

- قسم : قسم الإعلام والإتصال
- تخصص : إتصال تنظيمي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي  
دراسة ميدانية بالبنك الجزائري الخارجي - تبسة 46 -

# B E A

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:  
الطيب البار

من إعداد الطالبة:  
• نور الهدى فتح الله

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هارون منصر	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
الطيب البار	أستاذ محاضر " أ "	مشرفا ومقررا
محمد الطيب بلغيث	أستاذ محاضر " أ "	عضوا ممتحنا





# كلمة شكر وعرافان

الحمد والشكر لله أولاً الذي منّ عليّ بإتمام هذا البحث لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرافان لكل من ساهم في توجيهي وتعليمي بحرف أو كلمة أو رأي .

أتقدم بشكري الخاص إلى عائلتي سندي الوحيد ومملكتي اللذين حفوت بدعم تام منهم .

كما أحص بالذكر الأستاذ المشرف " البار الطيب " على توجيهاته وإرشاداته القيمة لي ومتابعته لعملي خطوة بخطوة دون ملل أو كلل جزاه الله وأثابه على فعل الخير .

وكل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المساعد " رضوان بلخيري " الذي رافقني في كل صغيرة وكبيرة ، وكان لي الدليل والمرشد والموجه ، خاصة بتسهيل الإجراءات التطبيقية

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وأتقدم بشكري إلى جميع الأساتذة المحكمين الذين أفادوني برأيهم ، من جامعة تبسة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرافان إلى مؤسسة البنك الجزائري الخارجي التي فتحت لي أبوابها على حفاوة الإستقبال وحسن المعاملة وتقديم المعلومات اللازمة وإلى جميع الزملاء والمختصين في علوم الإعلام والإتصال الذين كانوا بمثابة اليد المساعدة في البحث .



# إهداء

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ  
أَنْ يُفْضَلَ إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۗ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

[ 114 : طه ]

أحمد الله عز وجل منه ولعونه الذي تولاني برحمته وباركني ببركته وأحاطني برعايته  
لإتمام هذا البحث

أهدي ثمرة جهدي إلى التي أضاءت دربي لتراني في درجات العلى، إلى من وهبت  
لي كل الحياة، إلى التي لا تسعها كل عبارات الحب والاحترام والتقدير ولا أوافيها  
حقها، إلى التي تمننت لي اصدق الدعاء، أمي العزيزة الغالية.  
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى مدرستي الأولى في الحياة،  
إلى من كان سبب في وجودي أبي الغالي أطل الله في عمره.  
إلى من أرى التفاؤل بعيونهم وكانوا سنداً وعموداً لي طيلة حياتي وتقاسمت معي كل  
الحياة ومرها، إلى إخوتي الأعزاء:

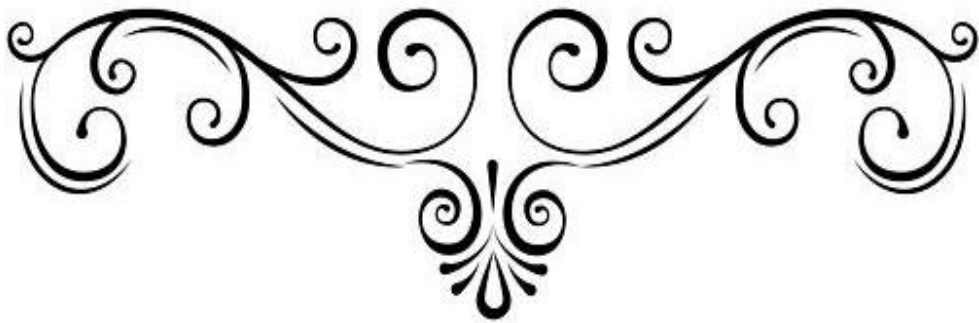
هارون و فاروق

إلى كل من ذكره قلبي ولم يلفظه لساني.  
وكل من ساهم في هذا العمل حتى بكلمة .

نور



# مقدمة



## مقدمة

إن أبرز ما يميز عالمنا اليوم هو الديناميكية التي يشهدها في كافة المجالات خاصة تلك التطورات التكنولوجية السريعة التي أدت إلى بداية عصر جديد تأثرت فيه جميع المجالات منها الإقتصادية، الصناعية و المعاملات التجارية.....الخ، حيث يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر التحولات الكبرى نظرا للتغيرات التي أتاحت في الساحة العالمية للمؤسسات وشهدت تحولات وتغيرات هائلة تمثلت في الإنتقال من الطريقة الكلاسيكية للعمل إلى الطريقة الحديثة.

ووسط هذه التحولات أصبحت المؤسسات ذات الأنشطة المتميزة والتي تملك مقومات الاستمرار والديمومة، فضلا عن الإبداع والابتكار تحتاج الى أنماط تكنولوجية تتوازن وطبيعة عملها، وعليه أوجبت ضرورة إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة واستخدامها في مختلف الأنشطة والأعمال ، لدعم قدراتها ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة التي تمنحها إمكانيات جديدة لتحقيق الربح وبالتالي التأثير على الأداء وزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى تغيير واضح في أساليب و طرق ممارسة الأعمال وبالتالي ضمان إدارة جيدة، خاصة وأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعتبر خاصية من خصائص المؤسسة العصرية كونها تطمح من خلالها تحسين فعاليتها و إمتلاك أسباب التفوق في المستقبل و قدرة تنافسية على مختلف الأصعدة.

فأصبحت بيئة المؤسسات عموما تركز على استخدام أجهزة وبرمجيات ذات التقنية الحديثة والشبكات لتحقيق التواصل بينها وبين الأفراد، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين جودة أداؤها وتقديم خدماتها، كل هذا فرض عليها ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني أو ما يطلق عليه التحول التكنولوجي.

وتعتبر المؤسسات العمومية الجزائرية وعلى رأسها البنوك واحدة من المؤسسات التي تسعى للتحول إلى النظام التكنولوجي في تعاملاتها، وهذا من أجل تحسين خدماتها في ظل تطلع المواطنين إلى خدمات أفضل وذات مستوى عال من الجودة.

وهذا ما دفعها للبحث عن أساليب ومناهج إدارية فعالة تساهم في نجاح التغيير التنظيمي، الذي يعتبر من أكثر الأساليب الإدارية الفعالة بتنفيذ مشروع التحول التكنولوجي ونجاحه، وذلك لكون التغيير التنظيمي يهدف بالدرجة الأولى لتحقيق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات من أجل التحول إلى وضع مستقبلي أفضل وأكثر قدرة على حل المشاكل.

ومن هنا كان منطلق دراستنا للتعرف على دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة البنكية الجزائرية، وفي إطار تحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، حيث قمنا في

## مقدمة

---

الفصل الأول بعرض إشكالية الدراسة، مداخلها النظرية ومنهجيتها و أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، ثم تحديد الجوانب والمفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا الإتصال الحديثة والتغيير التنظيمي، كذلك عرض الدراسات السابقة ثم نظرية الدراسة المتمثلة في نظرية النظم، بعدها عرض الإجراءات المنهجية للدراسة لتتعرف بعد ذلك على المجال المكاني و الزماني للدراسة والمنهج المتبع وعينة الدراسة ثم أدوات جمع المعلومات، أما الفصل الثاني متعلق بتكنولوجيا الإتصال الحديثة من حيث مفهومها ومكوناتها واستخداماتها وكذا دورها في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، بينما الفصل الثالث وهو التغيير التنظيمي تناولنا به كل من المفهوم والأشكال والإستراتيجيات والمستويات والمجالات والأساليب الخاصة بالتغيير التنظيمي.

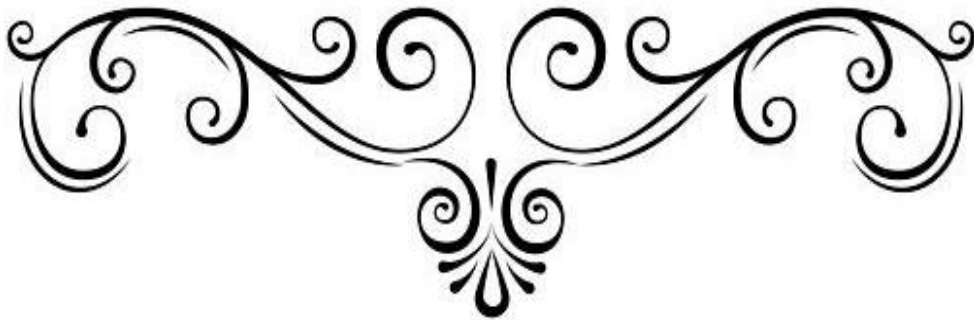
وأخيرا الفصل الرابع يتضمن دراسة مؤسسة البنك الجزائري الخارجي به تعريف بالمؤسسة ووظائفها وهيكلها التنظيمي وأهم التطبيقات والبرمجيات التي تستخدمها، وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع ومعرفة التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة.





## الفصل المنهجي: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- أسباب إختيار الموضوع.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- نظرية الدراسة.
- 8- الإجراءات المنهجية للدراسة.
- 9- صعوبات البحث.



تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام، والبحث العلوم الإنسانية و الإجتماعية بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والمسائل التي تعرض لها الباحث في بحثه، ثم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبني عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، كما تطرقنا إلى أسباب الدراسة، وأيضاً إلى أهميتها وأهدافها إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية إضافة إلى المفاهيم المساعدة التي تتداخل موضوع بحثنا، كما استعرضنا بعض النظريات المفسرة للموضوع، أما في الأخير فقد تناولنا الدراسات السابقة التي فسرت موضوع الدراسة وكانت مزيج من الدراسات الجزائرية والعربية، والدراسات الأجنبية.

### 1- تحديد الإشكالية : Problematic To Study

يعتبر الإتصال الدرجة الأولى لأي نشاط إجتماعي، وهو الميكانيزم الإنساني الذي يقوم على سيرورة نقل وتبادل المعلومات من طرف لآخر بهدف التأثير، كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تستخدم الإتصال مهما كان نشاطها لأنه العملية التي يتم من خلالها توفير بيانات ومعلومات عبر قنوات اتصالية متنوعة لإستمرارية نشاطها الإداري والتحكم في سيره داخل بنائها التنظيمي.

فالعالم اليوم يعيش تقدم تكنولوجي كبير إحتل فيه قطاع المعلومات والإتصالات الصدارة بين القطاعات الأخرى، دخلت تكنولوجيا الإتصال الحديثة كمبتكر جديد ضمن أهم البني التحتية للمؤسسات التي تمكنها من مواكبة التطورات في بيئتها الداخلية والخارجية ونقلها من التقليدية للحديثة.

ولم يقتصر أثرها على هذا فقط بل تجاوز ذلك إلى خلق أساليب جديدة ساهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإتصالية لإدارة المؤسسة، و بما أنها نظام مفتوح موجود ضمن سوق عمل وبيئة تنافسية مع المؤسسات الأخرى التي تتسم بالديناميكية والحركية الدائمة والتغيير المستمر، فرضت عليها تبني كل أشكال التحديث والتجديد في سلسلة التطورات المتلاحقة لمجال تكنولوجيا الإتصال كضرورة حتمية لبقائها وضممان إستمرارها والمحافظة على موقعها التنافسي وتطورها في الحاضر والمستقبل انطلاقاً من منظور أحد مبادئ النسقية للتنظيم "فكر عالمياً، وأعمل محلياً"<sup>1</sup>

الأمر الذي يتطلب البحث عن الأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بإحداث التغيير التنظيمي الذي هو سمة المؤسسة المعاصرة يحمل في طياته دائماً التجديد التطوير وتفعيل مهارات الإدارة والجمهور الداخلي لإيجاد توازن التغيرات التي تحدث في محيط المنظمة و تناسقها معها، خاصة في وقتنا الحالي نشاط

<sup>1</sup> -Palo Altou, Dominique Picard :L'ÉCOLE DE PALO ALTO،deuxième édition ،universitaires de France ،Paris -France،2013.

## الفصل المنهجي

المؤسسة يتغير باستمرار وعلى وتيرة سريعة للغاية، وفي هذا السياق سلطنا دراستنا على تكنولوجيا الإتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والعنصر المتجسد بها ألا وهو التغيير التنظيمي.

من خلال هذا نرى بأن البنوك الجزائرية هي أكثر تجسيدا لهذا نظرا لما أولته من إهتماما بموضوع التكنولوجيا فأدمجتها في صلب نشاطاتها اليومية خاصة أنها قطاعات إقتصادية ومن بين هذه البنوك إخترا البنك الجزائري الخارجي التي تعتبر المحرك الأساسي للنمو الإقتصادي لها إهتماما متزايدا بتكنولوجيا الإتصال و بدأ مفهومها يمثل جزءا كبيرا من التفكير الاستراتيجي للإدارة المصرفية، ونظرا للدور الكبير الذي تقوم به التكنولوجيات الحديثة في البنوك على مستوى دعم كيانها و تدعيم فرص بقائها وإستمرارها خاصة ان معظم البنوك تقدم خدمات متشابهة وبنفس الأسلوب إلا أننا نجد بعض البنوك تحظى بتفضيل أكبر من غيرها ويرجع ذلك الى اقبال الجمهور على التعامل معها وهذا يتبنمها تكنولوجيات إتصال حديثة وفعالة تستهدف تطويرها التنظيمي وتغييره لأنها قطاع حساس ومركزا حيويا في النظم الإقتصادية ومن أكبر الدعامات لإقتصاد الدولة، لذا تسعى إلى إستخدام أجهزة وبرمجيات ذات تقنية حديثة وشبكات تحقق التواصل بينها وبين الأفراد لتحقيق أهدافها وتحسين جودة أداؤها وتقديم خدماتها، وعلى هذا إستوجب علينا السعي بالتعرف على دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة داخل البنك الجزائري الخارجي والتغيير الذي أدرج في نشاطها،

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

➤ ماهو دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي بالبنك الخارجي الجزائري

وكالة تبسة.46؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي :

- ماهي أهم العناصر التكنولوجية الحديثة التي تعتمد عليها مؤسسة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة.46؟
- فيما تتمثل إستراتيجيات التغيير التنظيمي في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة.46؟
- كيف يمكن للتغيير التنظيمي بالمؤسسة عينة الدراسة أن يساهم في تحقيق فعالية النشاط؟
- هل تكنولوجيا الإتصال الحديثة تضع مستوى تغيير تنظيمي داخل البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة.46؟
- ماهي معوقات تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي تحول دون نجاح التغيير التنظيمي في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة.46؟

### 2- أسباب إختيار الموضوع: Reasons For Choosing the topic

إن إختياري لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا بل كان نتيجة لعدة أسباب أوجزها في النقاط الآتية :

- **حادثة الموضوع:** وتتعلق حداثته من حادثة التكنولوجيات الحديثة وإستغلالها في ميدان الإتصال داخل المؤسسة.

أيضا نوع التغيير الذي نلمسه في نشاط الإدارة وأساليب عملها خاصة وأنه أصبح ينظر للتغيير التنظيمي على أنه خيار إستراتيجي يضمن ديمومة المؤسسة ونجاحها في ظل التمازج الحاصل بين ضرورة التأقلم والتعقيدات الطارئة كحال الأزمات، وهذا من التطور النقلي السريع في كل من الوسائل والأنظمة.

- **أسباب شخصية:** تتمثل في الرغبة والميول في تتبع و دراسة تجليات هذا الموضوع.

التعرف على مدى إستخدام المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا الإتصال الحديثة ومعرفة العوامل التي تعيق ذلك.

وجود إستعداد وقابلية للبحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع التي تدخل في تخصصي العلمي ومساري الوظيفي والمهني.

- **أسباب موضوعية:** قابلية الموضوع للدراسة الكمية وتوفر المراجع به.

.القيمة العلمية للموضوع ومايكتسبه من أهمية بالغة في إثراء البحث العلمي .

مواكبة الموضوع لتطورات الحديثة كونه يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية بإعتباره من أهم المواضيع حادثة .

### 3- أهمية موضوع الدراسة : Importance of the Study

لا تخلو أي دراسة من وجود أهمية بارزة لها، حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- ✓ إنتشار موضوع تكنولوجيا الاتصال في البنوك بشكل ملحوظ إستوجب تسليط الضوء عليه.
- ✓ الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا الإتصال الحديثة في سهولة الأداء الإداري و تحسين سيرورة وتبادل المعلومات.



## الفصل المنهجي

- ✓ التحول البارز للعمليات الإدارية التقليدية إلى العمليات الحديثة الإلكترونية .
- ✓ أيضا معرفة الألية التي تدير بها المؤسسة في الإقتناء لتكنولوجيا الإتصال الحديثة و كذا إستخدامها.

### 4- أهداف الدراسة :

الغرض من هذه الدراسة لا يخرج عن حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية :

#### • أهداف علمية :

- ✓ إبراز الوسائل التكنولوجية الحديثة في البنك الخارجي و التعرف على كيفية الإعتماد عليهما .
- ✓ معرفة نوعية الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة عينة الدراسة ضمن التكنولوجيات الحديثة المستخدمة.
- ✓ الكشف عن مدى مساهمة تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي للمنظمة عينة الدراسة .. محاولة التعرف على معيقات تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي تصادف المؤسسة عينة الدراسة أثناء سعيها لتغطية الشاملة من الجانب التكنولوجي.
- ✓ إظهار أهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه و أسبابه.
- ✓ محاولة تحديد الدور الفاعل لتكنولوجيا الإتصال الحديثة بالمؤسسة.

#### • أهداف عملية :

- ✓ السعي على إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان خصوصا لحدثة الموضوع وأهميته في الوقت الراهن .
- ✓ إكتساب خبرة عملية وفنية في هذا المجال تؤهلنا للحياة العملية .
- ✓ محاولة التعمق ومواصلة البحث في هذا الموضوع والإجابة على التساؤلات الفرعية المقدمة.
- ✓ تطبيق أدوات البحث العلمي ميدانيا وذلك من أجل محاولة التمرس والتدرب عليها بغية إتقانها.

### 5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ذلك أن المنظور الأول لتصميم بحث دقيق بعيد عن الغموض بالإهتمام بجميع الثغرات التي يمكن أن تكون به، وتجنب الخيال والتأويل قمنا بتحديد المصطلحات الأساسية التي يدور عليها موضوع دراستنا وهي تكنولوجيا الإتصال ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي للبنك.

تكنولوجيا:

## الفصل المنهجي

لغة: هي كلمة إنجليزية مشتقة من Techne تعني الفن والحرفة والمهارة أما logia تعني الدراسة والعلم<sup>1</sup>.

إصطلاحا: يقول محمد محفوظ أن مصطلح تكنولوجيا الإتصال الحديثة يشير إلى تجهيزات الوسائل التي إخترعها الإنسان لجمع إنتاج وبث ونقل وإستقبال وعرض المعلومات الإتصالية بين المجتمعات والأفراد

### تكنولوجيا الاتصال :

يشير مصطلح تكنولوجيا الإتصال إلى التجهيزات والوسائل التي إكتشفها أو إخترعها البشرية لسير العملية الإتصالية بكافة عناصرها<sup>2</sup>.

### تكنولوجيا الإتصال الحديثة:

هي أفضل الوسائل لتسهيل وصول المعلومات و تبادلها و جعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية وفائدة ذلك لتسيير الحصول على المعلومات وإشباع رغبة المتلقي والبحث عن معارف جديدة<sup>3</sup>.

### الدور:

لغة: يشار به إلى الوظيفة أو المهمة، ويشار أيضا الإستطلاع بمهمة.

إصطلاحا: هو نموذج السلوك الممثل في الأفعال والتصرفات التي تتوافق مع متطلبات مركز معين .. عرفه أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بأنه: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الديناميكي لمركز الفرد<sup>4</sup>.

ويعرفه ليفي: بأنه بمثابة مركز متميز في نطاق بنيان إجتماعي معين. ويعرفه بارسونز: بأنه مايقوم بفعله الفاعل الإجتماعي في علاقاته مع الآخرين.

<sup>1</sup>- عامر إبراهيم قنديلجي : المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت، ط الأولى ،دار المسير للنشر و التوزيع والطباعة ،عمان-الأردن، 2010 -1430،ص 516.

<sup>2</sup>- حورية بلعويديت: إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة،جامعة منتوري قسنطينة، 2008،ص

<sup>3</sup>- كيوسي سامية-زهد الزهرة:أثر تكنولوجيا الإتصال على مهارات الإتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر L "M D،إتصال تنظيمي، جامعة الشيخ العربي التبسي ،تبسة، 2020،ص 18 .

<sup>4</sup>- نوي عمار :دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، علم الإجتماع ،جامعة منتوري،قسنطينة، 2010،ص24.

## الفصل المنهجي

إجرائياً: تطبيقاً على موضوع دراستنا المتعلق بدور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي، يمكن أن نعرفه بأنه تلك المهمة أو الوظيفة التي تقوم بها تكنولوجيا الإتصال في تفعيل التغيير التنظيمي بما يتوافق مع متطلباتها وإستراتيجياتها في المؤسسة عينة الدراسة.

تفعيل:

لغة: تفعيل الأمر أي جعله فاعلاً و واقعا، و بمعنى آخر تنشيطه و تقويته.

إنفعل على ينفعل أي عمل وصنع، و هي كلمة من المصدر "فعل". تفعيل من تفاعل أي تأثر به وأثار حدث و دفع لتصرف ما.<sup>1</sup>

إصطلاحاً: يشير إلى عملية تحضير أو إثارة شيء ما لكي تتفاعل بعد ذلك.

يعرف بتفاعل شيئين و أثر كل منهما في الآخر<sup>2</sup>.

تفاعل مع الحدث أي تأثر به و أثاره و دفعه إلى تصرف ما و تفاعل معه .

إجرائياً: نتاجاً من المفهوم اللغوي و الإصطلاحي و تطبيقاً على موضوع دراستنا المتمثل في دور تكنولوجيا الإتصال في تفعيل التغيير التنظيمي، يمكن أن نعرفه بأنه :

ذلك المحرك النشط الذي يدفع بالتأثير في عنصر ما إمتداداً من عنصر قبله دفعه لذلك و من ثم إحداث نقلة نوعية فيه سواء بالتطوير أو التغيير و التقوية و التنشيط.

التغيير:

لغة: مشتق من الفعل الثلاثي "غير" بمعنى بدل الشيء و حوله .

يشير إلى غير الحال وإنتقاله، كما جاء في قول النبي محمد ﷺ (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه،<sup>3</sup> فإن لم يستطع فبقلبه، و ذلك أضعف الإيمان

إصطلاحاً: التغيير عبارة عن تبديل صفة إلى صفة أخرى .ويشير إلى إحداث شيء لم يكن قبله .<sup>4</sup>فالتغيير هو: إنتقال لشيء من حالة إلى حالة أخرى.

<sup>1</sup> يوسف شكري فرحات :معجم الطلاب(عربي -عربي)،دراسة الكتب العلمية، بيروت-لبنان،2001،ص237.

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع، معجم عربي . عربي، متاح على الرابط: <https://www.allmany.com> ،ص 1.

<sup>3</sup> سفر الحوالي: معجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، ط منقحة، الجمهورية المصرية، مكتبة الشروق الدولية، 2016،ص458.

<sup>4</sup> الجمهرة : موسوعة الكترونية شاملة لمفردات المحتوى الاسلامي، متاحة على الرابط : [islamic\\_content.com](http://islamic_content.com)

### التغيير التنظيمي :

عملية التغيير التنظيمي تعبر عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة و يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصور أفضل .

إن التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة توازن حالية الى نقطة مستهدفة ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

### 6- الدراسات السابقة: Previous Studies or literature review

في الكثير من الأحيان لا نكون الأوائل في دراسة موضوع معين حيث نجد الكثير من الباحثين السابقين لدراسة مثل هذه المواضيع والدراسات، ونظرا لأهمية هذه الخطوة وخدمتها لبحثنا وتوجيه مسيرته البحث العلمي وجدنا أنفسنا مضطرين إلى البحث عن دراسات تكون ذات علاقة بدراستنا .

ويقصد بالدراسات السابقة الدراسات التي تدرس نفس المجال الخاص بالمشكلة التي يقوم بدراستها الباحث بحيث تمثل بالنسبة للمشكلة المطروحة قاعدة معرفية أولية لها وتمثل نتائج المشكلة العلمية وصياغة الإطار النظري وتفسير النتائج الخاصة بالبحث .

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

#### الدراسة الأولى:

وهي بعنوان "إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسات الإقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز والكهرباء بالشرق - بقسنطينة "ل الطالبة حورية بلعويدات، من جامعة قسنطينة، لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، وذلك سنة 2007-2008 .

<sup>1</sup>- خليل محمد الشماع-خضير كاظم محمود:نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،



## الفصل المنهجي

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة معمقة للإتصال ومدى الإستخدام الفعلي للتكنولوجيا الحديثة ومدى تطبيق المؤسسات الإقتصادية لهذه التكنولوجيات من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهو واقع الإستخدام الفعلي لتكنولوجيا الإتصال الحديثة بالمؤسسة الإقتصادية سونلغاز ؟

وقد قسمت الباحثة هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1- ماهو ترتيب الوسائل التكنولوجية الإتصالية الأربعة ( جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الانترنت شبكة الإكسترانيت)؟

2- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الإتصال الحديثة؟

3. ما هو أثر هذا الاستخدام على مستوى أداء المؤسسة؟

ولتحديد هذه الإشكالية صاغت الباحثة مجموعة من الفروض منها:

.هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة الأربع.

. تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة المدروسة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من مدى صحة فرضياتها إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال إستمارة الإستبيان والتي تم توزيعها على عينة قصدية من موظفي المؤسسة فيما كانت أهم النتائج على النحو التالي:

1. هناك إستخدام متباين لتكنولوجيا الإتصال الأربعة المدروسة بحيث إحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الإستخدام، بينما إحتلت شبكة الإنترنت المرتبة الثانية في الإستخدام، وإحتلت شبكة الأنترنت المرتبة الثالثة فيما عادت المرتبة الرابعة لشبكة الإكسترانت .

2. أدى إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة المدروسة حيث ساهمت في تفعيل الإتصال بشقيه الداخلي والخارجي وكذا تحسين الإنتاجية.

التعليق على الدراسة السابقة :

نقول بأن هذه الدراسة لها علاقة مباشرة مع موضوع بحثنا حيث تشترك معها في متغير تكنولوجيا الإتصال الحديثة، وقد أفادتنا في الإطار المنهجي والنظري بصفة خاصة في التقنيات الحديثة التي تؤثر على الوظائف الإدارية .

### الدراسة الثانية :

دراسة يوب أمال . بودبزة إكرام : بعنوان : " أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية" دراسة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة\_الجزائر، مقال في مجلة الإقتصاد الجديد ، المجلد10 ، العدد 3 ، سبتمبر 2019 .

تهدف الباحثة من خلال المقال إلى إلقاء الضوء على التغيير التنظيمي وعلى المقومات الأساسية التي تساعد على نجاحه و المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على هذا النجاح و قد توصلت الباحثة إلى أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يتوقف على نجاح التحول الرقمي ، كذلك يمكن قياس نجاح التغيير التنظيمي بمؤشرات كمية و نوعية.

حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي على مستوى بلديات ولاية سكيكدة؟

فإستخدمت منهج الوصفي، الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا حيث تقوم من خلاله بجمع البيانات، المعلومات و الحقائق حول التغيير ،ومقوماته والمؤشرات الدالة على نجاحه،وعرضها في شكل نموذج يحوي مجموعة من الفرضيات المستخلصة من القراءات السابقة من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة، وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

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

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

3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير التنظيمي على نجاح التحويل الرقمي في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها .

- أهداف الدراسة :

لذلك فإنه وإنسجاما مع أسئلة الدراسة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التعرف على مستوى التغيير التنظيمي ولاية سكيكدة .
- ✓ الكشف عن التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها .
- ✓ الكشف عن مدى تأثير التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

## الفصل المنهجي

✓ الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها حث المؤسسات العمومية على ضرورة إنتهاج التغيير التنظيمي كأسلوب إداري فعال من أجل النجاح في عملية التحول الرقمي.  
- التعليق على الدراسة السابقة :

نقول بأن هذه الدراسة لها علاقة مباشرة مع موضوع بحثنا حيث تشترك معها في متغير التغيير التنظيمي، وقد أفادتنا في الإطار المنهجي والنظري بصفة خاصة في ماهية التغيير التنظيمي وكيف تؤثر به الوظائف الإدارية .

- الدراسة الثالثة:

Palo Altou, Dominique Picard :L'ÉCOLE DE PALO ALTO،deuxième éditionuniversitaires de France ،Paris -France.2013

L'Ecole de Palo Alto L'Ecole de Palo Alto est une école de pensée de l'approche systémique et des relations humaines et interactionnelles, regroupant un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses et qui ont travaillé à Palo Alto, en Californie. L'initiateur de l'Ecole de Palo Alto est Grégory Bateson, anthropologue et zoologue.

La théorie de la communication La théorie de la communication créée par l'Ecole de Palo Alto repose sur trois hypothèses : Son essence réside dans des processus relationnels et interactionnels, Tout comportement humain a une valeur communicative, Les troubles psychiques de la personnalité concernent des perturbations des messages transmis entre l'individu porteur des symptômes et son entourage,

L'Ecole de Palo Alto a fait ressortir que tout message comporte deux sens : la transmission d'une information sur des faits, des opinions, des sentiments, des expériences et l'expression de la liaison entre les interlocuteurs. Le contact dépend en grande partie de la façon dont les partenaires ponctuent leurs échanges ; c'est la métacommunication. Elle sert de régulation et permet aux personnes de préciser le sens qu'ils donnent à leur message.

La méthodologie du changement L'Ecole de Palo Alto a élaboré une théorie de la communication des situations d'interaction humaine dans le cadre de l'intervention clinique. Cette théorie est la base de leur approche du changement qui touche tous les domaines de

vie. Elle concerne également la pédagogie, la négociation politique et commerciale, les institutions et les problèmes sociaux. Le changement étant perçu comme une modification du comportement, on peut donc le relier à l'apprentissage de nouveaux positionnements.

Trois principes guident l'action de la méthodologie du changement : Comprendre les mécanismes qui créent, renforcent et maintiennent le problème sans tenir compte de sa genèse. Sortir d'une logique du sens commun appliqué par le patient et qui renforce le problème (le problème c'est la solution). En bref, « tourner le dos au bon sens ». Sortir du cadre en ouvrant la possibilité à de nouveaux apprentissages en bloquant les schémas négatifs. Pour résumer ces principes, c'est faire faire à quelqu'un ce qu'on veut lui voir faire en le poussant à faire le contraire.

Pour conclure L'Ecole de Palo Alto a su s'installer dans la durée en innovant à travers son approche du changement, tout en continuant à évoluer et s'adapter. Nous pouvons retenir un de ses préceptes comme un guide majeur pour tout praticien systémiste : « Penser globalement, agir localement ».

A travers cet ouvrage, on ne peut que constater l'incroyable imagination et originalité dont a fait preuve l'Ecole de Palo Alto dans l'élaboration de techniques d'interventions susceptibles d'entraîner un changement.

تعتبر المقاربة النسقية أو ما يطلق عليها أحيانا تحليل النسقي مجال متعدد تخصصات يتعلق بدراسة التنظيمات ومدى تعقيدها في محاولة لفهم بيئتها وطريقة تسييرها وآلياتها ككل متكامل أو مجموعة أنساقه تهدف هذه الخطوة إلى تحديد هدف التنظيم ( الغائية ) المستويات التنظيمية والحالات المستقرة الممكنة للتنظيم والتبادلات بين الفاعلين وعوامل التوازن والاختلال والحلقات المعلوماتية المنطقية وديناميتها...إلخ، يتم في معظم الأحيان استخدام مبادئ المقاربة النسقية دون ذكرها أو حتى دون تحديدها فهي تعتبر الأنسب من أجل التعامل بشكل جيد ليس فقط مع حالات التعقيد الإرتياب في التنظيم بالتالي فإن مصطلحات المقاربة النسقية التحليل النسقي تستخدم بشكل أكثر شيوعا في بعض المجالات التطبيقية منها في مجال العلوم الإنسانية فهي حديثة العهد في هذه الأخيرة.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في دراستنا هذه من خلال مساعدتها لنا في تحديد عينة الدراسة وكذا المنهج المعتمد، بالإضافة إلى الإستفادة منها في بناء الإطار النظري فيما يخص تحديد فصول دراستنا. ومما يجدر الإشارة إليه في الأخير، إلى أن هذه الدراسات وبالإضافة إلى إعتبارها دراسات سابقة فإن غناها وثرها بالمعلومات القيمة لدراستنا سوف يجعل منها مرجعا هاما نرجع إليه كلما لزمنا بالضرورة لذلك.

### 7- نظرية الدراسة: نظرية النظم.

حتى لا تنطلق من فراغ في دراستنا هذه، نعتقد أنه من الأنسب لنا أن نستند على نظرية محددة، الأمر الذي من شأنه أن يقدم نسبيا صفة العمق والشمول لدراستنا، وكذا تحديد إتجاه مسار الدراسة. ونظرا إلى أن موضوع دراستنا يدور حول دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسات الإقتصادية، فإننا رأينا أنه من الأنسب أن نستند على نظرية ال أملا في الوصول الى نتائج أكثر شمولا وخدمة للموضوع. مفهوم نظرية النظم : تتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام، وتعني النظم " تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل " وقد عرفت نظرية النظم " بأنها كل منظم أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكيل وحدة كلية أو وحدة معقدة."

وفي تعريف آخر فإن النظام هو " مجموعة من الأجزاء وتشمل الأفراد الذين يعملون معا بشكل منظم بتفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة، أي أنها أسلوب تفكير التوجه نحو تحقيق الأهداف ". وأسلوب مدرسة النظم يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزامنة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

أسس نظرية النظم : إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد وإتجاهاته وإفتراضاته عن الناس والعاملين .

إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب .

إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملياً تكييف التوقعات المتبادلة .

## الفصل المنهجي

الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكلوجي والفسيلوجي للبشر.

مضمون نظرية النظم في الإدارة: تفرض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عناصر أساسية هي: المدخلات: جميع ما يدخل المنظمة من البيئة من مواد بشرية و مادية.

- العمليات أو الأنشطة التحويلية : ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية و الفنية و العقلية اللازمة للإستفادة من مدخلات النظام (المنظمة) و تحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات ) من أجل تقديمها إلى المجتمع.

المخرجات: تشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلاً بالسلع والخدمات مقابل ثمن نقدي .

البيئة: المقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام و التي تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التغذوية الراجعة و هي مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة حول الآثار السلبية و الايجابية للمخرجات.

### الانتقادات التي وجهت لنظرية النظم :

تعرضت هذه النظرية كغيرها من النظريات إلى جملة من الانتقادات تمثلت أهمها في نقطتين مهمين هما:

- ✓ .أنها تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر.
- ✓ .إشارتها الملحة إلى أهمية التكنولوجيا والآلات دون مراعاة العنصر البشري .
- ✓ . أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة .

تطبيق نظرية النظم في الدراسة : نظراً لأهمية المداخل النظرية في الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية وجب التطرق إليها وتطبيقها، ويظهر تجسيدنا لها جلياً في صياغتنا للإشكالية، من خلال تبني مفرداتها ومصطلحاتها وكذا طرحنا لتساؤلات الدراسة .

ولأن النظرية لا يتوقف إستخدامها في الجانب المنهجي للدراسة فقط، بل يتعداها إلى الجانب التطبيقي ذلك من خلال مساعدتها لنا في إعداد إستراتيجية الإستبيان وبناء المحاور التي يقوم عليها هذا الأخير، وكذا تحليل وإستنتاج نتائج الدراسة على ضوء هذه النظرية.



### 8- الإجراءات المنهجية للدراسة :

#### ✓ مجالات الدراسة:

يعد تحديد المجال الدراسي خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان.

#### ✓ المجال المكاني :

بتمثل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة. تأسس بنك الخارجي الجزائري الأم بموجب المرسوم رقم 67 - 204 بتاريخ 1 أكتوبر 1967، والهدف الرئيسي من إنشائها يتمثل في تسهيل وتنمية الرابطة الإقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى.

#### ✓ المجال الزمني :

تمتد الدراسة والبحث مدة تجاوزت شهرين من 1 مارس إلى 10 ماي خلال العام الدراسي 2022 / 2023 موزعة على الدراسة النظرية الدراسة الميدانية ، ومرحلة تفريع البيانات وتحليلها.

المجتمع الأصلي الدراسة : ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث ولا بد من تحديد حدوده أي بما يسمى بالعينة وهي جزء من المجتمع يتم إختيارها وفق<sup>1</sup> قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة ، والمجتمع الذي نهدف لدراسته يسمى مجتمع الهدف أي أنه مناسب لغرض الدراسة وهو الجمهور الداخلي للبنك الجزائري تبسة .

نوع الدراسة ومنهجها: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى دراسة دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة البنكية، وذلك للحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها وتصنيفها وتحليلها واستخلاص نتائجها. وانسجاما مع مقتضيات الدراسة وطبيعتها الإجرائية وتحقيقا لأهدافها وقد إستعنت في الدراسة بالمنهج الوصفي لكونه من أبرز المناهج المستخدمة في الدراسات الإتصالية والإعلامية ولضرورة يفرضها البحث نفسه.

حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه : هو أسلوب وطريقة يتبعها الباحث لوصف مشكلة أو ظاهرة بأسلوب علمي وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بذلك ثم القيام بتحليل لوضع الإستنتاجات، يعد

<sup>1</sup>- محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، ط1،الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009،ص80. المرجع نفسه:ص238.

## الفصل المنهجي

العالم فريديريك لوبلاي في طليعة من وضعو الدراسات الوصفية من خلال البحوث في العلوم الإقتصادية والإجتماعية ، وأهم ما يجب التركيز عنه هو الوصف العلمي والمنطقي الدقيق للظاهرة.

وفي الفصل التطبيقي إستخدمنا كذلك المنهج الوصفي للوصول إلى حقيقة هامة وهي معرفة دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغير التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي ( كما أنه دراسة معمقة يعتمد في جمع البيانات على أكثر من مصدر أي يستعين بأكثر من أداة.

### - عينة البحث وكيفية إختيارها :

بعد تعقب مجتمع الدراسة الخاص بموضوعنا وهو الجمهور الداخلي للبنك الجزائري الخارجي تبسة، وبعد حصولنا على تفرعات الهيكل التنظيمي لها(مرفق في الملاحق) تبين أن عددهم 25 فردا وعليه قررنا إستخدام في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ليسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الإستمارة على جميع الموجودين داخل البنك وهذا يتم الحصول على نتائج أكثر تمثيل وتعميم للمجتمع كليا.

### - أدوات جمع البيانات:

تتوقف دقة البحوث العلمية على الإختيار الأمثل للأدوات المناسبة التي تأتي وطبيعة الموضوع المراد دراسته وكذا إمكانات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات الخاتمة لأهداف الدراسة حيث إستعنت في دراستي هذه ب:

الملاحظة العلمية : هي رؤية وسماع وإصغاء الآخرين وفق معايير محددة، أنها ملاحظة السلوك الإنساني بطريقة منظمة ومنضبطة. لكي تكون هذه الملاحظة أداة ثابتة وموضوعية للتوصل إلى إستنتاجات صادقة وصحيحة، وقد قمنا بإستخدام الملاحظة العلمية من أجل الوصول إلى نتائج غير خاضعة لأدوات القياس ، وهذا بملاحظة التصرفات عن قرب مع تسجيل<sup>1</sup> المواقف وردود الأفعال ، وعليه إعتمدت على هذه الآلية لمعرفة دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل التغير التنظيمي في البنك الجزائري الخارجي وكيفية تبنيهم لها.

إستمارة الإستبيان : يعتبر الإستبيان أكثر الأدوات إستعمالا في البحوث العلمية وينظر له أغلب الناس على أنه وسيلة بسيطة و سريعة لجمع البيانات. وربما كان للإستبيان أكثر أداة من أدوات البحث العلمي يتعرض لسوء الإستعمال للسبب نفسه.

<sup>1</sup>- سمير محمد حسين: بحوث الإعلام(الأسس والمبادئ)،عالم الكتب،القااهرة-مصر،دس،ص42.

## الفصل المنهجي

فالإستبيان هو أداة ملائمة من أدوات جمع البيانات تحتوي على أسئلة أو فقرات يستجيب لها الفرد، وهو يحتوي على فقرات تكون بخيارات ثابتة إما نعم أو لا وفقرات تكون على شكل أسئلة بأجوبة مفتوحة مع وجود محور يشمل البيانات الشخصية في مطلعها حيث تطرقت في بناء إستمارة الإستبيان الخاصة بدراستي إلى 4 محاور تمثلت في:

محور البيانات السوسيوديمغرافية، المحور الأول: مفهوم تكنولوجيا الإتصال الحديثة . والمحور الثاني:هيكلية تكنولوجيا الإتصال الحديثة . أما المحور الثالث: ماهية التغيير التنظيمي . أخيرا المحور الرابع: تكنولوجيا الإتصال الحديثة و سيرورة التغيير<sup>1</sup> .

### 9- صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعدادنا هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر الباحثين من أجل تفاديها مستقبلا، كما نود لفت إهتمام المسؤولين ومصادر المعلومات بضرورة تزويد الباحثين بالمعلومات الكافية لتسهيل مهمة إنجاز بحوثهم العلمية، ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها كما يلي:

- نقص الكتب التي تتناول كلا من تكنولوجيا الإتصال الحديثة والتغيير التنظيمي، لاسيما تلك المتعلقة بنظام البنوك الجزائرية.

.الغياب شبه التام للإحصائيات والبيانات المتعلقة بالتغيير التنظيمي في نشاط البنك الجزائري .

.عائق اللغة الأجنبية التي تمثل نسبة 100% فهي أساس التعاملات بسير العمل بالمؤسسة .

.عدم تزويدنا بالمعلومات الكافية حول نظام تكنولوجيا الإتصال الحديثة بالمؤسسة .

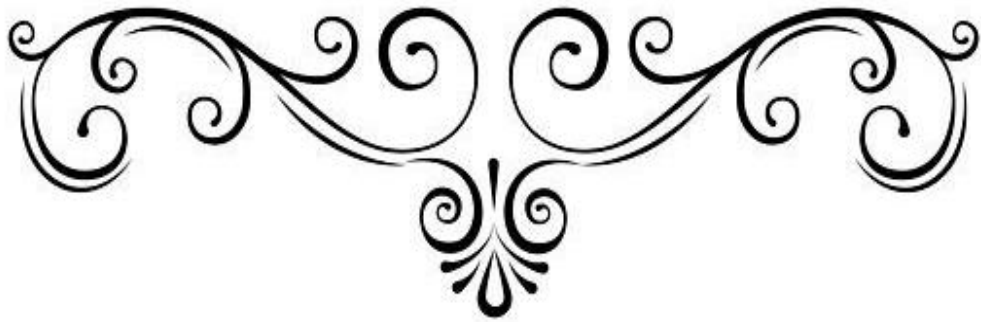
.كذلك عدم تمكننا من الحصول على التقارير السنوية التي تضم وسائل التكنولوجيا خاصة الحديثة منها بحجة سرية المهنة البنكية .

<sup>1</sup> - محمد شلبي: المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم-المناهج-الإقتراحات-الأدوات)، دس، ص242.



الفصل الأول: تكنولوجيا

الإتصال الحديثة



تمهيد:

إن التكنولوجيا هي التي سمحت بتحويل العالم أجمع إلى رفاهية الحداثة التي تحمل في طياتها مستقبل مليء بالتحديات كما وفرت التواصل عبر الصورة المرئية والصوت المسموع عن بُعد فقط عن طريق تحميل التطبيقات الإلكترونية المدعومة بالإنترنت والتي تكفل التواصل الفعال للحصول على مستوى عالٍ. وبما أن المنظمة نظاماً مفتوحاً على العالم الخارجي ، ما يجعلها تتأثر بالتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت رهاناً أساسياً لها، خاصة في ظل ما تمثله التكنولوجيا من أهمية في العناصر الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية، بما يضمن التفوق لهذه المنظمات، كما يلعب الاتصال دوراً مهماً بضمانه تدفق المعلومات ، ما يؤمن تكامل بين الوظائف الإدارية في المنظمة، حيث تضمن شبكات الاتصال الرفع من مستوى التنسيق بين أجزاء هذه الأخيرة، وبهذا تكون تكنولوجيا الاتصال قد ساعدت في بناء أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق والمعلومات.

والجدير بالذكر أن إيجابيات وسائل الاتصال الحديثة من أبرزها، حفظ سرية الرسائل المرسلة، والتواصل بسهولة ويُسر مع من نتشارك معه الرؤى وتجمعنا الاتجاهات، أو إجراء محاورات تلفزيونية عبر منصة Skype ، وإجراء اجتماعات أون لاين عبر برنامج Zoom. فيما أتاحت مساحات واسعة للتعلم والتدريب عبر Google Classroom ، وكذلك توفير منصات التعلم التي من أبرزها اليوتيوب، فضلاً عن شبكة ليند إن. وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- المطلب الرابع: خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

المبحث الثاني: هيكلية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

- المطلب الأول: وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- المطلب الثاني: استخدامات وأهداف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية والإيجابية لتكنولوجيا الاتصال الحديثة .
- المطلب الرابع: تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

شهدت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تجعل التنمية الاقتصادية مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة الدول على مساندة هذه التحولات والتحكم فيها قصد استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة.

وقبل التطرق إلى تعريف تكنولوجيا الاتصال، نبدأ بتحديد مفهوم التكنولوجيا لوحدها ثم مصطلح الاتصال لنخلص في الأخير إلى تعريف تكنولوجيا الاتصال التي يصعب إيجاد تعريف موحد لها بسبب تنوعها وتعقدها .

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

تعريف التكنولوجيا: كلمة تكنولوجيا هي من أصل يوناني وتتكون من مقطعين، المقطع الأول تكنو Techno وتعني المهارة أو الفن، والمقطع الثاني لوجيا Logy وتعني دراسة أو علم، ومن هنا تعرف كلمة تكنولوجيا مجتمعة علم المهارة وعلم التطبيق، أو علم المهارة الفنية، أي أن تقوم بأداء الأعمال بناءً على خطط مسبقة، وتؤديها بكل مهارة وإتقان لكي يكون عملك غير مكرراً أو تقليدياً، فالتكنولوجيا تعني التميز<sup>1</sup>.

وفي أي عملية اتصال كي تكون كاملة ومتكاملة وتكون عملية ناجحة، لابد من توفر العناصر الأساسية وهي: المرسل، المستقبل أو المرسل إليه، الوسيط الناقل، والرسالة، وهذه العناصر تحقق التكامل في عملية الاتصال .

حيث تعرف جيهان أحمد رشدي "الاتصال" بأنه تلك العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي مع مرسل الرسالة (كائنات حية أو بشر آلات) في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين، فنحن حينما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين، ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.

ومنه يتكون لنا مصطلح تكنولوجيا الاتصال الذي يعرف بأنه :

<sup>1</sup> - ماهر عودة الشمالية، محمود عزت اللحام وآخرون: تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص65.



تلك الجهود التي يبذلها الإنسان، وطريقة التفكير التي يستخدمها لنقل المعلومات، المهارات، الخبرات، الأفكار والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة من خلال اكتشاف وابتكار وسائل تكنولوجيا تساعد في عملية إيصال المعلومات بكل سهولة، ووضوح ومهارة عبر العمليات الاتصالية التي يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ووسيط ناقل ورسالة تحتوي على مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار وتوصيل ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة، وأيضاً يمكن الاتفاق على أن الاتصال هو عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات، عن طريق عمليات إرسال وبث للمعنى بطريقة مفهومة، وتوجيهها وتسييرها نحو الآخرين، ليتم استقبالها بكفاءة وفهم واضح، لخلق الاستجابة المرجوة من الآخرين، ولأجل تحقيق هدف معين أو بلوغ غاية يطمح إليها الفرد.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً بأنها: التكنولوجيا الجديدة للاتصال بمعناها المعاصر يفترض في مكوناتها الدعامة الالكترونية والكهرباء. فمعناها الواسع يشير إلى مجموع الأدوات المتعلقة بعمليات الإنتاج والتخزين والمعالجة، تبادل المعلومات الرقمية، مهما كان شكلها من وسائل الإعلام الرقمية والهاتف الثابت والمحمول إلى الانترنت مروراً بالبطاقات الالكترونية وأنظمة المحاضرات السمعية والبصرية عن بعد. إنها تجمع بين ثلاثة مجالات تقنية: الاتصالات عن بعد، السمع البصري، الإعلام الآلي، بحيث تنتج عن تقاطعها المعلوماتية عن بعد وعن إدماجها، وسائل الاتصال المتعددة، ويستدعي استعمالها مكونات إلكترونية وطاقة كهربائية.

سيتم عرض أهم تلك التعريفات:

فمنها تعريف "روبين" حيث عرفها بأنها: أي آلة أو تقنية أو وسيلة خاصة تعمل على إنتاج أو تخزين أو استرجاع أو توزيع أو استقبال أو عرض المعلومات .

ويصف البعض بأن لتكنولوجيا ثلاث معاني:

♣ التكنولوجيا كعمليات: وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو معرفة منظمة لأجل مهمات أو أغراض علمية .

♣ التكنولوجيا كنواتج: وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة من تطبيق المعرفة العلمية .

♣ التكنولوجيا كعملية ونواتج معا وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معاً، مثل تقنيات الحاسوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الهاشمي مجد: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص ص44-45.

<sup>2</sup> - بن حسن العريشي جبريل: التحول إلى مجتمع معلوماتي وتحديات المحافظة على الهوية الثقافية في المملكة العربية السعودية، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمانالأردن، 2016، ص 62.

ونظرا لتطور الدائم لتكنولوجيا أصبح هناك مصطلح متداول وهو تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تُعرّف بأنها مجموعة من الوسائل، أو التقنيات أو النظم المتعددة، والتي توظف من أجل معالجة المحتوى أو المضمون المراد توصيله عبر عملية الاتّصال التنظيمي أو الجماهيري أو الشخصي. وتُعرّف أيضا بأنها "جميع الوسائل والأدوات اللازمة لتوصيل المعلومات، ويتمثل ذلك في تكنولوجيا الاتّصال من عناصرها الفاكس، والتليفزيون، والراديو، والتلكس واستخدام الحاسبات الآلية، وشبكات المعلومات، ومراسد المعلومات، وشبكات الانترنت والمؤتمرات عن بعد، واستخدام القمر الصناعي، والبريد الالكتروني وغيرها من وسائل الاتّصال".<sup>1</sup>

وهناك من عرفها على أنها: "مجموع المعارف والخبرات والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية المتراكمة والمتاحة المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات وبالتالي يمكن القول إن تكنولوجيا الإتصال هي التجهيزات المادية والبرمجيات المساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المسموعة، والمكتوبة والمصورة المرسومة، والمسموعة المرئية، والرقمية والمطبوعة وتخزينها ومعالجتها، واسترجاعها ونشرها، وهي تعد من أفضل الوسائل لتسهيل وصول المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

تكمن أهمية تكنولوجيا الاتصال خاصة في المؤسسات من خلال وجود شبكة مستمدة داخل أقسام المؤسسة مما تضمن نظام مراقبة فعال على جميع الأعمال، وتتجلى أهميتها عموما في:

- استخدام تكنولوجيا الاتصال له الأثر الايجابي في التأثير على القدرات الابتكارية، وبالتالي الحصول على المراكز التنافسية الأولى.

- تساهم تكنولوجيا الاتصال وتقنياتها على إمداد الشركات والمؤسسات بالقدرات الكافية، من أجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم لكفاءتها في الاتصال مع كل العملاء، وقدراتها التحليلية لإدارة وإجراء الأعمال التجارية، وكذا العمل رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة.<sup>3</sup>
- لقد حطمت الحواجز الجغرافية والمكانية وأخذت صناعة أي مكان في العالم .

<sup>1</sup> - فهد العبيد يعقوب: التنمية التكنولوجية، دط، الدار الدولية، القاهرة مصر، 1989، ص14.

<sup>2</sup> - محسن علي عطية: تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص25.

<sup>3</sup> - د/منير طبي: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة داخل المؤسسة. دوافع الإستخدام وفعالية الوظيفة، مجلة الإضاءات، مجلد 1، العدد01، الجامعة القاسمية. الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 12/13/2018، ص164.

- تشكل للمعلومات دور ومصدر حيوي يمكن للإدارة من القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية، ووسيلة رئيسية للربط بين أجزاء التنظيم والوسيلة الرئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة.
- تسيير العمل وتساعد كافة متخذي القرار في أداء كافة الأنشطة الخاصة بالإدارة .
- الاستفادة بأعلى درجات الفعالية خاصة مع تعدد أماكن وأساليب نشر المعلومات واللغات التي تكتب بها.<sup>1</sup>

• تعدد مجالات المعرفة وتنوع احتياجات المستفيدين وقلة الطرق التقليدية في جمع وتنظيم وبحث المعلومات لتلبية هذه الاحتياجات

• أدت إلى ظهور نمط جديد في تنظيم المؤسسات وكذا الزيادة في الإنتاجية والمهام الإدارية وذلك راجع إلى تسيير الحواسيب والمعلوماتية المركزية.<sup>2</sup>

• قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي إلى تدني التكاليف والرفع من الإنتاجية، وأيضا سرعة في إدخال نظم المعلومات الجديدة وتحسينها، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسات .

• ظهور ما يسمى بالشركات الرقمية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل معاملاتها التجارية داخل الشركة وخارجها، حيث تعتمد على بنية تحتية من شبكات الحاسوب والاتصالات الرقمية مع العملاء والموظفين وشركاء العمل وغيرهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

تعرف تكنولوجيا الاتصال على أنها مظلة واسعة تشمل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصال وغيرها .

وفيما يلي توضيح لمكونات تكنولوجيا والاتصال:

هي العملية التي تهتم بنقل وتبادل الأفكار بين أطراف عملية الاتصال مما يؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو منها، أو يمكن وصفها بأنها العملية التي يحاول من خلالها الأفراد بناء معانٍ مشتركة عن طريق الرسائل

<sup>1</sup> - حورية صديقي . حسين حميدة :استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم

الغتمية وإدارة الموارد البشرية .بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد02، ديسمبر2022، جامعة لونيبي علي البليلة2 الجزائر ، ص381

<sup>2</sup> - قاسم عبد المرشد عبد الجابر: دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الرسائل الجامعية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص212.

<sup>3</sup> - د/منبر طي: مرجع سابق ذكره ،ص164.

الرمزية. ومن أهداف تطبيق نظم الاتصالات الحديثة في المنظمة تسهيل تدفق البيانات في قنواتها المختلفة على النحو الذي يسمح بوصولها إلى أماكن معالجتها في الكم والوقت، والنوع والدقة المناسبة.

كما يهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات من الأماكن التي تتوافر فيها إلى مختلف مراكز صنع القرارات التي تحتاجها لأغراض صنع مختلف القرارات التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية، كما تهدف إلى تحقيق التماسك والترابط وذلك على المستويين الداخلي (أي بين أجزاء المنظمة) والخارجي (أي بين المنظمة وبيئتها الخارجية)، وأيضاً تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة (الصراع التنظيمي)، أو ما يتعلق منها بالصراع ضمن البيئة المحيطة مع المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

الأجهزة Hardware: وتعرف على أنها الجزء المادي لتكنولوجيا المعلومات المتمثل بالحواسيب والأجهزة الملحقة لتنفيذ المهام المطلوبة. وهي تمثل الحواسيب الإلكترونية والأجزاء المادية، وأجهزة الفاكس والتلكس، والتي هي على تماس مباشر مع البيانات وتحديث ومراجعة للمعلومات المخزونة ومعالجتها واسترجاعها.

وقد تتكون هذه الأجهزة من عناصر أدق وأصغر يتم اختيارها وفق ما تتطلب الحاجة داخل المنظمة وخارجها، وما هو متوفر من التكاليف، وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة لتكنولوجيا المعلومات، إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها، مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لاختيار نوع هذه الأجهزة لكي لا تعيق أهدافها في أداء وظائفها.<sup>2</sup>

- البرمجيات: Software تعد البرمجيات الوسيلة المساعدة للأجهزة والمعدات في أداء عملها، فهي عبارة عن مجموعة من المكونات المعنوية لنظام الحاسب من تعليمات وإجراءات وبرامج وأنظمة التشغيل ولغات برمجة وتقوم هذه البرمجيات بعدة وظائف أساسية أهمها إدارة عمليات الحاسوب واسترجاع البيانات ودعم تطبيقات الأعمال، وهناك تطبيقات متعددة يمكن من خلالها تحديد أنواع البرمجيات وهي تنقسم لنوعين رئيسيين هما برامج التشغيل والإدارة والبرامج الخدمية والإنتاجية.<sup>3</sup>

- التطبيقات: وتمثل الجانب العلمي لتكنولوجيا من خلال مساهمتها في حل المشكلات التي تواجه إدارة المنظمة، وهي تستخدم تقنيات عديدة إضافة إلى الحواسيب لغرض خزن وجمع ومعالجة ونشر المعلومات

<sup>1</sup> - ضيف أحمد: تأثير تكنولوجيا الاتصالات على إدارة التغيير، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مجلد 01، العدد 04، نوفمبر 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، ص 40.

<sup>2</sup> - عمار محمد زهير تيناوي: دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات MTN & Syriatel، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 38-39.

<sup>3</sup> - ضيف أحمد: المرجع السابق، ص 122.

التي حققت مساهمة فاعلة في أداء الوظائف الإدارية سواء من حيث الخزن الهائل للمعلومات ومعالجتها من جهة أخرى، والاتصالات الالكترونية وإدارة الملفات، وحل المشكلات التقليدية.<sup>1</sup>

- الشبكات Network: وهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدمها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وتستخدم هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: توفير الاتصال بين الأشخاص والوصول للمعلومات عن بعد والتجارة الالكترونية وتخفيض المصروفات ومشاركة الموارد وغيرها، وهناك عدة أنواع من الشبكات منها:

#### الشبكات المحلية (LAN) Local Area Networks

هذا النوع يعد الأكثر شيوعا يغطي مسافات قصيرة يستخدم هذا النوع من الشبكات لربط أجهزة الحاسب وملحقاته ضمن مبنى واحد أو مكتب واحد أو بناية كاملة أو مجموعة من البيئات المتقاربة في مجمع معين. وعلى شبكة اتصال تتكون من مجموعة حواسيب شخصية مربوطة معا بواسطة خطوط اتصال يسمى بالخدوم Client-serveur .

تتراوح سرعة تحويل البيانات من 10 ميغا بايت إلى 100 ميغا بايت حسب نوعية المواصلات والتكنولوجيا المستخدمة في التشبيك ويصل عدد الحواسيب بالشبكة المحلية 1000 حاسب.<sup>2</sup>

#### شبكة المنطقة (MAN) Metropolitan Area Network:

تستخدم مثل هذه الشبكات لتغطية مجموعة مباني أو مدينة بأكملها وقد تتكون من مجموعة من الشبكات المحلية وهي أسرع من الشبكات الأخرى وتستخدم عادة كابلات الألياف الضوئية لربط محاور هذه الشبكة .

#### الشبكات الواسعة (WAN) Wide Area Networks :

وتستخدم هذه الشبكات لتغطية منطقة جغرافية واسعة وقد تشمل الدول والقارات بحيث تمكن المستخدمين من تبادل المعلومات والاتصال دوليا. ترتبط أجهزة الحاسوب من خلال خطوط متخصصة واتصالات عبر الأقمار الصناعية يطلق عليها اسم شبكات نقل البيانات العامة.<sup>3</sup>

وتصنف الشبكات حسب استخدامها في المؤسسات وهي شبكات خاصة بالمؤسسة فقط وهناك نوعين أساسيين من هذه الشبكات وهما:

<sup>1</sup> - ضيف أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> - إبراهيم بخي: دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 28.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 166.

1- الشبكة الداخلية **Intranet**: تعرف الشبكة الداخلية أو الانترنت على "أنها شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت وكل أدواتها"، فهذه الشبكة صممت لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية، وأمن أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة التي يتم تنفيذها في مقر الشركة.

وتمتاز شبكة المؤسسة الداخلية بتوفيرها للوقت والسرعة والاقتصاد في تكاليف الحوسبة، توفير الاستقلالية والمرونة وأخيرا تكوين بنية شبكية متكاملة لإدارة وتنفيذ أنشطة الأعمال وضمان الانتقال إلى الإدارة الالكترونية والتجارة الالكترونية .

2- الشبكة الخارجية **Extranet**: على عكس شبكة الانترنت التي تقوم بتجهيز العاملين في داخل المنظمة باحتياجاتهم من المعلومات فإن شبكة الاكسترانت تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المنظمة من المجهزين الزبائن وحملة الأسهم.

إذن هي شبكة صممت لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمة. الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال . تستخدم تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، لأن هذه الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام كما هو الحال في شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

- الانترنت **Internet**: تمثل شبكة الانترنت لشبكات الحاسب والتي تنتشر في معظم أنحاء العالم وهي كلمة مشتقة من Network National Inter وهذه الشبكة تعتبر أكبر أداة للاتصال والمعلوماتية وتقدم هذه الشبكة المعلومات في كل أو معظم الأنشطة المختلفة .

فهي نظام عالمي لدمج شبكات الحواسيب المتصلة به ، وتبادل الحواسيب وشبكات الحاسوب المعلومات وذلك بالاتصال ببعضها البعض باستخدام بروتوكول (TCP/IP) بروتوكول التحكم بالإرسال وبروتوكول الإنترنت تتصل الحواسيب مع بعضها البعض من خلال شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويمكن استخدام الإنترنت في إرسال الخطابات الإلكترونية ونقل الملفات كما أنها تمثل مداخل للوصول للمعلومات على الشبكة الدولية وتتمثل خدمات هذه الشبكة فيما يلي:<sup>2</sup>

- البريد الإلكتروني **E-mail**: إن برنامج البريد الإلكتروني هو وسيلة عالية المستوى لإرسال واستلام الرسائل، لقد أصبح من أكثر وسائل الإتصال إستخداما في يومنا الحاضر، سواء على مستوى الأفراد أو

<sup>1</sup> -قادة دليلية: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر،، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011، ص 110-111.

<sup>2</sup> -قري في سارة: "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء المهني لدى العاملين في المؤسسات العمومية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 29.



المؤسسات، ويعتمد استخدام البريد الإلكتروني على وجود أجهزة حواسيب شخصية مربوطة مع بعضها من خلال نظام شبكات معينة وبرنامج معين، ويعتبر البريد الإلكتروني من أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت، حيث يشير إلى مجموعة الرسائل التي يتم إرسالها من خلال جهاز حاسوب إلى آخر حول العالم، وتتضمن هذه الرسائل كل شيء ابتداء من الملاحظات العرضية وحتى الرسائل متعددة الوسائط، وقد انتشر استخدامه بسبب قلة تكلفته.<sup>1</sup>

- مواقع إلكترونية Electronic Sites: المواقع الإلكترونية عبر الإنترنت عبارة عن صفحات مبرمجة بأي لغة من لغات الويب حيث تمكن الشخص من استخدام حيز معني على الشبكة لقاء تكلفة قليلة ولمدة معينة، وبإمكان المستخدم عرض المعلومات التي يريدها على هذا الموقع سواء كانت أمور تسويقية أو تعريفية أو علمية بما في ذلك الوسائط المتعددة، ومن أنواع هذه المواقع:

- مواقع ستاتييك: وهي مواقع عادية تحوي صفحات ثابتة لا تتغير إلا برمجيا بتغيير الكود الخاص بالصفحات وتقوم بعرض البيانات بشكل ثابت وهي الأقل استخداما على الإطلاق.

- مواقع تفاعلية: هي مواقع تحوي صفحات انترنت تفاعلية تقوم بعرض البيانات من خلال قاعدة بيانات تستورها الصفحات لعرضها للمستخدمين وهي الأكثر استخداما.<sup>2</sup>

(هاتف وفاكس الإنترنت: الإنترنت ليست مجرد تقنية أو شبكة لإرسال البريد الإلكتروني أو الإبحار فيالويب، فالإنترنت تحولت إلى وسيلة اتصالات كونية منخفضة التكلفة، تساعد في إرسال الفاكسات، واسترجاع البريد الصوتي، ونقل المحادثات باتجاهين، فباستطاعة المؤسسات اليوم استخدام الإنترنت للحصول على خدمات الهاتف، والبريد الصوتي، والفاكس.<sup>3</sup>

- النشر على الويب: يعتبر النشر على الويب أداة اتصالات إلكترونية غاية في الأهمية لأغراض تعاضد الأعمال، فبرمجيات التطبيق والخوادم، والبرامج الأخرى للنشر عبر الويب وتطوير الموقع الشبكي، صارت تمكن المؤسسات من نشر أي تقرير أو وثيقة على المواقع الشبكية للإنترنت والإنترنت والإكسترنات لمشاهدتها والتعليق عليها، كما يمكن بث رسائل وأخبار المشروع وإرسالها إلى صناديق البريد الإلكتروني،

<sup>1</sup> -د/عوض منصور أ/جمال سليمان: البريد الإلكتروني مع النوافذ، ط1، دار البشير، عمان الأردن، 1996، ص16.

<sup>2</sup> -يوسف صالح الجري: تصميم المواقع الإلكترونية، ط1، متاح على الرابط :

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-HTML-CSS->

PHP-JOOMLA-SEO-pdf ص10

<sup>3</sup> - فاروق سيد حسين : الأنترنت الشبكة العالمية للمعلومات، دط، الدار الجامعية المصرية، القاهرة -مصر ، 1997، ص41.

وعليه فإن النشر عبر ويب الإنترنت قد أصبح أسلوباً أكثر كفاءة وفعالية للاتصال والتواصل بين الأفراد والمؤسسات بالمقارنة مع الطرق الورقية السابقة، حيث أضاف بعداً جديداً لعملية النشر، فبالإضافة إلى كون المادة مقروءة، فإن يتميز بإمكانية التعامل مع كم هائل من المعلومات بسهولة إمكانية وضع روابط معلومات إلكترونية متعددة وسهولة تعديل وتحديث المحتوى<sup>1</sup>.

#### - قواعد البيانات. Base Data

وهي مجموعة من البيانات تجمع بينها علاقات منطقية يسهل تخزينها واسترجاعها بغرض استخدامها أو تعديلها أو الإضافة عليها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل المستخدمين عند الحاجة، ويؤدي استخدام قواعد البيانات إلى تحقيق مجموعة من المزايا مثل عدم تكرار البيانات وزيادة إمكانيات اقتسام البيانات وتحقيق رقابة أكثر فاعلية والمحافظة على ثبات وتناسق البيانات وتوحيد المعايير المتعلقة بالبيانات.<sup>2</sup>

الموارد البشرية: وتتمثل بأنواع القوى العاملة في المنظمة بدأ من المدراء ومرورا بالعاملين المتخصصين في تنفيذ عمليات جمع البيانات و تحليلها، و مصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات وانتماء بعمال الصيانة سواء ما يتعلق منها بصيانة البرامج ام بصيانة الاجهزة، اذ تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير على الفكر البشري مما يكسبها اهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية، و بناء ما يسمى برأس المال الفكري القابل للتكيف الى ما لا نهاية مع الظروف والتكنولوجيات المتغيرة باستمرار.

وتزداد أهمية الموارد البشرية بإزدياد المعلومات المتوفرة لدى المنظمة في اتخاذ قراراتها، مما يتطلب منها الاهتمام بجانب مهم و كبير في كيفية تحويل هذه المعلومات الهائلة الى معرفة، وتحديد اماكن الاستفادة منها، وهذا بدوره يتطلب انظمة وتكنولوجيا معلومات متقدمة للاقسام وكافة المكونة منها للمنظمة بشكل يسمح لها بالترابط المنطقي الذي يقود الى تكامل المنظمة كأنها نشاط واحد يؤديه فرد واحد.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

أهم ما يميز تكنولوجيا الاتصال هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج .

ومن أبرز الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا الاتصال ما يلي :

<sup>1</sup> - د/منبر طبي: مرجع سبق ذكره، ص 169.

- عامر قندلجي و ابراهيم السامرائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، دط، مؤسسة الوراق، عمان بالأردن، 2002، ص 19<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> - عمار محمد زهير تيناوي: مرجع سبق ذكره، ص 39.

أنها تتميز بالسرعة في معالجة المعلومات وبذاكرة أنظمة معالجة مكانية التفاعل مع أنظمة معالجة المعلومات ذات قدرات تخزينية هائلة وبالغة ، لقد أدى استعمال تكنولوجيا الاتصال إلى انخفاض تكلفة استقبال ومعالجة وتخزين المعلومات وجعلها بأشكالها اللفظية والرمزية في متناول الجميع وبدرجات متفاوتة .

تحصل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها على مجموعة من الأجهزة الالكترونية والاتصالات السلكية واللاسلكية والأقمار الصناعية وشبكة الانترنت والهواتف النقالة الذكية وغيرها من الأجهزة.

التكامل والاندماج: أي بين كافة وسائل الإعلام الجماهيري وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فمع تطور الحاسبات وشبكات الهاتف وشبكات المعلومات، واستخدام تكنولوجيا البث الفضائي، ظهرت تكنولوجيا الاتصال متعدد الوسائط وتكنولوجيا الاتصال التفاعلي بتطبيقاتها المختلفة وأشهرها شبكة الأنترنت .  
(التفاعلية: ساهمت هذه الخاصية في ظهور نوع جديد من منديات الاتصال والحوار الثقافي المتكامل والمتفاعل عن بعد مما يجعل المتلقي متفاعل مع وسائل الاتصال تفاعل ايجابيا ففيها يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الادوار ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ المشاركين بدل من مصادر وتكون ممارسة الاتصال مع المتلقي ثنائية الاتجاه تبادلية .

الاجماهيرية : وتعني أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي، وتعني أيضا درجة تحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها.<sup>1</sup>

(الانزامية: إن عمل وسائل الاتصال الحديثة بتكنولوجياتها المتقدمة والتي مكنتها من العمل الدائم والمستمر على مدار 24 ساعة يوميا، تعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم والتي تتطلب من كل مشارك أن يستخدم النظام في الوقت نفسه مثال في البريد الإلكتروني يمكن توجيه الرسائل في أي وقت بغض النظر عن تواجد المتلقي للرسالة في وقت معين .

القابلية الحركية: وبالشكل الذي يتلائم وظروف مستهلك هذا العصر الذي يتسم بكثرة التنقل والتحرك عكس مستهلك العقود الماضية الذي اتسم بالسكون والثبات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد زاهر: تكنولوجيا التعليم وتصميم وانتاج الوسائل التعليمية ، الطبعة الأولى ، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1997، ص 19-20.

<sup>2</sup> - مصطفى عوفي وزينب عمراني: الهوية الوطنية في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 4 ، جامعة باتنة ، الجزائر، 2012، ص 29.

قابلية التحويل: وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط لأخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس حيث يمكن استخدامها والاستفادة منها في أي مكان دون الحاجة إلى التواجد في مكان ثابت، ولا إلى معدات كثيرة من أجل الاتصال أو التشغيل كما هو الحال في أنظمة التيليتكس التي تقدم خدمات ورسائل مطبوعة والتي أصبحت تتميز بالتعدد والتنوع وبرز هذا في أنظمة الدبلجة والترجمة للمواد المرئية<sup>1</sup>.

قابلية التوصيل والتركيب : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر لاعتن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

الشيوع والانتشار : تغلغ وسائل الإتصال حول العالم، وداخل كل طبقة اجتماعية، فتكنولوجيا الإتصال تتجه من الضخم إلى الصغير ومن المعقد إلى البسيط ومن الأحادي إلى المتعدد مثل الكمبيوتر الذي تميز في أجياله الأولى بالضخامة والعمليات المحددة ليصبح فيما بعد صغيرا وفي متناول الشرائح ومتعدد الوظائف والخدمات، وهو ما يطلق عليه اسم MultiMedia

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

التعقيد وكثافة الاستخدام : تكنولوجيا الاتصال وبالذات المتقدمة منها تتسم بكثافة استخدام رأس المال والتعقيد الشديد وارتفاع التكلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شطاح: قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والإيديولوجيا، دط، دارالهدى، الجزائر، 2006، ص26.

<sup>2</sup> - محمد علم الدين: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، دط، دار الرحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص179-180.

## المبحث الثاني: هيكلية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

أصبحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهم المجالات التي تعتمد عليها المؤسسات في جميع أعمالها دون سواء وهذا لما توفره من مزايا وخصائص ووظائف هامة تسهل نشاطها فهي بعبارة سلاح ذو حدين له إيجابيات وسلبيات.

## المطلب الأول: وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

تعدد وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة على النحو التالي :

1. وظيفة إنتاج المادة الإذاعية والتلفزيونية والصحفية: بعد أن أدرج الكمبيوتر في بنية العملية الإنتاجية أصبح كل العمل يتم الكترونيا حيث أسهم الكمبيوتر في إنشاء قواعد المعلومات والانترنت والتصوير الالكتروني والتصوير الرقمي الالكتروني، والأقمار الصناعية، والمساحات الضوئية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والألياف البصرية.... الخ.

2. وظيفة معالجة المعلومات رقميا سواء مادة مكتوبة أو مصورة أو مرسومة والمقدم منها في المحتوى البرامجي للراديو والتلفزيون أو عبر صفحات الصحف أو من خلال النشر الالكتروني، Digital Durkroom فان هناك العديد من البرامج التي تتعامل وتعالج مثل هذه المعلومات.

3. وظيفة تخزين المعلومات واسترجاعها، باستخدام الأقراص المدمجة في توثيق أرشيفاتها ووثائقها، وهي تساعد في البحث عن المعلومات واسترجاعها بشكل سريع وملائم.

4. وظيفة نقل وتوزيع المعلومات عبر الفاكس والأقمار الصناعية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والشبكات للرقمية، وشبكات الألياف والكابل.... الخ.

5. وظيفة العرض حيث تقوم أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الرقمية الشخصية appliances personal Digital بعرض المعلومات عند طلبها في أي وقت.<sup>1</sup>

كما أنه هناك باحثين صنّفوا وظائف تكنولوجيا الاتصال حسب مراحل التحول لعل أهمها تتمثل في :

<sup>1</sup> - د. حسن علي محمد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ط2، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006، ص18 ص19.

1. التحول من الصوتي إلى الرقمي : انقلب الوضع فأصبحت الشبكات تصمم لنقل البيانات أما المكالمات الهاتفية فهي عملاً ثانوياً لها، حيث أدى نقل البيانات رقمياً إلى تحسن مستوى الخدمات خاصة بعد العمل على تقليص حجم وتخفيف وزن معدات الاتصال. 2. التحول نحو الرخيص المتاح دوماً : عندما انتشر استخدام التكنولوجيا الرقمي في الأجهزة الإلكترونية فإن ذلك أدى إلى تصغير المعدات ووفرها وبالتالي رخصها.

3. التحول من الإلكترون إلى الفوتون : في الماضي كانت الإشارة الهاتفية تنتقل عبر الأسلاك النحاسية كتيار كهربائي ضعيف إلى أن تطورت وتم اختراع الألياف الضوئية، وهكذا تم استبدال تيار معرض لتشويش بتيار جسيمات الضوء النقي وهو الفوتون.

4. التحول من الخاص إلى العام و من المتنوع إلى المتكامل: هناك مسار متاح يربط بين نقطة الأصل ونقطة الهدف دون الالتزام بمبدأ النقل عن طريق أقصر مسار بينهما ، فهذا النظام المتكامل لا يفرق بين البيانات التي ينقلها سواء كانت مكالمات هاتفية أو رسائل فاكس أو بيانات كمبيوتر فكلها بالنسبة له سلسلة من البيانات الرقمية يتم توجيهها عبر مسارات الشبكة إلى أن تصل إلى غايتها.

5. العمل على التحول من السلبي (أحادي الاتجاه) إلى التجاوبي (ثنائي الاتجاه) : معظم نظم بث المعلومات تنقل المعلومات في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل إلى أن ظهرت مرافق معلومات تعمل على ثنائي الاتجاه مثل شبكات الفيديو تكسوبالتالي أصبح من الممكن تبادل الرسائل مع مراكز المعلومات.

6. التحول من الثابت إلى النقال : أصبح من الممكن أن يحمل معه الإنسان معلومات وبيانات كثيرة وبرامج وملفات أينما ذهب من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة مثل الهاتف النقال، الكمبيوتر المحمول.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استخدامات وأهداف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

تملك تكنولوجيا الاتصال الخصائص الكافية التي جعلت منها تتبوأ أهمية كبيرة في المؤسسة مع اعتبارها ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة والوقت ما يحقق للمؤسسة تعظيم قيمتها، وتحقيق أهدافها المرورية والاستراتيجية، وفيما يلي تتمثل أهداف تكنولوجيا الاتصال :

• التخفيض من الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية وتحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة والعمل مع فرق خارجية.

<sup>1</sup> -د/حديد يوسف .براهمة نصيرة: تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الجزائرية،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد17، ديسمبر2014، جامعة جيجل الجزائر، ص262ص263.



- وسيلة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة ، وتطوير الخدمات والمنتجات وتسمح بتقديم خدمة للزبون.
- ركيزة الإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة، ميزة تنافسية... الخ .  
إنشاء علاقات مثالية مع الموردين و انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تعريف وتسويق المنتجات العالمية والتعاملات .
- وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.<sup>1</sup>  
أما أهم الأهداف التي تعود بالفوائد على المنظمة تنحصر في:
- خلق بيئة و ثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة .
- تحقيق ذاتية التدريب و تعلم المهارات المطلوبة.
- تدريب أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية .
- سرعة نشر الأخبار و التعليمات .
- الحصول على أفضل الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة في الشبكة.
- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية، لمختلف التطبيقات داخل التنظيم .
- تمكين أعضاء المؤسسة بالحصول على المعلومات من أي مكان متواجدين فيه .
- تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة (زبائن ، موردين....) .
- إتاحة قاعدة بيانات تحوي حجم هائل ومهم من المعلومات، للتسيير العملي للأنشطة (تسيير المخزونات، إدارة مبيعات.... الخ)
- كما تعتبر تكنولوجيا الإتصالات من الأدوات القوية للمشاركة في السوق العالمية، وتشجيع المسؤولية السياسية، وتحسين توفير الخدمات الأساسية، وتعزيز فرص التنمية، ولكن بدون سياسات متجددة لهذه التكنولوجيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زرزار العياشي-عياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة و دورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص35.

<sup>2</sup> - د.وهيبة عيشاوي: تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، مجلد 07 ، عدد 27، الجزء الأول، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017، ص100.

المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية والايجابية تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

ويمكن تحديد مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة ف الجوانب التالية:

مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها, وخدمات التعليم والتثقيف, وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمؤسسات, حيث من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة.<sup>1</sup>

لكن مما لا شك فيه تكنولوجيا الاتصال سلاح ذو حدين لها سلبيات كذلك كما لديها ايجابيات ويمكن توضيح هذه النقاط في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - منصر هارون: تكنولوجيا الاتصال الحديثة " المسائل النظرية والتطبيقية " محاضرات جامعية. ط1, دار الامعية للنشر والتوزيع . قسنطينة, 2012, ص 16.

الإنعكاسات السلبية والإيجابية لتكنولوجيا الإتصال الحديثة.

الايـجابيات	السـلبيات
<p>✓ الابتكار والتجديد دون انقطاع للبقاء في الخدمة والمحافظة على الحصص السوقية.</p> <p>✓ المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون وبناء علاقة وظيفية بين المؤسسة وزبائنها.</p> <p>✓ زيادة قيمة المنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها وخاصة في ظل حدة المنافسة بين المنظمات.</p> <p>✓ تحسين إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>✓ السرعة والدقة في العمليات الإدارية.</p> <p>✓ تنمية العمل من خلال توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية وتهتم بتعريف الأفراد مما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.</p> <p>✓ خلق درجة من التوافق بين ظروف المنظمة وبين ما هو عليه العالم الخارجي من تطورات وتغيرات.</p> <p>✓ إنشاء موقع خاص بالمؤسسة والموظفين يسمح لهم بمزاولة العمل فيما بينهم .</p>	<p>✓ عرقلة الإبداع للعمال والموظفين بالمؤسسات .</p> <p>✓ ضخامة التكاليف في عملية اقتناء هذه التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة أدى إلى إرهاق ميزانية المؤسسة .</p> <p>✓ إحداث فجوة بين الشركات والمؤسسات الكبيرة العملاقة والمتوسطة والصغيرة وتخلى ذلك في وجود خلل في المنافسة داخل السوق.</p> <p>✓ فقدان بعض الوظائف خاصة منها ما يستمر يدويا .</p> <p>✓ تفاقم عنصر الإلتزام بين زملاء العمل نظرا لما أدخلت التكنولوجيا قنوات للتواصل دون الحاجة إلى التواجد داخل نطاق واحد.</p> <p>✓ عدم توفر خاصية التواصل وجها لوجه بين الأفراد والمؤسسة .</p> <p>✓ وجود صعوبة الإستخدام وكيفية التعامل خاصة لمن مستواهم ضعيف ومتوسط .</p>

جدول رقم 1 : إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الإتصال الحديثة (من إعداد الطالبة).

وبما أن الجانب الايجابي له دور فعال في محيط المؤسسات ويشمل جميع مرافقها يتبادر لنا وعموماً بأن أهم المزايا تتخلص في أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعاد ثلاثة هي:

➤ **البعد الزمني:** حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين الزمن الإعلامي، والزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية.

➤ **البعد المكاني:** حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات أو لنقلها كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت.<sup>1</sup>

➤ **البعد الخاص بعلاقة المتلقي بالوسيلة:** حيث أتاحت ثورة الاتصال للمتلقي درجة من التفاعل الايجابي مع الوسائل التكنولوجية كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمتلقي من اختيار البرامج.

وأمام مزايا وسلبيات تكنولوجيا الاتصال يستلزم على المنظمات وضع تخطيط برامج للاستفادة منها مع التركيز على تفادي سلبياتها أو التقليل منها، ومحاولة بلورت الايجابيات على نطاق واسع لكل من نشاطها وعملياتها وأساليبها واستراتيجياتها.

#### المطلب الرابع: تكنولوجيا الإتصال الحديثة ودورها في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة .

- تعد تكنولوجيا الإتصال الحديثة عنصر ومورد فعال لتحقيق التواصل والتفاعل بين الأفراد وبدورها تسهم في إنشاء علاقات تعاونية تساعد على القيام بأدوارهم بكل سهولة وبمهارة عالية.
- تحفز تكنولوجيا الاتصال الحديثة كل أفراد المؤسسة على استخدامها ومحاولة التحكم والتكيف بها من أجل القيام بوظائفهم.
- تهدف تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تسهيل عمليات الاتصال وصب المعلومات بطرق محضا وسلسة ومفهومة وبسرعة كبيرة .
- تسهل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أفراد التنظيم ربح الوقت وكذا القيام بأعمالهم حتى خارج العمل.

(1)- بومعقودة ياسمينه-معيفي شريفة: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة كاملة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال في التنظيمات جامعة تبسة، 2014، ص20.

(2)- مهية زينب: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: الإعلام والاتصال في التنظيمات، جامعة الشيخ العربي التبيسي تبسة، 2019-2020، ص110.

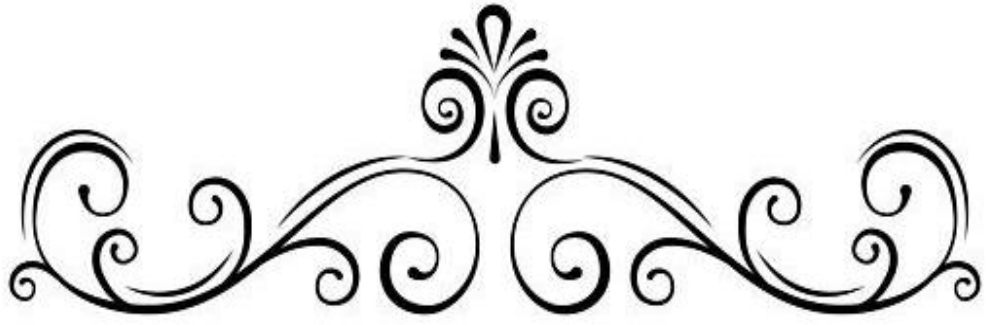
- قد تؤدي هذه التكنولوجيا إلى تحسين أداء المهام الرسمية وغير الرسمية وذلك راجع للقيام ببرامج التكوين والتدريب على استخدام مثل هذه الوسائل مما يرفع من مهاراتهم.
- تلقى هذه التكنولوجيات صعوبة نوعاً ما في استخدامها نتيجة عدم الخبرة وكذا التركيز على بداية استخدامها والاعتماد عليها في الأونة الأخيرة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - حورية صديقي، حسين حميدة:، مرجع سبق ذكره، ص393.

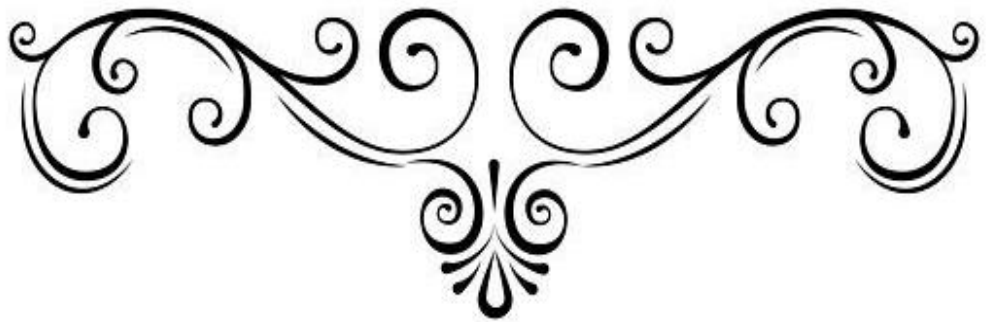
## خلاصة الفصل:

من خلال ما استعرضناه وما تم التطرق إليه لماهية تكنولوجيا الاتصال والتمعن في مختلف عناصرها يتبادر لنا بأن تكنولوجيا الاتصال لها أثر فعال على جميع مناحي الحياة الاجتماعية، الثقافية، العلمية، الاقتصادية.... الخ وغيرهم الكثير، فتكنولوجيا الاتصال ما هي إلا ثورة طالت كافة جوانب الحياة التي نعيشها، وكان لها تأثيراً كبيراً على تغيير حياتنا للأحسن، وجعل أمورنا تسير بشكل أسرع.



## الفصل الثاني:

### التغيير التنظيمي





تمهيد:

من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحداثته، في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها من أجل ضمان الإستقرار والتلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير. وهذا ما يتطلب منها تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها بالإستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

لهذا ستتم معالجة التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي .

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي .

المطلب الثالث: أنواع وأشكال التغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: مستويات التغيير التنظيمي .

المبحث الثاني: إستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي .

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: أساليب التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: عوامل التغيير التنظيمي وسيرورته بالمؤسسة.

المطلب الأول: العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: تكنولوجيا الإتصال وسيرورة التغيير في المؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة في القطاع البنكي الجزائري.

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

إن التطوير والتغيير التنظيمي يشتركان في بعض الصفات والأهداف فكلاهما يستهدف زيادة تحسين كفاءة وفعالية المنظمة لتحقيق بيئة صحية بها لتحسين قدرتها على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة متطلبات البيئة المحيطة، إلا أن التطوير هو وظيفة إدارية لكن التغيير أداة من أدوات الإدارة وسنوضح ذلك من خلال الآتي.

### المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي .

يعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من خلال البدائل المتاحة المخططة، ومن الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تحقيق أثره على المنظمة والموظفين.

تعريف التغيير التنظيمي: عرف التغيير على أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها كما قد يتناول المنظمة ككل .

ويعرف أيضا بأنه عملية إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة، وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره، تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر<sup>1</sup>.

فهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط وأساسيات أو الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا الأداء، وذلك بغرض التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

حيث عرفه ستفن روبنس Stephen Robins على أنه: ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو التغيير على مستوى المهارات للأفراد بهدف التحسين في العمال والأداء، هذا ما يوضح أن التغيير هو عملية مستمرة تتم على مستوى بيئة المنظمة تمس الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وكذا مهارات الأفراد،

فالهدف من التغيير هو الانتقال إلى وضع تنظيمي أفضل من سابقه لتحسين أداء وكفاءة المؤسسة .

<sup>1</sup> - بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة وهران 2، 2015، ص13.

وحسب هارمل Hermel وبارتولي Bartoli فيقولان أنه من الممكن أن نعتبر أن مفهوم التغيير هو أكثر شمولاً بكثير من معظم المفاهيم الأخرى ذات الصلة به، لتوضيح ذلك والتوصل إلى تحديد مفهوم التغيير فقد عرفوه بأنه:

\* الإنشاء: ويقصد به تحقيق شيء لا وجود له حتى تلك الساعة.

\* التطور: أي أنه سلسلة من التحولات تسير في نفس الإتجاه وفق تدرج بطيء أو بشكل خطوات متتالية:

\* الابتكار: ونعني بها إدخال شيء جديد لايزال مجهول.

\* التعديل: أي العمل على تغيير شيء دون تبديل جوهره .

\* الحركة: وهي خاصية التحرك أو التغيير .

\* الطفرة: أي التغيير السريع والتأثير الدائم.

\* التحول: وهو المرور من شكل أو عمل إلى آخر أي إعطاء شكل آخر.<sup>1</sup>

\* التكيف: تعديل على هيئة معينة بحسب الظروف الداخلية والخارجية.

إذن فالتغيير التنظيمي يعتبر إستجابة مخططة من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتطبيقي بين اللحظة وأخرى، ويحتاج التغيير إلى تضافر الجهود الفردية والجماعية لتحقيق نتائجه مشبعة لحاجات المنظمات ويستهدف التكيف مع البيئة الإجتماعية الخارجية بطريقة أفضل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي .

يمكن القول بأن الأساليب الإدارية الحديثة رغم تعددها إلا أنها جميعاً تتناول مثلث التغيير بعناصره الثلاثة وهي العاملين والمؤسسة والعملاء (الزبائن) وهي على النحو التالي:

1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين: تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحقق المؤسسة، فالفرد تخلق لديه الرغبة في التجديد والإبداع وكذا تنمي لديه القدرة على الابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن علي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>2</sup> - عمر أحمد أبو هاشم الشريف: الإدارة الإلكترونية، عمر أحمد أبو هاشم الشريف: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، عمان-الأردن، ص229.

<sup>3</sup> - سامية خبيزي: التغيير التنظيمي وفعالية الإتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال مؤسساتي، قسم الإتصال، جامعة الجزائر 3، 2017، ص26

- أي أن العاملين يريدون وظائف تجدد مهاراتهم وتنمي شخصياتهم ولكن الأعمال تغلب عليها طابع البساطة والروتين فتصبح مملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل ويحد من فرص التنمية واتساع خبراتهم.

- أيضا يطالبون بالمساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تصنع الحواجز الإجتماعية بين المراكز الوظيفية.<sup>1</sup>

- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية مازلت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى .

- ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وهي قابلة للتأجيل .

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء: التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، ولذلك احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، واختصارا يريد الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشرك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.

3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة: يساعد التغيير على مواكبة المؤسسة للمستجدات والتكيف مع متغيرات البيئة الجديدة وتطوير العمل واستخدام تكنولوجيات حديثة، وكذا تحسين أداء المؤسسة مما يصل بها إلى مستويات أعلى من القوة والكفاءة ويضمن بقائها وإستمرارها.<sup>2</sup>

أي أن المؤسسة لكي تكون متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، وال فشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصحيح الأخطاء، واكتشاف أسباب

<sup>1</sup> - زكرياء الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص32.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص32.

التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة لذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير.

### المطلب الثالث: أنواع وأشكال التغيير التنظيمي.

يمكن تقييم أنواع التغيير التنظيمي على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير في الأنواع التالية:

- التغيير على مستوى المؤسسة: ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول إذ أنه يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال إستخدام المسوحات لواقع التنظيم وإجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية.
  - التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشمل هذا النوع على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط إتخاذ القرار وتحليل الأدوار وإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف .
  - التغيير على نمط العمل الفردي: يتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة و الإستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل المشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
  - التغيير في العلاقات الشخصية: يتم من خلال التخطيط السليم للعمل على إعتبراره مهنة يشغلها الفرد مدى حياته، وكذلك إستخدام التدريب المختبري وجماعات الواجهة<sup>1</sup>.
- أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسات فهي تحتاج إلى إدخال مدخلات جديدة للحفاظ على التنظيم وتحسين أدائه وهنا لا بد من معرفة أشكال التغيير التي تواجه منظمات العمل وتتمثل هذه الأشكال في :

<sup>1</sup> - محمد قاسم فريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات العمل ، ط5، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009، ص 361-362.

أشكال التغيير التنظيمي.

- التغيير الشامل ويمثل كل التنظيم بكل جوانبه.
- التغيير الجزئي ويتضمن إحداث تغييرات جزئية مثل تغيير الآلات والأجهزة .
- التغيير المادي أي إحداث تغييرات في بيئة العمل .
- التغيير المعنوي وهو إحداث تغيير في سلوك العاملين وروحهم المعنوية .
- التغيير السريع وهو يعتمد على الفترة الزمنية التي يحتاجها أي نوع من التغيير.
- التغيير التدريجي وهو تغيير يحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

الشكل رقم (1): يمثل أشكال التغيير التنظيمي

(مخطط من إعداد الطالبة)

المطلب الرابع: مستويات التغيير التنظيمي .

إن إختيار المستوى الذي يتم ويبدأ من خلاله التغيير يعتبر من أصعب القرارات التي تتخذها الجهات المسؤولة عن إحداثه وعليه فإن التغيير التنظيمي<sup>1</sup> يمر بعدة مستويات نذكر منها ما يلي:

1. المستوى الأول: إعطاء شكل وتوقع للمستقبل .

2. المستوى الثاني: تحديد فروع النشاط والإختصاصات الأساسية .

3. المستوى الثالث: التغييرات الهيكلية للعمليات.

<sup>1</sup> - مرزوق نسيمة: مرجع سبق ذكره ، ص 59.

مستويات التغيير التنظيمي



الشكل رقم (2) : يوضح مستويات التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة



### المبحث الثاني: إستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.

تسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين عليها من أجل ضمان بقائها، أن تضع إستراتيجيات للتأقلم معه. حيث تنظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاحها وتميزها تنافسياً.

### المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي .

هناك جملة من الأسباب والدوافع التي تأخذ بعنصر التغيير من مستوى طامس خفي إلى مستوى علني مرئي حيث تنقسم دوافع التغيير التنظيمي إلى نوعان وهما :

➤ الأسباب الداخلية: وهي المسببات الناشئة من داخل المؤسسة والتي تهدف إلى حمايتها ومن بينها:

- -توجهات القادة نحو التغيير لإحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمؤسسة.
- نمو المؤسسات يفرض عليها ضغوطاً لمراجعة أساليب إدارتها، فانضمام أفراد جدد ينتج حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.<sup>1</sup>
- طموحات الموظفين وحاجاتهم يعد دافعاً أساسياً لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد .
- كثرة المشاكل الداخلية كانهخفاض الحالة المعنوية للموظفين، كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية.
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والهروب من أداء الواجب بالإضافة إلى الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

➤ الأسباب الخارجية: وتلعب هذه المسببات دوراً كبيراً في التغيير التنظيمي، ومن أهمها :

- التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة وتوجه المؤسسات لتبني سياسة الإدارة الإلكترونية يفرض عليها ضرورة التغيير حتى تتمكن من البقاء والمنافسة والتكيف مع متطلبات الإدارة المعاصرة .

<sup>1</sup> - يوب أمال-بودبزة إكرام: أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر، ص 48، 47.

- القوى السياسية والقانونية والتي تفرض ضغوطا على المؤسسات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل نظرا لتغيير القوانين والأنظمة كإصدار تشريعات حكومية جديدة خاصة بالحد الأدنى للأجور.
- ضغوطات الجمعيات والاتحادات لتحسين ظروف العمل وأجور الموظفين وكذلك تغير نظرة المواطن اتجاه الموظف من عنصر غير مرغوب فيه إلى عنصر مسخر لخدمته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

يتطلب إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة إجراء عدة تغييرات في مجالاتها التنظيمية المختلفة منها التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي .  
وتتمثل مجالات التغيير التنظيمي:<sup>2</sup>

- التغيير في الأفراد: ويتمثل في تغيير المورد البشري القائم بالعمل والذي يعتبر أهم عناصر التغيير التنظيمي، ويمكن تغيير الأفراد بتفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تغييرها<sup>3</sup>.

ويشمل هذا التغيير ناحيتين :

- التغيير المادي للأفراد ويتمثل في الإستغناء عنهم أو إحلال بعضهم محل بعض.
- التغيير النوعي للأفراد برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكهم من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية ونظم المكافآت.

- التغيير في الممارسات(العمليات): يكون هذا النوع من التغيير في النشاطات والأداءات التي يمارسها الموظفين والعمال، داخل المؤسسة ويكون بتغيير في الأسلوب الأدائي للعمل وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.

- التغيير في التكنولوجيا: حيث تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات بغرض تخفيض التكاليف والإلتزام بالمواعيد مع الزبائن.

ويتمثل التغيير في التكنولوجيا في اقتناء وسائل حديثة (وسائل الإنتاج، وسائل الإتصال، تطوير وسائل المعاملات التجارية والمالية) وذلك من أجل البقاء في الصدارة أو البقاء في المنافسة .

<sup>1</sup> -يوب أمال-بودبزة إكرام: مرجع سبق ذكره ص48 .

<sup>2</sup> - عبد الصديق خيرة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته بالمنظمات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 02، المجلد 09، ، مخبر التشريعات حماية النظام البيئي، جامعة تيارت، الجزائر، جويلية 2020، ص 641.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه ، ص641.

- التغيير في ظروف العمل: قد يتطلب إحداث تعديلات في ظروف العمل بالمؤسسة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل وكافة العمليات الإدارية .
- التغيير في الهيكل التنظيمي: تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه إعادة التنظيم وذلك بإستخدام أساليب و تكنولوجيا عمل جديدة تغير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية والتغيير في الأنظمة الإجتماعية الفنية وكذا طبيعة الوظيفة ونطاق عمل الإدارة.

وعليه فإن التغيير في الهيكل التنظيمي يتمثل في تغيير هيكل للمؤسسة وهيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين العمال و- الأنظمة المتبعة في المؤسسة كنظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.<sup>1</sup> ويعني التغيير في الهيكل أيضا ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة .

### المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

إن الإستراتيجية المتبعة لدى المؤسسة هي التي تحقق التغيير النوعي لها ويعتمد نجاحه أو فشله على مدى إحداثه نظرا لتعدد الاستراتيجيات، ومن بين هذه الأخيرة نذكر ما يلي :

- إستراتيجية التغيير البنوي: يعتبر إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة مهما لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة مختلفة تماما عما كانت عليه، لأنه يجب التخطيط له بعناية، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنوي يمكن إتباع الاستراتيجيات القيادية التالية<sup>2</sup> :

-إستراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب من قبل أحد الأفراد القيادين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير .

-إستراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع بين الموظفين وبهذا يجب على قائد التغيير أن ينفذه محققا للإتحاد بين العاملين لكي يضمن خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> - عبد الصدوق خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 642.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 32.

- إستراتيجية الإكراه: هذه الإستراتيجية تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكن غير فعالة في المدى الطويل لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، لأن القائم على التغيير يمارس الضغوطات بسلطته، لأن اللذين يقبلون التغيير يكون قبولهم إما خوفاً من العواقب أو طمعا في الإمتيازات التي تعدهم بها الإدارة.<sup>1</sup>

- إستراتيجية التغيير المتدرج: تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخطط له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة، وعليه يمكن إعتداد إستراتيجيات فرعية لضمان نجاح هذه الإستراتيجية.

- إستراتيجية المشاركة المركزة: تكون درجة إلحاح التغيير بها عالية أي أن جميع من بالمؤسسة يجتهدون في الحصول على أسلوب التغيير دون حكر على المدير أو القائد فقط وذلك بمشاركتهم الحقيقية في نجاح عملية التغيير وإتباع نمط التشارك والتواصل.

- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراض أن المشكل الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فإنها تنظر لتكنولوجيا الإتصال الحديثة<sup>2</sup> على أنها العامل الأساسي الذي يقوم عليه التغيير، حيث تهدف إلى تصميم برامج تكوينية تركز بشكل رئيسي على تزويد الموظفين بالمؤسسة بالمعلومات الكافية عن كل ما هو جديد ودراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول لدرجة توافق مقبولة.<sup>3</sup>

يهدف دعم التغيير وإزالة العوائق الممكنة وتشجيعهم وتوزيع السلطة عليهم وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والأهداف التي يجب الإعتماد عليها في نشاط المؤسسة.

- إستراتيجية الإقناع الرشيد: يستخدم هذا الأسلوب من طرف قائد التغيير عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف لدى الأشخاص الغير مقتنعين أو الذين يبدون عدم رغبتهم في التغيير أو خوفه منهم، كذلك يكون بتنمية الولاء للتغيير الذي ينوي إحداثه، وبهذا يهدف إلى تغيير إتجاهات الفرد ومواقفه والعمل على إقناعهم التام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مرزوق نسيمية: مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> - زيد منير عبوي: مرجع نفسه، ص 32.

<sup>4</sup> - مرزوق نسيمية: المرجع السابق، ص 55.

### المطلب الرابع: أساليب التغيير التنظيمي.

إن تحديد الأسلوب الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعملية استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة وإحداث التغيير جرائها من الأمور المهمة لنجاحها وتخلق هذه العملية عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

- 1- الأسلوب التقليدي: تقوم المنظمة بالإستجابة إلى التغيير بعد حدوثه وذلك بتوافق الوضع الجديد ومرونة إصلاح الأنظمة المتبعة وتخفيف الأثار السلبية، لتمكنها من الإستفادة على كل ما أنتجه التغيير.
- 2- الأسلوب الحديث: يتطلب من المؤسسة نظام معلومات إستراتيجي يتيح لها إمكانية الحصول على البيانات والمؤشرات الدالة على التغيير ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد في إتخاذ القرارات حول الإستعداد لإحداث التغيير إذا كان له منفعة وعائداته تحقق فرص البقاء للمؤسسة أو تجنبه إذا تم تشخيص الوضع القائم بنتائج سلبية تعود بالسلب على المؤسسة.
- 3. أسلوب متدرج: هذا الأسلوب يكتسب أهمية كبيرة إذا ما إقترن ببرنامج واسع النطاق وغير محدود للتغيير حيث يقوم بإحداثه شخص أو إدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية قصيرة أو طويلة أي أنه تغيير خطوة بخطوة يكون مخطط له من قبل مسؤولين<sup>1</sup>، وذلك من أجل تحسين نشاط العمل ونقص النفقات وتنمية وتطوير الموظفين.
- 4. أسلوب التغيير الجذري: يتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ وله أثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث إنقلابات شاملة في إستراتيجية المؤسسة، وقد يتعلق الأمر بالبناء والتركيب الهيكلي للمؤسسة، إلا أن ذلك يحدث إلا في نطاق ضيق، فهذا الأسلوب تتبعه المؤسسات للبقاء والمنافسة وتحقيق المزيد من المكاسب.

<sup>1</sup> - مرزوق نسيمة: مرجع سبق ذكره، ص55.

### المبحث الثالث: عوامل التغيير التنظيمي وسيورته بالمؤسسة.

إن المؤسسة بحاجة إلى التعامل مع مختلف شرائح المجتمع سواء أفراد أو مؤسسات لأداء وظائفها وأنشطتها وتحقيق أهدافها ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التعرف لعوامل التغيير والتكيف مع الديناميكية البيئية لها، لذا تتطلب منها مرونة ومحاولة دائمة للإنتقال من وضعية إلى أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى التغيير التنظيمي.

رصدت الدراسات بأن عنصر التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمات هو جراء تناولها موضوع التكنولوجيا، حيث كان لها دور مهما بكلتا نواحيها تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات في إحداث وتفعيل عناصر عدة مثل التطوير والتغيير وهو أهمها، ومن العوامل المتفق عليها في هذا المجال ما يأتي :

(1) العولمة الاقتصادية: أي كسر الحواجز التقليدية في العمل و تفاوت مستويات قديمة خاصة مع تباين الثقافات السائدة في المجتمعات، حيث يرى الباحث Erancis cairn أن أكبر عاملين في نمو الاقتصاد العالمي هما الثروة المعلوماتية و العولمة .

(2) الاستخدام المكثف للعولمة: في العمليات الإدارية، و قد تمثل أساسا ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة و خبرات متنوعة من أجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب .

(3) التطور الكبير في بيئة العمل الحالية: و ما أدى إليه من تغييرات مهمة في بنية الأنشطة الاقتصادية وأساليب ممارستها.

(4) التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصاديا إجراءات تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر إرجاء العالم بحثا عن الكفاءة .

<sup>1</sup> - عمار محمد زهير التيناوي: مرجع سبق ذكره، ص36.

5) المنافسة المتزايدة التي أحيت الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقليل التكاليف، وأن استخدام التكنولوجيا يدعم انجازات مراحل الأعمال لتحقيق الأهداف التالية:

.زيادة كفاءة مراحل الأعمال.

..تخفيض تكلفة مراحل الأعمال.

.زيادة دقة البيانات المرتبطة بمراحل الأعمال.

.الوفرة الهائلة من المعلومات.

.الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

6) تعمل ثقافة تكنولوجيا المعلومات على تغيير الطبيعة الأساسية للمعرفة و المعلومات في المجتمع .

7) ثقافة تكنولوجيا الاتصال بأشكالها المختلفة و تنوعها الواسع و أجيالها المتعاقبة لها القدرة على تطوير أنماط الحياة والتعلم والعمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تكنولوجيا الإتصال وسيرورة التغيير في المؤسسة.

بما أن المؤسسة بحاجة إلى التعامل مع المؤسسات الأخرى ومع مختلف شرائح المجتمع لأداء وظائفها وأنشطتها وتحقيق أهدافها ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناسيان للبيئة، لذا تتطلب مرونة وتجديد إبداع تبادل وقابلية التطور والتغيير التنظيمي، إذن فالمؤسسات في محاولة دائمة للتغيير ويتلخص ذلك في محاولة الانتقال من وضعية إلى أخرى أي حجم المؤسسة، بنيتها، مشاريعها، تكنولوجياتها..... الخ .

فهذا يكون التغيير إستجابة لضرورة لعدة عوامل داخلية وخارجية محيطة بالمؤسسة يمكن حصرها في ما يأتي:

- تغيير الأفراد: يلعب الفاعلون داخل المؤسسة دورا كبيرا في سيرها أو عدم سيرها، فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يكونون من العوامل التي تؤدي بها إلى التغيير، فمثلا هناك أفراد يحالون إلى التقاعد، وآخرون ينهون مهامهم أو يرقون...الخ، وفي حالات أخرى يصبح

<sup>1</sup> - عمار محمد زهير التيناوي: مرجع سبق ذكره، ص36.



هناك أفراد ليست لهم أهمية، ذلك أنهم فقدوا المهمة التي يقومون بها أو تغيرت تدريجياً، أو ألغيت وظيفتهم نظراً للتطور التكنولوجي ومسايرة المؤسسة لاحتامية التغيير<sup>1</sup>.

- كبر حجم المؤسسة : فكل ما كان حجم المؤسسة كبير كل ما إنخفض مستوى
- إشباع حاجات الفاعلين ، الذي يؤدي بدوره إلى إرتفاع نسبة الغيابات مما يعقد عملية
- التنسيق لأن معظم الأعمال مترابطة بصفة كبيرة وبالتالي تصبح هناك سلسلة من المعوقات الإدارية داخل النظام في حد ذاته.
- البيئة الإقتصادية : تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغيير تأثر في عمل المؤسسة، فنمط العلاقة مع الحكومة وتغير القوانين والتشريعات تفرض على المؤسسة التغيير في سياساتها وأهدافها.
- تغيير منتج وطرق العمل : تسعى المؤسسة إلى التكيف مع بيئتها المحاطة بها نظراً لمتطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات وهذا لتحقيق فوائد إنتاجية في جميع المجالات والنشاطات، وقد لا يقف التغيير عند هذا الحد بل يشمل تغيير طريقة الإنتاج في حد ذاتها بإدخال تجهيزات جديدة .
- البحث عن تطوير المؤسسة : إن المؤسسة في محاولة دائمة لمواكبة كل ما هو جديد فيعيد التطوير من أكثر العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير، فهو يساعد البيئة المؤسساتية على تدفق المعلومات والأفكار البناءة، لإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور إلى الإنقاص من التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تفوق المؤسسات التي تعمل في مجال نشاطها.<sup>2</sup>
- التسارع التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي السريع يشترط على المؤسسة ضرورة التكيف وذلك من خلال الاعتماد على مؤهلات جديدة وكفاءات عالية وتدريب وتكوين ..... الخ ،

ويرى "جون بريتي " Pretti Marie Jean " أن للتطور التكنولوجي أثراً واضحاً خصوصاً في النقاط التالية:

· التدريب (تدريب الأفراد على التكنولوجيات الجديدة).

<sup>1</sup> - حورية بلعويدات:مرجع سبق ذكره،ص75 .

<sup>2</sup> - أندرو دي سيزلافي . مارك جي والاس :السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، دط ،الإدارة العامة،الرياض السعودية،1991،ص105.

· شروط العمل (تطور نظام توقيت العمل، وحسن تسيير الزمن).

· تنظيم العمل (الاستغلال العقلاني والجيد للموارد البشرية).

· نسق الاتصال (تخلق التكنولوجيا حاجات جديدة لتبادل المعلومات).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نموذج عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة في القطاع البنكي الجزائري.

بعد التقدم التكنولوجي من أهم التغييرات التي ساهمت في أحداث تحول جذري في أنماط العمل البنكي في عصر العولمة حيث اهتمت البنوك بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب الآلية، لعبة الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب الآلية، بغية خدمات بنكية مستحدثة في النظام وتطوير أدوات تقديمها بما يكفل انسياب الخدمات البنكية من البنوك، الأمر الذي يتواءم مع المتطلبات المعاصرة وفي هذا الإطار انتهجت الجزائر مجموعة من القوانين لمواكبة هذا التطور التكنولوجي ، حيث أصدرت قانون النقد والقرض الذي تناول أشكال ووسائل الدفع الحديثة الواجب تطبيقها في البنوك، إذ عرفت المادة 69 من الأمر رقم 11\_03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض وسائل الدفع لأنها الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقنية المستعمل، وتمثل وسائل الدفع في :

. البطاقات البنكية: **les cartes bancaires** تعرف البطاقات البنكية على أنها " عبارة عن بطاقة بلاستيكية مغناطيسية يصدرها البنك لصالح عملائه لاستعمالها بدل من حمل النقود" وهي بطاقة بلاستيكية مستطيلة الشكل تحمل اسم المؤسسة المصدرة لها شعارها توقيع حاملها وبشكل بارز على وجه الخصوص رقمها، اسم حاملها رقم حسابه و تاريخ انتهاء صلاحيتها.<sup>2</sup>

. بطاقة السحب الآلي: **casch card** وهذه البطاقة يصدرها البنك رغبة في عدم وجود زحام على شبك الصرف، حيث يمكن العميل على أثرها سحب مبالغ نقدية من حسابه ، وذلك خلال الفترة التي يكون فيها البنك مغلقا وتستمر هذه العملية على خطوات موضحة مع دليل الإرشاد من ثم يخرج الصراف الآلي فاتورة أو كشف بالأموال المسحوبة من قبل العميل كليتنا في تاريخ الإئتمان، كون العميل يسحب نقود من رصيد لدى البنك.

<sup>1</sup> - فؤاد القاضي: إدارة التغيير، دط، المطبعة العثمانية، القاهرة. مصر، 1995، ص 17.

<sup>2</sup> - خنفري خيضر. بورتيسة مريم:مجلة المستقبل الإقتصادي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات ، تجربة الجزائر بعض القطاعات أنموذجا، العدد الخامس، 03 ماي 2017، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس الجزائر، ص 236.

. بطاقة الدفع: Débit carte هذه البطاقة تسمح بسداد مقابل السلع و الخدمات حيث يتم تحويل ذلك من حساب العميل إلى حساب التاجر ، لذلك تعتمد هذه الطاقة على وجود أرصدة فعلية العميل لدى البنك، وبنك الوعاء بهذه البطاقة بطريقتين:

إحدهما مباشرة تتم بقيام المشتري بتسليم بطاقته إلى التاجر والذي يكبر البطاقة على جهاز للتأكد من وجد رصيد لهذا العميل بطاقته التاجر وهذا الأخير بدون البيانات الموجودة على البطاقة ويوقع عليها العميل.

- بطاقة الصرف البنكي: change carte تتيح هذه البطاقة لحاملها الشراء على حساب في الحال على أن يتم التسديد بصورة لاحقا، أي على حاملها أن يسدد قيمة مشترياته مباشرة بمجرد إرسال الفاتورة له ولا يتحمل جراء ذلك أي فوائد في الفار ما بين الشراء والسداد ، ولا تتجاوز فترة الانتماء فيها مدة الشهر حيث أن المحاسبة فيها تتم شهرية وفي حال تأخر العميل عن السداد خلال الفترة المحدد فإن البنك يحمله فوائد<sup>1</sup>.

. بطاقة الائتمان: crédit carte تمكن العميل من الحصول على سلع و الخدمات من محلات و أماكن معينة عند تقديمه لهذه البطاقة ويلزم البائع القديم الفاتورة الموقعة من العميل إلى البنك مصدر الائتمان فيسدد قيمتها له ، ويقدم له، ويقدم البنك العميل كشفا شهرية بإجمالي القيمة لتسديدها أو لخصمها من حسابه الجاري ، والمتعامل لا يدفع أي فوائد على هذا الائتمان في حال سدد خلال الأجل المحدد.

. النقود الإلكترونية الرقمية: La monnaie électronique يعرف صندوق النقد الدولي النقود الإلكترونية على أنها قيمة نقدية في شكل وحدات ائتمانية مخزنة في شكل إلكتروني أو في ذاكرة إلكترونية لصالح المستهلك.

. نظام المدفوعات: Régime de traitement de grande sommes (RTGS) يعرف نظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة "بأنه نظام يخص أوامر الدفع التي تتم ما بين البنوك باستخدام التحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع الفوري، المحقق من قبل المشاركين في هذا النظام "وهو نظام يخص ما يلي:

<sup>1</sup> - خنفرى خيضر. بورتيصة مريم:مرجع سبق ذكره، ص236.

- الأموال المحولة بين البنوك أو مع البنك المركزي، مما يسمح بتحسين طريقة تسيير السيولة والاحتياط الإجباري بتقليل المخاطر التنظيمية.
- المعالجة السريعة للمدفوعات التجارية والمؤسسات التي لها أهمية كبيرة نظراً لأنه يساهم في ترقية التجارة وتطوير الاقتصاد<sup>1</sup>.
- بطاقة الاعتماد : Les cartes accréditatives هي بطاقة الاعتماد هي بطاقة يصدرها إما تاجر أو هيئة مكلفة بمنح قروض الاستهلاك وتسمح لصاحبها بالحصول على خط اعتماد يستعمله كيفما شاء في حدود مبلغ محدد مسبقاً ويعاد تشكيلة بفضل التسديدات.
- نظام المقاصة الإلكترونية : يعتمد هذا النظام على المعالجة عن بعد لتسويات المعاملات فيما بين البنوك والمؤسسات المالية ويعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة بحيث تتم عملية المقاصة بصورة آلية بين البنوك بالاعتماد على الربط الشبكي فيما بينهما وهذا تحت إشراف وإدارة البنك المركزي.

<sup>1</sup> - خنفري خيضر. بورتيسة مريم: مرجع سبق ذكره، ص 238.

## خلاصة الفصل :

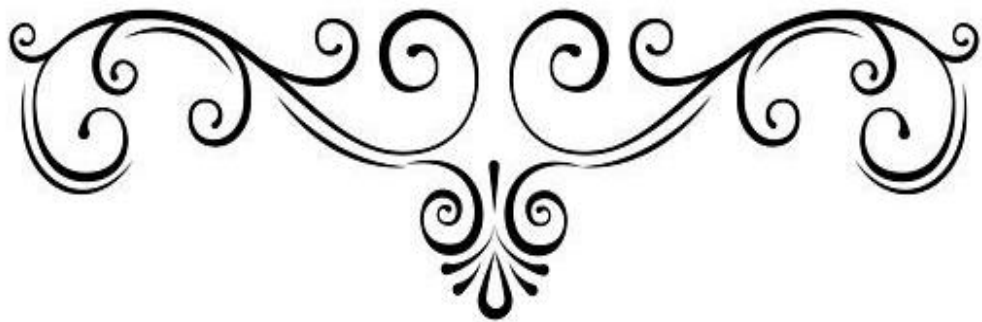
يمكن القول أن المؤسسات أصبحت أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها العمل على عملية التغيير المستمر نحو الأفضل وعلى تطوير العمل والأفكار الخلاقة من أجل زيادة الكفاءات ووضع مستوى الجودة والأداء، وذلك بمعرفة مفهوم التغيير وكيف يتم، والتعرف على أهم إستراتيجيات إحدائه، نظرا لما له مساهمة في تفعيل وتعزيز كفاءة المؤسسة وتطوير مستواها.

بالتالي يمكن للتغيير التنظيمي أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع إذا تم تنفيذه بإتباع إستراتيجيات وأساليب محكمة وناجحة، خاصة في ظل التطورات التي تحصل خارج المؤسسة وعليها أن تواكبها.



**الفصل التطبيقي: دراسة  
ميدانية بالبنك الجزائري  
الخارجي تبسة 046**

**BEA**



### المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري.

يعتبر البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية هدفها الرئيسي تسهيل وتطوير وتنمية العلاقات الاقتصادية و المالية للجزائر مع دول العالم، وذلك في إطار التخطيط الوطني ومن أهم وظائفه تسهيل تنمية مجالات العمليات التجارية مع سائر بلدان العالم ويمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية. لذلك سيتم التعريف بالبنك الجزائري الخارجي الأم ثم بوكالة تبسة46 - موقع التبرص و تقديم هيكله التنظيمي، و أهدافه.

### المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري.

نشأة البنك الخارجي الجزائري : تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67 - 204 المؤرخ في 10/10/1967 على أساس أنه شركة وطنية أي بنك إبداع، وقد سجل هذا ضمن قائمة البنوك بصفة تلقائية، وبحكم القانون اكتسب صفة المالي بالقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية، يسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القوا التقنية الخاصة بالسياسة العامة المبلغة إلى رئيسه المدير العام، و قد تم تكوين البنك الخارجي نهائيا ابتداء من 01/01/1968، و قد خصص له في البداية رأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار زائري مقدمة من الدولة ومنذ سنة 1970 كان البنك الخارجي الجزائري يمول شركات معينة فقط مثل سونا طراك والنقل البحري.. الخ، ليتغير وضع البنك الخارجي الجزائري بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبيرة التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانينات حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم.

### المطلب الثاني: أهداف البنك الخارجي الجزائري .

حتى يظهر البنك الخارجي الجزائري في أحسن صورة داخل البلاد وحتى تكون علاقاته الخارجية متينة مع البنوك الأخرى، فإنه وضع أهداف يسعى دائما لتحقيقها ومنها:

- تسهيل و تنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني.
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص بالتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية و يمكن تكليفه بتأمين سيرها ومراقبتها.
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعمالات التجارية عن البلدان الأجنبية ومصالحة لتطوير العمليات التجارية معها.



- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى و المساهمة في مثل هذه القروض وإحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات.

- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة.

المطلب الثالث: الخدمات الرئيسية للبنك.



الشكل رقم (3) : يمثل الخدمات الرئيسية للبنك

المصدر: منحت للباحثة من قبل بنك الجزائري الخارجي تبسة 46.

### المبحث الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه – 46 .

نظرا للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي وسعيها منه لتحقيق التنمية ومواكبة التطور، قامت البنوك بإنشاء وحدات لها حتى تتمكن من مزاولة نشاطها عبر كافة التراب الوطني، وتقريب الخدمات من المواطنين إضافة للمساهمة في إحداث التنمية المحلية، هذه الوحدات تكون على مستوى الولايات و تتحدد مهامها تحت وصاية الإدارة المركزية للبنك.

### المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه – 46:

استجابة للحاجات المالية المحلية أنشأ البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه - حيث تأسست بتاريخ 02 جانفي 1990 وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري.

تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى تقوم هذه الوكالة أيضا باستقبال الودائع ومنح الإعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، وتضع اتفاقيات وإعتمادات مع البنوك الأجنبية ونظرا لتعدد مهام الوكالة فقد قمت إلى قسمين:

- قسم خاص بالائتمان يقوم بقبول الودائع ومنح القروض.

- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى مثل : سونا طراك وشركة الإسمنت وشركة مناجم الحديد تبسه ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تنفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية .

### المطلب الثاني: مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه - 46 :

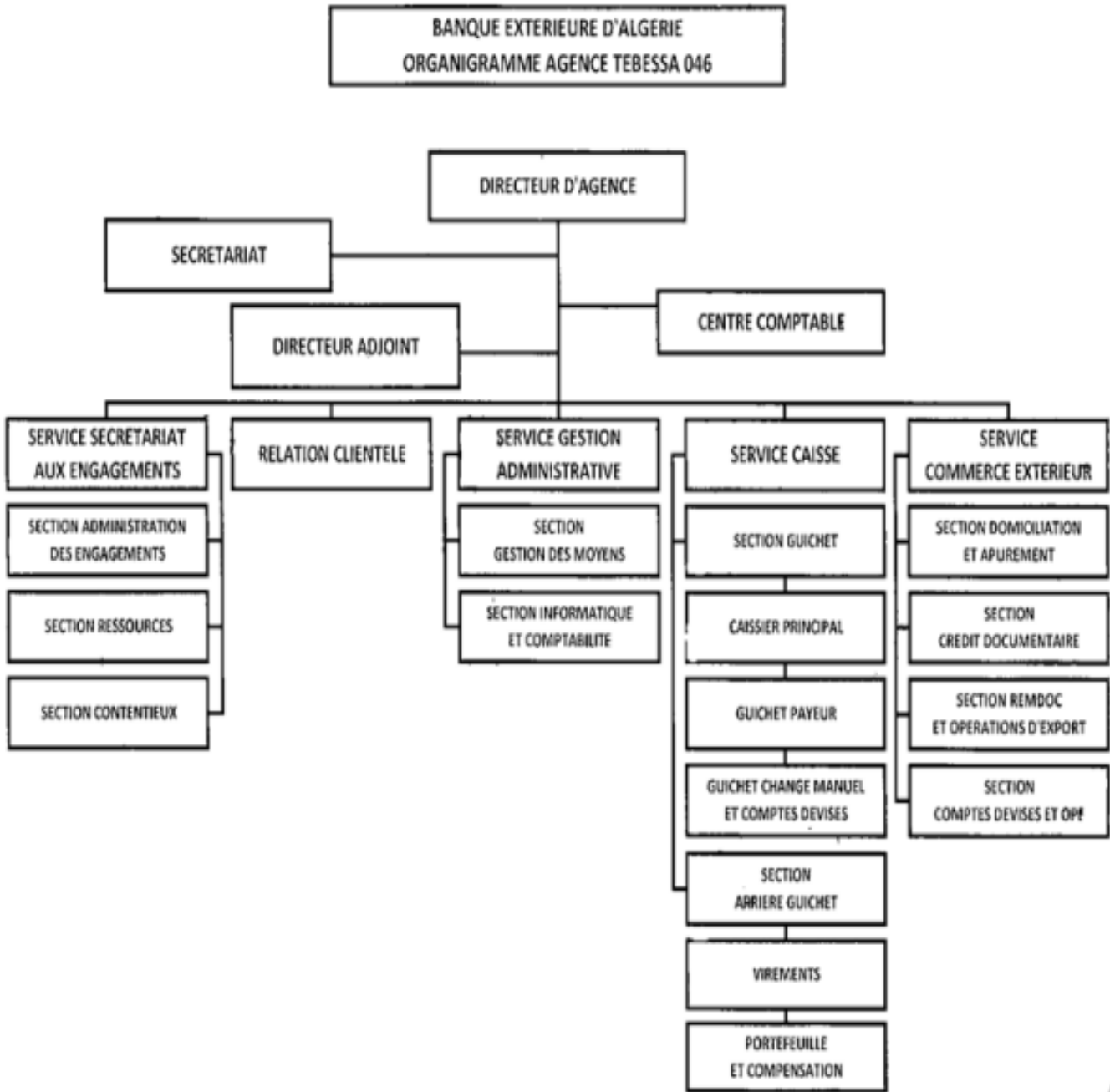
من ابرز مهام الوكالة ما يلي:

.إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن.

. تنظيم و تحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو ذات الطابع الصناعي.

- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية و الأجنبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.



الشكل رقم (4): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عينة الدراسة

المصدر: منحت للباحثة من قبل بنك الجزائر الخارجي تبسة.46.

## المطلب الرابع : دراسة الهيكل التنظيمي ومهامه لوكالة تبسه - 46 البنك الخارجي الجزائري:

في ولاية تبسه وكالة واحدة وهي وكالة تبسه 6 و أن ما يلي تقديم ودراسة هيكلها التنظيمي:

يشكل الفرع الخدمات القاعدية للبنك، و يلي حاجيات العملاء بفصل هياكل الوكالة ويساعده مدير مساعد مكلف بالأعمال الإدارية، و هيكله الوكالة كما يلي:

1. المدير: وهو خاضع مباشرة تحت سلطة المدير الجهوي و يعتبر المسؤول الأول عن تسيير البنك والنتائج التجارية لهيكله، هو ممثل البنك الخارجي الجزائري على المستوى المحلي، مكلف بالمهام التالية:  
 . تقييم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات و التوجيهات استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها.

. السهر على تطبيق القوانين التي تدير البنك .

- الإمضاء على البريد .

- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة.

- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.

- السهر على التكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة.

- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن .

- تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة.

2- المدير المساعد : و يوجد تحت السلطة المباشرة لمدير الوكالة، وتتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الوكالة وكذلك يقوم مقام المدير في حالة غيابه ويقوم كذلك بتسيير الوسائل البشرية والعتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية و أمن الوكالة.

3. سكرتارية (الأمانة) : وتتكلف بالبريد الوارد والصادر عن الوكالة والقيام بالأعمال المكتبية وكذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف فاكس انترنت ...) وتوصيل الملاحظات و نشرها الصادرة عن المدير.

4. مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بعدة مهام مثل مراقبة العمليات المحاسبية التي تجري في المصالح الأخرى ومراقبة الوثائق المحاسبية لكل المصالح وتقوم بالتحقق من كتابات المحاسبة والجرد وهي المسؤولة عن كتابة الوثائق المحاسبية الشرعية و القانونية للبنك .

5. مصلحة الصندوق : وتقوم بالمهام التالية:

< الشباك الأمامي (عمليات الصندوق) : استقبال الزبائن وتسيير حساباتهم وحسابات المستخدمين القيام بالتسديدات والتحويلات والوضع تحت التصرف.

. ضمان دفع و سحب الأموال بالدينار والعملة صعبة.

. إصدار الشيكات المصادقة أو المصرفية.

- معالجة عملية الصرف اليدوي .

- القيام بمنح الشيكات و دفاتر التوفير .

- ضمان تأجير الخزانات الحديدية .

< الشباك الخلفي : وتقوم بالمهام التالية :

. ضمان الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من أجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها.

- مقاصة الأوراق التجارية، الشيكات وغيرها من القيم المالية.

- القيام بعملية الاكتتاب الاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق.

- دفع الأوراق التجارية.

- إرسال القيم المالية إلى البنوك الأخرى للتحصيل .

- المعالجة والمراقبة أيضا بالأعمال المتعلقة وتقوم بالمراقبة اليومية المحاسبية والسهر على مسك الجيد للحسابات فتح وعلق النظام المعلوماتي، بمسح وضعيات نهاية اليوم

6. مصلحة الزبائن : وتكمن مهمتها في وضع مخطط النشاط الاقتصادي للفرع عن طريق البحث والمشاركة في استثمار الزبائن.

. دراسة و معالجة ملفات القروض والائتمان .

. فتح ومعالجة الحسابات البنكية وكذا الترويج للمنتجات البنكية و المصرفية كبطاقات الائتمان الإلكترونية، سندات الخزينة الخ.

7. مصلحة التعهد والالتزامات : موضوعة تحت سلطة ومسؤولية رئيس المصلحة وتقوم بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل ملفات التمويل وذلك بتقديم الآراء حول الملفات المعالجة وترسلها إلى المديرية المركزية للإقرار فيها.

. تقوم بالمصادقة على فتح وغلق الحسابات وكذلك ضمان المتابعة المستمرة وتحصيل الديون المتعثرة والمتنازع فيها.

. إعداد تقارير دورية حول شروط انجازها وتقوم بإعداد ومنح عقود الالتزامات .

. اتفاقية منع التمويل عقود الكفالة والقبول وتتابع تطبيق الشروط المصرفية بصفة عامة في مجال الالتزامات .

8. مصلحة التجارة الخارجية : القيام بتمويل التجارة الخارجية أي عمليات الاستيراد والتصدير وذلك من خلال فتح ملفات الاعتماد المستندي .

. التحصيل المستندي وكذا التحويل الحر.

- القيام بعمليات التوطين البنكي لعمليات الاستيراد والتصدير .

-التحويلات المختلفة للأموال من و إلى الخارج.

- متابعة ومراقبة الحسابات المالية للزبائن بالعملة الصعبة.

- إجراء إحصاءات مختلفة متعلقة بالعمليات والمجالات التجارية وكذا مراجعة وتصفية الحسابات.

### المبحث الثالث: خدمات البنك الجزائري وكالة تبسة 46.

بالاعتماد على الأدوات سالفه الذكر تم معرفة تسويق الخدمات البنكية للوكالة وهي على النحو التالي :

#### المطلب الأول : الخدمات التقليدية.

.الودائع: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب الودائع.

. سند الصندوق: وهو عبارة عن إيداع لأجل ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون الاكتتاب بمبلغ محدد بعدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغير حسب مدة الإيداع، وهذا النوع موجه إلى الأشخاص الماديين والمعنويين.

. دفاتر التوفير: هو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب للادخار، إذ يمكن صاحبه من إمكانية سحب أمواله المودعة في اي وقت يشاء، ومن أي وكالة من وكالات البنك، ويمكن هذا الدفتر صاحبه من الحصول على فائدة تضاف إلى رصيده كل ثلاثة أشهر، ويمكن للعميل أن يتابع حسابه لأن جميع العمليات مسجلة في ذلك الدفتر.

. دفتر توفير الأشبال: وهذا الدفتر يمكن صاحبه من الشباب دون من 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه.

. حساب إيداع لأجل: يفتح هذا الحساب من طرف ثاني لصاحب الحساب بهدف إيداع أمواله مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع ..

2- القروض وتنقسم إلى نوعين كما يلي :

1-2 قروض الاستغلال: سيتم في هذا العنصر التطرق إلى قروض الاستغلال في الوكالة بشيء من التفصيل كما يلي:

مفهوم قروض الاستغلال: تمنح قروض الاستغلال للمؤسسات لمدة ثلاثة أشهر كحد أدنى 24 شهرا كحد أقصى، وهي موجهة لرفع رأس المال العامل قصد تجديد المحزونات وتمويل الخزينة النقدية للمؤسسة ويحدد المبلغ الأقصى للقرض من طرف البنك بحسب رقم أعمال المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة المخاطرة.

الوثائق اللازمة لقروض الاستغلال المطلوبة من قبل البنك الخارجي الجزائري:

الطلب التشكيلي للقروض: تحديد طبيعة القرض والضمانات المقترحة.

الوثائق القانونية والإدارية:

تسمح بالتعريف للمؤسسة الطالبة للقرض هذه الوثائق تطلب مرة واحدة عند فتح الحساب إلا في حالة حدوث تغيير في قوانين النشاط أو العنوان وفي هذه الحالة يجب مراجعة الوثائق التالية :

. نسخة طبق الأصل للسجل التجاري .

. نسخة طبق الأصل مصادق عليها المعنيين للوائح الأشخاص .

. نسخة لوائح الملكية أو لعقد التأجير حسب الحالة .

. نسخة للكشف الرسمي للإعلانات القانونية.

. محضر مداولات مجلس الإدارة الذي يخص تعيين المدير العام للشركات بالأسهم (SPA) الوثائق المحاسبية والمالية :

. الميزانيات وحسابات النتائج للثلاثة سنوات الأخيرة مع الملحقات.

. مخطط تمويل الميزانية وحسابات النتائج المتوقع للدورة (في حالة نشاط قديم).

. الميزانية وجدول حسابات النتائج المتوقع على ثلاث دورات (نشاط جديد).

. الحالة المحاسبية 30 جوان للملفات المسجلة بعد هذا التاريخ.

الوثائق الضريبية وشبه الضريبية :

- .شهادة عدم خضوع للضرائب لتاريخ حديث (أقل من 3 أشهر).
- .شهادة دفع جميع الحقوق (CASNOS) لتاريخ حديث .
- أجل معالجة ملفات قروض الاستغلال في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46:
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص الوكالة المركزية 20 يوم .
- أجل الرد على طلب قرض يكون من اختصاص الوكالة المركزية بصفتها المسئول عن الوكالات 20 يوم + 20 يوم = 40 يوم.
- أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص المديرية العامة 20.يوم 20 يوم 20 يوم 60 يوم.
- من خلال الدراسة السابقة لقروض الاستغلال التي يمنحها البنك التري يكن استخلاص ما يلي:
- .يجب تقديم جميع الوثائق الضرورية ضمن ملف الحصول على القرض .
- .يقوم البنك بدراسة الملف ثم اتخاذ القرار إما بالموافقة أو الرفض.
- 2-2- .قرض الاستثمار .
- مفهوم قروض الاستثمار: هي القروض الموجهة أو التي تستخدم في تمويل وإنشاء مشاريع جديدة أو تجديد آلات ومعدات الإنتاج، أو لتقوم المؤسسة بتوسيع نشاطها .
- الوثائق المطلوبة لمنح فرص استثمار في البنك الخارجي الجزائري :
- يتوجب على طالب فرض استثمار إحصار ما يلي:
- .طلب قرض كما بنص عليه القانون من طرف مسير المؤسسة.
- .حالة الإرث لمسير المؤسسة.
- .نسخة للوائح العملية..
- ..نسخة للسجل التجاري.
- .الحالة الضريبية وشبه الضريبية.
- .دراسة اقتصادية وتقنية للمشروع.
- .عقد المورد الخاص باستيراد التجهيزات.
- .فاتورات الأسعار الأولية وشروط المورد.
- .رخصة البناء للمشاريع الجديدة.
- .ثلاث ميزانيات الأخيرة لنشاط الصفقات الأخيرة القديمة.
- .الميزانيات المتوقعة في فترة الاستثمار .
- ولكن على طالب قرض الاستثمار أن يلتزم بالشروط التالية:
- .يجب أن تساهم المؤسسة في قيمة المشروع بنسبة أدناها 30% من قيمة القرض.
- .تقديم ضمانات تفوق قيمة القرض، أي نسبة تغطية الضمانات للقروض تفوق 100% .
- .تأمين متعدد الأخطار لكل الضمانات، لأنه في حالة وقوع حادث تتكفل مؤسسات التأمين بتعويض قيمة الضرر للبنك.



أجل معالجة ملفات الاستثمار في البنك الجزائري الجزائري -وكالة تبسة 46:-  
 .أجل الرد على طلب القرض يكون من الوكالة المركزية 30 يوم.  
 .أجل الرد على طلب قرض يكون من اختصاص فرع الوكالة المركزية بصفته المسئول الأول عن الوكالات  
 30 يوم + 30 يوم = 60 يوم.  
 .أجل الرد على طلب القرض يكون من اختصاص المديرية العامة 30 يوم 30 يوم 30 يوم = 90 يوم.  
 من خلال ما سبق نستخلص انه يجب تقديم الوثائق اللازمة للحصول على قرض الاستثمار و كذلك  
 الضمانات التي تضمن للبنك قيمة القرض، ثم تتم دراسة الملف و بعدها اتخاذ قرار القبول أو الرفض  
 من طرف البنك.

### المطلب الثاني: الخدمات الحديثة البنك الجزائري وكالة تبسة - BEA 46.

يقوم بنك الجزائر الخارجي بالعديد من الخدمات الحديثة منها ما يلي:

#### 1- بيع سندات الخزينة:

إن تدهور أسعار النفط في السوق العالمية كبد الحكومة الجزائرية خسائر كبيرة وانخفاض كبير في  
 احتياطات الصرف من العملة وتوقفت معظم المشاريع التنموية وتدهور الوضعية الاقتصادية بسبب  
 توقف التنمية الاقتصادية نتيجة إلى قلة الإيرادات فوجدت الحكومة نفسها أمام تحد كبير فلجأت  
 الخزينة العمومية إلى طرح سندات خزينة ووضعها في السوق لجذب التمويل اللازم للمشاريع التنموية  
 وبالتالي تم طرحها في السوق المصرفية وبنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة كان لها نصيب من هذه السندات  
 وهذه الأخيرة بقيمة 50000 دج وبمعدل فائدة مقدر ب 2.5 % سنويا وهذا النوع من السندات يقدمه بنك  
 الجزائر الخارجي وكالة تبسة كخدمات بنكية إلى عملائها .

. خصم الأوراق المالية: يقوم بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة بخص لأوراق المالية ومن أهم الأوراق المالية  
 التي تقوم الوكالة بخصمها الكمبيالة التي تعتبر وسيلة دفع بين التجار والتاجر الذي يجد صعوبة في  
 التمويل ونقص في السيولة يلجأ إلى الوكالة حيث تقوم هذه الأخيرة بإعطاء قيمة الوكالة مطروح منها نسبة  
 الخصم التي تحددها الوكالة، وعند وصول تاريخ الاستحقاق يسترجع البنك نقوده وهذه من الخدمات التي  
 تقدمها الوكالة إلى العملاء.

. بطاقة الدفع : تسمح هذه البطاقة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق  
 النقدية المتواجد في كل وكالات BEA ، أو حتى وكالات البنوك الزميلة، وكذا القيام بعملية الدفع لمشترياتهم  
 عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني ، TPE ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة

وقابلة للتجديد ويتم السحب وفق سقف أسبوعي محدد من قبل البنك، ولكل فاتح لحساب جديد لدى إحدى وكالات بنك BEA الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة.

### المطلب الثالث: بيئة البنك الجزائري وكالة تبسة - BEA 46.

لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع إمكانياتها الداخلية، لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة إستراتيجيتها ضمن إطار إمكانياتها الحقيقي.

#### الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة.

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واستغلال الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية، ما يدفع إلى تقييمها، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة.

فالبيئة الداخلية هي "الحيز الذي تستطيع المؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه وتغييره وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والذي من خلاله تتمكن من تسيير أعمالها بفعالية أكبر وأدق، فنجد مؤسسة البنك الجزائري الخارجي لا يمكنها صياغة إستراتيجية معينة بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، بمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، و تتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر قوتها وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقومها وتصحيحها.

" هناك من يعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال".

#### ● أهمية تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة عينة الدراسة:

إن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيارها للإستراتيجية المناسبة لها، وذلك لما يلي :

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف البنك الجزائري الخارجي على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقومها بسهولة.

- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقرى للقضاء على العوائق - . معرفة نقاط القوة والضعف ) التحليل الداخلي( وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها .

- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.

- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.....الخ .

الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة .

هي بيئة متغيرة ومتبدلة بشكل مستمر لدى البنك الجزائري الخارجي، وعلى الرغم من أهميتها بوصفها مقياساً رئيساً لنجاح أية منظمة أو فشلها، إلا أنه يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها بشكل كامل.

وهذا تبعاً للتغيرات والتبادلات التي تطرأ عليها باستمرار، وما يمنحه ذلك من فرص يمكن الاستفادة منها لتدعيم المركز التنافسي لها ، فضلاً عن التهديدات التي تفرضها تلك البيئة وتأثير ذلك كله على عمل المنظمة بشكل سلبي.

بالتالي تقوم مؤسسة البنك الجزائري الخارجي من التعرف على هذه التهديدات بصفة دورية والعمل على تجنبها أو التقليل من أثرها وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها خاصة في اتخاذها للقرار التنافسي .

**المطلب الرابع: جمع وتحليل للبيانات المتحصل عليها.**

تساعد البيانات الشخصية للباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها وقد جاءت في 5 سمات سوسيوديمغرافية.

(1)- النوع

الجدول رقم(2): يوضح توزيع العينة وفق متغير النوع

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		النوع
64%	16	ذكر
36%	09	أنثى
100%	25	المجموع

يبين للجدول أعلاه أن ما نسبته 64% من أفراد العينة أي ما يعادل أكثر من النصف يمثلون فئة الذكور، أما نسبة 36% من المبحوثين يمثلون الإناث أي ما يعادل 09 مفردات، وعليه نلاحظ أن فئة الذكور يمثلون الشريحة الأكبر من مجتمع البحث.

نفسر ذلك بأن طبيعة العمل اللازمة بالبنك الخارجي الجزائري تتماشى مع الشريحة الذكرية أكثر نظرا للتنقلات الكثيرة لأداء العديد من المهام والوظائف التي تكون خارج المؤسسة الأمر الذي يعيق المرأة من القيام بمثل هذه للوظائف، وربما يرجع ذلك إلى كون المؤسسة حافظت على سيطرة للعنصر الذكري في الوظيفة نوعا ما.

(2)- السن

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		السن
44%	11	35-25 سنة
24%	06	45-36 سنة
32%	08	46 وما فوق
100%	25	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة 35.25 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 44% أي ما يمثل 11 فردا، وتليها فئة أقل من 46 فما فوق حيث بلغت نسبة 32% أي ما يمثل 8 أفراد، وقد احتلت الفئة من 36-45 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 24% إذ بلغ عددهم 6 أفراد.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى كون الفئة العمرية من 25% إلى 35% سنة التي تضم طاقات شبابية في الأكثر الفئات عطاء وبذلا للمجهودات في المؤسسة خاصة وإنما تتمتع بقدرة بدنية عالية ومهارة ومكتسبات علمية مواكبة للعمل ترتكز عليها المؤسسة وجعلت منه الفئة تمس وظائف عديدة في الهيكل التنظيمي وكذا دفع عجلة الشباب في تولي مناصب إدارية عديدة دون حكر على فئة معينة فقط.

### (3)- المستوى التعليمي

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير للمستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
00%	00	ثانوي
68%	17	جامعي
32%	08	دراسات عليا
100%	25	المجموع

يتضح من جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن فئة المستوى الجامعي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 68% بما يمثل 17 فردا، حيث احتلت فئة الحاصلين على دراسات عليا المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 32%، آخر ما يمثل 8 أفراد من المبحوثين هذه النتائج تشير إلى تنوع المستويات التعليمية وتغلب المستوى الجامعي أي أن أغلبية العاملين يمتلكون شهادات علمية تؤهلهم لشغل مناصبهم وتأدية مهامهم بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية، كما يمكنهم مستواهم هذا من فهم دواعي للتغيير وأهميته بالنسبة للمؤسسة بما يساعد في استثمارهم لإنجاح خطط التغيير واستقطاب الكفاءات ومواصلة التعليم.

(4)- منصب حسب الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (5): يوضح توزيع الفئة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	العينة المنصب الوظيفي
04%	01	مدير الوكالة
04%	01	نائب المدير
16%	04	خدمات الأمانة
12%	03	علاقات الزبائن
08%	02	إدارة الشؤون الإدارية
28%	07	خدمة الصندوق
20%	05	إدارة التجارة الخارجية
08%	02	مركز المحاسبة
100%	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباين في الوظائف التي يشغلها الموظفون في المؤسسة، حيث أنه يتضح من توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة أن فئة موظفين خدمة الصندوق مثلت أعلى نسبة والتي قدرت ب 28 أي ما يساوي 7 أفراد، تلتها فئة موظفين إدارة التجارة الخارجية بنسبة 20 % حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 5 أفراد، ثم يحتل منصب خدمات الأمانة المرتبة الثالثة بنسبة 16 أي ما يمثل 4 أفراد، ثم تليها في المرتبة الرابعة وظيفة علاقات الزبائن بنسبة 12 % أي ما يمثل 3 أفراد من العينة، ثم تكون وظيفتي إدارة الشؤون الإدارية ومركز المحاسبة المرتبة الخامسة بنسبة 8 % أي ما يمثل 2 فردا من العينة ثم في المرتبة الأخيرة تكون من نصيب منصب المدير ونائب المدير بنسبة 4 % أي ما يمثل 1 فردا من العينة.

نفسر هذه النتائج بأن النسبة الأكبر لمنصب خدمة الصندوق نتيجة لنشاط عمل المؤسسة الذي يتركز أكثر على خدمات الصندوق بينما المناصب الأخرى لا، ويرجع السبب في ذلك لكون هذه المناصب لا تكون بأعداد كبيرة في المؤسسة لأنها تتولى عمليات التنظيم والمراقبة والتوجيه في المؤسسة.

(6)-سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	العينة سنوات الخبرة المهنية
28%	07	أقل من 5 سنوات
16%	04	من 6 إلى 10 سنوات
24%	06	من 11 إلى 20 سنة
32%	08	أكثر من 20 سنة
100%	25	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة أكثر من 20 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 32% أي ما يمثل الثلث في الكل تلتها فئة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 7 أفراد أي بنسبة 28% وقد احتلت الفئة من 11 إلى 20 سنة 6 أفراد أي ما يمثل نسبة 24%، ثم تكون في المرتبة الأخيرة فئة من 6 إلى 10 سنوات بما نسبته 16% أي ما يمثل 4 أفراد من مجتمع الدراسة.

ترتب سنوات الخبرة واحتلال الفئات التي تمثل خبرة أطول المراتب الأولى يدل على أن أغلبية الأفراد العاملين بهذه المؤسسة قضوا وقت طويل في خدمة المؤسسة، وهذا ما يجعلهم أكثر دراية بظروف العمل داخل المؤسسة والجوانب التي تحتاج إلى التغيير والجوانب الممكن تجاوزها بحكم خبرتهم الواسعة في ميدان عملهم، إضافة إلى أن هذه الخبرة المتراكمة تمكنهم من تأدية مهامهم بالشكل المطلوب وتجعلهم يشكلون آراء ايجابية أو سلبية اتجاه ما يحدث داخل المؤسسة، وهذا دليل أيضا على رغبة المؤسسة في الحفاظ على العمال الذين يمتلكون الخبرة والمهارة المكتسبة بمرور الوقت أثناء تأدية المهام المنوطة بهم.

(2)- ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات:

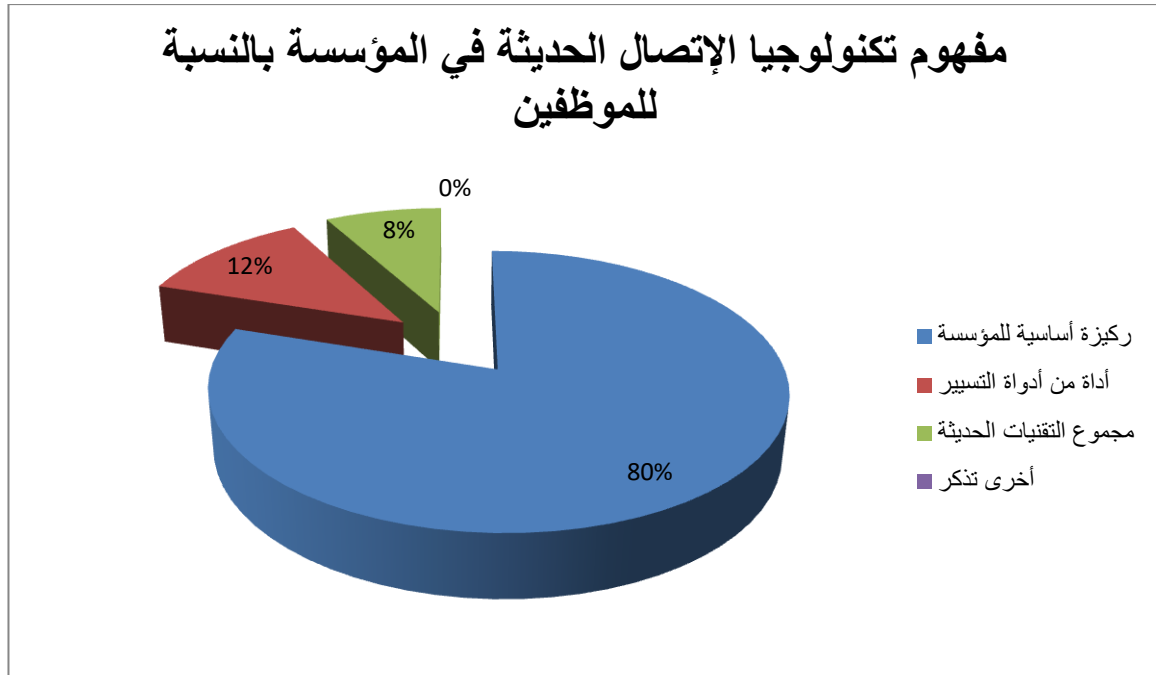
الجدول رقم(7): يوضح مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة بالنسبة للموظفين

النسبة المئوية%	التكرار	العينة مفهوم تكنولوجيا الاتصال
80%	20	ركيزة أساسية للمؤسسة
12%	03	أداة من أدوات التسيير
08%	02	مجموع التقنيات الحديثة
00%	00	أخرى تذكر
100%	25	المجموع

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 80% أي أكثر من ثلاثة أرباع من المبحوثين يتمثل لديهم مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بأنه ركيزة أساسية في المؤسسة، بينما نسبة 12% أي ما يعادل 3 أفراد من المبحوثين يمثل لهم أداة من أدوات التسيير، وبلغت نسبة 8% أي ما يعادل 2 فردا من المبحوثين اللذين يتمثل لديهم مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بأنه مجموع التقنيات الحديثة، لكن عنصر أخرى تذكر لم تأخذ نصيب في الاختيار إذ بلغت نسبتها 0% أي لم تختار أبدا من قبل المبحوثين.

إن استنباط أرقام الجدول توضح أن هناك آراء مختلفة حسب وجهة نظر كل موظف داخل المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط عمل كل موظف وكذلك إلى الإحاطة العامة بكل ما يدور داخل بيئة عمل المؤسسة، وكذا تجاوب الموظفين مع هذا المفهوم لما له من تأثيرات إيجابية خاصة وأنها سهلت عليهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة العمل بأقل جهد ووقت ممكن.





الشكل رقم (5): يمثل مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة بالنسبة للموظفين

الجدول رقم (8): يوضح أشكال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة.

المجموع	لا		نعم		العينة الخيارات
	التكرار	%	التكرار	%	
%100	25	%24	06	%76	شبكة الأنترنت
%100	25	%84	21	%16	الإنترانات
%100	25	%92	23	%08	الإكسترنات
%100	25	%00	00	%100	أجهزة حواسيب
%400	100	%200	50	%200	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن هناك نسبة ضئيلة وهي متعلقة بشبكة الإكسترنات ذلك أن المؤسسة تستخدمها نسبيا فقط، أما فيما يخص باقي التكنولوجيات الأخرى وقد أثبتت النتائج أن هناك تباين في نوع تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأكثر استخداما في المؤسسة، وما هو ملاحظ أن هناك من الباحثين من يستخدم أكثر من وسيلة اتصالية نتيجة لطبيعة عملهم وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف تطبيقاتها العملية، وأنها مواكبة لجل التطورات الحاصلة في هذا المجال، وأثبتت النتائج أن أجهزة الحواسيب يستخدمها كل الباحثين بنسبة 100% وهذا

ما أكده 25 مبحوث ويرجع السبب في ذلك إلى مدى أهمية وضرورته في العمل الأمر الذي يسهل الكثير من الصعوبات والمشاكل التي كان يتحملها العامل من خلال اعتماده على الطريقة التقليدية وما ينتج عنها من متاعب في العمل، في حين تستخدم شبكة الانترنت بنسبة مقدرة 76% أي الثلث من العينة وتلها شبكة الانترنت بنسبة 16%، ويعود السبب في ذلك إلى كون هاتين الشبكتين ضرورتين في العمل حيث يستمر من خلالها جمع المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها.

ومنه فإن هذا التباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من قبل المبحوثين يرجع إلى كون كل وسيلة لها أهميتها ودورها في العمل بالإضافة إلى متطلبات العمل هي التي تفرض استخدام وسيلة اتصالية دون أخرى.

الجدول رقم (9): يوضح العناصر المكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة

المجموع		لا		نعم		العينة الخيارات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100%	25	00%	00	100%	25	مستلزمات مادية
100%	25	00%	00	100%	25	برمجيات
100%	25	00%	00	100%	25	تطبيقات
100%	25	00%	00	100%	25	شبكات
100%	00	100%	25	00%	00	موارد بشرية

يعتبر إدخال البرمجيات والتطبيقات والشبكات في المجال المؤسسي وفي مختلف الوظائف والمهام الإدارية مكسبا مهما سواء بالنسبة للمؤسسة من خلالها يعود عليها من آثار وفوائد ايجابية أو بالنسبة للعمال من خلال تقليص الجهد والوقت في انجاز مختلف المهام الإدارية ومن خلال الجدول أعلاه أن 100 أي كل المبحوثين يستخدمون البرمجيات والتطبيقات والشبكات ويعتبرونها عناصر هامة مكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تساعدهم في سير العمل ومزاولة النشاط وحفظ المعلومات والملفات وانجاز الوثائق بدقة وفعالية، ويرجع السبب في ذلك أن المؤسسة تسعى إلى تحويل إدارتها وأرشيف وثائقها من الطابع التقليدي إلى الطابع الإلكتروني وبالتالي سهولة استرجاعها مما يوفر الوقت والجهد، في حين نالت عبارة موارد بشرية وأخرى تذكر نسبة منعدمة أي 00 من المبحوثين ، وذلك راجع إلى أداء المهام

الإدارية المتعلقة بهم ومنه فان كل من المستلزمات المادية والبرمجيات والتطبيقات والشبكات تتوقف على طبيعة العمل والوظيفة الخاصة بكل موظف وكل حسب مجال عمله.

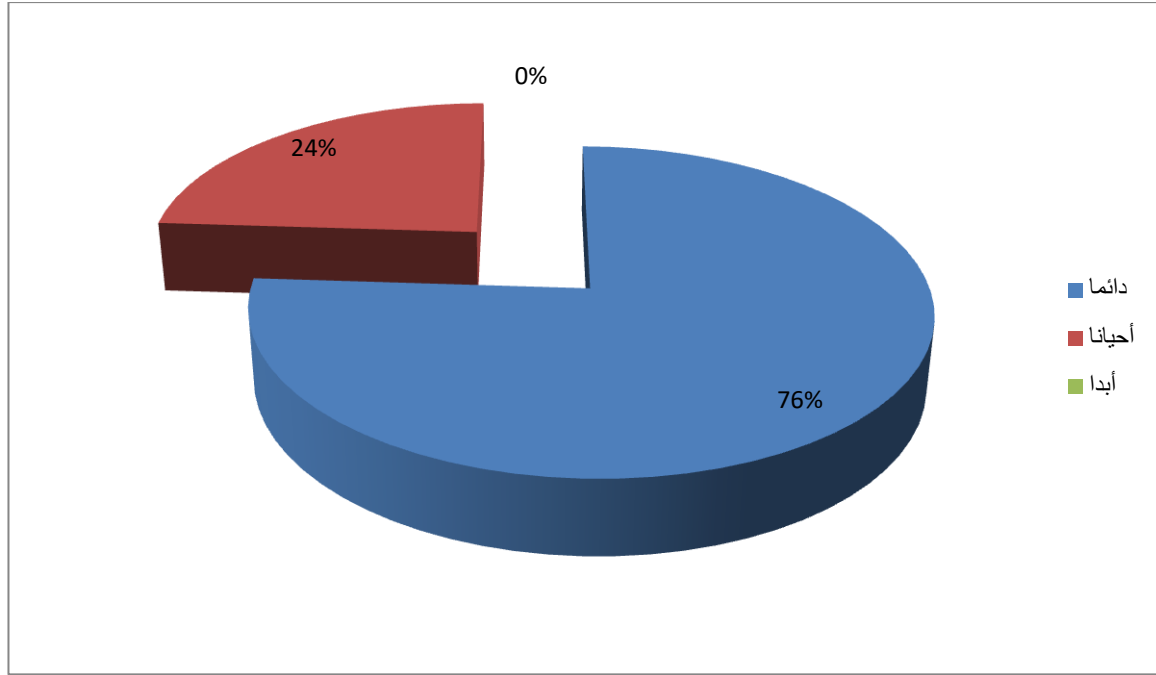
الجدول رقم(10): يوضح تكنولوجيا الاتصال والمتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الخيارات
76%	19	دائما
24%	06	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	25	المجموع

تعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة من بين أحدث التقنيات التي عرفها العالم خاصة خلال ثلاث العقود الماضية، حيث استطاعت بما تملكه من سمات وتقنية متميزة أن تتخطى المفاهيم المكانية والزمنية في العالم.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 76% من أفراد المبحوثين أي ثلاثة أرباع العينة تمنح لهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي دائما، بينما 24% منهم تمنح لهم بصفة أحيانا فقط، في حين أن جميع المبحوثين أي نسبة 100% تماما بأنها لا تمنحهم المتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي، ويعود ذلك الى طبيعة عملهم التي تتطلب منهم التسيير والتوجيه وحاجتهم الدائمة للاطلاع على كل ما هو جديد في المحيط الداخلي وبيئة عملهم.

وباعتبار أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أكبر مزود بكل ما هو جديد والمتغيرات الحاصلة كانت أفضل وسيلة لذلك.



الشكل رقم (6): يمثل تكنولوجيا الاتصال والمتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي

الجدول رقم (11): يوضح اعتماد المؤسسة على دورات تكوينية لفهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاختيارات
80%	20	دائما
20%	05	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تهتم بتكوين موظفيها وذلك بنسبة كبيرة حيث كانت إجابة المبحوثين بالإجمال ايجابية أي أن 20 فردا من المبحوثين أشاروا بأن المؤسسة تعتمد على دورات تكوينية لفهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالنسبة للموظفين وهذا ما يقدر بنسبة 20% أي أكثر من ثلاث أرباع من إجابة دائما على السؤال المطروح، في حين أن هناك 5 أفراد من المبحوثين أشاروا إلى عبارة أحيانا أي بنسبة 20% وذلك راجع إلى أنهم حديثي التوظيف بالمؤسسة ولم يشهدوا دورات تكوينية مكثفة إلا أحيانا في كل سنة فقط أو كل سدا سي.

وبناء على هذه المعطيات والمعلومات المتحصل عليها سابقا من خلال التواجد في المؤسسة يتضح أن نظام التكوين المعتمد عليه يهدف إلى تلبية احتياجات العاملين وتعميم فرصة الحصول على التكوين لكافة الموظفين ومسايرة التحولات والتغيرات الحاصلة في الوظيفة وكذا تبني المؤسسة جملة من الوسائل التكنولوجية الحديثة

الجدول رقم (12): يوضح الصعوبات التي تواجه المبحوثين أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
20%	05	دائما
80%	20	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	25	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين الذين يواجهون صعوبات أثناء استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة يقدر عددهم ب5 مبحوثين أي ما تقارب نسبتهم 20% أي أقل من الربع وذلك راجع إلى عدم أخذ فرصة كافية في تكوينهم لفهم هذه التكنولوجيا الحديثة, بينما هناك ما يقارب 20 مبحوث أي بنسبة 80% يواجهون صعوبات إلا أحيانا فقط وذلك راجع إلى إمكانية حدوث سبب أو خلل أو ضعف في الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة فقط وفي حين أنفى كل المبحوثين أنه لا توجد صعوبات أبدا.

وعليه فإن حرص المؤسسة الدائم على مواكبة التجديد ومنح فرص التكوين تساعد الموظفين على عدم التعرض إلى صعوبات أثناء استخدامهم لوسائل اتصالية تكنولوجية حديثة وان كانت هناك بعض الصعوبات فهي بنسب ضئيلة وسرعان ما تضحل نظرا لاتخاذ المؤسسة الحلول اللازمة.

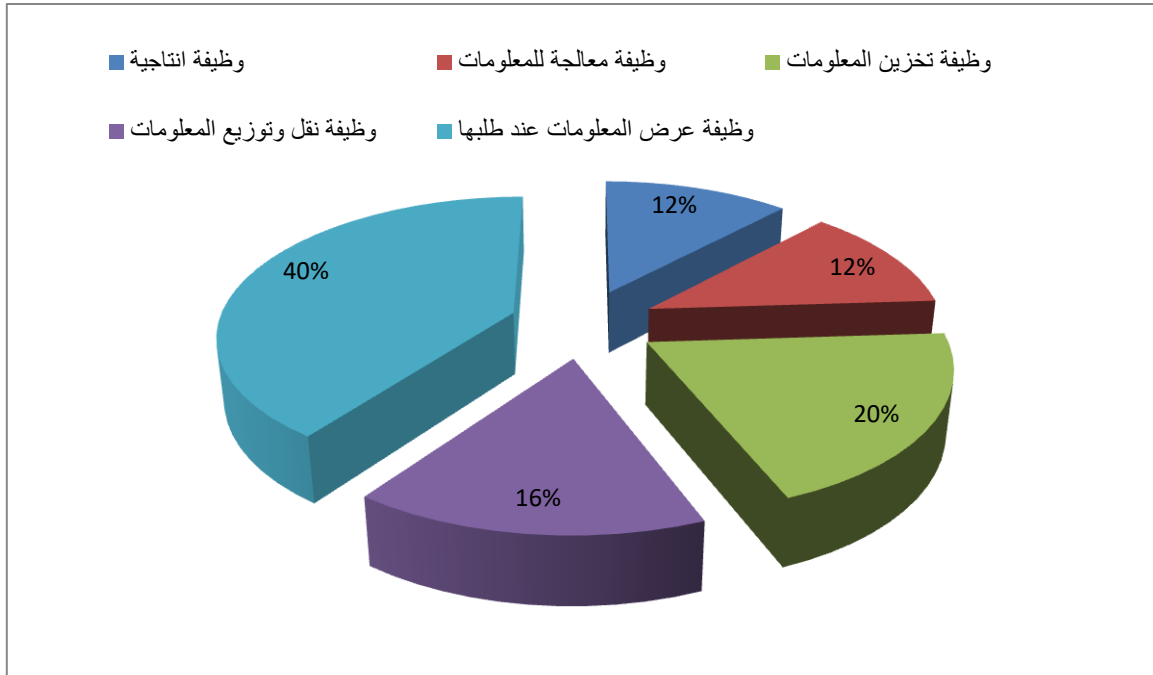
المحور الثاني : هيكلية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الجدول رقم (13) يوضح وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة	الاختيارات
08%	02		وظيفة انتاجية
12%	03		وظيفة معالجة للمعلومات
12%	03		وظيفة تخزين المعلومات
16%	04		وظيفة نقل وتوزيع المعلومات
32%	08		وظيفة عرض المعلومات عند طلبها
12%	03		دقة العمل ورفع الأداء
08%	02		تسريع الاتصال
100%	25		المجموع

إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه توضح أن ما نسبته 32% من أفراد العينة المبحوثة يروا بأن وظيفة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة هي وظيفة عرض المعلومات عند طلبها وبالتالي تمثل أهم وظيفة لدي الموظفين حيث تسهل عليهم المهام وإدارة أعمالهم بشكل سهل ومرن دون جهد. في حين أن ما نسبته 16% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة في وظيفة نقل وتوزيع المعلومات قد تم ذلك عن طريق تحقيق السرعة في الأداء، بحيث وبالنظر إلى المهام التي تنجزها تكنولوجيا الاتصال الحديثة تتم في وقت أقصى وبأقل إمكانيات، كما يرى ما نسبته 24% مقسمة لنصفين على التوالي أنها وظيفة معالجة المعلومات ووظيفة تخزين المعلومات كون أنها سهلت سير نشاط العمل مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تكلف كثيرا وتتم في فترة طويلة نسبيا وأيضا حالت دون اللجوء إلى التنقل وما يكلف من وقت ومال وجهد من أجل تخزين المعلومات المهمة التي تستعملها المؤسسة في نشاطها وخاصة أنها مرتبطة بولايات بعيدة مثل عنابه والجزائر، أشار أيضا فردين من المبحوثين أي بنسبة 08% إلى عبارة وظيفة إنتاجية كون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت الإنتاجية عن طريق الرفع من كفاءة العمل من حيث طريقة وزمن الأداء وكذا اخفض التكاليف والدقة في العمل.

بالإضافة إلى أن هناك 3 أفراد من المبحوثين أي بنسبة 12% قد رشحوا عبارة دقة العمل ورفع الأداء وذلك بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي وظيفة عصرية تساهم في ربح الوقت ورفع من دقة العمل، كذلك ما نسبته 08% من الأفراد المبحوثين أشاروا إلى عبارة تسريع الاتصال لأنها وظيفة تحسن وتسرع الاتصال وتسهل سيرورة العمل ورفع الأداء.



الشكل رقم (7): يمثل وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

الجدول رقم (14): يوضح دوافع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاختيارات
56%	14	المساعدة في مجال العمل
04%	01	تسيير الخدمات
20%	05	مواكبة المستجدات
20%	05	اكتساب مهارات عملية جديدة
100%	25	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن 56% من المبحوثين أي أكثر من النصف عبروا عن رأيهم في أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد في مجال العمل وذلك بتحسين مستوى الخدمات و السير الحسن للمعلومة وكذا تفعيل التغيير المواكب للتطورات...الخ.

فيما عبر ما نسبته 20% على التوالي أي 05 أفراد أن الدافع لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة هو مواكبة المستجدات نظرا بأن المؤسسة نسق مفتوح في ظل بيئة تنافسية مع باقي المؤسسات يلتزم عليها مواكبة كل ما هو جديد لأن العالم في تغير وتطور مستمرين وعلى المؤسسة أن تحيط علما بكل ما هو بمحيط العمل سواء آلات أو تطبيقات أو برمجيات أو دورات علمية....الخ.

في حين أن 05 أفراد أخرى بنسبة 20% أشاروا إلى أن الدافع لاستخدام تكنولوجيا الاتصال هو اكتساب مهارات جديدة لأنها تعدد مجالات المعرفة وتتميز بالسرعة والدقة، وأنها ذات صفة شيوع وانتشار تختصر عامل المسافة والزمن. أما عبارة تسيير الخدمات فقد احتلت المرتبة الأخيرة من الخيارات وذلك باختيارها مبحوث واحد فقط أي بنسبة 4% وذلك وحسب آراء المبحوثين جميعا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي وسائل مساعدة فقط للعمل غير مركزة فقط لتسيير الخدمات وهذا راجع إلى عدم تخلي المؤسسة عن العنصر البشري واعتباره هو كذلك المسير للخدمات وليس الوسيلة التكنولوجية فقط.

ومنه يتضح لنا أن الدوافع الفعلية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة في أمر نسبي تحدده خصوصا صفات وظيفية للأفراد وكل ذا حسب طبيعة وظيفته ونشاط عمله.

الجدول رقم(15): يوضح تكنولوجيا الاتصال وإتاحة فرص التغيير التنظيمي للمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
92%	21	دائما
08%	04	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	25	المجموع

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 92% من المبحوثين أي أكثر من ثلاثة أرباع يرون بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أتاحت فرص التغيير التنظيمي بالمؤسسة من خلال اختيارهم عبارة دائما بنسبة كبيرة ويقدر عددهم ب 21 فردا، وبالتالي نلاحظ أن التجديد على مستوى أساليب



العمل الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة له دور في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها بما يضمن عملية سير العمل بصفة فعالة، في حين أن نسبة 08% من المبحوثين فقط ممن نفوا نسبيا أن هناك فرص تغيير تنظيمي أي ما يقارب 04 أفراد وعليه فإن هذا التباين في معرفة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أتاحت فرص التغيير التنظيمي في المؤسسة من قبل المبحوثين يرجع إلى مؤشرات عديدة يمكن أن نذكر منها: الوظيفة أي أن منصب الموظف المبحوث يخول له صلاحيات بملاحظة إذا كان هناك تغيير أو لا، أيضا يمكن أن يكون مؤشر سنوات الخبرة أي الأقدمية له دور في تحديد إجابة المبحوث فكلما كان الموظف المبحوث ذا أقدمية ستكون إجابته المرشحة ايجابية أي بعبارة دائما.

وبناء على هذه المعطيات والمعلومات المتحصل عليها تجزم فعليا بأن تكنولوجيا الاتصال أتاحت فرص التغيير التنظيمي بالمؤسسة وذلك نظرا لما تحمله من جديد وتطورات ومستجدات.

الجدول رقم(16): يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كان استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة طرأت على المؤسسة إيجابيا

النسبة المئوية%	التكرار	العينة	الاختيارات
36%	09	الابتكار والتجديد	
28%	07	السرعة والدقة	
16%	04	تحسين جودة الخدمات	
20%	05	زيادة قيمة المؤسسات في ظل المنافسة	
100%	25	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أي ما نسبته 36% من الأفراد المبحوثين يتبين لهم أن انعكاسات تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة في انعكاسات ايجابية تمثلت بالدرجة الأولى في عنصر الابتكار والتجديد، في حين أن أقل نسبة حسب المعطيات الواردة في 20% حيث أشار المبحوثين إلى أن الانعكاسات التي طرأت على المؤسسة باستعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي زيادة قيمة المؤسسة في ظل المنافسة.

وعليه فإن المؤسسة طرأت عليها انعكاسات ايجابية تمثلت كلها في التجديد والسرعة والدقة وتحسين جودة الخدمات وهذا ما دفعها لاستخدامها بشكل مستمر.

الجدول رقم (17) يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كان استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة طرأت على المؤسسة سلبيا

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
00%	00	عرقلة الإبداع للموظفين
60%	15	ضخامة التكاليف
24%	06	فقدان بعض الوظائف
16%	04	إحداث فجوة بين المؤسسات
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 6% من المبحوثين أشاروا إلى الانعكاسات السلبية التي طرأت جراء استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي ضخامة التكاليف، بينما أقل نسبة هي 16% من المبحوثين حيث أشاروا إلى إحداث فجوة بين المؤسسات.

وعليه فإن الانعكاسات السلبية جراء استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة أحدث خلل في نشاط العمل وذلك بفقد أن بعض الوظائف نتيجة عصرنة المناصب الوظيفية كذلك المنافسة المتزايدة جراء التباين العملي لنشاط كل مؤسسة.

### المحور الثالث: مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التعبير التنظيمي أكثر الأساليب الإدارية الفعالة في تنفيذ التكنولوجيات الحديثة، وذلك لكون التغيير التنظيمي يهدف بالدرجة الأولى لتحقيق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تستهدفها بيئة عمل المؤسسات من أجل التحول بها إلى وضع مستقبلي أفضل وأكثر قدرة على حل المشاكل.

الجدول رقم (18): يوضح مفهوم التغيير التنظيمي بالمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة	الاختيارات
24%	06	التعديل الدائم على مستوى بيئة المؤسسة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة	
40%	10	عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة	
24%	06	خطوات متأنية سلسلة لضمان نجاح المؤسسة	
12%	03	استجابة مخططة من قبل الأفراد والمجتمعات والمنظمات	
100%	25	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 40% من أفراد المبحوثين أي ما يعادل 10 أفراد أشاروا أن مفهوم التغيير التنظيمي بالمؤسسة هو عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة وهذا نتيجة التطور الذي يشهده القطاع البنكي خاصة في جانب تسيير الخدمات المصرفية وهذا ما يوضح أن المؤسسة تهتم بالتغيير التنظيمي وبمواكبة التغيرات وتعتبره عملية مستمرة.

بينما ما نسبته 24% يتبادر مفهوم التغيير التنظيمي لديهم على أنه التعديل الدائم على مستوى بيئة المؤسسة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة وهذا نظرا أن المؤسسة في سعي دائم لمواكبة المستجدات، أيضا يتضح ما نسبة كذلك 24% أي ما يعادل 6 أفراد من المبحوثين أن مفهوم التغيير التنظيمي يتمثل في خطوات متأنية سلسلة لضمان نجاح المؤسسة فتشير هذه النسب استحوذا قرابة النصف للإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي للمؤسسة وذلك أن المؤسسة مهتمة بالبحث والتطوير في العمل ومعداته ووسائله وكل ما يحيط ببيئة العمل، وتكون عبارة أن مفهوم التغيير التنظيمي هو استجابة مخططة من قبل الأفراد والمجتمعات والمنظمات ذات أدنى نسبة بما يقدر ب 12% من المبحوثين أي ما يعادل 3 أفراد وذلك ناتج عن طبيعة نشاط العمل في المؤسسة أي أن التغيير التنظيمي هو من أجل تحقيق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة وليس استجابة لمخططات الأفراد والمنظمة، وهذه النسب بمثابة مؤشر ايجابي يدل على أن المؤسسة في سعي دائم على مواكبة كل ما هو جديد وان التغيير التنظيمي ضرورة مهمة في العمل وذلك لما فيه من تجديد وابتكار تساعدهم في مهامهم خاصة فيما يخص الدقة والوقت والجهد.

الجدول رقم(19): يوضح أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
32%	08	تطوير العمل
28%	07	الحركة والتجديد
24%	06	تحسين الأداء
16%	04	التكيف مع المتغيرات
100%	25	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن موظفي البنك الجزائري الخارجي يولون أهمية بالغة التغيير التنظيمي في عملهم وهذا ما توضح في عبارة تطوير العمل حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة 32 % أي ما يعادل 8 أفراد من المبحوثين وهذا كون أن المؤسسة تسعى إلى التطوير الدائم من خلال إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغيرات التي طرأت على تلك البيئة, كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة التعرف على المشاكل التي تتطلب التعديل, بينما هناك من أشار إلى أن أهمية التغيير التنظيمي تتمثل في الحركة والتجديد بنسبة 28% وكذا يتمثل في تحسين الأداء بنسبة 24 % أي ما يعادل الثلث من المبحوثين وكذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذا تصادق هذا التغيير مع الموظفين كون أن هناك موظفين جدد انتقلوا من جديد لمنصبهم الحالي وهذا ما نفسره بأن التغيير التنظيمي هو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي.

أما عبارة التكيف مع المتغيرات وفي النسبة الضئيلة المختارة من طرف المبحوثين بنسبة 16% فقط وهذا كون أن عملية التكيف تدخل فيها خاصية المنصب الوظيفي في الهرم التنظيمي فنرى أن السلطات العليا للإدارة هي فقط من تخول لهم المهام لتبني أسلوب التغيير التنظيمي كونه أسلوب أداري مخطط وهادف يركز على التعديل في العناصر الأساسية للمؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح الأسباب والدوافع التي تأخذ بعنصر التغيير التنظيمي في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاختيارات
32%	08	أسباب داخلية
40%	10	أسباب خارجية
12 %	03	مواكبة التغيرات
08%	02	إحداث قفزة نوعية
08 %	02	دعم الإنجازات
100%	25	المجموع

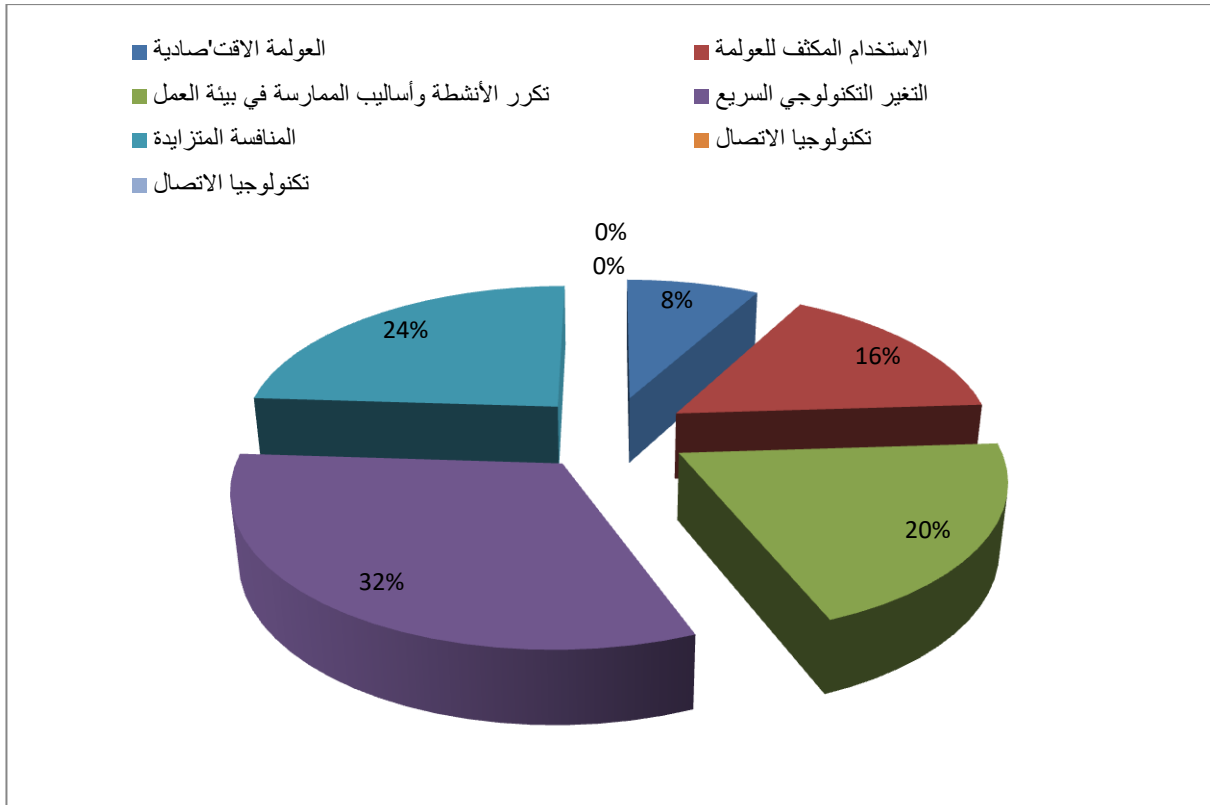
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 40% من أفراد العينة أشاروا إلى أن وضع التغيير التنظيمي في المؤسسة يكون لمواكبة التغيرات بمختلف أنواعها وترجع أهم أسبابه إلى متغيرات تكنولوجية وذلك نتيجة التطور الذي يشهده القطاع البنكي في الجزائر خاصة في جانب تسيير وانجاز المعاملات البنكية، وكذلك لمتغيرات اقتصادية حسب سوق العمل وبالتالي فإنها كلها أسباب خارجية، لكن في حين أن هناك ما نسبته 32% أرجع الدافع لعنصر التغيير إلى أسباب داخلية وذلك نظرا إلى حاجة المؤسسة بالتعديل الدائم على مستوى بيئة المؤسسة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة كذلك تحسين جودة الخدمات بينما مجموع ما نسبته 28% اختاروا عبارة أخرى تذكر وذكرنا عدة عبارات تمحور صلب موضوعها عبر مرحلة تفيها إلى أن دافع عنصر التغيير التنظيمي في المؤسسة هو من أجل مواكبة التغيرات بنسبة 12% من المبحوثين، في حين أشاروا فردين من المبحوثين لعبارة إحداث قفزة نوعية أي في أداء الأفراد والمؤسسة كذلك أشار فردين آخرين لعبارة دعم الانجازات وذلك بحثا عن الكفاءة.

وعليه فإن سبب المؤسسة والدافع الذي يأخذ بعنصر التغيير التنظيمي هو زيادة قيمة المؤسسة والعمل على الابتكار والتجديد.

الجدول رقم (21): يوضح العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي بالمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
08%	02	العولمة الاقتصادية
16%	04	الاستخدام المكثف للعولمة
20%	05	تكرر الأنشطة وأساليب الممارسة في بيئة العمل
32%	08	التغير التكنولوجي السريع
24%	06	المنافسة المتزايدة
00%	00	ثقافة تكنولوجيا المعلومات
00%	00	تكنولوجيا الاتصال
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه أنه قد اختلفت آراء الموظفين حول العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي بالمؤسسة حيث ترى نسبة 32% أن أهم عامل هو عامل التغيير التكنولوجي السريع لما له دور في إحداث وتفعيل عناصر عدة مثل التطوير والتجديد والتغيير وهو أهمها، في حين ما نسبته 24% منهم يرى أن عامل المنافسة المتزايدة هي التي أخذت بعنصر التغيير التنظيمي في المؤسسة أي أن هذا العامل أجبر الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها بما في ذلك استخدام أسواق جديدة بتكنولوجيات عديدة لدعم الانجازات وتحقيق الأهداف، بينما ما نسبته 20% من أفراد العينة يرى أن تطور الأنشطة وأساليب الممارسة في بيئة العمل هي العامل الأساسي نظرا للتطور الكبير في محيط وبيئة النشاط المؤسسي وما أدى به إلى تغيرات مهمة، أما ما نسبته 16% يرى أن عامل الاستخدام المكثف للعولمة هو من يؤدي إلى التغيير التنظيمي بالمؤسسة أي الاعتماد على تقنيات أكثر تطورا لكسر الحواجز التقليدية في العمل، وأشار ما نسبته 8% أن عامل العولمة الاقتصادية هو الأمثل للتغيير التنظيمي خاصة مع تباين الثقافات السائدة في المجتمعات وتفاوت مستويات النشاط في كل محيط عمل. لكن كل من عامل ثقافة تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وأخرى تذكر لم تأخذ نصيب بالاختيار وهذا ما يظهر المتطلبات المختلفة للمؤسسة والموظفين.



الشكل رقم (8): يمثل العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاختيارات
20%	05	التغيير المادي
00%	00	التغيير الشامل
24%	06	التغيير الجزئي
56%	14	التغيير التدريجي
00%	00	التغيير السريع
00%	00	أخرى تذكر
100%	25	المجموع

اختيار أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسة يعتبر خطوة أساسية لتمكين الهيئات الخاصة من معرفة احتياجات المؤسسة ومعارف ومهارات الموظفين،

ف نجد من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 56% من المبحوثين أي أكثر من النصف يرى أن التغيير التدريجي هو الذي يشمل مستويات إدارية لما تتركز عليه جهود التغيير من الشبكة الإدارية ويكون عبر فترة زمنية طويلة المدى باللجوء إلى استخدام أساليب واستراتيجيات مواكبة لمكان و زمان المؤسسة وذلك بتوافق الوضع الجديد ومرونة الإصلاح، بينما ما نسبته 24% يرو أن التغيير الجزئي هو الشكل الذي لا بد منه حيث يضم تغييرات جزئية مثل تغيير الآلات والأجهزة والأنظمة المستخدمة، أما نسبة 20% فقط من رآو أن التغيير المادي هو الذي لا بد منه في المؤسسة ويرجع ذلك إلى إن نطاق أي بيئة عمل هو نطاق مادي وهو لمحاولة مثابرة وإتقان التطورات الحاصلة، إلى أن كل من عنصر التعبير السريع وأخرى تذكر لم تأخذ نصيب في الاختبار.

وعليه فان التغيير المتدرج هو إستراتيجية فعالة تقوم بها المؤسسة بالتخطيط له بعناية ويكون ببراعة قيادية للوصول إلى الهدف المطلوب.

الجدول رقم (23): يوضح مستويات التغيير التنظيمي في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
08%	02	إعطاء شكل وتوقع المستقبل
64%	16	تحديد فروع النشاط و الاختصاصات
28%	07	التغيرات الهيكلية للعمليات
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 64% أي أكثر من النصف لمجموع المبحوثين يرون أن مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة يتمثل في تحديد فروع النشاط والاختصاصات الأساسية وذلك لأن الإدارة تضع حدود أهم فروع النشاط والتخصصات المرتبطة بها وتحدد التغيرات التي تمس كل الفروع مع محاولات للتخطيط الذي يلزم تنفيذه، في حين أن ما نسبته 28% يعتبرون أن التغيرات للهيكلية للعمليات في مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة لأن هذه الأخيرة تركز على التغيرات التي تطبق على أساليب العمل



يهدف تحسين النشاط وبلوغ الجودة وتحقيق الرضا، بينما ما نسبته 08% صوبوا اختيارهم حول عبارة إعطاء شكل وتوقع للمستقبل باعتبارهم أنه المستوى الذي يمثل التغيير التنظيمي في المؤسسة لأن الإدارة تقوم بوضع تقارير على نشاط المؤسسة عموما وعلى صلاحيات وأفاق المستقبل وتحديد نقاط التعديلات اللازمة

#### المحور الرابع: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وسيرورة التغيير

إن كل مؤسسة إلا وتقوم على جملة من التكنولوجيات الحديثة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الاتصال فلا يمكن قيام مؤسسات دون وسائل اتصالية وفي ظل التغيرات التي تقوم بها فان تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في نجاحها ومثابرة عملها، من خلال المعلومات التي يوفرها حول دواعي التغيير ومراحل تنفيذه ونتائجه على الموظف والمؤسسة بما يساهم في تحفيز الفرد للمشاركة في تحقيقه.

الجدول رقم (24): يوضح استجابة التغيير التنظيمي للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
00%	00	كبر حجم المؤسسة
00%	00	تغيير الأفراد
36%	09	تغيير طرق العمل
28%	07	تطوير المؤسسة
36%	09	التسارع التكنولوجي
00%	00	أخرى تذكر
100%	25	المجموع

نلاحظ ما نسبته 36% من أفراد العينة، يرجع استجابة التغيير التنظيمي إلى تغيير طرق العمل وذلك لشعور احتياجاتهم بمستوى التحديات الجديدة بينما ما نسبته أيضا 36% من المبحوثين يرو أن التغيير التنظيمي استجابة ضرورية نتيجة للتسارع التكنولوجي الذي يعد عاملا يفرض نفسه في بيئات للعمل التنظيمية لمواكبة الأعمال الإدارية باستمرار، أما ما نسبته 28% من المبحوثين قدمت إجابات حول تطوير المؤسسة وذلك لرؤيتهم أن تطور المؤسسات ضروري من أجل عصرنة الأعمال وتقديم خدمات ذات جدوه

وكفاءة طبقا لما يفرضه التغيير التنظيمي وهذا الاختلاف في تحديد العوامل يدل على حاجة المؤسسة إلى التحديث التكنولوجي الدائم

الجدول رقم(25): يوضح مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التغيير التنظيمي للمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة	الاختيارات
00%	00		انخفاض التكاليف
72%	18		تكامل بين العمليات الإدارية المتباعدة
28%	07		دعم الانجازات بحثا عن الكفاءة
100%	25		المجموع

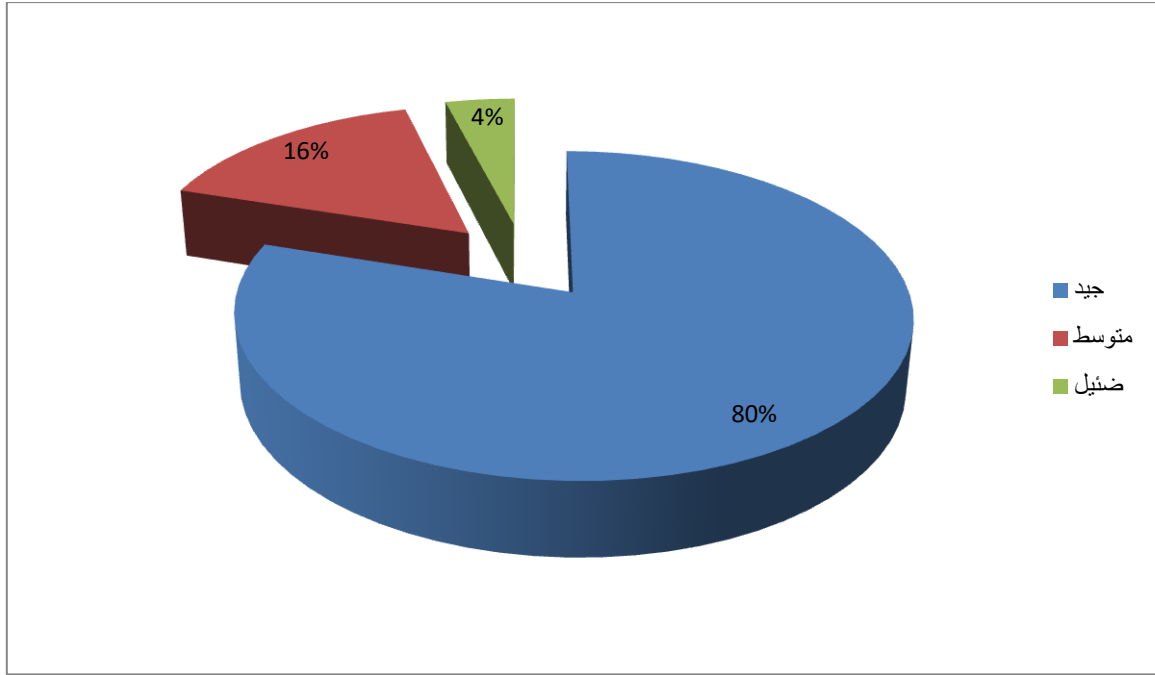
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته 72% أي أكثر من النصف من أفراد العينة تؤكد أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد المؤسسة على التغيير التنظيمي وذلك نظرا لتكامل بين العمليات الإدارية المتباعدة من أجل تطوير نقطة الأعمال الإدارية وتوسيع نطاقها وتبادل خدماتها، بينما يتضح لعدد من المبحوثين بنسبة 28% أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة يمكنها أن تساعد في التغيير التنظيمي عبر الانجازات بحثا عن الكفاءة وذلك بتغيير منتج وطرق العمل ومنه تستنتج تفاعل المؤسسة مع بيئتها ومحاولة التكيف مع متطلباتها ويتجلى ذلك في إدخال تجهيزات جديدة تفرض التغيير في سياسات وأهداف المؤسسة.

ومنه يمكن أن تستنتج أن المؤسسة تلمس دعما بسيطا للانجازات بحثا عن الكفاءة مما يدل على أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تغيير تنظيميا واضحا على مستوى العامل الكفاء وأدائه والجانب المادي للمؤسسة.

الجدول رقم(26): يوضح مدى تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي للمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاختيارات
80%	20	جيد
16%	04	متوسط
04%	01	ضئيل
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 80% أي ثلاثة أرباع من أفراد العينة اختاروا عبارة جيدة مما يعني أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم بشكل جيد في تفعيل التغيير التنظيمي, بينما يرى 16 منهم أن مدى تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي هو مدى متوسط, كما أن هناك مفردة واحدة من العينة المبحوثة أي نسبة 04% أشاروا إلى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم بشكل ضئيل في تفعيل التغيير التنظيمي, ويعود سبب هذا الحكم على أن المؤسسة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الجديدة ومحاولة التحكم والتكيف بما من أجل القيام بوظائفها كما أنها ساهمت في تسهيل عملها بطرق سلسلة مفهومة وبسرعة كبيرة وريح الوقت وكذا القيام بأعمالهم حتى خارج أوقات العمل وبصفة يومية 7/7 أيام على مدار 24 سا.



الشكل رقم (9): يمثل مدى تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي للمؤسسة

الجدول رقم (27): يوضح المعوقات التي تحيل تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة

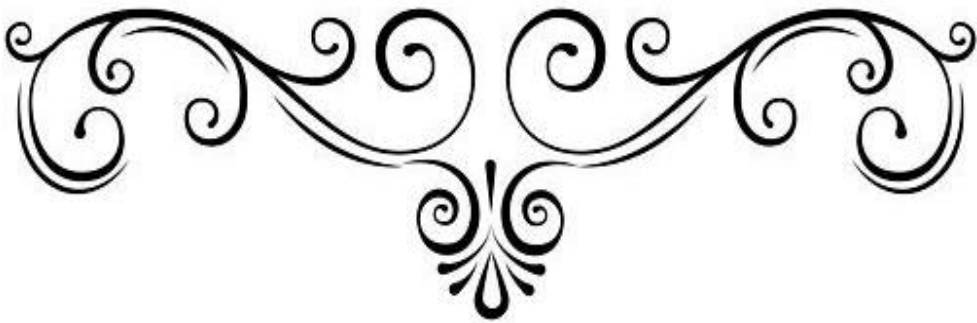
النسبة المئوية %	التكرار	العينة	الاختيارات
15%	03	عدم الخبرة الكافية	
35%	07	التركيز والاعتماد عليها في الآونة الأخيرة	
40%	08	الاحتياج إلى إمكانيات تدريبية فنية ومادية ضخمة	
10%	02	التغيير الوظيفي	
100%	20	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة أعلاه في الجدول والمتعلقة برأي المبحوثين الذي يتمثل عددهم ب20 فردا من أصل 25 حيث إمتنع 5 أفراد من الإجابة ، عن المعوقات التي تحيل تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة أن ما نسبته 40 % أي الثلثين أشاروا وأن الاحتياج إلى إمكانيات تدريبية فنية ومادية ضخمة في العائق الذي تقف أمامه المؤسسة وهذا ما يحول تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة بها، أيضا نلاحظ ما نسبته 35 % من أفراد العينة المبحوثة أشاروا أن الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الآونة الأخيرة والتركيز عليها هو العائق الذي يتبين للمؤسسة أنه يحول لتفعيل التغيير التنظيمي، في حين أن ما نسبته 15% يتضح لهم أن العائق الذي يحيل دون تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي المؤسسة هو عدم الخبرة الكافية لديهم لاستعمال هذه التكنولوجيات الجديدة، كما أن هناك نسبة 10 % أرجعوا أحد سبب المعوقات إلى التغيير الوظيفي.

ومنه نستنتج أن واقع تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة تتحكم به جملة من الأسباب والمعوقات تتمثل في الخبرة والزامية وحتمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في نشاط العمل كذلك التكوين والتدريب عليها، وأيضا التغيير الداخلي للوظيفة، وهذا كلهم متطلبات مختلفة للمؤسسة والموظفين الواجب مراعاتها لسيرورة المنظمة.



الخاتمة



## الخاتمة

إن التحوّلات السريعة في العصر الحالي التي تشهدها كل القطاعات على إختلافها خاصة الإقتصادية، فرضتها مجموعة من المتغيّرات كالتسارع التكنولوجي خاصة منه تكنولوجيا الإتصال الحديثة حيث أصبحت تمثل أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات نظرا لعمولة الأسواق، وإشتداد المنافسة فأضحى على هذه الأخيرة العمل على إكتسابها وتطبيقها في نشاط عملها والتحكم فيها لأنها تمثل محرك الإقتصاد العالمي لما تتميز به من مزايا كسرعة إنجاز المهام وإختصار الوقت وتوفير الجهد....الخ، كذلك تُمكنها تكنولوجيا الإتصال الحديثة من تحسين إنتاجيتها، تفعيل نظام المعلومات بها، والتحكم في قوى المنافسة، تخفيض التكاليف، تسيير جيّد للمعلومة والمعرفة، تحسين الإتصالات الداخلية والخارجية، بهذا تتيح لها دخول أسواق جديدة بدافع مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط، بالتالي زيادة رقم أعمالها وضمان بقائها واستمرارها.

ولهذا تسعى المؤسسات الجزائرية منها البنك الجزائري الخارجي إلى إحداث تغييرات شاملة من خلال الإطلاع على كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومتابعة التغيير في محيطها، من ثم التخطيط والإستهداف لكل ما هو جديد وحديث في أنظمة العمليات الإدارية التي تساعدهم على تحقيق التغيير التنظيمي، وعليه فقد إستعرضت في دراستنا موضوع تكنولوجيا الإتصال الحديثة والتغيير التنظيمي مع دراسة ميدانية في البنك الجزائري الخارجي بتبسة نظرا لما يعرفه هذا القطاع من تغييرات ومن سياسة التركيز على العناصر التكنولوجية.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتي نقدمها بشكل يمكننا من معرفة النتائج العامة أي النظرية والنتائج الخاصة أي التطبيقية.

- نتائج الدراسة:

تم التطرق للنقاط الأساسية التالية و حسب استشرافي أن:

## الخاتمة

< تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي سيرورة نظامية تزود المؤسسة بالمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أداء الموظف لعمله الحالي أو أداء أعمال مستقبلية، وهذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغيرات المختلفة، بالتالي يتم تحقيق تغيير على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وأهم ما يميز ما توصلنا إليه عامة نلخصها في النقاط الآتية :

- تكنولوجيا الإتصال الحديثة عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد وللمؤسسة .
- تعتبر تكنولوجيا الإتصال الحديثة أفضل أنواع الاستثمار كما تعتبر وسيلة لتنمية الموظفين .
- تمكن تكنولوجيا الإتصال الحديثة من مسانرة التغيرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج محيط المؤسسة .

< كذلك وجدنا أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى إستجابة لتغيرات المحيط، كما يعتبر عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تحسين وتطوير طبيعة عمل ونشاط المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، وكذا يمكن إحداثه وفق عمليات أو مداخل إدارية عديدة وحديثة.

- تحقق المؤسسة إستفادة مثلى من تكنولوجيا الاتصال والإعتماد عليها كتوجه أساسي ضمن إستراتيجيتها العامة.
- تحرص المنظمة على إحداث تعديلات وتغيرات تنظيمية تتماشى مع كل ما هو جديد .
- تركز المؤسسة على اكتساب عناصر تكنولوجية وتطويرها وجعلها أكثر مرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية ، وعلى تعليم الموظف التقنيات اللازمة لأداء المهام الموكلة له.
- العمل على اختيار المتكونين لاستخدام التكنولوجيا والأنظمة الإدارية الجديدة، التي يتطلبها أداء الوظيفة وتوجيه مسؤولية الموظفين إتقانها بفاعلية.

- التوصيات والاقتراحات :



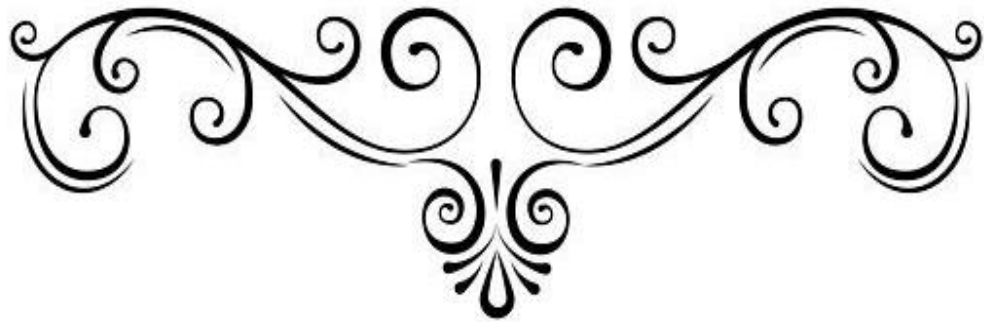
## الخاتمة

بعد إتمامنا لدراستنا هذه حول دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الاقتصادية ، وبالضبط بمؤسسة بنك الجزائر الخارجي-تبسه- وبعد تفريغ البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج منها ، أردنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لهذه المؤسسة ربما قد تساعدنا في مسارها الاقتصادي ومن بين هذه الاقتراحات ما يلي :

- العمل على استغلال أكثر وتفعيل شبكة الإنترنت والإكسترنات لأن لهم أهمية كبيرة في الإتصال .
- يعاني نسبة من العمال بعض صعوبات استخدام لتكنولوجيا الحديثة لهذا على المؤسسة ضرورة القيام ببرنامج تكويني و حصص تدريبية دورية للعمال.
- تكوين متخصصين أكثر في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطوير تطبيقاتها وتحديثها باستمرار وإتاحتها لجميع الفاعلين بالمؤسسة.
- على المؤسسة استهداف ما أمكن لطاقت الشابة واستغلالها لها لأنها الفئة الأكثر تقبل واحتكاك بالتكنولوجيا المعاصرة.



## قائمة المصادر والمراجع



### أولاً: الكتب

#### ➤ باللغة العربية:

- (1) أحمد زاهر: تكنولوجيا التعليم وتصميم وانتاج الوسائل التعليمية، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، 1997.
- (2) أندرو دي سيزلافي - مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، دط، الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991.
- (3) بن حسن العريشي جبريل: التحول إلى مجتمع معلوماتي وتحديات المحافظة على الهوية الثقافية في المملكة العربية السعودية، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (4) خليل محمد الشماع خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- (5) الدكتور حسن علي محمد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ط2، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2006.
- (6) زرزار العياشي-عياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة و دورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
- (7) زكرياء الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- (8) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- (9) سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2008.
- (10) سمير محمد حسين: بحوث الإعلام (الأسس والمبادئ)، عالم الكتب، القاهرة-مصر، دس.
- (11) عامر قندلجي و ابراهيم السامرائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، دط، مؤسسة الوراق، عمان بالأردن، 2002.
- (12) عمر أحمد أبو هاشم الشريف: الإدارة الإلكترونية، عمر أحمد أبو هاشم الشريف: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

- (13) عوض منصور أ/جمال سليمان: البريد الإلكتروني مع النوافذ، ط1، دار البشير، عمان الأردن، 1996.
- (14) فاروق سيد حسين : الأنترنت الشبكة العالمية للمعلومات، دط، الدار الجامعية المصرية، القاهرة- مصر ، 1997.
- (15) فهد العبيد يعقوب: التنمية التكنولوجية، دط، الدار الدولية، القاهرة. مصر، 1989.
- (16) فؤاد القاضي: إدارة التغيير، دط، المطبعة العثمانية، القاهرة. مصر، 1995.
- (17) قاسم عبد المريد عبد الجابر: دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الرسائل الجامعية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017 .
- (18) ماهر عودة الشمايلية، محمود عزت اللحام وأخرون :تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- (19) محسن علي عطية :تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- (20) محمد شطاح: قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والإيديولوجيا ، دط ، دارالهدى ، الجزائر، 2006.
- (21) محمد شلبي: المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم-المناهج-الإقتراحات-الأدوات)، دس.
- (22) محمد علم الدين: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، دط، دار الرحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- (23) محمد قاسم فريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات العمل ، ط5، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009.
- (24) منصر هارون : تكنولوجيا الاتصال الحديثة " المسائل النظرية والتطبيقية " محاضرات جامعية. ط1 , دار اللمعية للنشر والتوزيع . قسنطينة، 2012.
- (25) الهاشمي مجد: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.

### ➤ باللغة الفرنسية:

- 1) Palo Altou, Dominique Picard :L'ÉCOLE DE PALO ALTO،deuxième édition universitaires de France ،Paris -France،2013.

ثانيا: المعاجم والموسوعات.

## قائمة المراجع

- (1) سفر الحوالي: المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، ط منقحة، الجمهورية المصرية، مكتبة الشروق الدولية، 2016.
- (2) عامر إبراهيم قنديلجي : المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت، ط الأولى، دار المسير للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان-الأردن، 2010-1430.
- (3) يوسف شكري فرحات :معجم الطلاب(عربي -عربي)، دراسة الكتب العلمية، بيروت-لبنان، 2001.

### ثالثا: الرسائل الجامعية.

#### ➤ أطروحات دكتوراه:

- (1) إبراهيم بختي: دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- (2) سامية خبيزي: التغيير التنظيمي وفعالية الإتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال مؤسستي، قسم الإتصال، جامعة الجزائر 3، 2017.
- (3) مهية زينب: تأثير استخدام تكنولوجيا اتصالات الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: الإعلام والاتصال في التنظيمات، جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، 2019-2020.

#### ➤ مذكرات:

- (1) بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة وهران 2، 2015.
- (2) بومعقودة ياسمينه-معيفي شريفة: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة كاملة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال في التنظيمات جامعة تبسة، 2014.
- (3) حورية بلعويديات: إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

## قائمة المراجع

- (4) عمار محمد زهير تيناوي: دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات MTN & Syriatel، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- (5) قادة دليله: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر،، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011.
- (6) قرفي سارة: "دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء المهني لدى العاملين في المؤسسات العمومية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- (7) كبوسي سامية-دريد الزهرة: أثر تكنولوجيا الاتصال على مهارات الإتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "L M D"، إتصال تنظيمي، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2020.
- (8) نوي عمار: دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، علم الإجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

## رابعاً: المجالات:

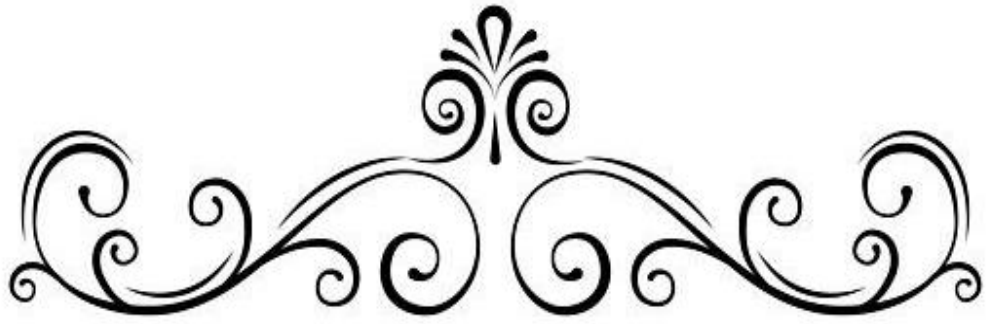
- (1) حديد يوسف براهيمه نصيرة: تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، ديسمبر 2014، جامعة جيجل الجزائر.
- (2) حورية صديقي . حسين حميدة :استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2022، جامعة لونيبي علي البليدة 2 الجزائر .
- (3) خنفري خيضر. بورتيسة مريم:مجلة المستقبل الإقتصادي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات ،تجربة الجزائر بعض القطاعات أنموذجا، العدد الخامس، 03 ماي 2017، جامعة أمجد بوقرة ،بومرداس الجزائر.

## قائمة المراجع

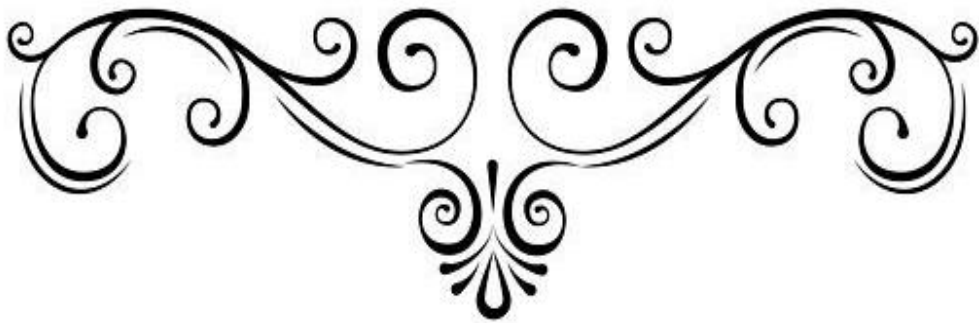
- (4) الدكتور وهيبة عيشاوي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 07، عدد 27، الجزء الأول، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.
- (5) ضيف أحمد: تأثير تكنولوجيا الاتصالات على إدارة التغيير، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مجلد 01، العدد 04، نوفمبر 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر .
- (6) عبد الصدوق خيرة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث في تفعيل التغيير وإدارته بالمنظمات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 02، المجلد 09، ، مخبر التشريعات حماية النظام البيئي، جامعة تيارت، الجزائر، جويلية 2020.
- (7) مصطفى عوفي وزينب عمراني: الهوية الوطنية في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 4، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
- (8) منير طيبي: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة داخل المؤسسة..دوافع الإستخدام وفعالية الوظيفة، مجلة الإضاءات، مجلد 1، العدد 1، الجامعة القاسمية . الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 12/13/2018 .
- (9) يوب أمال-بودبزة إكرام: أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، 2019، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-الجزائر.

### خامسا: المواقع الإلكترونية.

- (1) الجمهرة: موسوعة إلكترونية شاملة لمفردات المحتوى الإسلامي، متاحة على الرابط: [Islamic\\_content.com](http://Islamic_content.com)
- (2) معجم المعاني الجامع، معجم عربي. عربي، متاح على الرابط: <https://www.allmany.com>.
- (3) يوسف صالح الجرعي: صميم المواقع الإلكترونية، ط1، متاح على الرابط <https://www.noor-book.com/>.



**الملاحق**







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم الاعلام والاتصال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي .

استمارة بحث تحت عنوان :

**دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير  
التنظيمي للمؤسسة .  
دراسة ميدانية لمؤسسة البنك الخارجي الجزائري "  
تبسة 46" .**

لوتفضلتم انا طالبة ماستر سنة ثانية اتصال تنظيمي اطلب من سيادتكم وبعد اذنكم مساعدتي في الاجابة عن الأسئلة الموضحة في الاستمارة التالية علما أني سأوظف المعلومات التي تجيبون عليها في بحثي العلمي مع ابقائها في سرية تامة أي استخدامها فقط لأغراض الدراسة.

شكرا لكم على مساعدتي مع فائق الاحترام والتقدير .

تحت اشراف الدكتور :

البار الطيب .

من اعداد الطالبة :

فتح الله نور الهدى

السنة الدراسية الجامعية :

2022\2023

ضع علامة (X) في خانات الاجابة الصحيحة.

❖ **البيانات السوسيو ديمغرافية:**

1. النوع: أنثى  ذكر
2. السن: 35.25   
45.36   
46. فوق
3. المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا   
ماهو المنصب الذي تشغله حسب الهيكل التنظيمي :  
مديرالوكالة . إدارة التجارة الخارجية   
نائب مدير . إدارة الشؤون الإدارية   
خدمات الأمانة . علاقات الزبائن   
خدمة الصندوق . مركز المحاسبة
4. عدد سنوات الخبرة المهنية :. أقل من 5 سنوات . من 6 الى 10 سنوات   
من 11 سنة الى 20 سنة . أكثر من 20 سنة

❖ **المحور الاول : مفهوم تكنولوجيا الاتصال :**

1. فيما يتمثل مفهوم تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة بالنسبة لديك ؟  
ركيزة أساسية للمؤسسة . أداة من أدوات التسيير   
مجموع التقنيات الحديثة . أخرى تذكر .....
2. ماهي أشكال تكنولوجيا الاتصال في مؤسستكم؟. أجهزة حواسيب . شبكة انترنت   
الانترانات . الاكسترانات
3. ما العناصر المكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة (يمكنك اختيار أكثر من عنصر)؟  
مستلزمات مادية . برمجيات . تطبيقات   
موارد بشرية . شبكات . أخرى تذكر .....
4. هل تكنولوجيا الاتصال تمنحك المتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي ؟  
دائما  أحيانا  أبدا  ولماذا .....
5. هل تعتمد مؤسستكم دورات تكوينية لفهم تكنولوجيا الاتصال ؟ دائما  أحيانا
6. هل تواجهك صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال؟ دائما  أحيانا  أبدا

## ❖ المحور الثاني: هيكلية تكنولوجيا الاتصال :

7. فيما تتمثل وظائف تكنولوجيا الاتصال في مؤسساتكم ؟

وظيفة انتاجية . ووظيفة معالجة المعلومات

وظيفة تخزين المعلومات . ووظيفة نقل وتوزيع المعلومات

وظيفة عرض المعلومات عند طلبها في أي وقت . أخرى تذكر.....

8. ماهي دوافع استخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسساتكم ؟

المساعدة في مجال العمل . تسيير الخدمات

مواكبة المستجدات . اكتساب مهارات عملية جديدة

9. هل أتاح تكنولوجيا الاتصال فرص التغيير التنظيمي لمؤسساتكم؟ دائما  أحيانا  أبدا

10. هناك انعكاسات طرأت في مؤسساتكم جراء استعمال تكنولوجيا الاتصال منها سلبية/ ايجابية

فيما تتمثل؟

\_ ايجابية: الابتكار والتجديد  السرعة والدقة

تحسين جودة الخدمات . زيادة قيمة المؤسسة في ظل المنافسة

\_ سلبية: عرقلة الابداع للموظفين . ضخامة التكاليف

فقدان بعض الوظائف . احداث فجوة بين المؤسسات

## ❖ المحور الثالث: مفهوم التغيير التنظيمي.

11. ماذا يمثل لك التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟

التعديل الدائم على مستوى بيئة المؤسسة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة

عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة . خطوات متأنية سلسلة لضمان نجاح المؤسسة

استجابة مخططة من قبل الافراد والمجتمعات والمنظمات

12. في تقديرك فيما تتمحور أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة عموما؟. تطوير العمل .

الحركة والتجديد

تحسين الأداء . الابتكار

التكيف مع المتغيرات

13. ما الأسباب والدوافع التي تأخذ بعنصر التغيير التنظيمي في مؤسساتكم؟

أسباب داخلية  أسباب خارجية

ماهي هذه الأسباب داخلية كانت أم خارجية .....

أخرى تذكر.....

14. ما العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي بمؤسستكم؟  
العولمة الاقتصادية . الاستخدام المكثف للعولمة . تطور الأنشطة وأساليب الممارسة في بيئة العمل   
التغير التكنولوجي السريع . المنافسة المتزايدة . ثقافة تكنولوجيا المعلومات   
تكنولوجيا الإتصال  أخرى تذكر.....

15. فيما تتمثل اشكال التغيير التنظيمي في مؤسستكم والتي لا بد منها؟ التغيير الشامل . التغيير المادي   
التغيير الجزئي . التغيير المعنوي   
التغيير السريع . التغيير التدريجي  أخرى تذكر.....

16. ما مستويات التغيير التنظيمي في مؤسستكم؟ اعطاء شكل وتوقع المستقبل   
تحديد فروع النشاط والاختصاصات الأساسية   
التغيرات الهيكلية للعمليات   
أخرى تذكر.....

#### ❖ المحور الرابع: تكنولوجيا الإتصال وسيرورة التغيير.

17. اذا كان التغيير التنظيمي استجابة ضرورية لعدة عوامل منها داخلية وخارجية محيطة بالمؤسسة ،فاين يمكن حصرها  
(يمكنك اختيار أكثر من عنصر)؟ كبر حجم المؤسسة . تغيير الافراد   
تغيير طرق العمل . تطوير المؤسسة   
التسارع التكنولوجي  أخرى تذكر.....

18. كيف يمكن أن تساعد تكنولوجيا الإتصال في التغيير التنظيمي لمؤسستكم؟  
انخفاض التكاليف (النقل والاتصالات)   
تكامل بين العمليات الإدارية المتباعده   
دعم الإنجازات بحثا عن الكفاءة . أخرى تذكر.....

19. إلى أي مدى تساهم تكنولوجيا الإتصال في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسستكم؟  
تساهم بشكل : جيد  متوسط  ضئيل

20. في رأيك ما المعوقات التي حالت دون تطبيق تكنولوجيا الإتصال الحديثة لتفعيل التغيير التنظيمي في مؤسستكم في مختلف هياكلها (المادي والمالي ، الموارد البشرية) ؟

.....  
.....  
.....



mastercard.

## Etape à suivre pour lier la carte à PayPal



- Pour lier un carte bancaire à votre compte PayPal :
- Cliquez sur **+ Lier une carte.**



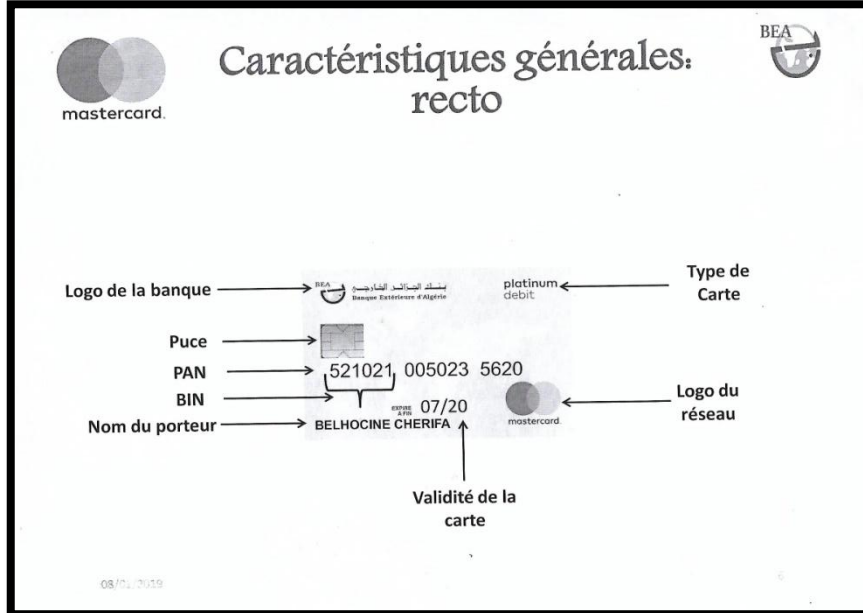
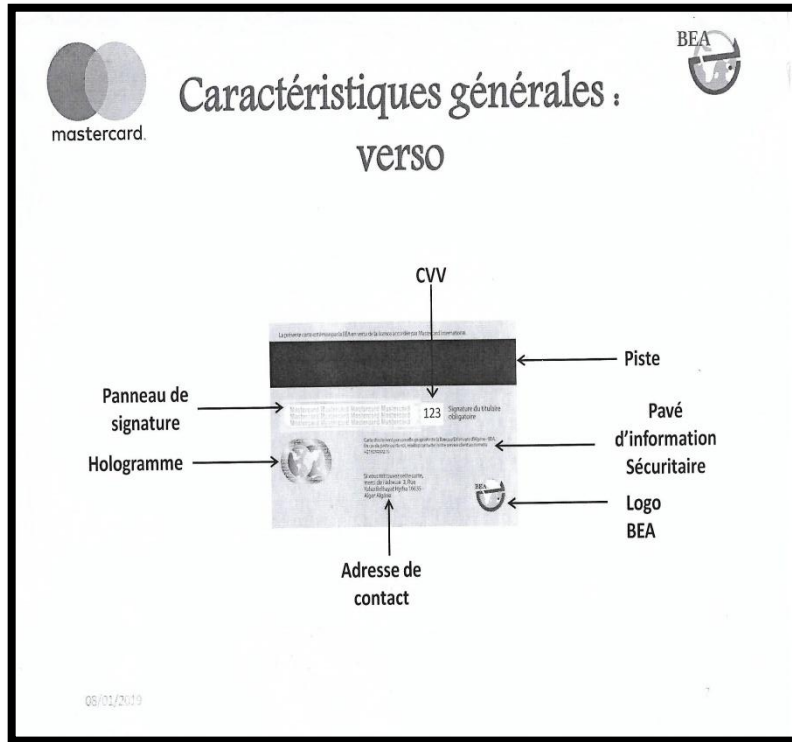
mastercard.

## Etape à suivre pour lier la carte à PayPal



- 1- choisir le type de carte.
- 2- Renseigne le numéro de carte, crypto(CVV) ainsi que la date d'expiration.
- 3- Renseigne votre adresse.

# الملاحق

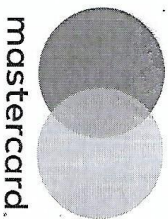




## Les transactions online



- Le TPE finalise la transaction , informe que la carte doit être retirée.
- Le TPE imprime un ticket preuve de la transaction pour le porteur, un autre pour le commerçant (contenant notamment le numéro de la transaction et parfois, selon les pays et réglementations, le numéro de la carte du porteur en clair) et archive électroniquement les informations relatives à cette transaction.



## Les transactions online



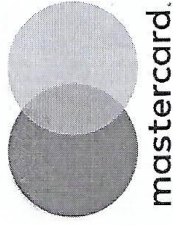
Le paiement de proximité avec une demande d'autorisation, c'est ce que l'on appelle une transaction "on-line" car le TPE communique en temps réel avec la banque acquéreur (émission d'une demande d'autorisation et réception de la réponse)

- le commerçant saisit le montant de la transaction sur son TPE et valide
- le porteur insère sa carte bancaire dans le TPE du commerçant
- le TPE effectue différents contrôles vis-à-vis de cette carte et invite le porteur à saisir son code.
- le porteur saisit son code confidentiel sur le terminal et valide.

09/01/2019

- 11

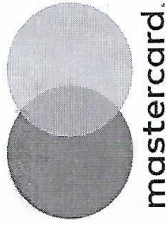




## Les transactions online



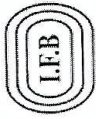
- le TPE prépare et envoie une demande d'autorisation à la banque acquéreur (son unique interlocuteur qui aura la charge de contacter la banque du porteur). En parallèle, il informe le porteur et commerçant qu'une demande d'autorisation est en cours.
- Le TPE reçoit une réponse à la demande d'autorisation (dans notre cas, supposons-la positive) et en informe porteur et commerçant.



## La télécollecte



- la télécollecte est le mécanisme d'envoi des transactions enregistrées dans la mémoire d'un système d'acceptation à un système acquéreur . c'est ainsi qu'un Terminal de Paiement Electronique (TPE), envoie à la banque Acquéreur les transactions stockées en mémoire qui ont été réalisées durant la journée.



## 6 - Le terminal de paiement électronique ( TPE )

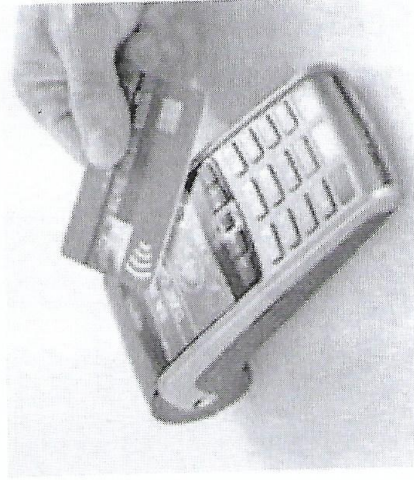
### - TPE : Les différents Type de TPE



TPE : Paiement à piste



TPE : Paiement à puce



TPE : Paiement sans contact



# Schéma de la télécollecte

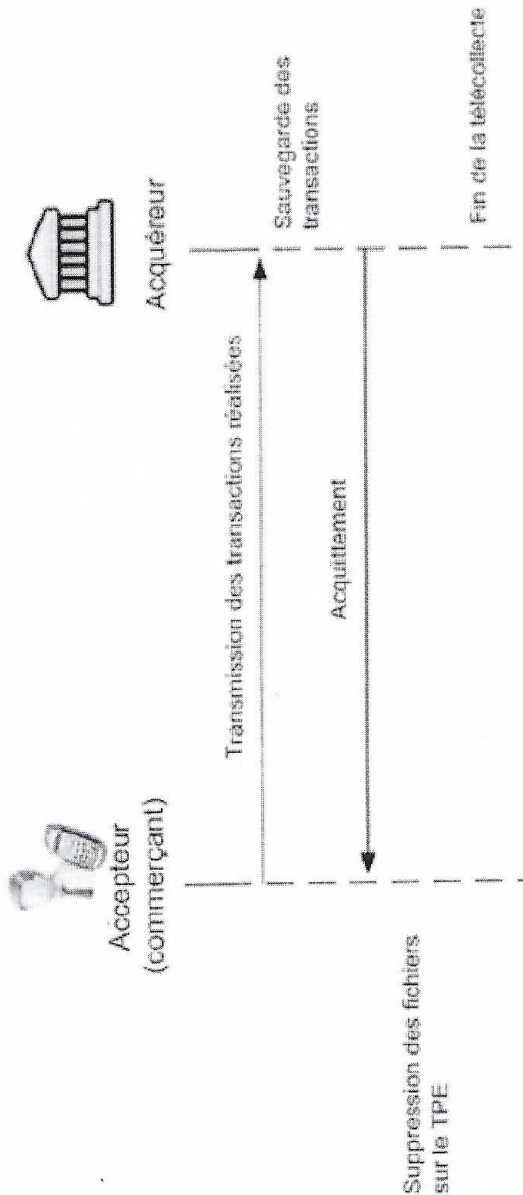
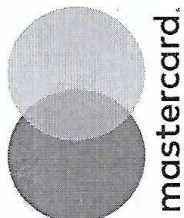
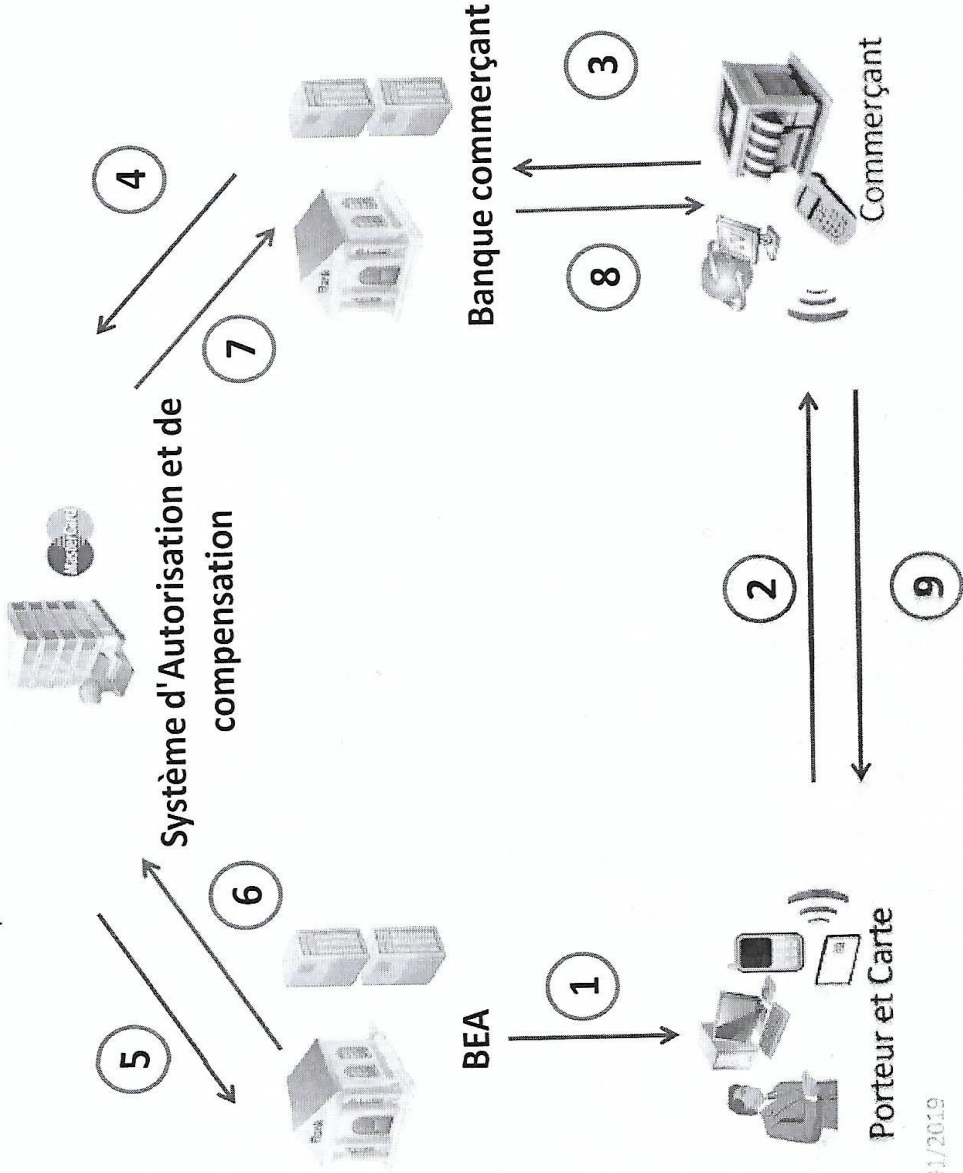
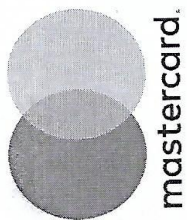


Schéma de la télécollecte



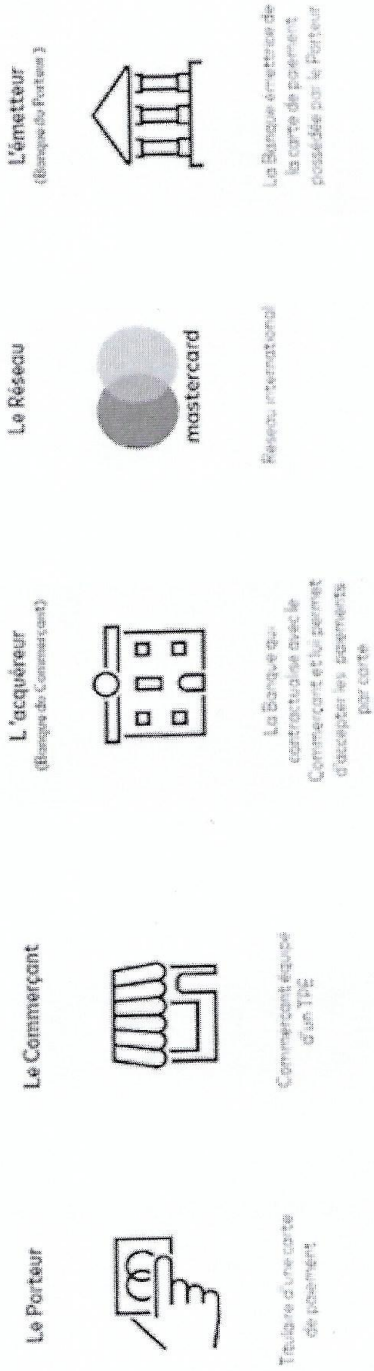
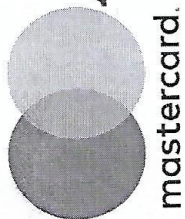


# SCHEMA POUR LE PAIEMENT (ONLINE) ET RETRAIT



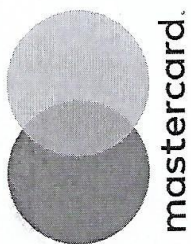


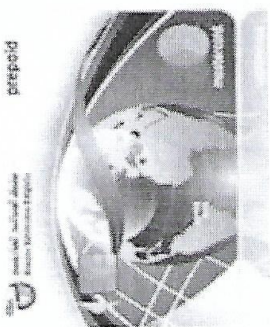
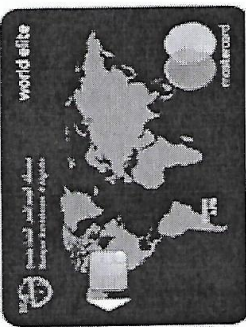

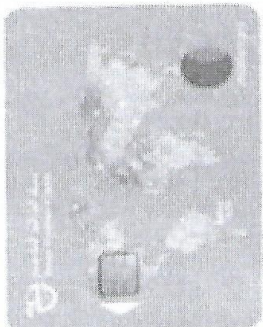

# Acteurs impliquées dans une transaction





# Type de cartes



 <p>prepaid</p>	 <p>world elite</p>	 <p>Business</p>
 <p>classique</p>	 <p>world « Business »</p>	 <p>platinum</p>

08/01/2019





البنك الإسلامي الجزائري  
BEA  
Finance Islamique

## DES PRINCIPES COMMUNS POUR DES PROJETS SEREINS



### MOURABAHA MARCHANDISES

Que vous soyez une entreprise ou un professionnel, découvrez des produits bancaires de qualité, à la hauteur de votre activité et de vos ambitions grâce à des financements à court terme en respect des préceptes de Charîâa islamique.

#### 1 QU'EST CE QUE LA « MOURABAHA MARCHANDISES » ?

La « **Mourabaha Marchandises** » est l'un des produits islamiques proposés par la BEA, il permet aux clients de financer les besoins de leurs cycles d'exploitation et de pallier à leurs problèmes de trésorerie à court terme.

La **Mourabaha** est un contrat de vente au prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre le client et la banque. La banque achète ainsi la marchandise puis la revend au client à terme moyennant une marge bénéficiaire.

#### 2 MODALITÉS PRATIQUES DE LA MOURABAHA MARCHANDISES

Dans un premier temps, la **BEA** intervient ainsi en qualité de premier acheteur vis à vis du fournisseur. Cet achat est matérialisé par un contrat liant la banque et ce dernier.

Après acquisition des marchandises, la banque les revend au client via un contrat **Mourabaha**, moyennant un paiement échelonné et une marge connue et convenue d'avance.

Les produits de la finance islamique de la Banque Extérieure d'Algérie trouvent leurs racines dans les préceptes de notre religion.

Ils sont certifiés par l'Autorité Charaïque de la fatwa pour l'industrie de la finance islamique et agréés par la banque d'Algérie.



#### 3 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉS :

Le financement « **Mourabaha Marchandises** » est des aux commerçants/entrepreneurs et aux entreprises de d Algérien. Pour qu'un client soit éligible à ce type de financement, il est nécessaire de remplir les critères d'éligibilité suivants :

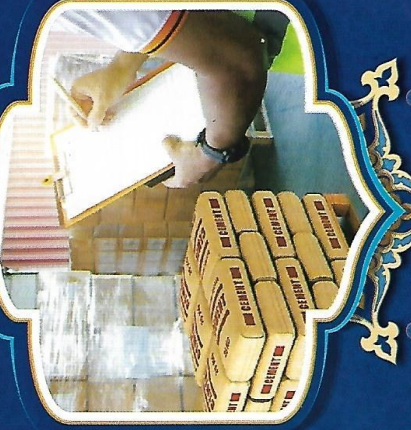
- Disposer de la qualité de commerçant conformément dispositions du code de commerce ;
- Être affilié au plan fiscal et parafiscal ;
- Tenir les livres réglementaires et produire les documents comptables ;
- Ne pas exercer dans un secteur prohibé par la Charîa Islamique ;
- Ne pas avoir d'incidents de paiements avec la banque tout autre établissement financier ;
- Ne pas figurer dans la liste des interdits de chèquiers dans la black-list ;
- Disposer du gage de sérieux « **hamich al Djidya** » ;
- L'octroi du financement « **Mourabaha Marchandises** » est précédé par une étude du dossier et du profil risque du client.

#### 4 CONDITIONS DE FINANCEMENT :

- La **BEA** accorde des financements **Mourabaha Marchandises** selon les termes suivants :
- Un montant total octroyé selon le degré de risque du client ;
  - Des débloccages qui peuvent aller jusqu'à 90% du coût global de la marchandise ;
  - Des durées de remboursement allant de 03 à 06 mois.



## مبادئ مشتركة لمشاريع ناجحة



## السلف المرابحة

سواء كنتم شركة أو مهنيون، اكتشفوا منتجات مصرفية عالية الجودة تتناسب مع نشاطكم وطموحاتكم، وذلك بفضل التمويل المتوافق مع تعاليم الشريعة الإسلامية.

### 1 ما هي "مرابحة السلع" ؟

"مرابحة السلع" هي إحدى المنتجات الإسلامية التي يفتتحها بنك الجزائر الخارجي، ويسمح للزبان بتمويل حاجات دوراتهم الاستهلاكية وحل مشاكل السيولة على المدى القصير.  
المرابحة هي عملية بيع بضائع هامش الربح معروف ومتفق عليه بين المشتري والبائع (البيع بربح معلوم).

### 2 طريقة عمل تمويل "مرابحة السلع"

يتدخل البنك بصفته المشتري الأول بالنسبة للمورد ومبايع بالنسبة للمشتري مقدم الأمر بالشراء (الزبون)، يشتري البنك السلع نقداً أو لأجل وبيعها نقداً بتمويل لزبونه مقابل الربح هامش المتفق عليه ما بين الطرفين.  
ي طرح تمويل "مرابحة السلع" المقدم من قبل بنك الجزائر الخارجي وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.

منتجات الصيرفة الإسلامية لبنك الجزائر الخارجي تستمد خصائصها من تعاليم ديننا الحنيف و مصادق عليها من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية و معتمدة من بنك الجزائر.

### 3 شروط الأهلية

صيغة التمويل "مرابحة السلع" موجهة للمؤسسات، التجار والمهنيين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / المؤسسات المصغرة شريطة عدم م. نشاطات مخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية.  
إن منتج التمويل "مرابحة السلع" موجه للمؤسسات والمهنيين والتجار تتوفر فيهم الشروط التالية:

- ▶ أنبات صفة التاجر بالنسبة للزبون وفق القانون التجاري.
- ▶ أنبات الدراج في القوائم الجاهية والشبه جاهية،
- ▶ توفر جميع المستندات القانونية والمحاسبية،
- ▶ عدم وجود أفساد غير مسددة مع البنك أو أي مؤسسة مالية أخرى،
- ▶ عدم التواجد في قائمة الممنوعين من دوائر الشيكات أو في القائمة السوداء لبي بنك الجزائر،
- ▶ جيزة 10% على الأقل من اجمالية قيمة السلع، الذي يحمل هامش الربح الجديد الحصول على تمويل بصيغة "مرابحة السلع" مشروط بنتيجة إيجابية لد وتحليل ملف المخاطر المتعلقة بالزبون.

### 4 مزايا التمويل

- ▶ يسوق البنك تمويل "مرابحة السلع" بموجب الشروط التالية:
- ▶ تمويلات ممنوحة في شكل خطوط تمويل تصل إلى 90% من قيمة السلع، مدة التمويل تمتد من 03 إلى 06 أشهر.
- ▶ صيغ تمويل معتمدة من قبل هيئة الرقابة الشرعية للبنك.
- ▶ صيغة تمويل مرنة وسهلة.
- ▶ إجراءات عمل سريعة ومكيفة.
- ▶ التمويل بما يتماشى مع خطة الأنتاج الخاصة بكم.



# الملاحق

## Soyez informé en permanence et gérez vos comptes à distance grâce à votre application "BEA Mobile".

La Banque Extérieure d'Algérie lance son service « BEA Mobile », une application intuitive qui vous permet de consulter en toute sécurité vos comptes et gérer vos opérations bancaires. En tant que client de la Banque Extérieure d'Algérie, vous bénéficiez d'un identifiant et d'un mot de passe accessible via smartphone ou Tablette.

L'application doit être installée sur les appareils uniquement à partir des stores officiels, en disposant d'un smartphone ou d'une tablette avec une connexion internet.



Sécurité



Disponibilité



Où que vous Soyez

### Bénéfices et services associés

- ✓ Accéder aux soldes de comptes et aux dernières transactions ;
- ✓ Rechercher des opérations dans votre relevé de compte ;
- ✓ Consulter et partager votre numéro d'identification bancaire (RIB) ;
- ✓ Suivre le cours de change et de convertir votre monnaie ;
- ✓ Etre en contact permanent avec votre banque ;
- ✓ Effectuer des virements et signer des remises ;
- ✓ Retrouver toutes les agences de la BEA sur Google Maps.

Grâce à un certificat SSL qui crypte toutes les données échangées avec la banque, la navigation sur l'application s'effectue en toute sécurité.

Plus de détail sur :  
[www.bea.dz](http://www.bea.dz)

Scannez ce code QR  
et téléchargez votre application



## إبقوا على اتصال دائم و سَيروا حساباتكم المصرفية عن بعد باستخدام تطبيق "BEA موبيل" الخاص بكم.

أطلق بنك الجزائر الخارجي خدمة "BEA موبيل"، تطبيق يسمح لكم باستشارة حساباتكم بشكل آمن وإدارة العمليات المصرفية الخاصة بكم. بصفتكم زبون لبنك الجزائر الخارجي يمكنكم الإستفادة من هذه الخدمات بواسطة حساب شخصي عبر الهاتف الذكي أو لوحة إلكترونية.

يجب تثبيت التطبيق فقط على الأجهزة من المنصات الرسمية، باستخدام هاتف ذكي أو لوحة إلكترونية متصلين بالإنترنت.



أينما كنتم



متوفر



بكل أمان

### الفوائد والخدمات المرتبطة

- ✓ إطلعوا على الأرصدة البنكية و آخر العمليات المصرفية ؛
- ✓ البحث عن العمليات الحسابية في كشف حساباتكم البنكية ؛
- ✓ مراجعة و مشاركة رقم التعريف المصرفي الخاص بك (RIB) ؛
- ✓ إتباع سعر الصرف وتحويل عملتكم ؛
- ✓ إتصال دائم مع الوكالة البنكية التي تتعامل معها ؛
- ✓ إجراء التحويلات وتوقيع خصومات ؛
- ✓ تجدون جميع فروع البنك الجزائري الخارجي على Google Maps.

بفضل شهادة SSL التي تقوم بتشفير جميع البيانات المتبادلة مع البنك، الإبحار في التطبيق يتم بكل أمان.

لمزيد من المعلومات  
[www.bea.dz](http://www.bea.dz)



حملوا التطبيق بواسطة الرمز الاستجابة السريعة

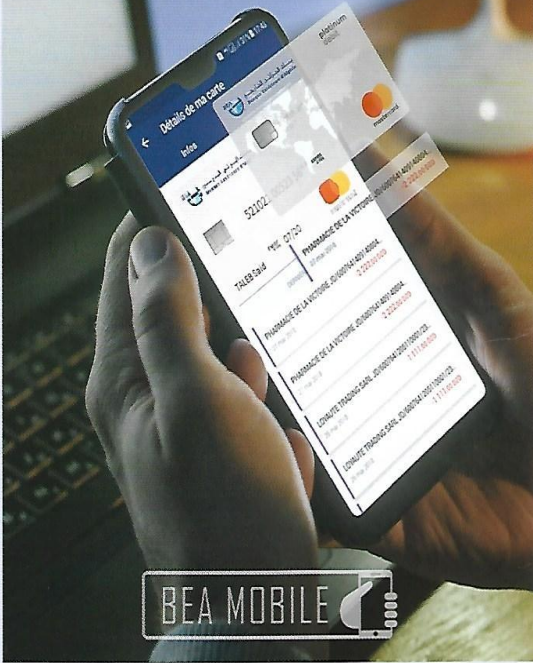






بنك الجزائر الخارجي  
Banque Extérieure d'Algérie

“BEA موبيل”  
كل الخدمات البنكية  
في هاتفكم الذكي

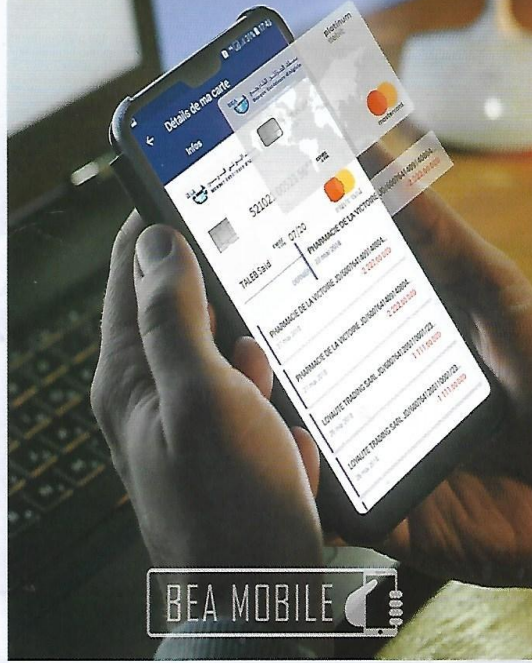


في مستوى تطلعاتكم

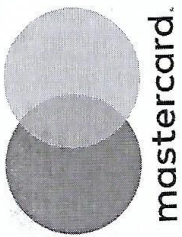


بنك الجزائر الخارجي  
Banque Extérieure d'Algérie

“BEA MOBILE”  
LES SERVICES DE TOUTE UNE BANQUE  
DANS VOTRE SMARTPHONE !



Une banque à la hauteur  
de vos aspirations



# Etape à suivre pour lier la carte à PayPal



Bonjour Mounia !

Vous le meilleur parti de PayPal

SOUS PAYPAL

Details Terminé

Vous êtes déjà inscrit à PayPal pour effectuer vos paiements

2018

Votre devise

USD

17

Régime automatique

\*15% 0%

USD

Comptes bancaires et cartes

Mastercard

Mastercard

Intégrer un compte bancaire basé en

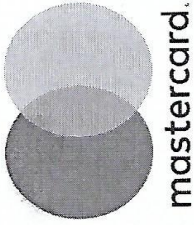
PAIS SOUS

Préférences de vendeur

Informations utiles

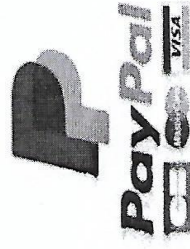
Appuyez sur l'icône de la carte bancaire

Appuyer tout



# PayPal

- PayPal est un service de paiement en ligne qui permet de payer des achats, de recevoir des paiements, ou d'envoyer et de recevoir de l'argent. Pour bénéficier de ces services, une personne doit créer un compte puis transmettre diverses coordonnées bancaires à PayPal, telles que le numéro de carte de paiement.

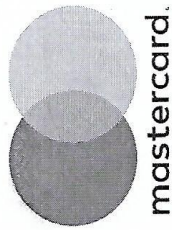


Financié par carte bancaire  
Compte PayPal Facilitat

02/01/2019

34





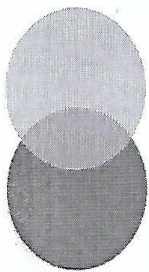
## Etape à suivre pour lier la carte à PayPal



- Pour lier une carte bancaire à votre compte

PayPal :

1. Cliquez sur Portefeuille en haut de la page (si vous êtes sur un appareil mobile tactile, appuyez sur **Menu**, puis sur **Portefeuille**).



mastercard.

# Plafond cartes MasterCard Débit Individuelles



Type Carte	Plafond Mensuel	Plafond hebdomadaire Retrait/Paiement	Nombre d'opérations d'opérations ATM permis / Semaine	Nombre d'opérations POS permis / Semaine
Classique	2000 Euros	500 Euros → Retrait 500 Euros → Paiement	10	200
Platinum	5000 Euros	1250 Euros → Retrait 1250 Euros → Paiement	10	200
World Elite	10000 Euros	2500 Euros → Retrait 10000 Euros → Paiement	10	200



# Tarification Mastercard (Débit Entreprises)



Nature des Opérations	Type de carte MasterCard / Commissions
Emission Ré confection Réédition Code Confidentiel	Business
	World Business
	 
Blocage	5000 DA 5000 DA 1000 DA
Opposition	5000 DA 5000 DA 1000 DA
Transactions DAB/GAB	Contre valeur de 5 Euros Gratuit
	Contre valeur de 5 Euros Gratuit
POS (TPE et autres) E-commerce	Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 1,5% MT trans Hors Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 2% MT trans
	Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 1,5% MT trans Hors Zone Euro : Variable 2% MT trans





# Tarification Mastercard (débit)

الملاحق

Nature des Opérations	Type de carte Mastercard / Commissions		
	Classique	Platinum	World Elite
Emission	1000 DA	5000 DA	10000 DA
Ré confection	1000 DA	5000 DA	10000 DA
Réédition Code Confidentiel Blocage	1000 DA	1000 DA	1000 DA
Opposition	Contre valeur de 5 Euros	Contre valeur de 5 Euros	Contre valeur de 5 Euros
Transactions DAB/GAB	Gratuit	Gratuit	Gratuit
POS (TPE et autres) E-commerce	Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 1,5% MT trans	Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 1,5% MT trans	Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 1,5% MT trans
	Hors Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 2% MT trans	Hors Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 2% MT trans	Hors Zone Euro : Fixe : 2,00 Euros Variable 2% MT trans
	Zone Euro : Variable 1,5% MT trans	Zone Euro : Variable 1,5% MT trans	Zone Euro : Variable 1,5% MT trans
	Hors Zone Euro : Variable 2% MT trans	Hors Zone Euro : Variable 2% MT trans	Hors Zone Euro : Variable 2% MT trans





Plus de détails sur : [www.bea.dz](http://www.bea.dz)

## Aperçu des avantages

- Paiement Internet
- Service d'assistance mondiale Mastercard®
- 20% de réduction sur Careem
- Buy 1 Get 1
- Accès aux salons des Aéroports
- Jusqu'à 30% de réduction sur ClearTrip
- Inscription Premium gratuite dans MyUS + 25%
- Starwood Hôtels - Nuit d'hébergement gratuite
- Offres des Villages de Shopping Outlet Européens Luxe
- Mastercard® Airport Concierge
- Membre Black du programme DISCOVERY
- Service de Conciergerie World Elite™
- Privilège Club de Qatar Airways Niveau "Gold"

	Prépayée	Classique	Business	Platinum	World Business	World Elite
Paiement Internet	●	●	●	●	●	●
Service d'assistance mondiale Mastercard®	●	●	●	●	●	●
20% de réduction sur Careem	●	●	●	●	●	●
Buy 1 Get 1				●	●	●
Accès aux salons des Aéroports				●	●	●
Jusqu'à 30% de réduction sur ClearTrip				●	●	●
Inscription Premium gratuite dans MyUS + 25%				●	●	●
Starwood Hôtels - Nuit d'hébergement gratuite					●	●
Offres des Villages de Shopping Outlet Européens Luxe						●
Mastercard® Airport Concierge						●
Membre Black du programme DISCOVERY						●
Service de Conciergerie World Elite™						●
Privilège Club de Qatar Airways Niveau "Gold"						●

### Mastercard® Airport Concierge World Elite

Demandez le service Mastercard® Airport Concierge bénéficiez d'un service d'accueil et d'assistance personnalisé "Meet & Greet" pour faciliter votre passage à l'aéroport.

Que ce soit au départ, à l'arrivée, ou simplement lors d'une correspondance, les titulaires de cartes bénéficient d'une remise spéciale sur les services VIP dans plus de 470 aéroports dans le monde.

### McArthurGlen Designer Outlets

Profitez de l'expérience dans l'un des 26 centres commerciaux (plus de 3 000 magasins) de McArthurGlen et achetez des vêtements jusqu'à 70% de moins chers auprès de vos magasins préférés, regroupant les plus grandes marques de luxe.

En plus, de nombreux cafés et restaurants astronomiques vous permettront de faire une halte shopping idéale !

Les avantages associés aux cartes sont partiellement mentionnés, à titre indicatif et varient selon le type de carte et en fonction des offres périodiques partenaires adhérents.

### Comment souscrire ?

- Choisissez la carte Mastercard BEA qui vous convient;
- déposez votre demande au niveau de l'agence domiciliaire de votre compte devise;
- récupérez les conditions générales d'utilisation de votre carte Mastercard BEA;
- récupérez votre carte et votre code confidentiel (PIN Mailer) dans des enveloppes séparées.

Mastercard et Mastercard Brand sont des marques commerciales déposées de Mastercard International Incorporated exploitées sous licence.



## Mastercard BEA,

Mastercard BEA est une carte qui permet aux détenteurs d'effectuer à l'étranger, des opérations de paiement sur les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) affichant le logo Mastercard, de procéder auprès de commerçants, à des paiements de proximité sur Internet, mais également, via Internet sur les sites de commerçants étrangers en toute sécurité, 24H/24 et 7J/7.

La gamme de cartes de la BEA se caractérise par une variété de cartes, selon votre besoin, à savoir :

- Mastercard Prépayée
- Mastercard World Elite
- Mastercard World Business

### Particularités

En tant que porteur d'une carte Mastercard BEA c'est profiter de la possibilité d'utiliser sa carte grâce à un réseau mondial d'acceptation englobant 210 pays, dont 36 millions de commerçants physiques et 2,4 millions de commerçants en ligne (DAB/GAB);

La carte est un moyen de paiement et de retrait sécurisé et renforcé grâce à la technologie CHIP and PIN;

La carte permet des paiements sécurisés via PAYPAL;

La carte permet d'un service d'assistance mondial Mastercard®;

La carte permet de bénéficier d'une avance de fond d'urgence en moins d'une heure auprès de 250 000 sites de commerçants Western Union à travers le monde;

La carte permet d'une assurance médicale de voyage pour les voyageurs et incidents imprévus;

La carte permet d'offrir promotionnelles spéciales Mastercard et autres avantages tarifaires uniques (Priceless Cities, Buy One, Get one...).

## La carte bancaire qui vous correspond...

### Principaux avantages\*

#### Priceless™ Cities

Créée sur mesure pour les détenteurs de carte Mastercard, Priceless Cities se compose d'une collection unique de milliers d'expériences et d'offres dans plus de 40 villes et pays à travers le monde. Des repas aux voyages en passant par les divertissements, profitez d'un accès exclusif.

Pour plus de détails, créez un compte sur [priceless.com](http://priceless.com) et sélectionnez votre ville d'intérêt.

#### World Elite Mastercard Lounge Program

Voyager doit toujours être un plaisir. Et c'est le cas avec le programme World Elite™ Mastercard® Lounge.

En présentant votre carte World Elite Mastercard dans les salons participants, vous recevez:

- une adhésion gratuite au salon d'aéroport LoungeKey avec rafraîchissements et collations gratuits;
- un accès illimité et gratuit pour vous et un invité accompagnateur (par visite) à plus de 1000 salons LoungeKey, dans plus de 450 villes à travers 135 pays dans le monde ;
- un accès aux installations d'affaires - courrier électronique, Internet, téléphones, télécopieurs et espace de conférence dans certains salons.

#### MyUS.com Premium MyUS

L'adhésion Premium MyUS vous permet d'acheter sur des sites Web américains et de vous faire livrer ces achats à des tarifs d'expédition réduits.

## et vous simplifie la vie au quotidien.

#### B. Booking.com

Booking.com connecte de manière transparente des millions de voyageurs à des expériences mémorables, à une variété d'options de transport et à des lieux de séjour incroyables.

Booking.com est disponible en 43 langues et propose plus de 6,2 millions de maisons, appartements et autres hébergements uniques.

Utilisez votre Mastercard pour réserver votre prochain séjour ou vos prochaines vacances sur [Booking.com](http://Booking.com) et bénéficiez de remises dans des centaines de milliers d'établissements locaux et dans le monde .

#### CHIC OUTLET SHOPPING

### Offres des Villages de Shopping Outlet de Luxe Européens

La Collection des Villages Chic Outlet Shopping® est devenue synonyme de marques de luxe implantées dans un décor agréable en plein air, à la façon d'un village.

Des grandes marques mondiales offrent des prix réduits de -60%, et souvent davantage, du prix d'origine conseillé, dans des boutiques aménagées avec élégance et luxe, et ce, durant toute l'année.

#### BUY ONE GET ONE FREE «Buy One Get One» Middle East & Africa

Des centaines de prestations gratuites après achat du 1er article, sont proposées au Moyen-Orient et en Afrique dans les hôtels, les restaurants et les spas haut de gamme .





بنك الجزائر الخارجي  
Banque Extérieure d'Algérie



mastercard.

## Découvrez la gamme Mastercard BEA

Plus de détails sur : [www.bea.dz](http://www.bea.dz)






## Aperçu des avantages

Paiement Internet
Service d'assistance mondiale Mastercard®
20% de réduction sur Careem
Buy 1 Get 1
Accès aux salons des Aéroports
Jusqu'à 30% de réduction sur Cleartrip
Inscription Premium gratuite dans MyUS + 25%
Starwood Hôtels - Nuit d'hébergement gratuite
Offres des Villages de Shopping Outlet Européens Luxe
Mastercard® Airport Concierge
Membre Black du programme DISCOVERY
Service de Conciergerie World Elite™
Privilège Club de Qatar Airways Niveau "Gold"

	Prépayée	Classique	Business	Platinum	World Business	World Elite
Paiement Internet	●	●	●	●	●	●
Service d'assistance mondiale Mastercard®	●	●	●	●	●	●
20% de réduction sur Careem	●	●	●	●	●	●
Buy 1 Get 1				●	●	●
Accès aux salons des Aéroports				●	●	●
Jusqu'à 30% de réduction sur Cleartrip				●	●	●
Inscription Premium gratuite dans MyUS + 25%				●	●	●
Starwood Hôtels - Nuit d'hébergement gratuite					●	●
Offres des Villages de Shopping Outlet Européens Luxe						●
Mastercard® Airport Concierge						●
Membre Black du programme DISCOVERY						●
Service de Conciergerie World Elite™						●
Privilège Club de Qatar Airways Niveau "Gold"						●

### Mastercard® Airport Concierge World Elite

Demandez le service Mastercard® Airport Concierge et bénéficiez d'un service d'accueil et d'assistance personnalisée "Meet & Greet" pour faciliter votre passage à l'aéroport.

Que ce soit au départ, à l'arrivée, ou simplement lors d'une correspondance, les titulaires de cartes bénéficient d'une remise spéciale sur les services VIP dans plus de 470 aéroports dans le monde.

### McArthurGlen Designer Outlets

Profitez de l'expérience dans l'un des 26 centres commerciaux ( plus de 3 000 magasins ) de McArthurGlen et achetez des vêtements jusqu'à 70 % moins chers auprès de vos magasins préférés, regroupant les plus grandes marques de luxe.

En plus, de nombreux cafés et restaurants astronomiques vous permettront de faire une halte shopping idéale !

Les avantages adossés aux cartes sont partiellement mentionnés, à titre indicatif et varient selon le type de carte et en fonction des offres périodiques et partenaires adhérents.

### Comment souscrire ?

- Choisissez la carte Mastercard BEA qui vous convient;
- déposez votre demande au niveau de l'agence domiciliaire de votre compte devise;
- récupérez les conditions générales d'utilisation de votre carte Mastercard BEA;
- récupérez votre carte et votre code confidentiel (PIN Mailer) dans des enveloppes séparées.

Mastercard et Mastercard Brand sont des marques commerciales déposées de Mastercard International, Incorporated exploitées sous licence.



## Mastercard BEA,

Mastercard BEA est une carte qui permet aux clients d'effectuer à l'étranger, des opérations de paiement sur les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) affichant le logo Mastercard, de procéder auprès des commerçants, à des paiements de proximité sur les sites Web américains, via internet sur les sites Web américains en toute sécurité, 24H/24 et dans tous les pays.

Mastercard de la BEA se caractérise par une variété de cartes, selon votre besoin, à savoir :

- Mastercard Prépayée
- Mastercard Classique
- Mastercard World Elite
- Mastercard World Business

### Particularités

En tant que titulaire d'une carte Mastercard BEA, vous pouvez profiter de la possibilité d'utiliser votre carte grâce à un réseau mondial de commerçants englobant 210 pays, dont 36 millions de commerçants physiques et 2,4 millions de commerçants en ligne (GAB);

Mastercard BEA est un moyen de paiement et de retrait sécurisé et accepté grâce à la technologie CHIP and PIN;

Mastercard BEA offre des paiements sur internet sécurisés via PAYPAL; un service d'assistance mondial Mastercard®;

Un service d'urgence en ligne 24 heures sur 24, disponible 24 heures sur 24, vous permettant de bénéficier d'une avance de fond d'urgence en ligne de 250 000 sites de paiement à travers le monde;

Un service d'assurance médicale de voyage pour les clients de Mastercard BEA; des services imprévus;

Des offres promotionnelles spéciales Mastercard et des avantages tarifaires uniques (Priceless, Buy One, Get one...).

## La carte bancaire qui vous correspond...

### Principaux avantages\*



#### Priceless™ Cities

Créée sur mesure pour les détenteurs de carte Mastercard, Priceless Cities se compose d'une collection unique de milliers d'expériences et d'offres dans plus de 40 villes et pays à travers le monde. Des repas aux voyages en passant par les divertissements, profitez d'un accès exclusif.

Pour plus de détails, créez un compte sur [priceless.com](http://priceless.com) et sélectionnez votre ville d'intérêt.

#### World Elite Mastercard Lounge Program

Voyager doit toujours être un plaisir. Et c'est le cas avec le programme World Elite™ Mastercard® Lounge.

En présentant votre carte World Elite Mastercard dans les salons participants, vous recevrez:

- une adhésion gratuite au salon d'aéroport LoungeKey avec rafraîchissements et collations gratuits;
- un accès illimité et gratuit pour vous et un invité accompagné (par visite) à plus de 1000 salons LoungeKey, dans plus de 450 villes à travers 135 pays dans le monde ;

● un accès aux installations d'affaires - courrier électronique, Internet, téléphones, télécopieurs et espace de conférence dans certains salons.

#### MyUS.com Premium MyUS

L'adhésion Premium MyUS vous permet d'acheter sur des sites Web américains et de vous faire livrer ces achats à des tarifs d'expédition réduits.

## et vous simplifie la vie au quotidien.

### B. Booking.com

Booking.com connecte de manière transparente des millions de voyageurs à des expériences mémorables, à une variété d'options de transport et à des lieux de séjour incroyables.

Booking.com est disponible en 43 langues et propose plus de 6,2 millions de maisons, appartements et autres hébergements uniques.

Utilisez votre Mastercard pour réserver votre prochain séjour ou vos prochaines vacances sur [Booking.com](http://Booking.com) et bénéficiez de remises dans des centaines de milliers d'établissements locaux et dans le monde .

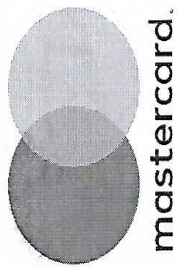
### CHIC OUTLET SHOPPING

La Collection des Villages Chic Outlet Shopping® est devenue synonyme de marques de luxe implantées dans un décor agréable en plein air, à la façon d'un village.

Des grandes marques mondiales offrent des prix réduits de -60%, et souvent davantage, du prix d'origine conseillé, dans des boutiques aménagées avec élégance et luxe, et ce, durant toute l'année.

### BUY ONE GET ONE FREE «Buy One Get One» Middle East & Africa

Des centaines de prestations gratuites après achat du 1er article, sont proposées au Moyen-Orient et en Afrique dans les hôtels, les restaurants et les spas haut de gamme .



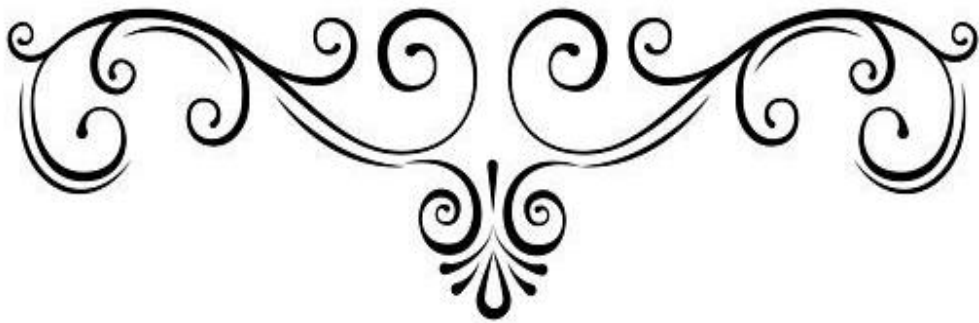
# Plafond cartes MasterCard Prépayée



Plafond Mensuel	Plafond hebdomadaire Retrait/Paiement	Nombre d'opérations ATM permis / Semaine	Nombre d'opérations POS permis / Semaine
2000 Euros	500 Euros → Retrait 500 Euros → Paiement	02	50



# فهرس المحتويات





## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وعرفان
/	إهداء
/	فهرس الموضوعات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
03-02	مقدمة
/	<b>الفصل المنهجي: الإطار العام للدراسة</b>
05	تمهيد
05	1- تحديد الإشكالية : Problematic To Study
07	2- أسباب إختيار الموضوع: Reasons For Choosing the topic
07	3- أهمية موضوع الدراسة : Importance of the Study
08	4- أهداف الدراسة
08	5- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:
11	6- الدراسات السابقة: Previous Studies or literature review
15	7- نظرية الدراسة: نظرية النظم
17	8- الإجراءات المنهجية للدراسة:
20	9- صعوبات البحث
/	<b>الفصل الأول: تكنولوجيا الإتصال الحديثة</b>
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة .
23	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة.



## فهرس المحتويات

25	المطلب الثاني: أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
26	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.
31	المطلب الرابع: خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
34	المبحث الثاني: هيكلية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
34	المطلب الأول: وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
35	المطلب الثاني: استخدامات وأهداف تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
37	المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية والايجابية تكنولوجيا الاتصال الحديثة .
39	المطلب الرابع: تكنولوجيا الإتصال الحديثة ودورها في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة .
41	خلاصة الفصل
/	الفصل الثاني: التغيير التنظيمي
43	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
44	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي .
45	المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي .
47	المطلب الثالث: أنواع وأشكال التغير التنظيمي.
48	المطلب الرابع: مستويات التغيير التنظيمي .
50	المبحث الثاني: إستراتيجيات ومداخل التغيير التنظيمي.
50	المطلب الأول: دوافع التغيير التنظيمي .
51	المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.
52	المطلب الثالث: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.
54	المطلب الرابع: أساليب التغيير التنظيمي.
55	المبحث الثالث: عوامل التغيير التنظيمي وسيورته بالمؤسسة.
55	المطلب الأول: العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى التغيير التنظيمي.
56	المطلب الثاني: تكنولوجيا الإتصال وسيوررة التغيير في المؤسسة.
58	المطلب الثالث : نموذج عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة في القطاع البنكي الجزائري.

## فهرس المحتويات

61	خلاصة الفصل
/	الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية بالبنك الجزائري الخارجي
63	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الجزائري الخارجي BEA
63	المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA .
65 64	المطلب الثاني: أهداف البنك الخارجي الجزائري BEA . المطلب الثالث:الخدمات الرئيسية لبنك الجزائري BEA
66	المبحث الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه . BEA 46
66	المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه – BEA 46
66	المطلب الثاني: مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسه - BEA 46
67	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لبنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه - BEA 46
68	المطلب الرابع : دراسة الهيكل التنظيمي ومهامه لبنك الجزائري لوكالة تبسه - BEA 46
70	المبحث الثالث: خدمات البنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه -BEA 46
70	المطلب الأول : الخدمات التقليدية لبنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه .46 BEA
73	المطلب الثاني: الخدمات الحديثة لبنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه - 46 BEA
74	المطلب الثالث: بيئة البنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه - BEA 46
74	الفرع الأول :البيئة الداخلية لبنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه - BEA 46
75	الفرع الثاني:البيئة الخارجية لبنك الجزائري الخارجي وكالة تبسه - BEA 46
75	المطلب الرابع: جمع وتحليل البيانات.
103	الخاتمة
111-107	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	ملخص

## فهرس الجداول والأشكال

### • قائمة الجداول:

رقم الجدول	إسم الجدول	الصفحة
.1	إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الإتصال الحديثة	38
.2	توزيع العينة وفق متغير النوع	76
.3	يوضح توزيع العينة وفق متغير النوع	76
.4	توزيع أفراد العينة وفق متغير للمستوى التعليمي	77
.5	توزيع الفئة المهنية	78
.6	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية	79
.7	مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة بالنسبة للموظفين	80
.8	أشكال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة.	81
.9	العناصر المكونة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة	82
.10	تكنولوجيا الاتصال والمتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي	83
.11	اعتماد المؤسسة على دورات تكوينية لفهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة	84
.12	الصعوبات التي تواجه الباحثين أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	85
.13	وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	86
.14	دوافع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	87
.15	تكنولوجيا الاتصال وإتاحة فرص التغيير التنظيمي للمؤسسة	88
.16	آراء الباحثين حول ما إذا كان استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة طرأت على المؤسسة إيجابيا	89
.17	آراء الباحثين حول ما إذا كان استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة طرأت على المؤسسة سلبيا	90
.18	مفهوم التغيير التنظيمي بالمؤسسة	91
.19	أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة	92

## فهرس الجداول والأشكال

93	الأسباب والدوافع التي تأخذ بعنصر التغيير التنظيمي في المؤسسة	.20
94	لعوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي بالمؤسسة	.21
95	أشكال التغيير التنظيمي في المؤسسة	.22
96	مستويات التغيير التنظيمي في المؤسسة	.23
97	استجابة التغيير التنظيمي للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة	.24
98	مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التغيير التنظيمي للمؤسسة	.25
99	مدى تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي للمؤسسة	.26
100	المعوقات التي تحيل تطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسة	.27

### • قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
48	أشكال التغيير التنظيمي	.1
49	مستويات التغيير التنظيمي	.2
65	الخدمات الرئيسية للبنك	.3
67	الهيكل التنظيمي للمؤسسة عينة الدراسة	.4
81	مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة بالنسبة للموظفين	.5
84	تكنولوجيا الاتصال والمتابعة المستمرة للمتغيرات الحاصلة بالمحيط الداخلي	.6
87	وظائف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة	.7
95	العوامل التي أدت إلى التغيير التنظيمي بالمؤسسة.	.8
100	مدى تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي للمؤسسة	.9

## الملخص:

تتضمن هذه الدراسة توضيح وإبراز دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل التغيير التنظيمي للمؤسسة، نظرا لتطور المؤسسات في محيط ديناميكي واسع النطاق يشهد تحركا وتغيرا في مختلف المجالات، ويتسم بالميزة التنافسية، لذا فرضت تكنولوجيا الاتصال الحديثة نفسها على واقع المؤسسات، بإعتبارها إحدى العوامل الأساسية لتحقيق الديمومة والنجاح وتحقيق الريادة لها وتوفيرها بيئة مناسبة تسهل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأفراد، وذلك من خلال ما تتيحه من مختلف التطبيقات والبرامج والتقنيات الحديثة وإدراجها في مختلف وظائفها ودمجها في استراتيجياتها لتفعيل التغيير خاصة التغيير التنظيمي الذي يعد أحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه برؤية ورسالة المؤسسة، وعملياتها ومهامها، وحتى هياكلها التنظيمية، وسلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المستخدمة.

لذا فالمؤسسة تبحث عن تلاؤم دائم ما بين نظمها وتغيرات المحيط وتحرص على اكتساب هذه التكنولوجيات الحديثة والتحكم فيها من أجل تحسين وتطوير خدماتها خاصة مع التحول نحو الاقتصاد الرقمي. الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا الإتصال الحديثة، تحديث الخدمات، التغيير التنظيمي

## Summary:

This study explains and highlights the role of modern communication technology in activating the organization's organizational change In view of the evolution of institutions in a dynamic and large-scale environment that is moving and changing in various areas, It is competitive, so modern communication technology has imposed itself on the reality of institutions, As one of the key factors for achieving sustainability and success, leading it and providing it with an appropriate environment that facilitates communication and information exchange among individuals Through its various modern applications, programmes and technologies and its incorporation into its various functions and incorporation into its strategies to operationalize change, especially organizational change, which is one of the most important types of esteem in institutions because of its combination with the vision and mission of the institution, Its operations and functions, even its organizational structures, the behaviour, attitudes and procedures used by working individuals.

The Foundation therefore seeks a lasting fit between its systems and ocean changes and is keen to acquire and control these modern technologies in order to improve and develop its services, especially with a shift towards a digital economy.

Keywords: Modern communication technology, service modernization, organizational change.

