | 0  | من 50 سنة فما فوق |
| 100%       | 15 | المجموع           |

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها

اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقا من هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة

يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة ب 46.7 وهذا ما أكده 7 مستجوب، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة

العطاء وبذل الجهود، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 20 و 30 سنة وذلك بنسبة 33.33%

وتتضمن طاقة شبابية تستطيع أداء العمل في المؤسسة بشكل افضل، في حين بلغة نسبة الأفراد الذين تتراوح

أعمارهم بين 40 و 49 سنة 20%، وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في

العمل .

جدول رقم (05): يمثل الاقدمية في المنصب (العمل)

| النسبة % | التكرار | الاختيارات       |
|----------|---------|------------------|
| 0%       | 0       | اقل من 5 سنوات   |
| 20%      | 2       | من 5 الى 9 سنوات |
| 40%      | 6       | من 10 الى 14 سنة |
| 40%      | 6       | من 15 الى 19     |
| 0%       | 0       | من 20 الى 24 سنة |
| 0%       | 0       | أكثر من 25 سنة   |
| 100%     | 15      | المجموع          |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن معظم مفردات العينة لهم خبرة واقدمية في البلدية التي يعملون بها وهذا ما تشير اليه النسب في الجدول أعلاه حيث نجد نسبة 40% من المبحوثين يمتازون بخبرة مهنية دامت ما بين 10 الى 14 سنة ومن 15 الى 19 سنة، ثم تليها نسبة 13.3% من المبحوثين يمتازون بخبرة المهنية من 5 الى 9 سنوات وهذا ما يدل على ادراك المبحوثين للواقع الذي تعيشه البلدية منذ مدة زمنية طويلة وهم يعملون فيها إضافة لمعرفتهم لكل ما يجري من عوائق اتصالية ووظيفية في نفس الوقت ، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق استقرارها من خلال المحافظة على أصحاب الخبرة و الذين يمتلكون تجربة في مختلف الميادين و يمكن الاعتماد عليهم.

الجدول رقم (06): نوع الوظيفة (الوظيفة التي تشغلها حالياً)

| النسبة % | التكرار | الاختيارات |
|----------|---------|------------|
| 0%       | 0       | رئيس دائرة |
| 6,7%     | 1       | رئيس مصلحة |
| 93,3%    | 14      | عون اداري  |
| 100%     | 15      | المجموع    |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.3% من أفراد العينة يشغلون وظيفة عون اداري و6.7% من أفراد الهيئة يشغلون رئيس مصلحة 0%رئيس دائرة وهذا راجع لطبيعة العينة المدروسة.

2. المحور الثاني: تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في إدارة التغيير بمقر بلدية بئر العاتر.

الجدول رقم (07) يمثل: وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة (مقر بلدية بئر العاتر).

| المجموع |    | لا    |    | نعم   |    | وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة |
|---------|----|-------|----|-------|----|---------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %     | ت  |                                 |
| %100    | 15 | %6.7  | 1  | %93.3 | 14 | الهاتف                          |
| %100    | 15 | %40   | 6  | %60   | 9  | الفاكس                          |
| %100    | 15 | %0    | 0  | %100  | 15 | البريد الإلكتروني               |
| %100    | 15 | %53.3 | 8  | %46.7 | 7  | الاجتماعات                      |
| %100    | 15 | %73.3 | 11 | %26.7 | 4  | الملصقات                        |
| %100    | 15 | %14   | 2  | %86   | 13 | الاتصال المباشر                 |
| %100    | 15 | %40   | 6  | %60   | 09 | التقارير                        |
| %100    | 15 | 53.3  | 8  | %46.7 | 07 | لوحة الاعلانات                  |

يلاحظ من خلال المعطيات المتوفرة بأن اغلب الموظفين أكدوا على توفير البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بينهم بمقر بلدية بئر العاتر بالمصلحة البيومترية بنسبة 100 من المستجوبين، ثم يليه الاتصال عن طريق الهاتف بنسبة 93,3 و الاتصال المباشر بنسبة 86 يمكننا أن نستخلص منه أمرين مهمين، الأمر الأول و المرغوب فيه أن الموظفين يسعون لاستغلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في اتصالاتهم الداخلية مما يسجع الإدارة العليا على ادخال تكنولوجيا متطورة لاستخدامها في الاتصال الداخلي، و الأمر غير المرغوب فيه هو أن استخدام هذه الوسيلة بهذا الانتشار الواسع من شأنه تشجيع و تحفيز الاتصال غير الرسمي داخل البلدية بصفة عامة والمصلحة البيومترية بصفة خاصة ، الذي يجب اتخاذ إجراءات للحد منه و استغلال الموجود بالعمل لتوجيهه لخدمة الاتصال الرسمي و زيادة التنسيق بين المصلحة وبقية المصالح المختلفة . كما يلاحظ أيضا استخدام التقارير بنسبة تقارب 60%، و الفاكس بنسبة 60% أما الاجتماعات بنسبة 46.7% و الملصقات بنسبة تفوق 26.7%، وبالرغم من ادخال التكنولوجيا الاتصال الحديثة للمؤسسة للمساعدة في انجاز المهام وتحسين الاتصال، الا ان الوسائل التقليدية لازالت لها اثر بالمصلحة لما لها من أهمية من إيصال وتوضيح المعلومات والتعليمات.

الجدول رقم (08) طبيعة استخدام جهاز الكمبيوتر في العمل

| درجة الاستخدام للحاسوب | ت  | النسبة (%) |
|------------------------|----|------------|
| بشكل دائم              | 9  | 60%        |
| بشكل نادر              | 4  | 26,7%      |
| عند ضرورة              | 2  | 13,3%      |
| المجموع                | 15 | 100%       |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن طبيعة الاستخدام للجهاز الحاسوب تكون بشكل دائم بنسبة 60% وهذا ما

صرح به المبحوثين ونفسر هذا الى طبيعة العمل المهني الذي يتطلب تخزين البيانات الإدارية ومعالجتها واسترجاعها وتغطية انشغالات المواطنين بسرعة عالية دون اللجوء الى الورق، اما بالنسبة للاختيار بشكل نادر فكانت النسبة 26,7% و عند الضرورة بنسبة 13,3% ويعود هذا الي ان بعض الإنجازات الإدارية لا تحتاج الي استعمال جهاز الحاسوب بالضرورة انه يؤكد على استعمال الموظفين لجهاز الحاسوب لأداء مهامهم داخل المصلحة التي يعملون بها.

الجدول رقم (09): استخدامات جهاز الحاسوب

| استخدامات الحاسوب | نعم |       | لا |       | المجموع |      |
|-------------------|-----|-------|----|-------|---------|------|
|                   | ت   | %     | ت  | %     | ت       | %    |
| كتابة التقارير    | 13  | 86,7% | 2  | 13,3% | 15      | 100% |
| أدخال البيانات    | 9   | 60%   | 6  | 60%   | 15      | 100% |
| متابعة سير العمل  | 8   | 53,3% | 7  | 46,7% | 15      | 100% |
| أخرى              | 1   | 6,7%  | 14 | 93,3% | 15      | 100% |

يتوضح لنا في الجدول أعلاه المتعلق ب استخدامات الحاسوب يكون في كتابة التقارير بنسبة 86,7% و ادخال البيانات بنسبة 60 %، ونفسر هذا الى كفاءة الموظفين وقدرتهم على معالجة المعلومات التي يتم إدخالها و استخراجها فيما بعد التي يمكن ان تلبي رغبات المواطنين في وقت قصير ، اما بنسبة متابعة سير العمل فكانت بنسبة 8% وهذا ان الموظف يتوجب عليه ان يقوم بالاطلاع على كافة العمليات الإدارية التي قام بها



## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

من اجل ضمان الأداء الأفضل وهذا ما أكده احد الموظفين ، اما نسبة أخرى فكانت بنسبة 6,7% ونفسر ذلك الى قيام الموظف بمراقبة الأجهزة وتصلح الأعطال وهذا ما تم استنتاجه.

الجدول رقم (10) التحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المصلحة البيومترية بمقر بلدية بير العاتر.

| النسبة (%) | ت  | درجة التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة |
|------------|----|--|
| 26,7%      | 4  | جيدة   |
| 73,3%      | 11 | متوسطة   |
| 0%         | 0  | ضعيفة  |
| 100%       | 15 | المجموع  |

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم و الذين بلغت نسبتهم 73,3% كان تحكمهم في التكنولوجيا الاتصال الحديثة بدرجة متوسطة، وهذا ما عبرت عليه النسبة وبالرغم من هذا يتم استعمالها من قبل الموظفين من خلال التدريب عليه بالمحاكاة والتعود اليومي بالعمل عليه، في حين 26 % نسبة الذين يتقنونها بشكل جيد، ونفسر تكوينهم او تدريباً في مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (11) : شبكات الاتصالية الحديثة المستخدمة في المؤسسة بمقر بلدية بير العاتر.

| المجموع |    | لا    |   | نعم   |    | شبكات الاتصالية الحديثة المستخدمة في المؤسسة |
|---------|----|-------|---|-------|----|--|
| %       | ت  | %     | ت | %     | ت  |  |
| 100%    | 15 | 13,3% | 2 | 86,7% | 13 | شبكة الانترنت                                |
| 100%    | 15 | 0%    | 0 | 100%  | 15 | شبكة الانترنت                                |
| 100%    | 15 | 20%   | 3 | 80%   | 12 | شبكة الاكسترانت                              |

يبين الجدول أعلاه ان موظفي المصلحة البيومترية يعتمدون في أداء عملهم على الشبكات الاتصالية الثلاثة حيث تم تسجيل نسب متقاربة، شبكة الانترنت 86,7% و شبكة الانترنت بنسبة 100% وشبكة الاكسترانت بنسبة 80% ، ويفسر هذا طبيعة العمل في المصلحة التي تستدعي توفر جميع الشبكات الاتصالية من اجل المساهمة في تحسين العمل على مستوى جميع المصالح و اتمام جميع العمليات الإدارية وزيادة التفاعل مع مواطنين.

الجدول رقم (12) يمثل: استخدام شبكة الأنترنت بالمصلحة البيومترية بـ مقر بلدية بئرالعاتر:

| استخدام شبكة الانترنت | ت  | %    |
|-----------------------|----|------|
| دائما                 | 3  | 20%  |
| احيانا                | 6  | 40%  |
| نادرا                 | 6  | 40%  |
| المجموع               | 15 | 100% |

من خلال الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه يتبين أن موظفي مصلحة البيومترية لا يرتكزون في عملهم كثيرا على استخدام شبكة الانترنت، وهذا ما تبينه النسب المقدره بـ 40% لـ أحيانا و نسبة 40% لـ نادرا الذين يقرون بطريقة غير مباشرة بانهم لا يستخدمون الإنترنت في تأدية عملهم فالموظفون بالمصلحة يرون ان هذه الشبكة وسيلة لإبعاد الموظفين عن إنجاز أعمالهم حيث يمكن استغلالها في أمور بعيدة عن المجال العلمي كمواقع التواصل الاجتماعي ومواقع التسلية و الترفيه وغيرها من المواقع التي تشغلهم عن القيام بأعمالهم وانشغالاتهم الإدارية، واما بالنسبة لـ دائما فقد كانت النسبة بـ 20% فتعود للاستخدام هذه العينة لشبكة الإنترنت بشكل دائم كون للاتصال ببقية المصالح و بواسطة البريد الالكتروني الشخصي وهذا ما استنتجناه فانه تم توظيف الشبكة من اجل التقليل من فواتير المكالمات الهاتفية واستغلالها للتواصل المجاني مع بقية الفروع الولائية.

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (13) الغرض من استعمال شبكة الانترنت في بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعاتر:

| المجموع |    | لا    |    | نعم   |    | الغرض من استخدام الانترنت         |
|---------|----|-------|----|-------|----|-----------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %     | ت  |                                   |
| %100    | 15 | %0    | 15 | 0     | 0  | الاطلاع على قاعدة البيانات        |
| %100    | 15 | %47.7 | 7  | %52.3 | 8  | التواصل عن طريق البريد الالكتروني |
| %100    | 15 | %40   | 6  | %60   | 9  | نقل وتحويل الملفات                |
| %100    | 15 | %0    | 0  | %100  | 15 | الحصول على معلومات                |

يبين لنا الجدول أعلاه الغرض من استخدام الانترنت تبين ان استخدامها يكون في الحصول على معلومات بنسبة 100 % وهي تعتبر أعلى نسبة كون الإنترنت وسيلة اتصال فعالة تسمح بالتبادل و الحصول على البيانات و المعلومات كما تسمح بالاتصال عن بعد ما من شأنه تسريع وصول المعلومات و الحصول عليها في الوقت نفسه، أما البعض الآخر فيستعملون الإنترنت بغرض نقل وتحويل الملفات بنسبة 60% بين مختلف المصالح عن طريق البريد الالكتروني الشخصي، من اجل تسريع أداء المهام.

الجدول رقم (14): باستخدام شبكة الانترنت على مستوى المصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر:

| النسبة (%) | ت  | استخدام شبكة الانترنت |
|------------|----|-----------------------|
| %20        | 3  | دائما                 |
| %66.7      | 10 | احيانا                |
| %13.3      | 2  | نادرا                 |
| %100       | 15 | المجموع               |

تبين نتائج الجدول أعلاه أن موظفي المؤسسة تستخدم شبكة الإنترنت على مستوى عملهم ، وهذا ما تعكسه نسب الجدول ، حيث تستخدم هذه الشبكة بنسبة 20% بصفة دائمة و 66.7% بصفة مؤقتة أي أحيانا ، حيث يتبين لنا من خلال هذه النسب أن المؤسسة تستخدم شبكة الإنترنت بغرض رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد و المعلومات وكذا الاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة فهي بذلك تؤمن حصنا منيعا تمنع تسرب المعلومات خارج المؤسسة ، فشبكة الإنترنت في بالمصلحة البيومترية

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تعتمد على الـ OUTLOOK ، وهذا البرنامج يسمح بالقيام بعدة عمليات كجمع المعلومات من مصادر مختلفة وتنظيم وهيكله المعلومات إضافة الى معالجة وتخزين هذه الأخيرة في مكان واحد والاتصال بين أعضاء الشبكة ، وهذه النسبة تعد نسبة متقدمة مقارنة مع السنوات الماضية للمؤسسة فهي الغرض من الانترنت تعمل على جعل هذه الشبكة موحدة على جميع المصالح ومكاتب المؤسسة وهذا حسب ما أفادنا به مسؤول المصلحة ، واما نسبة 2 %نسبة نفسر ذلك لطبيعة عملهم فهم لا يحتاجون الى استخدام الأنترنت اذ ان معظم عملهم يكون ورقي .

الجدول رقم (15): الغرض من استخدام شبكة الانترنت المصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |   | الغرض من استخدام الانترنت         |
|------------|----|------------|---|------------|---|-----------------------------------|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت |                                   |
| 100%       | 12 | 50%        | 6 | 50%        | 6 | تقليل الوقت لإنجاز العمل          |
| 100%       | 12 | 50%        | 6 | 50%        | 6 | التواصل عن طريق البريد الالكتروني |
| 100%       | 12 | 50%        | 6 | 50%        | 6 | نقل وتحويل الملفات                |
| 100%       | 12 | 25%        | 3 | 75%        | 9 | الحصول على معلومات                |

من تفحص البيانات الموجودة في الجدول 14 المبين أعلاه والمتعلق ب الغرض من استخدامات

الانترنت اثناء تأدية عملهم على مستوى المصلحة التي يعلمون فيها تم تسجيل نسبة 75% كأعلى نسبة اجمالية في إجابات مفردات العينة فيما يخص الغرض من استخدامهم لشبكة الانترنت للاحتتمالية " الحصول على معلومات" وذلك يبين أن شبكة تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بـ المواطنين بالإضافة الى مواعيد استلامهم للبطاقات البيرومترية وهذا ما ملاحظته، في أن بقية الاحتمالات " تقليل الوقت لإنجاز العمل، التواصل عن طريق البريد الالكتروني، نقل وتحويل الملفات" حصلت على نسب متساوية ونفسر ذلك أن شبكة تسمح للموظفين بتنزيل الملفات والتطبيقات ونقلها بين مختلف المصالح الأخرى مما يساعد على تقليل الوقت في انجاز العمل .

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (16) يمثل: استخدام شبكة الاكسترنانت على مستوى المصلحة بالبيو مترية بمقر بلدية بئر العاتر:

| النسبة % | ت  | استخدام شبكة الإكسترنانت |
|----------|----|--------------------------|
| %13.3    | 2  | دائما                    |
| %60      | 10 | أحيانا                   |
| %26.7    | 3  | نادرا                    |
| %100     | 15 | المجموع                  |

إن شبكة الإكسترنانت هي وسيلة اتصال خارجية تقوم بتوصيل المعلومات عن بعد ، فقد ظهرت في الأونة الأخيرة وانتشر استخدامها بصورة كبيرة ، فبسبب ما تؤمنه هذه الشبكة من معلومات ومتطلبات لمستخدميها من تبادل المعلومات ، فهي تصمم لاحتياجات الموظفين ، فبالرغم من كل هذه المزايا فإن نتائج الجدول تعكس ذلك حيث بلغت نسبة الذين يستخدمونها أحيانا قدرت ب %60. وهذا راجع الى كون هذه الشبكة متواجدة في بعض المكاتب وليس كلها، أما المبحوثين الذين يستخدمونها بشكل دائم و أحيانا فبلغت نسبة قليلة قدرت ب %13.3 لإجابة دائما و %26.7 للإجابة نادرا ونفس ذلك الى أن التقنية تستغل سوى من بعض المكاتب كون عملها يتطلب بالضرورة وجود شبكة إكسترنانت منها مكتب رئيس البلدية ، والأمين العام ، و مكتب رئيس المصلحة البيومترية وذلك من اجل التواصل مع الفروع الأخرى من البلديات .

الجدول رقم (17): إذا كنت تستخدمها ما الغرض من استعمالها؟

| المجموع    |    | لا         |    | نعم        |    | الغرض من استخدام الاكسترنانت |
|------------|----|------------|----|------------|----|------------------------------|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  |                              |
| %100       | 11 | %90.9      | 10 | %09.1      | 1  | الاتصال بالموظفين            |
| %100       | 11 | %63.4      | 7  | %36.4      | 4  | تبادل المعلومات              |
| %100       | 11 | %09.1      | 1  | %90.9      | 10 | التنسيق مع باقي الفروع       |

يبين لنا الجدول رقم 16 أن 11 مفردة تستخدم شبكة الاكسترنانت لعدة أغراض حيث جاء الغرض الأول وهو " التنسيق مع باقي الفروع " وهذا بنسبة 90.9% إذ ان المؤسسة تحتاج للتواصل مع فروعها وتنظيم شؤون الموظفين والمراكز والفروع التابعة لها اذ تسهل أيضا هذه الخدمة استخراج وارسال الوثائق اللازمة للمؤسسة من بقية الفروع ، أما تبادل المعلومات فقد جاءت بنسبة 36.4% وذلك نظر الاعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية أخرى لتبادل المعلومات كالهاتف و التقارير والفاكس .... اما نسبة الاتصال بالموظفين فقد بلغت

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

نسبة قدرت بـ 9.1 % وكون أغلب الموظفين يفضلون التعامل بالطريقة التقليدية كالاتصال المباشر من أجل التأكد من صحة المعلومات الموجودة على الوثائق وهذا يعود لعامل نفسي لدى الموظف وعدم إعطاء الثقة في المعلومات المخزنة.

الجدول رقم (18) يمثل صعوبات التعامل مع الشبكة واستخدامها حسب رأي المبحوثين بالمصلحة البيو مترية بـ مقر بلدية بئرالعائر:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | صعوبات التعامل مع الشبكة واستخدامها |
|------------|----|------------|---|------------|----|-------------------------------------|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |                                     |
| 100%       | 15 | 6.7%       | 1 | 93.3%      | 14 | ضعف التدفق                          |
| 100%       | 15 | 33.3%      | 5 | 66.7%      | 10 | نقص التغطية                         |
| 100%       | 15 | 20%        | 3 | 80%        | 12 | صعوبة تصفح المواقع                  |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة الذين يواجهون صعوبات في الشبكة واستخداماتها الحديثة، تتمثل أساساً في ضعف التدفق بنسبة 93.3% و صعوبة تصفح المواقع بـ نسبة 80% ونفسر ذلك الى ضعف الإمكانيات المؤسسة التي لا تؤهلها لتوفير جميع الوسائل على معظم المكاتب و أيضاً صعوبة تصفح الموقع الذي يكون عادة بلغات اجنبية اذ ان معظمهم لا يجيدونها، الا ان البعض يشدد على نقص التغطية بنسبة 66.7% وذلك مما يمنع الموظفين من إتمام انشغالهم مما يضر بالمؤسسة وصورتها لدى المواطنين

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (19) يمثل: الموقع الالكتروني الخاص بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر :

| النسبة (%) | ت  | توفر المؤسسة على موقع الإلكتروني خاص بالعمل |
|------------|----|---|
| %100       | 15 | نعم   |
| %0         | 0  | لا  |
| %100       | 15 | المجموع                                     |

نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين يأتون على توفر موقع الالكتروني خاص بالعمل وهو ما استحدثته وزارة الداخلية والجماعات المحلية اذ يهدف هذا الموقع الى تسهيل الخدمة على المواطن من حيث معرفة الوثائق اللازمة لاستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترية عن بعد دون اللجوء او التنقل الى المصلحة ويقضي على طوابير وازعاج الموظف اثناء تأدية العمل مما يسمح للموظف انجاز عدة مهام أخرى مما.

الجدول رقم (20): يمثل حالة الاجابة بنعم:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | يقوم هذا الموقع                         |
|------------|----|------------|---|------------|----|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |   |
| %100       | 15 | %0         | 0 | %100       | 15 | تسهيل الخدمة العمومية مع المواطن        |
| %0         | 15 | %0         | 0 | %0         | 0  | إمكانية ارسال عدة رسائل الى جهات مختلفة |
| %100       | 15 | %0         | 0 | %15        | 15 | تحسين سيرورة العمل وأداء المهام         |

نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين 15 مفردة في مصلحة البيو مترية بالبلدية يؤكدون على ان الموقع قام بتسهيل الخدمة العمومية مع المواطن واما فيما يخص تحسين سيرورة العمل وأداء المهام وذلك ب نسبة 100 % وذلك من خلال اطلاع المواطنين على الوثائق المطلوبة وأيضا حجز موعد خاص اجل الحصول على البطاقة البيومترية سواء بطاقة التعريف او جوز السفر، مما سمح للموظف بأداء مهام اكثر ، اما بالنسبة ل إمكانية ارسال رسائل متعددة الى جهات مختلفة فقد حصلت على نسبة 0 % لأن الموقع المستحدث لا يوفر هذه الخاصية.

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

3. المحور الثالث: العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمقر بلدية بئر العاتر:

العاتر:

الجدول رقم (21) يمثل: المعايير التي تستند عليها مؤسستكم في اختيار تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتأدية

عملكم بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | معايير الاختيار |
|------------|----|------------|---|------------|----|-----------------|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |                 |
| %100       | 15 | %26.7      | 4 | %73.3      | 11 | سهولة الاقتناء  |
| %100       | 15 | %40        | 6 | %60        | 9  | سهولة استخدامها |
| %100       | 15 | %60        | 9 | %40        | 6  | خصائصها التقنية |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه المعايير التي تستند عليها بلدية بئر العاتر تبسة في اختيار تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتأدية العمل حيث قدرت نسبة 73.3% معيار سهولة الاقتناء و60% معيار سهولة الاستخدام و40% معيار الخصائص التقليدية وعدم استخدام هذه المعايير قدرت بنسبة 60% خصائص تقنية و40% سهولة الاستخدام و26.7% سهولة الاقتناء.

ومنه نستنتج أن المعايير التي تستند عليها بلدية بئر العاتر في اختيار تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تأدية عملهم معيار سهولة الاقتناء ونفس الی عدم وجود ميزانية كافية تسمح للمؤسسة باقتناء أجهزة متطورة من اجل مسايرة التغيير.



## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22) يمثل: قيام المؤسسة بإحداث تغييرات بعد ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة

البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر على:

| المجموع    |    | لا         |    | نعم        |    | التغييرات بعد ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة |
|------------|----|------------|----|------------|----|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  |   |
| %100       | 15 | %80        | 12 | %20        | 3  | أساليب العمل                                  |
| %100       | 15 | %20        | 3  | %80        | 12 | تعزيز المعارف                                 |
| %100       | 15 | %0         | 0  | %100       | 15 | المعدات                                       |

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أن أعلى نسبة 100% وتتمثل في المعدات والتي تكون من أجهزة الحاسوب: حيث حل الحاسوب محل الرق الذي كان يعتمد عليه إذ ان الحاسوب يسرع من أداء المهام ويقلل الجد على الموظف. أما بالنسبة التالية فهمي نسبة 80 % للاختيار المعارف أي أن المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد عملت على تغيير ذهنيات المستخدمين، وتنمية كفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم في تطوير أنماط العمل بالمؤسسة. وسجلنا نسبة 20 % للاختيار أساليب العمل ونفسر ذلك ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة أحدثت تجديدا على مستوى أساليب العمل، وذلك لدورها في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها بما يضمن عملية تسيير العمل بصفة فعالة وتوزيع نفس المعلومات إلى عدة أفراد في نفس الوقت.

الجدول رقم (23) يمثل: دوافع التغيير التي ادت الى ادخال التكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | دوافع التغيير بعد ادخال التكنولوجيا الاتصال الحديثة |
|------------|----|------------|---|------------|----|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |   |
| %100       | 15 | %0         | 0 | %100       | 15 | تحسين الأداء الوظيفي                                |
| %100       | 15 | %46.7      | 7 | %53.3      | 8  | الموارد البشرية                                     |

من خلال نتائج الجدول أعلاه نرى أن هناك نسبة عالية من أفراد العينة بنسبة 100 ترى ان دافع

التغيير بعد ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة هو تحسين الأداء الوظيفي ، لأن هذه الوسائل الاتصالية ساهمت في تقليص فترات الاتصال إلى أدنى الحدود وتوفير الوقت اللازم لإتمام العملية الاتصالية بسرعة هائلة وفي الوقت الحقيقي ، وكذا ضمان أعلى درجة الكفاءة الفعالة و الجودة في الوظائف الإدارية فمن خلالها يتم نقل وتبادل البيانات وكذا التنسيق بين المكاتب بدقة متناهية ووضوح لا لبس فيه بدوره يؤدي إلى تقليص حالات التشويش وتحقيق أعلى مستويات التفاعل بين المكاتب فنظرا لما تتمتع بهذه التكنولوجيات من سرعة في تقليل الوقت المطلوب. وفي المقابل نجد 53.3 للاختيار الموارد البشرية وذلك من خلال ذهنيات المستخدمين، وتنمية كفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم في تطوير أنماط العمل بالمؤسسة.

جدول رقم (24) يمثل: صعوبة استخدام التكنولوجيات الاتصال الحديثة والانسجام مع عملية التغيير

بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر:

| النسبة (%) | ت  | صعوبات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والانسجام مع التغيير |
|------------|----|---|
| %33.3      | 5  | نعم   |
| %66.7      | 10 | لا  |
| %100       | 15 | المجموع   |

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

من ملاحظة الجدول المبين أعلاه يتبين أن 66.7 من مفردات العينة لا تواجه صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و الانسجام مع عملية التغيير ونفسر ذلك الى أن المبحوثين لديهم معرفة مسبقة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و هو ما ساهم في تبنيهم لعملية التغيير ، بينما تواجه 33.3 مفردات العينة صعوبات في ذلك، ونفسر ذلك الى صعوبات تقنية وهذا مع يؤدي عدم الانسجام مع التغيير لأن الانسجام يتطلب استراتيجية التعليم وهي اهم استراتيجية ل تبني التغيير.

الجدول رقم (25) يمثل: إذا كانت الاجابة ب نعم:

| المجموع    |    | لا         |    | نعم        |   | صعوبات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والانسجام مع التغيير |
|------------|----|------------|----|------------|---|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت |   |
| 100%       | 15 | 33.3%      | 11 | 66.7%      | 4 | الخوف من ضياع الملفات   |
| 100%       | 15 | 50%        | 12 | 50%        | 3 | حدوث خلل بشبكة  |
| 100%       | 15 | 50%        | 11 | 66.7%      | 4 | تعطل الأجهزة  |

تبين في الجدول أعلاه أن جميع النسب متقاربة وهي كالتالي الخوف من ضياع الملفات بنسبة 66.7% و حدوث خلل بشبكة بنسبة 50% وتعطل الأجهزة بنسبة 66.7% ونفسر هذه الصعوبات الى عدم اهتمام الإدارة بإعطاء دورات تكوينية في التعامل مع مثل هذه المشاكل التقنية مما يجعل عملية الانسجام مع التغيير صعبة. جدول رقم (26) يمثل: السبب الرئيسي الذي يدفعك الى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيومترية ب مقر بلدية بئرالعاتر:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | دافع الرئيسي لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة |
|------------|----|------------|---|------------|----|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |   |
| 100%       | 15 | 26.7%      | 4 | 73.3%      | 11 | أداء المهام الإدارية بأقل وقت وأقل جهد          |
| 100%       | 15 | 53,3%      | 8 | 46.7%      | 7  | حتمية إدارية                                    |
| 100%       | 15 | 20%        | 3 | 80%        | 12 | تحسين الاداء                                    |

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تظهر البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه توضح أن 73.3% و 80% من المبحوثين الذين يرون أن دافع لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تحسين الأداء ،و أداء المهام الإدارية بأقل وقت وأقل جهد ، بحيث وبالنظر إلى المهام التي تنجزها تكنولوجيا الاتصال الحديثة تتم في وقت أقصى وبأقل إمكانيات مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تكلف كثيرا وتتم في فترة طويلة نسبيا، بينما إجابة الاختيار حتمية إدارية كانت بنسبة 46.7% ونفسر ذلك. وبالرغم من قلة الامكانيات المادية والاعطاب التي تصيب الأجهزة الا الملاحظ ان إدارة المؤسسة تحاول ان تجبر العمال لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهذا لطبيعة العمل.

الجدول رقم (27) يمثل: هل تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعاتر:

| النسبة (%) | ت  | توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير |
|------------|----|---|
| 33.3%      | 5  | دائما   |
| 66.7%      | 10 | أحيانا  |
| 0%         | 0  | نادرا   |
| 100%       | 15 | المجموع   |

توضح البيانات أعلاه في الجدول رقم 24 مدى توفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير اذ أجاب اغلب المبحوثين اجابوا ب نسبة 66.7 للاختيار أحيانا الى ان المؤسسة لا تقوم بمتابعة دورية لحاجيات ورغبات الموظفين من توفير برامج ضرورية للإنجاز المهام وهذا عائد الى عدم وجود اشخاص ذو كفاءة عالية لديهم القدرة على تطوير البرمجيات وعدم توفر الميزانية الكافية لتوفير هذه البرامج و بنسبة 5 للاختيار دائما ترى ان المؤسسة تحاول ان توفر هذه البرامج من خلال الاتصال ب مهندسين اعلام آلي متواجدين بفروع الولاية.

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (28) يمثل : استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة يزيد فعالية التواصل مع فريق العمل

بالمصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر:

| النسبة (%) | ت  | استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يزيد من فعالية التواصل مع فريق العمل |
|------------|----|--|
| 66.7%      | 10 | دائما  |
| 33.3%      | 5  | أحيانا   |
| 0%         | 0  | نادرا  |
| 100%       | 15 | المجموع  |

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن اغلب الباحثين اجابوا ب دائما بنسبة 66.7% ونحلل هذه المعطيات على ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد زادت من فعالية التواصل بين العمال وهذه الفعالية راجع الي المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الاتصال الحديثة وخاصة عنصر الزمن؛ بينما الاختيار أحيانا فقد كانت النسبة ب 33.5% ونفسر ذلك أن وجود حواز نفسية بين العمال اذ ان العامل يفضل العمل لوحدة دون لجوء الى مساعدة او ان يتواصل مع زملائه.

الجدول رقم (29) يمثل: نجاح تكنولوجيا الاتصال الحديثة في احداث التغيير الاداري في المصلحة البيو مترية ب مقر بلدية بئرالعائر:.

| النسبة (%) | ت  | نجاح تكنولوجيا الاتصال الحديثة في احداث التغيير الاداري في المؤسسة |
|------------|----|--|
| 80%        | 12 | دائما  |
| 20%        | 3  | أحيانا   |
| 0%         | 0  | نادرا  |
| 100%       | 15 | المجموع  |

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين اجابوا ب دائما ب نسبة 80 اذ يرون ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد أحدثت تغيرا إداريا من خلال استحداث مناصب إدارية تتماشى مع متطلبات تكنولوجيا الاتصال

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الحديثة وتطوير مستوى الخدمات بما يتناسب مع متطلبات المواطنين، وتقليص استخدام الورق في المعاملات الإدارية. ونجد ان اختيار أحيانا نسبته ب 20 ونفسر ذلك الى عدم اهتمام العمال بممثل هاته التغييرات.

الجدول رقم (30): زيادة فعالية الاتصال بين المواطن والإدارة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة إلى:

| النسبة (%) | ت  | زيادة فعالية الاتصال بين المواطن والإدارة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة |
|------------|----|--|
| %100       | 15 | نعم  |
| %0         | 0  | لا   |
| %100       | 15 | المجموع  |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع المبحوثين قد أجابوا ب نعم بنسبة 100 % اذ ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة زادة من فعالية الاتصال بين المواطن والإدارة، ونفسر ذلك الى ان هناك شخص بالمصلحة يقوم باستعمال مواقع التواصل الاجتماعي للتفاعل مع المواطنين من خلال مجموعة ويتم الإجابة عن اغلب التساؤلات مما جنب تنقل المواطن للمصلحة و خاصة وان وزارة الداخلية والجماعات المحلية قد استحدثت موقع الإلكتروني يوضح المطلوب من المواطن حتى يحصل على البطاقات البيومترية سواء ( بطاقة التعريف او جواز السفر) مما جنب المواطن التنقل بين المصالح المختلفة في البلدية .

الجدول رقم (31): في حالة الاجابة ب نعم كيف ذلك

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | في حالة الاجابة ب نعم كيف ذلك |
|------------|----|------------|---|------------|----|-------------------------------|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |                               |
| %100       | 15 | %60        | 8 | %40        | 6  | سرعة الحصول على المعلومة      |
| %100       | 15 | %53,3      | 8 | %46.7      | 7  | سهولة التواصل مع المواطنين    |
| %100       | 15 | %0         | 0 | %100       | 15 | اختصار الواجد والجهد          |

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن من بين من اكدوا ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في زيادة الفعالية بين لمواطن والإدارة بنسبة 100% في اختصار الوقت وتقليل الجهد من خلال تسهيل تداول المعلومات بين المصالح

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

والعمل على تنسيق بينها، من خلال استخدام الشبكات وتبادل الرسائل الالكترونية بمختلف الاشكال والطرق عبر التكنولوجيا الاتصال الحديثة ، بالإضافة الي توفير الوقت الي يعد عاملا استراتيجيا حتى يتنسى لهم قضاء مختلف حوائج المواطنين من وثائق.... ، فيما نجد ان اختيار سرعة الحصول على المعلومة و سهولة التواصل مع المواطنين بنسب متقاربة 40 % و 46.7 % أي ان تكنولوجيا ساعدت على في اختصار الزمن على المواطن و الموظف .

الجدول رقم (32) مظاهر استفادة من توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسستكم

| المجموع    |    | لا         |    | نعم        |    | استفادة من توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسستكم |
|------------|----|------------|----|------------|----|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  |   |
| 100%       | 15 | 86.7%      | 14 | 13.3%      | 1  | التعريف بخدمات المؤسسة                                |
| 100%       | 15 | 13.3%      | 2  | 86.7%      | 13 | اعداد التقارير وعرض المعلومات                         |
| 100%       | 15 | 26.7%      | 4  | 73.3%      | 11 | تسهيل التواصل مع المؤسسات الأخرى                      |

إن المؤسسة على درجة من الوعي بأن هذه التكنولوجيات على قدر كبير من الأهمية والفائدة الموجودة منها وهذا ما جعلها تتبنى المبتكرات الحديثة لعدة أغراض فمن خلال تفحصنا للبيانات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 86.7 % و نسبة 73.3% لكل من اعداد التقارير وعرض المعلومات و تسهيل التواصل مع المؤسسات الأخرى وذلك باستخدام الشبكات الاتصالية ( الإكسترانت ) والبرامج ( باور بوانت، اوت لوك) ويؤكد ذلك على ان لمؤسسة تسعى الى توظيف التكنولوجيا الاتصال الحديثة حتى يؤدي العامل مهامه بأكثر كفاء، اما بالنسبة للاختيار التعريف بخدمات المؤسسة فكانت النسبة 13.3 % وحسب ما صرح به مسؤول المصلحة فان هناك من يقوم بالتعريف بخدمات المؤسسة وما تقدمه عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (33) يمثل: دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير داخل المؤسسة:

| المجموع    |    | لا         |    | نعم        |    | دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير داخل المؤسسة |
|------------|----|------------|----|------------|----|---|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت  |   |
| %100       | 15 | %66.7      | 10 | %33.3      | 5  | سرعة تنفيذ المخططات   |
| %100       | 15 | %6.7       | 1  | %93.3      | 14 | وضوح المسؤوليات   |
| %100       | 15 | %66.7      | 4  | %33.3      | 11 | زيادة التفكير الإبداعي                                      |
| %100       | 15 | %73.3      | 11 | %26.7      | 4  | زيادة معدل الاستجابة  |

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة كان لها دور في إدارة التغيير إذ ان اغلب المبحوثين أجابوا ب 93.3% للاختيار وضوح المسؤوليات ونفسر ذلك الى ان التغيير أمر ضروري، خصوصا في المؤسسات الحساسة كالمؤسسات التابعة لوزارة الداخلية بشكل عام، والمتواجدة في بيئة تتصف بالحركية وعدم الثبات، باعتبارها تتعامل مع المواطن وطلباته التي تتغير وتتجدد باستمرار بالتوازي مع التطور التكنولوجي المتسارع، وبينما كانت بقية الاختيارات متقاربة النسب سرعة تنفيذ المخططات 33.5% و زيادة التفكير الإبداعي 33.3% و زيادة معدل الاستجابة ب 26.7% وهذا يوضح ان كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة توزع المسؤوليات كل حسب تخصصه الا انها تساعد على الابداع وتعطي العامل فرصة لكي يثبت وجوده



## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

**المحور الرابع:** مقاومة إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي المصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العاتر.

**الجدول رقم (34)** يمثل: هل تدعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة:

| النسبة (%) | ت  | دعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة |
|------------|----|-----------------------------------|
| 80%        | 12 | دائما                             |
| 13.3%      | 2  | أحيانا                            |
| 6.7%       | 1  | ابدا                              |
| 100%       | 15 | المجموع                           |

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنا المبحوثين اجابوا بنسبة 80 للاختيار دائما. لتغيير التكنولوجي ونفسر ذلك الى ان المبحوثين يسعون الى مساندة ما تقوم به المؤسسة من تغيير سواء على مستوى الهيكل او التجهيزات او الموارد البشرية مما يزيد في كفاءة العمل ، وقد اجاب مبحوثين للاختيار أحيانا بنسبة 13.3 و مبحوث للاختيار ابدا ونفسر ذلك الى الحالة النفسية للعمال لان التغيير يولد التوتر فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الفرد أو الجماعة في حالة توتر مما هو قادم، "وسوف يشعر أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور التي لهم بأعلى درجات التوتر.

**الجدول رقم (35)** يمثل: في حالة الاجابة ب "أبدا" لماذا:

| المجموع    |   | لا         |   | نعم        |   | في حالة الاجابة ب أبدا لماذا |
|------------|---|------------|---|------------|---|------------------------------|
| النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت |                              |
| 100%       | 4 | 0%         | 0 | 0%         | 0 | الخوف من فقدان السلطة        |
| 100%       | 4 | 50%        | 2 | 50%        | 2 | عدم القدرة على تنفيذ التغيير |
| 100%       | 4 | 0%         | 0 | 100%       | 4 | زيادة عبئ العمل              |

- يتبين لنا من الجدول أعلاه ان المبحوثين قد اجابوا بنسبة 50 للاختيار عدم القدرة على تنفيذ التخطيط بنسبة 100 زيادة عبئ العمل بنسبة وهذا عائد الني ان التغيير عملية معقدة إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالأفكار، والمعروف عن مؤسسات الخدمات أنها تتعامل مع البشر في معظم اجراءاتها وبالتالي يصعب تطبيق أي تغيير يمسه ويمس تفكيرهم.

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (36) يمثل: خضوع الموظفين لدورات تدريبية على تكنولوجيات الاتصال الحديثة للحد من

مقاومتهم للتغير:

| النسبة (%) | ت  | خضوع الموظفين لدورات تدريبية على تكنولوجيات الاتصال الحديثة للحد من مقاومتهم للتغير. |
|------------|----|--|
| 0%         | 0  | دائماً   |
| 13.3%      | 2  | أحياناً  |
| 86.7%      | 13 | أبداً  |
| 100%       | 15 | المجموع  |

تظهر أهمية الاستفادة من التدريب، في كونه عامل رئيس في مساعدة الموارد البشرية على مواكبة التطور والاستجابة لمتطلبات التغيير، سواء كانت برامج أو أجهزة التي تؤثر على أداء الأعمال، فهو يساهم في مرونة قوة العمل من خلال تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والتقنيات المتطورة أكثر وكذا أساليب العمل الحديثة الجدول المبين أعلاه يوضح أن أغلب المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 86% لا يستفيدون من التدريب للتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة بالنسبة 13.3% الذين يستفيدون من التدريبات. وسعياً منا لمعرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك وضعنا تصميم الجدول الموالي.

الجدول رقم (37) يمثل: في حالة الإجابة ب أبداً هل يعود ذلك لـ:

| المجموع    |    | لا         |   | نعم        |    | في حالة الإجابة ب أبداً لماذا      |
|------------|----|------------|---|------------|----|------------------------------------|
| النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت | النسبة (%) | ت  |                                    |
| 100%       | 13 | 0%         | 0 | 100%       | 13 | عدم اهتمام المؤسسة                 |
| 100%       | 13 | 7.7%       | 1 | 92.3%      | 12 | عدم اهتمام العمال بمثل هذه الدورات |
| 100%       | 13 | 46.2%      | 6 | 53.8%      | 7  | معرفة مسبقة                        |

من خلال تحليل البيانات في الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين اجابوا ب نسبة 100% للاختيار عدم اهتمام المؤسسة ونفسر لك الي نقص الإمكانيات المادية والبشرية وهذا ما أكده رئيس المصلحة، اما الاختيار

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

عدم اهتمام الموظفين بالدورات التدريبية بنسبة 93.3 يرجع الي العامل الذي راي ان المؤسسة لا تهتم بهذا وهذا ما صرح به احد الموظفين ، اما الاختيار الأخير هو ما المعرفة المسبقة كانت النسبة 53.8 ونفسر ذلك الى انهم لديهم خبرة مسبقة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الجدول رقم (38) يمثل: تواصل ادارة المؤسسة مع كافة العاملين لإقناعهم بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير لمنع مقاومتهم:

| النسبة (%) | ت  | تواصل ادارة المؤسسة مع كافة العاملين لإقناعهم بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير لمنع مقاومتهم |
|------------|----|---|
| 0%         | 0  | دائما   |
| 46.7%      | 7  | احيانا  |
| 53.3%      | 8  | ابدا  |
| 100%       | 15 | المجموع   |

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاعدة التغيير ، ويتضح من الجدول أعلاه ان المؤسسة لا تتوصل مع كافة العاملين لإقناعهم بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة التغيير لمنع مقاومته وأجاب المبحوثين بنسبة 53.3 بالنفي " لا " ونفسر هذا الى تخطب المؤسسة في مشاكل قانونية منها عدم اعترافهم بالرئيس الجديد مما عطل تواصلها مع كافية العامل ، اما الاختيار أحيانا كان بنسبة 46.7 ونفسر هذا الي قيام رئيس المصلحة بالسعي الى التواصل مع اغلب العاملين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بشكل افضل وهذا ما صرحت به احدي الموظفات.

## الفصل الثالث ..... تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (39) يمثل: تحفيز ادارة المؤسسة العاملين لتبني التغيير لحد من المقاومة:

| هل تحفز ادارة المؤسسة العاملين لتبني التغيير لحد من المقاومة | ت  | النسبة (%) |
|--|----|------------|
| نعم  | 5  | 33.3%      |
| لا   | 10 | 66.7%      |
| المجموع  | 15 | 100%       |

حتى يكون التغيير ناجحاً لا بد ان يتم توجيهه وارشاد وتحفيز العاملين والاستماع الى شكواهم حتى تتبين النقائص وتسجيل نقاط الضعف ويتبين الجدول أعلاه أن الإدارة لا تحفز العاملين لتبني التغيير وذلك بإجابة المبحوثين ب لا بنسبة 66.7% مما يخلق الشعور بالخوف وزيادة عبئ العمل وعدم نجاح التغيير لدى العامل وهذا ما تم تأكيده في الجانب النظري، اما الاختيار نعم فكان بنسبة 33.3 % وهذا ما أكده 5 مبحوثين ونفسر ذلك انه يتم عن طريق رئيس المصلحة.

الجدول رقم (40) يمثل: إذا كانت الاجابة ب نعم:

| المجموع   | لا |            | نعم |            | في حالة الإجابة ب نعم نوع التحفيز |
|-----------|----|------------|-----|------------|-----------------------------------|
|           | ت  | النسبة (%) | ت   | النسبة (%) |                                   |
| المجموع   | 5  | 100        | 0   | 0          | معنوي                             |
| مادي      | 0  | 0          | 0   | 0          | مادي                              |
| أخرى تذكر | 0  | 0          | 0   | 0          | أخرى تذكر                         |

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان نوع التحفيز هو تحفيز معنوي بحت وهذا ما أكده 5 مبحوثين بنسبة 100 %، ويكون عن طريق مؤازرة الموظفين لبعضهم البعض وهذا ما عبرت عنه النسبة، عن غياب التحفيز فهذا الى غياب التواصل مع الإدارة العليا في ظل ما تعيشه من تخطبات قانونية بين رئيس البلدية المؤقتة رؤساء مختلف المصالح. بينما لم يقم بقيت المبحوثين بالإجابة عن السؤال وذلك يعود لحضور مسؤول بالإدارة ونفسر هذا الى الخوف من الإجابة قد يؤدي الى إجراءات تعسفية ضده.

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (41) يمثل: مقاومة لتغيير من طرف الموظفين في المؤسسة:

| مقاومة لتغيير من طرف الموظفين في المؤسسة | ت  | النسبة (%) |
|--|----|------------|
| نعم                                      | 8  | 53.3       |
| لا                                       | 7  | 46.7       |
| المجموع                                  | 15 | 100        |

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان هناك مقاومة للتغيير من طرف موظفي المصلحة وذلك بنسبة 53.3 وسعيا منا لمعرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك وضعنا تصميم الجدول الموالي. اما بالنسبة للاختيار النفي "لا" فكانت النسبة ب 46.7 ونفسر هذا الى ان العمال يرغبون في المحافظة على ما تم تحقيقه من نجاحات مع الاستمرار المستمر في التحسين.

الجدول رقم (42) يمثل: إذا كانت الإجابة ب نعم فيما تمثلت مقاومة التغيير:

| الإجابة ب نعم فيما تمثلت مقاومة التغيير |            | نعم |            | لا |            | المجموع |            |
|---|------------|-----|------------|----|------------|---------|------------|
| ت                                       | النسبة (%) | ت   | النسبة (%) | ت  | النسبة (%) | ت       | النسبة (%) |
| 8                                       | 100        | 0   | 0          | 8  | 100        |         |            |
| 4                                       | 50         | 4   | 50         | 8  | 0          |         |            |
| 2                                       | 25         | 6   | 75         | 8  | 100        |         |            |

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه تبين ان اغلب المبحوثين اجابوا للاختيار التعصب والتمسك بالأفكار التقليدية بنسبة 100% ونفسر هذا الى الخوف من المستقبل وزيادة عبئ العمل وعدم إعطاء الثقة في التكنولوجيا الحديثة ، اما الاختيار طريق غير مقنعة فكان بنسبة ب50 و عدم الاهتمام بجوانب سلوكية للموظفين أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتكوين عاملها في مجال تكنولوجيايات الاتصال الحديثة وخاصة نظام الشبكات وبرامج التسيير الآلية وغيرها والتي أصبحت ضرورية في أي مؤسسة تسعى للتميز ورفع كفاءة الأداء، ونستنتج أن ذلك يرجع إلى عدة أسباب كعدم اهتمام تأثير التكنولوجيا على الموظفين بهذا الجانب وهو وايضا يرجع ذلك

## الفصل الثالث ..... تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

إلى طريقة التفكير وعدم إعطائها الأهمية الكافية لمجال الاتصال و أيضا عدم لا يوجد مكلف بالاتصال في المؤسسة".

الجدول رقم (43) يمثل: الاقتراحات من اجل الحد من مقاومة الموظفين لتبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة في دارة التغيير في مؤسستكم:

| الاقترحات     | ت  | النسبة (%) |
|---------------|----|------------|
| دورات تدريبية | 15 | %100       |
| المجموع       | 15 | %100       |

تعد إستراتيجية إعادة التعليم من أهم إستراتيجيات تبني التغيير، حيث إن ادخال التغييرات في السلوك تتطلب أولا اكتساب أو الحصول على المعلومات الكافية حول مضمون التغيير وبين الجدول أعلاه ان كل المبحوثين بـ نسبة 100 % اجابوا انهم يقترحون بالقيام بدورات تكوينية على استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة فهذا يساعد دائما على مواكبة التطورات التكنولوجية ويصرح احد المبحوثين بأنه بحمل شهادة تقني سامي في الاعلام الالي الا أن سبب تتطور البرامج والأجهزة يقلل من كفاءته لعدم تلقيه تدريبا او تكوينيا عليها .

### ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما تم عرضه من خلال تفريغ وتحليل لبيانات الدراسة الميدانية حول واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر، ومن خلال تحليلنا للسؤال الأول حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في إدارة التغيير بالمصلحة المذكورة وجدنا أن:

المؤسسة تملك الإرادة الكاملة لتوفير جميع وسائل الاتصال المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تساعد على أداء وإنجاز المهام، وتتوفر المؤسسة على اتصال بشبكة الانترنت ذات السرعة المتوسطة حتى الضعيفة ولا تبذل الجهد من أجل تحسينها مما يمنع الموظف أو العامل بالمصلحة من تأدية عمله بشكل المطلوب.

وبالنسبة ل طرحنا السؤال الثاني والمتعلق حول العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر تبين انا:

ان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيومترية والخدمات التي قدمتها من زيادة التفاعل بين فريق العمل والمواطن واحداث التغيير الإداري على مستوى المصلحة الا انها لازالت تعني من نقائص عدة يتمثل صعوبات تقنية لدى بعض الموظفين وفي عدم توفر برامج حاسوب ضرورية لإنجاز المهام مما ينعكس سلبا على دافعية الافراد العاملين اتجاه عملية التغيير التنظيمي.

اما بالنسبة لسؤالنا الثالث المتعلق ب مقاومة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي المصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر:

بالرغم من دعم الموظفين لتغيير التكنولوجيا الا ان نقص الاتصال وعدم الاهتمام بالجوانب السلوكية للموظفين وكذا اتباع طرق غير مقنعة في اتخاذ القرارات وضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي وعدم اهتمام المؤسسة بإقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين ليتمكنوا من التعامل مع الأجهزة والوسائل والتقنيات الحديثة.

كل هذه العوامل تجعل من موظفي المصلحة أكثر اصرارا على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي.

واستخلاص للنتائج السابقة:

ان واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدماتية - بالمصلحة البيومترية \_ بمقر بلدية بئر العائر منخفض ويعود ذلك الى ضعف التخطيط والتنفيذ وممارسة المتابعة والتقييم.

خاتمة



طبقا لنظرية النظام المفتوح فالمؤسسة نظام مفتوح متفاعل مع محيطها الخارجي وهي ليست في حالة ثبات أو سكون بل هي في تغيير مستمر حتى تحقق شرط مواكبة ما يحيط بها، كذلك التفاعل بين أجزاء المؤسسة المختلفة الهيكل التنظيمي والمستوى التكنولوجي وواجبات وأدوار الأفراد، يعني هذا أن أي تغيير في هذه الأجزاء سيؤدي أثره بالضرورة إلى التأثير على العناصر الأخرى لذلك فإنه عند أحداث أي تغيير يجب النظر للمؤسسة كنظام واحد متكامل في عناصره. وكما رأينا فالتغيير التكنولوجي خاصة سمة القرن الحادي والعشرين، والمؤسسة ولضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها في ظل هذه التغيير يجب ان تكون ناجحة في اختيار الأساليب والاستراتيجيات الأنسب لهته التغييرات لاسيما السرعة والدقة في انتقال المعلومات والارتباط بشبكات الاتصال على أنواعها وكذلك التحكم الجيد في وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.

# المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

ثانياً: المعاجم والموسوعات:

- 2- ابراهيم، مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إسطنبول، 1989.  
3- راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، ط 2، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1987.

- 4- زيد عبوي، معجم المصطلحات الإدارية العامة، ط 1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 5- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، القاهرة، دار الفجر، 2004.

ثالثاً: الكتب

- 6- أحمد، بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

- 7- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 8- بسام عبد الرحمان مشاقبة، نظريات الإعلام، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 9- تامر موسى يونس، شبكات الحاسوب، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.

- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

- 11- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 12- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

- 13- حميد الطائي وبشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- 14- حميد الطائي وبشير علاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 15- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17- خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 18- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطرباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
- 20- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2006.
- 21- عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي خلفيته النظرية وآلياته العلمية، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 22- عبد المجيد شكري، تكنولوجيا الاتصال إنتاج البرامج في الراديو والتلفزيون، ط 1، دار الفجر العربي للنشر، القاهرة، 1996.

## قائمة المصادر والمراجع

- 23- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 24- عصام سليمان الموسى، ثورة وسائل الاتصال وانعكاساتها على مراحل تطور الاعلام، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، العدد27، ماي 2000.
- 25- منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة المورد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، الأردن 2013.
- 26- محمد أكرم، العطوس، العمل المؤسسي. ط 1، دار ابن حرم للطباعة والنشر، د.س.
- 27- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصبية، الجزائر، 2006.
- 28- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 29- سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، د ط، الدار الجامعة، الاسكندرية 2002.
- 30- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 31- عبد الرحمان، بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 3، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977.
- 32- عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

- 33- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 34- هباء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 35- محمد رضا عسلاوي، الاتصال في المؤسسة الخدمائية، دار الكتاب لنشر والطباعة، العراق، 1995.
- 36- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، م ج 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص34.
- 37- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الاردن، 2005.
- 38- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، د ط، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 39- محمد لعقاب، وسائل الاعلام والاتصال الرقمية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2007.
- 40- محمد محمود الحلية، التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
- 41- غلب عوض النواسية، الإنترنت والنشر الالكتروني (الكتب الالكترونية والدوريات الالكترونية)، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2011.
- 42- ماهر سليمان، حسام عابد، إياد خدام، أساسيات الإنترنت (سلسلة الرضا للمعلومات)، ط1، دار الرضا للنشر، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

- 43- نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007.
- 44- محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، ط 1، دار المنارة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.

### ثالثا: المجالات العلمية

- 45- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
- 46- بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه. مجلة جامعة دمشق، مج 26، العدد 2، الأردن، 2010.
- 47- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، بسكرة، 2009.
- 48- عبد الوهاب بوخنوفة، الأطفال والثورة المعلوماتية (التمثل والاستخدامات)، مجلة اتحاد إذاعات الدوال العربية، العدد2، تونس، 2007.

### رابعا: الرسائل والمذكرات

- 49- إيناس أكرم الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت وسبل تفعيله لدى مديري مدارس وكالة الغوث، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.2012.
- 50- بوداود فاطمة الزهراء، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة (دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

- 51- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة تطبيق اصلاح ل. م . د في عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2015-2016.
- 52- بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمتية (دراسة حالة وكالة السفر والسياحة -FOUR WINDS TRAVELS)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر.
- 53- بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية (حالة: مؤسسة خدمية جزائرية)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، باتنة، 2008\_2009.
- 54- حورية بلعويديات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق -GTRG -قسنطينة-)، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 55- عبدلي وليد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة)، رسالة دكتوراه، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017-2018.
- 56- ضيف احمد، تكنولوجيا الاعلام والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية مجمع اتصالات الجزائر نموذجاً)، رسالة دكتوراه، قسم التسيير، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، 2012-2013.



## قائمة المصادر والمراجع

---

57- نابتي خليفة، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمتية (دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، 2008.

58- بختي إبراهيم، محاضرات في تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.

خامسا: مواقع الانترنت

- 1- [www.admiroutes.asso.fr](http://www.admiroutes.asso.fr)
- 2- <https://platform.almanhal.com/Files/2/108085>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

استمارة مذكرة حول:

واقع إدارة التغير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية

- دراسة ميدانية - بمقر بلدية بئرالعائر - تبسة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي

اشراف

اعداد الطلبة

د. راضية قراد

• توفيق بوراس

• عقبة عباس

ملاحظة: ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة ومشاركتكم الفعالة في اثناء هذا الموضوع.

- عند الاجابة عن اسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (x). في الخانة المناسبة لاختيارك.

السنة الجامعية

2020-2019

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

- 1- النوع:  ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- المستوى التعليمي
- ثانوي  تقني سامي  جامعي
- 4- الاقدمية:
- أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 فما فوق
- 5- الوظيفة التي تشغلها بالمؤسسة
- رئيس دائرة  رئيس مصلحة  عون إداري

المحور الثاني: تكنولوجيايات الاتصال الحديثة المستخدمة بالمصلحة البيو مترية بمقرة بلدية بئر العاتر.

- 1- ماهي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟
- |                          |                 |                          |            |                          |                   |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | الفاكس          | <input type="checkbox"/> | الهاتف     | <input type="checkbox"/> | البريد الالكتروني |
| <input type="checkbox"/> | الاتصال المباشر | <input type="checkbox"/> | التقرير    | <input type="checkbox"/> | الملصقات          |
| <input type="checkbox"/> | لوحة الإعلانات  | <input type="checkbox"/> | الاجتماعات |                          |                   |

- أخرى تذكر: .....

- 2- ما طبيعة استخدامك لجهاز الكمبيوتر في العمل بشكل دائم  نادرا  عند الضرورة

- 3- اثناء العمل في ماذا تستخدم جهاز الحاسوب كتابة التقارير  ادخال بيانات وحفظها.  متابعة سير العمل عن طريق الجهاز.

اخرى تذكر.....

- 4- ماهي درجة تحكمك في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟ جيدة  متوسطة  ضعيفة

5- فيما تتمثل شبكات الاتصالية الحديثة المستخدمة في مؤسساتكم؟

- شبكة الإنترنت  شبكة الإنترنت  شبكة الإكسترنانت

- أخرى تذكر: .....

6- هل تقوم باستخدام شبكة الأنترنت في عملك؟

- دائما  احيانا  نادرا

7- إذا كنت تستخدمها ما الغرض من استعمالها؟

- التواصل عن طريق البريد الالكتروني  نقل وتحويل الملفات   
الإطلاع على قاعدة البيانات  الحصول على معلومات

8- هل تقوم باستخدام شبكة الانترنت على مستوى عملك؟

ابدأ

أحيانا

دائما

1- إذا كنت تستخدمها ما الغرض من استعمالها؟

تقليل الوقت لإنجاز العمل  التواصل عن طريق البريد الإلكتروني

نقل وتحويل الملفات  الحصول على المعلومات

2- هل تقوم باستخدام شبكة الاكسترنانت على مستوى عملك؟

ابدأ

أحيانا

دائما

3- اذ كنت تستخدمها ما الغرض من استعمالها

الاتصال بالمواطنين

تبادل المعلومات  التنسيق مع باقي الفروع

4- هل تتلقى صعوبات في تعاملك مع الشبكة واستخداماتها؟

نقص التغطية  ضعف التدفق  صعوبة تصفح المواقع

5- هل تتوفر مؤسستكم على موقع الكتروني خاص بالعمل.

لا

نعم

✓ في حالة الاجابة بنعم هل يقوم هذا الموقع ب:

- تسهيل الخدمة العمومية مع المواطن
- امكانية ارسال عدة رسائل الى جهات مختلفة في نفس الوقت
- تحسين سيرورة العمل واداء المهام

**المحور الثالث:** العوامل المتحركة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيو مترية بمقرة بلدية بئر العاتر.

6- ما هي المعايير التي تستند عليها مؤسستكم في اختيار تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتأدية عملكم؟

سهولة اقتنائها  سهولة استخدامها  خصائصها التقنية

- 1- هل قامت المؤسسة بإحداث تغييرات بعد ادخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة على:  
 أساليب العمل       تعزيز المعارف       معدات
- 2- ما دوافع التغيير التي ادت الى ادخال التكنولوجيا للاتصال الحديثة في المؤسسة؟  
 تحسين الاداء الوظيفي       الموارد البشرية
- 3- هل تجد صعوبة في استخدام التكنولوجيات الاتصال الحديثة والانسجام مع عملية التغيير؟  
 نعم       لا
- ✓ إذا كانت الاجابة ب نعم هل يعود ذلك الى:
- الخوف من تلف وضياع الملفات
  - حدود خلل بشبكه
  - تعطل اجهزة الحواسيب
- 4- ما هو السبب الرئيسي الذي دفعك الى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة  
 اداء المهام الادارية بأقل وقت وجهد       حتمية ادارية       تحسين الاداء
- 5- هل تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية التغيير؟  
 دائما       احيانا       نادرا
- 6- هل ترى ان استخدامك لتكنولوجيا الاتصال الحديثة يزيد فعالية التواصل مع فريق العمل؟  
 دائما       احيانا       نادرا
- 7- هل نجحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في احداث التغيير الاداري في المؤسسة  
 دائما       احيانا       نادرا
- 8- هل تعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة إلى زيادة فعالية الاتصال بين المواطن والادارة؟  
 نعم       لا
- ✓ في حالة الاجابة ب نعم كيف ذلك:
- سرعة الحصول على المعلومات
  - سهولة التواصل مع المواطنين
  - اختصار الوقت وتوفير الجهد

1- ما مظاهر استفادتك من توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسستك

- التعريف بخدمات المؤسسة
- اعداد تقارير وعرض المعلومات
- تسهيل التواصل مع المؤسسات الأخرى

2- ما دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير داخل المؤسسة

- سرعة تنفيذ المخططات
- وضوح المسؤوليات
- زيادة معدل الاستجابة
- زيادة التفكير الابداعي

المحور الرابع: مقاومة إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي المصلحة البيو مترية بمقرة بلدية بئر العاتر.

3- هل تدعم التغيير التكنولوجي في المؤسسة؟

- دائما
- أحيانا
- ابدا

✓ في حالة الاجابة ب أبدا لماذا:

- الخوف من فقدان السلطة
- عدم القدرة على تنفيذ التغيير
- زيادة عبئ العمل

4- هل يخضع الموظفون دورات للتدريب على تكنولوجيا الاتصال الحديثة للحد من مقاومتهم

للتغيير؟

- دائما
- أحيانا
- ابدا

في حالة الإجابة ب أبدا هل يعود ذلك لـ:

- عدم اهتمام المؤسسة
- عدم اهتمام العمال بمثل هاته الدورات
- معرفة مسبقة



1- هل تتواصل ادارة المؤسسة مع كافة العاملين لإقناعهم بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير لمنع مقاومتهم لذلك؟

دائماً  احياناً  ابداً

2- هل تحفز ادارة المؤسسة العاملين لتبني التغيير لحد من المقاومة؟

نعم  لا

✓ اذا كانت الاجابة ب نعم ما هو نوع تحفيز:

- معنوي

- مادي

- أخرى (تذكر).....

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

نعم  لا

✓ إذا كانت الإجابة ب نعم فيما تمثلت مقاومة التغيير التكنولوجي

- التعصب والتمسك بالأفكار التقليدية

- طرق غير مقنعة

- عدم اهتمام بجوانب سلوكية للموظفين

4- ماذا تقترح من اجل الحد من مقاومة الموظفين لتبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ادارة التغيير في مؤسساتكم .....

.....  
.....  
.....

الهيكل التنظيمي الإداري لمصالح بلدية بنر العاتر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

\*جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم: /ق.ع.ا/ 2020

من السيد// رئيس القسم علوم الاعلام والاتصال

الى السيد// رئيس المجلس العلمي  
السيد - بنو العمار

الموضوع// طلب الموافقة على اجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام:

بغرض اجراء بحث ميداني لطلبة الليسانس/ ماستر تخصص.....

نرجو من سيادتكم الموافقة على اجراء بحث ميداني للطلبة الاتية أسماؤهم

بنو العمار بنو العمار

.....  
.....  
.....

ضمن مؤسستكم

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علوم الاعلام والاتصال

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلية

عن رئيس المجلس العلمي  
مدير الإدارة و المالية  
السيد: بوبصيح ناجي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

\* جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العموم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم: /ق.ع. 2020 /

من السيد// رئيس القسم علوم الاعلام والاتصال

الى السيد// .....  
.....  
.....

الموضوع// طلب الموافقة على اجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام:

بغرض اجراء بحث ميداني لطلبة الليسانس/ ماستر تخصص .....  
نرجو من سيادتكم الموافقة على اجراء بحث ميداني للطلبة الاتية أسماؤهم

عقبة عباس

.....  
.....  
.....

ضمن مؤسستكم

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علوم الاعلام والاتصال

الاجتماعية

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلية

عن رئيس المجلس الشعبي  
مختار الإيجارة و المالية  
السيدة بوضيح ناجي

# المختصات

## الملخص باللغة العربية

### ملخص الدراسة:

ان المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

والمؤسسات الخدمائية مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها وذلك من خلال عملية التبني وقد كانت المؤسسات الغربية السبّاقة في ميدان تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمؤسسات الجزائرية أيضا لم تكن بمنأى عن هذا التطور إذ دخلت تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى صلب نشاطاتها اليومية، ومن هذا المنطلق توجهت دراستنا هذه الى التعمق حول واقع التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية، وعلى خلفية نظرية انتشار المبتكرات، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر

ولمعالجة الاشكال المطروح، قمنا بطرح التساؤل الرئيسي المتمثل فيما هو واقع إدارة التغيير بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر. واعتمدنا في اجراء هذه الدراسة على المنهج المسح، وضمن منهج المسح استخدمنا المسح التحليلي الذي يفيد في تحليل النتائج الكمية، حيث لا يكفي بالتكميم بل يضيف له التفسير الكيفي، ونظرا لمحدودية عدد مفردات مجتمع البحث، فقد فضلنا أن يكون المسح شاملا لجميع الموظفين والعاملين بالمصلحة، مستعينين في جمع المعلومات على أداتين ثانويتين هما الملاحظة واستمارة الاستبيان، والتي قسمناها الى أربعة محاور رئيسية.

المحور الأول يضم البيانات السوسيو ديمغرافية، ويجب الثاني عن التكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئر العائر، والثالث يتمثل في العوامل المتحكمة في إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر، والرابع يتمحور حول المقاومة لإدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف موظفي المصلحة البيومترية بمقر بلدية بئرالعائر.

وبعد جمع البيانات ميدانيا وتحليلها توصلنا الى نتيجة عامة تمثلت فيما يلي:

ان واقع إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية- بالمصلحة البيومترية \_ بمقر بلدية بئر العائر منخفض ويعود ذلك الى ضعف التخطيط والتنفيذ وممارسة المتابعة والتقييم الكلمات المفتاحية: التغيير، واقع ادارة التغيير، تكنولوجيا، تكنولوجيا الاتصال الحديثة، المؤسسة، المؤسسة الخدمائية.

## Abstract

Institutions do not change for the sake of change itself. Rather, they change because they are part of a broad development process, and because they must interact with changes, requirements, necessities and opportunities in the environment in which they operate.

Service institutions are obligated to adapt to the environment in which they are present, through the adoption process. The leading western institutions in the field of adopting modern communication technology and Algerian institutions were also not immune from this development when modern communication technology entered the core of their daily activities, From this standpoint, our study went of this in-depth study on reality of change in light of modern communication technology in the Algerian service establishment, and against the background of the theory of innovation, and this was done through a field study in the In the biometric interest In the municipality headquarters "BIR EL ATER"

To address the problems raised, we raised the main question of what is the reality of the change management in the Algerian service In the biometric interest In the municipality headquarters "BIR EL ATER". And we relied on conducting this study on the survey method, and within the survey method we used the analytical survey that is useful in analyzing quantitative results, as it does not suffice with quantization but adds a qualitative explanation, and given the limited number of items in the research community, we preferred that the survey be comprehensive for all employees and workers in the department, With the help of collecting information on two secondary tools, namely the observation and the questionnaire form, we divided it into four main axes.

The first axis includes socio-demographic data, and the second answers about the modern communication technology used in tthe biometric interest In the municipality headquarters "BIR EL ATER", and the third is represented by the factors controlling change management in light of the modern communication technology in the biometric interest In the municipality headquarters "BIR EL ATER", and the fourth focuses on resistance to manage change in light of technology The recent contact by the employees of the biometric interest In the municipality headquarters "BIR EL ATER".

And after collecting the data and analyzing it, we reached a general It was presented below :

The reality of managing change in light of modern communication technology at the Algerian Service Corporation - the Biometric Service - in the municipality of Bir el-Ater is low, due to poor planning, implementation, and the practice of monitoring and evaluation.

key words: Change, the reality of change management, technology, modern communication technology, enterprise, service organization.