

دور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في إنجاز عملية التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة Denitex Sebdo

The role of information and communication technology
in the success of the organizational change process
Denitex Sebdo Foundation Case Study

¹عياد سيدي محمد

أستاذ محاضر أ /مخبر LARMHO /جامعة تلمسان

ayad_08@yahoo.fr

تاريخ الاستلام : 2021-10-29 تاريخ القبول: 2021-11-28 تاريخ النشر: 2021-12-31

الملخص:

من الواضح أن التنظيم والهياكل ونشاط الموارد البشرية تتأثر بشكل تدريجي بانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيراتها على الوظائف بأكملها. يهدف هذا العمل البحثي إلى الكشف عن كيفية عمل هذه التغييرات العميقة في إدارة الشركات ، والتغييرات التي تسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العملية الحاسمة لخلق القيم المضافة والازدهار في المؤسسات ؛ هدفنا في هذا العمل البحثي هو الوصول إلى فهم أفضل لظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ل ICI في العمليات الإدارية للشركات الجزائرية.

الكلمة المفتاحية: المنظمة- البيئة- ICI- المنظمة- التغييرات- إدارة الموارد البشرية- المشروع الجزائري.

تصنيف H32 H39:JEL

Abstract :

The Market openness, the economies globalization have created a universal competition for the companies that was transformed to an acceleration of the behavioral complex evolution as factors of success.

Obviously, the organization, structures and the activities of the human resources are progressively affected by the spreading ICT'S and their impacts on the whole functions.

Thus, this research work aims at revealing how these deep changes are operating in the companies management, changes that spot lights on the importance of the human resources function as the crucial process of creating added values and prosperity in the enterprises ;

¹المؤلف المراسل

دفاتر MECAS

Henceforth, our aim in this research work is to reach a better understanding of the ICT'S emergence of ICI in the managerial access of the Algerian enterprises.

Key word :Organazation- Enviromment- ICI- Organizationd- Changes- HRM- Algerian enterprise.

Jel Classification Codes :H32 H39

مقدمة :

إن الشيء الثابت في حياة المنظمة هو التغيير²، وهو الثابت الوحيد في عالم اليوم. ذلك أنه أصبح من سمات العصر و متطلباته. والتغيير يعتبر عنصرا حيويا من عناصر المنظمة و ذلك أنه يضمن تحسين أدائها و يضمن بقائها و استمرارها. حيث يجعلها أكثر نجاحا و أكثر كفاءة و فاعلية و حيوية في أدائها مما يجعلها متواكبة بشكل دائم مع حركة المجتمع و متطلباته³. ومن خلال هذه الدراسة سوف نحاول الاجابة على الاشكالية التالية :

الاشكالية الدراسة:

هل يمكن إجراء تغييرات تنظيمية التي تتطلب إشراك كافة الفاعلين على مختلف المستويات فقط باللجوء الى تكنولوجيا الإعلام و الإتصال ؟

❖ الفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: استعمال التكنولوجيا الإتصال المعلومات من طرف المنظمة من شأنها أن تخلق

إعادة تشكيل المنظمات (**reconfiguration organisationnelle**)

الفرضية الثانية: إن تأقلم المنظمات لمناخ جديد لمنافسة يعتبر من العوامل محفزة لإدخال تكنولوجيا

الإتصال و المعلومات. ما يمكن إعتبره رهان لتحويلات جديدة للموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: من أجل ضمان و إستمرار تطورها المنظمات هي مجبرة على إعادة تنظيم العمل

بصفة دورية.

1-1 مفهوم التغير في اللغة

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغير على النحو التالي: بدل الشيء أي غيره و جعله على غير ما كان فيه⁴. لم يتفق العلماء المختصون على تعريف واحد لتغير سواء كانوا علماء إدارة أو علماء إجتماع إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم لهذه العملية حيث ذكر يمكن هذه المفاهيم على الوجه التالي⁵:

يعرف محمد بن يوسف النمران المعطيات: " أن التغير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو

المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب فيه"

² أحمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير دار الجامعية الاسكندرية 2007 ص 17.

³ عمر وصفي عقيلي , قيس عبد علي المؤمن المنظمة و نظريات التنظيم مؤسسة زهران لطباعة والنشر 1993 ص 120.

⁴ ابراهيم مصطفى و اخرون , المعجم الوسيط دار الدعوة استنبول 1989 ص 668.

⁵ محمد بن يوسف النمران عطيات " ادارة التغير والتحديات العصرية للمدير " دار حامد لنشر والتوزيع 2006 ص 52.

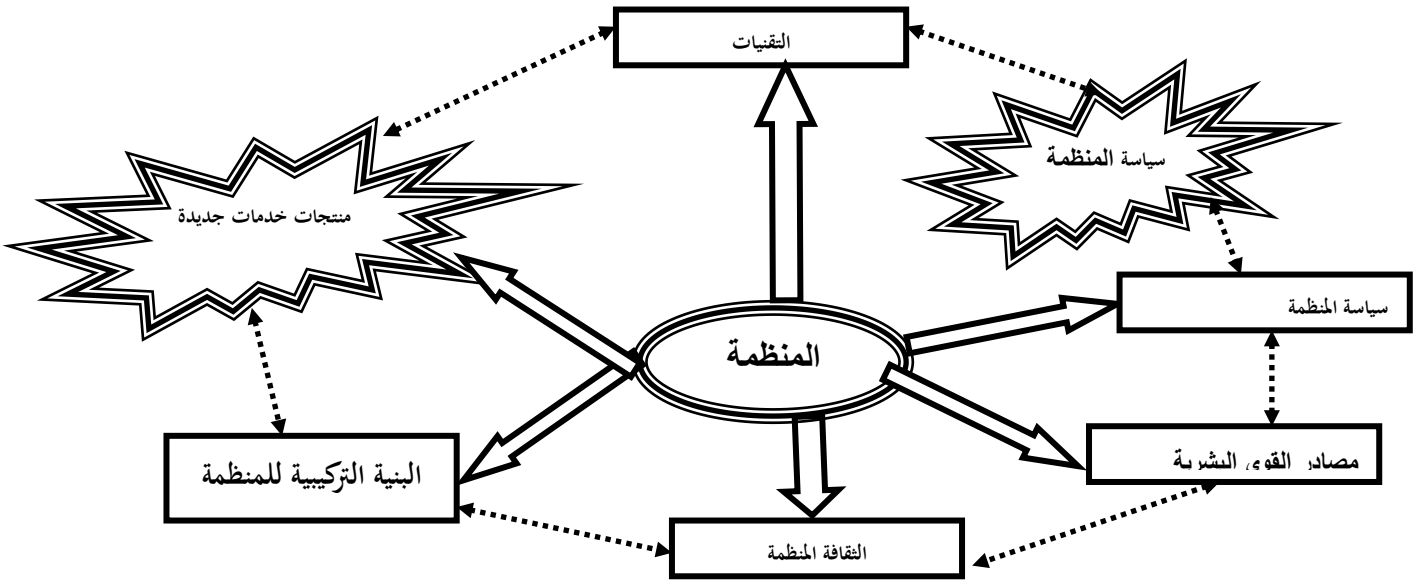
دفاتر MECAS

✚ **يعرف العالم ريشارد روبران** التغيير: "عبارة عن ظاهرة التحويل في توازن بين الأنظمة معقدة من ثقافية وإجتماعية وإقتصادية وتكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع⁶
يستخدم إدارة التغيير لوصف حالة أو عملية تغير و قد وردت في الأدبيات تعاريف عديدة لإدارة التغيير⁷

✚ **تعريف(1995)recordo** "إن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور و الإزدهار و التقدم و ذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة"
✚ **(tushman and anderson 1997)** يمثل التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية يوضح(tushman and anderson 1997) إن إدارة التغيير تتضمن الإنتقال بمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع أخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية .

✚ **و عرف (افندي 2004)** التغيير بأنه: "الجهد البشري في محاولته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباع إحتياجاته".

مجالات التغيير



⁶ عبد الله الطجم التطوير التنظيمي دار النوابع الرياض 1995 ص 8.
⁷ خضر مصباح الطيبي ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2011 ص 29,30.

الدراسات السابقة:

1- دراسة 8 Corder, R.Gibson, 1995

ركزت على التغيير التنظيمي واسع النطاق في وكالة حكومية كبيرة، و شمل ثلاثة نماذج أساسية للتغيير التنظيمي (النموذج العقلاني، و النموذج الثقافي-الإجتماعي، و نموذج السلطة)، شكلت إطار العمل النظري للدراسة، لأن استخدام هذه النماذج الثلاثة بين أن جهود التغيير تظهر إستعمال متغيرات وسيطة و هيكلية، و تكنولوجية و سلوكية صممت لزيادة الفاعلية و الكفاءة من خلال محاور تمثل (تحسين العمليات التقنية، و تحسين القيادة و الإدارة و مهارات التدريب، و تحسين التواصل، و مشاركة العاملين، تحسين علاقات المستهلك، و تحسين البيئة محل العمل، و تمكين العاملين، و تبديل علاقات السلطة).

2- دراسة 1959 : Schloemer, L. Fred

و تدور حول إستجابات العاملين للتغيير التنظيمي السريع، و إبداء معلومات حول ما يحتاج إليه المديرون لإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل، و من فرضيات الدراسة أن أنماط شخصية المديرين تؤثر في استجاباتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها. و تكونت عينة الدراسة من 43/ من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية أمريكية، و قد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة، و تشير النتائج إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية و عالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر. و أشارت النتائج أيضا إلى أن المستجيبين كانوا من نمط الشخصية التحليلية، في حين أظهرت الشخصيات العلمية و الواقعية عدم الرضا أكبر من تغيرات مكان العمل.

3- دراسة 1996 : Feitler Jane

جاءت هذه الدراسة لتقييم إستراتيجية المنشأة و قياس نشاطات التغيير فيها استجابة لتغيرات في بيئتها الداخلية و الخارجية، و انطلقت من أربعة أهداف، في مقدمتها قياس إستراتيجية التغيير على مستوى المنشأة الفردية، و دراسة قوى التغيير الداخلية و الخارجية المؤثرة في المنشأة.

و بينت النتائج الدراسة أن تغيير المنشأة يكون إستجابة لتغيرات قوية و خاصة في البيئة الخارجية، و أن هذا التغيير قد تحقق في مستويات المنشآت ذات الأداء العالي التي حدث فيها تغيير تشريعي على مستوى الصناعة، و إن التغيير في المنشآت ذات مستويات الأداء المنخفض كشف عن مستويات تغيير إستراتيجي أعلى من المنشآت ذات مستويات الأداء العالي.

⁸ - Corder, Robert Gipson. «Large-Scal Organizational Change Within The Virginia Department of Transportation », Virginia Common Wealth University, Dis. Abs. Int., V. 56, N.4, Oct.1995, P 1519-A

⁹ - Schloemer, Lewis Fred. "Employee responses to rapid changes : What staff need to manage transitions effectively ", Spalding University Dis. Abs. Int., V. 56, N.4, Oct.1995, P 1519.

¹⁰ - Feitler, Jane. N."Measuring firm strategic change in the regulated and deregulated motorcarried industry : An eighteen-year evaluation", University of Maryland College park, Dis. Abs. Int., V. 57, N.3, sep.1996, P 1219-A

دراسة الميدانية I. عرض نتائج التحليل القياسي 1. منهجية الدراسة: 1-1 العينة المستهدفة:

لقد تم توزيع الاستبيان على مختلف الفئات التي تمثل كل وظائف المؤسسة، حيث مس 10% من الأفراد العاملين في المؤسسة، لكن مع مراعات بطبيعة الحال نسب تمثل كل فئة عمالية في المؤسسة، و التي تظهر من خلال الجدول رقم (19)

2-1 إستبيان الدراسة:

تهدف أسئلة الاستبيان إلى اختبار فرضيات الدراسة ، حيث اشتملت على كل الجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، و المتغيرات المرتبطة به ، والمتمثلة في ، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، ثقافة المؤسسة (المنظمة)، ما مدى استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير العنصر البشري للمؤسسة، يجب الإشارة إلى أن الاستبيان تمت الإجابة عليه من طرف العينة المستهدفة بشكل مباشر بعد شرح مختلف الأسئلة من أجل تحري لدقة مدخلات الاستبيان، و بالتالي تضيف مجال الخطأ في نتائج الدراسة ،الناتج عن عدة عوامل مثل عدم فهم السؤال ، أو حساسية بعض الأسئلة المتعلقة خاصة بعلاقة ومناخ العمل بين الرئيس و المرؤوس في المؤسسة. الأداة التقنية: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss المناسب للإجراء الدراسات الاستبائية، و المناسب للمعالجة مدخلات الاستبيان.

الجدول رقم (44): الإنحدار المتعدد Régression multiple

درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة RH- ENV - TIC- TIC RH- CU.O. - RH - CU.O.

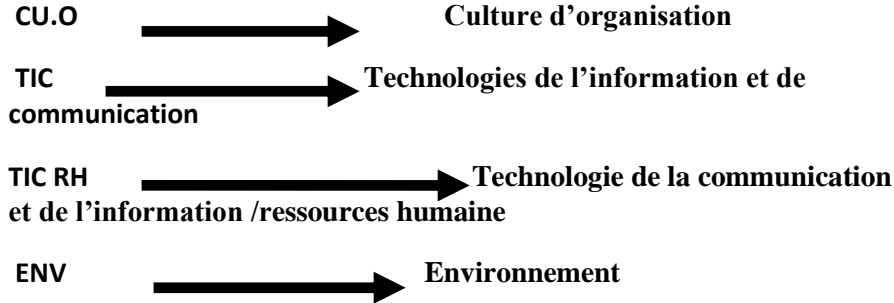
Correlation matrix:						
Variables	RH	CU.O	TIC	TICRH	ENV	CO
RH	1,000	0,751	0,625	0,079	0,648	0,646
CU.O	0,751	1,000	0,712	0,090	0,617	0,627
TIC	0,625	0,712	1,000	0,243	0,760	0,765
TICRH	0,079	0,090	0,243	1,000	0,282	0,341
ENV	0,648	0,617	0,760	0,282	1,000	0,859

RH



Ressources humaines

دفاتر MECAS



من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة قوية موجبة ما بين مختلف المتغيرات ما عدت تسيير الموارد البشرية و تكنولوجيا الإتصال و المعلومات. و هذا راجع لتكرار مجموعة من المتغيرات التي هي مدرجة في الاستبيان 11 المقدم للأفراد داخل المنظمة.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد Equation of the model

$$Co = 1.65 + 0.095.RH + 0.0276.CUO + 0.982.TIC + 0.0273.TICRH + 0.521ENV$$

نلاحظ أن هناك متغيرات مرتبطة إرتباط إيجابيا بالمتغيرات التابعة لتغير التنظيمي، حيث نجد المعاملات بقيمة +0.095 بالنسبة للمتغيرات الخاصة بتسيير الموارد البشرية. أما بالنسبة لمتغيرات التي تتضمن ثقافة المنظمة حصلنا على قيمة +0.027. أما المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال قدرت ب 0.18 + و عندما نتمتع في معادلة النموذج نلاحظ أن المعدل الخاصة بالمتغيرات المرتبطة بتكنولوجيا الإتصال و المعلومات و تسيير الموارد البشرية معا أي مشتركين فيما بينهما تقدر ب 0.072 + و أخيرا بالنسبة للبيئة نسبة المتغيرات التي تخصها حددت +0.052

و عليه نستخلص أن كل المتغيرات المأخوذة بعين الإعتبار هي المتغيرات لها تأثير إيجابي معني (أي بدرجات مختلفة) على التغير التنظيمي. حيث لا وجود لأي متغيرة متناسبة عكسيا مع التغير التنظيمي.

جدول رقم (45): اختبار الفرضيات لمدى دقة النموذج

Standardized coefficients:						
Source	Value	Standard error	t	Pr > t	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)
RH	0,110	0,048	2,293	0,031	-0,107	0,326
CU.O	0,030	0,114	0,261	0,795	-0,200	0,259
TIC	0,208	0,087	2,395	0,031	-0,027	0,442
TICRH	0,117	0,070	1,658	0,104	-0,025	0,258
ENV	0,578	0,111	5,216	< 0.0001	0,355	0,801

دفاتر MECAS

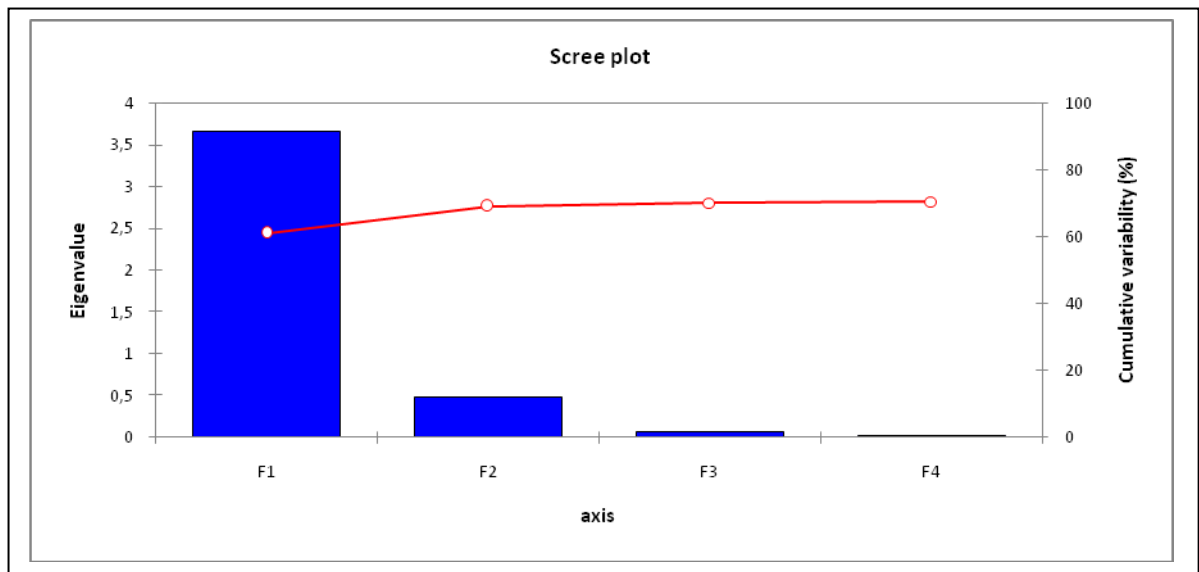
هناك بعض النتائج التي أكدت نتائج الإنحدار المتعدد، فيما يخص المتغيرات **RH** و **TIC** حيث أن معامل **Student T** هو أكبر من 2 (أو القيمة الإجمالية هي أصغر من 5%) بالنسبة لهاتين المتغيرين.

غير أنه بالنسبة لثقافة المؤسسة **CUO** نلاحظ أن المتغير ليست له دلالة إحصائية رغم أننا نعلم أنه نظريا هناك علاقة قوية ما بين ثقافة المؤسسة و التغير التنظيمي و من خلال ذلك يمكن القول أن في عينة الإستبيان هناك الكثير من عمال المؤسسة الذين لا يستوعبون مفهوم ثقافة المؤسسة، أو ربما أن المؤسسة لم تتمكن من نقل هذا المفهوم إلى عمالها.

التحليل السلمي Analyse factorielle

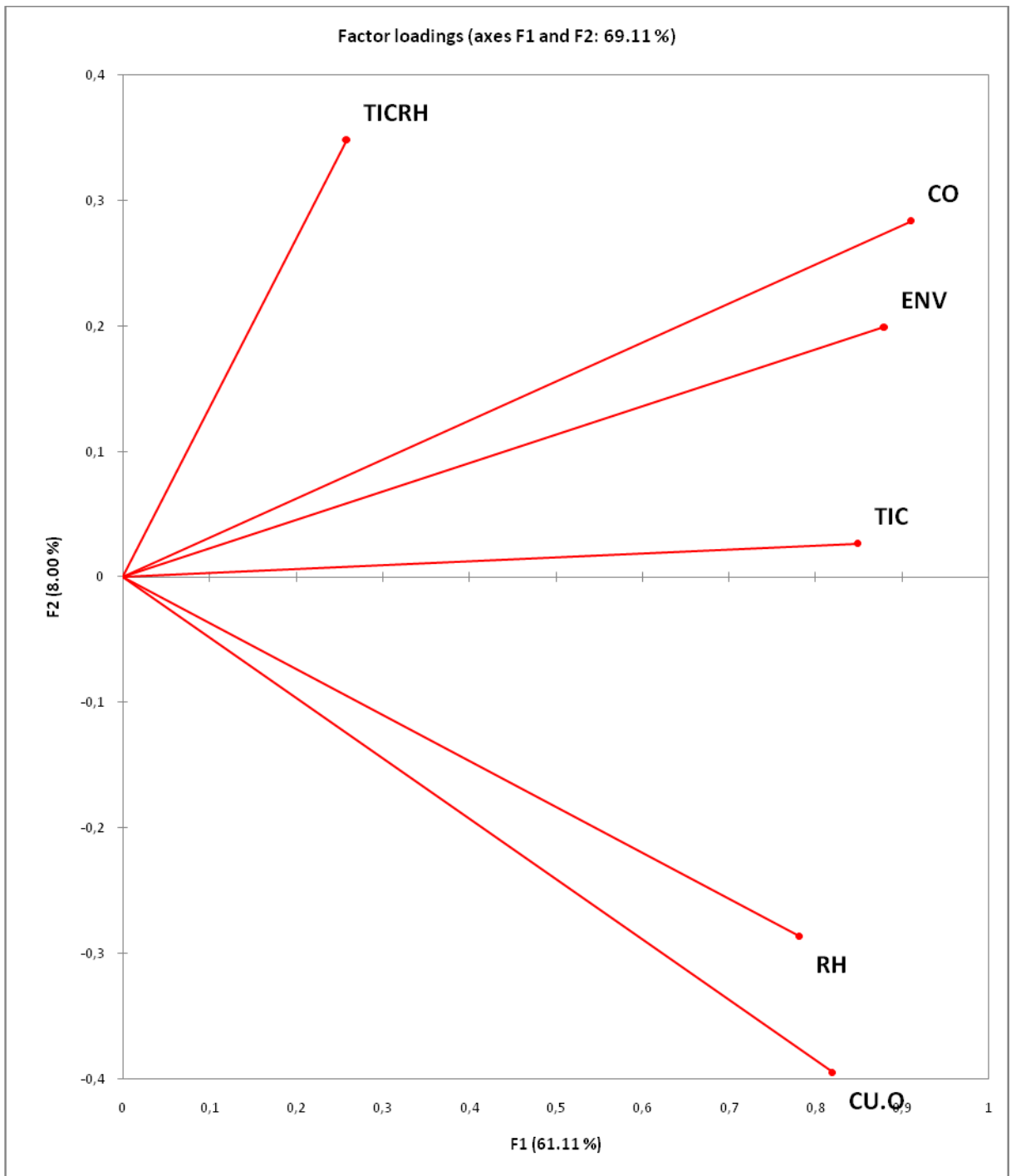
جدول رقم (46): القيم الذاتية : LA VALEURE PROPRE

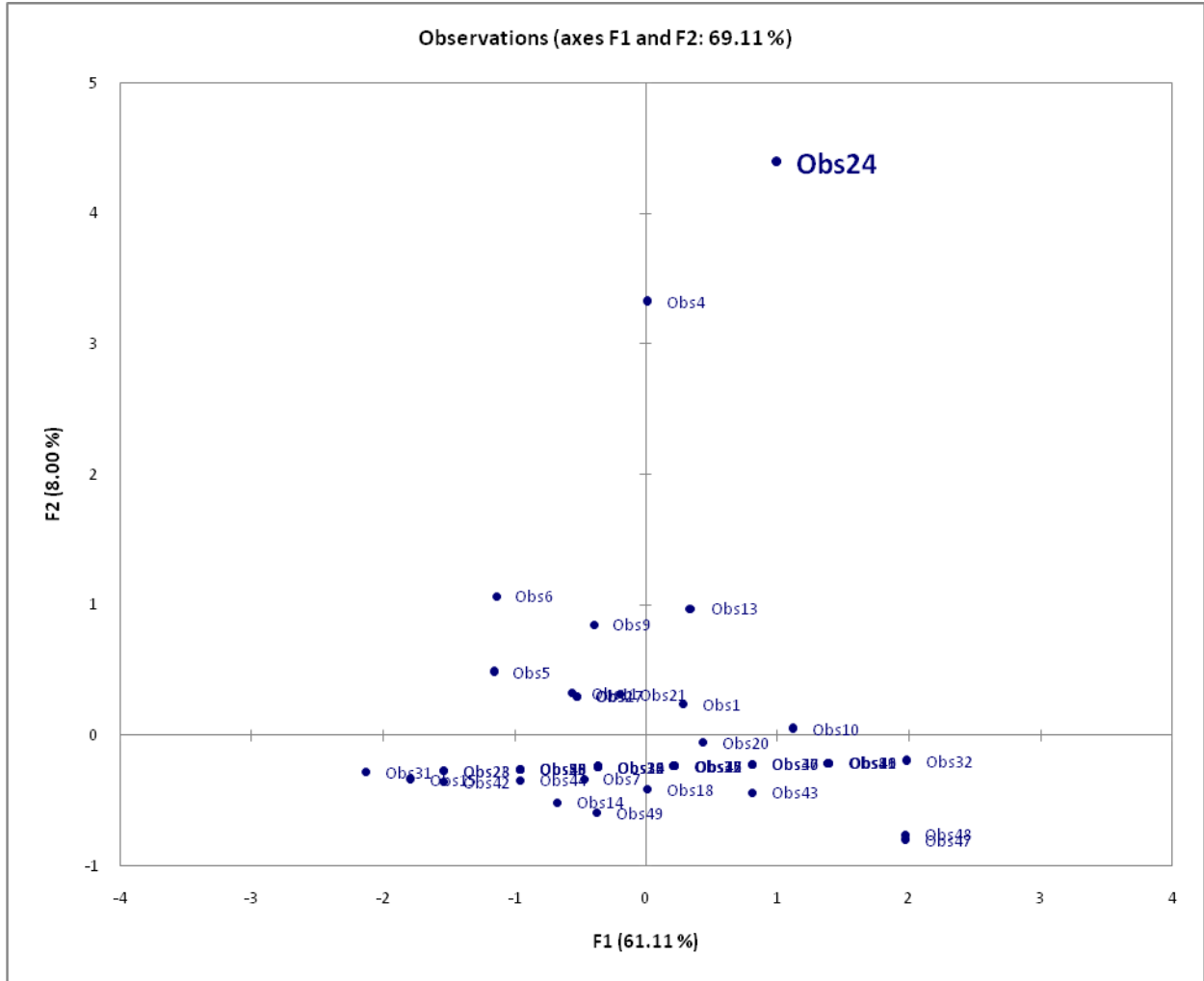
Eigenvalues:				
	F1	F2	F3	F4
Eigenvalue	3,667	0,480	0,068	0,017
Variability (%)	61,112	7,996	1,141	0,283
Cumulative %	61.112	69.108	70.250	70.532



Eigenvectors:

	F1	F2	F3	F4
CO	0,475	0,410	0,221	0,534
RH	0,407	-0,413	0,499	0,180
CU.O	0,428	-0,569	-0,440	0,214
TIC	0,443	0,039	-0,480	-0,438
TICRH	0,135	0,503	-0,417	0,322
ENV	0,459	0,288	0,324	-0,584





مثلا

بعض الملاحظات التي يمكن اعتبارها كضجيج من الناحية الإحصائية (Unomalies Ou Bruits) و لكن ما يجعلنا نتقبل نتائج الدراسة هو أن عند هذه الملاحظات هو صغير مقارنة بالعينة المتبقية، حيث يمكننا ذكر الملاحظات 4 و 24 كحالات ضجيج كما أن هناك مجموعة أخرى لا يمكن أن نقول أنها ضجيج و لكن هي مجموعة من عمال المؤسسة الذين يختلفون نوعا ما عن البقية و هم يمثلون الملاحظات: 13، 9، 6، و 5.

دفاتر MECAS

إن هدف التحليل السلمي يمكن حصره في مجموعة من النقاط والتي يمكن عرضها كالتالي :

- ❖ إن إختصار مجموعة من المتغيرات في شكل محاور سلمية أكثر وضوحا حيث يمكن معرفة ما اهم المتغيرات الواردة في الاستبيان المقدمة لأفراد المؤسسة، و ذلك عن طريق حساب ما يسمى بالقيمة النقية (valeur propre) .
- ❖ على حسب النتائج المبينة في الجدول Eigenvalues نلاحظ أن المحور الأول يشكل أهم محور بحيث يمثل 61.11% من مجموع كمية المعلومات الواردة في الاستبيان. و بذلك يمكن إعتباره المحور الأساسي لتحليل النتائج.
- ❖ يتضح من خلال الجدول Eigenvectors أنه فيما يتعلق بالمتغيرات يمكن لإعتبارها متغيرات مناسبة من أجل تحليل التغير التنظيمي ماعدا المتغيرة الوحيدة التي تتكون من تكنولوجيا الإتصال و المعلومات و تسيير الموارد البشرية و هذا ماتوصلنا إليه من الجدولين التاليين:

- ✓ **Factor loadings (axes F1 and F2: 69.11 %)**
- ✓ **Variables (axes F1 and F2: 69.11 %)**

خاتمة:

من خلال قيامنا بالدراسة القياسية المعتمدة على تحليل نتائج الإستبيان الذي أجريناه على مؤسسة الأقمشة و الألبسة التقنية بسبدو ولاية تلمسان ، توصلنا إلى النتائج التالي:

كشف الاختبار الإحصائي عن وجود علاقة قوية بين التغير التنظيمي (CO) و كل من المتغيرات التي تمثل: وظيفة تسيير الموارد البشرية (RH) و محيط المؤسسة (ENV)، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (TIC)، مما يعنى تأكيد صحة الفرضية الأولى و الثانية، التي تصنف هذا المتغيرات ضمن حانة الفاعلين الأساسيين في التغير التنظيمي.

و كذلك تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إحصائية قوية بين المتغيران الذين يمثلان ثقافة المؤسسة (CUO) و التغير التنظيمي في مؤسسة الصناعات النسيجية دنيسم سبدو (Denitex) ، على عكس المقاربة النظرية التي تؤكد وجود علاقة قوية بين هذين المفهومين في المؤسسة الاقتصادية، مما يعنى عدم استثمار هذه المؤسسة في تطوير ثقافتها. و كذلك تم إثبات وجود علاقة تفسيرية ضعيفة جدا بين المتغير الذي يمثل درجة الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير العنصر البشري (TICG/RH) و التغير التنظيمي، أي أن هذا المتغير ليست من الفاعلين الأساسيين في التغير التنظيمي في المؤسسة المدروسة، مما يعنى نفي الفرضية الثالثة .

قائمة المراجع :

- احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير دار الجامعية الاسكندرية 2007
- 1 عمر وصفي عقيلي , قيس عبد علي المؤمن المنظمة و نظريات التنظيم مؤسسة زهران لطباعة و النشر 1993
- ابراهيم مصطفى و اخرون , المعجم الوسيط دار الدعوة استنبول 1989
- محمد بن يوسف النمران عطيات" ادارة التغير والتحديات العصرية للمدير "دار حامد لنشر والتوزيع 2006
- عبد الله الطجم التطوير التنظيمي دار النوايح الرياض 1995
- خضر مصباح الطيطي ادارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2011
- Corder, Robet Gipson. «Large-Scale Organizational Change Within The Virginia Department of Transportation », Virginia Common Wealth University, Dis. Abs. Int., V. 56, N.4, Oct.1995,
- 1 - Schloemer, Lewis Fred. "Employee responses to rapid changes : What staff need to manage transitions effectively ", Spalding University Dis. Abs. Int., V. 56, N.4, Oct.1995,
- 1 - Feitler, Jane. N."Measuring firm strategic change in the regulated and deregulated motorcarried industry : An eighteen-year evaluation", University of Maryland College park, Dis. Abs. Int., V. 57, N.3, sep.1996,