



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة ب:

## التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي

دراسة ميدانية بالمديرية العمليانية للإتصالات ولاية تيارت

تحت إشراف:

أ. زيان عبد الوهاب

من إعداد الطالبين:

بوخرسين نورة

بارود خديجة

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسة	محاضرة أ	حسني خيرة
مشرفا ومقررا	مساعد أ	زيان عبد الوهاب
مناقشة	محاضرة ب	عرباوي نصيرة

السنة الجامعية: 2022-2023

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "زيان عبد الوهاب" على نصائحه وتوجيهاته طيلة إعدادنا لهذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة أو دعاء.

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:

"وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا" (الإسراء الآية 24)

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأحباب والأصدقاء

كل باسمه

نورة

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما المولى عز وجل:

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا " (الإسراء الآية 23)

إلى درعي الذي به احتميت... وفي الحياة به اقتديت...

والذي شق لي بحر العلم والتعلم.... إلى من احترقت شموعه ليضيء لي درب

النجاح... ركنة عمري... وصدر أمني إلى أبي أطل الله في عمره.

إلى من أبصرت بها طريق حياتي... واستمدت منها قوتي واعتزازي... إلى من

علمتني معنى الإصرار وأن لا شيء مستحيل في الحياة مع قوة الإيمان.

إلى إخوتي وكل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد

الدراسة.

إلى كل من جمعتني بهم الأقدار خلال المراحل الدراسية.

خديجة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التطور التكنولوجي على فعالية التنظيم الإداري، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العمليانية للإتصالات بتيارت، وإنطلقت هذه الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: ما مدى تأثير التطور التكنولوجي على فعالية التنظيم الإداري؟، وإندرجت تحته أسئلة فرعية على النحو التالي: إلى أي مدى تسهم تكنولوجيا المعلومات في فعالية التنظيم الإداري؟، ما مدى تأثير تكنولوجيا الإتصال في فعالية التنظيم الإداري؟ وقد تم صياغة الفرضيات التالية: التطور التكنولوجي يؤثر إيجابا على فعالية التنظيم الإداري، تسهم تكنولوجيا المعلومات إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري، تؤثر تكنولوجيا الإتصال إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الكمي لإمكانية تعميم أكبر للنتائج، والإعتماد على الإستمارة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يؤثر التطور التكنولوجي إيجابا على فعالية التنظيم الإداري، كما تسهم كل من تكنولوجيا المعلومات والإتصال في فعالية التنظيم الإداري. الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، التطور التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الإتصال، الفعالية.

## Study summary:

This study aimed to find out the extent of the impact of technological development on the effectiveness of administrative organization. The field study was conducted in the Operational Directorate of Communications in Tiaret. This study started from a central question: What is the extent of the impact of technological development on the effectiveness of administrative organization? Next: To what extent does information technology contribute to the effectiveness of administrative organization? What is the extent of the impact of communication technology on the effectiveness of administrative organization?

The following hypotheses have been formulated: Technological development positively affects the effectiveness of administrative organization, information technology contributes greatly to the effectiveness of administrative organization, communication technology greatly affects the effectiveness of administrative organization.

In order to achieve the objectives of this study, the quantitative approach was used for the possibility of greater generalization of the results, and reliance on the questionnaire as a tool for data collection.

The study reached the following results: Technological development positively affects the effectiveness of administrative organization, and both information and communication technology contribute to the effectiveness of administrative organization.

**Keywords:** administrative organization, technological development, information technology, communication technology, effectiveness.

## فهرس المحتويات:

شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ- ب

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد	4
1. الإشكالية	5
2. الفرضيات	6
3. تحديد المفاهيم	7
4. أهمية الدراسة	10
5. أهداف الدراسة	10
6. أسباب اختيار الموضوع	10
7. صعوبات الدراسة	11
8. الدراسات السابقة	11
9. المقاربة النظرية	16
خلاصة الفصل	19

### الفصل الثاني: التنظيم الإداري

تمهيد	21
1. مفهوم التنظيم الإداري	22
2. أنواع التنظيم الإداري	23
3. مبادئ التنظيم الإداري	25
4. أهمية التنظيم الإداري	26

27	5. نظريات التنظيم
33	6. الهيكل التنظيمي
37	7. التغيير التنظيمي
40	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: التطور التكنولوجي

42	تمهيد
43	1. مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها
45	2. أنواع التكنولوجيا
47	3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
47	4. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال
48	5. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
53	6. استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
54	7. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الإدارة
57	خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

59	تمهيد
60	1. مجالات الدراسة
62	2. المنهج المستخدم في الدراسة
62	3. أدوات جمع البيانات
63	4. تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها
109	5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
113	6. الاستنتاج العام
114	7. التوصيات
116	خاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
122	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	64
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	65
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	68
07	يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية وطرق الرقابة على العمل	69
08	يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية ودور الرقابة عبر وسائل الإتصال في فعالية التنظيم	70
09	يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية وسرعة إنجاز العمل	71
10	يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة	72
11	يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	73
12	يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت ودور الرقابة عبر وسائل الاتصال في فعالية التنظيم	74
13	يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت وسرعة إنجاز العمل	75
14	يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة	76
15	يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	77
16	يوضح العلاقة بين أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة وسرعة إنجاز العمل	78
17	يوضح العلاقة بين أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة	79
18	يوضح العلاقة بين أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	80
19	يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات ودور الرقابة عبر وسائل الإتصال في فعالية التنظيم	81
20	يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات وسرعة إنجاز العمل	82
21	يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة	83
22	يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	84
23	يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات بإستمرار ومواكبة الجديد وطرق الرقابة على العمل	85

86	يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات باستمرار ومواكبة الجديد وسرعة إنجاز العمل	24
87	يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة	25
88	يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد وبين نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	26
89	يوضح العلاقة بين وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة ودورها في فعالية نظام الرقابة.	27
91	يوضح العلاقة بين وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة وسرعة إنجاز العمل	28
92	يوضح العلاقة بين وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	29
94	يوضح العلاقة بين طرق توزيع المعلومات وسرعة إنجاز العمل	30
95	يوضح العلاقة بين طرق توزيع المعلومات في المؤسسة والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال	31
96	يوضح العلاقة بين طرق توزيع المعلومات ونمط التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة	32
98	يوضح العلاقة بين إتاحة تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال وطرق الرقابة على العمل	33
99	يوضح العلاقة بين إتاحة تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال وسرعة إنجاز العمل	34
100	يوضح العلاقة بين مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين المستويات الإدارية وسرعة إنجاز العمل	35
101	يوضح العلاقة بين مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين المستويات الإدارية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة	36
102	يوضح العلاقة بين مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين مستويات الإدارية ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	37
104	يوضح العلاقة بين طرق التواصل بين الإدارة والعمال وطرق الرقابة على العمل	38
106	يوضح العلاقة بين طرق التواصل بين الإدارة والعمال وسرعة إنجاز العمل	39
107	يوضح العلاقة بين طرق التواصل بين الإدارة والعمال والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة.	40

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي	01
35	يوضح الهيكل الوظيفي	02
36	يوضح الهيكل التنفيذي الإستشاري	03
61	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للإتصالات -تيارت-	04
63	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
64	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن	06
65	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	07
66	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
67	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
68	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	10

# مقدمة

تعد التطورات التكنولوجية السريعة التي يعيشها العالم اليوم من التغيرات الرئيسية والحاسمة التي أثرت على مختلف الأنشطة الإنسانية، حيث عرفت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبتزايد أهميتها أصبح استخدامها منتشرا في كافة المجالات خاصة المجال الإداري.

جاء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة تماشيا مع عصر شهد فيه العالم تقدما كبيرا في نظام الاتصال والمعلومات وباتت فيه المعلومات من أهم أشكال ومصادر القوة وعاملا مؤثرا على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل التنظيمات الإدارية وأصبحت فعالية الإدارة تقاس بمدى امتلاكها للمعلومة الصحيحة وكذا بمدى سرعة استرجاع وتخزين هذه المعلومات وبهذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم معايير تصنيف المنظمات والإدارات من حيث التقدم والتطور ومن حيث الاستخدام ومن حيث امتلاك الوسائل ونوعيتها وكذا خبرة الأفراد التي تسير هذه الوسائل التكنولوجية.

إن قيام الموظفين الإداريين بالأنشطة والمهام الإدارية الموكلة إليهم داخل التنظيم الإداري باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهم في الانتقال من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الحديثة التي تقوم على استخدام التطبيقات الإلكترونية والتكنولوجية الرقمية الحديثة بهدف عصرنه الأجهزة الإدارية والإستفادة منها في إنجاز مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة بكفاءة وفعالية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير التطور التكنولوجي على فعالية التنظيم الإداري، وبناء على كل ما سبق قدمنا هذا العمل على شكل أربعة فصول مقسمة كالتالي:

الفصل الأول: "الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة" ويضم إشكالية وفرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

أما الفصل الثاني: بعنوان "التنظيم الإداري" وقد إحتوى على مفهوم التنظيم الإداري، أنواعه، مبادئه، أهميته، نظريات التنظيم، الهيكل التنظيمي، التغيير التنظيمي.

والفصل الثالث: بعنوان "التطور التكنولوجي" تم التطرق فيه إلى مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها، وأنواعها، إضافة إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مراحل تطورها ومكوناتها، استخداماتها وأثرها على وظائف الإدارة.

الفصل الرابع: "الإطار الميداني والمنهجي للدراسة" ويضم مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها، عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، الإستنتاج العام، التوصيات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. تحديد المفاهيم
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أسباب اختيار الموضوع
7. صعوبات الدراسة
8. الدراسات السابقة
9. المقاربة النظرية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، من أجل ذلك حاولنا أن نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية الدراسة، والأسباب الذاتية والموضوعية الكامنة وراء اختيارنا لموضوع "التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي"، بالإضافة إلى تبيان الأهمية العلمية والعملية لموضوع البحث، وبناء على هذا الأساس قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض من جهة وإعطاء البحث صفة وقيمة علمية من جهة أخرى.

وفي الأخير تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا عديدة وبطرق منهجية مختلفة ثم إسقاطنا للمقاربة النظرية التي تتناسب مع موضوع بحثنا.

## 1. الإشكالية:

يشهد العالم اليوم تطوّرات تكنولوجية في شتى المجالات، مسّت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وفرضت واقعا جديدا على مختلف المؤسسات من أجل ضمان استمرارها وتحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتكيف معها.

ومن ضمن أكبر المجالات التي شهدت تغيرا وتطورا كبيرا عبر الزمن مجال المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت هذه الأخيرة أحد أهم أبعاد العملية الإدارية وأحد أهم محددات كفاءة وفعالية التنظيم الإداري.

لقد أدّى تطوّر صناعة الحاسوب والبرمجيات إلى انتشار تكنولوجيا المعلومات ليصبح في متناول معظم الشركات والإدارات، كما أدّى التطوّر الحاصل في تكنولوجيا الاتصال إلى ظهور الأنترنت، والانتشار الواسع لها أثر على تطوّر العمل الإداري ليصبح أكثر فعالية في تلبية احتياجات إدارة المؤسسة والعاملين، ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف.

استفادت الإدارات من تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووظفتها في مختلف العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتخطيط، وكل المعاملات الإدارية اليوم أصبحت توظف هذه التكنولوجيا نظرا لدورها الفعّال في تمكين الأفراد من العمل بكفاءة وفعالية وتقديم خدمات ذات جودة وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر وتخدم التنظيم الإداري للارتقاء بأدائه.

وباعتبار الجزائر إحدى الدول المستوردة للتكنولوجيا توجّهت كباقي دول العالم إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتطوّرة في مجال المعلومات والاتصالات، وهذا لمواكبة التطوّرات الحاصلة في العالم وعصرنة إداراتها لتحسين العمل الإداري.

ويشكل توجّه الجزائر نحو الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري تغيرا رئيسيا في ممارسة مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية داخل المؤسسة لتمكين الإدارة من أداء عملها بكفاءة وفعالية وهذا ما سنحاول تناوله في دراستنا من خلال الإجابة عن التساؤل المركزي التالي:

### • ما مدى تأثير التطوّر التكنولوجي على فعالية التنظيم الإداري؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- إلى أيّ مدى تسهم تكنولوجيا المعلومات في فعالية التنظيم الإداري؟

- ما مدى تأثير تكنولوجيا الإتّصال في فعالية التنظيم الإداري؟

## 2. الفرضيات:

### 1.2 الفرضية الرئيسية:

- التطور التكنولوجي يؤثر إيجاباً على فعالية التنظيم الإداري.

### 2.2 الفرضيات الفرعية:

- تسهم تكنولوجيا المعلومات إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري.

- تؤثر تكنولوجيا الإتصال إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري.

### 3. تحديد المفاهيم:

#### 1.3 التنظيم:

تعريف التنظيم حسب "موني ورايلي" Moony, Reily : " بأنه الشكل الذي تبدو فيه جماعة إنسانية منسجمة ومتفاعلة لفرض تحقيق هدف مشترك.

ويعرفه "كونتر" Koontz : " بأنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة ليتمكن من أداء ذلك النشاط".<sup>1</sup>

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

- المعنى الأول: "ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيها من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية، كما أنه يظم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع".
- المعنى الثاني: "وهو المنظمة، ويدل على أنّ مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محدّدة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية".<sup>2</sup>

#### 2.3 الإدارة:

"يعود أصل كلمة إدارة إلى الكلمة اللاتينية Service والتي تعني "خدمة الغير"، أو تقديم يد العون لهم، أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الأصل "أدار الشيء" أي أحاط به وجعله يدور".<sup>3</sup>

ويعرفها "فريدريك تايلور" على أنّها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يفعلوه ثمّ التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

"هنري فايول": "الإدارة أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب".

"تشستر برنارد": "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".<sup>4</sup>

يعرفها "ستونر": "هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص123-124.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، 21.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص12.

<sup>4</sup> نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص ص10-11.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ط1، ص ص10-11.

### 3.3 التنظيم الإداري:

"هو الإطار العام الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محدّدة ويتطلّب ذلك تحديد التّشاطات المطلوبة والأفراد والمسؤوليات والإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء ونوع العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية".<sup>1</sup>

**التحديد الإجرائي:** هو إحدى العمليات التنظيمية الإدارية المتكاملة والتي يتم فيها الاستعانة بالعناصر البشرية وغير البشرية لكي تعمل على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

**4.3 التطور:** "جاء في معجم المصطلحات الاجتماعية أنّ التطور "Evolution" نمو بطيء ومتدرّج يؤدّي إلى تحوّلات منظمة ومتلاحقة وتمر هذه العملية بمراحل حيث ترتبط كل مرحلة بسابقتها".<sup>2</sup>

**5.3 التكنولوجيا:** "يرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما: Techno وتعني التشغيل الصناعي والثانية Logos أي العلم والمنهج وعليه فهي تعني علم التشغيل الصناعي".

"ويعرّف معجم Wabster التكنولوجيا بأنها اللغة التّقنيّة والعلم التّطبيقي والطريقة الفنيّة لتحقيق غرض عمليّ فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم".<sup>3</sup>

### 6.3 التطور التكنولوجي:

**التحديد الإجرائي:** يعرف التطور التكنولوجي بأنه التغيير والتطور الذي يستخدم المعرفة العلميّة لأغراض وتطبيقات عملية، بحيث يحدث هذا التطور تغيرا في المعدات والأساليب المختلفة وإدخال تجهيزات جديدة تستخدم في مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية لاختصار الوقت والجهد والتكلفة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحاد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص52.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص143.

<sup>3</sup> صباح بلقيدم: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (wtic) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013، ص131.

### 7.3 مصطلحات ذات صلة:

#### • التكنولوجيا الحديثة:

مصطلح التكنولوجيا الحديثة أو ما يطلق عليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) يعني جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني مثل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصالات وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات. وهناك مصطلح آخر هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC) حيث يستخدم هذا المصطلح للدلالة أكثر على طبيعة التكنولوجيا المتجددة والمتطورة.<sup>1</sup>

#### • تكنولوجيا المعلومات:

تعرف على أنّها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدّات والاختراعات التي تعاملت وتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها في الوقت السّريع والمناسب، وهي واحدة من الأدوات الرئيسيّة التي يستثمرها الإنسان وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات المحيطة بهم، ويتعايشوا معها بل استثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

#### • تكنولوجيا الاتصال:

تعرف تكنولوجيا الاتصال بأنّها مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوبة، المسموعة، المرئية. كما تعرف بأنّها تلك الأجهزة والمعدّات والوسائل والأدوات التي تستخدم في توصيل ونقل رسالة تتضمّن معلومات وأخبارا من مكان إلى آخر بغضّ النظر عن نوعية المعلومات المنقولة شفويًا كانت أم مكتوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محبوب مراد: استخدام التكنولوجيا الحديثة في البنوك الجزائرية بين متطلبات المنافسة ومشاكل التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 41، سبتمبر 2015، ص 430.

<sup>2</sup> نبار ربيحة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمّة لخضر بالوادي، الجزائر، مجلد 9، العدد 2، 2018، ص 89.

#### 4. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في كونها ظاهرة ميدانية واقعية واسعة الانتشار.
- التكنولوجيا فرضت نفسها على جميع الدول بما فيها الجزائر.
- التكنولوجيا تساعد على تسهيل العمل وتسريعه.
- الاهتمام بالتغيرات التي أدخلتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري.

#### 5. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم التطورات التي أحدثتها التكنولوجيا وتأثيرها على العمل الإداري والنشاطات الإدارية المختلفة.
- محاولة تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهومي التطور التكنولوجي والتنظيم الإداري.
- الكشف الميداني في الواقع السائد في المديرية العمليانية للاتصالات بتيارت.
- معرفة مدى تأثير التطور التكنولوجي على فعالية التنظيم الإداري.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية حديثة.

#### 6. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها:

##### 1.6 أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع باعتباره يندرج ضمن تخصصنا الأكاديمي.
- إثراء المكتبة بموضوع جديد وفتح آفاق جديدة من أجل تناوله في دراسات مستقبلية.

##### 2.6 أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع واعتباره موضوع جديد.
- ظاهرة اجتماعية واقعية فرضت نفسها على كافة الأصعدة.
- الدور الذي تؤديه التكنولوجيا في تسهيل عملية التنظيم الإداري.
- تزايد احتياجات المؤسسات المتكررة في الوقت الحالي إلى الاعتماد على التكنولوجيا.

## 7. صعوبات الدراسة:

- لا يتجرّد أيّ عمل نقوم به من صعوبات وعوائق ومن بين أهم الصّعوبات التي واجهتنا في فترة إنجاز هذا البحث:
- قلة المراجع حول الموضوع.
- عدم توفر بحوث ودراسات سابقة بالقدر الكافي.
- صعوبة المصطلحات خاصّة في الجانب التقني من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## 8. الدّراسات السّابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عنصراً هاماً وأساسياً من أجل بناء منهجية علمية، ولإنجاز دراسة متكاملة الجوانب تطرّقنا إلى دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة.

**1.8 دراسة شاوي صباح:** "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.

**طرحت شاوي صباح في دراستها تساؤل رئيسي:**

إلى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟  
وتساؤلات فرعية تمثلت في:

- ما هو واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
  - ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؟
  - ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو؟<sup>1</sup>
- ولمعالجة هذه الإشكاليات انطلقت من عدة فرضيات نذكر منها:

**الفرضية العامة:**

يؤثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل إيجابي على مستوى أدائها.  
وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

<sup>1</sup> شاوي صباح: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.

- تتم العملية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي.
  - هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية.
  - هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها.
  - هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو.
- النتائج: لقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- لا ينتمي التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نظرية من نظريات التنظيم المعروفة بحد ذاتها بل يأخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة.
  - تعتبر الهياكل التنظيمية العضوية من أكثر الهياكل ملائمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - يعتبر معيار الوظائف من أكثر المعايير المعتمدة في تجميع الأنشطة للهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، التنظيم غير الرسمي والتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف محل الدراسة وبين أداء المؤسسة.

#### الاستفادة من الدراسة:

- الدراسة قريبة من دراستنا من حيث الموضوع.
  - الإثراء الفكري في التنظيم الإداري.
  - تحديد أبعاد الدراسة.<sup>1</sup>
- 2.8 دراسة طه حسين نوي:** "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال" حالة المديرية العامة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011.
- طرح طه حسين نوي في دراسته تساؤل رئيسي:
- ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها؟
- وتساؤلات فرعية تمثلت في:

<sup>1</sup> شاوي صباح: مرجع سبق ذكره.

- هل يمكن اعتبار المعرفة عنصرا إنتاجيا إلى جانب عناصر الإنتاج التقليدية؟ وهل يمكن اعتماد مصطلح رأس المال المعرفي كتسمية مناسبة لذلك؟
- ما هي أهم العوامل المساعدة في إدراك وتفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة؟ وما مكانة التطور التكنولوجي ضمن هذه العوامل؟
- أين هو موقع المنظمة محل الدراسة من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ ولمعالجة هذه الإشكاليات سعت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:  
الفرضية الأساسية الأولى: ليس هناك تطبيق لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها على مستوى المنظمة.  
يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:
- ليس هناك تطبيق لبعدها اكتساب المعرفة على مستوى المنظمة.
- ليس هناك تطبيق لبعدها توزيع المعرفة على مستوى المنظمة.
- ليس هناك تطبيق لبعدها استخدام المعرفة على مستوى المنظمة.
- الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة بالمنظمة.
- وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتان جزئيتان:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا الاتصالات وإدارة المعرفة.
- النتائج: يمكن تقسيمها إلى نوعين:  
نتائج خاصة بالجانب النظري:
- تتباين وجهات نظر الباحثين والكتاب في تصنيف المعرفة وأهم أشكالها المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
- تتضمن المعرفة أربعة أبعاد أساسية: اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، ثم تطبيقها.
- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة ليس فقط في حل المشكلات والتعلم والتخطيط، بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الأمثل.<sup>1</sup>
- نتائج متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

<sup>1</sup> طه حسين نوي: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

- المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.

- ملاحظة غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة.

- هناك اهتمام للمؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الاستفادة من الدراسة:

- التشابه في المتغير المستقل للدراسة.

- الإثراء الفكري عن التطور التكنولوجي.

- الاختلاف في المنهج وبعض أدوات جمع البيانات كنوع العينة واعتماد الاستبيان.<sup>1</sup>

**3.8 دراسة العلمي بن عطاء الله:** "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع كفاءة الإدارة المحلية" دراسة في

تطبيقات النموذج الجزائري والتونسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص

تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2018-2019.<sup>2</sup>

طرح العلمي بن عطاء الله: في دراسته تساؤل رئيسي:

إلى أي مدى يساهم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشأن العام المحلي في رفع كفاءة

الإدارة المحلية في كل من الجزائر وتونس؟

وتساؤلات فرعية تمثلت في:

- ما مفهوم المعلومات والاتصال؟

- ما علاقة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالحكومة الإلكترونية؟

- ما أثر توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشأن العام المحلي على كفاءة الإدارة المحلية في

كل من الجزائر وتونس؟

ولمعالجة هذه الإشكاليات انطلق من عدة فرضيات يعتبرها محورية لدراسة الموضوع:

<sup>1</sup> طه حسين نوي: مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> العلمي بن عطاء الله: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع كفاءة الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص

تنظيمات سياسة إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم السياسية، 2018-2019.

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشأن العام المحلي وكفاءة الإدارة المحلية في كل من الجزائر وتونس.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال سمة عمر ما بعد الثورة الصناعية، ونتاج التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الإلكترونيات، وآلية حديثة لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي.
- تعتبر تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإطار المادي للحكومة الإلكترونية.
- تساهم تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى حد كبير في رفع كفاءة الإدارة المحلية في كل من الجزائر وتونس.

#### النتائج:

- هناك توظيف متوسط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك توظيف مرتفع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة المحلية في تونس.
- هناك كفاءة عالية في الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك كفاءة عالية في الإدارة المحلية في تونس.
- هناك علاقة طردية بين توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكفاءة الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك علاقة طردية بين توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكفاءة الإدارة المحلية في تونس.

#### الاستفادة من الدراسة:

- الإثراء الفكري حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على كفاءة الإدارة.
- صياغة الإشكالية وضبط التساؤلات الفرعية.
- تحديد أبعاد الدراسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العلمي بن عطا الله: مرجع سبق ذكره.

## 9. المقاربة النظرية:

لا تخلو أي دراسة من خلفية نظرية تستند إليها وبناء عليها يستطيع الباحث التقدم في بحثه وهنا نستعرض النظريات التي اعتمدنا عليها في دراستنا:

**1.9 التغيير الاجتماعي:** التغيير ظاهرة طبيعية في الطبيعة والمجتمع وقد أصبح المفهوم واسع الانتشار في علم الاجتماع منذ نشر كتاب "التغيير الاجتماعي" عام 1922 لعالم الاجتماع الأمريكي "وليام أوجبرن" والتغيير ظاهرة عامة ومستمرة وهي حركة طبيعية وموضوعية للمجتمع والناس، وهو يعني التحولات التي تحدث في البنية الاجتماعية، أي ما يطرأ على البنى والأشكال الثقافية والعلاقات الاجتماعية من تحول في مجتمع معين خلال فترة محددة من الزمن، ويهتم علم الاجتماع بدراسة التغيير الاجتماعي في المستويين التاليين:

أ- كل تبدل أو تحول يقع في التركيب السكاني أو التركيب الطبقي أو النظم والمؤسسات الاجتماعية.  
ب- كل تحول في العلاقات الاجتماعية أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكاناتهم وأدوارهم في مختلف المؤسسات الاجتماعية التي ينتمون إليها.  
وهناك جانبان كبيران في التغيير الاجتماعي:

- التغيير في البنى المادية أي في التكنولوجيا ووسائل الإنتاج والعيش.

- التغيير في الحياة الروحية، أي في التفكير والقيم والمفاهيم والقانون والتشريع.<sup>1</sup>

### نظريات التغيير الاجتماعي:

من خلال تراث علم الاجتماع يتبين أن نظريات التغيير الاجتماعي ظلت مرتبطة بالتفسيرات الفلسفية للتاريخ، وعلى إختلاف تصنيف هذه النظريات إلا أن أهم تصنيف ذلك الذي يميز بين النظريات الخطية التي ترى أن حركة المجتمع تتجه في خط واحد، والنظريات الدائرية التي تقول بسير الحركة في اتجاه دائري، ويمكن أن نعتبر نظريات "كونت" و"سبنسر" و"هوبهوس" و"ماركس" من أهم النظريات الخطية، كما يمكن أن ندرج نظرية بارتيو في كتابه "العقل والمجتمع" ضمن النظريات التي تفسر التغيير الاجتماعي باتجاه دائري.<sup>2</sup>

تتوقف عملية التغيير الاجتماعي على تفاعل عوامل عدة كالعامل الاقتصادي والثقافي والسياسي والإيديولوجي والعامل التكنولوجي ولعل هذا الأخير هو المحرك الأساسي لإحداث التغيير الاجتماعي.

<sup>1</sup> سمير ابراهيم حسن: تمهيد في علم الاجتماع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ط1، ص193.

<sup>2</sup> عائدي جمال، جرو كمال: التغيير الاجتماعي ونظرياته، جامعة زيان عاشور، الحلفة، الجزائر، 2017، صص74-75.

بحيث يرى كثير من العلماء أن التكنولوجيا هي السبب الأساسي وراء التغير الاجتماعي، وترتبط التكنولوجيا بالإنسان منذ وجوده على هذه الأرض، حيث نجد أن للإبتكارات العلمية تأثيرا مباشرا على الحياة الاجتماعية وعلى سلوك الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية، فقد أدى إستخدام التكنولوجيا في الصناعة مثلا إلى ضخامة الإنتاج والتخصص في العمل، وتركيز القوة في المدن وزيادة الهجرة الريفية إليها، وظهور علاقات إجتماعية وقيم فرضها إيقاع الحياة السريع والتغير الاجتماعي الجديد، كما أن للإختراعات والإكتشافات العلمية الجديدة أثرها الكبير في التغير الاجتماعي مثل إكتشاف وسائل النقل المتطورة ووسائل الإتصالات والإعلام، فالتطور التكنولوجي له آثار واسعة النطاق في تحديد شكل ووظيفة المجتمع سواء من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو العمرانية.<sup>1</sup>

**2.9 نظرية الحتمية التكنولوجية:** تعد النظرية التكنولوجية لـ: "مارشال ماكلوهان" من أهم النظريات الإتصالية في العصر الحديث وأن كل الدراسات الغربية انطلقت من أفكار "ماكلوهان"، وقدم في هذه النظرية تصورات نظرية لتطور وسائل الإتصال وتأثيراتها على المجتمعات الحديثة، إذ يرى أن تطور المجتمعات المعاصرة مرده إلى تطور التكنولوجيا، وعرفت هذه النظرية رواجاً منقطع النظير منذ نشر أفكار "ماكلوهان" وأصبحت منطلقاً لكثير من الأبحاث في الإعلام والإتصال في جميع أنحاء العالم.<sup>2</sup>

حصرت هذه النظرية تأثير التكنولوجيا على أفراد التنظيم وما تحدته من تغيير في سلوكياتهم المتبعة داخل التنظيم وأبرز نتائج هذا التأثير:

- 1- التخصص الدقيق في العمل: حيث يصبح للفرد العامل دور خاص به يؤديه ولا يخرج عن نطاقه وهذا التخصص يكسب الأداء العالي والكفاءة المهنية وبالتالي الزيادة في الإنتاج.
- 2- نظام العمل المحدد بالوقت، من خلال تحديد مدة الإنجاز وعلاقتها بالإنتاجية، أي الإعتماد الكامل على العمل بالوقت.
- 3- زيادة سرعة الإيقاع العام للحياة: حيث تدخل التكنولوجيا الفرد في عصر السرعة وتجعله يشبه الآلة في سرعته من حيث حياته اليومية أو من حيث حياته العملية.

<sup>1</sup> سعود راشد العزبي: التغير الاجتماعي ونظرياته، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كلية التربية الأساسية، قسم الدراسات الاجتماعية، ص 16-17.

<sup>2</sup> ياسين قرناني: قراءة تحليلية لنظرية الحتمية التكنولوجية والحتمية القيمة، بين مارشال ماكلوهان، وعبد الرحمن غري، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 65.

4- زيادة حدة التنافس بين الأفراد: من خلال زوال النظام الحرفي الذي تبعه ظهور المنظمات كبيرة الحجم، حيث أن التكنولوجيا تكسب المهارات لأفراد كثيرين في أداء عمل واحد، وبالتالي تحدث هناك منافسة من أجل أدائه ومحاولة كل فرد فرض نفسه في المنصب، وزوال النظام الحرفي حيث تزول الحرف القديمة المعتمدة على المهارات اليدوية نظرا لظهور أدوات صناعية لأدائها.<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق أن التغيير، الإجتماعي سببه العامل التكنولوجي أي أن التكنولوجيا هي علة التغيير في المجتمع، وترجع كل التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية إلى أسباب تكنولوجية، فكلما تطورت التكنولوجيا وازدادت الاكتشافات والإختراعات في مختلف المجالات وعلى رأسها المجال الإداري كلما زادت حركة العمل في تغييرها المستمر لمسيرة التطور، وهذا ما يتطلب من العامل أن يكون دائما مستعدا لإستقبال هذه التغيرات والتكيف معها من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم الإجتماع والإتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص43.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه وما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن هذه المرحلة تزيل اللبس والغموض الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

## الفصل الثاني: التنظيم الإداري

تمهيد

1. مفهوم التنظيم الإداري
  2. أنواع التنظيم الإداري
  3. مبادئ التنظيم الإداري
  4. أهمية التنظيم الإداري
  5. نظريات التنظيم
  6. الهيكل التنظيمي
  7. التغيير التنظيمي
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تحتل دراسة التنظيم باهتمام كبير من الباحثين والمهتمين بالمؤسسات، وذلك لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق إشباع الحاجات الإنسانية وتكمن أهمية التنظيم في كونه الأداة التي يستطيعون بها تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بمجموعة أنشطة تتطافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها، ولهذا يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها، كونه العملية التي تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة وخارجها ومحاولة لفهم هذه العملية سوف نتعرف ضمن هذا الفصل على مفهوم التنظيم الإداري، أنواعه، مبادئه إضافة إلى الهيكل التنظيمي.

## 1. مفهوم التنظيم الإداري:

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي للإدارة، فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري.<sup>1</sup>

يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف الإدارة على أقسامها وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته.<sup>2</sup>

فهناك بعض التعريفات لبعض الفقهاء والعلماء منها:

التعريف عند "مارشال ديموك" حيث يعرف التنظيم بأنه: "التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد يمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة". وهكذا يمثل التنظيم كيان أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقه تحقق أهدافها.

وهناك تعريف للعالم الألماني "ماكس ويبر" "Max Weber" وقد قام بإبراز خصائص التنظيم الإداري الرسمي.<sup>3</sup> "ويقصد بالتنظيم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة ومدى علاقة كل منها بالأخرى".<sup>4</sup> أما تعريف "هنري فايول": "يقصد بهذه الوظيفة هي ما يقوم به المدير من أنشطة بهدف تحديد الأدوات المناسبة، والمواد المناسبة والكفاءات البشرية المناسبة لتحقيق ما ينط بالمنظمة من أعمال وتشمل هذه الوظيفة على العديد من الأنشطة نذكر منها:

- التأكد من إتفاق خطة التنظيم من سبب وضعها وتنفيذها مع القوانين واللوائح السارية.
- التوفيق والتنسيق بين المجموعات والنشاطات المختلفة وتعريف الواجبات بوضوح وتشجيع الابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية.
- تطبيق نظام عادل للمرتبات والأجور والمكافآت وتطبيق الجزاءات لتصحيح الأخطاء وتغلب الكفاءة في الاختبار.

<sup>1</sup> مرسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ط1، ص21.

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1985، ص287.

<sup>3</sup> عبد الغاني بسيوني عبد الله: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2006، صص 202-203.

<sup>4</sup> عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص37.

- السهر على تطبيق وحدة الأمر والحرص على تشجيع التخلص من القواعد والإجراءات الروتينية التي لا لزوم لها.<sup>1</sup>

فالتنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين يستولون تنفيذ هذه الأعمال. كما عرف التنظيم بالإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك.<sup>2</sup>

## 2. أنواع التنظيم الإداري:

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

### 1.2 التنظيم الرسمي:

يعرف التنظيم الرسمي بأنه التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات، حيث أن لكل فرد في المنظمة إختصاصات ودور، ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بحيث يكون كل منهم على علم عام بحقوقه وواجباته وحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الإتصال بمن يرأسونه ومن هم دونه من العاملين، ويعرف ممن يتلقى الإوامر والتعليمات وإلى من يصدر التعليمات وحدود إتصالاته بالإدارات والأقسام الأخرى.<sup>3</sup>

وهكذا نستخلص من هذا التعريف أن هناك مستويين يكونون التنظيم الرسمي، يتمثل المستوى الأول في المشرفين والمديرين والعمال والمستوى الثاني يتكون من القواعد واللوائح الرسمية التي تحدد العلاقة بينهم. ويعرفه أمين ساعاتي بأنه: "هو كل ما يقوم على أساس الإجراءات التي صممت من أجله ويقوم على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف وتقسيمات تنظيمية صغيرة، يجري تجميعها في تقسيمات تنظيمية أكبر وهكذا".<sup>4</sup>

هناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتتمثل في الآتي:

<sup>1</sup> محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010، ص 42-43.  
<sup>2</sup> مهدي حسين وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ط 01، ص 45-46.  
<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 189-190.  
<sup>4</sup> أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر، القاهرة، 1997، ص 131.

**1.1.2 التنظيم الرأسي:**

تطلق عدة مسميات على هذا النوع منها التنظيم التنفيذي التنظيم المباشر ، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية.

ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين، كما أن المرؤوسين لهم أيضا سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسيًا من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط.

**2.1.2 التنظيم الوظيفي :**

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث تخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

ويمتاز هذا التنظيم بـ:

- التخصص وتقسيم العمل .
- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة .

**3.1.2 التنظيم الرأسي الوظيفي:**

ويطلق على هذا النوع التنظيم الرأسي الإستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين، ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى إستشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل إتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد ، أما إتخاذ القرارات يبقى من صلاحيات السلطة الرسمية .

**4.1.2 التنظيم المصفوفي :**

سمي بهذا الإسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة: تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، ديسمبر، عين باشا الجديدة، 2022، ص ص 1472 - 1474.

## 2.2 التنظيم غير الرسمي:

تعرفه سعاد نائف البرنوطي بأنه: " كل التنظيمات التي تنشأ عفويا داخل التنظيم الرسمي " <sup>1</sup> ويعرفه أحمد ماهر وآخرون بأنه: " هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم " <sup>2</sup>. وينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود قوانين صارمة ، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية <sup>3</sup>، فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات ، ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات إجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقا لضوابط محددة بقيم ومعايير إجتماعية <sup>4</sup>.

## 3. مبادئ التنظيم الإداري:

على الرغم من صعوبة القول بوجود مبادئ تنظيمية ثابتة عالمية التطبيق، فإن هناك إتفاقا بين كتاب الإدارة على فائدة بعض المبادئ وضرورة الإسترشاد بها عند القيام بعملية التنظيم، مما يساهم في تحسين التنظيم، ومن مبادئ التنظيم الجيدة:

- 1- مبدأ وحدة الهدف: حيث يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم تتفق مع الهدف الرئيسي للتنظيم.
- 2- مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة
- 3- مبدأ نطاق الإشراف: بمعنى مراعاة نطاق الإشراف المناسب، وذلك ليكون الإشراف فعالا بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم.
- 4- مبدأ التفويض: أي ممارسة درجة مناسبة من تفويض السلطة ، ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين
- 5- مبدأ تقسيم العمل: إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.
- 6- مبدأ وحدة الأمر: ويعني ذلك أن لا يتلقى الموظف أوامره إلا من رئيس واحد ، فوجود أكثر من رئيس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوس كبيرة .

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي: الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001، ط01، ص273.

<sup>2</sup> أحمد ماهر وآخرون : الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، مصر ، 2000، ص689.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ،سمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة الشباب الجامعي ، مصر ، 2000، ص689.

<sup>4</sup> حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1985، ص49.

- 7- مبدأ التدرج: كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي إتخاذ القرارات والإتصال التنظيمي.
- 8 - مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: فلا يمكن تكليف شخص بمسؤولية دون إعطاء السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولية فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة، كذلك فإن السلطة تفوض بينما المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض مسؤولاً عن أداء المفوض إليه السلطة.
- 9- مبدأ مستوى السلطة: إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.
- 10- مبدأ ديناميكية التنظيم: فعلى الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته فإنه يجب أن يكون ديناميكياً يسمح بإحتواء التغيرات والظروف المستجدة وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.<sup>1</sup>

#### 4. أهمية التنظيم الإداري:

- إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف والتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية أيا كان حجمها أو طبيعة عملها.
- وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة:
- تستخدم عملية التنظيم الإداري في استغلال الموارد بشكل فعال للعمل على تيسير العمليات الإدارية.
- يساعد التنظيم الإداري على منع الازدواجية والتكرار في الأعمال التي تمنح إلى الموظفين.
- تكمن أهمية التنظيم الإداري في توحيد الجهود وتنسيقها.
- يعمل التنظيم الإداري كحلقة وصل بين جميع الأفراد في المنظمة وذلك بسبب توسع المنظمات وكثرة عدد الأفراد التي تعمل بها.
- تكمن أهمية التنظيم الإداري في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الأفراد التي تعمل بالمنظمة.
- التنظيم الإداري يساعد على توزيع الوظائف بناء على الخبرة والمؤهل الدراسي الحاصل عليه.

<sup>1</sup> تامر يوسف أبو العجين: أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2010، ص ص9-10.

- يعمل التنظيم الإداري على تحديد العلاقة بين الموظفين حيث أن كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته. وقد استخلص "هربرتسيمون" في محاولته صياغة نظرية عملية تستند إلى الحقائق أن التنظيم الجيد يؤثر في الأفراد الذين يعملون في نطاقه تأثيرا إيجابيا.
- التنظيم يقسم العمل بين العاملين في إطاره إعطاء كل موظف عملا محددًا يجعله يركز انتباهه وجهده على هذا العمل أو على الدور المحدد له.
- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية فإنه يضع إجراءات مفصلة لكيفية أداء العمل ويرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يستخدمونها.
- التنظيم ينقل القرارات المخولة إلى جميع أجزاء المنظمة فإنه بتوزيع مثل هذه القرارات على المستويات الدنيا والعليا يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات.
- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.<sup>1</sup>

## 5. نظريات التنظيم:

### 1.5 النظريات الكلاسيكية:

- 1.1.5 النظرية البيروقراطية:** بداية بالنظرية التي أسسها ماكس فيبر ارتبط موضوع البيروقراطية بعلم الاجتماع ويشير معناها اللغوي إلى السلطة أو حكم المكتب فمقاربة فيبر البيروقراطية كنوع من أنواع التنظيم يخضع لسلطة قانونية والترشيد في معاملاته يجعل منها تنظيم عقلاني يتميز بعدة خصائص يمكن إجمالها في:
- تقسيم الأعمال وتحديد اختصاصاتها الوظيفية في المنظمة في إطار قواعد صارمة ولوائح مضبوطة وغلق مجالات تدخل النواحي الشخصية بين أعضاء التنظيم.
  - تدرج وظائف ومستويات السلطة على شكل هرم أو هيكل تنظيمي تتمركز في المستويات العليا وهي التي تتولى الوظائف الإدارية والمستويات الدنيا تختص بالمهام التنفيذية.
  - فصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة بالموظف.
  - تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على أسس موضوعية (الخبرة والكفاءة).
  - العقلانية والترشيد في تسيير شؤون المؤسسة وعدم التحيز في تطبيق اللوائح التنظيمية والاعتماد على التدوين الكتابي في إصدار التعليمات التي تضبط سير المنظمة.

<sup>1</sup> سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة: مرجع سبق ذكره، ص 2 - 3.

- الأمان الوظيفي للعامل الذي تطبقه المنظمة بشكل قانوني كالحماية من الفصل التعسفي والتعويض في مرحلة الشيخوخة وحفظ أسرار الأمانة المهنية والالتزام بها.<sup>1</sup>

**2.1.5 نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"** : تعتبر من أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً ظهرت في ثمانينات القرن التاسع عشر يطلق على مؤسسها أبو الإدارة العلمية "تايلور" نشر عام 1911 كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" ووضح فيه نظرياته كما ساهمت دراسته وأبحاثه في العديد من المبادئ والتعليمات التي كان لها تأثير القيادة الإدارية وذلك من خلال تصوراتها لمهام المدير فقد رأى أن المدير عليه أن يأخذ معايير علمية الحكم على أداء مرؤوسيه ويحولها على أساس علمي وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين التابعين.

لقد أسهمت هذه النظرية من خلال تقديمها المادة الخام ووضع أسس الإدارة العلمية الحديثة من حيث تركيزها على خصائص وظيفية ومبادئ تنظيمية مرتبطة بالتخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة، وغيرها من المتغيرات التنظيمية الداخلية.<sup>2</sup>

**3.1.5 نظرية التنظيم الإداري لـ "هنري فايول"**: يعتبر المهندس الفرنسي صاحب نظرية "التقسيم الإداري" أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث إذ اهتم بمظاهر الأداء المادي للعمال كما تدارك النقص الذي كان موجوداً في النظرية السابقة (التايلورية) لدراسة الجوانب التي أهملها والمتمثلة في الوظائف الإدارية العليا والمشكلات الخاصة بعملية التنظيم عموماً.

وقد أوضح في تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية وصنفه إلى 6 مجموعات رئيسية (الوظائف الفنية، الإدارية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية).

إن أهم إسهامات "فايول" وضعه لما يسمى بـ "مبادئ فايول 14 في الإدارة" وهي مبادئ شمولية عامة تتسم بالمرونة وتنطبق على مختلف أنواع المنظمات والتي تتمثل فيما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص فيه لتحقيق الكفاءة المطلوبة وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.

- السلطة والمسؤولية باعتبار أن السلطة في نظر فايول هي الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة.

<sup>1</sup> الشراوي علي: أصول التنظيم، دار الجامعة، لبنان، 2003، ص38.

<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1982، ص132.

- الانضباط أي الالتزام بقواعد السلوك والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.
- وحدة إصدار الأوامر أي أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.
- وحدة التوجيه بمعنى كل مجموعة الأنشطة ترتبط بخطة واحدة ولها هدف محدد تخضع لرئاسة واحدة توجهها ويختص هذا المبدأ بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأوامر يتعلق بالأفراد فقط.
- مركزية السلطة، الالتزام بخطة السلطة في تنفيذ الأوامر.
- تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.
- مبدأ استقرار أفراد القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة.
- الترتيب أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.
- المكافأة ووجود نظام للأجور والحوافز.
- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، أي لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الأهداف العامة ويجب على الإدارة التوفيق بين الطرفين.
- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين مما يكسب الإدارة ولاء العنصر البشري.
- بث روح الفريق والتعاون والعمل الجماعي.
- تشجيع روح الابتكار والمبادرة من قبل الإدارة للعمال مما يشعرهم بقيمتهم وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء ويساعدهم على إبراز قدراتهم.<sup>1</sup>

## 2.5 النظريات النيوكلاسيكية:

**1.2.5 العلاقات الإنسانية:** ظهرت هذه النظرية سنة 1890 ويعتبر "ألفريد مارشال" هو زعيم النيوكلاسيكية حيث تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية كمرادف للأساليب النظرية الكلاسيكية وتبقى نظرية التنظيم من خلال اهتمامها بالسلوك بالنسبة للمرء وسن اتجاهاتهم النفسية كبشر وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل إحدى المقومات الأساسية لزيادة القدرة العملية لدى الإداريين ومن بين الباحثين الذين أرسو أفكار هذه المدرسة "إلتون مايو" و"وكريت ليون"، ومن التجارب التي قام بها إلتون مايو ما بين 1924-1932 من أهم الدراسات التي كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم توفير ظروف العمل الفيزيائية والعوامل الفيزيولوجية لها أهمية كبيرة إلى جانب المتغيرات المعنوية والإيجابية وأن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ط1، ص27.

الاهتمام بالجوانب المعنوية للعاملين وحل مشكلاتهم الاجتماعية وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.<sup>1</sup>

نظرية العلاقات الإنسانية تدعو إلى الاهتمام بالأبعاد الغير الرسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على أهمية توظيف العلاقات الإنسانية الحسنة، وما ينعكس بطريقة آلية على رفع معدلات الإنتاجية في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية.

**2.2.5 نظرية الفلسفة الإدارية x و y ل "دوغلاس مك غريغور":** ظهرت الفلسفة الإدارية سنة 1906-1964 وهي نظرية كلاسيكية وتم اعتبارها على أنها لا تساعد على تطوير النظام لذا قام دوغلاس مك غريغور بجمع فرضيات المدرسة الكلاسيكية وأطلق عليها اسم نظرية x التقليدية والتي تعتبر الإنسان كسول وتؤكد على فرض الرقابة الإدارية والنظام المقيد ثم حاول وضع بديل لهذه النظرية الكلاسيكية وأطلق عليها نظرية y التي ترى أن الإنسان طموح ويحب العمل ويرغب في المسؤولية ولا يحتاج للرقابة والسيطرة الخارجية وهو كذلك، فقد صنف الطبيعة الإنسانية والدوافع المتحركة فيها إلى مجموعتين سلبية تعبر عنها نظرية x وإيجابية تعبر عنها نظرية y ويمكن عرضها فيما يلي :

نظرية x وتقوم على جملة من الفروض التي من أهمها:

- النظرة إلى الإنسان نظرة سلبية فهي تعتبره كسول بطبيعته.
  - يفتقر إلى الإحساس بالمسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرين.
  - يخاف العقاب والحرمان ويرغب في الانقياد وتحرك العوامل المادية ويحتاج إلى الرقابة والتهديد السلبي.
  - يتسم بالسلبية ويبدى المقاومة الشديدة للتغيرات ولا يطمح للتقدم.
  - ليس ذكي ويرغب في الابتعاد عن مواقف سلطة القرار همه الوحيد إشباع حاجته الأساسية.
- اقترح مك دوغلاس نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الأفراد والتي أكد من خلالها ضرورة بناء مفاهيمها والقيام بفرضها من طرف مدرء المنظمات المختلفة وتمثلت هذه النظرية في:

نظرية y والتي تقوم على الفروض التالية:

- النظر إلى الإنسان نظرة إيجابية تجعله طموح ومحب للعمل.
- أنه قادر على تحمل المسؤولية ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية ولديه ضمير مهني.

<sup>1</sup> السيد إسماعيل محمد: تنمية المهارات والقيادة السلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص75.

- العمل الذي يقوم به ليس من دوافع خوفه من العقاب والحرمان إنما من دافع حبه للعمل وتأديته للواجب.
- لا يرغب في الانقياد ولا تحرك العوامل المادية.
- لا يبخل بمجهوده على المنظمة التي يعمل بها ويدرك أن تحقيق الأهداف التنظيمية ضرورية في إشباع حاجاته الفردية.

- لديه القابلية والمرونة الكافيتين لتوزيع سلوكياته كما يخدم أهداف المنظمة ويحقق تقدمها.<sup>1</sup>

**3.2.5 نظرية هرم الحاجات لـ " أبرهام ماسلو (1908-1970) :** يعتبر من رواد المدرسة السلوكية وهو من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية العمل وهي تعد رأس النظرية العلمية الأولى والتي أوضحت أن الدافع الفردي في العمل لا يكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الأفراد.

تعتبر نظرية ماسلو من أهم النظريات التي يمكن للمدير أو المسؤول أن يستفيد منها في توجيه سلوك الأفراد المرؤوسين وتحفيزهم نحو المزيد من الجودة بالأداء انطلاقاً من دراسة حاجاتهم ومساعدتهم في تلبيةها مستقبلاً. حيث تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ وهي:

- أن إشباع الحاجات يكون وفق هرمية الشكل فيبدأ الفرد في إشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم يندرج نحو باقي الحاجات.

- ترتيب الحاجات الفردية ترتيباً تصاعدياً حسب الأولوية.

- أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد وتدفعه للعمل.<sup>2</sup>

### 3.5 النظريات الحديثة:

**1.3.5 نظرية أوش z لـ "ويليام أوشي" (1981):** تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من

التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة تقوم على الافتراضات التالية:

- يعمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل، فالأفراد يكونون موجهين ذاتياً من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي على تحقيق الأهداف كما يلتزم الأفراد بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات

- إنتشار القدرة على الإبداع في المنظمة فالأفراد لديهم الإستعداد لتحمل المسؤولية

<sup>1</sup> كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص93.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المعرفية، الإسكندرية، 2003، ص257.

- اللامركزية والتفويض إذا قامت المؤسسات بإضفاء اللامركزية على السيطرة وخفضت مستويات الإدارة وبذلك يكون لدى المديرين موظفون أكثر وبالتالي يحتاجون إلى تفويض بعض المسؤولية واتخاذ القرارات لهم
  - توسيع الوظيفة بحيث توسيع نطاق وظيفة الموظف يضيف مجموعة متنوعة وفرصا لتلبية احتياجاته .
  - الإدارة التشاركية بحيث تمنح الإدارة جميع الموظفين في المنظمة الفرصة في صناعة القرار.
  - تقييم الأداء بمشاركة الموظف في عملية التقييم التي تدفعه إلى بذل الجهد والتفاني في العمل.
- كما تركز نظرية أوش على:

- فلسفة الشركة وثقافتها القوية من خلال فهم فلسفة الشركة وثقافتها وتحسينها من جانب جميع الموظفين.
  - تطوير وتوظيف الموظفين على المدى الطويل.
  - توافق الآراء في القرارات.
  - الموظفون المتخصصون نظرا لأن الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر في إتخاذ القرارات وفهم جميع جوانب المنظمة فيجب أن يكونوا متخصصين.
  - الإهتمام بسعادة العمال ورفاهيتهم.
  - المسؤولية الفردية بحيث تعترف المنظمة بالمساهمات الفردية ولكن دائما في إطار الفريق ككل، كما تعتمد هذه النظرية على تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا طبقا لمعايير واضحة.<sup>1</sup>
- 2.3.5 نظرية العوامل المزوجة لـ "فريدريك هرزبرغ" (1959):** من أهم الدراسات الأساسية الرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين، وقد قامت دورية قسم الإدارة بجامعة هارفرد بإعادة طباعة هذا البحث في عام 1991 من كتاب جعلت عنوانه خمس عشرة قاعدة للنجاح الإداري.
- لقد جاءت بفكرة هي أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى حالة الإستياء الوظيفي، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها على 2000 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين: المجموعة الأولى العوامل الصحية وهي العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل والمجموعة الثانية هي العوامل الدافعة وهي العوامل المحفزة للأداء الوظيفي.<sup>2</sup>
- 3.3.5 نظرية النظم لـ"لودوينج فون بير تنغلي" (1937):** يرى المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

<sup>1</sup> فضل الله علي فضل الله: نظريات التنظيم الإدارية دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996، ص 87.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 106.

ويعرف المنظمة على أنها نظام مفتوح يحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

ويجد أنه من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.<sup>1</sup>

## 6. الهيكل التنظيمي:

### 1.6 مفهوم الهيكل التنظيمي:

عرفه ماكس فيبر بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة".

وقد عرفه منتزيرغ بأنه: "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات".

يمكن تعريفه أيضا بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والإتصال داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### 2.6 تصميم الهيكل التنظيمي:

لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، في كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل.

فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه.

### 1.2.6 خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

في ضوء ما جاء أعلاه، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل للمنظمة وهي:

<sup>1</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 63.

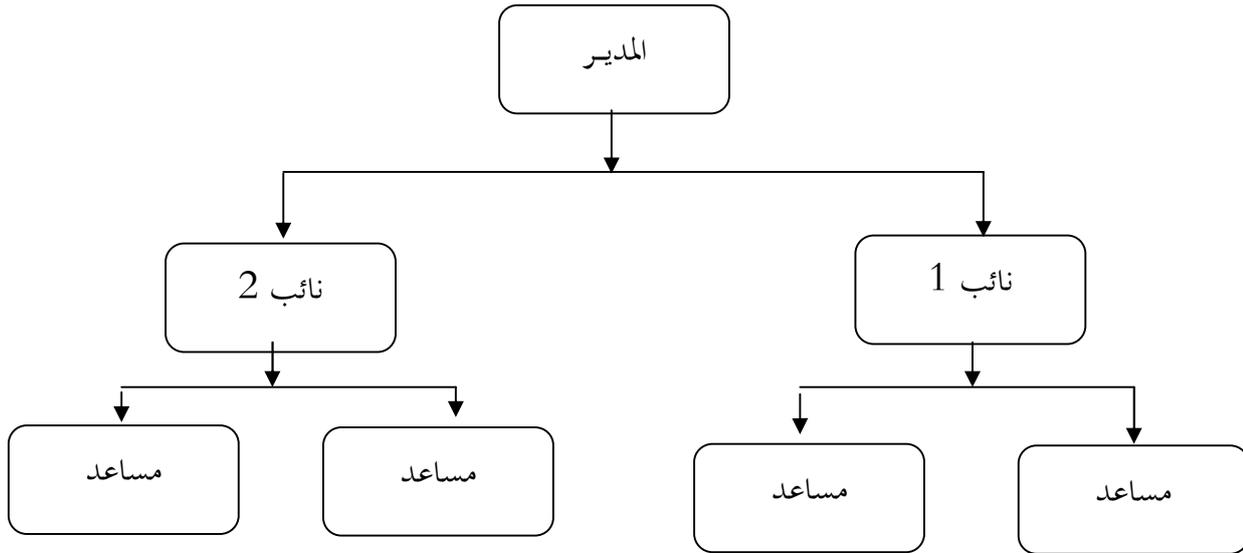
<sup>2</sup> بغدود راضية: تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007-2008، ص 25-26.

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل، الغايات) من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.
- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.
- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.
- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات ومؤهلات شاغل الوظيفة وما بعهدته من أموال.
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.<sup>1</sup>

### 3.6 أنواع الهياكل التنظيمية :

**1.3.6 الهيكل التنفيذي:** ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر. ومن خلال الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل.

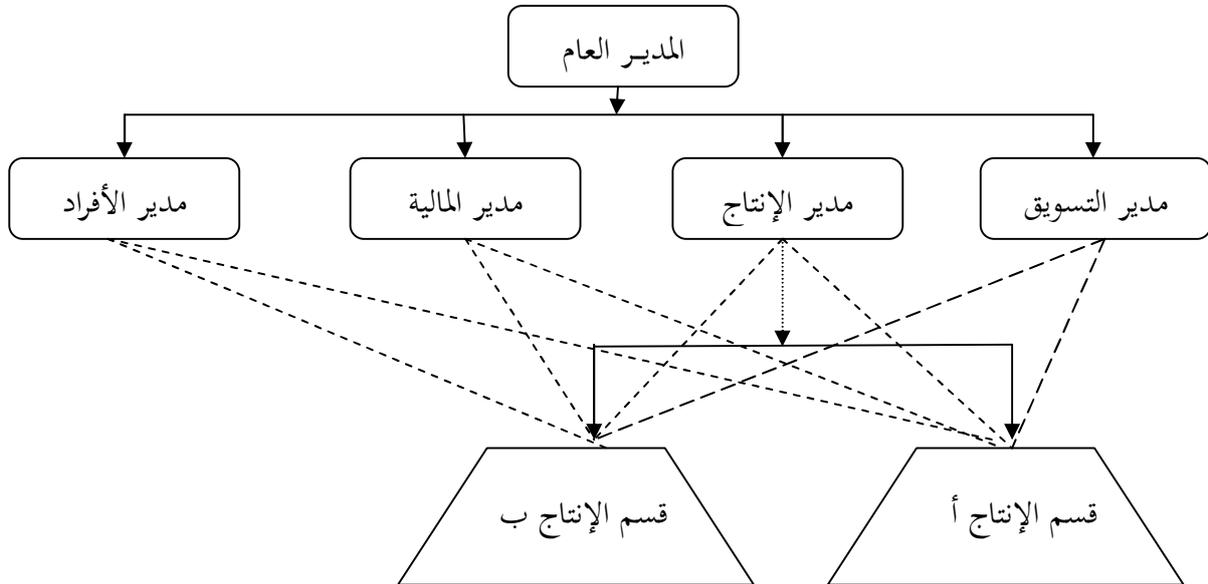
<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط1، ص164.



الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي.

المصدر: بغدود راضية: مرجع سبق ذكره، ص 40.

2.3.6 الهيكل الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه<sup>1</sup>. ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:

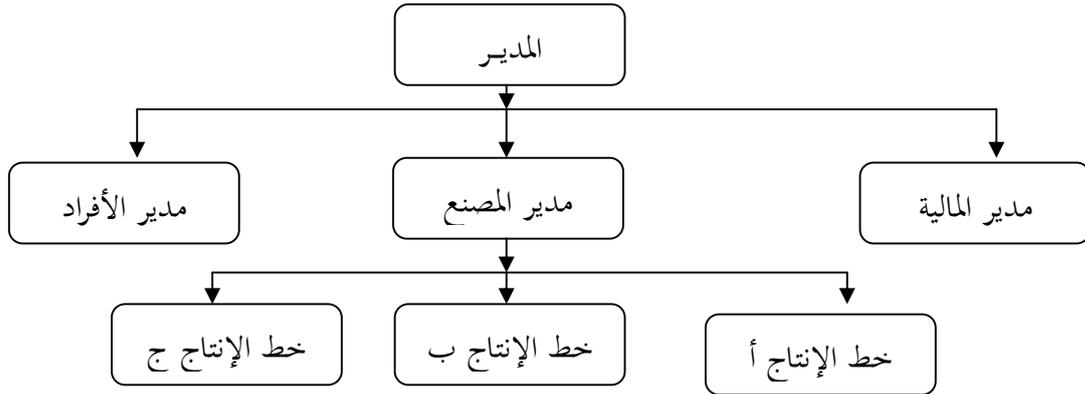


الشكل رقم 02: يوضح الهيكل الوظيفي

المصدر: بغدود راضية: مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>1</sup> بغدود راضية: مرجع سبق ذكره، ص 41.

**3.3.6 الهيكل التنفيذي الاستشاري:** يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالإستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعا في المنظمات. ومن خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري.<sup>1</sup>



الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنفيذي الإستشاري

المصدر: بحدود راضية: مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>1</sup> بحدود راضية: مرجع سبق ذكره، ص 42.

## 7. التغيير التنظيمي:

تفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والانتساع أو النظرة الجزئية أو الكلية لذا فقد وردت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي منها:

- طريقة من خلالها تتم إحداث التغييرات أو التعامل معها وهنا يمثل أهمية خاصة بالنسبة لكل من العملاء والأعضاء بينما يعرفه Judithe على أنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية. أما Heblrieg فيعرفه أنه: "اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع المالي للمنظمة وإدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف إستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية".

كما يعرف به: "إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية ( المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، التكنولوجيا) وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية".

## 1.7 الأسباب التي تستوجب التغيير التنظيمي:

هناك العديد من القوى والأسباب التي تدفع المنظمة نحو التغيير والتطوير، إذ يواجه عمل المنظمات مصدرين من الضغوط: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

**1.1.7 القوى والمسببات الخارجية:** هي القوى والمسببات من خارج المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، والإنفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها ويرى "كريتز" و"كينكي" بأن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المنظمة وهي نوعان:

- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المنظمة لهم.

- سلوك أو قرارات المديرين فالصراع والإحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل مع الجميع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص 172.

## 2.1.7 القوى والمسببات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة وظهور انتشار التقنية المادية ويحدد "هاريجل" أهم القوى الخارجية بما يلي :

- ❖ التطور التكنولوجي السريع.
- ❖ الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة.
- ❖ التقدم السريع للمنتجات سواء سلع أو خدمات.
- ❖ التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة.
- ❖ التغيير في نوعية وجودة حياة العمل.
- ❖ ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة مثل فلسفة الإدارة اليابانية.
- ومن ناحية أخرى يرى آخرون بأن أسباب التغيير و التطوير قد تكون إما أسبابا داخلية أو خارجية كما يلي:
- ❖ التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
- ❖ التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
- ❖ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- ❖ تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته على المؤسسات العامة والخاصة .
- ❖ تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- ❖ التغييرات في الظروف الإقتصادية والسياسية.
- ❖ زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية.
- ❖ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرار.

## 2.7 أهداف التغيير:

- يمكن تلخيص أهم أهداف عملية التغيير فيما يلي :
- ❖ زيادة مستوى الأداء بمعالجة نقاط الضعف والثغرات وتأكيد نقاط القوة.<sup>1</sup>
- ❖ زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

<sup>1</sup> زيد منير عوي: مرجع سبق ذكره، ص 62.

- ❖ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
  - ❖ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.
  - ❖ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
  - ❖ مساعدة المؤسسة في التحكم في عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات .
  - ❖ مساعدة العمال على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- وعلى العموم فإن الهدف الرئيسي للتغيير التنظيمي هو الانتقال إلى وضعية أحسن.

### 3.7 مجالات التغيير:

- لا يوجد عموما أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير أو التطوير في المنظمة المعاصرة، ورغم ذلك فإنه يمكن تحديد أهم مجالات التغيير كالآتي :
- ❖ الفلسفة العادية للمنظمة: وتتمثل بمنظومة القيم العامة التي تضيء على المنظمة خصوصيتها وتمثل أيضا الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة.
  - ❖ غايات المنظمة: وتمثل الإختيارات بعيدة المدى التي وجدت المنظمة لتحقيقها.
  - ❖ أهداف المنظمة: أي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة بهدف الوصول لغاياتها العليا بعيدة المدى.
  - ❖ سياسات المنظمة: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن للمنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.
  - ❖ عناصر المنظمة: والتي تشمل:
    - العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة structure .
    - العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة function.
    - العناصر العلائقية التي تحدد علاقات المنظمة.
  - ❖ إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 174-175.

## خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع التنظيم الذي هو من الوظائف الأساسية في الإدارة فهو يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة جماعية أم فردية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والتحسين من فعاليته، وتتوقف قدرة المؤسسات لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكانياتها ومواردها الفنية والبشرية والمادية وتحدد كفاءتها وفعاليتها في ذلك بخصائص التنظيم الإداري الذي تعمل من خلاله.

وتنطلق العملية التنظيمية من دراسة الهياكل التنظيمية بحيث يشكل التعقيد والنمطية والمركزية واللامركزية الأبعاد التي تحكم فعالية تصميمه وتمنحه الشكل الذي هو عليه، كما أن الهيكل التنظيمي دائم التغيير كلما كانت هناك الأسباب الضرورية لذلك، بحكم التفاعل بين العناصر البشرية من خلال ممارستها للسلطة أو الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية بشكل مستمر لذلك نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات تخص عملية تصميم الهيكل التنظيمي، كالحجم ودورة الحياة والبيئة والتكنولوجيا والإستراتيجية.

كما تهتم العملية التنظيمية بتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها والذي يتم بتحديد الجوانب التالية: السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف والتنسيق لموضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع ويجفزههم على الإبداع الذي يحقق للمؤسسة التحديد والنمو المستمر.

## الفصل الثالث: التطور التكنولوجي.

تمهيد

1. مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها
2. أنواع التكنولوجيا
3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
4. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال
5. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
6. استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
7. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الإدارة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

شهد العالم عبر العصور تطورات تكنولوجية هائلة في شتى المجالات إذ غيرت هذه التطورات نمط حياة الإنسان، ومن ضمن أكبر المجالات التي شهدت تغيرا وتطورا كبيرا عبر الزمن مجال المعلومات والاتصال، حيث جاء إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة تماشيا مع عصر شهد فيه العالم تقدما كبيرا في نظام الإتصال والمعلومات وباتت فيه المعلومات من أهم أشكال ومصادر القوة، وعاملا مؤثرا على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والتنظيمات الإدارية، وأصبحت فعالية الإدارة تقاس بمدى امتلاكها للمعلومة الصحيحة وكذا بمدى استرجاع وتخزين هذه المعلومات، وبهذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم معايير تصنيف المنظمات والإدارات من حيث التقدم والتطور.

ولهذا سنتناول في هذا الفصل مدخل نظري حول التطور التكنولوجي من خلال التطرق إلى مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها وأنواعها إضافة إلى إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على وظائف الإدارة.

## 1. مفهوم التكنولوجيا ومراحل تطورها:

### 1.1 مفهوم التكنولوجيا:

- لمصطلح التكنولوجيا تعريفات متعددة واختلفت هذه التعاريف من باحث إلى آخر، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

تعد كلمة (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الإلتباس والتأويل إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (technique) في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينها، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) وتعني التشغيل الصناعي والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج لذا تكون بكلمة واحد هي علم التشغيل الصناعي.<sup>1</sup>

وتعريف آخر يدل على أنها مجموعة من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية وتطبيقية التي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته، وتلبية تلك الحاجيات التي تظهر في إطار ظروفه الإجتماعية وكذا التاريخية.<sup>2</sup>

ويعتقد كذلك كل من "ماهر اسماعيل" و"صلاح الدين محمد توفيق" أن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.<sup>3</sup> وعليه تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات للمؤسسة والإدارات وأصبح مفهومها مرتبط بتطور وتقديم المجتمعات، فهي تعتبر من الأدوات الأكثر مساهمة بطريقة مباشرة في بناء مجتمع ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة.

<sup>1</sup> محمد الصبري: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مصر، 2009، ط1، ص13.

<sup>2</sup> كاميليا يزغش: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توجيهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكر، 2008-2009، ص66.

<sup>3</sup> نور الدين زمام، صباح سليمان: تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2013، ص65.

**2.1 مراحل تطور التكنولوجيا:**

يقسم العلماء المسيرة البشرية إلى ثلاث مراحل أساسية:

**1.2.1 مرحلة عصر الزراعة:**

تعتبر هذه المرحلة أبسط وأول المراحل التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجاته، حيث اعتمد كثيرا في هذه المرحلة على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الأرض وجهده العضلي، وبالتالي كانت السيطرة فيه للإقطاع وكانت قيمة الفرد تقاس بما يملكه من أرض زراعية، فمن لا يملك يعتبر أجيرا ويعامل كملكية خاصة لصاحب الأرض الزراعية، أضف إلى ذلك اعتماد هذا المذهب إلى الموارد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الرياح، الماء، الحيوانات، والجهد البشري.

وعليه يمكن ذكر أهم خصائص هذه الفترة على النحو التالي:

1. الإعتدال على الخيرات الطبيعية كمورد أساسي.
2. الإعتدال على الجهد العضلي للإنسان.
3. طبيعة الأنشطة الممارسة بسيطة المهارات وتتطلب الجهد البشري الكبير.

**2.2.1 مرحلة عصر الصناعة:**

تعتبر هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية، والتي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا الموضوع الرئيسي بداية من الثورة الصناعية فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات.

وخلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال والفكر، أي تطبيق العلم والمعرفة في أداء الأعمال وكان الرائد لهذا التوجه "تاييلور" سنة 1881 أول من طبق المعرفة في دراسة وتحليل هندسة العمل. وأهما ما ميز هذه المرحلة:

1. الإعتدال على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة.
2. تطبيق المعرفة والعلوم في الأعمال (المنهج العلمي).
3. بداية الاهتمام بالمعرفة كعنصر أساسي للإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسع ياسمينية: دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص10.

**3.2.1 عصر المعلومات:**

تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور فيها على المعلومات بشكل أساسي وذلك بالاستغلال الرشيد للتكنولوجيا وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعرفة.

ونظرا لما أحدثته التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم والأعمال، إذ أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من المصطلحات كالعصر الإلكتروني، عصر ما بعد الصناعة، عصر الثورة العلمية والتقنية، وعصر المعلومات العالمي.<sup>1</sup>

**2. أنواع التكنولوجيا:**

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

**1.2 على أساس درجة التحكم: نجد هناك:**

- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

**2.2 على أساس موضوعها: وهناك:**

- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.

- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... إلخ).

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.

**3.2 على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الإنطلاق، النمو، النضج، والزوال)**

ووفقا لذلك تنقسم إلى:

- تكنولوجيا وليدة.

<sup>1</sup> ياسع ياسمين: مرجع سبق ذكره، ص 11.

- تكنولوجيا في مرحلة النمو.

- تكنولوجيا في مرحلة النضج.<sup>1</sup>

#### 4.2 على أساس محل استخدامها:

- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

#### 5.2 على أساس كفاءة رأس المال:

- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج فيما يتطلب زيادة عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، وبفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

#### 6.2 على أساس درجة التعقيد:

- تكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها إلا أنها تتميز أيضا ب ضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوحسان سارة كززة: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص18.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص19.

### 3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا حسب نظرة كل باحث ومجال تخصصه ومن بين التعاريف المقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد:

هي مجموعة التقنيات المستخدمة في معالجة ونقل المعلومات خاصة الإعلام الآلي، الأنترنت والعمل التعاوني في بعد الإدارة الإلكترونية للأنشطة وغيرها من الدعائم الإلكترونية المساعدة في عملية الاتصال.<sup>1</sup>

هي مجموعة الوسائل أو الأدوات أو التقنيات أو النظم المختلفة التي تم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله إلى مختلف الجهات المعنية بالاعتماد على عدة مراحل انطلاقاً من الحصول على البيانات من البيئة ومراقبتها ثم عملية معالجة البيانات والتي تتضمن التنظيم، التبويب، والتخزين، الترميز، والتحليل لنصل إلى النتائج المترتبة عن مرحلة المعالجة للاستفادة منها في الوقت والشكل المناسب.<sup>2</sup>

تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما هي إلا مجموعة التكنولوجيا المترابطة والمتصلة فيما بينها، تركز عادة على الحاسوب ولها قدرة هائلة على رقمنة، معالجة، تناول، وتحويل المعطيات بكميات غير محدودة وبطرق متنوعة.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخاصة بالمؤسسة هي جميع التقنيات الحديثة المتوفرة على صعيد الاتصالات والمعلومات الملموسة منها وغير الملموسة والموضوعة في إنسجام مدمج ومنظم تحت تصرف أفراد المؤسسة من عاملين ومدراء بغية تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.<sup>3</sup>

### 4. مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بخمس مراحل أساسية:

- 1- ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في إختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية والسومرية، ثم الكتابة التصويرية، وحتى ظهور الحروف والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدرته الذهنية.
- 2- ثورة المعلومات والاتصالات الثانية: وتشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات وإتصالها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر إتساعاً.

<sup>1</sup> زرار العياشي، غياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ط1، ص30.

<sup>2</sup> يحيوي إهام، بوحيد ليلي: أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالمي الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة باتنة1، العدد 06، 2017، ص323.

<sup>3</sup> زرار العياشي، غياد كريمة: دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 2، 2014، ص187.

- 3- ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة: وتتميز بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية (الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، اللاسلكي، إلى جانب المصادر الورقية المطبوعة).
- 4- ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة: وتتمثل في إختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية على حركة نقل المعلومات عبر وسائل إتصال إرتبطت بالحواسيب.
- 5- ثورة المعلومات والإتصالات الخامسة: تتمثل في الترابط بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الإتصالات مختلفة الأنواع والإتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات، وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة، وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكة الأنترنت.<sup>1</sup>

### 5. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد جمع كل من "Kenneth laudon"، "jonelaudon" بين مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ظل التغيرات الجديدة، والعالم الرقمي في قولها: تعد تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أدوات التسيير المستخدمة، والتي تتكون من خمسة مكونات:

- العتاد المعلوماتي.

- البرمجيات.

- تكنولوجيا التخزين.

- تكنولوجيا الإتصال.

- الشبكات.

بينما يجمع معظم الباحثين مثل: "الدليمي"، "الطائي"، "Henso"، "O.brin" أن لها مكونات أساسية هي: المكونات المادية (الأجهزة)، معرفة كيف؟ والمكونات غير المادية (البرمجيات وشبكات الإتصال)، دقة البيانات، المستخدممين.

وللوصول إلى مكونات تكنولوجيا المعلومات والإتصال سنحاول هنا إيجاد النقاط المشتركة وإضافة بعض العناصر، وبهذا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال كيان يتكون من:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبار ريحة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دمه لخضر بالوادي، الجزائر، مجلد9، العدد2، 2018، ص ص89-90.

<sup>2</sup> طويهي فاطمة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص13.

أ) **الأجهزة:** تضم مجموعة الحواسيب بمختلف أنواعها وأحجامها وسرعاتها، وإمكانيات استيعابها لكم البيانات أو عبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن: حفظ، تخزين معالجة البيانات وكل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية لوحة المفاتيح والشاشة وغيرها.

وهنا يمكننا إلقاء نظرة على تعريف الحاسوب بإعتباره الجهاز الإلكتروني المهم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة وتلقيها وكذا تخزينها آلياً وله القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، وأحياناً المقارنة بين شيئين أو أكثر. وهو يعمل حسب برامج مكونة من تعليمات حسابية ومنطقية مشفرة بشكل رقمي والتي تحول البيانات بكل أشكالها (رموز صور كلمات وغيرها) إلى سلسلة من الأشكال الثنائية (0. 1) و تسمى "Bits" وتسمى كل ثمانية أرقام "Bytes".

ب) **البرمجيات:** يعتبر هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة الروح في الجسد، والذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدون، بعدما كان صاحب الكلمة العليا في مملكة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات وإتخاذ القرارات وذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، إنتقلت السيادة من شق العتاد إلى شق البرمجيات، وهكذا إنزوت شركة "IBM" رائدة قافلة العتاد لتبرز شركة "Microsoft" رائدة البرمجيات وبهذا تبوء العنصر الذهني موقعه على قمة منظومة تكنولوجيا المعلومات مبرهننا على إرتقاء الفكر عن المادة وأهمية المعلومة كمورد تنموي يفوق في أهميته الموارد المادية طبيعية كانت أو مالية.

ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج:

أ- **برامج النظام:** وهي عبارة عن سلسلة البرامج المعدة والمخزنة داخليا في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له، والتي تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.<sup>1</sup>

ويقصد بها مجموعة البرامج العامة التي تتولى إدارة موارد الحاسوب مثل: المشغل المركزي للإتصالات والأجهزة الأخرى، ومن أمثلتها برامج نظم التشغيل ومن أشهرها Ms.Dos و windows

ب- **برمجيات التطبيقات:** معدة خصيصا لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغييرات طفيفة، وتضم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات تشغيل ومعالجة البيانات وكذا تنفيذها مثل: برامج الكتابة على الحاسوب.

<sup>1</sup> طويهي فاطمة: مرجع سبق ذكره ، ص14.

ج- **برمجيات التأليف:** وهي جملة البرامج المهمة بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالمي إلى لغة الآلة.

ج) **البيانات:** من دونها لا يمكن لباقي المكونات أن تقوم لها قائمة، وهي تمثل تلك البيانات الخام التي يتم تسجيلها وتخزينها بشكل عشوائي ولا يصبح لها معنى ولا فائدة إلا إذا تم تحويلها إلى معلومات ومن ثم تخزين هذه البيانات على أجهزة خاصة بذلك ومن أمثلتها: مشغل الأقراص الصلبة والمرنة أو الأشرطة وعادة ما يطلق عليها بقواعد البيانات.

د) **الإتصالات:** لقد كان رد المكتب الأمريكي واضحاً في السؤال: ما الذي نعنيه بالبنية التحتية للإتصالات؟ إذ عبر عنها بالتركيبة التي تشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الدستورية التي تساند الإتصالات، وتساعد على نشر وتوزيع البيانات فهي مشاهمة لحد ما وسائل النقل التي ساعدت على ربط جهات العالم مثل الهواتف، الفاكس، الألياف الصوتية، ولعل أبرز مكونات هذه الأخيرة هي الشبكات.

هـ) **الشبكات:** تعد الشبكات محصلة ما أفرزته الإتصالات عن بعد لما لها من فعالية وسرعة في نقل البيانات والمعلومات.

ويمكن تعريفها: كترتيب منسق لوحداث مستقلة، منفصلة متداخلة بغية تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل وحدة مستقلة أن تحققها منفردة وذلك من خلال مجموعة من الأجهزة وتقنيات إتصال مناسبة كأجهزة الهواتف، التلكس، فاكسميلي، الأقمار الصناعية، البريد الإلكتروني، ولعل أبسط مثال للشبكات، شبكة الحاسوب باعتبارها: مجموعة كابلات تربط مجموعة حواسيب ببعضها البعض بغية توزيع وتقسيم العناصر المعلوماتية للمنظمة على عدة نقاط.

وتصنف هذه الشبكات جغرافياً إلى:<sup>1</sup>

شبكات محلية: Local Area Network-Lan في حيز جغرافي محدود.

شبكات مدينة: Metro Politain Area Network-Man

شبكات واسعة: Wide Area Network - Wan مجال جغرافي واسع لعدة دول، وتأخذ هذه الشبكات داخل التنظيم عدة أشكال مثل شبكات ذات هيكلية محمية بنقطة مركزية تمثل الموزع الشبكي Hub شكل حلقة خطية ترابطية في كل عقدة في الشبكة نجمية موسعة سنوية من خلال جهاز كمبيوتر يمثل دور الموزع الشبكي في هيكلية نجمية.

<sup>1</sup> طويهي فاطمة: مرجع سبق ذكره، ص 15.

ولقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة تفصل بينها حدود دقيقة ديناميكية مثل الأنترنت، الأنترانت، والإكسترانت والتي ينسبها العديد إلى الشبكات الواسعة Wan .  
أ- شبكة الأنترنت:

هي كلمة إنجليزية مكونة من لفظتين inter وتعني بينية و net وتعني شبكة وهي إذن الشبكة البينية. يسميها البعض بشبكة الشبكات كونها نتيجة الإتصال بين آلاف الشبكات بمختلف أنواعها في جميع أنحاء العالم والتي تعمل بنظام مفتوح وإدارة مستقلة لكل منها، حيث يتم إتصال حواسيب هذه الشبكة وفق لغة مشتركة هي مراسيم TCP / IP (Transfer controlprotocol / internet Protocol) والتي لها الفضل في خلق نوع من التفاعل في سرعة ومرونة وتبادل المعلومات وبطريقة لا مركزية. ولقد عرفها: "كارول أوكوتور" على أنها ذلك النظام العملاق الواحد يتجلى في مجموعة شبكات الحواسيب المستقلة كلياً والموزعة عبر أنحاء العالم إذ تشرف كل شبكة على الصيانة الذاتية لها كأولوية خاصة وتنفرد بمسؤولية الإدارة".<sup>1</sup>

إن شبكة الأنترنت هي ثمرة جهود عدة منظمات، مؤسسات وجامعات، ولقد كانت في بداية عهدها حكرًا على المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر وخاصة بعد ظهور شبكة الويب العالمية التي أنشأها " Tim Berners Lee " عام 1992 و بهذا توسعت وازداد عدد مستخدميها وعدد الشبكات المحلية الواسعة وعموماً تقدم شبكة الأنترنت عدة خدمات منها:

-البريد الإلكتروني E-mail

- تصفح المواقع.

تحميل الوثائق عن بعد File Transfer Protocol FTP

جلسات الحوار والدرد Forums de discussion

التجارة الإلكترونية E- Commerce

التعليم والتدريس الإلكتروني E-educ

خدمة الربط عن بعد Telnet

مجموعة الأخبار News groupe

<sup>1</sup> طويهي فاطمة: مرجع سبق ذكره ، ص 16.

**ب. شبكة الأنترنت Intranet**

لقد كان من الضروري على المؤسسة إتقان فن الإتصال لمواجهة العقبات الإقتصادية الحالية والسعي لتطوير هيكلتها وجعلها أكثر تكيفاً مع أدوات الأنترنت، فكانت الأنترنت المنطق الجديد للتنظيم بغية تخفيض التكاليف والرد على حاجة كل منظمة تسعى إلى ترقية العمل التعاوني لموظفيها، عصرنة معارفهم والمساعدة على إتخاذ القرار، فتصبح بذلك أحسن أداء أو نشاطا وكفاءة وأكثر ذكاء وقد ظهر المصطلح هذا لأول مرة سنة 1996 في مقرر Forresterresearch كمجموعة حلول تكنولوجية مطبقة داخل المؤسسة تعتمد على شبكة الأنترنت.

وتعرف الأنترنت على أنها شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الأنترنت وأدواتها ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها.

أو هي ذلك التطبيق الداخلي لمؤسسة أو إدارة، يستغل التكنولوجيات وجميع الأدوات المستخدمة في عالم الأنترنت إذ يضمن هذا التطبيق: ملكية، أمن، مراقبة المعلومات وقواعد البيانات ومختلف موارد المنظمة وهي مصممة خصيصا لتلبية الإحتياجات اليومية داخل المنظمات من بيانات ومعلومات، وهي تتميز بخاصية الحضر للدخول إليها على كل من لا ينتمي للمؤسسة.<sup>1</sup> إذ يقوم المستخدم بالدخول إلى الشبكة باستخدام متصفح المكتب بدلا من الأنترنت، إذ تسمح بالدخول إلى الملفات، البريد الإلكتروني وسطح الطابعات... كما لو كانوا يتصفحون الويب.

**ج. شبكة الإكسترنات Extranet:**

إن الإزدهار في قطاع الأعمال وما يقتضيه من تطور في العلاقات وبناء شراكات وتحالفات في عالم إفتراضي يستدعي سرية المعلومات وتبادلها عبر شبكاته، هنانشأت فكرة "Extranet".

إن الإكسترنات هي ثمرة التزاوج بين الأنترنت والأنترنت، أو بعبارة أخرى هي شبكة الأنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي للمؤسسات المتعاونة فيما بينها والتي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد.

إذن الإكسترنات هي همزة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من شركاء ومتعاملين، بإعتبارها تضمن الإتصال الدائم بهم من خلال تطبيقات شبكة الأنترنت من نقل وتحويل للبيانات والمعلومات، كما تعمل على تزويدهم بكافة التطورات الداخلية والخارجية للمنظمة. ولها دور فاعل في تسويق الإنتاج والخدمات، ومن هذا المنظور فإن شبكة الإكسترنات لها عدة أنواع منها:

<sup>1</sup> طويهي فاطمة: مرجع سبق ذكره، ص 17.

أ) شبكة إكسترات التزويد.

ب) شبكة إكسترات التوزيع.

ج) شبكة إكسترات التنافسية.<sup>1</sup>

## 6- إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

وتستخدم ضمن المجال الداخلي والخارجي للمؤسسة كما يلي:

أ- الإستخدام الداخلي: ويتمثل في الآتي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها الخدمة أو المنتج...إلخ

- وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفة، الترقيات، العقوبات...إلخ.

- ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض وإن كانت في أكثر من مبنى لمعرفة ما يجري في كل جزء.

- الاستعمال اليومي لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي لحضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات والإستفادة منها وسرعة الوصول إليها.

- تتيح للموظفين الوصول للوثائق المعيارية للفحص والمعالجة، مع توصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.

- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.

- الحصول على معلومات المنتوجات المنافسة ومميزاتها للمحافظة على تنافسية جيدة للمؤسسة.

- الإنتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.

- النقل السريع والإقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستهلك.<sup>2</sup>

ب- الإستخدام الخارجي: ومن أهم الإستخدامات الخارجية:

- نشر الإعلانات والإشهار لخدمات المؤسسة على شبكة الأنترنت لجلب أكبر عدد من الزبائن.

- السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الأنترنت والتجارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> طوبهري فاطمة: مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> مبارك معيزة ، موسى بن البار: تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 15/14 أبريل 2009، ص660.

- سرعة الإتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.
- تزويد المؤسسة بمعلومات تزيد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء ومستشارين في مجال عملها لحل بعض من مشاكلها دون دفع تكاليف الإستثمار في بعض الأحيان.
- الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل إختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- إختيار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها، مما قد يفيدها في وضع خططها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية.
- إمكانية إختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين، ميزات المنتج أو المواد الأولية، السعر...إلخ.
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس قطاع نشاطها وذلك عن طريق الإتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

## 7. أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على وظائف الإدارة:

### 1.7 التخطيط الإلكتروني:

إن جوهر عملية التخطيط هو وضع الخطط طويلة ومتوسطة الأجل التي تحقق أهداف المنظمة، وتتم ترجمة الخطط إلى برامج زمنية توضح التوقيتات الزمنية لأداء الأعمال بالتفصيل، وعادة ما تقوم المنظمات الحكومية بوضع خطط سنوية للأداء ترتبط بالموازنة العامة للدولة، أما في التخطيط الإلكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية مستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن التغييرات في البيئة الخارجية.

ولا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا بل يشارك كافة العاملين في وضع الخطط وبرامج العمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف العقلية في علاقة المنظمة بعملائها ومورديها والمشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم، لذلك تتجه المنظمات إلى التخطيط من أسفل إلى أعلى بدلا من الإتجاه التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من أعلى إلى أسفل، ويتطلب ذلك تزويد العاملين بمهارات تخطيطية لتحليل المواقف وتقدير المخاطر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم بختي: محاضرات تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005-2006، ص48.

<sup>2</sup> إيمان عبد المحسن ركي: الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص103.

## 2.7 التنظيم الإلكتروني:

تعتمد عملية التنظيم على توزيع الأنشطة على تقسيمات تنظيمية محددة الإختصاصات ويتم تحديد تبعيتها التنظيمية وفقاً لخط السلطة وتبعاً لمبدأ وحدة الأمر، وتتميز المنظمات الحكومية بالهيكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات الإدارية حيث تتركز السلطة في قمة الهيكل التنظيمي وتحدد الإتصالات الرسمية تبعاً لخط السلطة. أما التنظيم الإلكتروني فهو مرن ومتغير تبعاً لطبيعة المهام والأنشطة التي تكلف بها المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك الهياكل القائمة على المشروعات حيث تتعدل الهياكل التنظيمية بإنهاء هذه المشروعات، ويعتمد التنظيم الإلكتروني على الإتصالات المتشبكة المفتوحة داخل المنظمة وخارجها والتي تتيحها نظم الشبكات المحلية والعالمية، وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة، وتنقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقاً لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل أفقية متشبكة بدلاً من الهياكل الهرمية.<sup>1</sup>

## 3.7 القيادة الإلكترونية:

القائد في المنظمات الحكومية هو مركز التحكم والتوجيه الذي يقوم بتوزيع المهام والأدوار بين العاملين ولديه السلطة في إتخاذ القرارات ويتلخص دور العاملين في تنفيذ الأوامر والتكليفات وإمداده بالمعلومات اللازمة لدعم عملية إتخاذ القرارات.

أما في القيادة الإلكترونية فالموظف العام الذي يعمل في نطاق الخدمة العامة ليس في حاجة إلى الرجوع إلى الرؤساء، إنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله وتعد قاعدة البيانات بمثابة تفويض مسبق للموظف بأن يتخذ قراره في شأن الخدمة العامة التي تتعلق بالجمهور.

لذلك فالقائد الإلكتروني هو قائد معرني يقدم الإستشارات ويحل المشكلات ويتيح الفرصة أمام العاملين للإبتكار ويكافئ الأداء المميز، ويدير ذاته قبل أن يدير الآخرين، ويشجع القائد الإلكتروني فرق العمل ذاتية الإدارة وينمي الولاء والإنتماء لدى العاملين.

## 4.7 الرقابة الإلكترونية:

تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات لتصحيحها، وفي النظم الإلكترونية تؤثر الإتصالات السريعة والمتشبكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي وفي الوقت الآتي، حيث تزيد فعالية الرقابة في علاج الإنحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية ويتسع

<sup>1</sup> إيمان عبد المحسن ركي: مرجع سبق ذكره، ص 104.

مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية وخاصة الرقابة على النظم الإلكترونية لمنع إختراق النظم وقواعد البيانات وتركز الرقابة الإلكترونية على النتائج وليس على المدخلات ويتطلب نجاح الرقابة الإلكترونية نوعاً من الإلتزام الذاتي لدى العاملين وتتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية بدافع من الإلتزام وليس الخوف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيمان عبد المحسن زكي: مرجع سبق ذكره، ص 105.

## خلاصة الفصل:

يمكن القول أن التطورات السريعة والمتلاحقة في المجال التكنولوجي حولت العالم إلى قرية إلكترونية صغيرة، تتلشى فيها الحواجز الزمانية والمكانية ولا شك أن هذا التغير فرض على المؤسسات أن تقدم حلولاً للإستفادة من التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتوظيفها في المؤسسات بما يتماشى مع أهدافها، خاصة في ظل المنافسة والصراع على البقاء ومتطلبات التحول إلى مؤسسات إلكترونية حديثة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تعاملاتها وإنجاز مهامها ومختلف وظائفها.

## الفصل الرابع: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة
  2. المنهج المستخدم في الدراسة
  3. أدوات جمع البيانات
  4. تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها
  5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
  6. الإستنتاج العام
  7. التوصيات
- خاتمة

**تمهيد:**

بعد تطرقنا للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب الميداني والمنهجي للدراسة، وحتى يتسنى لنا القيام بهذا يجب تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي (مكاني)، زماني، بشري، وتحديد المنهج الملائم لطبيعة ونوع الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، ليتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي إنطلقنا منها في الجانب النظري بغيت التحقق من مصداقيتها، ثم تقديم إستنتاج عام لما تم التوصل إليه.

## 1. مجالات الدراسة: يقصد بمجال الدراسة ذلك النطاق الجغرافي والبشري والزمني الذي أجريت فيه هذه

الدراسة وتحديد مجالات الدراسة تعد خطوة أساسية في أي دراسة:

### 1.1 المجال المكاني (الجغرافي): يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة والمتمثل في المديرية العملياتية

للإتصالات -تيارت- الكائن مقرها بشارع معروف أحمد.

نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية، تأسست بموجب قانون: 03-2000 المؤرخ في 05-08-

2000، المتعلق بإصلاح قطاع الخدمات البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين قطاع البريد عن قطاع

الإتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية "إتصالات الجزائر" بعد أن كانت إدارة تجارية تسمى بـ "البريد

والمواصلات" وقد فوض هذا القانون للمؤسسة عمومية إقتصادية مسماة بإتصالات الجزائر شركة ذات أسهم

SAP برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم، ليرتفع رأسمالها فيما بعد سنة

2020 إلى 115 مليار دينار جزائري بعدد أسهم بمبلغ 115000.000.000 تعمل في قطاع الإتصالات

السلكية واللاسلكية تغطي كامل التراب الوطني.

بدأت رسميا في نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك بإعتمادها على ثلاثة أهداف في التكنولوجيا

والإعلام والإتصال: المرادوية، الفعالية، جودة الخدمة ورغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، إقتصادي

وإجتماعي، لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على

مكانتها العالمية كشركة إعلام وإتصال في الجزائر.

تحتوي مؤسسة إتصالات الجزائر على الفروع المتمثلة في:

- فرع هام هو إتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" والهاتف الثابت مختصا في تكنولوجياية الإنترنت وخدمات

الهاتف الثابت.

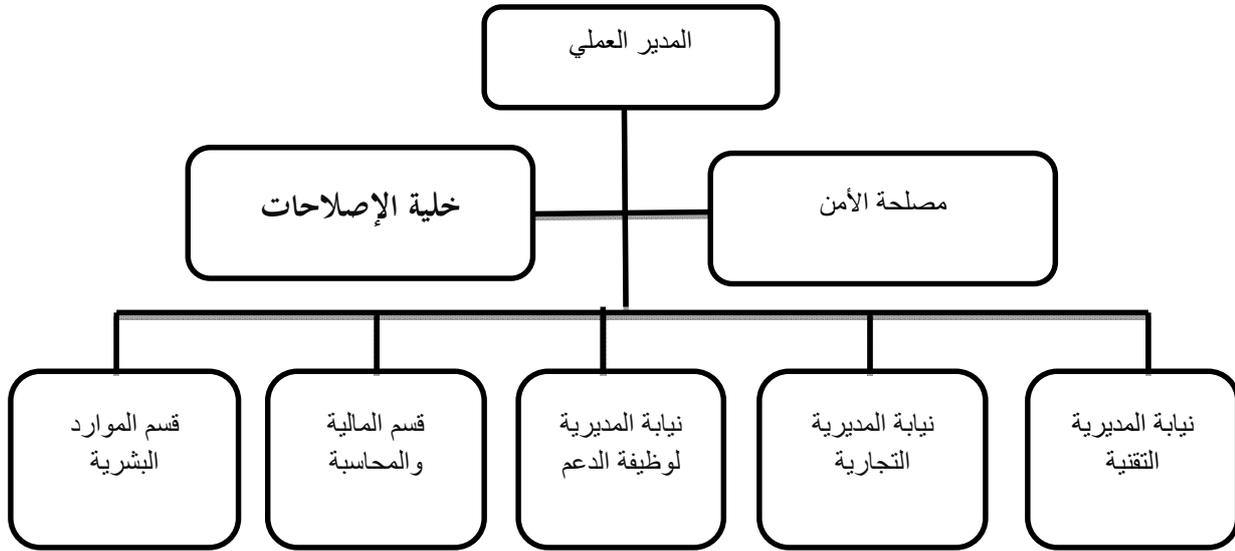
- فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي.

- فرع إتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجياية الساتل والأقمار الصناعية.

وتعتبر المديرية العملياتية للإتصالات بتيارت جزءا من هذه المؤسسة الكبيرة، وبهدف التسيير الحسن لمختلف

الأقسام والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة

عالية وتقنيين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام الموضح في الشكل التالي:



#### الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للإتصالات - تيارت -

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف السيدة مداح جميلة رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين .

**2.1 المجال البشري:** يقصد به مجتمع البحث وهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث إذ هي كل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.<sup>1</sup>

- **العينة:** تعرف بأنها جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر "جزء من الكل" بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.<sup>2</sup>

أما بالنسبة لدراستنا قمنا باستخدام المسح الشامل على عمال المديرية العملياتية للإتصالات بتيارت والمقدر عددهم بـ 40 عاملا.

**3.1 المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي إستغرقتة الدراسة بداية من تحديد الإطار النظري للدراسة إلى غاية تحليل النتائج حيث تمت على المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى: بداية من 06 ديسمبر 2022 أين تم إختيار موضوع الدراسة بعنوان: " التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي".

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص226.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص228.

- المرحلة الثانية: كانت بداية الانتقال إلى الجانب الميداني وبالتحديد المديرية العملياتية للاتصالات -تيارت- حيث قمنا بجولات إستطلاعية بالمؤسسة بداية من 19 إلى غاية 22 مارس 2023.

- المرحلة الثالثة: بداية من 02 إلى غاية 04 ماي 2023 قمنا بتوزيع الإستمارة التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة وتقدر بـ 40 إستمارة، تم إسترجاعها كلها ثم قمنا بفرزها وترتيبها للقيام بعملية تفرغها وحسابها.

**2. المنهج المستخدم في الدراسة:** قمنا بإختيار المنهج الكمي، لأن لكل بحث أو دراسة منهج علمي معين تبنى عليه أو تسير وفقه هذه الدراسة، ونوع المنهج يتحدد وفق الظاهرة المراد البحث فيها ودراستها.<sup>1</sup>

**-تعريف المنهج:** هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث. والمنهج أيضا هو وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحققها.

يعرفه موريس أنجرس: "بأنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".<sup>2</sup>

**-تعريف المنهج الكمي:** هو المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي، أي على المتغيرات الكمية، وإثبات العلاقة كميًا أو إحصائيا.

-إن الأبحاث الكمية توفر إمكانية تعميم أكبر لنتائج البحث من الأبحاث الكيفية، كما أن بعض المشكلات البحثية أو المواضيع التي يريد الباحث أن يدرسها، لا يمكن أن تبحت إلا ضمن المنهج الكمي، مثل المسوح الإجتماعية وإستطلاعات الرأي.<sup>3</sup>

### 3. أدوات جمع البيانات:

إن الأداة التي تم إستخدامها في جمع البيانات في هذه الدراسة تمثلت في "الإستمارة" لكونها تابعة للمنهج الكمي. وقد بنينا الإستمارة بناءً على متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة التي قمنا بطرح الأسئلة عليها.

- **الإستمارة:** تعرف بأنها: "أتمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص 65.

<sup>2</sup> نادية سعيد عيشور: مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>3</sup> غريب ميرزا وآخرون: مقدمة في مناهج البحث العلمي والاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العملي، سوريا، 2016، ط1، ص31.

<sup>4</sup> نادية سعيد عيشور: مرجع سبق ذكره، ص 286.

## 4. تفريغ البيانات الإحصائية وتحليلها:

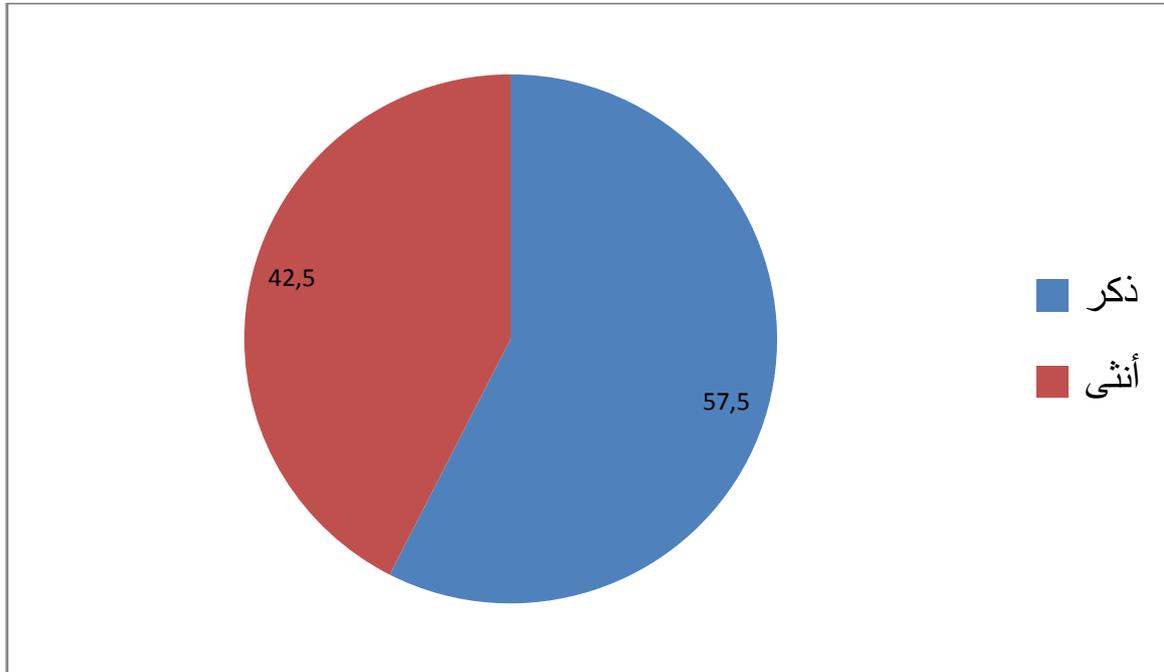
## 1.4 تحليل جداول البيانات الشخصية:

الجدول (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	أنثى
100%	40	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول أن جنس المبحوثين من الذكور قدرت نسبتهم بـ 57.5% من الموظفين في المؤسسة في حين أن الإناث قدرت نسبتهم بـ 42.5%، من خلال هذا يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة إضافة إلى كون العمل ذا الطابع التقني الميداني في المؤسسات من الوظائف التي يجذبها الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



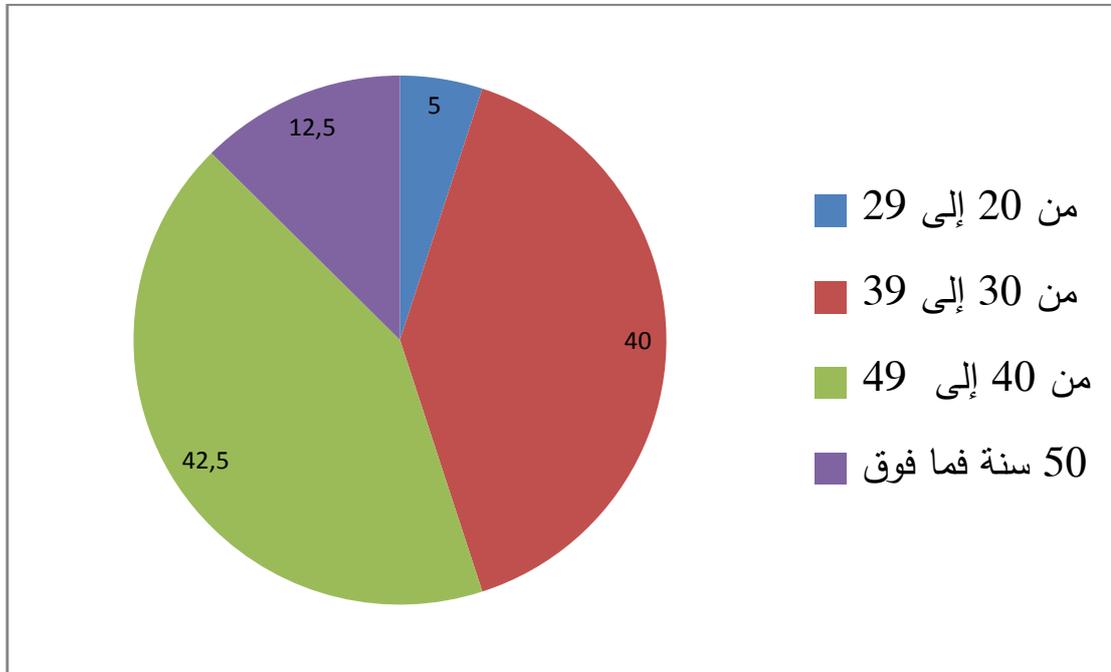
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول.

## الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 29	2	5 %
من 30 إلى 39	16	40%
من 40 إلى 49	17	42.5%
50 سنة فما فوق	5	12.5%
المجموع	40	100.0%

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40- 49) سنة بنسبة تقدر بـ 42.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية وهي (30- 39) سنة بنسبة 40% ثم تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 12.5% ثم فئة (20- 29) سنة وهي أقل نسبة تقدر بـ 5%، وهذا راجع لإحتياجات المؤسسة كونها تتطلب عمالا يتحملون المسؤوليات وذوي كفاءات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل والشكل التالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم 06: يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن



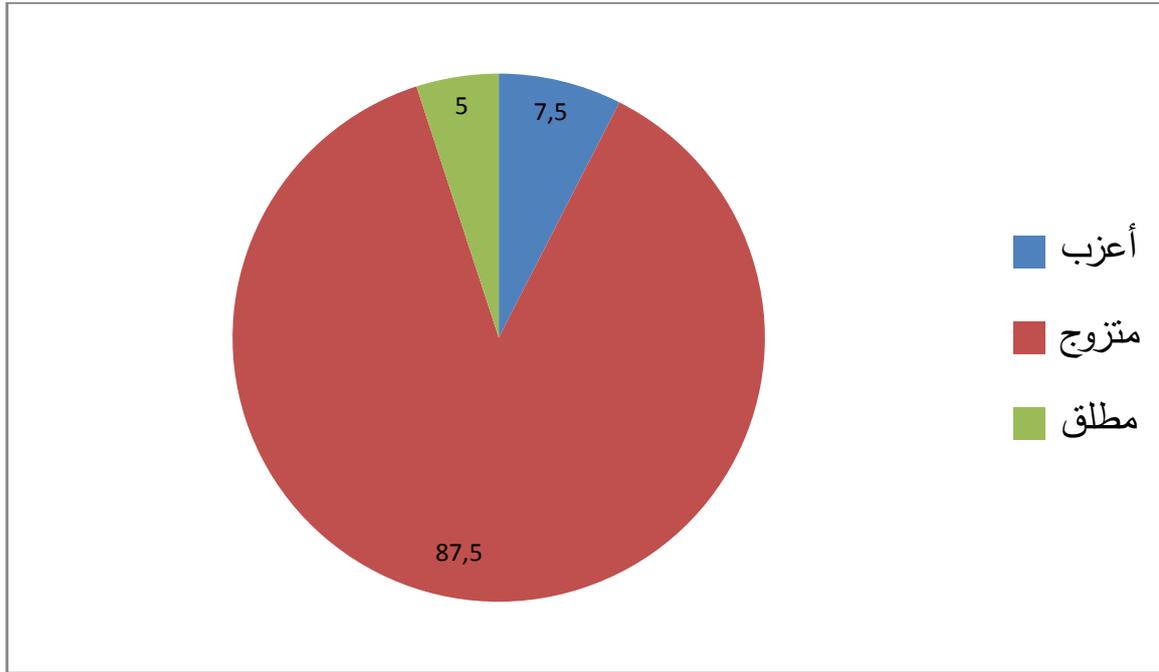
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	3	7.5%
متزوج	35	87.5%
مطلق	2	5%
المجموع	40	100%

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة متزوجين وهذا بنسبة تقدر بـ 87.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة للعازبين وذلك بنسبة 7.5% في حين أن فئة المطلقين بلغت 5% من أفراد العينة، ومن خلال معطيات الجدول نجد أن أغلب الموظفين متزوجين ويتوافق هذا مع عمر الموظفين داخل المؤسسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى الإستقرار الوظيفي والدخل الذي يتقاضاه العامل مما يدفعه للإستقرار بالزواج وتكوين أسرة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 07: يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



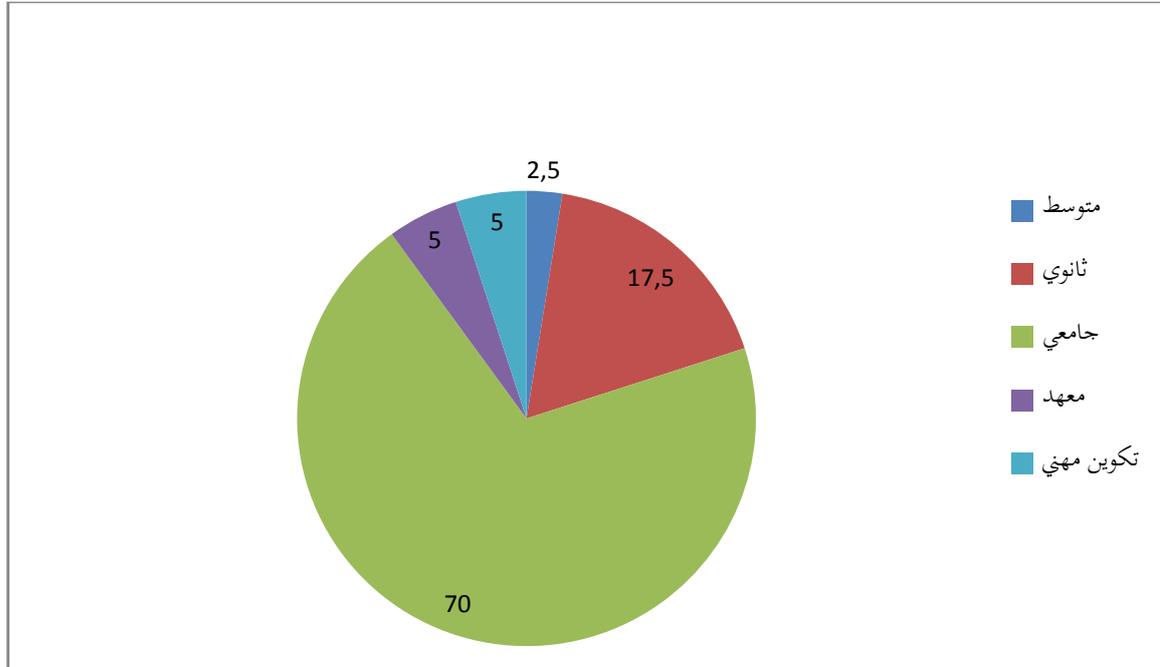
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.5%	1	متوسط
17.5%	7	ثانوي
70%	28	جامعي
5%	2	معهد
5%	2	تكوين مهني
100%	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة تقدر بـ 70% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل المستوى الثانوي ثاني أعلى نسبة 17.5% ثم يليها فئة ذوي مستوى معهد وتكوين مهني بنفس النسبة والمقدرة بـ 5% وأخيرا فئة المستوى المتوسط بنسبة 2.5% من أفراد العينة، نستنتج من خلال المعطيات أن المؤسسة تحرص على إختيار العاملين بها حسب درجة ومستوى تعليمهم فأغلب العاملين بها هم ذوي المستوى الجامعي والثانوي لأن الوظائف المشغولة تتطلب ذلك وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 08: يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول.

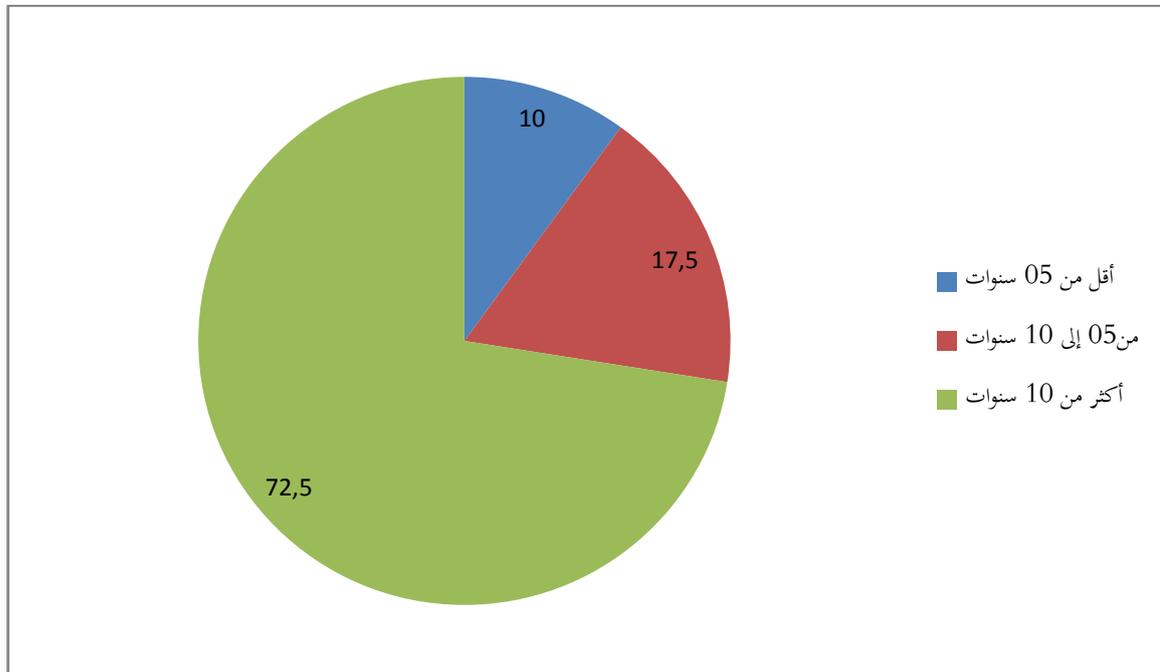
الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	4	10%
من 05 إلى 10 سنوات	7	17.5%
أكثر من 10 سنوات	29	72.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين داخل المؤسسة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 72.5% ثم تليها الفئة التي تملك خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 17.5% وفي الأخير فئة ذوي خبرة أقل من 05 سنوات والذين يمثلون 10% من أفراد العينة.

من خلال المعطيات يتضح أن الوظائف المشغولة (رؤساء المصالح) تتطلب خبرة مهنية معتبرة لكونها تضيف رصيد معرفي ومهني للمؤسسة يجب إستغلاله قبل تقاعد حامله وبذل الجهود من أجل التشارك في هذا الرصيد مع الطاقات الشابة والمستقبلية للمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 09: يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



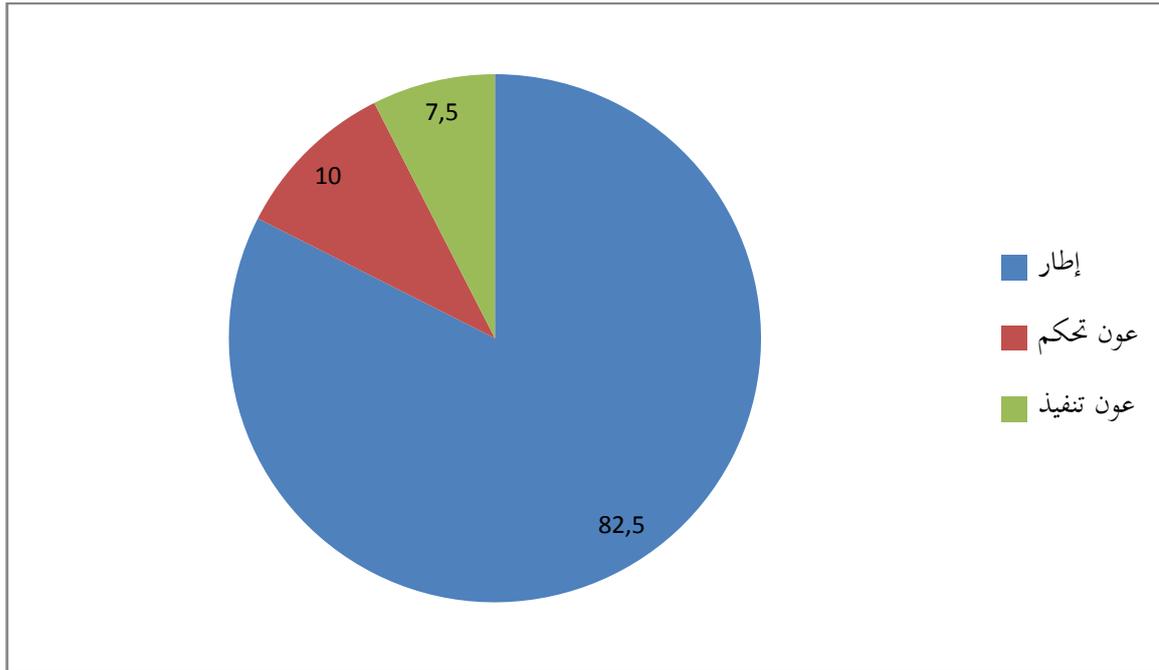
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	33	82.5%
عون تحكم	4	10%
عون تنفيذ	3	7.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي الإطارات بنسبة بلغت 82.5% بعدها عون تحكم بنسبة 10% وفي الأخير عون تنفيذ بنسبة 7.5% كأقل فئة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن طبيعة المؤسسة تفرض وجود إطارات عاملة بها، كونها مديرية وأغلب موظفيها رؤساء مصالح، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 10: يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول.

## 2.4 تحليل الجداول الخاصة بالفرضيات:

## 1.2.4 تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (07) : يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية وطرق الرقابة على العمل

المجموع		الرقابة عن طريق الكاميرات		الرقابة المباشرة		طرق الرقابة على العمل توفر المؤسسة على أجهزة ومعدات حاسوبية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	6.66	02	93.33	28	نعم
100	10	80	08	20	02	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75% من أفراد العينة صرحوا أن الرقابة على العمل تكون مباشرة مقابل 25% منهم صرحوا أن الرقابة تكون عن طريق الكاميرات.

وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد أن 93.33% ممن أجابوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية والإدارة تقوم بالرقابة المباشرة عليهم، مقابل 6.66% ممن أجابوا بتوفر الأجهزة والمعدات الحاسوبية والرقابة عليهم تكون عن طريق الكاميرات، في حين أن 80% ممن صرحوا أن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية وطرق الرقابة عليهم تكون عن طريق الكاميرات، مقابل 20% ممن صرحوا أن المؤسسة لا تتوفر على الأجهزة والمعدات الحاسوبية وطرق الرقابة عليهم تكون مباشرة.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير الأجهزة والمعدات المتطورة كالكاميرات مما يدل على أن الإدارة تحرص على مراقبة أداء الموظفين، لكن رغم وجود الكاميرات تبقى الرقابة المباشرة أكثر نجاعة من خلال مراقبة أداء الموظفين وملاحظتهم لمدى إنجاز أعمالهم خاصة أن يقف المسؤول على كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة .

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية ودور الرقابة عبر وسائل الإتصال في فعالية التنظيم

المجموع		لا		نعم		الرقابة عبر وسائل الاتصال ودورها في فعالية التنظيم توفر المؤسسة على أجهزة ومعدات حاسوبية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	3.33	01	96.66	29	نعم
100	10	90	09	10	01	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75 % من أفراد أجابوا بنعم أن الرقابة عبر وسائل الاتصال تساعد على فعالية التنظيم مقابل 25 % أجابوا أن الرقابة عبر وسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم. عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 96.66% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية وهم الذين صرحوا أن الرقابة عبر وسائل الاتصال لها دور في فعالية التنظيم، مقابل 3.33% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية وأن الرقابة عبر الوسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم، في حين أن 90% صرحوا أن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية كما أن الرقابة عبر وسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم، مقابل 10% من الذين صرحوا بعدم توفر الأجهزة والمعدات وأنهم يرون أن الرقابة عبر الوسائل الاتصال تساعد على فعالية التنظيم .

من خلال معطيات الجدول يتبين أن توفر الأجهزة والمعدات الحاسوبية في المؤسسة يساهم في التحكم في نظام الرقابة، حيث أن الرقابة عبر وسائل الاتصال تساعد على فعالية التنظيم وذلك من خلال زيادة انضباط العاملين، سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات إضافة إلى الحفاظ على الأجهزة والمعدات.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	6.66	02	93.33	28	نعم
100	10	80	08	20	02	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% أجابوا بنعم أنه توجد سرعة في إنجاز العمل مقابل 25% منهم أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في إنجاز العمال.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 93.33% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية وهذا ما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل، مقابل 6.66% ممن صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية لكنها لا تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل، في حين أن 80% أجابوا بلا وصرحوا أن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية ولا توجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 20% صرحوا أن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية لكن هناك سرعة في إنجاز العمل .

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة توفر الأجهزة والمعدات الحاسوبية التي يستخدمها الموظفون من أجل حصولهم على المعلومات والبيانات اللازمة لتأدية مهامهم ومعالجتها بدقة وتخزين المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها وهذا ما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	6.66	02	93.33	28	نعم
100	10	80	08	20	02	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75% من الموظفين صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، في حين أن 25% ممن صرحوا أنها لم تتمكن من إحداث سوى تغيير قليل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن نسبة الموظفين الذين صرحوا بنعم أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية لأداء عملها و التي أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل قدرت بـ 93.33% ، مقابل 6.66% من الموظفين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية لكن التغيير الذي أحدثته كان قليلا ، في حين أن 80% من الموظفين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية والتغيير الذي أحدثته هذه التكنولوجيا كان قليلا ، مقابل 20% ممن صرحوا أن التغيير كان كبيرا.

وعليه يمكن القول أن أغلب الموظفين يقررون أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية لأداء عملها وهذا يساهم في إحداث تغيير كبير في شكل العمل في المؤسسة من خلال تقليص الوقت والجهد وتحسين ظروف العمل وتسهيل مختلف التعاملات داخل المؤسسة لتحقيق أكبر قدرة من الفعالية داخل التنظيم.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	13.33	04	3.33	1	83.33	25	نعم
100	10	80	08	10	1	10	01	لا
100	40	30	12	05	02	65	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد

إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 30% ممن صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة تمثل في

أساليب العمل، مقابل 5% منهم صرحوا أن التغيير كان على مستوى معارف الأفراد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 83.33% ممن أجابوا بنعم أن المؤسسة تتوفر على أجهزة

ومعدات حاسوبية والتغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا كان في التجهيزات، مقابل

13.33% منهم صرحوا بتوفر الأجهزة والمعدات وأن التغيير الذي أحدث تمثل في أساليب العمل مقابل

3.33% منهم صرحوا أن التغيير كان على مستوى معارف الأفراد.

في حين أن 80% أجابوا أن المؤسسة لا تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية وصرحوا أن التغيير الذي

أحدث في المؤسسة تمثل في أساليب العمل مقابل 10% منهم صرحوا أن التغيير كان في التجهيزات ومعارف

الأفراد بنفس النسبة.

وعليه إن توفر المؤسسة على الأجهزة والمعدات الحاسوبية يؤدي إلى إحداث تغيير في شكل العمل في

المؤسسة، وهذا التغيير يكمن في التجهيزات بتوفير الحواسيب والآلات المتطورة التي تستخدم في كافة الوظائف

والمهام لرفع كفاءة وفعالية التنظيم، ويكمن أيضا في أساليب العمل وذلك لدورها في تسريع وتسهيل الحصول على

المعلومات وتبادلها بما يضمن السير الحسن للعمل بصفة فعالة، وقد أحدثت التكنولوجيا أيضا تغييرا على مستوى

معارف الأفراد وذلك بإكسابهم معارف جديدة وتنمية كفاءاتهم وزيادة مهاراتهم وقدراتهم ما ينعكس إيجابا على

المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت ودور الرقابة عبر وسائل الاتصال في فعالية التنظيم

المجموع		لا		نعم		دور الرقابة عبر وسائل الإتصال في فعالية التنظيم ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت
%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	6.25	02	93.75	30	نعم
100	08	100	08	-	-	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن الرقابة عبر وسائل الاتصال تساعد على فعالية التنظيم، مقابل 25% أجابوا بلا وأن الرقابة عبر وسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم. وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 93.75% أجابوا بنعم أن المؤسسة مرتبطة بشبكة الأنترنت وأن الرقابة عبر وسائل الاتصال تساعد على فعالية التنظيم في حين 6.25% منهم أجابوا بأن الرقابة عبر وسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم.

في حين أن 100% أجابوا بلا أن المؤسسة غير مرتبطة بشبكة الأنترنت وأن الرقابة عبر وسائل الاتصال لا تساعد على فعالية التنظيم.

من خلال المعطيات نستنتج وجود ارتباط قوي بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت وتفعيل نظام الرقابة من خلال سرعة تدفق المعلومات اللازمة وتوفرها للمسؤول وهو ما يسهل القيام بالرقابة، مما يؤدي إلى التقليل من فرص ارتكاب الأخطاء وزيادة انضباط العاملين والتسيير الجيد للأنشطة الإدارية.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت
%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	6.25	02	93.75	30	نعم
100	08	100	08	-	-	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل مقابل 25% ممن أجابوا بلا وأنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 93.75% من الموظفين أجابوا بنعم وأن المؤسسة مرتبطة بشبكة الأنترنت وصرحوا أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 6.25% من الموظفين أجابوا أن المؤسسة مرتبطة بشبكة الأنترنت لكن ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

في حين أن 100% من الموظفين صرحوا أن المؤسسة لا ترتبط بشبكة الأنترنت وليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

من خلال المعطيات نستنتج وجود علاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت وسرعة إنجاز العمل، فقيام المؤسسة بربط مختلف أقسامها ومصالحها بشبكة الأنترنت يؤدي إلى تبادل المعلومات مع الآخرين ونقل الملفات وتخزينها لريح الوقع والجهد وهذا ما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الفعالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت
%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	6.25	02	93.75	30	نعم
100	08	-	-	100	08	لا
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 95% من أفراد العينة صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة مقابل 5% ممن صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 93.75% من الذين أجابوا بنعم أن هناك ربط للمؤسسة بشبكة الأنترنت وصرحوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة مقابل 6.25% منهم صرحوا أن المؤسسة مرتبطة بشبكة الأنترنت وصرحوا أن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا قليلا.

في حين أن 100% ممن أجابوا بلا وأنه لا يوجد ربط بشبكة الأنترنت وصرحوا أن التكنولوجيا أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل.

ومنه نلاحظ أن اغلب الموظفين صرحوا أن المؤسسة ترتبط بشبكة الأنترنت ويتفقون على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، فيما يرى القليل منهم أن المؤسسة لا ترتبط بشبكة الأنترنت والتغيير الذي أحدث بعد إدخال التكنولوجيا كان قليلا، وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل فرد داخل المؤسسة بحيث يمكن أن تنجز بعض الأعمال دون الإعتماد على شبكة الأنترنت، كما أن هناك من لم يتغير أسلوب عمله والأدوات التي يستخدمها لأن وظيفته لا تتطلب ذلك.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	18.75	06	6.25	02	75	24	نعم
100	08	75	06	-	-	25	02	لا
100	40	30	12	05	02	65	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 65% من الموظفين الذين صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات مقابل 30% ممن صرحوا أن التغيير أحدث في أساليب العمل، مقابل 05% منهم صرحوا أن التغيير كان على مستوى معارف الأفراد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 75% من الموظفين أجابوا بنعم أن المؤسسة مرتبطة بشبكة الأنترنت وأن هناك تغييرا في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 18.75% منهم صرحوا أن التغيير تمثل في أساليب العمل مقابل 6.25% ممن صرحوا أن التغيير أحدث على مستوى معارف الأفراد.

في حين 75% ممن أجابوا بلا وأن المؤسسة لا ترتبط بشبكة الأنترنت والتغيير حسب رأيهم كان في أساليب العمل مقابل 25% منهم صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة تمثل في التجهيزات .

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت يمكن مستخدميها من الحصول على المعلومات حول أي موضوع بنقل وتحويل الملفات من قسم لآخر وبين مختلف المستويات الإدارية لتقليص الوقت والجهد أثناء العمل.

وقد أدى ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت إلى إحداث تغيير في شكل العمل في المؤسسة نتج عنه تحديث في الهياكل والانتقال من النمط التقليدي إلى إدماج التكنولوجيا التي تطرح بدائل جديدة ذات فعالية .

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	35	25.71	09	74.28	26	أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة
100	05	20	01	80	04	أساليب حديثة
100	40	25	10	75	30	أساليب بسيطة
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن هناك سرعة في إنجاز العمل مقابل 25% منهم أجابوا بلا وأنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 74.28% من الموظفين الذين صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة وأجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 25.71 % ممن صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة هي أساليب حديثة وأجابوا بلا أنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

في حين أن 80% من الذين صرحوا أن أساليب نظم المعلومات في المؤسسة هي أساليب بسيطة وأجابوا أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 20% منهم صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب بسيطة وصرحوا أنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة نظرا للتطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات وازدياد شدة المنافسة ما دفع بالمنظمات إلى استعمال و استخدام أساليب وتقنيات حديثة تساعد على السرعة في إنجاز العمل وتقليل الوقت والجهد لزيادة الكفاءة والفعالية حتى تحافظ المؤسسة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	16.66	05	83.33	25	أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة
100	10	50	05	50	05	أساليب حديثة
100	40	25	10	75	30	أساليب بسيطة
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75% من أفراد العينة صرحوا أن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة كبيرا، مقابل 25% ممن صرحوا أن التغيير الذي أحدث في شكل العمل في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا قليلا.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 83.33% من الذين صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة وصرحوا أن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في شكل العمل في المؤسسة كان كبيرا مقابل 16.66% منهم صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة وصرحوا أن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في شكل العمل كان قليلا.

في حين أن 50% من الذين صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب بسيطة والتغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة كان كبيرا، مقابل 50% منهم صرحوا أن التكنولوجيا أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة.

ومن خلال المعطيات السابقة للجدول يتضح أن أغلب الموظفين صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة ويرجع سبب لجوء مختلف المؤسسات إلى استخدام البرامج والأجهزة الحديثة إلى مساهمتها في رفع كفاءة الأنشطة الإدارية وتقليلها للتكاليف والسرعة في آن واحد هذا ما أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة في شكل العمل في المؤسسة.

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة ونمط التغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	37	32.43	12	2.7	01	64.86	24	أساليب حديثة
100	03	-	-	33.33	01	66.66	02	أساليب بسيطة
100	40	30	12	05	02	65	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من الموظفين صرحوا أن التغيير الذي أحدثت في المؤسسة تمثل في التجهيزات مقابل 30% صرحوا أن التغيير أحدثت على مستوى أساليب العمل مقابل 05% صرحوا أن التغيير أحدثت على مستوى معارف الأفراد.

عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 66.66% من الذين صرحوا بأن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب بسيطة والتغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 33.33% منهم من صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب بسيطة وأن التغيير الذي أحدثت تمثل في معارف الأفراد، في حين أن 64.86% ممن صرحوا بأن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة وأن التغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا كان في التجهيزات، مقابل 32.43% منهم صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة وأن التغيير أحدثت على مستوى أساليب العمل، مقابل 2.70% منهم صرحوا أن نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة والتغيير الذي أحدثت تمثل في معارف الأفراد.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن الموظفين يعتمدون على نظم المعلومات البسيطة والحديثة وأن التغيير الذي أحدثت في المؤسسة مكن من إعادة تصميم وتشكيل المنظمات وتحويل هيكلها التقليدية وبرز أساليب إدارية جديدة التي تنمي وتطور المؤسسة وإحداث تغييرات جذرية على تدفق المعلومات وطريقة تقديم الخدمات.

الجدول رقم(19): يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات ودور الرقابة عبر وسائل الإتصال في فعالية التنظيم.

المجموع		لا		نعم		دور الرقابة عبر وسائل الإتصال في فعالية التنظيم سرعة استرجاع المعلومات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	34	15	05	85	29	نعم
100	06	83	05	17	01	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن الرقابة عبر وسائل الاتصال تساعد في فعالية التنظيم، مقابل 25% أجابوا بلا أن الرقابة عبر وسائل الاتصال لا تساعد في فعالية التنظيم في المؤسسة. عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 85% من الذين أجابوا بنعم أن هناك سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا بأن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد في فعالية التنظيم في المؤسسة، مقابل 15% منهم أجابوا بنعم أنه توجد سرعة في استرجاع المعلومات وأن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد في فعالية التنظيم في المؤسسة، في حين أن 83% منهم أجابوا بلا أي أنه لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا أن الرقابة عبر وسائل الإتصال لا تساعد على فعالية التنظيم، مقابل 17% من الموظفين أجابوا بلا وأن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد على فعالية التنظيم في المؤسسة.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن سرعة استرجاع المعلومات تساعد الرقابة عبر وسائل الإتصال على فعالية التنظيم في المؤسسة من خلال اختصار الجهد والوقت والمعالجة الإلكترونية للبيانات والقدرة على مراقبة أكبر عدد ممكن من العمليات، القدرة العالية على تخزين البيانات والمعلومات والملفات الإلكترونية وإمكانية الرجوع إليها في أي وقت بسرعة دون الرجوع إلى الملفات اليدوية التي تستغرق وقت أكبر في البحث عن تلك المعلومات إضافة إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتقليل من فرص ارتكابها وذلك من خلال السياسات والتدابير الوقائية وتصحيحها إذا وقعت في أسرع وقت ممكن.

الجدول رقم(20): يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات وسرعة إنجاز العمل .

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل سرعة إسترجاع المعلومات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	34	17.64	06	82.35	28	نعم
100	06	66.66	04	33.33	02	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم أنه توجد سرعة في إنجاز العمل مقابل 25% أجابوا بلا أنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 82.35% من الذين أجابوا بنعم توجد سرعة في استرجاع المعلومات وسرعة في إنجاز العمل، مقابل 17.64% ممن أجابوا بأنه لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات ولا توجد سرعة في إنجاز العمل، في حين 66.66% أجابوا بلا أنه لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات ولا توجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 33.33% أجابوا بأنه لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تحقيق سرعة في استرجاع المعلومات ما ساعد على زيادة الكفاءة وتوفير الوقت وتناقل كمية هائلة من البيانات والمعلومات بسرعة فائقة ومعالجتها إلكترونياً وخلق شبكات لربط كافة الأقسام والوظائف ببعضها البعض ما ساعد في سرعة إنجاز العمل ورفع كفاءة الأنشطة الإدارية.

الجدول رقم(21): يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة سرعة إسترجاع المعلومات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	34	18	06	82	28	نعم
100	06	67	04	33	02	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 75% من أفراد العينة صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة مقابل 25% ممن أجابوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 82% من الموظفين أجابوا بنعم وأن هناك سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبيرا، مقابل 18% منهم الذين أجابوا بنعم وأن هناك سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة.

في حين أن 67% من الذين أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدث تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة، مقابل 33% منهم أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات وصرحوا أن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة كبيرا.

ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين صرحوا أن هناك سرعة في استرجاع المعلومات وهذا بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المعالجة الفورية للمعطيات والقدرة على تحويلها إلى معلومات ومعارف تفيد مستعمليها، وكذا إمكانية تشارك وتقاسم هذه المعلومات في أوقات متزامنة ما أدى إلى تحقيق مكاسب معتبرة على مستوى السرعة والمرونة، اختصار المسافات وبالتالي تخفيض التكاليف وهذا يدل على أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى إحداث تغيير كبير في شكل العمل في المؤسسة وفق ما صرح به أغلب أفراد العينة.

الجدول رقم(22): يوضح العلاقة بين سرعة إسترجاع المعلومات ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا	
								سرعة إسترجاع المعلومات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	34	24	08	03	01	73	25	نعم	
100	06	66	04	17	01	17	01	لا	
100	40	30	12	05	02	65	26	المجموع	

يشير الإتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 30% صرحوا أن التغيير أحدث على مستوى أساليب العمل، مقابل 05% صرحوا أن التغيير أحدث على مستوى معارف الأفراد.

وعند الدخول خانات التقاطع نجد أن 73% من الذين أجابوا بنعم هناك سرعة في استرجاع المعلومات والتغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 24% ممن أجابوا بأنه توجد سرعة في استرجاع المعلومات وأن التغيير الذي أحدث على مستوى أساليب العمل، مقابل 3% ممن أجابوا بنعم توجد سرعة في استرجاع المعلومات وأن التغيير أحدث في معارف الأفراد.

في حين أن 66% من الذين أجابوا بلا لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات والتغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا كان في أساليب العمل، مقابل 17% ممن أجابوا بلا لا توجد سرعة في استرجاع المعلومات وأن التغيير أحدث في التجهيزات ومعارف الأفراد بنفس النسبة.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في إحداث تغيير على مستوى التجهيزات وأساليب العمل ومعارف الأفراد من خلال تطبيقاتها إلى تقديم خدمات وتوفير الوقت واسترجاع المعلومات بسرعة.

الجدول رقم(23): يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات باستمرار ومواكبة الجديد وطرق الرقابة على العمل.

المجموع		رقابة عن طريق الكاميرات		رقابة مباشرة		طرق الرقابة على العمل
%	ت	%	ت	%	ت	تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد
100	38	36.84	14	63.15	24	نعم
100	02	-	-	100	02	لا
100	40	35	14	65	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة الرقابة على العمل تكون مباشرة، مقابل 35% صرحوا بأن الرقابة تكون عن طريق الكاميرات.

عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من الذين أجابوا بلا أنه لا يتم تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد وأن الرقابة تكون مباشرة، في حين أن 63.15% ممن أجابوا بنعم يتم تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد والرقابة تكون مباشرة، مقابل 36.84% ممن أجابوا بنعم يتم تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد والرقابة تكون عن طريق الكاميرات.

إن تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد يساهم في تطوير الوظائف الإدارية كالرقابة فالمشاكل التي تواجه المراقبين بالطرق التقليدية خصوصا في المؤسسات الكبيرة جعل عملية الرقابة صعبة وشاقة، لكن مع بدء استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير برمجياتها في مجالات الرقابة أدى إلى تغيير في المعايير الرقابية التي سمحت للمراقبين بإجراء رقابة دقيقة وشاملة على المؤسسة.

الجدول رقم(24): يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات باستمرار ومواكبة الجديد وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد
%	ت	%	ت	%	ت	
100	36	5.55	02	94.44	34	نعم
100	04	-	-	100	04	لا
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 95% من الموظفين أجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل مقابل 5% ممن أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 94.44% من الذين أجابوا بنعم أن هناك تطوير للبرمجيات ومواكبة ما هو جديد وصرحوا أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 5.55% ممن صرحوا أن هناك تطوير للبرمجيات ومواكبة الجديد لكن لا توجد سرعة في إنجاز العمل، في حين أن 100% من الذين صرحوا أنه لا يوجد تطوير للبرمجيات ومواكبة الجديد لكن هناك سرعة في إنجاز العمل.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتطوير البرمجيات ومواكبة الجديد باستمرار، وذلك للتلائم ومتطلبات العصر من أجل القضاء على بعض صعوبات العمل ككثرة الأوراق وصعوبة تداول وانتقال المعلومات ما يمكن المؤسسة من رفع أداء العاملين وتسهيل مهامهم وتقليص الوقت والجهد إضافة إلى السرعة في إنجاز العمل.

الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد
%	ت	%	ت	%	ت	
100	36	05.55	02	94.44	34	نعم
100	04	25	01	75	03	لا
100	40	7.5	03	92.5	37	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 92.5% من الموظفين صرحوا بأن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا كان كبيرا مقابل 7.5% ممن صرحوا أن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان قليلا. عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 94.44% من الذين أجابوا بنعم أنه يتم تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، مقابل 5.55% منهم من أجابوا بنعم وأن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا قليلا في شكل العمل في المؤسسة، في حين أن 75% ممن أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتطوير برمجياتها ومواكبة الجديد وأن التكنولوجيا أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، مقابل 25% من الذين صرحوا أنه لا يتم تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد. من خلال معطيات الجدول يتضح أنه كلما قامت المؤسسة بتطوير برمجياتها ومواكبة الجديد كلما أحدثت تغييرا وتجديدا في شكل العمل، ويتوقف نجاح وتطبيق البرمجيات على توفر مستوى عال من المهارات قادر على التكيف معها وتشغيلها والقيام بصيانتها وتطويرها وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين وتكوين كوادر قادرين على الابتكار والتطوير والقيادة.

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد وبين نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تطوير البرمجيات ومواكبة الجديد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	30.33	10	30.30	10	39.39	13	نعم
100	07	57.14	04	14.28	01	28.57	02	لا
100	40	35	14	27.5	11	37.5	15	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 37.5% من الموظفين صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 35% صرحوا أن التغيير تمثل في أساليب العمل، مقابل 27.5% صرحوا أن التغيير أحدث على مستوى معارف الأفراد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 57.14% من الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتطوير البرمجيات ومواكبة الجديد وأن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا كان في أساليب العمل، مقابل 28.57% من الذين صرحوا أن التغيير تمثل في التجهيزات، مقابل 14.28% منهم من صرحوا أن التغيير أحدث على مستوى معارف الأفراد.

في حين أن 39.39% من الذين أجابوا بنعم وصرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل من صرحوا أن التغيير أحدث في أساليب العمل ومعارف الأفراد يتضح بنفس النسبة 30.30%.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن تطوير البرمجيات يؤدي إلى بروز أساليب إدارية جديدة واستعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيدا وتطورا من التجهيزات المستعملة سابقا، وهذا ما يجعل المؤسسة بحاجة إلى موظفين أكثر خبرة تتناسب مع تطور التجهيزات والبرمجيات.

## 2.2.4 تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم(27): يوضح العلاقة بين وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة ودورها في فعالية نظام الرقابة.

المجموع		لا		نعم		الرقابة عبر وسائل الإتصال ودورها في فعالية التنظيم
%	ت	%	ت	%	ت	
100	06	-	-	100	06	وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة
100	05	-	-	100	05	الهاتف
100	07	14.2	01	85.7	06	الفاكس
100	09	-	-	100	09	الحاسوب
100	10	10	01	90	09	الأنترنت
100	03	-	-	100	03	الأنترانت
100	40	05	02	95	38	الإكسترانت
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 95% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد على فعالية التنظيم في المؤسسة، مقابل 05% ممن أجابوا بلا وأن الرقابة عبر وسائل الإتصال لا تساعد على فعالية التنظيم.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الهاتف والفاكس والانترنت والإكسترانت بنفس النسبة، كما أجابوا بنعم وأن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد على فعالية التنظيم، في حين أن 90% ممن صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الأنترانت وأجابوا بنعم أن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد على فعالية التنظيم، مقابل 10% منهم أجابوا بلا وأن الرقابة عبر وسائل الإتصال لا تساعد على فعالية التنظيم.

في حين أن 85.7% من الموظفين صرحوا أن الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة هي الحاسوب وأجابوا بنعم أن للرقابة عبر وسائل الإتصال دور في فعالية التنظيم، مقابل 14.2% منهم أجابوا بلا وأن الرقابة عبر وسائل الإتصال لا تساعد على فعالية التنظيم.

إن توفر وسائل الإتصال له دور كبير في المؤسسة لأن معظم الوظائف تتطلب من أصحابها استخدام هذه الوسائل لريح الوقت والجهد وضمان الجودة في العمل، كما أن لها دور أيضا في تفعيل الرقابة على العمل وذلك من خلال زيادة انضباط العاملين، سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات دون الإضرار للتواجد في مكان العمل، وعليه فإن استخدام وسائل الإتصال في الرقابة ومختلف العمليات الإدارية يساعد على فعالية التنظيم في المؤسسة.

الجدول رقم(28): يوضح العلاقة بين وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل
%	ت	%	ت	%	ت	وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة
100	06	-	-	100	06	الهاتف
100	05	-	-	100	05	الفاكس
100	07	14.2	01	85.7	06	الحاسوب
100	09	-	-	100	09	الأنترنت
100	10	10	01	90	09	الأنترانت
100	03	-	-	100	03	الإكسترنات
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 95% من الموظفين صرحوا أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 05% صرحوا أنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الأنترنت والإكسترنات والهاتف بنفس النسبة وتوجد سرعة في إنجاز العمل، في حين أن 90% ممن صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترانت وتوجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 10% منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترانت ولا توجد سرعة في إنجاز العمل، في حين أن 85.7% صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الحاسوب وتوجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 14.2% صرحوا بأن المؤسسة تتوفر على الحاسوب ولا توجد سرعة في إنجاز العمل.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ تباينا في وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة، وذلك راجع لطبيعة العمل والوظيفة، كما أن عملية التكيف مع وسائل الإتصال التكنولوجية وتقبل استخدامها قد تساهم في تفسير توفر وسيلة على حساب الأخرى، ومن الواضح أن لكل وسيلة تأثير على سرعة إنجاز العمل لما تقدمه من خدمات وتسهيلات وتوفير الوقت و الجهد والسرعة العالية في الإتصال والتنسيق بين الأقسام.

جدول رقم(29): يوضح العلاقة بين وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة ونمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	6	66	4	17	1	17	1	الهاتف
100	5	20	1	40	2	40	2	الفاكس
100	7	29	2	29	2	42	3	الحاسوب
100	9	22	2	33	3	45	4	الأنترنت
100	10	40	4	10	1	50	5	الأنترانت
100	3	33	1	67	2	-	-	الإكسترنات
100	40	36	14	27	11	37	15	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 37% من أفراد العينة صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 36% من أفراد العينة صرحوا أن التغيير تمثل في أساليب العمل، مقابل 27% منهم من صرحوا أن التغيير تمثل في معارف الأفراد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 67% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الإكسترنات والتغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في معارف الأفراد، مقابل 33% منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الإكسترنات وأن التغيير أحدث على مستوى أساليب العمل، في حين أن 66% صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الهاتف وأن التغيير الذي أحدث في أساليب العمل، مقابل 17% منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الهاتف وأن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا كان على مستوى التجهيزات ومعارف الأفراد بنفس النسبة، في حين أن 50% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترانت وأن التغيير الذي أحدث في التجهيزات، مقابل 40% منهم صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترنت وأن التغيير الذي أحدث كان على مستوى أساليب العمل، مقابل 10%

منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترنت وأن التغيير الذي أحدث كان على مستوى معارف الأفراد، في حين أن 45% منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترنت والتغيير أحدث على مستوى التجهيزات مقابل 33% منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترنت والتغيير الذي أحدث كان على مستوى معارف الأفراد، مقابل 22% من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة الأنترنت والتغيير أحدث على مستوى أساليب العمل، في حين أن 42% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الحاسوب والتغيير الذي أحدث على مستوى المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 29% ممن صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الحاسوب والتغيير أحدث على مستوى معارف الأفراد وأساليب العمل بنفس النسبة، في حين أن 40% منهم من صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الفاكس والتغيير أحدث على مستوى التجهيزات ومعارف الأفراد بنفس النسبة، مقابل 20% من الذين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على الفاكس والتغيير الذي أحدث كان على مستوى أساليب العمل.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن توفر وسائل الإتصال في المؤسسة أدى إلى إحداث تغيير على مستوى أساليب العمل فإدخال الحاسوب يساهم في خصوصية الكثير من العمليات الإدارية ككتابة التقارير، حفظ المعلومات وهذا يؤدي إلى إنجاز العمل في وقت قصير، إضافة إلى استخدام شبكاتي الانترنت والإكسترات التي أتاحت الإتصال بين الموظفين وتسهيل المهام بينهم والتنسيق بين المؤسسة وفروعها، أما النمط الآخر من التغيير فيتمثل في التجهيزات كالهاتف والفاكس.

تكنولوجيا الإتصال الحديثة قد عملت على تغيير معارف الأفراد وتنمية كفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم.

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين طرق توزيع المعلومات وسرعة إنجاز العمل

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل طرق توزيع المعلومات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	-	-	100	02	النشريات والدوريات
100	13	7.6	01	92.3	12	الاجتماعات الرسمية
100	25	04	01	96	24	شبكة الإنترنت والإكسترنات
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 95% من الموظفين أجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 05% ممن أجابوا بلا وأنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن نسبة الموظفين الذين صرحوا أن توزيع المعلومات في المؤسسة يكون عن طريق شبكية الإكسترنات والأنترانت وصرحوا أن هناك سرعة في إنجاز العمل 96%، مقابل 4% ممن صرحوا أن توزيع المعلومات يتم عن طريق شبكية الإكسترنات والأنترانت وصرحوا أنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل، في حين أن 92.3% من الموظفين صرحوا أن توزيع المعلومات يكون عن طريق الاجتماعات الرسمية وأجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 7.6% من الذين أجابوا بلا وأنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

في حين أن 100% ممن صرحوا أن المؤسسة توزع المعلومات عن طريق النشريات والدوريات وأجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل.

من خلال المعطيات نستنتج أن المؤسسة تعتمد في توزيع المعلومات على شبكية الأنترانت والإكسترنات بكثرة وهذا راجع إلى دورها الكبير في إختصار الوقت والجهد وضمان الجودة في العمل، كما أنها تعتمد أيضا على الاجتماعات الرسمية والنشريات والدوريات فهناك معلومات يستلزم نقلها وتوزيعها بطريقة مباشرة وهناك ما يجب كتابتها على شكل تقارير، وهنا يمكن القول أن هناك عدة طرق للمؤسسة في توزيع المعلومات وهذا راجع إلى طبيعة المعلومات التي تفرض وسيلة نقلها.

الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين طرق توزيع المعلومات في المؤسسة والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات الإتصال.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	-	-	100	02	طرق توزيع المعلومات في المؤسسة
100	13	7.6	01	92.3	12	النشريات والدوريات
100	25	04	01	96	24	الاجتماعات الرسمية
100	40	05	02	95	38	شبكةي الإكسترنات والأنترانت
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 95% من الموظفين صرحوا بأن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة كبيرا، مقابل 5% صرحوا بأن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال قليلا.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 96% من الموظفين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على شبكةي الإكسترنات والأنترانت والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال كبير، مقابل 4% من الذين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على شبكةي الإكسترنات والأنترانت وأن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال قليل، في حين أن 100% من الموظفين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على النشريات والدوريات في توزيع المعلومات وأن تكنولوجيا المعلومات والإتصال أحدثت تغييرا كبيرا، في حين أن 92.3% صرحوا أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات الرسمية وأن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة كبير، مقابل 7.6% صرحوا أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات الرسمية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال قليل.

من خلال المعطيات يمكن القول أن طرق توزيع المعلومات في المؤسسة مختلفة وهذا راجع إلى طبيعة المعلومات التي تفرض وسيلة نقلها، فهناك معلومات تعتمد في نقلها على شبكةي الإكسترنات والأنترانت بين مختلف المستويات الإدارية من أجل إختصار الجهد وتسهيل المهام بينهم، فتكنولوجيا المعلومات والإتصال أحدثت تغييرا كبيرا بينما توجد وظائف تعتمد على النشريات والدوريات والاجتماعات الرسمية وهذا ما يفسر أنه لا يزال العديد من الموظفين لا يجيدون فهم مصطلح الأنترانت والإكسترنات إضافة إلى تفضيلهم للطريقة اليدوية.

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين طرق توزيع المعلومات ونمط التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة .

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا طرق توزيع المعلومات في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	10	60	06	-	-	40	04	النشريات والدوريات
100	08	63	05	12	01	25	02	الاجتماعات الرسمية
100	22	05	01	05	01	90	20	شبكة الإنترنت والإكسترنات
100	40	30	12	05	02	65	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 30% منهم صرحوا أن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة مس أساليب العمل، مقابل 05% ممن صرحوا أن إدخال التكنولوجيا للمؤسسة أحدث تغييرا على مستوى معارف الأفراد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 90% من الموظفين صرحوا أن توزيع المعلومات في المؤسسة عن طريق شبكية الإنترنت والإكسترنات وصرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات، مقابل 05% منهم صرحوا أن التغيير أحدث في معارف الأفراد مقابل 05% أيضا ممن صرحوا أن التغيير كان على مستوى أساليب العمل.

في حين أن 40% من الذين صرحوا أن المؤسسة تعتمد في توزيع المعلومات على النشريات والدوريات وصرحوا أن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة كان في التجهيزات، مقابل 60% منهم صرحوا أن التغيير مس معارف الأفراد.

في حين أن 25% من الموظفين صرحوا أن المؤسسة تعتمد في توزيع المعلومات على الاجتماعات الرسمية وصرحوا أن إدخال التكنولوجيا للمؤسسة أحدث تغييرا في التجهيزات، مقابل 63% منهم صرحوا أن التكنولوجيا أحدثت تغييرا في أساليب العمل، مقابل 12% ممن صرحوا أن التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في معارف الأفراد.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على شبكية الإنترنت والإكسترنات في توزيع المعلومات، وذلك لما تقدمه من تسهيلات تتمثل في سرعة وكفاءة عملية نقل البيانات وتبادل المعلومات بين

كافة المصالح والأقسام ملغية بذلك التعامل الكبير عن طريق المراسلات والتنقلات الكثيرة، وهذا يدل أن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال عملها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في شكل العمل على مستوى التجهيزات وأساليب العمل إضافة إلى معارف الأفراد.

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين إتاحة تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال وطرق الرقابة على العمل.

المجموع		الرقابة عن طريق الكاميرات		الرقابة المباشرة		طرق الرقابة على العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	12.5	04	87.5	28	إتاحة تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال
100	08	75	06	25	02	دائما
100	40	25	10	75	30	غالباً
						المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من الموظفين صرحوا أن الرقابة على العمل تكون مباشرة، مقابل 25% صرحوا أن الرقابة تكون عن طريق الكاميرات.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 87.5% من الموظفين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال تتيح إمكانية التواصل الدائم بين المسؤولين والعمال وصرحوا أن الرقابة عليهم مباشرة، مقابل 12.5% منهم من صرحوا بالتواصل الدائم بين المسؤولين والعمال كما صرحوا أن الرقابة عليهم تكون عن طريق الكاميرات.

في حين أن 75% من الذين صرحوا أنه غالباً ما تتيح تكنولوجيا الإتصال تواصلاً بين المسؤولين والعمال وصرحوا أن الرقابة تكون عن طريق الكاميرات، مقابل 25% منهم صرحوا أنه غالباً ما يتواصل المسؤولون بالعمال كما صرحوا أن الرقابة عليهم مباشرة.

من خلال ما صرح به أغلب الموظفين يتضح أن هناك تواصلاً دائماً بين المسؤولين والعمال، أي أن هناك إحتكاكاً دائماً ومباشراً بينهم وهذا ما يسهل عمل كلا الطرفين وعمل المسؤولين بصفة خاصة من خلال المراقبة المباشرة للعمال وذلك عن طريق الرؤساء المباشرين لملاحظة مدى إنجاز الأعمال واكتشاف الأخطاء والانحرافات فالعمال متى شعروا أنهم مراقبون يقومون بالعمل على أكمل وجه ويعملون بكل جهد على عدم ظهور الأخطاء ما يضمن السير الحسن لكل الأنشطة والمهام، وبالتالي تكنولوجيا الإتصال حسنت من التواصل في العمل والرقابة عليه.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين إتاحة تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل إتاحة تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100	32	6	02	94	30	دائما
100	08	100	08	-	-	غالبا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم أنه توجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 25% أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 94% ممن صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال تتيح إمكانية التواصل الدائم بين المسؤولين والعمال وصرحوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل مقابل 6% ممن صرحوا بأن هناك تواصل دائم بين المسؤولين والعمال ولا توجد سرعة في إنجاز العمل، في حين أن 100% من الذين صرحوا أنه غالبا ما تتيح تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال وصرحوا أنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

إن تكنولوجيا الإتصال أتاحت إمكانية التواصل الدائم والمستمر بين المسؤولين والعمال وهذا ما أدى إلى تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها ما أدى إلى السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد وتحسين طرق وأساليب الإتصال الداخلي بين مختلف المصالح الإدارية.

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين المستويات الإدارية وسرعة انجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	25	08	02	92	23	مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين المستويات الإدارية
100	15	53.3	08	46.66	07	دائما
100	40	25	10	75	30	غالبا
						المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من المبحوثين أجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 25% أجابوا بلا وأنه ليس هناك سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 92% من الذين صرحوا أنه دائما ما تكون هناك سهولة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية وأجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل صرحوا أنه دائما تكون سهولة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية، مقابل 8% ممن أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

في حين أن 53.3% من الذين صرحوا أنه غالبا ما تكون هناك سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية وأجابوا أنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 46.66% ممن صرحوا أنه غالبا ما تكون هناك سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية وصرحوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل.

إن تكنولوجيا الإتصال تساهم بصفة دائمة في تسهيل عملية الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية وهذا ما جعل هناك مرونة وانسيابية في سيرورة مختلف الوظائف والأنشطة ما أدى إلى السرعة في إنجاز العمل.

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين المستويات الإدارية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	04	01	96	23	دائما
100	16	56	09	44	07	غالبا
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من الموظفين صرحوا بأن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال في شكل العمل في المؤسسة كبيرا، مقابل 25% منهم من صرحوا أن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال قليلا.

عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 96% من الذين صرحوا أنه دائما ما تكون سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال كبيرا، مقابل 4% منهم من صرحوا أنه دائما ما تكون سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال قليل، في حين أن 56% ممن صرحوا أنه غالبا ما تكون هناك سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات في شكل العمل في المؤسسة قليل، مقابل 44% من الذين صرحوا أنه غالبا ما تكون سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات كبيرا.

إن تكنولوجيا الإتصال تساهم بصفة دائمة في تسهيل عملية الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية فهي تتيح إمكانية الحصول على جميع المعلومات في أي وقت، كما أنها تسمح بنقل وتحويل الملفات من قسم لآخر وهذا من مؤشرات التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال عكس ما كان في السابق من صعوبة في الإتصال الإداري.

الجدول رقم(37): يوضح العلاقة بين مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تسهيل عملية الإتصال بين مستويات الإدارية ونمط التغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا.

المجموع		أساليب العمل		معارف الأفراد		التجهيزات		نمط التغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	35	29	10	03	01	68	24	دائما
100	05	40	02	20	01	40	02	غالبا
100	40	30	12	05	02	65	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من المبحوثين صرحوا أن نمط التغيير الذي أحدثت في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا تمثل في التجهيزات مقابل 30% ممن صرحوا أن إدخال التكنولوجيا للمؤسسة أحدثت تغييرا في أساليب العمل، مقابل 05% صرحوا أن التغيير المحدث مس معارف الأفراد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 68% من المبحوثين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال دائما تسهل الإتصال بين المستويات الإدارية وصرحوا أن نمط التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة كان على مستوى التجهيزات، مقابل 29% من الذين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال دائما تسهل الإتصال بين المستويات الإدارية وصرحوا أن إدخال التكنولوجيا للمؤسسة أحدثت تغييرا في أساليب العمل مقابل 03% ممن صرحوا أنه دائما ما تكون هناك سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية وصرحوا أن نمط التغيير الحاصل في المؤسسة بعد إدخال التكنولوجيا مس معارف الأفراد.

في حين أن 40% من المبحوثين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال غالبا ما تسهل الإتصال بين المستويات الإدارية وصرحوا أن نمط التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة كان على مستوى التجهيزات، مقابل 40% أيضا صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال غالبا ما تسهل الإتصال وصرحوا أن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا في المؤسسة تمثل في أساليب العمل، مقابل 20% ممن صرحوا أنه غالبا ما تكون سهولة في الإتصال بين المستويات الإدارية وصرحوا أن إدخال التكنولوجيا للمؤسسة أحدثت تغييرا في معارف الأفراد.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن تكنولوجيا الإتصال سهلت عملية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية فقد ساهمت بشكل كبير في المؤسسة من خلال التنسيق بين الإدارة والعمال، مما يساعد في توجيه وتنظيم مهامهم وبالتالي السرعة في تداول المعلومات وتبادل الخبرات والإطلاع على كل ما هو جديد. وعليه فإن إدخال تكنولوجيا الإتصال أحدث تغييرا كبيرا في المؤسسة على مستوى التجهيزات وأساليب العمل ومعارف الأفراد وبالتالي كان لها تأثيرا إيجابيا على المؤسسة.

الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين طرق التواصل بين الإدارة والعمال وطرق الرقابة على العمل.

المجموع		الرقابة عن طريق الكاميرات		الرقابة المباشرة		طرق الرقابة على العمل طرق التواصل بين الإدارة والعمال
		%	ت	%	ت	
100	31	29	09	71	22	البريد الإلكتروني
100	02	-	-	100	02	الموقع الإلكتروني
100	01	-	-	100	01	مواقع التواصل الاجتماعي
100	01	-	-	100	01	الطرق الشفهية
100	03	33	01	67	02	الطرق الكتابية
100	02	-	-	100	02	الحاسوب وشبكاته
100	40	25	10	75	30	المجموع

يشير الاتجاه العامل للجدول أن 75% من أفراد العينة صرحوا أن الرقابة على العمل تكون مباشرة، مقابل 25% منهم من صرحوا أن الرقابة على عملهم تكون عن طريق الكاميرات. عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 71% من الذين صرحوا أن الإدارة تتواصل مع عمالها عن طريق البريد الإلكتروني وطريقة الرقابة على العمل تكون مباشرة، مقابل 29 منهم من صرحوا أن الإدارة تعتمد على البريد الإلكتروني وتعتمد على الكاميرات في الرقابة على العمل في حين أن 100 ممن صرحوا أن الإدارة تعتمد على الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والحاسوب وشبكاته في التواصل مع العمال في حين أن 100 ممن صرحوا أن الإدارة تعتمد على الطرق الشفهية في التواصل مع العمال والرقابة على العمل تكون مباشرة، في حين أن 67% ممن صرحوا أن الإدارة تعتمد على الطرق الكتابية في التواصل مع العمال واعتماد الرقابة المباشرة مقابل 33% ممن صرحوا أن الإدارة تعتمد على الطرق الكتابية في التواصل بين الإدارة والعمال والرقابة تكون باستعمال الكاميرات.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن طرق التواصل بين الإدارة والعمال تتم بطرق حديثة أكثر منها تقليدية عن طريق الحاسوب وشبكاته، البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني، وقد ساهمت الطرق الحديثة في تسهيل التواصل بين الإدارة والعمال، سرعة استرجاع المعلومات، التفاعل والتنسيق بين العمال.

تكنولوجيا الاتصال حسنت من الرقابة في العمل من خلال زيادة انضباط العاملين وذلك من خلال أن العمال متى شعروا أنهم مراقبون يقومون بالعمل على أكمل وجه، وانكشف الانحرافات وتصحيح الأخطاء في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة والحفاظ على أمن وسلامة العمال والأجهزة والمعدات.

الجدول رقم (39): يوضح العلاقة بين طرق التواصل بين الإدارة والعمال وسرعة إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		سرعة إنجاز العمل طرق التواصل بين الإدارة والعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100	27	08	02	92	25	البريد الإلكتروني
100	03	-	-	100	03	الموقع الإلكتروني
100	01	-	-	100	01	مواقع التواصل الاجتماعي
100	02	-	-	100	02	الطرق الشفهية
100	03	-	-	100	03	الطرق الكتابية
100	04	-	-	100	04	الحاسوب وشبكاته
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 95% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن هناك سرعة في إنجاز العمل، مقابل 05% ممن أجابوا بلا وأنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 92% من الذين صرحوا أن التواصل بين الإدارة والعمال يتم عن طريق البريد الإلكتروني وصرحوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل، مقابل 08% ممن صرحوا أنهم يتواصلون مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني وصرحوا أنه لا توجد سرعة في إنجاز العمل في حين أن 100% من الذين صرحوا بأن طرق التواصل بين الإدارة والعمال تكون عن طريق الحاسوب وشبكاته وأجابوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل.

في حين أن نسبة 100% أيضا من الموظفين صرحوا أن تواصل الإدارة مع العمال يكون عبر الموقع الإلكتروني ومنهم من صرح أن التواصل يكون عن طريق الطرق الكتابية بنفس النسبة وصرحوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل، وصرح 100% من الموظفين باعتماد الطرق الشفهية للتواصل بين الإدارة والعمال، ومنهم من صرح أن التواصل مع الإدارة عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي بنفس النسبة وصرحوا أنه توجد سرعة في إنجاز العمل.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن عملية التواصل بين الإدارة والعمال تتم بطرق حديثة من خلال استخدام البريد الإلكتروني والحاسوب وشبكاته بكثرة بدلا من الطرق التقليدية كالطرق الكتابية والشفهية مما سهل وسرع إنجاز الأعمال وبالتالي إختصار الوقت والجهد والمسافة وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام.

الجدول رقم (40): يوضح العلاقة بين طرق التواصل بين الإدارة والعمال والتغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة.

المجموع		قليلا		كبيرا		التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شكل العمل في المؤسسة. طرق التواصل بين الإدارة والعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100	27	04	01	96	26	البريد الإلكتروني
100	03	-	-	100	03	الموقع الإلكتروني
100	01	-	-	100	01	مواقع التواصل الإجتماعي
100	02	-	-	100	02	الطرق الشفهية
100	03	33	01	67	02	الطرق الكتابية
100	04	-	-	100	04	الحاسوب وشبكاته
100	40	05	02	95	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 95% من أفراد العينة صرحوا بأن التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، مقابل 5% منهم من صرحوا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة.

عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 96% من الموظفين صرحوا أن الإدارة تتواصل مع عمالها عن طريق البريد الإلكتروني وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، مقابل 4% ممن صرحوا أن الإدارة تتواصل مع عمالها عن طريق البريد الإلكتروني وان تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة .

في حين أن 100% من الذين صرحوا أن الإدارة تعتمد على الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع العمال وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة .

في حين أن 100% ممن صرحوا أن المؤسسة تعتمد على الطرق الشفهية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة.

في حين أن 67% من الذين صرحوا أن الإدارة تتواصل مع العمال عن طريق الطرق الكتابية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، مقابل 33% ممن صرحوا أن الإدارة تتواصل مع عمالها بواسطة الطرق الكتابية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدثت تغييرا قليلا في شكل العمل في المؤسسة.

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغييرا كبيرا وانتقالا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وإستبدال نظم المعلومات اليدوية إلى نظم معلومات إلكترونية كاستعمال الإدارة للحاسوب وشبكاتة في التواصل مع العمال إلا أن بعض الإدارات تستعين بالطرق الكتابية والشفهية للتواصل مع العمال نظرا لطبيعة العمل وعدم معرفة كيفية استخدامها.

## 5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

## 1.5 عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

- من خلال نتائج الجدول رقم (08): نجد معظم المبحوثين يقرون بأن توفر المؤسسة على أجهزة ومعدات حاسوبية يساهم في التحكم في نظام الرقابة، حيث أن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد على فعالية التنظيم.

- من خلال نتائج الجدول رقم (09): نجد أن 93.33% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية وهذا ما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل، مما يدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية ويدعم ذلك معامل الارتباط المحسوب "فاي" حيث وجدناه مساويا لـ  $r=0.73$ .

- من خلال نتائج الجدول رقم (10): نجد أن 93.33% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على أجهزة ومعدات حاسوبية لأداء عملها والتي أحدثت تغيرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة، وهذا ما يدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية ويدعم ذلك معامل الارتباط المحسوب "فاي" حيث وجدناه مساويا لـ  $r=0.73$ .

- من خلال نتائج الجدول رقم (12): نجد أن 93.75% صرحوا أن ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت يساهم في تفعيل نظام الرقابة، وهذا يدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية ويدعم ذلك معامل الارتباط المحسوب "فاي" حيث وجدناه مساويا لـ  $r=0.86$ .

- من خلال نتائج الجدول رقم (13): نجد أن 93.75% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة مرتبطة بشبكة الأنترنت والتي بدورها تسهل تبادل المعلومات مع الآخرين ونقل الملفات بأقل وقت وجهد هذا ما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل مما يدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية ويدعم ذلك معامل الارتباط المحسوب "فاي" حيث وجدناه مساويا لـ  $r=0.86$ .

- من خلال نتائج الجدول رقم (14): نجد أن معظم المبحوثين وبنسبة كبيرة صرحوا أن ربط المؤسسة بشبكة الأنترنت أحدث تغييرا كبيرا في شكل العمل فقد ساهمت هذه الشبكة بشكل كبير وفعال في تسيير وتنظيم إجراءات العمل كونها تستخدم في كافة الوظائف والمهام الإدارية.

- من خلال نتائج الجدول رقم (16): نجد أن 74.28% من المبحوثين صرحوا أن أساليب نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة هي أساليب حديثة، ونظرا للتطورات المتسارعة وازدياد شدة المنافسة دفع بالمؤسسة إلى إستعمال واستخدام أساليب وتقنيات حديثة تساعد على السرعة في إنجاز العمل حتى تحافظ المؤسسة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

- من خلال نتائج الجدول رقم (18): نجد أن معظم المبحوثين يقرون أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الحديثة في مختلف أنشطتها ومعاملاتها كونها تسهم إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري وإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة.

- من خلال نتائج الجدول رقم (19): نجد أن 85% من المبحوثين صرحوا أن السرعة في إسترجاع المعلومات تساهم في تفعيل نظام الرقابة، وهذا مايدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية ويدعم ذلك معامل الارتباط المحسوب "فاي" حيث وجدناه مساويا ل  $r=0.89$ .

- من خلال نتائج الجدول رقم (20): نجد أن 82.35% من المبحوثين صرحوا أن هناك سرعة في استرجاع المعلومات وسرعة في إنجاز العمل أي أن تكنولوجيا المعلومات تسهم إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري.

- من خلال نتائج الجدول رقم (21): نجد أن 82% من المبحوثين أن هناك سرعة في استرجاع المعلومات وهذا بفضل استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة من خلال المعالجة الفورية للمعطيات وتحويلها إلى معلومات وكذا إمكانية تشاركتها في أوقات متزامنة وغير متزامنة وبسرعة فائقة ما أدى إلى تحقيق مكاسب معتبرة للمؤسسة.

- من خلال نتائج الجدول رقم (24): نجد أن 94.44% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتطوير البرمجيات باستمرار ومواكبة الجديد وذلك للتلائم ومتطلبات العصر ما يمكن من رفع أداء العاملين وتسهيل مهامهم إضافة إلى تقليص الوقت والجهد وبالتالي السرعة في إنجاز العمل.

- من خلال نتائج الجدول رقم (25) و(26): نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تقوم بتطوير البرمجيات باستمرار ومواكبة الجديد ما أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة في شكل العمل في المؤسسة على مستوى التجهيزات باستخدام الحواسيب والآلات المتطورة، أساليب العمل لدورها في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات و تبادلها وتغيير معارف الأفراد من خلال تنمية كفاءاتهم وإكسابهم معارف جديدة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، هذه التغييرات ساهمت إلى حد كبير في فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة.

هذه النتائج تدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية و بالتالي تحقق الفرضية.

## 2.5 عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

- من خلال نتائج الجدول رقم (27): نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة كبيرة ومتقاربة يصرحون أن توفر وسائل الإتصال له دور كبير في المؤسسة لأن معظم الوظائف تتطلب من أصحابها استخدام هذه الوسائل لربح الوقت والجهد وضمان الجودة في العمل، فقد ساهمت هذه الوسائل إيجابا في تفعيل نظام الرقابة على العمل من خلال زيادة إنضباط العاملين، وسرعة إكتشاف الأخطاء والإنحرافات.

- من خلال نتائج الجدول رقم (28): نجد أن معظم المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تتوفر على وسائل إتصال مختلفة أدت إلى السرعة في إنجاز العمل، وعليه وجود إرتباط وعلاقة قائمة بين توفر وإستخدام هذه الوسائل والسرعة في إنجاز العمل.

- من خلال نتائج الجدول رقم (29): نجد أن معظم المبحوثين يقرون أن المؤسسة تتوفر على وسائل إتصال مختلفة أدت إلى إحداث تغييرات كبيرة في شكل العمل، هذه التغييرات كان لها تأثيرا إيجابيا على كفاءة وفعالية التنظيم الإداري.

- من خلال نتائج الجدول رقم (30): نجد أن 96% من المبحوثين صرحوا أن توزيع المعلومات عبر شبكي الإكسترنات و الأنترانت أدى إلى السرعة في إنجاز العمل نظرا لدورها الكبير في إختصار الوقت والجهد وضمان الجودة في العمل.

- من خلال نتائج الجدول رقم (31) و(32): نجد أن معظم المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على شبكي الإكسترنات و الأنترانت في توزيع المعلومات لما لها من دور كبير في إحداث تغييرات إيجابية في العمل.

- من خلال نتائج الجدول رقم (33): نجد أن أغلب المبحوثين يقرون أن تكنولوجيا الإتصال أتاحت إمكانية التواصل الدائم بين المسؤولين والعمال، هذا التواصل سهل القيام بوظيفة الرقابة من خلال الإحتكاك الدائم والمستمر بينهم لملاحظة مدى إنجاز الأعمال وإكتشاف الأخطاء، ما يضمن السير الحسن لمختلف الأنشطة والمهام الإدارية، أي أن تكنولوجيا الإتصال حسنت من التواصل في العمل والرقابة عليه معا.

- من خلال نتائج الجدول رقم (34): نجد نسبة 94% من المبحوثين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال أتاحت إمكانية التواصل الدائم والمستمر بين المسؤولين والعمال وهذا ما أدى إلى تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات و تبادلها مما أدى إلى السرعة في إنجاز العمل، وهذا ما يدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية ويدعم ذلك معامل الإرتباط المحسوب "فاي" حيث وجدناه مساويا ل  $r=0.86$

-من خلال نتائج الجدول رقم (35): نجد أن 92 % من المبحوثين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال تساهم بصفة دائمة في تسهيل عملية الإتصال الإداري بين المستويات الإدارية وهذا ما جعل هناك مرونة وإنسيابية في سيرورة مختلف الوظائف والأنشطة ما أدى إلى السرعة في إنجاز العمل، وعليه نستنتج وجود إرتباط وعلاقة قائمة بين المتغيرين.

-من خلال نتائج الجدول رقم (36) و(37): نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا أن تكنولوجيا الإتصال سهلت عملية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية كما أحدثت تغييرات كبيرة كان لها تأثيرا إيجابيا على فعالية التنظيم.

-من خلال نتائج الجدول رقم (39): نجد أن معظم المبحوثين صرحوا أن التواصل بين الإدارة والعمال يتم عبر طرق حديثة بإستخدام البريد الإلكتروني، الحاسوب وشبكاته بكثرة بدلا من الطرق التقليدية كالطرق الكتابية والشفهية، مما سهل وسرع من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

-من خلال نتائج الجدول رقم (40): نجد أن معظم المبحوثين يقرون أن إستخدام الطرق الحديثة في التواصل بين الإدارة والعمال أحدث تغييرا كبيرا في شكل العمل من خلال إختصار الوقت والجهد والمسافة وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام ما أثر إيجابا على فعالية التنظيم الإداري.

هذه النتائج تدل على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وعلى أنها سببية وبالتالي تحقق الفرضية.

## 6. الإستنتاج العام:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج نذكر أهمها في مايلي:
- كشفت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتوفر على العديد من الأجهزة والمعدات الحاسوبية التي تلعب دورا مهما في تحقيق الجودة والكفاءة في أداء الأعمال بصورة منظمة ودقيقة وإقتصاد في الوقت والجهد.
  - تساهم شبكة الأنترنت في الحصول على مختلف المعلومات بشكل سريع ومن مصادر متعددة.
  - تسعى المؤسسة إلى تنويع ومواكبة التطورات الحاصلة في البرمجيات.
  - تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال إيجابا على أداء المؤسسة بحيث توفر الوقت والتكلفة لإنجاز مختلف العمليات كما تساهم إلى حد كبير في زيادة التنسيق داخل المؤسسة.
  - تلعب تكنولوجيا الاتصال دورا كبيرا في تحسين الاتصال الداخلي بالمديرية العملياتية للاتصالات بتيارت، وتسهيل عملية التواصل ونقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهمة بدرجة كبيرة في نظام الرقابة من خلال إستخدام البرامج المتطورة و الأجهزة الداعمة للعملية الرقابية في المؤسسة.
  - لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيرا كبيرا في فعالية نظام الرقابة للمؤسسة وهذا من خلال زيادة إنضباط العاملين، سرعة إكتشاف الأخطاء و الإنحرافات، جودة العمل.
  - أظهرت الدراسة أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدث تغييرا كبيرا في شكل العمل في المؤسسة على مستوى التجهيزات، معارف الأفراد و أساليب العمل.
  - إن استفادة المؤسسة من التطورات التكنولوجية الحاصلة يؤثر إيجابا على فعالية التنظيم الإداري داخل المديرية العملياتية للاتصالات بتيارت، وهذا مظهر جليا خلال الدراسة الميدانية.

**7. التوصيات:**

- في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- توسيع دائرة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المديرية العمليانية للإتصالات بتيارت.
  - مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة ومحاولة أقلمة هذه التكنولوجيا مع المؤسسة وليس العكس.
  - ضرورة التخطيط لتحديد حاجيات المؤسسة من التطورات التكنولوجية حتى لا يكون لها إنعكاس سلبي.
  - تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية التكنولوجيا وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم.
  - إقامة دورات تكوينية لموظفي المؤسسة في ميدان التكنولوجيا المتطورة.

خاتمة

في الأخير يمكن القول أن مؤسسات اليوم إنفتحت على عالم جديد يقوم على التكنولوجيا المتطورة، الأمر الذي أدى إلى تحول جل أعمالها من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني أين أصبح من الممكن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات إلكترونيا وإنجاز مختلف المهام والأعمال الإدارية بالصيغة الإلكترونية في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي يجب على التنظيمات الإدارية التحكم الجيد في هاته التكنولوجيا، وبالتالي فالبقاء والإستمرار في البيئة الرقمية يتطلب رؤية موضوعية وخبرة متعددة ومهارة عالية ولا يحصل ذلك للمؤسسة إلا من خلال الاستثمار في القدرات العقلية لموظفيها وذلك من أجل التفوق والإستمرار، هذا التغير والتحول الذي عرفته المؤسسات يوفر لها فرصا في مختلف الجوانب أهمها الخدمات، الإتصال والعمليات الإدارية إضافة إلى تطوير وتنمية أهدافها وهذا ما يساعدها على تحسين مسارها والرفع من كفاءتها.

وهنا يمكن القول أن هناك واقعا جديدا أخذ في التشكل والتبلور على الصعيد المؤسساتي وذلك بعد الإهتمام والتسارع المتزايد نحو اكتساب وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أفرزت مؤسسات حديثة تتميز بالطابع الإلكتروني في معاملاتها سواء الإدارية أو الإتصالية أو الخدماتية.

# قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

1. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

الكتب:

2. إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1.
3. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية مصر، 2000.
4. أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر، القاهرة، 1997.
5. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
6. إيمان عبد المحسن زكي: الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
7. حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط1.
9. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1.
10. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
11. زرزار العياشي، غياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ط1.
12. زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1.
13. سعاد نائف البرنوطي: الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ط1.
14. سمير ابراهيم حسن: تمهيد في علم الاجتماع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ط1.
15. السيد إسماعيل محمد: تنمية المهارات والقيادة السلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000.
16. الشرفاوي علي: أصول التنظيم، دار الجامعية، لبنان، 2003.
17. صبحي جبر العتي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ط1.
18. طلعت ابراهيم لطفني: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
19. عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
20. عبد الغاني بسيوني عبد الله: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2006.
21. عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب الجامعي، مصر، 2000.
22. علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.
23. غريب ميرزا وآخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي والاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العملي سوريا، 2016، ط1.
24. فضل الله علي فضل الله: نظريات التنظيم الإدارية دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996.

25. كمال بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
  26. ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1985.
  27. محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، مصر، 2009، ط1.
  28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ط1.
  29. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المعرفية، الإسكندرية، 2003.
  30. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
  31. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1982.
  32. محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010.
  33. مرسي اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ط1.
  34. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
  35. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحاد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1.
  36. مهدي حسين وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ط01.
  37. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
  38. نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1.
- المجلات:
39. زرزار العياشي، وغياذ كريمة: دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد2، 2014.
  40. سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة: تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد50، ديسمبر، عين باشا الجديدة، 2022.
  41. سعود راشد العنزي: التغيير الاجتماعي ونظرياته، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كلية التربية الأساسية، قسم الدراسات الاجتماعية.
  42. عائدي جمال، جرو كمال: التغيير الاجتماعي ونظرياته، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.
  43. محبوب مراد: استخدام التكنولوجيا الحديثة في البنوك الجزائرية بين متطلبات المنافسة ومشاكل التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد41، سبتمبر 2015.
  44. نبار ربيحة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دمه لخضر بالوادي، الجزائر، مجلد9، العدد2، 2018.
  45. نور الدين زمام، صباح سليمان: تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2013.

46. ياسين قرناي: قراءة تحليلية لنظرية الحتمية التكنولوجية والحتمية القيمية، بين مارشال ماكلوهان، وعبد الرحمن غري، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.
47. يجاوي إلهام، بوحيد ليلي: أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة باتنة 1، العدد 06، 2017.
- الرسائل الجامعية:  
أطروحات الدكتوراه:
48. صباح بلقيدم: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (wtic) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
49. طه حسين نوي: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.
50. العلمي بن عطا الله: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع كفاءة الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيمات سياسة إدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم السياسية، 2018-2019.
- رسائل الماجستير:
51. بحدود راضية: تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2007-2008.
52. بوحسان سارة كتنزة: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، 2012.
53. تامر يوسف أبو العجين: أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2010.
54. شاوي صباح: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
55. طويهي فاطمة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسويق، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.
56. كاميليا يزغش: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توجيهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009.
57. ياسع ياسمين: دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.
- الملتقيات:

58. مبارك معيزة، موسى بن البار: تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ قرارات التسعير في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 15/14 أفريل 2009.

المحاضرات:

59. ابراهيم بختي: محاضرات تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005-2006.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة بحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



إستمارة بحث بعنوان:

### التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي

"دراسة ميدانية بالمديرية العملية للإتصالات - تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

زيان عبد الوهاب

إعداد الطالبين:

- بارود خديجة

- بوخرسين نورة

#### ملاحظة:

بغرض إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نرجوا منكم الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض علمي مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات المصرح بها.

السنة الجامعية: 2022 - 2023.

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: 1. ذكر  2. أنثى
2. السن: 1. من 20 إلى 29 سنة  2. من 30 إلى 39 سنة
3. من 40 إلى 49 سنة  4. من 50 سنة فما فوق
3. الحالة المدنية: 1. أعزب  2. متزوج  3. مطلق  4. أرمل
4. المستوى التعليمي: 1. ابتدائي  2. متوسط  3. ثانوي  4. جامعي
5. معهد  6. تكوين مهني  7. أخرى تذكر
5. الخبر المهنية: 1. أقل من 05 سنوات  2. من 05 سنوات إلى 10 سنوات
3. أكثر من 10 سنوات
6. الوظيفة: 1. إطار  2. عون تحكم  3. عون تنفيذ  4. أخرى تذكر

## المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات

7. هل تتوفر مؤسستكم على أجهزة ومعدات حاسوبية لأداء عملها؟ نعم  لا
8. هل مؤسستكم مرتبطة بشبكة الأنترنت؟ نعم  لا
9. ما هي أساليب نظم المعلومات المعتمدة في مؤسستكم؟
1. أساليب حديثة  2. أساليب بسيطة
10. هل تستخدم المؤسسة برمجيات لغرض تنظيم وظائفها؟ نعم  لا
11. هل هناك سرعة في إسترجاع المعلومات؟ نعم  لا
12. هل يتم تطوير البرمجيات باستمرار لمواكبة ما هو جديد؟ نعم  لا
13. هل تتحكم في إستخدام البرمجيات والتطبيقات بدرجة؟
1. جيدة  2. متوسطة  3. ضعيفة
14. هل تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق شبكات لربط كافة الأقسام والوظائف ببعضها البعض؟
1. نعم  2. لا

## المحور الثالث: تكنولوجيا الإتصال.

15. ما هي وسائل الإتصال التي تتوفر عليها المؤسسة؟
1. الهاتف  2. الفاكس  3. الحاسوب
4. الأنترنت  5. الأنترانت  6. الإكسترانت

16. كيف تعتمد المؤسسة على توزيع المعلومات ؟

1. النشريات والدوريات  2. الاجتماعات الرسمية  3. المطبوعات   
4. شبكتي الإكسترنات و الإنترنت

17. هل تتيح تكنولوجيا الإتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعمال؟

1. دائما  2. غالبا  3. أحيانا  4. نادرا  5. أبدا

18. هل ترى أن تكنولوجيا الإتصال تسهل عملية الإتصال بين المستويات الإدارية؟

1. دائما  2. غالبا  3. أحيانا  4. نادرا  5. أبدا

19. كيف يتم التواصل بين الإدارة والعمال؟

1. البريد الإلكتروني  2. الموقع الإلكتروني  3. مواقع التواصل الاجتماعي   
4. عن طريق الطرق الشفهية  5. عن طريق الطرق الكتابية  6. عن طريق الحاسوب وشبكاتة

20. هل تعتقد أن تكنولوجيا الإتصال حسنت الإتصال داخل المؤسسة؟

1. نعم  2. لا

إذا كانت الإجابة بنعم يبرز هذا التحسن في:

1. سرعة تداول وتبادل المعلومات وإسترجاعها   
2. سهولة الإتصال بين الموظفين   
3. تفعيل التخطيط والرقابة   
4. التفاعل والتنسيق بين الأقسام

21. هل تقوم المؤسسة بتقديم دورات تكوينية لكيفية التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة؟

1. نعم  2. لا

#### المحور الرابع: التنظيم الإداري

22. كيف تتم الرقابة على عملك؟

1. الرقابة المباشرة  2. الرقابة عن طريق الكاميرات

23. هل تتحكم الإدارة في نظام الرقابة على العمال؟ نعم  لا

24. هل تعتقد أن الرقابة عبر وسائل الإتصال تساعد على فعالية التنظيم في المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يبرز ذلك في:

1. زيادة إنضباط العاملين
2. سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات
3. جودة العمل
4. الحفاظ على أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والعمال
25. هل هناك سرعة في إنجاز العمل؟ نعم  لا
26. في رأيك هل أحدث إدخال التكنولوجيا تغييرا في شكل العمل في المؤسسة؟  
 1. كبيرا  2. قليلا
27. ما هو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟  
 1. التجهيزات  2. معارف الأفراد  3. أساليب العمل

الملحق رقم 02: طلب ترخيص بإجراء بحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 52. /ق ع / ل ع / 2023/

إلى السيدة(ة) محترم (ة) مدير إتصالات الجزائر - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بارود خديجة

- بوخرسين نورة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .

تيارت في: 2023/03/21



كرطالي نور الدين  
رئيس قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إتصالات الجزائر هي.ذ.م.ش  
المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر تيارت  
المدير العام للإتصالات تيارت  
إمضاء: عماروس عمر

الملحق رقم 03: تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

30 MAI 2023

السيد(ة) ...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.894.5.9338 والصادرة بتاريخ 2023/02/28

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

التدريب والتأهيل في ظل التطور التكنولوجي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2023/05/30

إمضاء المعني

المصادقة



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومخارطة المخرقة العلمية)

3, 0 MAI 2023

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) بارود شادية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 8698364 والصادرة بتاريخ: 2023.05.01

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

التنظيم الإداري في ظل التطور التكنولوجي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2023.05.13

إمضاء المعني

Bar

المصادقة