

## أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة

د/ حكيم بوجطو  
جامعة المدية

د/ علي فلاق  
جامعة المدية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي جانب البرمجيات، وجانب المعدات والأجهزة المعلوماتية وجانب الشبكات وقد أكدت عدة دراسات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي على وجود آثار لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إنتاجية المؤسسات، وقد حولنا نحن من جهتنا، معرفة ودراسة أثرها على الثقافة التنظيمية لأن أثرها على الإبداع والوقت هي الأخرى لا تقل أهمية عن ذلك.

### Abstract:

This study aims to identify the impact of information and communication technology on the organizational culture through the effect of the three part of information and communication technology (software, informatics Hardware and networks) on the enterprise productivity.

This study tries diagnosing this impact on the organizational culture in order to develop also its role on creativity and time.

### مقدمة

لقد شهد العالم المعاصر تطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي، هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجية المعلومات والاتصال، و الاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في جل إن لم نقل كل الأنشطة البشرية من أجل زيادة فعالية الأداء وتطوير نظم العمل والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة.

ومن جانب آخر يقول P.Druker أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي للمعلومات والاتصال جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الانعكاسات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جانب من

أهم جوانب المؤسسة وهو جانب الثقافة التنظيمية، و بهذا تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

ما هي الآثار المترتبة نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

وستتناول الموضوع في ثلاث محاور :

المحور الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المحور الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

المحور الثالث : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية

المحور الأول : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يعرف رولي rowley تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأنها : "جمع وتخزين ومعالجة و بث باستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية hardware أو البرامج software ولكن إلى أهمية دور الإنسان و غاياته التي يربوها من تطبيق و استخدام تلك التكنولوجيات و القيم و المبادئ التي يلجأ إليها لتحقيق خبراته.

شير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومة، سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة.<sup>119</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي ، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات و البيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية (من خلال الحاسبات الالكترونية ) ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات ، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة مرئية أو مطبوعة أو رقمية ، ونقلها من مكان إلى آخر ، ومبادلتها".

ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وأهميتها

1-: خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهم هذه الخواص ما يلي:<sup>120</sup>

- تقليص الوقت و المكان: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن - إلكترونيا - متقاربة و تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة و إمكانية الوصول إليها بيسر و سهولة.
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل و الحوار بين الباحث و النظام.
- النممة: بمعنى آخر، أسرع، أرخص... الخ، و تلك هي و تيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الكمبيوتر، الهاتف النقال...إلخ.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

## 2:- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>121</sup>

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإثافي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي. وكما يمكن لهذه التكنولوجيات من توصيل منافع الإلمام بالقراءة، الكتابة، التعليم، و التدريب إلى أكثر المناطق انعزالا.
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في التنمية الاقتصادية: تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع.
- زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.

- تمكن تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم. وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.
- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للناس بالوصول إلى المعلومات و المعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.

### المحور الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها

#### 1:- مفهوم الثقافة التنظيمية

إن مفهوم الثقافة التنظيمية أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، و هذا في سنة 1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف:

فحسب waterman و peter تمثل هذه الأخيرة المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة و القيم المشتركة، أما deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك و انسجام القيم و الأساطير و البطولات و الرموز التي تنتجها المؤسسة.<sup>122</sup> يعرف E.B.Taylor الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين.

إذ يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام<sup>123</sup>. كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة و يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات<sup>124</sup>.

ويعرفها أو شي بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا".

#### 2:- أهمية الثقافة التنظيمية

تكم أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:<sup>125</sup>

❖ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

- ❖ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ❖ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافتهم على اتباعها.
- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- ❖ الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- ❖ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

### ثانياً: محددات و مكونات الثقافة التنظيمية

#### 1- مكونات الثقافة التنظيمية

- تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية أساسياً وهي كالآتي:<sup>126</sup>
- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
  - الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
  - التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
  - الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.<sup>127</sup>
  - البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

#### ثالثاً: خصائص ثقافة المنظمة

بعد التطرق إلى مفهوم وعناصر الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تتصف

بالخصائص التالية:

\* **الثقافة نظام مركب:** تتكون ثقافة المنظمة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب الفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

\* **الثقافة نظام متكامل:** من منطلق كونها (كل مركب)، تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير تطرأ على أحد العناصر، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

\* **الثقافة نظام تراكمي:** يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات.<sup>128</sup>

\* **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها: مثال: الجودة العالية، نسب منخفضة من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات...إلخ.

\* **الفلسفة والقواعد:** الفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة الخاصة في معاملة العاملين والعملاء، أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، فالفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

\* **الثقافة نظام يكتسب، متغير ومتطور:** فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.<sup>129</sup>

#### المحور الثالث: أهم انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية

سننتظر في هذا المبحث على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ثقافة الوقت لدى

العاملين وعلى سلوكهم التنظيمي وثقافتهم الإبداعية.

#### أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ثقافة الوقت

##### 1- الحاسوب و دوره في ثقافة الوقت:

يعد الحاسوب من أبرز مظاهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عصرنا الحالي، و هو نظام يتكون من مجموعة من المكونات المادية والبرمجية التي تقدم العديد من المميزات والخدمات في المجال الأعمال الإدارية بما يوفر الوقت والجهد في إنجازها.<sup>130</sup>

ويمكن أن تكون إدارة الوقت مهمة من الوظائف الحاسوب الشخصي، إذ انه يتميز بقدرته على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى طبيعته التبادلية، و جميعها مثالية

لثقافة إدارة الوقت، كما يمكن تطويع البرامج الجاهزة و قواعد البيانات بحث تستخدم في تحليل استخدام الوقت أو في المساعدة على تنفيذ مبادئ ثقافة إدارة الوقت ويساعد الحاسوب على<sup>131</sup>:

❖ تخفيف الضغط و توفير الوقت من خلال برمجة القرارات الواضحة لكي يقوم العاملون بدون الرجوع إلى القمة.

❖ التخلص من الروتين بتوفير وقت أكثر لعمليات التطوير و التجديد في العمل.

❖ سرعة الحصول على المعلومات و استرجاعها و تخزينها و تخفيض حجمها و تقليل الجهد و الوقت في البحث عنها و تفادي الازدواجية فيها.

❖ المساعدة في الأبحاث، و الحسابات و رقابة الميزانية.

❖ استخدام الحاسوب للاتصال و تسجيل المواعيد و الملاحظات و تنظيم العمل.

## 2- البريد الإلكتروني و دوره في ثقافة الوقت

يعتبر البريد الإلكتروني من أهم خدمات الانترنت و التي تتيح إمكانية إرسال الرسائل و استقبالها من خلال الحاسوب بسرعة فائقة.<sup>132</sup>

و لزيادة كفاءة و فعالية استخدام البريد الإلكتروني، ولكي يحقق دوره في إثراء ثقافة إدارة الوقت بشكل جيد و توفير قدر كبير منه، ينصح بإتباع القواعد التالية:

❖ قراءة الرسائل بأسرع وقت ممكن بعد استلامها، و إظهار الرسائل الجديدة بخط أسود عريض ثم تحديد الرسالة المراد قراءتها.

❖ الإجابة على الرسائل بأسرع وقت ممكن و بعد ذلك يمكن حذف الرسالة الأصلية أو حفظها في مكان آخر.

❖ حذف الرسائل التي لم يعد الحاجة إليها و الاحتفاظ بالرسائل الهامة فقط.

❖ تحديد الأشخاص و الهيئات المراد الاتصال بها و استخدام تقنية خاصة بالعنونة تكون مناسبة.

❖ الوضوح و الاختصار في كتابة الرسائل.

❖ الحرص على الناحية الأمنية وذلك لأن المعلومات تكون فريسة سهلة للتجسس.

## 3- شبكة الانترنت و دورها في توفيرها الوقت

لتحقيق أقصى استفادة مما تقدم شبكة الانترنت يجب أن يكون هناك نظام قوي و معالج سريع للمعلومات و توفر مودم بسرعة عالية، و من المميزات التي تقدمها شبكة الانترنت ما يلي:

❖ تكييف المعلومات مباشرة إلى الحاسوب بحيث تسد الاحتياجات الخاصة للمنظمة.

❖ توفير الوقت و تقليل استخدام الورق.

❖ تمكين الأفراد و المنظمات من الحصول على مصادر جديدة للمعلومات المباشرة و المعدات والخدمات في أي مكان باستخدام الحاسوب و بأسرع وقت ممكن أيضا.

❖ تمكين المنظمات المتحدة أو المندمجة حديثا من تبادل الخبرات و الثقافة بين موظفيها.

- ❖ يمكن لأي فرد في المنظمة أن يتصل بأي شخص أو هيئة عن طريق شبكات الأقمار الصناعية العالمية و نظم الاتصالات اللاسلكية و ذلك بأسرع وقت ممكن.
- ثانياً: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و السلوك التنظيمي
- 1- أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل:<sup>133</sup>  
وندرج منها ثلاث خصائص ك نماذج يقاس عليها الشخصيات المختلفة:
  - ✓ مدى اعتقاد الفرد بالتحكم و السيطرة على نواتج سلوكه: وتعتمد هذه الخاصية على طريقة تفسير الفرد عما يحدث له . فيعتقد البعض أنهم يستطيعون السيطرة على ما يحدث لهم لأنهم لديهم سيطرة داخلية على نواتج سلوكهم، ويسمون الداخليين Internals.
  - ويعتقد آخرون بسيطرة الأحداث الخارجية أو الحظ أو الصدفة على نواتج سلوكهم، ولا يرون أية علاقة بين سلوكهم و الأحداث المترتبة عنها ويسمون الخارجي Externals.
  - ✓ المكيافيلية: وترتبط بالنزعة إلى السيطرة، وقد أخذ هذا المسمى من اسم الكاتب الفيلسوف السياسي "نيكولا مكيافيلي" الذي كتب في القرن السادس عشر عن المناورات في مجال السياسة .يميل الشخص الميكيافيلي إلى أن يكون مجادل ولديه القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين، ويؤمن بأن الغاية تبرر الوسيلة، ويكون مستعداً لعمل أي شيء شرعي أو غير شرعي لتحقيق مصلحته.
  - ✓ درجة تحمل الخطر: يختلف الأفراد في مدى رغبتهم لتحمل المخاطر، ويتميز الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المخاطر، بسرعتهم في اتخاذ القرارات، باستخدام معلومات أقل في عمل اختياراتهم. يقول Taylor et Donnette " أن هذه الميزة تصلح لبعض الأعمال التي تتطلب سرعة وجرأة وثقة في اتخاذ القرارات، والعكس بالنسبة للمهام التي تتطلب الدقة والصبر.
  - " إن العمل على تغيير العادات والسلوك يتطلب الاعتراف بالفضل، كما يستلزم منح المكافآت، وكل شيء فيما عدى ذلك فهو وعظ وإرشاد... ففي اللحظة التي يتحققون فيها من أن الهيئة تقوم بمكافأتهم عن السلوك السوي، فسوف يقبلونه " و يترسخ فيهم مع مرور الوقت. كما يوضح لنا بيترف دروكر مدى صعوبة تغيير ثقافة الفرد وعاداته المتأصلة في هذا المثال الواقعي فيقول " كان كونراد أديناور في العشرينات يتعرض أشد الاعتراض على ألمانيا<sup>134</sup> فاير Germany Weimar وهذا المثال يحمل في طياته أبعاد كثيرة، من بينها:
- ❖ صلابة الثقافة من حيث رسوخ مقوماتها في أذهان أفراد المجتمع الألماني، وصعوبة إدخال بدائل أو تغيير بعض عاداتهم.
- ❖ و كيف أن الثقافة الألمانية التي تشوبها كل تلك النقائص والقيم غير المرغوبة استطاعت أن تقوي شوكتها بعد الحرب، ماذا لو نقارب ونضع في نفس الصورة الواقع الثقافي لقيمتنا الاجتماعية؟.
- ❖ إذا أردنا تغيير العادات فلا يمكن تغيير الثقافة التي تحوي أنماط تؤثر في تكوين وعي الفرد الوجودي.

## 2- الآثار المترتبة عن التغيرات التقنية والثقافية في المؤسسة:

إن المعارضين لاستخدام التكنولوجيا، بوصفها قد تؤدي إلى فساد القيم و ينادون بالتصدي للتكنولوجيا، إنما يعيدون إلى الذاكرة المعارضين الذين ظهروا إبان الثورة الصناعية في إنجازات وطالبو بتخريب الآلات، للتخلص من المشكلات الاجتماعية المصاحبة، وأن زيادة التكنولوجيا تكون بالضرورة على حساب الأطر القيمة، وتخلق صدام بين المعايير والنظريات العلمية.<sup>135</sup>

في حين أن الاختراعات التقنية والتجديد يتم من خلال الغزو العلمي لبناء المعايير القيمة، ويقويها إذا تم التكيف معه، وببذل الجهد الفكري والعلمي الرشيد في مسيرته، فمرونة التكنولوجيا تعني أن تأثيرها يتوقف إلى حد كبير على قيم الإدارة والثقافة التنظيمية التي تحض بالاعتبار والتقدير، وأن التبدل التقني يتطلب كشرط مسبق التقبل الثقافي. و إلا سوف تعاني المؤسسة من الصدمة الثقافية التي تحدث نتيجة التغيرات المفاجئة في أنساق القيم السائدة واستبدالها بأنساق قيم مرنة جديدة، فتعكس بذلك مجموعة من التغيرات والمشاكل التي تؤثر مباشرة في المؤسسة وأعضائها وتتمثل في التالي:

- انقسام أعضاء المؤسسة بفعل تكنولوجيا المعلومات والتنافسية إلى فئتين:

\* فئة التقنيين المسيطرين على التكنولوجيات الجديدة و المستفيدين من عوائدها الهائلة.

\* وفئة العمال البسطاء المنفذة لتعليمات الفئة الأولى دون فهم أدنى فكر عمى يحدث في العمليات، وهو ما أسماه ماركس بالاغتراب، يحدث نوعا من الصراع الخفي، أو محاولة الانتقال والالتحاق بالفئة الأولى وهو التفكير الإيجابي المطلوب.

- تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج خاصة ما يزيد ارتفاع نسبة البطالة.

- الميل للمحافظة على الامتيازات، حيث تظهر المقاومة للتغير من قبل الأفراد الذين يخشون زوال مصالحهم، يقول فوستر: «أن العمال قاموا بتعطيم الآلات في بداية الثورة الصناعية حيثما أخذت الآلة البخارية تأخذ محل الآلات اليدوية، لهذا قاوم العمال عملية التحديث الصناعي خوفا على مناصب عملهم».

- مقاومة الثقافة التقليدية لعمليات التجديد المادي والمعنوي بوجه عام، مثلا: تعطيل دور المرأة في المجتمع و تهميشه...<sup>136</sup>

## ثالثا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الثقافة الإبداعية

### 1- ماهية الإبداع الإداري

أ-تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

### ب- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:<sup>137</sup>

ب-1 - الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياس الاجتماعي والذي يشمل المدرسة - الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

ب-2- الإبداع على مستوى الجماعة:<sup>138</sup>

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

ب-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

○ وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.<sup>139</sup>
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

رابعا: آثار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الثقافة الإبداعية

- من المتوقع أن البنية الأساسية التي تقوم على توافر الحد الأدنى من متطلبات البحث العلمي والتكنولوجيا، تحقق وفرا في حجم المعارف العلمية والتكنولوجية المطورة محليا، ومزيديا من الأفكار والابتكارات والحلول العلمية لمشكلات الواقع، وقد يجد ذلك انعكاسه في تشجيع المديرين على الابتكار والإبداع طالما توافرت العوامل المهيأة لذلك<sup>140</sup>.

- من جهة أخرى، فإن توافر مثل هذه البنية يزيد من ثقة المديرين اتجاه مراكز البحث العلمي الوطنية، ويشجعهم على اللجوء إليها - كبيوت خبرة واستشارة - لعرض مشاكل العمل اليومية، أو الاستفادة من إنجازاتها العلمية والتكنولوجية. وفي هذا ما يدعم الميل إلى استخدام الطريقة العلمية في التفكير وحل المشكلات من قبل المديرين.

- كما أن البنية الأساسية التي تقوم على توافر نظام اتصالات ومعلومات كامل ومتقدم، تحقق مزيديا من الربط والاتصال بقطاعات المستفيدين الحاليين أو المرتقبين من خدماتها، وهذا ما يؤدي إلى:

\* إلمام المديرين بكافة التطورات والابتكارات والإبداعات الجديدة في كامل المجالات مما يعني توفر ضمانات الإفادة من الإمكانيات البحثية المتوفرة، وحسن استخدامها لتطوير الأداء أو حل مشاكله.

\* تقريب العاملين بالبحث العلمي من مواقع العمل والإنتاج، مما يعني توفر إمكانية التعرف على المشاكل الحقيقية بها، والظروف المحيطة بها. الأمر الذي يعني الوصول إلى أفكار وحلول أكثر ملاءمة. كما أن عدم توافر القدر المناسب من المعارف العلمية يؤدي إلى ضعف القدرة على الابتكار والإبداع. وهناك من يشيد بالآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإنتاجية والأداء وهناك من يرى أن هذه الأخيرة جاءت لطرد العمال وخدمة أصحاب رؤوس الأموال، إن هذه التكنولوجيا بالنسبة لنا أحدثت ثورة في وظيفة الإنتاج إذ يكفي ذكر : الآلية للتصميم المساعد من طرف الحاسوب ، الإنتاج المساعد من طرف الحاسوب...الخ.

و لقد توصل PETER & WATERMAN في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات الغير مبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

وتبقى الثقافة بمثابة الرأس والقلب الذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية والصفات الأساسية للثقافة الإبداعية ينبغي أن تكون كما يلي:

- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار أهداف المؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها؛
- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمر وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ من الأفراد لا من الآلة والصناعة؛
- أن تكون شاملة من أعلى المستويات المؤسسة إلى أصغرها وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون؛
- أن تكون عائلية أي ينظر إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعهم رأس واحد وهو مشترك؛

- تقبل الغموض والخطر والاختلاف ونقص الواقعية.

#### خاتمة

إن ثقافة الإبداع تنشأ وتتطور في وجود بنية اجتماعية تثمن وتقدر مبدأ التجربة والخطأ، وتدرك بعمق قيمة النجاح والعائد الذي يترتب عليه. كما أن إتاحة التجهيزات والأدوات اللازمة لتشجيع وتعزيز القدرات والهوايات في إطار، وخارج إطار التعليمي هو مطلب حيوي لإحياء وتعزيز ثقافة وروح الإبداع في المجتمع.

و تحتل تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في أغلب المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها، على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة أو أداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، كما تحدث تحولا تدريجيا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية،

و تعتبر الثقافة التنظيمية كسلاح ذو حدين، إذ يمكن لهذه الثقافة أن تساهم في جعل المنظمة أكثر استجابة لتبني التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و على رأسها إدخال تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال في نظم العمل و ذلك في حالة وجود ثقافة قوية ومرنة وتتسم بالاجابية، ويمكن لها أن تكون كعائق لبعض التغيرات التي تنتهجها المنظمة.

#### المراجع :

1. فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010
2. عبد الملك ردمان الدناني، تطوير تكنولوجيا الاتصال وعمولة المعلومات، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2005.
3. عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال- في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.
4. مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف 2003 وتونس العاصمة  
<http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.ht2005>
5. دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمارة - إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير- دار الفجر للنشر والتوزيع 1995 .
6. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
7. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
8. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992.
9. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن : 2000 م .
10. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995
- 11.11 دروكر بيترف .ت.بترس صليب ،الادارة لمستقبل التسعينات وما بعدها ،الدار الدولية للتوزيع ،القاهرة ،1998
12. أحمد مصطفى خاطر :التنمية الاجتماعية - المفهومات الأساسية نماذج ممارسة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 .
13. محمد متولي الدقس :التغيير الاجتماعي بين النظرية و التطبيق، ط1 ، دار المجد. اللوى، الأردن، 1987 .
14. الشبيني، هاشم: الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75)، 1997م.
15. النمر، سعود محمد: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117)، 1992م.

- 119 عبد الملك ردمان الدناي، تطوير تكنولوجيا الاتصال وعوامة المعلومات، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 15.
- 120 عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال- في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 47-48.
- 121 مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف 2003 وتونس العاصمة  
<http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.ht2005>
- 122 دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمارة - إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير- دار الفجر للنشر والتوزيع 1995 ص 131
- 123 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.
- 124 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 31.
- 8 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، ص 32.
- 126 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن : 2000 م ، ص 70.
- 127 ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 444.
- 128 مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ذكره، ص 407 .
- 129 مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 407.
- 130 الشافعي منصور، مرجع سابق ذكره، ص 121.
- 131 سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 97.
- 132 الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 ص 122.
- 133 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 44-46.
- 134 دروكر بيترف. ت. بطرس صليب: الإدارة لمستقبل التسعينات و ما بعدها، الدار، الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 294-297 .
- 135 أحمد مصطفى خاطر : التنمية الاجتماعية - المفهومات الأساسية نماذج ممارسة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 ، ص 200-201.
- 136 محمد متولي الدقس: التغيير الاجتماعي بين النظرية و التطبيق، ط ١، دار المجد. اللوى، الأردن، 1987، ص 98.
- 137 الشيبيني، هاشم: الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75)، 1997م، ص 94.
- 138 الشيبيني، هاشم، مرجع سابق ذكره، ص 97.
- 139 النمر، سعود محمد: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117)، 1992م، ص 64.
- 140 النمر، سعود محمد: مرجع سبق ذكره، ص 66.