

جامعة الجزائر 03

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال

الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: "اتصال مؤسساتي"

إشراف الأستاذ:

د. الحاج سالم عطية

إعداد الطالب:

جمال درير

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 3	أ.د. بلقاسم بن روان
مقررا	جامعة الجزائر 3	د. الحاج سالم عطية
عضوا	جامعة الجزائر 3	د. إبراهيم بعزیز
عضوا	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر	د. محمد كروش
عضوا	جامعة الجزائر 3	د. راضية بن جاوحدو

العام الجامعي: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ (٣٢)

الآية 32 من سورة البقرة

استدراك ...

« إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه، إلا وقال في غده، لو غُيِّرَ هذا لكان أحسن، ولو زُيِّدَ كذا لكان يستحسن، ولو قُدِّمَ هذا لكان أفضل، ولو تُرِكَ هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر
... »

القاضي الفاضل عبد الرحيم البيساني، في اعتذاره
للکاتب عماد الاصفهاني عن كلام إستدراكه عليه¹.

¹ صديق بن حسن القنوجي، أبجد العلوم، الجزء الأول: الوشي المرقوم في أحوال العلوم، منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، دمشق، 1978، ص 71.

ملخص:

يمكن للإدارة الإلكترونية وبصفتها منظومة إدارية وتقنية متكاملة أن تحدث جملة من التغيرات على النسق الإتصالي للمؤسسة، لذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف على مثل هذا التأثير وذلك من خلال البحث في إنعكاس الإدارة الإلكترونية في مفهومها الشامل ومن خلال عناصرها الأساسية الأربع والمتمثلة في الأبعاد المادية والبرمجية والشبكية والبشرية وأثر كل ذلك على فعالية الإتصال الذي يتم في المؤسسات الجزائرية مع إتخاذ مؤسسة إتصالات الجزائر كحالة للدراسة.

وبالإعتماد على المنهج المسحي وأداة الإستمارة الإستبائية واختيار عينة عرضية تتشكل من 349 مفردة من العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر، وبإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط لقياس والتعرف على طبيعة التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى نتيجة رئيسية تتمثل في وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على فعالية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تبين أن 27% من التغيرات الحاصلة في الفعالية الإتصالية ناتجة عن إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ما يدل على حاجة مؤسسة إتصالات الجزائر لتحقيق تحول فعلي إلى منظومة الإدارة الإلكترونية حتى تحسن من فعالية إتصالها، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي للأبعاد البشرية والشبكية والبرمجية للإدارة الإلكترونية على فعالية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر، إذ تبين أن 21% من التغيرات الحاصلة في الفعالية الإتصالية ترجع للبعد البشري للإدارة الإلكترونية، و18% من هذه التغيرات ناتجة عن البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية، في حين ترجع 14% من التغيرات الحاصلة في الفعالية الإتصالية إلى البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية.

تبرز لنا هذه النتائج أن البعد البشري هو الأكثر تأثيرا مقارنة بغيره من أبعاد الإدارة الإلكترونية، ما يدفعنا للقول بأن مؤسسة إتصالات الجزائر مطالبة بالإهتمام أكثر بالعنصر البشري من مصممي ومسيري ومستخدمي منظومة الإدارة الإلكترونية من أجل أن تحقق تحول حقيقي إلى بيئة الإدارة الإلكترونية أولا، ومن ثمة المساهمة في تحقيق فعالية إتصالية عالية، وفي مقابل ذلك يغيب تأثير البعد المادي للإدارة الإلكترونية على فعالية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر، كما تبين من خلال النتائج المتوصل إليها، ويبقى تأثير هذا البعد مرهونا بوجود باقي الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، فعالية الإتصال، إتصال المؤسسة، إتصالات الجزائر.

Résumé:

L'administration électronique en tant que système intégré technique et administratif, est basée sur la disponibilité d'un ensemble d'éléments fondamentaux qui se produisent un certain nombre de changements sur le volet communicationnel de l'entreprise. Identifier un tel effet était à travers la recherche dans l'impact de l'administration électronique dans son concept global et à travers les quatre éléments de base : dimensions physique, programmatique, réseautage et humaine sur l'efficacité de la communication dans les entreprises algériennes, prenant Algérie Telecom comme étude de cas.

En fonction de la méthode d'enquête et de l'outil sous forme étude à l'aide d'un questionnaire, et en choix d'un échantillon de commodité, se compose de 349 employés d'Algérie Télécom ; et avec l'utilisation de la régression simple pour mesurer et identifier la nature de l'impact qui existe entre les variables de l'étude, on a trouvé un résultat principal, était la présence d'un impact positif de l'administration électronique sur l'efficacité de la communication dans l'entreprise d'Algérie Télécom, avec un pourcentage de 27% indiquant la nécessité d'Algérie Télécom de réaliser un véritable changement à l'administration électronique pour améliorer encore l'efficacité de sa communication, les résultats ont également montré qu'il ya un impact positif des dimensions humaine, réseautage et programmatique sur l'efficacité de la communication dans l'entreprise d'Algérie Télécom, et à travers les pourcentages enregistrés qu' ont été estimés, il se trouve que 21% des changements dans l'efficacité communicationnelle en raison de la dimension humaine de l'administration électronique, et 18% de ces changements sont causés par la dimension réseautage de l'administration électronique, alors que 14% des changements dans l'efficacité communicationnelle en raison de la dimension programmatique de l'administration électronique.

Ces résultats nous mettent en évidence que la dimension humaine est la plus influente par rapport aux autres dimensions de l'administration électronique, ce qui nous incitent à dire que l'entreprise d'Algérie Télécom exige plus d'importance au ressource humaine (concepteurs, gestionnaires et utilisateurs de l'administration électronique) afin d'atteindre un véritable changement à l'environnement de l'administration électronique tout d'abord, contribuant ainsi à réaliser une haute efficacité de la communication. Tandis que l'impact de la dimension physique de l'administration électronique sur l'efficacité de la communication dans l'entreprise d'Algérie Télécom été absent, comme en montrant les résultats, et son impact reste dépendant de l'existence du reste des dimensions.

Mots clé : l'administration électronique, l'efficacité de la communication, communication d'entreprise, « Algérie Telecom ».

Summary:

The electronic administration as an integrated administrative system that can make many changes on the communicational layout on the company, this study aims to reveal this influence through searching the reflexion of the “Electronic administration” as global concept through its four that are: materialistic, programmatic, networking, and humanistic and its influence on the communication effectiveness that happen in Algerian companies and institutions taking “Algerie Telecom” as a case of study.

Using the survey method and the tool of questionnaires, we have selected an accidental sample which consists of 349 single agents of “Algerie Telecom” society. By using the simple regression analysis method to measure and to know the nature of the existing influence between the study’s variables, We found that there is one main result which says that the electronic administration has a positive influence on the effectiveness of communication in “Algerie Telecom”. Moreover, it appeared that 27% of the changes happening in the communicative effectiveness are the result of using the electronic administration in the company which leads to the need of “Algerie Telecom” to achieve a real change to the electronic administration to improve its communication effectiveness. The research also showed that there is a positive influence of the human, networking, and programmatic dimensions on the effectiveness of communication in the company of “Algerie Telecom” , It appears that 21% of the changes that happened in the communicative effectiveness refer to the human dimension, and 18% of these changes are the result of the networking dimension of the electronic administration, whereas 14% of the changes that happened in the communicative effectiveness refer to the programmatic dimension of the electronic administration.

These results show us that the human dimension is the most influential factor in comparison with the other dimensions of the electronic administration. This leads us to say from one hand that the company of “Algerie Telecom” is obliged to take further attention to the human element such as designers, directors, and users of the electronic administration system firstly to achieve a real change to an environmental electronic administration ,then the contribution to achieve a high level of communicative effectiveness. On the other hand, the company of “Algerie Telecom” lacks the influence of the materialistic dimension in the effectiveness of communication, as it appeared in the results found, the influence of this dimension depends on the existence of the other dimensions.

Key words: Electronic administration, communication effectiveness, company communication, « Algerie Telecom».

خطة الدراسة

مقدمة

الباب الأول: البناء النظري للإدارة الإلكترونية وفعالية إتصال المؤسسة
الفصل الأول: الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تمهيد

- 1- مفهوم الإدارة التقليدية
- 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي
- 3- دواعي الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية
- 4- خصائص الإدارة الإلكترونية وأهميتها
- 5- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمفاهيم القريبة منها

خلاصة

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تمهيد

- 1- تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية
- 2- البعد المادي للإدارة الإلكترونية -الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة-
- 3- البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية -أنظمة المعلومات-
- 4- البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية -شبكات الاتصال الإلكترونية
- 5- البعد البشري للإدارة الإلكترونية - صناعات المعرفة-

خلاصة

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة، مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

تمهيد

- 1- مفهوم اتصال المؤسسة
- 2- الاتصال الداخلي، مفهومه وأنواعه
- 3- الاتصال الخارجي، مفهومه وأنواعه
- 4- مدخل إلى الفعالية
- 5- فعالية اتصال المؤسسة، مفهومها، منافعها وشروط تحقيقها

خلاصة

الباب الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تمهيد

- 1- البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر
- 2- مشاريع تعميم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات
- 3- مشروع الجزائر الإلكترونية
- 4- نماذج قطاعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

خلاصة

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

- 1- التعريف بميدان البحث مؤسسة اتصالات الجزائر
- 2- الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
- 5- وصف عينة الدراسة

خلاصة

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد

- 1- الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 2- فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 3- تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 4- استخلاص نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

ملاحق الدراسة

مقدمة

يمثل استثمار مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتطوير العمل المؤسسي بما ينعكس إيجاباً على المؤسسات والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تتواجد فيها إحدى أهم ميزات المؤسسات العصرية، فلم يعد إستغلال التكنولوجيا على إختلاف أنواعها وتطبيقاتها محصوراً في مجالات معينة بل أن الواقع يفرض توظيف مختلف التطورات التقنية لخدمة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات عموماً، إذ أدت الثورة التكنولوجية التي لا تزال مستمرة إلى إعادة النظر في المفاهيم والنظم القائمة وغيرت أساليب التسيير وطرق التواصل التي كانت سائدة داخل المنظمات المختلفة وبينها وبين بيئتها ما دفع إلى تغيير شكل المؤسسة نفسها ونمط العمل داخلها وطرق التواصل بين أفرادها، وجعل التحول من نمط المنظمات التقليدية القائمة على هرمية الإدارة إلى نمط جديد يقوم على الاستفادة من كل التطورات التكنولوجية المتاحة لخدمة المنظمة ومن مختلف النواحي بدء بتغيير أساليب العمل وطرق التواصل ونقل المعلومات والأوامر والتعليمات ومروراً بتغيير شكل المنظمة نفسها وإتباع نمط مرن في الإدارة بعيداً عن مركزية العمل ووصولاً إلى إتباع منهجية جديدة في الإدارة تعرف بالإدارة الإلكترونية التي تسمح بتنسيق أكبر وتنظيم أفضل وتحقيق نتائج أحسن.

يرتكز التحول إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر الأساسية والتي بدونها يتعذر بلوغ الأهداف والغايات والوظائف المختلفة التي يمكن لمنظومة الإدارة الإلكترونية أن تحققها، حيث تؤكد الأدبيات النظرية أن منظومة الإدارة الإلكترونية تركز على أربعة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها بما يسمح ببلوغ الغايات المنشودة، وتتمثل هذه العناصر في استخدام أجهزة الحاسب الآلي ومعداته، وبرمجيات وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى الاعتماد على استخدام مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية إلى جانب العنصر البشري الذي يقوم بتصميم وتسيير منظومة الإدارة الإلكترونية.

وإن كان الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة يعتبر نتاجاً للتمازج الحاصل بين الحاجة إلى تطوير العمل الإداري ومحاولة الاستفادة من الثورة التقنية الهائلة الحاصلة في مجال المعلوماتية، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المختلفة والذي يعتمد على توفر العناصر المذكورة آنفاً يحمل معه العديد من التساؤلات والإشكاليات

التي ينبغي الإجابة عليها حيث يثير تطبيقها العديد من الاستفسارات حول الانعكاسات المتوقعة على مختلف المجالات سواءً السياسية أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، وكذا الاتصالية، فمحاولة معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في الحد من التسيير البيروقراطي في المنظمات المختلفة، وأهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة والرفع من المزايا التنافسية، بالإضافة إلى محاولة معرفة انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة وتطوير الثقافة المؤسسية والتنظيمية كلها إشكاليات يثيرها تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المختلفة.

إلى جانب ذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يثير العديد من التساؤلات في مجال الاتصال ومن ذلك انعكاساتها على فعالية الاتصال المؤسسي في المنظمة التي تطبقها، فاتصال المؤسسة يقوم على تحقيق تواصل فعال وإيجابي بين كل أفراد المنظمة من ناحية مهما كانت مكانتهم في الهيكل التنظيمي أو وظيفتهم، وبينهم جميعاً وأفراد الجمهور الخارجي للمنظمة من ناحية أخرى وهو بذلك يمثل همزة الوصل بين المؤسسة من جهة وعمالها ومحيطها الخارجي من جهة ثانية، حيث أن أي قصور في نظامها الاتصالي قد يعطل أو يؤخر سيرورة العمل في المؤسسة، لذلك فإن الاعتماد على منظومة اتصالية فعالة وقوية تسمح بنقل البيانات والمعلومات بين مختلف هياكل المؤسسة هو السبيل المتاح للمؤسسات المختلفة بغية أداء مختلف الأعمال الإدارية بصورة أفضل وفي وقت أسرع، وفي ظل الاتجاه نحو الاعتماد على منهجية الإدارة الإلكترونية كمنهجية جديدة لممارسة العمل الإداري فإن ذلك قد يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها بشكل جيد ويساعدها في الرفع من فعالية اتصالها المؤسسي بشقيه الداخلي والخارجي.

ولما كان التغيير هو السمة الثابتة في حياة الأفراد والمنظمات كلما اشتدت وطأة تأثير التكنولوجيا على الاقتصاد والمجتمع¹، فإن اتجاه المنظمات المختلفة نحو الاستفادة من كل التكنولوجيات المتاحة وتوظيفها في أداء أعمالها لم يعد مجرد خيار يمكنها قبوله أو تغاضيه بل صار ضرورة حتمية لا بد منها، وانطلاقاً من هذا المنظور فإن إدخال المؤسسات الجزائرية للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في منظومة عملها أصبح

¹ فرانك كيلش، ثورة الانفورمديا الوسائط المعلوماتية وكيف نغير عالمنا وحياتك؟، ترجمة: حسام الدين زكريا، الكويت، 2000، ص7.

شرطاً أساسياً للحفاظ على بقائها ونموها ومن ثم تطورها، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر كأحد مظاهر استغلال تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة من قبل المؤسسات الجزائرية فإن تطبيقها سيحمل معه العديد من الانعكاسات على واقع المؤسسة نفسها ومختلف مكوناتها وأنشطتها، بما في ذلك منظومتها الاتصالية الخاصة بها، وعليه فإن الوقوف على الانعكاسات الاتصالية التي يمكن لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن يحدثها في المؤسسات الجزائرية يعتبر ذا أهمية بالغة، ذلك لأن موضوع الإدارة الإلكترونية يحمل قيمة علمية وعملية كبيرة سواءً من الناحية الأكاديمية أو المهنية بالنسبة للباحثين أو للمؤسسات المختلفة أو للمجتمع بشكل عام، ويمكننا توضيح ذلك من خلال إبراز مختلف الأبعاد التي يحملها والتي يمكننا تلخيصها في ما يلي:

البعد الاتصالي: إن واقع العملية الاتصالية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة يتسم بالضعف وعدم الفعالية، فالأغلبية العظمى من المؤسسات الجزائرية تعرف عجزاً في منظومتها الاتصالية بمختلف مكوناتها، بدءاً بالتعقيد الذي يميز تواصل أعضاء المؤسسة نفسها مع بعضهم البعض، ومروراً بالعراقيل التي تحد من تواصل المؤسسة مع غيرها من المؤسسات المختلفة، وليس انتهاءً بالصعوبات التي تميز تواصل المؤسسة مع جمهورها والمجتمع بشكل عام، وانطلاقاً من هذا الواقع فإن حاجة المؤسسات الجزائرية إلى الرفع من فعالية اتصالها يصبح أمراً لا غنى عنه، وذلك بغية تكوين صورة إيجابية وفعالة ورسم شخصية محددة للمؤسسة تتلاءم ومتطلبات المجتمع الذي تتواجد فيه.

إن بلوغ أعلى درجات الفعالية يقتضي الاستفادة من كل الإمكانيات والوسائل والتكنولوجيات المتاحة بما يسمح من تطوير وتحسين العملية الاتصالية للمؤسسات الجزائرية، ووفقاً لهذا السياق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يساهم في إيجاد اتصال إيجابي وفعال لدى المؤسسات الجزائرية، وعليه فإن الوقوف على الانعكاسات التي يمكن لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن يحدثها على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية يكتسي أهمية بالغة.

البعد المعرفي: يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية موضوع حديث نسبياً تقل الدراسات التي عالجه وخاصة في الجزائر لاسيما انعكاسات تطبيقها على المنظومة الاتصالية للمؤسسة.

البعد التكنولوجي: يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية تجسيدا لاستغلال المؤسسات الجزائرية للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، لذلك نسعى لمعرفة الانعكاسات الاتصالية لاستخدام هذه التكنولوجيات الحديثة بشكل عام والإدارة الإلكترونية على وجه الخصوص.

البعد الاقتصادي والتسييري: يحمل تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا الاقتصادية للمؤسسات المختلفة إلى جانب مساهمته في تطوير العمل الإداري وتيسيره ومن ثمة جعل العملية الاتصالية التي تقوم بها المؤسسات تتم بكل مرونة وسلاسة ودون أي تعقيد.

البعد المجتمعي: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن خلال مساهمته في تيسير العمل الإداري وريح الوقت وتقليل الجهد المبذول، يسمح للمؤسسات بالتواصل مع جمهورها والمجتمع بشكل عام بكل سهولة ويلغي كل العراقيل والمعوقات الموجودة في العمل الإداري التقليدي، وبذلك يمكن المؤسسة من التقرب من مجتمعها ويجعلها قادرة على اكتساب قيمة المؤسسة المواطنة.

وبناء على الأهمية التي يكتسبها موضوع الإدارة الإلكترونية تأتي هذه الدراسة من أجل الوقوف على انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية المختلفة لاسيما في المؤسسات الاقتصادية والتي تتحو نحو الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في مختلف أنشطتها.

ويعتبر قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال واحد من القطاعات الأساسية التي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات التابعة للقطاع، وخاصة في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الناشطة على المستوى الوطني بما في ذلك تلك الناشطة في سوق الهاتف والإنترنت والتي هي مجبرة على تحقيق إنتقال حقيقي إلى بيئة الإدارة الإلكترونية لكونها المؤسسات الأكثر قربا وعلاقة بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات والتي يفترض بها أن تكون سباقة لإستخدام هذه التكنولوجيات ومن ثمة المساهمة في تعميمها على المستوى الوطني، ومن هنا جاء إختيارنا لمؤسسة إتصالات الجزائر لتكون حالة للدراسة وذلك قصد الوقوف على مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في السوق الهاتفية وتأثير ذلك على فعالية الاتصال الذي تقوم به هذه المؤسسات، وعليه يمكن صياغة إشكالياتنا في السؤال التالي:

كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا لنظرة موظفي المؤسسة؟

إن سعينا للبحث والإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة يقتضي منا نقله من طبيعته المجردة إلى أرض الواقع والجعل منه قابل للبحث والقياس ويكون ذلك من خلال تحليل متغير الإدارة الإلكترونية والذي يمثل المتغير الرئيسي والمستقل للدراسة تحليله إلى عناصره الأساسية المكونة له (البعد المادي، البعد البرمجي، البعد الشبكي والبعد البشري)، ومن ثمة البحث في تأثير كل عنصر من العناصر المكونة له على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، وعليه وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا تؤثر الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1): تؤثر الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر استخدام أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة (البعد المادي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1): يؤثر استخدام أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة (البعد المادي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر استخدام نظم المعلومات (البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1) : يؤثر استخدام نظم المعلومات (البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية (H0) : لا يؤثر استخدام الشبكات الإلكترونية - شبكتي الإنترنت والإنترنت - (البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1) : يؤثر استخدام الشبكات الإلكترونية - شبكتي الإنترنت والإنترنت - (البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية (H0) : لا يؤثر وجود العنصر البشري - مصممي ومستخدمي أدوات الإدارة الإلكترونية- (البعد البشري للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1) : يؤثر وجود العنصر البشري - مصممي ومستخدمي أدوات الإدارة الإلكترونية- (البعد البشري للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر .

إن سعينا للإجابة على إشكالية الدراسة يقتضي منا نقل المفاهيم والمتغيرات الأساسية التي تقوم عليها الدراسة من جانبها النظري إلى جانب عملي وملمس قابل للبحث والقياس، وبصفة عامة فإن هذه الدراسة تقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي كل من مفهوم الإدارة الإلكترونية، إتصال المؤسسة وفعالية إتصال المؤسسة، وهي المفاهيم التي سنعمل في ما يلي على إعطاء التعريف الإجرائي لكل مفهوم قصد جعل موضوع البحث أكثر عملياً.

فمفهوم الإدارة الإلكترونية - ورغم تعدد تعاريفه والمصطلحات المعبرة عنه - فإننا نقصد به من خلال هذه الدراسة مختلف الأعمال والأنشطة التي تسمح بأداء الأعمال

والوظائف في مؤسسة إتصالات الجزائر بشكل إلكتروني عن طريق استخدام مختلف النظم المعلوماتية ووسائل وشبكات الاتصال الإلكترونية إلى جانب أجهزة الحواسيب وكل التكنولوجيات المادية المساعدة بما يسهم في تيسير التواصل بين أعضائها وبينهم وبين محيطها الخارجي .

فيما نعني بإتصال المؤسسة من الناحية الإجرائية مختلف الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر) أو أحد أعضائها بشكل رسمي ومقصود أو بشكل عفوي باستخدام مختلف الوسائل المتاحة وتوظيف مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال الجديدة وذلك بغية تكوين شخصية محددة، وبناء صورة فعالة وإيجابية لدى أعضائها وعملائها وكذا مختلف الأطراف الموجودة في المجتمع بغرض التبادل المستمر للبيانات والمعلومات التي تخدم أهداف المؤسسة أيا كان نوع الإتصال (صاعد، نازل أو أفقي) وأي كانت الوسائل المستخدمة فيه. أما فعالية إتصال المؤسسة فيمكننا تعريفها إجرائيا وفقا لما تقتضيه هذه الدراسة على أنها تعني مختلف الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة (إتصالات الجزائر) أو موظفيها بشكل عفوي أو رسمي ومقصود وباستخدام مختلف تكنولوجيات الاتصال بغية نقل وتبادل مختلف البيانات والمعلومات بين أعضائها على أن تصل تلك البيانات والمعلومات والرسائل الإتصالية وفقا لما ترغب فيه المؤسسة أو موظفيها إلى كل أفراد الجمهور المستهدف وذلك بما يضمن تحقيق أهداف عملية الاتصال الذي يتم في إتصالات الجزائر سواء كان هذا الإتصال صاعدا إلى أعلى أو نازلا إلى أسفل أو كان يتم بشكل أفقي بين أعضاء المؤسسة.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة التعرف على طبيعة التأثير الذي يمكن لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن يحدثه على فعالية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة ومن خلالها في مختلف المؤسسات الجزائرية، وذلك حتى يمكن التعرف على إمكانية الإعتماد على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين فعالية الإتصال في المؤسسات الجزائرية عموما أم أن التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية سيؤثر سلبيا على فعالية الإتصال في المؤسسات الجزائرية، ويتفرع الهدف الرئيسي للدراسة إلى أربعة أهداف فرعية تتلخص في محاولة التعرف على طبيعة التأثير الذي يمكن لكل عنصر من عناصر الإدارة

الإلكترونية الأربعة (البعد المادي، البعد البرمجي، البعد الشبكي والبعد البشري) أن يحدثه على فعالية الإتصال في المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها.

وقصد تحقيق هذه الأهداف فقد إعتدنا على المنطق الإستنباطي كأسلوب لتناول وتحليل وإستخلاص نتائج البحث، حيث ومحاولة منا لفهم وتحليل متغيري الدراسة وتفكيك كل من متغيري الإدارة الإلكترونية وفعالية الإتصال إلى عناصرهما الأساسية إستلزم الأمر منا الإعتماد على المنطق الإستنباطي من خلال العودة إلى الأفكار والأدبيات والرؤى النظرية المتعلقة بموضوعي الإدارة الإلكترونية وفعالية الإتصال في المؤسسة ليتم إختيار ما يخدم البحث منها، وتوظيفها قصد معالجة البيانات التي يتم جمعها من مجتمع البحث وتحليلها وتصنيفها ومن ثمة محاولة إستخلاص نتائج ليتم تعميمها على مختلف أعضاء مؤسسة إتصالات الجزائر - ميدان البحث -.

وتدخل هذه الدراسة ضمن دراسات العلاقات السببية التي لا تقف عند مجرد كشف الإرتباط بين متغيرات الدراسة بل تتعداه إلى الكشف عن مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر، قد إعتدنا منهج المسح كمنهج للدراسة وذلك لما يتيح من إمكانية جمع البيانات من مجتمع بحث واسع ويساعد في الكشف على التأثير الموجود بين متغير الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعاده وعناصره المشكلة له من جهة وفعالية الإتصال بصفقتها المتغير التابع في هذه الدراسة من جهة ثانية، ويسمح بوصفها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الذي يسمح لنا باستخدام مجموعة من العلاقات الرياضية الإستدلالية في معالجة وتحليل مختلف المعطيات والبيانات التي يتم جمعها من خلال هذه الدراسة مع الكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية الموجودة بين متغيرات الدراسة.

ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بإستخدام جملة من الأدوات البحثية المساعدة على تحقيق أهداف الدراسة، فزيادة على إستخدام أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة من مفردات مجتمع البحث (مؤسسة إتصالات الجزائر)، فقد إعتدنا كذلك على البحث التوثيقي الذي سمح لنا بالوصول إلى مختلف الإحصائيات والبيانات التي تخدم الدراسة عن طريق مراجعة وإستغلال ما أتيح من كتب ودراسات علمية متعلقة بموضوع البحث على مستوى مختلف المكتبات، إلى جانب الإعتماد وبشكل كبير على شبكة الإنترنت والمكتبات الإلكترونية للوصول والحصول على مختلف الكتب والرسائل الجامعية والمجلات

العلمية والأبحاث والدراسات ذات العلاقة بموضوع بحثنا إلى جانب بعض الإحصائيات التي تم توظيفها بما يخدم أهداف الدراسة، وإلى جانب كل ذلك إعتدنا وفي سياق محدود على الملاحظة الأولية الناتجة عن معايشتنا لمجتمع البحث.

ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث المتمثل في موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف الثابت فإن القيام بمسح شامل لكل مفردات المجتمع الأصلي يعتبر أمرا في غاية الصعوبة وذلك لارتفاع عدد أفراد مجتمع البحث من جهة، ولضعف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للبحث من جهة ثانية، ولذلك تقرر الإعتماد على استخدام المسح بالعينة، عن طريق إختيار عينة عرضية يمثل أفرادها عمال مؤسسة إتصالات الجزائر الذين إستطاع الباحث الوصول إليهم وقاموا بالإجابة على أداة الإستمارة الإستبائية للدراسة وقد بلغ عدد مفردات العينة النهائية التي شملتها الدراسة فعليا 349 مفردة.

وبغية الإلمام بمختلف جوانب موضوع البحث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين أساسيين يشتمل كل واحد منهما على ثلاثة فصول وذلك سعيا منا للاهتمام بمختلف الجوانب النظرية والعملية للبحث، حيث خصصنا الباب الأول لتناول وعرض البناء النظري للإدارة الإلكترونية وفعالية إتصال المؤسسة، وحتى يكون الفصل الأول من هذا الباب بمثابة مدخل للبحث تم تخصيصه للحديث عن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد مفهوم كل من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، ثم أبرزنا التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية وحددنا أهم الدوافع والأسباب الداعية للتحويل إلى هذا النموذج الجديد في العمل مع تبيان أهمية الإدارة الإلكترونية وإبراز علاقتها بمختلف المفاهيم القريبة منها، لنفرد بعد ذلك الفصل الثاني للحديث عن العناصر الرئيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في أجهزة ومعدات الحاسب الآلي والتكنولوجيات المادية المساعدة على التحويل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية، وبرمجيات وأنظمة المعلومات، وشبكات الإتصال الإلكترونية، بالإضافة إلى الموارد البشرية المكلفة بتصميم وتسيير وإستغلال منظومة الإدارة الإلكترونية وهذا لكون أن عناصر الإدارة الإلكترونية هي أبعاد المتغير الرئيسي والمستقل لهذا البحث.

ليخصص الفصل الثالث من هذا الباب لتقديم البناء النظري للمتغير التابع لهذا البحث وذلك من خلال تناول موضوع إتصال المؤسسة وإبراز مفهومه وأنواعه المختلفة

وصولاً إلى الحديث عن فعاليته وشروط تحقيقها والمنافع التي تعود بها فعالية إتصال المؤسسة على العمل المؤسساتي.

أما الباب الثاني من هذه الدراسة فخصص لعرض وتناول الجانب المنهجي والميداني للبحث حيث أفرد الفصل الأول منه لتقديم عرضاً عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر عن طريق إبراز البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر مع الإشارة إلى الإستراتيجية المتبعة من قبل الدولة الجزائرية للتحويل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية والإنجازات المحققة في هذا المجال قبل أن نصل في نهايته إلى تقديم بعض المبادرات والنماذج القطاعية الرامية لتحقيق هذا التحول.

وبعد التعرف على البيئة التي ستجرى فيها الدراسة نتناول في الفصل الثاني من هذا الباب الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة بغية الإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة، قبل أن نفرد الفصل الأخير لعرض وتحليل النتائج الجزئية والعامّة للبحث مع إبراز طبيعة التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة.

الباب الأول: البناء النظري للإدارة الإلكترونية وفعالية إتصال المؤسسة

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

تمهيد.

1- مفهوم الإدارة التقليدية.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي.

3- دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

4- خصائص الإدارة الإلكترونية وأهميتها.

5- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمفاهيم القريبة منها.

خلاصة.

تمهيد:

نقلت التطورات التكنولوجية المتتالية الممارسات الإدارية من الأسلوب التقليدي البسيط القائم على الجهد الإنساني وما يصاحبه من مشاكل ومعوقات إلى نمط جديد عرف بالإدارة الإلكترونية القائمة على توظيف مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في العملية الإدارية، ورغم حداثة هذا المفهوم -الإدارة الإلكترونية- غير أنه أثار إشكاليات عديدة ونقاشات واسعة إبتداءً من تحديد المعنى المراد به ومدى أهميته للمنظمات والمجتمعات عموماً، إلى جانب التساؤل الكبير عن ما إذا كانت الإدارة الإلكترونية شكلاً من أشكال التكنولوجيا أم هي أسلوب إداري جديد له من الخصائص والسمات ما يميزه عن غيره، وإلى جانب كل ذلك تم ربط الإدارة الإلكترونية بمجموعة واسعة من المفاهيم القريبة منه وأثير نقاش واسع حول شمولية أي منها للآخر...، وعليه سنعمل من خلال هذا الفصل على إثارة كل هذه الأفكار وذلك من خلال تحديد مفهوم الإدارة التقليدية في البداية ومن ثمة نحاول تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشير إلى تطورها التاريخي، ثم ننتقل إلى إبراز مختلف العوامل المشجعة على الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ونبين فيما بعد خصائصها وأهميتها على المستوى المؤسسي والقومي، لنتطرق في الأخير إلى علاقة الإدارة الإلكترونية بغيرها من المفاهيم القريبة منها كالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

1- مفهوم الإدارة التقليدية:

تشق كلمة إدارة لغة من الفعل الثلاثي دار ومنه أدار أي جعل الشيء يدور ويتحرك، كما يعني الإشراف على أمر ما والقيام عليه وتسييره وتحريكه وتوجيهه إلى وجهة معينة، ويعني أيضا العناية بالشيء وخدمته، والتحكم فيه وقيادته، وهو في هذا السياق يلتقي بمعنى الإدارة في اللغة الأجنبية (administration) وفعلها administrer أو to administrate بمعنى "أدار" والمشتق من أصلها اللاتيني في كلمة من مقطعين Ad - Minstrare (to serve) وتعني "خدم" أو خدمة الغير وعليه تعني "الإدارة" في اللغتين العربية والأجنبية القيام على شيء أو شخص ما خدمته والعناية به، وكذا معنى تقديم العون والرعاية للغير¹.

أما من الناحية الاصطلاحية فعلى الرغم من أن الفكر أو السلوك الإداري موجود لدى الإنسان منذ القدم غير أن المعنى الاصطلاحي للإدارة كان ولا يزال محل جدل علمي ومناقشات وتجادبات بين مختلف المفكرين والمنظرين على اختلاف مشاربهم وميولاتهم العلمية، ويرجع هذا الاختلاف الواسع إلى تعدد المدارس الإدارية وكذا الباحثين والمفكرين الذين حاولوا التنظير في مجال الإدارة، بالإضافة إلى ذلك فإن مصطلح الإدارة هو محل استعمال في العلوم والعلاقات الاجتماعية والإنسانية الأمر الذي يجعله مصطلحا واسع الاستعمال يتسم عموما بعدم التحديد، ونكاد لا نجد تعريفا واحدا متفقا عليه لمصطلح الإدارة بين من يرى أن الإدارة علما ومن يراها فنا، وبين من ينظر إليها كفكر ومن ينظر إليها كنشاط وممارسة، وعليه سنحاول فيما يأتي استعراض مجموعة من التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم الإدارة لنخلص في النهاية إلى تعريف استنتاجي.

لقد عرف (Fredrick Taylor) الإدارة على أنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق"²، ويتبين من خلال هذا التعريف أن (Taylor) قد ركز على عنصرين رئيسيين عند تعريفه للإدارة، أولهما أن الإدارة عبارة عن

¹ إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1993، ص 26.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الأولى، ص 13.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

مجموعة من الأعمال ينبغي أن يقوم بها أشخاص آخرون شريطة تحديد هدف واضح ينبغي بلوغه، والعنصر الثاني هو أن الكفاءة ضرورية في أداء هذه الأعمال.

أما (Henri Fayol) فيعرف الإدارة بناءً على وظيفة ومهمة المدير حيث يرى أن الإدارة هي "أن تتنبأ، تخطط، تنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"¹، ويتضح من خلال هذا التعريف أن (Fayol) يلخص مفهوم الإدارة في مختلف الوظائف التي ينبغي للمدير القيام بها.

وفي نفس السياق يعرف (Leonard D White) الإدارة على أنها "فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهداف"²، ويتبين من خلال هذا التعريف أنه يتفق وإلى حد ما مع نظرة (Henri Fayol) للإدارة إذ يعتبرها من الوظائف التي ينبغي إنجازها.

بينما يرى (Livingstone) أن الإدارة هي "وسيلة الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب وبالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة"³، ويتضح من خلال هذا التعريف أن (Livingstone) يؤكد على أن الإدارة تتمثل في وجود هدف محدد ينبغي تحقيقه بأفضل الوسائل وفي الوقت المناسب.

ويضيف (Jones) أن الإدارة تعني "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل ويتبين من خلال هذا التعريف أن (Jones) ينظر للإدارة خدمة ممكنة للمجتمع"⁴، على أنها فن وبالإضافة إلى كونها تهدف لتقديم خدمة ما للمجتمع فينبغي أيضا أن تضمن سعادة رب العمل والعمال على حد سواء.

كما يقدم الباحث (طارق طه) تعريفا للإدارة على أنها "عملية تنسيق وتكامل أنشطة منظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف

¹ درار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليزورت للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 61.

² Joseph M. Bessette, *Toward a More Perfect Union: Writings of Herbert J. Storing*, American Enterprise Institute, Washington, 1995, p330.

³ علي عبد الحميد عيده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 17.

⁴ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004م، ص 34.

الأساسية كالتخطيط والتنظيم الرقابة والقيادة...¹، ويتبين من خلال هذا التعريف أن (طارق طه) يركز على إيجاد التكامل في أداء أنشطة المنظمة من خلال القيام بمجموعة من الوظائف وهي التي تشكل جوهر الإدارة.

ويعرف (العفيفي) الإدارة على أنها تمثل "نشاط إنساني هادف يقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة للتوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة"².

ويتفق معه (الحبيش) بقوله أن الإدارة تمثل "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية وتوفر لها الإمكانيات المادية اللازمة بهدف تنفيذ الأهداف العامة بأكبر كفاية إنتاجية وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة"³.

وفي ذات السياق نجد الباحث (ثابت عبد الرحمن إدريس) يعرف الإدارة على أنها "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"⁴، ومن خلال هذا التعريف تبرز أهمية العنصر البشري في أداء مختلف وظائف الإدارة وعليه فإن تعريف الإدارة حسب (ثابت عبد الرحمن إدريس) ينبغي أن يشمل العنصر الإنساني الذي يعمل على تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

إن التدقيق في التعاريف المقدمة ومحاولة تحليلها ومقارنتها تقودنا إلى استخلاص مجموعة من النقاط الأساسية التي تركز عليها الإدارة والتي بتكاملها يمكننا تقديم تعريف محدد لمفهوم الإدارة، هذه النقاط نوجزها في ما يلي:

- الإدارة نشاط إنساني منظم.
- تقوم الإدارة على نشاط مجموعة من الأفراد.
- تركز الإدارة على استغلال مختلف الموارد المتاحة سواءً البشرية أو المادية.

¹ طارق طه، الإدارة منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص ص 29-30.

² صديق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مكتبة الخريجي، الرياض، 1990، ص 77.

³ فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 15.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 161.

- تقوم الإدارة على القيام بمجموعة من الوظائف المتكاملة والمترابطة في ما بينها.
 - تهدف الإدارة دائما إلى بلوغ غايات محددة.
 - تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.
- وبناءً على كل ما تقدم نخلص إلى القول أن الإدارة تعبر عن نشاط إنساني منظم وموجه يقوم على التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين مختلف جهودات أفراد المنظمة بغية تحقيق هدف محدد عن طريق القيام بمجموعة من الوظائف المنسقة والمتكاملة في ما بينها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة، وذلك من أجل استغلال كل الموارد والإمكانيات المتاحة لبلوغ أعلى درجات الكفاءة والفعالية المرجوة.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي:

2-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لقد أحدثت الثورة التكنولوجية التي عرفها العالم تأثيرات عميقة في مختلف المفاهيم والممارسات التي كانت سائدة في وقت سابق، ولم يبق هذا التأثير محصورا في تلك المفاهيم والممارسات المرتبطة بالعلوم البحتة بل امتد ليشمل مختلف العلوم والمجالات، والإدارة واحدة من بين العلوم التي مسها هذا التغيير فمع توجه العالم إلى عصر تكنولوجيات المعلومات والاتصال برزت العديد من المفاهيم والممارسات الجديدة، ولعل مفهوم الإدارة الإلكترونية واحد من المفاهيم الأساسية التي ظهرت في السنوات الأخيرة وانتشرت بشكل واسع، إن لم نقل هي المفهوم الأساسي الذي يتضمن في طياته بقية المفاهيم والممارسات المستحدثة، وحتى نستطيع الإلمام بمختلف وجهات النظر والرؤى التي قدمت لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية سنستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون والهيئات والمنظمات الدولية بالإضافة إلى ممارسي الإدارة عبر مختلف أنحاء العالم.

لقد اعتبر (Gilder) الإدارة الإلكترونية بمثابة نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة إلكترونية ومتكاملة على الخط المباشر إلى المواطنين ومنظمات الأعمال بحيث تقدم قيمة حقيقية مضافة يشعر بها المنتفعون منها وتسهم في إيجاد علاقات

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تفاعلية مع المواطنين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم¹، وأهم ما يركز عليه (Gilder) من خلال هذا التعريف هو الطابع التفاعلي الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية للمواطنين والمؤسسات على حد سواء، وذلك مقارنة بما تتميز به الممارسات الإدارية التقليدية. فيما يعرف (Patrick Johnson) الإدارة الإلكترونية على أنها "تمثل عملية إنتاج المعلومات وتوزيعها وتقديم الخدمات الإلكترونية خلال 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع، وبطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين ورجال الأعمال"²، ويبدو من خلال هذا التعريف أن (Johnson) ركز على استمرارية تقديم الخدمة طيلة ساعات اليوم وعلى مدار الأسبوع عند تعريفه للإدارة الإلكترونية.

أما (Bird et Al) فيعرفان الإدارة الإلكترونية على أنها مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة أعمال المنظمة تعمل من خلال مجموعة من الإجراءات الفنية والنظم المبرمجة والتقنيات الفائقة مع تلاحم قواعد المعرفة وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة تتفاعل في ما بين بعضها البعض لتحقيق نتائج أو أهداف أو متطلبات أو مخرجات بكفاءة عالية وذلك من خلال ما يعرف بالمنظمة الافتراضية والتي تعمل تحت إدارة غير مرئية³، وهي بذلك تعني العمل من أجل بلوغ أعلى درجات الجودة باستخدام تكنولوجيات المعلومات والبنية التحتية لأنظمة الاتصالات من قبل مختلف المتعاملين الذين يتاح لهم إمكانية التواصل والتفاعل في ما بينهم بما يسمح بالحصول وأداء كل الخدمات المطلوبة والقيام بإنجاز وإنهاء مختلف الأعمال المشتركة بكل سهولة ويسر عن طريق تبادل وتقاسم المعلومات الضرورية لإتمام كل ذلك بما يسمح في

¹ خالصة بنت ناصر بن محمد الهنائي، واقع توظيف البوابة التعليمية الإلكترونية في الإدارة المدرسية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، عمان، السنة الجامعية 2010-2011 ص29.

² Johnson Patrick, an analysis of three strategic criteria to guide policy development in E-Government : a bibliographic essay, virginia

³ Bird, A., Et Al, Netocracy: the New Power Elite and the after Capitalism, Pearson Education – Harlow: London, 2002.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

النهاية للمستفيدين بالحصول على خدمات متميزة وفريدة وذات قيمة مضافة مقارنة بتلك التي كانت تقدمها منظومة الإدارة التقليدية.

كما قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بدراسة تحت عنوان الإدارة الإلكترونية كحتمية في سنة 2004 قدمت من خلالها تعريفا للإدارة الإلكترونية على أنها "استخدام لتكنولوجيات المعلومات والاتصال ولاسيما شبكة الانترنت كأداة لإيجاد إدارة بأفضل جودة ممكنة"¹.

أما البنك العالمي فاعتبر الإدارة الإلكترونية مفهوما مرادفا للحكومة الإلكترونية وركز على المزايا التي يمكن أن تقدمها للمنظمات والحكومات والمجتمع ككل بغض النظر عن بنيتها التكنولوجية، ولذلك فقد عرفها على أنها عبارة عن "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه للمواطنين ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد"².

وفي نفس السياق نجد التعريف الذي قدمته منظمة الأمم المتحدة للإدارة الإلكترونية والذي ترى من خلاله أن الإدارة الإلكترونية تعبر عن استخدام الإدارات المختلفة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من أجل تغيير وتحسين علاقاتها الداخلية التي تربط بين مصالحها وعلاقاتها الخارجية التي تربطها بالمستخدمين في إطار عملية التحول"³، وأهم ما يركز عليه هذا التعريف هو التأكيد على أهمية التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين علاقة المنظمات بباقي شركائها والمستفيدين من خدماتها.

أما منظمة التربية والعلوم والثقافة اليونيسكو (UNESCO) فعرفت الإدارة الإلكترونية بكونها عملية استخدام القطاع العام لتكنولوجيات المعلومات والاتصال بغية تحسين توفير

¹ OCDE, *L'administration électronique: un impératif*, Éditions OCDE, Paris, 2004, pp 25-26

² مختار حماد ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص6.

³ Chawki gaddes, *L'administration électronique et la diffusion des données publiques*, Droits et culture, Mélanges en l'honneur du Doyen Yadh BEN ACHOUR, Centre de publication universitaire, tunis, 2008, p 796.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

وتقديم المعلومات وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرار وجعل الحكومة أكثر شفافية ومسؤولية وفعالية¹، ويتضح من خلال هذا التعريف أن منظمة اليونيسكو وإلى جانب كونها تنظر للإدارة الإلكترونية بشكل مرادف للحكومة الإلكترونية، فإنها تركز من خلال التعريف المقدم على المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمنظمات المختلفة ولاسيما تلك المتعلقة بإصلاح وترقية الخدمات العمومية المقدمة من قبل القطاع الحكومي.

ونجد الباحث (St Amant) يقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية يقترب كثيرا من ذلك الذي وضعته منظمة الأمم المتحدة حيث يعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تمثل كل الأنشطة الإدارية التي تسعى إلى تطوير وتحسين مجموع العمليات الإدارية الداخلية والخارجية للحكومة².

ويرى الباحث (Di Maio) أن الإدارة الإلكترونية تتلخص في كونها عبارة عن استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال من أجل تحسين خدمات الدولة³، وهو بذلك يؤكد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات ومخرجات المؤسسات الحكومية والخاصة بما يلبي احتياجات كافة أفراد المجتمع.

ويضيف على ذلك (Olivier Glassey) بالقول أن الإدارة الإلكترونية هي "كل الاتصالات والعلاقات المعتمدة على شبكة الانترنت من أجل ربط الأفراد أو المؤسسات بأجهزة الدولة على مختلف مستوياتها"⁴.

وفي مقابل ذلك ذهب بعض الباحثين إلى التركيز على المزايا التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للمنظمات والمستخدمين عند محاولة تعريفهم لها فنجد الباحثين (Matei and Lancu) يعرفان الإدارة الإلكترونية بكونها تمثل تلك الخدمات المقدمة للجمهور مع إتاحة إمكانية

¹ Mamadou ndiaye, **e-gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques**, thèse du doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Michel de Montaigne bordeaux 3, 2006, p 139.

² Soumaya intissar ben dhaou, **les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens**, thèse du doctorat en administration des affaires, université de Québec à Montréal, 2001, p 23.

³ Olivier glassey, **modélisation et implantation d'un guichet virtuel pour les administrations publiques**, thèse du doctorat en informatique de gestion, université de Lausanne, 2002, P 14

⁴ Ibid, p 14.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

الوصول المباشر إليها في أسرع وقت وبأحسن طريقة¹، و يعطي الباحثين من خلال هذا التعريف قيمة أكبر لطبيعة الخدمات المنتظرة من تطبيق الإدارة الإلكترونية وطريقة تقديمها مقارنة بالتكنولوجيا المعتمدة في التطبيق.

ويتفق معهما الباحث (Sauret) في هذا الاتجاه حيث يعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تمثل "حصول المستخدمين على أعلى درجات التفاعل مع الإدارة على أن يتم ذلك بأقل تكلفة وأحسن جودة"².

وفي نفس السياق يقول الباحث (Zhiyaun Fang) أن "الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على تقديم الخدمات للمواطنين عبر الانترنت فحسب بل تتسع لتشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية والخارجية للحكومات والإدارات من خلال إتباع القنوات الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان وزمان من دون أي تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص³، وأهم ما ركز عليه (Fang) من خلال هذا التعريف هو إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق المساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية في أي وقت ومن أي مكان.

ويعتبر التعريف الذي أورده (Pierre De La Coste) موسعا وأكثر تركيزا على مخرجات الإدارة الإلكترونية حيث تعرف حسبه بكونها "فضاء واسع يتيح تحرير الطاقات والمهارات داخل الإدارة من أجل تقديم خدمة عمومية أكثر فاعلية بما يلبي احتياجات ومتطلبات المواطنين"⁴.

¹ Iqbal Abeid AlShammari, **High school principals attitudes toward the implementation of E-Administration in KUWAIT's public schools**, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Indiana State University, 2010, p 22.

² J Sauret, **Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique**, revue Française d'administration publique, 2(110) , novembre 16, 2011, p281.

³ Zhiyuan fang ,**E_ Government in Digital era : Concept, practice, and Development** ,International Journal of the Internet and Management, vol.1.,no , 2, 2002, p 3.

⁴ Pierre de la Coste, **L'hyper-République, l'administration électronique au service du citoyen**, éd Berger Levraut, Paris, 2003, p 5.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن مراجعة الأدبيات العربية المرتبطة بموضوع الإدارة الإلكترونية تقدم لنا جملة من التعاريف المختلفة التي حاول من خلالها المفكرين والباحثين توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وإن لم تخرج في مجملها عن سياق التعاريف السابقة إذ مثل استخدام التكنولوجيات وانعكاساتها على العملية الإدارية والمجتمع العناصر الرئيسة في أغلب التعاريف المقدمة، فنجد مثلا (نجم عبود نجم) يعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "العملية الإدارية القائمة على مميزات الانترنت وشبكات الأعمال الإلكترونية في التخطيط والتوجيه والرقابة على موارد المؤسسة وقدراتها الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها"¹، ونجد (نجم) يؤكد من خلال هذا التعريف على دور الشبكات الإلكترونية على اختلافها في أداء الوظائف الإدارية في المنظمات المعاصرة ويعتبرها الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية.

أما (أحمد غنيم) فعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال وإسراع هذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء"²، وهو بذلك يحصر مفهوم الإدارة الإلكترونية وإلى حد بعيد في استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

بينما يركز (عبد الله سليمان العمار) على عناصر منظومة الإدارة الإلكترونية عند قيامه بتعريفها حيث يقول أن الإدارة الإلكترونية هي "عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري في أسرع وقت وبأقل التكاليف وذلك من خلال الاستعانة بشبكات الحاسب الآلي"³.

وقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية أيضا على أنها "إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية إذ أنها تمثل تحولا كبيرا في العمل يشمل مختلف الأنشطة الحياتية للدولة، البشرية منها والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطوير الداخلي

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004 م، ص 127 .

² أحمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2003، ص 30.

³ عبد الله سليمان العمار، الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 191.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

لها بهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً¹، وهذا التعريف يعطي قيمة أكبر لعصرنة الإدارة وتطوير الأداء والمخرجات المنتظرة من تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك على حساب التكنولوجيا المعتمدة في التطبيق.

بينما يقدم (خالد ممدوح إبراهيم) تعريفاً آخرًا للإدارة الإلكترونية يركز من خلاله كثيراً على البعد التكنولوجي في العمل فيعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة التقليدية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التطور التكنولوجي، وهي تطوير للبنى المعلوماتية للمؤسسة وتطبيقها يكون مقتصرًا في حدود المنظمة².

وفي نفس هذا السياق يرى (السالمي والسالمي) أن الإدارة الإلكترونية هي "عملية مكننة جميع المهام والنشاطات الإدارية للمؤسسة بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة المتمثلة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين مع أداء سريع ودقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط بالحكومة الإلكترونية لاحقاً"³، وأهم ما يتبين من خلال هذا التعريف أنه يشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل الخطوة الأولى للانتقال إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية، إذ يؤكد الباحثان على أنه ومن دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات والمنظمات فإنه يتعذر إقامة حكومة إلكترونية حقيقية وفعالة.

وفي مقابل ذلك يميل (عبد الفتاح البيومي حجازي) إلى النظر للإدارة الإلكترونية كمصطلح مرادف للحكومة الإلكترونية ويعرفها على أنها تتمثل في "قيام الجهاز الإداري في الدولة باستخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيات المعلومات الرقمية بغية تحقيق سرعة إنجاز

¹ أحمد علي صالح، عادل حرحوش المبرجي، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص14.

² خالد ممدوح إبراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص63.

³ علاء عبد الرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، الطبعة الأولى ص 235.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة وقضاء مصالح المواطنين بشيء من الشفافية والوضوح الإداري"¹.

ويقترّب التعريف السابق من رؤية (بشير عباس العلق) للإدارة الإلكترونية والذي عرفها على أنها "استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الانترنت المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيلها وخدمة المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والقطاعات الحكومية الأخرى بشفافية عالية"²، ويلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن كل من (الحجازي) و(العلق) يركزان بشكل أكبر على البعد الوظيفي للإدارة الإلكترونية ويجعلان منه العنصر الرئيس في تعريفهما للإدارة الإلكترونية على الرغم من أنهما يؤكدان على أن بلوغ الغايات المرجوة من الإدارة الإلكترونية الحديثة مرتبط باستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.

وبناءً على ما تقدم يتبين لنا أنه ورغم حداثة مفهوم الإدارة الإلكترونية وبداية استخدامه في السنوات القليلة الماضية وربما في خلال العقدين الأخيرين فقط غير أنه قد حظي باهتمام كبير من قبل مختلف الباحثين والمفكرين وممارسي الإدارة أنفسهم حتى بات يصعب حصره اليوم، بل ولا يمكن تقديم تعريف واحد ومحدد يوضح هذا المفهوم في الوقت الحاضر، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب ولعل علاقة مفهوم الإدارة الإلكترونية بباقي المفاهيم القريبة منه تشكل إحدى العوامل الرئيسية التي جعلت من قائمة التعاريف المقدمة لتوضيحه جد واسعة وخاصة أن بعض الباحثين يعتبرون مفهوم الإدارة الإلكترونية مرادفاً للمفاهيم القريبة منه، كما أن هذا الإشكال يعود وفي جزء منه إلى ترجمة المصطلح نفسه من لغة إلى أخرى فمصطلح الإدارة الإلكترونية يعبر عنه في اللغة الفرنسية ب (administration électronique) بينما في اللغة الإنجليزية يطلق لفظ (electronic government) للتعبير عن مفهوم الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في نفس

¹ عبد الفتاح بيومي الحجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية: التنظيم، البناء، الأهداف المعوقات-الحلول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، الطبعة الأولى، ص ص 151-152.

² بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2004، ص 256.

الوقت¹، وهو ما جعل عديد الباحثين يذهبون إلى القول بأن مصطلح الإدارة الإلكترونية (administration électronique) هو مرادف لمجموعة من المصطلحات الأخرى كالحكومة الإلكترونية (e-gouvernement, gouvernement électronique) والإدارة عبر الخط (administration en ligne) والإدارة عن بعد (administration à distance) والخدمات العامة عن بعد (téléservices publics)، والإدارة الرقمية (administration numérique)....، إلى غيرها من المصطلحات²، وإلى جانب كل ذلك فإن موضوع الإدارة الإلكترونية يعد واحدا من المواضيع متعددة التخصصات والتي تحظى باهتمام الباحثين في مجموعة من التخصصات المختلفة كالعلوم السياسية ونظريات التنظيم ومجال الإعلام الآلي ونظم المعلومات، وكذا الأبحاث المرتبطة بمجال الإدارة العامة³.

كما يتبين لنا من مجمل التعاريف المقدمة سابقا أن جل المحاولات والجهود المبذولة من قبل الباحثين لتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية ارتبطت ببعدين أساسيين وهما البعد التكنولوجي الذي يرى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام للتكنولوجيات الحديثة، والبعد الوظيفي الذي يركز أكثر على السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي يصاحب تطبيق الإدارة الإلكترونية، وربما كل التعاريف لم تخرج عن هذا التحليل ويؤكد لنا ذلك الباحث (شوقي قادس) بقوله أن تعريف الإدارة الإلكترونية يتلخص في عنصرين أساسيين أولهما هو استخدام الإدارة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال بشقيها المادي والبرمجي، أما العنصر الثاني فهو الهدف المنشود من هذا الاستخدام والمتمثل في السعي لإصلاح الإدارة وجعلها قادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين المستخدمين لها مما يجعلها أكثر كفاءة وشفافية وأكثر سرعة على وجه الخصوص⁴.

ولذلك تقول الباحثة (سمية بن دحو) أن الأبحاث المرتبطة بمفهوم الإدارة الإلكترونية

¹ Pierre de la Coste, op cit, p 14.

² José formaz, l'impact organisationnel de l'informatisation des administrations publiques suisses le cas du registre de l'état civil, thèse de doctorat en administration publique, université de Lausanne, 2013, p 27.

³ Soumaya Intissar ben dhaou, op cit, p 22.

⁴ Chawki gaddes, op cit, p 797.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

انقسمت في اتجاهين أساسيين هما الاتجاه التكنولوجي والاتجاه التنظيمي والاجتماعي، وتقدم الجدول التالي للتمييز بين هذين الاتجاهين¹.

الجدول رقم (01) يوضح اتجاهات أبحاث الإدارة الإلكترونية.

الاتجاه الاجتماعي والتنظيمي		الاتجاه التكنولوجي	
الاتجاه التنظيمي	الاتجاه الاجتماعي		
<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا هي المتغير التابع للخيارات التنظيمية. - المنظمات تتحكم وتشكل مسارات التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسليط الضوء على دور المتغيرات الاجتماعية. - تأثير العوامل الاجتماعية، السياسية والثقافية على الابتكار، التكنولوجيا والتغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكنولوجيات المعلومات والاتصال هي أسباب تغيير المنظمة. - تكنولوجيات المعلومات والاتصال كيان مستقل له قدرة التأثير على المجتمع ككل. 	مركز النقل
<ul style="list-style-type: none"> - التغييرات في العمليات والهيكل التنظيمي يساعد على تطور الإدارة الإلكترونية. - يتم التركيز على الإستراتيجية وتقديم الخدمات وإدارة التغيير وتطوير النظام. - تبني الإدارة الإلكترونية يتحدد بوجود أو غياب مجموعة من القدرات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> الآليات التنظيمية، السياسية والاجتماعية تمثل الركيزة الأساسية في تبني وتصميم واستخدام الإدارة الإلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> تكنولوجيات المعلومات والاتصال توضح وتشمل: - التغييرات في الحكومة وعلاقتها مع البيئة. - تغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية. - تغييرات في إدارة المنظمات العامة. - تغييرات إدارية من أجل تقديم خدمة بأحسن جودة وأقل تكلفة. - تغييرات كبيرة في البنية التكنولوجية للمنظمات العامة. - تكنولوجيات المعلومات والاتصال والإدارة الإلكترونية تؤثران على التعاون المشترك للمنظمات. - تتطور الإدارة الإلكترونية بتطور التكنولوجيا 	قدرة تعريف الإدارة الإلكترونية وتطورها عبر الزمن

المصدر : Soumaya intissar ben dhaou, op cit, p25

¹ Soumaya Intissar ben dhaou, op cit, p p 26-27.

هذا ويمكننا توضيح هذين الاتجاهين بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ-الاتجاه التكنولوجي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه (Fang، Pinho، Macedo، Chang، al، Roy، Devados...) ¹ أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال هي المحرك الرئيسي للتغيير الاجتماعي والمسؤولة على تسييره والتحكم فيه ويقول (Edge) في هذا الصدد "أن مسارات التغيير التكنولوجي لا مفر منها وبحكم طبيعتها فإنها تستلزم تغيرات اجتماعية خاصة"، وحسب الباحثين الذين يتبنون هذا الاتجاه فإن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا شكلا من أشكال التكنولوجيا وعليه فهي تعكس الاستخدام المتزايد والمكثف لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من قبل المنظمات المختلفة بهدف إحداث تأثير على مختلف مكونات المنظمة بما في ذلك الإدارة نفسها والهياكل وأنشطة المنظمة وأفرادها، والبنية التحتية التكنولوجية للمنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها وعلاقتها ببيئتها وغيرها من المنظمات بالإضافة إلى علاقة المنظمات العامة بالمواطنين ²، وقد تبنى هذا الاتجاه عدد كبير من الباحثين والمفكرين وراحوا يقدمون رؤيتهم للإدارة الإلكترونية على أنها لا تخرج عن كونها نوعا جديدا من التكنولوجيا وعبر (Robert Hargrove) عن ذلك بقوله "أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة للتكنولوجيا وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه فلسفة نهاية الإدارة التقليدية" ³.

ويقول (Peter Drucker) أن الإدارة الإلكترونية تنظر للمؤسسة كآلة تحل فيها التكنولوجيا محل الخيارات الإدارية والبرمجيات محل العاملين والتفاعل الإنساني والشبكات المفتوحة محل المواصفات الملكية والأهم أن لا يبق للإدارة أي دور ذو أهمية في ظل عملية التشبيك هذه ⁴، وعلى هذا الأساس قدم مجموعة من الباحثين تعريفهم للإدارة الإلكترونية من خلال إظهارها على أنها نموذج تكنولوجي متميز يحمل معه مزايا عديدة للمنظمات المختلفة مزايا لا يمكن تحقيقها من دون استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال وأن هذا الاستخدام هو المسؤول على نجاح المنظمات وبقائها، حتى قيل أن الحرف E والذي هو

¹ Ibid, p 27.

² Ibid, p 28.

³ روبرت هارجروف، الإدارة الرقمية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2002، ص 149.

⁴ بيتر دراكر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999، ص 150.

اختصار للفظ (électronique) يحمل سلطة سحرية عندما يتم ربطه بالمفاهيم المختلفة كالإدارة الإلكترونية e-administration¹، والحكومة الإلكترونية e-gouvernement، الأعمال الإلكترونية e-business، والتجارة الإلكترونية e-commerce... ويعطيها قيمة مضافة مقارنة بما هي عليه في طبيعتها التقليدية.

ب- الاتجاه التنظيمي والاجتماعي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه (Moon، Lenk و Traunmulle، Wimmer، Pardo، Meletski، Norris)² أن الإدارة هي الإدارة بالقوة والأهمية نفسها على الرغم من التغيرات العميقة وربما الجذرية في وظائف الإدارة إلا أنها تظل ضرورية في بعض جوانبها ومفيدة في جوانب أخرى من أجل ترشيد الأعمال الإلكترونية وقياسها وتحقيق متطلبات الكفاءة والفعالية المنتظرة منها³، ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا امتدادا للتطورات الإدارية التي سبقتها، غير أن تبني الإدارة الإلكترونية حسب عديد الباحثين لا يرتبط بتأثير وقوة التكنولوجيا نفسها، وإنما هو مرهون وإلى حد بعيد بوجود إرادة للتغيير على المستويين التنظيمي والاجتماعي، هذه الإرادة هي التي تعطي للتكنولوجيا الأهمية المرجوة منها.

ويؤكد الباحثون في هذا السياق أن وجود إرادة لتبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبط بتوفر مجموعة من المحددات التنظيمية والاجتماعية، وتتمثل المحددات التنظيمية في ضرورة تغيير القيادة والثقافة التنظيمية وفي النظرة إلى الابتكار والاستعداد لقبوله وتبنيه، مع العمل على القيام بمختلف الوظائف الإدارية بأحسن جودة ممكنة، أما أبرز المحددات الاجتماعية والتي ترتبط بشكل أكبر بالمجتمع ككل فتشمل المستوى الوطني للتعليم ومدى انتشار الأنترنت في المجتمع، والأنظمة والتشريعات القانونية المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى الإجراءات والإصلاحات السياسية المعتمدة من قبل الدولة من أجل عصنة وتطوير الإدارة العامة ناهيك عن مستوى الفجوة الرقمية والاجتماعية بين المجتمع

¹ Mamadou Ndiaye, op cit, p 127.

² Soumaya intissar ben dhaou, op cit, p 53.

³ موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 م، ص 30.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

وغيره من المجتمعات وداخل المجتمع نفسه¹، كل هذه المحددات وغيرها سواء كانت تنظيمية مرتبطة بالمنظمات الساعية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، أو كانت اجتماعية مرتبطة بالمجتمع في معناه الواسع هي العوامل الرئيسية لتبني وإقامة منظومة الإدارة الإلكترونية.

ويرى عديد الباحثين أنه لا يمكن الحديث عن الإدارة الإلكترونية من دون الإشارة إلى المحددات المذكورة أعلاه، وعليه فإن أي تعريف للإدارة الإلكترونية يجب أن لا يحصرها في بعدها التكنولوجي فقط وإنما ينبغي أن يعطي للسياق الاجتماعي والتنظيمي قيمة أكبر، ولذلك يقول (Roux Laëtitia) أن اصطلاح الإدارة الإلكترونية ينظر إليه في الغالب في سياق محدود ويعتبره البعض أحد المواضيع المرتبطة بعلم الإعلام الآلي غير أن الحقيقة معاكسة لذلك فالإدارة الإلكترونية أداة إستراتيجية هامة تسمح بتحديث المنظمات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين²، وفي ذات السياق يرى (Beauvais) أن "مصطلح الإدارة الإلكترونية لا يعبر عن إدارة بشكل إلكتروني وإنما يعني استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال من أجل عصنة خدمات الإدارة سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي"³.

وقد تبنى هذا الاتجاه مجموعة واسعة من الباحثين في تعريفهم للإدارة الإلكترونية فقال (Gérard Braun) أن "الإدارة الإلكترونية عبارة عن وسيلة لتحقيق الشفافية ومكافحة الفساد"⁴، كما عرفت الإدارة الإلكترونية أيضا على أنها تعبر عن استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة في عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال الخاصة حيث يمكن للإدارة أن تتحكم في العمل والموارد والإنفاق وتوفير الحاجيات الأساسية للمؤسسة⁵، إلى غير ذلك من التعاريف التي تم عرضها سابقا والتي تحاول النظر للإدارة الإلكترونية من منظور وظيفي يعطي للعامل الاجتماعي أو التنظيمي أهمية أكبر مقارنة بالتكنولوجيا نفسها.

¹ Soumaya intissar ben dhaou, op cit, p 57.

² Roux Laëtitia, *L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers*, *Informations sociales*, 2010/2 n° 158, p20.

³ Grégory beauvais, *téléservice public et service public*, thèse de doctorat en science juridique, université du droit et de la santé, lille, 2008, p 25.

⁴ Mamadou_Ndiaye, op cit, p 132.

⁵ عبد الله عوده الرواحنه، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورنج، مذكرة ماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 13.

وفي الأخير وقبل تلخيص كل ما سبق وتقديم تعريف للإدارة الإلكترونية يمكننا تبنيه من خلال هذه الدراسة تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك بعض الباحثين (Yang, Foutain ، Tennert و Schroeder ، Olphert و Damodaran¹) من يرون أنه يوجد اتجاه ثالث لتناول مفهوم الإدارة الإلكترونية وهو الاتجاه البنائي التكاملي الذي يحاول الجمع بين الاتجاهين السابقين ويجعل من البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي والتنظيمي معا عناصر أساسية في تعريفهم للإدارة الإلكترونية، وبغض النظر على هذا الجدل والنقاش فإننا نرى أنه يمكننا من خلال هذا البحث النظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها تعبر عن منظومة إدارية وتقنية متكاملة تقوم على استغلال المنظمة لمختلف معدات الحاسب الآلي وبرمجياته واستخدام مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية من قبل أعضائها بغية أداء كل الوظائف والأنشطة المنوطة بهم بأعلى درجات الجودة والكفاءة والفعالية بما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق كل أهدافها وتلبية مختلف احتياجات مستخدميها والمتعاملين معها، هذه المنظومة المتكاملة تفترض امتلاك المنظمة لمختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال بشقيها المادي والبرمجي والأهم من كل ذلك وجود كوادر بشرية مستعدة وقادرة على توظيف مثل هذه التكنولوجيات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2-2- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

قد يبدو للبعض أن الإدارة الإلكترونية بدأت مع اتساع استخدام الأنترنت وتوظيفها في المجالات التجارية وفتحها لعامة الناس في منتصف التسعينات من القرن الماضي، غير أن الواقع معاكس لذلك تماما، فحتى وإن كان مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث نسبيا ولم يعرف إلا في العقدين الأخيرين فقط، إلا أن إدخال التكنولوجيا إلى عالم الإدارة أقدم من ذلك بكثير، فظهور الإدارة الإلكترونية جاء كنتيجة لتطور موضوعي يمتد إلى منتصف القرن العشرين، حين اتجهت المنظمات المختلفة منذ نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي في السعي نحو الاستفادة من نظم الحاسوب في أنشطتها وأعمالها، حيث تبين

¹ Soumaya intissar ben dhaou, op cit, p 63.

للمنظمات والمؤسسات المختلفة أن استخدامها للحاسوب سيمكنها من الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد¹.

ويرى (السالمي) أن أتمتة المكاتب والاتجاه نحو استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة بدأت في سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على طابعها الكهربائية التي يتم ربطها بالحاسب الآلي والتي بدأت في تسويقها آنذاك وكان سبب إطلاق هذا المصطلح على طابعاتها هو لفت انتباه الإدارات إلى هذا الاختراع، غير أن البرهان على أهمية هذه الطابعة تأخر إلى غاية سنة 1964 عندما أنتجت جهازا جديدا أطلقت عليه مصطلح (MT/ST) أي الشريط الممغنط وجهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة موصولة بشريط ممغنط، وعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم الاحتفاظ بالكلمات على الشريط الممغنط ويصبح بالإمكان إعادة طباعة نفس الرسالة بعد استرجاعها من الشريط الممغنط مع القيام بتغيير اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وقد وفرت هذه الطابعة جهد ووقت كبيرين وخاصة عندما يتطلب الأمر إرسال نفس الرسالة إلى مجموعة واسعة من الأشخاص²، بل وقد بين هذا الاختراع بعض المزايا التي يمكن للتكنولوجيا أن تقدمها للإدارة.

وقد تزايد اعتماد الإدارات على الحاسوب ومختلف التكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة منذ ذلك الوقت، فاستخدمت في أول الأمر برامج حاسوبية في أغراض الإحصاء وفي إعداد ووضع موازنات الدول، غير أنه وخلال عقد السبعينات كان إعداد الموازنات باستخدام البرامج الحاسوبية يتم على أنظمة الحاسوب الرئيسي التابع للحكومة المركزية للولايات المتحدة الأمريكية فقط، لكن مع مجيء عقد الثمانينات وتطوير الجيل الرابع من أجهزة الحاسب الآلي المتميزة بصغر حجمها وقدرة أكبر على التخزين والمعالجة فقد بدأ إعداد الموازنات يتم على أجهزة الحاسوب المتطورة وعلى المستويات كافة حتى بالمرافق

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوردي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص 63-64.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 32.

المحلية الصغيرة¹، وازداد الاعتماد على أجهزة وبرمجيات الحاسوب في العمل الإداري منذ أواخر الثمانينات واتسع بشكل أكبر.

ففي منتصف الثمانينات أطلق مشروع القرى الإلكترونية في الدانمارك والذي كان يهدف إلى ربط القرى البعيدة بمراكز الإدارة العليا في البلد وهو المشروع الذي أشرف عليه الباحث (لارس **larse**) من "جامعة أودنيس" وسماه بمراكز الخدمة عن بعد، وحقق هذا المشروع نتائج جد فعالة²، وفي سنة 1993 قامت الحكومة الأمريكية رسمياً بإطلاق مشروع للإدارة الإلكترونية العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاء ذلك بعد ما تم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل بعض المؤسسات الأمريكية في أداء أعمالها حيث استخدمت إدارة الشرطة وإدارة الجمارك والبريد المركزي أجهزة الحاسوب وأنظمة المعلومات لتسريع وتحسين أداء مهامها، وقد قامت الحكومة الأمريكية من خلال مشروع الإدارة الإلكترونية بطرح العديد من الخدمات التي تتيح للمواطنين فرص الوصول السهل للمعلومات والخدمات الحكومية عبر شبكة الأنترنت فأنشأت موقع (firstgove.com) الذي يمكن المواطنين من الوصول واستكشاف كل الخدمات التي تقدمها الحكومة عبر الشبكة العنكبوتية مباشرة³.

وبعد الولايات المتحدة الأمريكية بادرت مجموعة من الدول الأخرى إلى إطلاق مشاريع لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالمملكة المتحدة، النمسا، كندا وهولندا، وتناولت المنظمات الدولية المختلفة موضوع الإدارة الإلكترونية بمزيد من الأهمية كمنظمة الثمانية (G8) والمجلس الأوروبي الذي أطلق مبادرة أوروبا الإلكترونية في اجتماعه الذي عقده بلشبونة سنة 2000 وهي المبادرة التي كان يركز من خلالها على إدارة الحكومة الإلكترونية عبر الأنترنت والتي توفر إمكانية الوصول السهل والسريع للخدمات والمعلومات عبر الخط المباشر لجميع المواطنين⁴.

¹ فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، الطبعة الثانية، ص 15.

² علاء الدين عبد الرحمن حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، مركز التخطيط الحضاري والإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، نوفمبر 2011، العدد 24، ص 2.

³ فهد بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص ص 20-21.

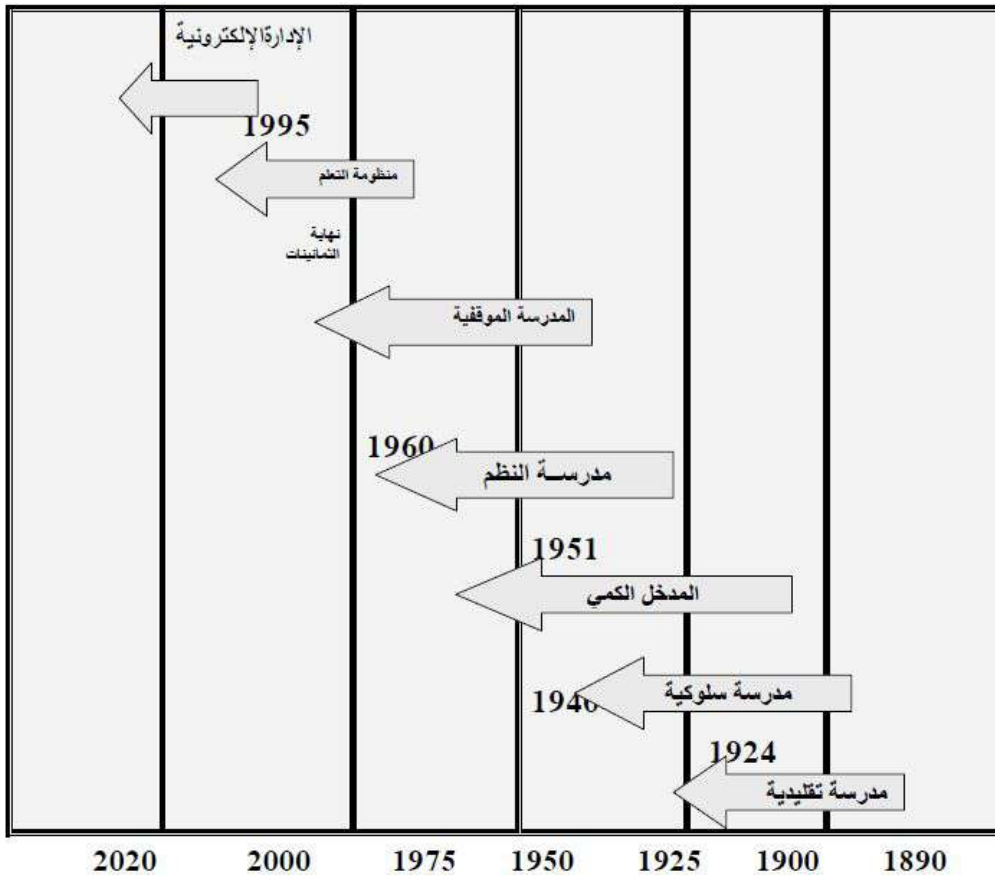
⁴ المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ويمكن الوقوف على مختلف أبعاد التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية والذي بدأ منذ منتصف القرن العشرين ولا يزال مستمرا إلى يومنا هذا من خلال أربعة مستويات رئيسية¹:

أولاً: الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: وقد حدد المختصون في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تزامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية فمدخل المنظمة المتعلمة في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية، هذا التطور يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تطور المدارس الإدارية.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129.

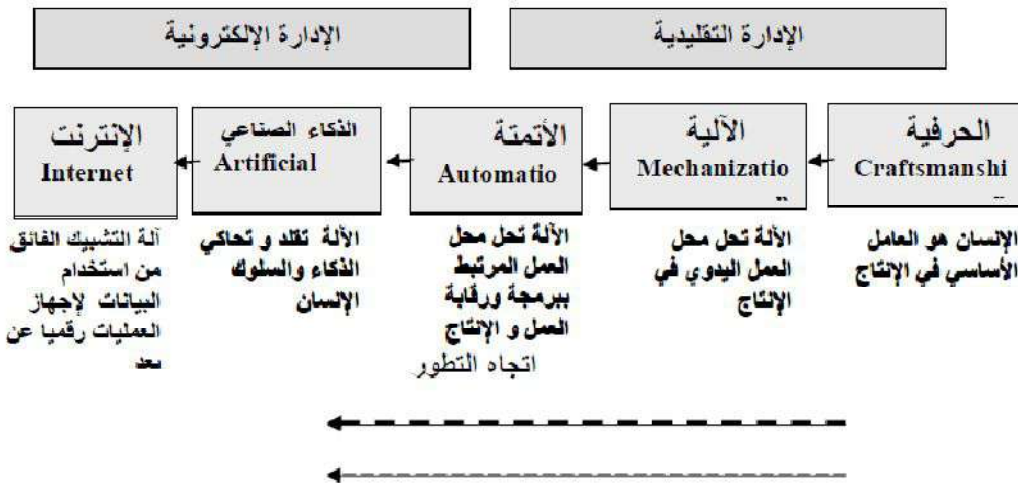
¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 128-131.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ثانياً: الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بادئ الأمر مقتصر على العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD/CAM) وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي (CAPP) لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة.

وتعتبر الأنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلات والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الأنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها بدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفات رقمياً وعن بعد، وحتى يمكننا توضيح التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية نعرض الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التطور التكنولوجي اتجاه الأنترنت والإدارة الإلكترونية.



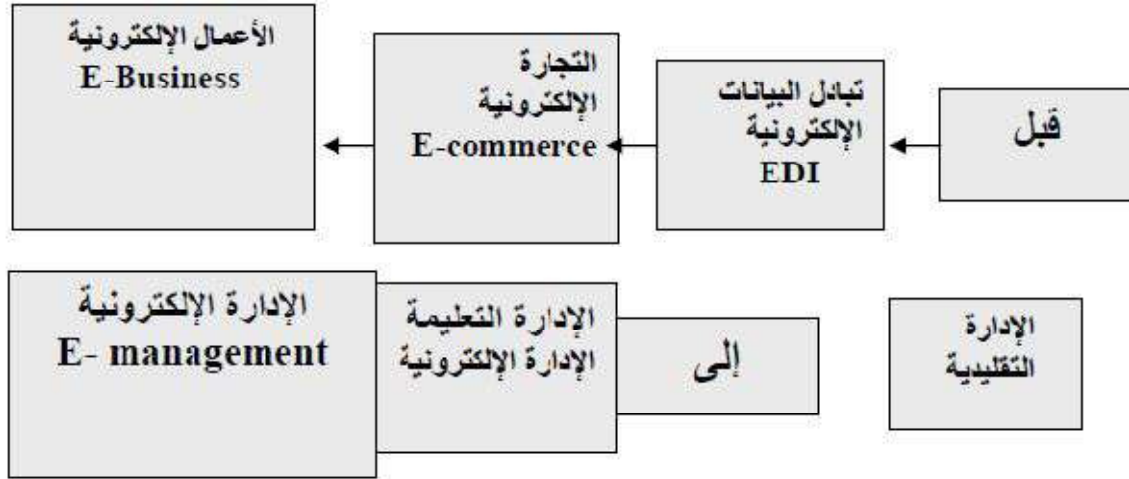
المصدر: نجم عبود نجم 2004، مرجع سابق ص 130.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور التبادل الإلكتروني للبيانات: إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للأنترنت، إلا أن هذا التبادل

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، بينما تبادل البيانات حاليا يتم من خلال الشبكات الداخلية للمؤسسات وشبكات الخارجية التي تغطي علاقاتها مع الموردين والزبائن ناهيك عن إمكانية التبادل الفوري عبر الويب مع جميع مستخدمي الأنترنت في العالم، وقصد توضيح هذا التطور نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق ص 131.

رابعا: الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: نظرت الإدارة في بداياتها إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي، حيث كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة، وفيما بعد نظرت الإدارة (وخاصة السلوكية) إلى التفاعل بنظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعمالين لخدمة أهداف المنظمة، ولكن المشكلة كانت في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن مع الأنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا، جغرافيا، فنيا وزمنيا، فالأنترنت يجعل التفاعل ممكنا الآن وفي كل مكان وبفعالية عالية وبالتالي يصبح التفاعل آليا، ومع ذلك فإن مشكلة التفاعل التي تظهر مع الأنترنت وشبكات الأعمال في الإدارة الإلكترونية هي أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه يجعل من غير الممكن التعامل معها إلا من خلال

البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة، وفي كل هذا فإن التفاعل الإنساني الذي كان هدفاً ولا زال، سرعان ما يتحول مع هذه البرمجيات إلى تفاعل آلي بمزاياه وعيوبه.

3- دواعي الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

لا تعتبر الإدارة الإلكترونية دربا من دروب الرفاهية، أو إحدى الكماليات وخياراً ثانوياً يمكن للمنظمات تبنيه أو التغاضي عنه، وإنما أصبحت الإدارة الإلكترونية اليوم مفتاحاً للبقاء وأساساً للتطور والنجاح، وذلك كنتيجة حتمية لسلسلة مترابطة من التراكمات التي مهدت لإطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية، فالحقيقة المؤكدة أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس مجرد إحلال لمصطلح مكان آخر، بل هو تحول عميق أملتته مجموعة واسعة من الدوافع والعوامل التي جعلت المنظمات تفكر في تبني مثل هكذا مشروع، فالإدارة الإلكترونية جاءت لتساعد المنظمات المختلفة على تحسين مخرجاتها وتمكنها من تلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمعات المحلية والعالمية إلى خدمات ومنتجات ذات جودة ونوعية أفضل من جهة، وتماشياً مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وما يمكن أن تقدمه للإدارات المختلفة من جهة أخرى، إلى غير ذلك من الدوافع والمسببات التي مهدت للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، وهي الدوافع التي يمكننا تناولها فيما يلي¹:

1 تسارع التقدم التقني والتكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات (العامة والخاصة على حد سواء) للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين نوعية الحياة الإنسانية، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة والرفاه الإنساني عموماً.

¹ نائل عبد الحفيظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 15، العدد 2، ص ص 267-276.

2 توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية:

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وثقافية وبيئية متكاملة، وقد عرفت على أنها تعني عملية الترابط المتزايد بين المجتمعات بما يجعل للأحداث التي تقع في مكان ما من العالم تأثيرا وانعكاسات متزايدة على الشعوب والمجتمعات النائية¹، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي محسوس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الأنترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية وغيرها، وفي ظل اتجاه العالم إلى تدميط كل الخدمات والأعمال ومن ثمة المجتمعات للوصول إلى مجتمع عالمي ذو نمط واحد كأحد مظاهر وتجليات العولمة فقد تبنت مجموعة من الدول مشروع الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدماتها وذلك في سعيها للارتقاء إلى المستويات العالمية والحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء مواطنيها من ناحية ثانية².

3 الدوافع الاقتصادية واشتداد المنافسة:

تمثل الحاجة إلى تقليص التكاليف والرفع من مستوى نوعية وجودة الخدمات المقدمة أحد الدوافع الرئيسية التي شجعت المنظمات على التفكير في الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في ظل الشح المتزايد في الموارد المتاحة والارتفاع المتواصل في قيمة المواد الأولية واليد العاملة³، نظرا لما يمكن للإدارة الإلكترونية أن تقدمه للمنظمات من تقليص في النفقات وريح للوقت وتقليل من الأخطاء المسجلة...، وإلى جانب ذلك فإن تزايد المنتجات والخدمات المعروضة في الأسواق واشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات بشكل

¹ ممدوح منصور، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 12.

² محمد صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2002، العدد 91، ص 175.

³ المرجع نفسه، ص 175.

كبير لم يعرف له مثيل من قبل، دفع عديد المنظمات إلى البحث عن أداة للتميز والاختلاف فيما تقدمه، فكان اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية واحدا من الحلول المعتمدة من قبل المنظمات المختلفة بغية اكتساب ميزة تنافسية جديدة تعطي لها الفرصة للمحافظة على مكانتها وبقائها في سوق مزدحمة بالعارضين، وتضمن لها إمكانية استقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، والمحافظة على استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها¹.

4 الدوافع السياسية والديمقراطية:

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من مستجدات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دوائرها، فقد ساهمت حركات فاعلة محلية وعالمية والتي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة الدول إلى إدخال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إدارتها، والتي تولد عنها رؤية جديدة لدى الإدارات الرسمية بهدف تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كما ونوعا وتوقيتا وأسلوبا، وذلك من خلال محاولة تجاوز تلك العراقيل والإجراءات المعقدة التي كانت تميز أداء الأعمال الحكومية التقليدية وما صاحبها من الاعتماد على بيروقراطية وكثرة الإجراءات المطلوبة لإنجاز المعاملات²، إن كل ذلك جعل من الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام.

5 الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:

إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية منظمة أو دولة أو مجتمع

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات: الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 232.
² بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2005، الطبعة الأولى، ص 36.

إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة.

6 انتشار الثقافة الإلكترونية:

لقد ساهم الانتشار الواسع لمختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتزايد استخدام شبكة الأنترنت بين مختلف أفراد المجتمع في شيوع الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والأنترنت - سواء المتخصص منهم في هذا المجال أو غير المتخصص - إلى درجة باتت محرجة لإدارات المنظمات المختلفة ومن ورائها الحكومات والدول، إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة إداراتها، في حين أن الأصل أن تبادر هذه الأخيرة بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثمة رفع مستوى وعي مستخدميها ومنسوبيها وثقافتهم بهذه التكنولوجيا¹.

4- خصائص الإدارة الإلكترونية وأهميتها:

4-1- خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة واسعة من الخصائص والسمات الجديدة التي لم تكن متاحة في نمط الإدارة التقليدية، وإن كان للتقنية دور بارز في ظهور هذه الخصائص فالحقيقة المؤكدة أن الإدارة الإلكترونية لم تتوقف عند البعد التكنولوجي وإنما تجاوزت ذلك إلى مسألة عصريّة الإدارة وتطوير خدماتها، وهو ما سمح لها باكتساب سمات جديدة تفرقها عن نموذج الإدارة التقليدية من جهة وتوفر لها مزايا إيجابية في إعداد وتقديم خدماتها من جهة ثانية، فكل خاصية اكتسبتها الإدارة الإلكترونية هي في واقع الأمر واحدة من المزايا الكثيرة التي تنتم بها، ويمكن عرض أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1- المرونة: تعتبر المرونة الفائقة والتحرر من قيود الزمان والمكان السمة الأولى والأساسية للإدارة الإلكترونية وهي التي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها، فالإدارة الإلكترونية

¹سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع فرزدق التجارية، الرياض، 2006، الطبعة السادسة، ص 409.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

تتعامل في كل وقت ومن أي مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة¹.

2 الكفاءة والفعالية: لعل من أبرز ما تتميز به الإدارة الإلكترونية هو الكفاءة العالية في إنجاز الأعمال وأداء المهام بدقة وفعالية أكبر عن طريق الاستثمار الأمثل للتقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة²، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحويل اليد العاملة الزائدة عن الحاجة إلى طاقات إيجابية يمكن توظيفها لخدمة أهداف المنظمة من خلال إعادة تأهيل الموارد البشرية وتكييفها للمشاركة في أداء وظائف المنظمة بأعلى درجات الجودة والفعالية الممكنة معتمدة على مختلف التكنولوجيات المتطورة³، وهو ما يسهم في النهاية في التقليل من الأخطاء الروتينية في أداء الأعمال إلى أبعد حد ممكن مقارنة على ما هو الحال في نمط الإدارة التقليدية.

3- عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها وبصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم، فضلا عن ذلك فإن المستفيد من الإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين متقلبي المزاج، إذ يتقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير ويحل الحاسوب محلهم⁴.

4- التواصل الدائم مع أفراد الجمهور: إن إلغاء الحدود الزمنية والمكانية يعطي للمنظمة إمكانية البقاء على اتصال دائم مع عملائها والمستفيدين من خدماتها على مدار 24 ساعة

¹ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، الطبعة الأولى، ص 36.

² بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مرجع سابق، ص 20.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 139.

⁴ توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك للإدارة، القاهرة، 2005، الطبعة الثانية، ص

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

يومياً وطيلة أيام السنة ويجعلها قادرة على تأمين مختلف الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمستخدمين والمستفيدين من وجودها¹.

5- إدارة المعلومات بدل الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمستخدم إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية، كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها في أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة لكن تلك الملفات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية فمنظومة الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشفة التلقائية للمعلومات وتعمل على جمع البيانات لمرة واحدة من أجل استخدامات متعددة²، ومن ثمة تقوم بتنظيمها وتبويبها ومعالجتها وتسهيل الرجوع إليها واستغلالها في الوقت المناسب وبأحسن طريقة ما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم استدعاءها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما وبناءً عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

6- السرية والخصوصية: تمتاز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على إيجاد نوع من السرية والخصوصية لمعلوماتها المهمة، بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاز إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذين تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى ولديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة³.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 69.

² إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 102.

³ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4-11-2009، ص 23.

7- الرقابة المباشرة والآنية: تتسم الإدارة الإلكترونية بقدراتها العالية على القيام بمراقبة مختلف أعمالها وأنشطتها بشكل مباشر وفي الوقت الحقيقي بالاعتماد على ما تقدمه التكنولوجيا في هذا الشأن وتصبح المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية غير مجبرة على انتظار المذكرات وتقارير المتابعة والتقييم التي يرفعها الموظفون إلى الإدارة العليا بما تتميز به تلك المذكرات والتقارير من ضعف الشفافية وقلة المصادقية فضلا عن البطء الواضح في إعدادها وإرسالها ومراجعتها وتقييمها ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة.

8- تشتيت الحدود الجغرافية والتنظيمية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر إمكانية توزيع موظفي المنظمة على مناطق جغرافية مختلفة ويمكن أن يعملوا على مدار 24 ساعة يوميا، وبذلك لم يعد الموظفون يلتزمون بالبنية المنظمة ذاتها كما هو الحال في بيئة الأعمال التقليدية، فكل فرد له وظيفة محددة بعناية يتحرك لتنفيذها من دون الحاجة للعودة إلى التنظيم الهرمي الموجود في الإدارة التقليدية، حيث تمتاز الإدارة الإلكترونية بكونها تتيح فرصة التحول من تلك الهياكل التنظيمية التقليدية المبنية على أساس وظيفي والتي تتصف بالتجزؤ والإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية وتتمتع بالتواصل والاندماجية¹.

9- الإيقاع السريع: إن كل السمات السابقة تعبر عن منظومة متكاملة تتفاعل من خلالها كل أجزاء المنظمة الواحدة فيما بينها من ناحية وبينها وبين المنظمات المختلفة من ناحية ثانية لإحداث الفارق الجوهري في أداء الإدارة الإلكترونية التي يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع والإنجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة².

4-2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكتسي الإدارة الإلكترونية اليوم أهمية مضاعفة وقيمة أكبر نظرا لما يمكنها أن تقدمه سواءً للمنظمة نفسها أو للأفراد المتعاملين معها أو حتى للوطن الذي تطبق فيه، وتأتي هذه الأهمية كنتاج لما اكتسبته الإدارة الإلكترونية من مزايا وخصائص وسمات جعلت من

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 233-236.

² توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 136.

الانتقال إلى تطبيقها ليس مجرد مواكبة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم فحسب، وإنما قد أصبحت ضرورة ملحة في الوقت الراهن ومطلبا مجتمعا من قبل مختلف الأطراف وذلك قصد الاستفادة من الأهمية والقيمة الكبيرة التي تحملها، وسنستعرض جوانب هذه الأهمية من خلال إبراز الفوائد التي يمكن للإدارة الإلكترونية أن تحققها على المستوى المؤسسي والقومي، وبالنسبة للأفراد المستخدمين والمستفيدين منها أنفسهم.

4-2-1 أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى المؤسسي:

تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات التي أصبحت تلعب دورا أساسيا في إدارة التغيير، وباتت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة، وتؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات بدرجات متفاوتة، وتعمل على تحسين جودة أداء العمل، وتساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، حيث توفر كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، ويمكن تناول أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية¹:

1- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية فالمنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية تقوم على عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.

2- اتساع نطاق الأسواق الذي تتعامل فيه المنظمة، حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من دخول أسواق جديدة ومن ثمة الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق سواء على مستوى الأسواق المحلية أو العالمية نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية والحدود المكانية التقليدية.

3- توجيه الإنتاج وفقا لرغبات المستهلكين بناءً على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم، فالإدارة الإلكترونية تجعل المنظمة تتحول من نمط

¹ أحمد غنيم، مرجع سابق، ص ص 45-49.

الإدارة التقليدية الذي يقوم على فكرة الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون (build to stock) إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة الإنتاج حسب طلب الزبون (build to order) أو ما يطلق عليه بالإنتاج النحيف¹.

4- تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من فرص التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من قبل العملاء، والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.

5- تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وأثاره السلبية المتمثلة في تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها، وذلك عن طريق الاتجاه إلى استخدام الحاسب الآلي في أداء مختلف المعاملات.

ويلخص الباحث (R Heeks) أهمية الإدارة الإلكترونية في كونها تحقق للمنظمة 5 فوائد أساسية وهي²:

- أرخص: تستطيع المنظمة إنتاج نفس المخرجات السابقة ولكن بتكاليف أرخص.
- أكثر: تستطيع المنظمة إنتاج أكبر قدر من المنتجات بنفس التكاليف الإجمالية السابقة.
- أسرع: تستطيع المنظمة إنتاج نفس المخرجات السابقة وبنفس التكاليف ولكن في وقت أسرع عما كانت عليه في النموذج التقليدي.
- أجود: تستطيع المنظمة إنتاج نفس المخرجات السابقة وبنفس التكاليف السابقة ولكن بجودة أكبر وأفضل.
- ولأول مرة تستطيع المنظمة إنتاج منتجات جديدة لم تكن تقدمها في النموذج التقليدي.

¹علي السلمي، مرجع سابق، ص 232.

² Iqbal Abeid AlShammari, op cit, p 22.

4-2-2 أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني:

تحقق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والكثير من الإيجابيات على المستوى القومي، وتصب تلك المزايا في المصلحة العامة وتسهم في نمو الاقتصاد الوطني وتجلب الرضا لجميع شرائح وفئات المجتمع، وذلك لإسهامها في تحقيق الشفافية والوضوح والتي بدورها تحقق العدالة الاجتماعية التي تسمح بإيجاد نوع من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لاسيما أن الاستقرار في المجالات المذكورة يخلق المناخ المناسب للاستثمار ويشجع عليه، ويمكن إبراز أهم الفرص التي توفرها الإدارة الإلكترونية لنجاح وتطوير الاقتصاد الوطني من خلال النقاط التالية¹:

1- تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات ونماذج العمل والخدمات المقدمة لأفراد المجتمع، وتحقيق الشفافية والوضوح وتسمح بتوفير البيئة المواتية لخلق وتطوير الاستثمارات الخاصة، وذلك من خلال التقليل من التعقيدات الإدارية واختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر الإدارية الواجب المرور بها من أجل الحصول على الخدمة المطلوبة مع إمكانية توحيد أسلوب التعامل مع مختلف شرائح المجتمع وتحقيق المساواة في أداء الأعمال الإدارية².

2- تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات³ وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة في هذا المجال، ويساعد على خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال إيجاد وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات لدى مختلف شرائح وفئات المجتمع⁴.

3- تساهم الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من المشكلات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية، والقدرة على التنافس فيها في ظل عالمية التجارة الحرة.

¹ أحمد غنيم، مرجع سابق، ص ص 50-52.

² عبد الفتاح بيوم حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 99.

³ إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 102.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 189.

4- دعم جانب الواردات من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، بما يسهم في منع الاحتكار واختيار أحسن العروض من حيث السعر والجودة.

5- توفر الإدارة الإلكترونية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة المشاركة في حركة التجارة العالمية بما تقدمه لها من مميزات متعددة، مثل توفير الوقت والمكان اللازم لأداء الأعمال، وخفض تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

6- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، حيث أن الإدارة الإلكترونية تيسر للأفراد الوصول إلى بعض مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما تتيح أمامهم فرص إنشاء وتشغيل مشروعات صغيرة أو متوسطة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، وبدون أي عراقيل بيروقراطية مقارنة بما كان عليه الأمر في السابق، وهو ما يسمح بإمكانية مساهمة الأفراد في تطوير الاقتصاد الوطني والرفع من مداخله.

5- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمفاهيم القريبة منها:

لقد أشرنا سابقا إلى أن موضوع الإدارة الإلكترونية وفي بعده النظري يعاني من وجود جملة واسعة من الخلفيات الفكرية وتعدد الرؤى النظرية، ولعل علاقة الإدارة الإلكترونية بباقي المفاهيم القريبة منه وخاصة الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من أبرز الإشكالات التي طرحت والتي صاحبها نقاشا حادا وواسعا من قبل مختلف المفكرين والباحثين والمهتمين، فرأى البعض أن الإدارة الإلكترونية هي المفهوم الأشمل مقارنة بباقي المفاهيم، وذهب فريق ثاني إلى القول أن الحكومة الإلكترونية أوسع بكثير من الإدارة الإلكترونية، بينما نظر فريق ثالث من الباحثين إلى هذا الخلاف على أنه لا يعدو أن يكون مجرد اختلاف لفظي لا غير، وقد أوجد هذا النقاش هوة واسعة بين المفكرين عند حديثهم عن العلاقة بين المفاهيم المختلفة وخاصة لدى من يتبنى الاتجاهين الأوليين إلى درجة التناقض والتضاد، ومن أجل الوقوف على حقيقة العلاقة بين المفاهيم المذكورة سنستعرض في ما يلي وجهات النظر المطروحة لتوضيح طبيعة هذه العلاقة.

الاتجاه الأول: الإدارة الإلكترونية هي المفهوم الأشمل:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعاً ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها التطبيقات المختلفة منها التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية¹، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، وحببتهم في ذلك أنه لا وجود لحكومة من دون إدارة، وعليه فلا وجود لحكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية²، ويعتقد هؤلاء أن الإدارة الإلكترونية وبوصفها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال التي تتم على مستوى المشروعات والمنظمات الخاصة من جهة، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية الموجهة للمواطنين وقطاع الأعمال أو مؤسسات الحكومة ودوائرها المختلفة، ولذلك فإن الإدارة الإلكترونية مفهوم ومنظومة واسعة تتفوق على كل النشاطات والعمليات في الأعمال الإلكترونية أولاً والأعمال الحكومية ثانياً، فالإدارة الإلكترونية هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية مثل ما الأعمال الإلكترونية نفسها أوسع من التجارة الإلكترونية³، ويمكن عرض الشكل التالي لتوضيح وجهة النظر هذه.

الشكل رقم (04): العلاقة بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والمصطلحات القريبة منه.



المصدر: سعد غالب يسين التكريتي، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية: دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، الطبعة الأولى، ص 232.

¹ نادية أيوب، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، الجمعية العربية السعودية للإدارة، الرياض، 16-17 محرم 1425 هـ، ص 3.

² سعود النمر وآخرون، مرجع سابق، ص 417.

³ بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مرجع سابق، ص 13-14.

هذا ويذهب بعض الباحثين إلى القول أنه يفضل إلتزام تعبير الإدارة الإلكترونية والابتعاد عن استخدام تعبير الحكومة الإلكترونية نهائيا، ويرجعون ذلك إلى البعد السياسي للحكومة حيث يرون أنه بذكر مصطلح الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان هو البعد والوظيفة السياسية للحكومة، على الرغم من أن الحكومة ليست كيانا سياسيا صرفا، بل لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، ويرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المسمى (الحكومة الإلكترونية) كاملا بل تبقى مصبوغة بالصبغة السياسية وهو ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذا يرى هؤلاء أن من الأسلم والأدق استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية أو الإدارة العامة الإلكترونية وتجنب مصطلح الحكومة الإلكترونية¹، كما يرى هؤلاء أن تعبير حكومة تعبير محدود بأفراده أو كياناته التي تتبع له، أو حتى تلك الجهات التي يرتبط بها، فهو اصطلاح يعبر عن مجموعة من الأفراد وعلاقة محصورة في بعض المؤسسات والهيئات المحددة والمعروفة، وليست علاقة مفتوحة مع جميع الناس، فهو من وجهة نظرهم تعبير عن ممارسة داخلية خاصة بذلك الهيكل التنظيمي المسمى (حكومة) في حين يفتح اصطلاح (إدارة) في دائرته جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الناس في علاقاته².

ويضيف أصحاب هذا الاتجاه أن أصل هذا الخلاف يرجع إلى ترجمة ذلك الاصطلاح عن الغرب فهم يرون أن مصطلح (E-government) * ترجم حرفيا إلى العربية أو بالأحرى نقل بحذافيره نقلا جامدا وأنه كان من الصواب نقل روح الاصطلاح بما يحترز به من اللبس e-administration في المجتمعات العربية، وأن يكون المصطلح هو الإدارة الإلكترونية بدلا من الحكومة الإلكترونية³.

¹ حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 12.

² المرجع نفسه، ص 12.

* يطرح هذا الإشكال في اللغة الفرنسية أيضا حيث يرى الباحثين أن الاصطلاح الإنجليزي e-government ترجم إلى عدة مصطلحات في اللغة الفرنسية، للمزيد في ذلك أنظر: pierre de la coste, op cit, p 14.

³ علي حسن بكير، المفهوم الشامل لتطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، العدد 23، ص 26.

الاتجاه الثاني: الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية:

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية وأن تطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة، تبقى ممارسات وتطبيقات للتقنية في دائرة محدودة أو بشبكة محدودة خاصة بمؤسسة ما أو منطقة أو قسم إداري أو وحدة إدارية معينة، وأما حين نربط بين مختلف الممارسات التي تتم في المؤسسات أو المنظمات بشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر ومؤسسات الدولة وتخضع لتصرفها، فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية¹، وحسب من يتبنى هاذ الرأي فإن الإدارة الإلكترونية لا تمثل سوى "قسما أو مجالا من مجالات الحكومة الإلكترونية"²، وحقبة الأمر أن الإدارة الإلكترونية تعتبر بمثابة مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الإلكترونية الأعم والأشمل حيث تصب فيها إدارات الدولة ومنظماتها المتنوعة³، ويرى الباحث (Sharon) أن الحكومة الإلكترونية تبقى منظومة واسعة تشمل 4 مكونات أو أبعاد مختلفة تتمثل في الخدمات الإلكترونية التي تقوم على تقديم المنظمة للمعلومات والبرامج والخدمات بشكل إلكتروني وفي غالب الأحيان عبر شبكة الأنترنت، والديمقراطية الإلكترونية التي تسمح بتوظيف مختلف الاتصالات الإلكترونية من أجل زيادة مشاركة المواطنين في صنع واتخاذ القرارات العامة، والتجارة الإلكترونية التي تتيح فرصة تبادل السلع والخدمات والقيام بمختلف عمليات الشراء بصورة إلكترونية بما يجعل الأفراد قادرين على تسديد الضرائب وشراء المنتجات والمشاركة في المناقصات المنظمة بشكل إلكتروني، وأخيرا الإدارة الإلكترونية التي يتم من خلالها استخدام مختلف تكنولوجيات المعلومات من أجل تحسين إدارة المنظمة وتبسيط الإجراءات والعمليات وتحسين تدفق ودمج المعلومات في مختلف أعمال المنظمة⁴، ويمكننا توضيح وجهة النظر هذه من خلال الشكل التالي:

¹ حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 13.

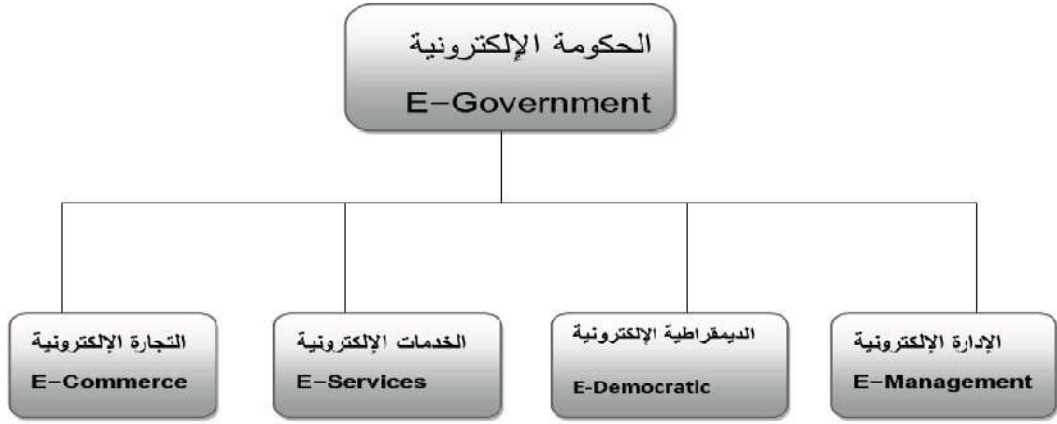
² نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 355.

³ يحيى محمد أبو مغياض، الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، الطبعة الأولى، ص 114.

⁴ Haroon Shahzad ; Waqas Younas Sandhu ; e-Government Services in Pakistan; Master Thesis,

Continuation Courses Computer and Systems Science; Department of Business Administration and Social Sciences Division of Information Systems Sciences ; Luleå University of Technology ; 2007 p p 15-16.

الشكل رقم (05): العلاقة بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والمصطلحات القريبة منه.



المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

الاتجاه الثالث: الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية لعصر المعلومات:

يدعو أصحاب هذا الاتجاه إلى إهمال هذا الخلاف والتعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا لا خلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، وهذا هو المفيد من وجهة نظرهم، وحسب هؤلاء فإنه لا يوجد أي فرق بين تعبيرى الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والمتعاملين معها، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل الاستثمار الأمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا لمطالب الجودة والنوعية المرغوبة، وحسب أصحاب هذا الرأي أن هذه المكاسب كلها وغيرها أولى بالعناء من دخولنا في دائرة الخلاف المفرغة التي لن تقيد في شيء غير إضاعة مزيدا من الوقت الذي تسعى التقنية الحديثة إلى ترشيده واستغلاله¹.

وتماشيا مع الاتجاه الأخير يمكن القول أن هذا الخلاف لا يعدو أن يكون خلافا لفظيا بحثا حول مدلول لفظ معين، فتعبير الإدارة إذا أريد به ذلك العلم المعروف بعلم الإدارة أو تلك

¹ بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 16.

الفصل الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

الممارسة العامة المعروفة بالإدارة وهو ما يطلق عليه علماء اللغة (المصدر) فإنه لا شك سيكون أرحب وأوسع وأشمل من كلمة حكومة، ومنه فإن تعبير الحكومة الإلكترونية يمثل جزءاً من تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل عام، أما إذا أريد بكلمة إدارة تلك الدائرة الإدارية أو المنشأة الصغيرة المؤلفة من عدد من الموظفين فإن المعنى هنا يختلف تماماً وتصبح الإدارة جزءاً من الحكومة التي تتألف من دون خلاف - من عدد واسع من الإدارات¹، وفي النهاية ينبغي الإشارة إلى أننا ومن خلال هذه الدراسة ننظر إلى الإدارة الإلكترونية من خلال وجهها العام والواسع الذي يعبر عن كل الأفكار والممارسات والتطبيقات والأعمال الإدارية المختلفة التي تتم بشكل إلكتروني، وعليه فإننا نرى من خلال هذه الدراسة أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتسع ليشمل في طياته باقي المفاهيم القريبة منه كالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وما إلى ذلك.

¹ حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص 16.

خلاصة:

في نهاية هذا الفصل وبعدما حددنا مفهوم الإدارة الإلكترونية وأبرزنا أهم العوامل الداعية إلى التحول إلى هذا النمط الإداري الجديد وبيننا أهمية ذلك ، نخلص في الأخير إلى القول أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة تقنية وإدارية متكاملة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتجعلها قادرة على الاستجابة لتطلعات أفرادها والمستفيدين منها، كما تجدر بنا الإشارة إلى أنه ورغم الطابع التكنولوجي الذي تتميز به الإدارة الإلكترونية واعتمادها الواسع على تكنولوجيات المعلومات والاتصال إلا أنها تبقى نمط إداري جديد أو كما قيل أحدث المدارس الإدارية القائمة على عصنة الإدارة وتطوير مخرجاتها من خلال توظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن تطبيقها لا يتوقف عند حدود مؤسسة ما أو قطاع بعينه وإنما يمكن أن تتسع لتشمل مختلف المنظمات والقطاعات لنصل في الأخير إلى مجتمع يدار إلكترونيا، وبذلك فالإدارة الإلكترونية مفهوم أشمل لما عناه من المفاهيم من حكومة إلكترونية وأعمال وتجارة إلكترونية...

كما تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية وإلى جانب كونها جاءت كمحصلة للتطورات التكنولوجية المتسارعة والحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية المختلفة، فهي في ذات الوقت ضرورة أملتها جملة من العوامل والمسببات التي تجعل من التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أمرا لا بد منه وفي مقدمتها تحديات العولمة وإشتداد المنافسة بين المؤسسات المختلفة إلى جانب حاجة المؤسسات والدول للتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة وتلبية حاجيات زبائنها وأعضاء المجتمع عموما، وهذا التحول سيسمح - كما تبين لنا من خلال هذا الفصل - بإكتساب مخرجات العملية الإدارية التي ستنم إلكترونيا مزايا جديدة لم يكن بالإمكان تحقيقها في بيئة الإدارة التقليدية ولعل من أبرزها ضمان التواصل الدائم بين المنظمة وجمهورها وتحقيق المرونة في أداء مختلف معاملاتها التي تصبح تتسم بالكفاءة وأعلى درجات الفعالية الممكنة مع ما يرافق كل ذلك من تجاوز للحدود الجغرافية والتنظيمية والزمنية.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تمهيد.

1- تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية.

2- البعد المادي للإدارة الإلكترونية -الحاسوب والتكنولوجيات المادية

المساعدة-.

3- البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية -أنظمة المعلومات-.

4- البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية -شبكات الاتصال الإلكترونية.

5- البعد البشري للإدارة الإلكترونية - صناع المعرفة-.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية كما خلصنا إليه في الفصل السابق، بمثابة منظومة إدارية وتقنية متكاملة وهي بذلك تقوم على توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تمثل البنية التحتية لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، وتشمل هذه العناصر مجموعة من الموارد المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها من أجل إقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، غير أن أهمية كل عنصر من تلك العناصر تختلف باختلاف مكانته ودوره وقيمتها في منظومة الإدارة الإلكترونية، لذلك سنعمل من خلال هذا الفصل على تحديد العناصر الرئيسية المكونة لبنية الإدارة الإلكترونية، ومن ثمة نتناول كل عنصر على حدة بتحديد مفهومه وأهميته والدور الذي يلعبه في بناء وتشغيل منظومة الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

1- تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية:

تمثل المعلومات عصب العملية الإدارية والنواة الأولى التي تقوم عليها كل الأنشطة والممارسات والعمليات الإدارية مهما كان شكلها أو نوعها وأيا كانت الوسائل المستخدمة في أداءها والأساليب المتبعة لإنجازها، وفي وقت أصبح التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لما يمكن لذلك أن يقدمه من أجل استغلال أمثل للمعلومات المتاحة والموارد والإمكانات المتوفرة فقد أضحت واجبا التعرف على مختلف العناصر الأساسية التي يمكن أن تسمح لنا ببناء منظومة إدارة إلكترونية حقيقية، وتلبي الغايات التي وجدت من أجلها وتطور بذلك كل العمليات الإدارية التقليدية، لنصل في الأخير إلى الاستغلال الأمثل والأنجع للمعلومات المتوفرة، وحسب ما تبينه الدراسات المختلفة فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجموعة من الركائز الأساسية والتي بدونها لا يمكن الحديث عن هكذا نموذج من الإدارة، هذه العناصر صنفنا إلى تقسيمات عدة، ف(السالمي) رأى أن منظومة الإدارة الإلكترونية تقوم على توفر العناصر التالية¹:

- العنصر البشري المؤهل.

- الأجهزة والمعدات.

- البرمجيات بمختلف أنواعها.

- الاتصالات وكل شبكاتها ووسائلها.

- نظم المعلومات.

بينما يرى (سعد غالب ياسين) أن منظومة الإدارة الإلكترونية تقوم على توفر 4 عناصر أساسية وهي العناصر التي تتكامل فيما بينها لتقدم منظومة متكاملة تلبي الغايات الأساسية لوجود الإدارة الإلكترونية، وأنا نرى أن هذا التقسيم أكثر وضوحا ومنطقا ورغم أن العناصر التي يذكرها ياسين لا تختلف عما قدمه كل من (السالمي) وغيره، إلا أن التقسيم الذي وضعه (ياسين) يبقى أكثر تنظيما، وسنعمده من خلال دراستنا كأساس للتحليل، وحسبه فإن

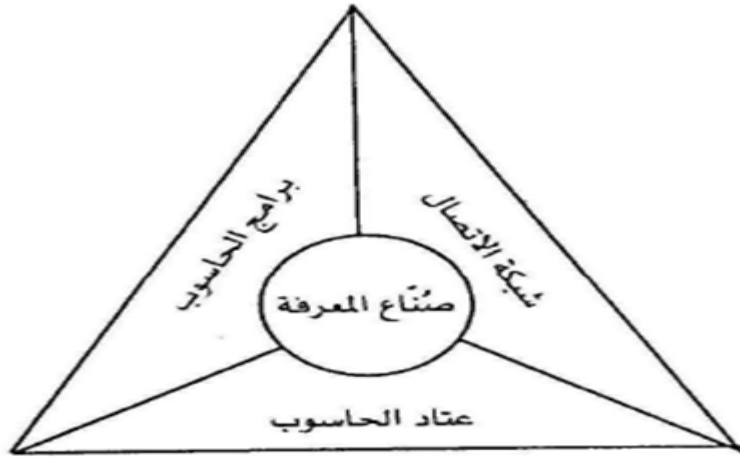
¹علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 41.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي صنعة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية¹.

ويتمثل عتاد الحاسوب في المكونات المادية للحاسوب وكل ملحقاته، أما البرمجيات فتعنى بالشق الذهني لنظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، البرمجيات المحاسبية، نظم إدارة الشبكة، أدوات تدقيق البرمجة، وغيرها من أنظمة المعلومات المختلفة، فيما تتمثل شبكات الاتصال في مختلف الوصلات الإلكترونية المستخدمة من قبل المنظمة والممتدة عبر نسيجها الاتصالي الذي يربطها ببيئتها الداخلية والخارجية بما في ذلك كل من شبكة الإنترنت والإكسترانت والانترنت، أما صناع المعرفة فيقصد بهم كل القيادات الرقمية والمديرون للمنظمة وكافة رأس مالها الفكري من محللين ومصممين ومبرمجين...القادرين على استغلال التكنولوجيات المتاحة لخدمة أهداف المنظمة²، ويمكننا تقديم الشكل التالي لتوضيح هذه العناصر:

الشكل رقم (06): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 24.

هذا وقبل أن نتناول العناصر المذكورة أعلاه بشكل من التحليل فيما يلي من هذا الفصل، فإنه ينبغي التأكيد على أن إقامة مشروع الإدارة الإلكترونية يعتمد على مدى التكامل الموجود

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 24.

² المرجع نفسه، ص ص 24-25.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

بين هذه العناصر فلا نجاح لأي شكل من أشكال الإدارة الإلكترونية في غياب الترابط المنطقي والانسجام والتلاحم الضروري لإنجاز مختلف الوظائف المراد أداءها والأهداف المتوقعة من ذلك، بل ولا يمكن الحديث عن إدارة إلكترونية أصلا من دون تكامل بين مختلف العناصر المذكورة، وهنا تبرز أهمية العنصر البشري أو ما يطلق عليهم صناع المعرفة في تحقيق هذا التكامل.

2- البعد المادي للإدارة الإلكترونية - الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة:-

2-1- تعريف الحاسوب:

يعتبر الحاسوب الركيزة الأساسية والنواة الأولى لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، فمنذ اختراع النموذج الأول للحواسيب، تطورت أشكالها وإمكانياتها ووظائفها واستخداماتها حتى بات اليوم الحاسوب يمثل عنصرا رئيسا في أي عملية إدارية

ولقد تعددت التعاريف المقدمة لتحديد المقصود بالحاسوب فعمل البعض على تعريفه على أساس تقني وذهب البعض الآخر إلى التركيز على الجانب الوظيفي والأدائي للحاسوب، وكلمة حاسوب computer ترجع في أصلها الإنجليزي إلى الفعل compute والذي يعني يحسب، ومنه أطلق على هذا الجهاز إسم الحاسوب والحاسب الآلي، ولقد عرف (جاد) الحاسوب على أنه "آلة إلكترونية تستقبل البيانات التي تقدم إليها عن طريق الاستعانة ببرنامج معين وتقوم بتشغيل هذه البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة"¹، ويعرفه (الربيع) على أنه "آلة مساعدة للعقل البشري في العمليات الحاسوبية والمنطقية لديه القدرة على استقبال البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج من التعليمات وتخزينها واسترجاعها بسرعة فائقة"²، كما تم تعريف الحاسوب على أنه جهاز إلكتروني يمكن برمجته ليقبل مدخلات وبيانات ويقوم بتحويلها إلى معلومات مفيدة³، أما (عاطف السيد) فيرى أن الحاسوب "جهاز إلكتروني يتكون من مجموعة من الأجهزة أو الوحدات المستقلة التي تشكل معدات الحاسوب (computer hardware)، تؤدي كل منها وظيفة معينة وتعمل فيما بينها وفق أسلوب

¹ محمد لطفي جاد وآخرون، الاتصال والوسائل العلمية قراءات أساسية للطالب، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001، الطبعة الأولى، ص 129.

² هادي مشعان ربيع، تكنولوجيا التعليم المعاصر الحاسوب والإنترنت، مكتب النشر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 86.

³ عاطف السيد، الكمبيوتر التعليمي والفيديو التفاعلي، فلمنج للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 30.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

متناسق ومنظم من خلال البرمجيات"¹، ويقول (صلاح الدين نور الدين) أن "الحاسوب عبارة عن نظام إلكتروني متكامل قابل للبرمجة له القدرة على استقبال البيانات من المحيط الخارجي وتخزينها ومعالجتها بسرعة فائقة ووفقا لتعليمات محددة لتخرج فيما بعد إلى المحيط الخارجي في شكل معلومات مفيدة"².

وبناءً على كل ما سبق يمكننا القول أن الحاسوب يمثل جهاز إلكتروني يتكون من مجموعة من الوحدات المستقلة والمرتبطة فيما بينها وفق توليفة محددة يتم من خلاله استقبال البيانات ويعمل على تخزينها ومعالجتها من خلال القيام بمجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية بالاعتماد على أوامر وتعليمات معدة سلفا بما يسمح في الأخير بالوصول إلى معلومات مفيدة بدرجة عالية من السرعة والموثوقية.

2-2- تاريخ الحاسوب:

لم يكن اختراع الحاسوب وليد الصدفة وإنما جاء كنتيجة لمجموعة واسعة من الأبحاث والمحاولات التي قام بها الإنسان من أجل إيجاد آلة تساعد على إجراء العمليات الحسابية منذ القدم، ويمكن إرجاع أولى المحاولات في هذا الصدد إلى الصينيون الذين ابتكروا جهاز العداد أباكوس لمساعدتهم في عمليات العد والحساب وذلك منذ قرابة 2000 سنة قبل الميلاد³.

وفي سنة 1642 قام العالم الفرنسي (Pascal)* باختراع أول آلة تستطيع جمع عددين بشكل ميكانيكي آلي وقد اقتصر هذا الجهاز في البداية على إجراء عمليات الجمع والطرح قبل أن يقوم العالم الفرنسي (ليبنتز Leibnitz) في سنة 1670 بتطوير آلة باسكال فقط، وصنع آلة ميكانيكية تستطيع القيام بالعمليات الحسابية الأربع بما في ذلك القدرة على إجراء عمليات الضرب والقسمة⁴، ثم جاء العالم (شالز باباج Chales Babbage) الذي تصور فكرة تخزين المعلومات داخل الآلة الحاسبة وقد قدم (Babbage) عدة نماذج لآلته

¹ هيثم الشبلي، تطبيقات الحاسوب في إدارة الأعمال والتسويق، دار معترز، عمان، 2002، ص 14.

² صلاح الدين نور الدين، المعلوماتية، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 2000 م، الطبعة الأولى، ص 08.

³ المرجع نفسه، ص 16 .

⁴ لقد سميت إحدى لغات البرمجة بإسمه (لغة pascal) تخليدا لمجهوداته ومساهمته المبكرة لإيجاد جهاز حاسوب.

⁴ المرجع نفسه ص 16.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

إبتداءً من عام 1814 حتى عام 1834 فإبتكر آلة حاسبة تعمل على البخار وقد قام بتحسينها بعد سنوات قليلة إلى آلة تحليلية لذلك يعتبر البعض (Babbage) أول من توصل إلى فكرة الحاسبات الآلية¹.

وخلال منتصف عقد الأربعينيات من القرن العشرين تم فعليا إختراع أول جهاز حاسوب حيث تم بناء حاسب آلي ضخم سنة 1944 بجامعة هارفارد وسمي (mark1) وكان هذا الحاسوب كبير الحجم طوله 15 متر وارتفاعه 2.5 متر ولكنه لم يتمكن من إنجاز أكثر من 5 عمليات في الثانية²، وفي سنة 1946 تم بناء أول كمبيوتر عصري في جامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية وأطلق عليه لفظ (eniac) وكان هذا الحاسوب يزن 30 طنا ويشغل مساحة كبيرة، وكان يتسبب في إنبعاث حرارة كبيرة تؤدي إلى كثير من الأعطال والتوقفات المتكررة، وكانت تكلفة هذا الجهاز تربو على نصف مليون دولار أمريكي بأسعار عام 1946³.

ويتم تقسيم المراحل التاريخية لتطور صناعة الحاسوب إلى عدة أجيال بناءً على التكنولوجيات المستخدمة في ذلك، غير أنه يصعب تحديد المجال الزمني لأجيال الحاسوب وتطوراتها بسبب الاهتمامات البحثية المتداخلة إلا أنه يمكننا تناولها -جوازاً- في هذه الدراسة على النحو التالي:

الجيل الأول للحواسيب: وتطلق هذه التسمية على الفترة التي تلت اختراع الحاسوب وبداية إنتاجه وتسويقه للاستخدامات التجارية وإلى غاية سنة 1957، وتم استخدام الصمامات المفرغة في صنع حاسبات هذا الجيل والتي اعتمد فيها على اللغة الثنائية (0-1) وهي لغة الآلة التي كان يتم من خلالها التعامل مع الجهاز مما سبب صعوبة في التعامل ناتجة عن ضرورة وجود إنسان متخصص للتعامل مع هذا النوع من الحواسيب، وقد اتسمت حواسيب هذا الجيل بكبر حجمها وبطئها النسبي بالإضافة إلى احتوائها على ذاكرة محدودة جداً⁴.

¹هاني شحادة الخوري، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشري: مدخل تعريفي لتكنولوجيا المعلومات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1998، الطبعة الأولى، الجزء الأول، ص 53.

²صلاح الدين نور الدين، مرجع سابق، ص 17.

³محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989، الطبعة الأولى، ص 59.

⁴المرجع نفسه، ص 60.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الجيل الثاني للحواسيب: وتطلق هذه التسمية على الأجهزة المستخدمة بين سنتي 1957 و1963 م، حيث تم إستبدال الصمامات المفرغة بالترانزيستور الذي يمتاز بصغر حجمه وقلة تكلفته، وطول فترة استخدامه، بالإضافة إلى كونه أقل استهلاكاً للطاقة وذو قدرة أكبر على التحمل، كل هذه الخصائص أدت إلى صغر حجم الحواسيب وزادت سرعتها حتى وصلت إلى 100000 عملية في الثانية، وخلال هذه الفترة ظهرت أوائل اللغات الراقية مثل الفورتران fortran والبول algol والكوبول cobol مما أدى إلى سهولة التعامل مع الحاسوب وكتابة البرامج ببسر، كما استخدمت في حواسيب هذا الجيل الأقراص المغناطيسية الصلبة والتي ساعدت بدورها على تخزين كميات كبيرة من البرامج والمعلومات، ومن بين أشهر حواسيب هذا الجيل univac80 ibm1401.¹

الجيل الثالث من الحواسيب: وتطلق هذه التسمية على الأجهزة المستخدمة في الفترة من سنة 1964 إلى 1970 م، وقد اعتمدت أجهزة هذا الجيل على استخدام الدوائر المتكاملة المتناهية الصغر integrated circuits التي حلت محل الترانزيستور، وقد أدى هذا التطور إلى استيعاب ذاكرات ذات سعات كبيرة وأحجام صغيرة جداً وتعمل بكفاءة عالية في تخزين واسترجاع المعلومات، وأصبحت أجهزة هذا الجيل تتسم بالصغر وقلة التكلفة²، واستخدام تقنيات المعالجة المتعددة كما ظهرت في هذه الفترة لغات راقية مثل البيسك (basic)، ومن أشهر حواسيب هذا الجيل أجهزة ibm360.³

الجيل الرابع من الحواسيب: وتطلق هذه التسمية على الأجهزة المستخدمة في الفترة الممتدة من سنة 1970 إلى غاية سنة 1990 م، وخلال هذه الفترة تم التوصل لصناعة الذاكرات المعتمدة على شرائح أو رقائق السيليكون ذات الحجم المتناهي الصغر ولكن بسعات تخزينية كبيرة جداً، حيث أنه صار بالإمكان تخزين ملايين الحروف على شريحة صغيرة جداً، وأدى إلى انتشار أجهزة الحواسيب الشخصية المعتمدة على الرقائق الدقيقة التي صارت متاحة

¹ صلاح الدين نور الدين، مرجع سابق، ص 17-18.

² محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 60.

³ صلاح الدين نور الدين، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

للكثيرين¹، وقد عرفت هذه الفترة تطورات كبيرة في أنظمة التشغيل وبرز نظام (dos) وبدأ استخدام لغات برمجية جديدة مثل باسكال (pascal) ولوغو (logo)².

الجيل الخامس من الحواسيب: وتطلق هذه التسمية على الأجهزة التي تم استخدامها منذ عام 1990 م وإلى غاية يومنا هذا، ويعتمد هذا الجيل على التطور الهائل في تكنولوجيا تصنيع الدوائر الإلكترونية الدقيقة، وعلى ما يعرف بعلم الذكاء الاصطناعي الذي يقوم بتقليد عمليات معينة للفكر البشري وخاصة تلك المتعلقة بالتعلم والتفكير (الاستنتاج من الواقع) وحل المشاكل باستعمال لغة عادية كتلك التي يستعملها البشر في تعاملهم، وقد تغير الشكل والتكوين الداخلي لأجهزة الحواسيب في هذا الجيل حيث صار يوائم تلك التطبيقات الهائلة³. ولا تزال صناعة الحواسيب في تطور مستمر وهو ما يجعل التنبؤ بمستقبلها أمراً غاية في الصعوبة بسبب التحولات الهائلة في التكنولوجيات المستخدمة والتطورات المتلاحقة وبشكل سريع جداً، حتى يمكن القول أن الحواسيب التي نستخدمها اليوم ستصبح وخلال سنوات قليلة أشكال بدائية مقارنة بحاسوب المستقبل.

2-3 المكونات الأساسية للحاسوب:

2-3-1- المكونات المادية للحاسوب:

يتكون الحاسوب في شقه المادي من مجموعة من المكونات والأجهزة التي تعمل على إدخال البيانات والأوامر والتعليمات وتسمح بمعالجتها وتخزينها ومن ثمة إخراجها في شكل معلومات مفيدة لمن يحتاجها، وتنقسم هذه المكونات إلى 3 وحدات أساسية⁴:

1 وحدات الإدخال: وهي الوحدات المختلفة المسؤولة عن إدخال البيانات إلى الحاسوب سواء كانت بيانات أو برامج أو أوامر من أجل معالجتها أو حفظها في الحاسوب، وهي بمثابة "الحواس الحية بالنسبة للإنسان حيث تشكل وحدات التخاطب مع الحاسوب ومكوناته"⁵، ومن

¹ محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 60.

² صلاح الدين نور الدين، مرجع سابق، ص 20.

³ المرجع نفسه، ص 20.

⁴ طارق عبد الرؤوف عامر، التعليم والمدرسة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007 م، ص ص 117-118.

⁵ هاني شحادة الخوري، مرجع سابق، ص 75.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الأمثلة على وحدات الإدخال لوحة المفاتيح، الفأرة، شاشة اللمس، البطاقات الذكية، الأقراص بشتى أشكالها، المساحات الضوئية، القلم الضوئي، الميكروفون، الكاميرا،...¹

2 وحدة المعالجة المركزية cpu: وتمثل العصب الرئيسي لنظام الحاسوب، وتلعب دوراً أساسياً في معالجة البيانات والتحكم في إدخالها وإخراجها، إذ تعمل على تلقي البيانات من وحدات الإدخال وتعمل على معالجتها وفقاً للتعليمات المحددة ومن ثمة تقوم بإرسالها إلى الذاكرة الرئيسية أو إلى وحدات الإخراج، ومن أبرز الوظائف التي تقوم بها وحدة المعالجة المركزية نذكر²:

- تنفيذ كل العمليات والمهام المتصلة بالتشغيل.
 - أداء عمليات المقارنة المنطقية والحسابية المتوفرة في برامج التطبيق التي تتفق مع البيانات المدخلة.
 - تنظيم نقل البيانات من وإلى الوحدات الملحقة أو المساعدة حيث تستقبل البيانات وترسل إلى وحدات محددة في التوقيت المناسب.
 - تمرر البيانات من وإلى الذاكرة الرئيسية للحاسوب.
- هذا وتتألف وحدة المعالجة المركزية من 3 وحدات فرعية وهي:
- أ) وحدة الحساب والمنطق: تقوم هذه الوحدة بجميع العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب وقسمة، بالإضافة إلى ذلك تطبق جميع العمليات المنطقية وعمليات المقارنة على المقادير العددية والحرفية وتخضع هذه الوحدة لأوامر وحدة التحكم³.

ب) وحدة التحكم والسيطرة: تقوم وحدة التحكم بقيادة كافة العمليات لتنفيذ الأوامر المختلفة وتوجيهها إلى وحدات الحساب والمنطق وإلى الذاكرة أو وحدات الإخراج، كما تقوم بتفسير تعليمات البرنامج والإشراف على تنفيذها وتسيير عمل وحدات الإدخال والإخراج، ولذلك

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أسامة عزمي سلام، استعمالات الحاسوب في العمليات الإدارية والمالية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 11.

² محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 73.

³ صلاح الدين نور الدين، مرجع سابق، ص ص 22-23.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تعتبر وحدة التحكم بمثابة دماغ الحاسوب والعقل المشغل والمسيطر على عمل باقي الوحدات¹.

ج) وحدة الذاكرة الرئيسية: وهي مكان العمل الإلكتروني الذي تخزن فيه البيانات والتعليمات ونتائج الحسابات المؤقتة والمخرجات بعد معالجتها²، وتتكون وحدة الذاكرة الرئيسية من:
- ذاكرة الوصول المباشر للتعليمات (RAM): وهي ذاكرة عشوائية مؤقتة، وظيفتها تخزين البرامج والبيانات بصورة مؤقتة لإجراء العمليات المختلفة عليها، وتفقد محتوياتها عند انقطاع التيار الكهربائي.

- ذاكرة القراءة فقط (ROM): وهي ذاكرة مكونة من شرائح تستخدم لتخزين البرامج التي يمكن قراءتها فقط وتعتبر ذاكرة دائمة إذ أن البيانات والبرامج التي تتضمنها تبقى بداخلها ولا يمكن التعديل عليها.

- وحدة الذاكرة الثانوية: وتستخدم لتخزين البرمجيات والبيانات بشكل دائم لاسترجاعها عند الحاجة وهي أبطأ من الذاكرة الرئيسية ومن أهم أنواعها القرص الصلب الذي يعتبر اليوم من أهم وسائل التخزين نظراً لسرعته وسعته الكبيرة ووقوعه داخل نظام الحاسوب³.

3 وحدات الإخراج: وهي وحدات تعمل على استقبال المعلومات والبيانات من وحدة المعالجة المركزية وتحويل هذه المعلومات إلى الصورة المطلوب إخراجها، وتقوم وحدات الإخراج بتحويل البيانات المقروءة آلياً والمعالجة إلى الشكل الممكن للإنسان قراءته، ومن أمثلة هذه الوحدات شاشات العرض والطابعات بمختلف أشكالها، ومكبرات الصوت، والأسطوانات وأقراص التخزين الخارجية، ...⁴

¹ المرجع نفسه، ص 23.

² هيثم الشبلي، مرجع سابق، ص 21.

³ محمد بلال الزعبي وآخرون، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة - مهارات الحاسوب، دار وائل للنشر، عمان، 2004، الطبعة السادسة، ص 40.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، أتمتة المكاتب المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، 2006 م، ص 182.

2-3-2 المكونات البرمجية للحاسوب:

ويقصد بالمكونات البرمجية مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من إمكانياته المختلفة في إدخال البيانات والبرامج وتخزينها واستغلالها¹، وتصنف المكونات البرمجية إلى برمجيات نظم التشغيل وبرمجيات التطبيقات، هذا وتمثل برمجيات نظم التشغيل تلك البرمجيات التي يستخدمها الحاسوب للقيام بعمله على أكمل وجه وهي التي تتحكم وتشرف على عمل الحاسوب ومن دونها لا يعمل، إذ تسمح برمجيات نظم التشغيل بتشغيل الحاسوب وتساعد في إدارة المكونات المادية للحاسوب، وهي بمثابة واجهة الربط بين المستخدم والحاسوب²، أما البرمجيات التطبيقية فهي تلك البرمجيات التي تهدف إلى تطويع الحاسوب للقيام بوظائف محددة ومفيدة من خلال توفير مجموعة من النظم، وتختلف برامج التطبيقات بين برمجيات عامة الاستخدام مثل معالج الكلمات وبرامج التصفح عبر شبكة الإنترنت، وأخرى خاصة الاستخدام تصمم لأداء وظيفة محددة مثل برامج التصميم بمساعدة الحاسوب والتصنيع باستخدام الحاسوب والبرامج الخبيثة، ... إلى غيرها من البرامج، ولا تعمل برمجيات التطبيقات مباشرة مع الأجزاء المادي للحاسوب وإنما تقوم بذلك بالاعتماد على برمجيات نظم التشغيل التي تعمل على الربط بين برمجيات التطبيقات والمكونات المادية للحاسوب من دون أن نشعر بها³.

2-4 أنواع الحاسوب:

تصنف أجهزة الحاسوب على أساس عدد من الخصائص مثل الحجم والسعة والقدرة ومجالات التطبيق والسعر والغرض من الاستخدام إلى عدة أصناف، ومن أبرز هذه التصنيفات⁴:

أ) التصنيف حسب الحجم والسعة: حيث تقسم الحواسيب وفقا لهذا المقياس إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة، وتعتبر هذه الأنواع جد متداخلة حتى صار يصعب الفصل بينها في

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 118.

² محمد بلال الزعبي وآخرون، مرجع سابق، ص 51-52.

³ عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 م، الطبعة الأولى، ص 269-271.

⁴ محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 62-68.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الوقت الحاضر بسبب التطورات الهائلة في صناعة الحواسيب حيث أصبحت أجهزة الحواسيب المتوسطة تتسم بنفس سرعة وقدرة أجهزة الحواسيب الكبيرة، كما بدأت أجهزة الحواسيب الصغيرة أو ما يعرف بالميكرو كومبيوتر تنافس أجهزة الحواسيب المتوسطة في كثير من خصائصها، وتستخدم أجهزة الحواسيب الكبيرة أو الضخمة والتي تتسم بكون حجمها وضخامة طاقاتها في التطبيقات العلمية والبحثية بصفة خاصة وذلك لإجراء العمليات الحسابية الكبيرة والمعقدة جداً، أما الحواسيب المتوسطة فتستخدم في المصانع ومراكز المعلومات بينما توجه الحواسيب الصغيرة للاستخدام الشخصي بصفة عامة.

(ب) تصنيف الحواسيب طبقاً للتطبيق: وتنقسم أجهزة الحواسيب تبعاً للطريقة التي تعالج البيانات بها إلى حواسيب رقمية الشائع استخدامها في كثير من المجالات والمهام الخاصة والعامة للفرد أو المنظمة، وهي تستخدم نظام الترميز الرقمي الذي يمثل البيانات مهما كان نوعها من أرقام وحروف ورموز...، أما النوع الثاني للحواسيب وفقاً لهذا التصنيف فهو الحواسيب التناظرية التي تتعامل مع بيانات تمثل قيم أو مقادير في أشكال مادية متغيرة كالمقاييس الخاصة بالأوزان والأثقال وموازين الحرارة والضغط، ويتسم هذا النوع من الحواسيب بعدم ترجمة البيانات إلى رموز مما يساعد في سرعة جمع البيانات من مصدرها، لذلك يستخدم هذا النوع من الحواسيب بشكل أكبر في الميادين العلمية الدقيقة والصناعية والعسكرية كتوجيه المدافع والصواريخ والأقمار الصناعية...، أما النوع الثالث من الحواسيب تبعاً لهذا التصنيف فهو الحاسوب المختلط أو الهجين الذي يجمع بين خواص النوعين الأولين ويعمل على المعالجة الرقمية للبيانات التي أدخلت تناظرياً والعكس.

(ج) تصنيف الحواسيب حسب غرض الاستعمال¹: وتصنف الحواسيب وفقاً لهذا المقياس إلى نوعين رئيسيين، حاسبات الأغراض العامة وتصمم هذه الحواسيب لأداء أغراض متعددة سواء العلمية أو التجارية أو الإدارية أو الطبية والهندسية... وهي الحواسيب الموجهة للاستعمال الشخصي الفردي، أما النوع الثاني وفقاً لهذا التصنيف فهو حواسيب ذات الأغراض الخاصة والتي تصمم لأغراض محددة وأداء وظيفة معينة ومن أمثلة ذلك

¹ عبد الله بن عبد العزيز الموسى، استخدام الحاسب الآلي في التعليم، مكتبة الشقري، الرياض، 2001 م، ص 18.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الحواسيب التي تستخدم في أجهزة الإنذار المبكر، أو توجيه الطائرات والتحكم في المركبات الفضائية أو تلك الموجهة للتحكم في الأجهزة الطبية، ...

2-5 الاستخدامات الإدارية للحاسوب:

يمثل الحاسوب ركنا أساسيا في إنجاز الأعمال الإدارية وأداء مختلف مهام ووظائف المنظمة، ويبدأ استخدام الحاسوب من أداء الأعمال الإدارية البسيطة والروتينية ويتسع هذا الاستخدام إلى غاية جعله النواة الأولى لمنظومة الإدارة الإلكترونية التي يقوم وجودها على الاستفادة من مميزات الحاسوب وإمكانياته، فمن غير المعقول الحديث عن إدارة إلكترونية من دون استخدام للحاسوب.

فمنذ اختراع الحاسوب وإتاحته للاستخدام التجاري اتسعت عملية استغلاله وتوظيفه من قبل المؤسسات والمنظمات المختلفة عبر العالم وزادت أهميته حتى أصبح العمل الإداري اليوم مرتبط ويشكل شبه تام بإمكانيات الحواسيب ومميزاتها بل وأن أي تعطل في أجهزة الحواسيب يؤدي بشكل مباشر إلى توقف أو على الأقل عرقلة أداء وإنجاز العمليات الإدارية بالصورة المطلوبة، فلقد كان للكمبيوتر الفضل في إدخال تعديلات أساسية في تكتيك الإدارة بالتقريب المباشر بين المديرين وبين مجالات الأنشطة التي يتحكمون فيها بإتاحة الحقائق لهم مباشرة وفورا مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الملائمة¹.

فالإدارة في المعتاد يمكن تقسيمها إلى 3 مستويات هي: العليا والمتوسطة والإدارة الدنيا، وكل مستوى من الإدارة له اهتماماته من حيث نوعية المعلومات، فالإدارة الدنيا يجب تزويدها بكل الحقائق اللازمة لأنشطتها مثل تدفق العمل وما شابه من التفاصيل، والإدارة المتوسطة تهتم أكثر بتقدم العمل الذي تديره، بينما الإدارة العليا تهتم بتلخيص أو إيجاز التقارير وتحليلاتها بعيدا عن التفاصيل التي تحتاجها الإدارة المتوسطة، وينبغي الحرص لذلك على تجنب إرسال البيانات غير الملائمة لأي مستوى من مستويات الإدارة وهذا عمل جيد يمكن أن يقوم به الحاسوب، حيث يمكن إعطاء كل مستوى ما هو فعلا في حاجة

¹ محمود سرى طه، الكمبيوتر في مجالات الحياة، الهيئة المصرية العامة للمكتبات، مصر، 1990، ص 58.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

إليه¹، بشكل سريع وأكثر تنظيماً عما كان عليه الأمر عند أداء الأعمال الإدارية بشكل يدوي تماماً، إذ يسمح الحاسوب بالحصول على بيانات مبوبة ومنظمة ومرتبطة بشكل محدد يلبي احتياجات مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، ويتيح الحاسوب إمكانية الحصول على الرسوم البيانية التوضيحية والإحصائيات التفصيلية لأداء الأعمال ومستويات الإنجاز واحتياجات المنظمة.

هذا وقد أتاح الحاسوب للإدارة فرصة الحصول على عديد الفوائد والمزايا بما في ذلك تقليص التكاليف اللازمة لإنجاز الأعمال مع تقليل المجهودات المبذولة والتخفيض في عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ العمليات الإدارية إلى جانب إتاحة المعلومات بالشكل والحجم المرغوب وفي الوقت المناسب بما يسمح في الأخير بتلبية احتياجات الزبائن ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المطلوبة، ومع التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الحواسيب وبداية استخدام أنظمة المعلومات المساعدة والمتخصصة في أداء الأعمال الإدارية اكتسب العمل الإداري مزايا ومميزات جديدة لم يكن يتمتع بها في السابق.

2-6 التكنولوجيا المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لا يتلخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجرد استخدام الحاسوب في العمل الإداري أو تقديم بعض الخدمات عبر شبكة الإنترنت فقط، بل على العكس من ذلك إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكيفية الصحيحة والناجحة يرتكز على استخدام مجموعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المساعدة² التي تسمح بتبسيط منظومة الإدارة الإلكترونية وتجعلها قابلة للتوسع والانتشار وتهيئ المجتمع لقبولها، فالمؤكد أن الأفراد يبحثون دائماً عن الجديد ولكن استخدام التقنيات المعقدة والتكنولوجيا باهضة الثمن قد يعيق إقبالهم عليها، لذلك تعمل المنظمات اليوم على توظيف وإستغلال مختلف التكنولوجيا التي يمكن أن تساعد على تحقيق إنتقال حقيقي إلى تطبيق وتبني الإدارة الإلكترونية، لذلك تعتمد المنظمات المختلفة اليوم إلى توفير ميزانيات كبيرة من أجل الحصول وإستغلال مختلف التكنولوجيا المتاحة قصد تطبيق الإدارة الإلكترونية، غير أن غياب الدراسات المعمقة وضعف خبرة

¹ المرجع نفسه، ص 58.

² Olivier Glassey, *les registres publics à l'ère du numérique*, la revue télescope, l'observatoire de l'administration publique, France, 2012, volume 18, numéro 1-2 , p 139.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

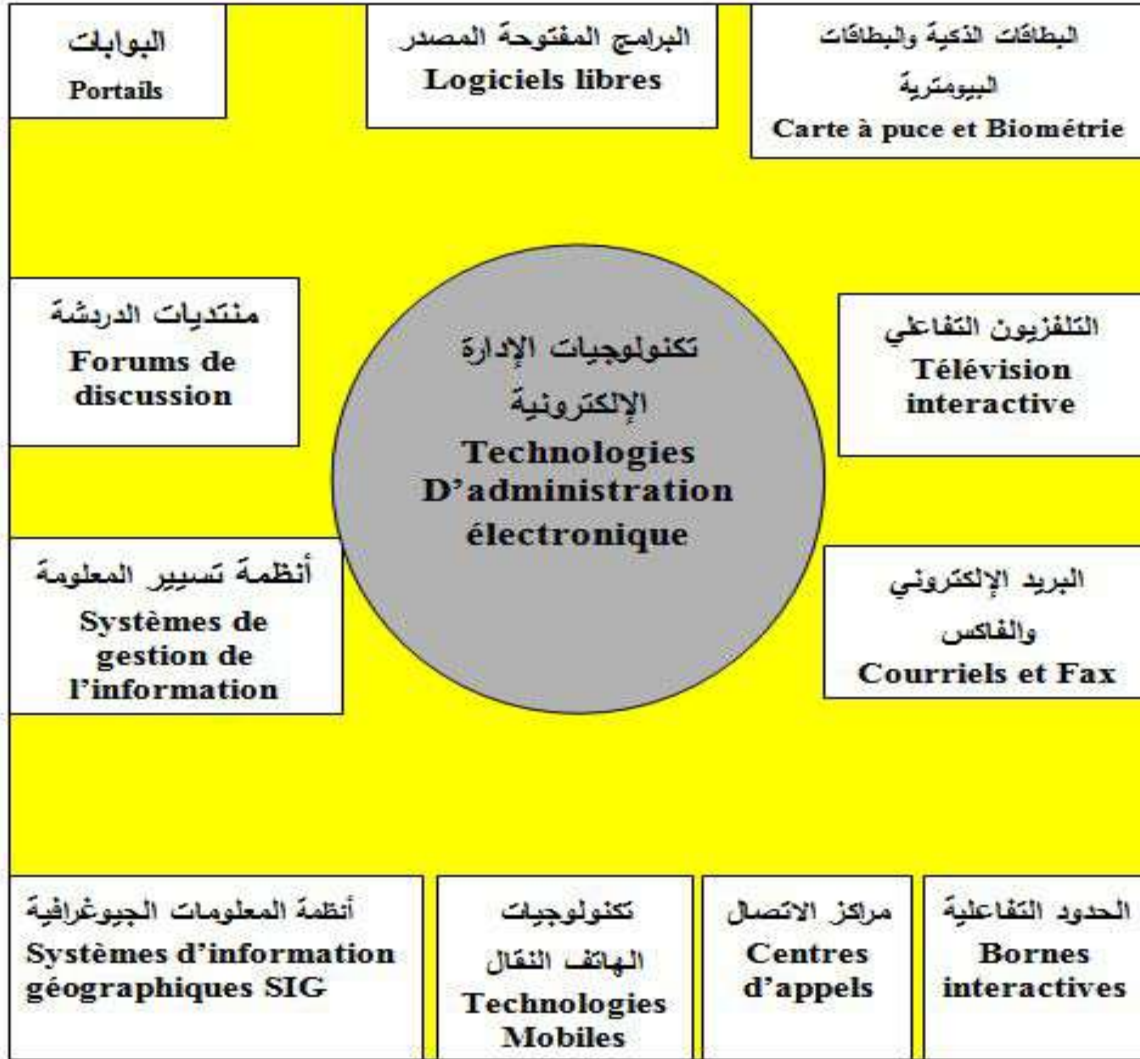
المنظمات أحيانا يجعل تلك الإستثمارات التي تخصصها لمثل هذه التكنولوجيات لا تحقق بالضرورة النتائج المرجوة من هكذا استثمار، وهذا ما أشار إليه الباحث (Orlikowski) الذي تحدث عن هذه المفارقة، "إرتفاع الاستثمارات في حقل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لا يحقق دائما إرتفاعا في المردودية"¹.

وعليه فإن المنظمات والإدارات المختلفة الساعية للإنتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية مطالبة بضرورة الإختيار الجيد لنوعية وطبيعة التكنولوجيات التي ستستعملها ومدى ملائمتها مع تلك التكنولوجيات التي تستخدمها أصلا، فإستخدام تكنولوجيات مركبة وبرمجيات معقدة والتي قد تكون مكلفة وباهضة الثمن، غير أن عدم مواءمتها مع احتياجات المنظمة وخصوصياتها قد تقودها إلى الفشل، لذلك فإن إختيار التكنولوجيا عملية أساسية في بناء منظومة الإدارة الإلكترونية، وتتعدد التكنولوجيات التي أصبحت اليوم متاحة للإستعمال في هذا الخصوص سواء ما تعلق بالماديات أو البرمجيات ومختلف أنظمة المعلومات التي يمكن عرض أبرزها في الشكل التالي:

¹ Mamadou Ndiaye, op cit, p 173.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (07): أبرز التكنولوجيات المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: Mamadou Ndiaye, op cit, p 174

وإذا كان استخدام بعض هذه التكنولوجيات يتم اليوم بشكل متردد وبطيء نوعا ما فإنه من المؤكد أن المنظمات ستعتمد على مثل هذه التكنولوجيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية مستقبلا، ويمكننا فيما يلي تناول بعض هذه التكنولوجيات المادية بشكل من التفصيل من خلال إبراز أهميتها ومزاياها في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجسيدها على أرض الواقع.

2-6-1 التلفزيون التفاعلي:

يمثل التلفزيون التفاعلي نقلة نوعية في طبيعة العلاقة بين التلفزيون والمستخدم ويعرف على أنه تلفزيون عالي التقنية يتميز بوجود خط راجع بين الجهاز وجهة البث، أي أن المشاهد لديه الفرصة الكاملة لإرسال المعلومات أو الطلبات وتلقي إجابات بصفة شخصية بحتة، كما يستطيع أن يتحكم في الصورة التي أمامه من حيث الحجم والتوقيت والإيقاف فضلا عن الحصول على معلومات تفصيلية تكون ذات صلة بالمشهد الذي أمامه أو خدماتية بحتة¹، ويرى بعض الباحثين أن مشروع التلفزيون التفاعلي (tak) الذي أطلق في بداية الألفينيات من قبل **Thomson** و **Microsoft** يعتبر من أولى المحاولات لإستخدام التلفزيون المتصل بالإنترنت من أجل توفير مجموعة من الحاجيات كمعلومات الطقس وحركة المرور، بالإضافة إلى إتاحة إمكانية الشراء عن بعد، التكوين عن بعد، والحصول على معلومات إضافية عند الحاجة، وقد أتاح إدخال الإنترنت في البث التلفزيوني القدرة على تفاعل الأفراد مع المحتوى من أجل توفير إستهلاك أكثر تميزا ومتوافقا مع الرغبات الشخصية للأفراد المستخدمين².

وبفضل المميزات الجديدة التي إكتسبها التلفزيون التفاعلي فقد صار اليوم يمثل إحدى وسائل الإعلام الأكثر جماهيرية التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتيح التلفزيون التفاعلي فرصة التفاعل بين المنظمة والمستهلكين من خدماتها، بحيث يسمح التلفزيون التفاعلي للمنظمات أن تقدم مجموعة من الخدمات الإلكترونية، وإذا كان ذلك سيؤدي إلى تحقيق ديمقراطية أكبر للخدمات الحكومية بشكل خاص، فالأهم من ذلك أنه سيتيح للأفراد المحرومين من أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بالانترنت، فرصة الإستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونية ناهيك عن ما يذهب إليه بعض المحللين الذين يرون في استخدام التلفزيون التفاعلي حلا لتجاوز الفجوة الرقمية داخل البلد الواحد³، لكن وحتى تضمن المنظمة نجاحا لتوظيف التلفزيون التفاعلي في إستراتيجيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية ينبغي

¹ طارق علي حمود، التلفزيون التفاعلي الرقمي والتلفزيون المحمول التقنية ... المضمون... الجمهور... دراسة مقارنة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام بجامعة بغداد، 2013 م، العدد 19، ص 116.

² Malek Alaoui, *application d'une démarche living lab au développement de services de TV sociale dédiés aux personnes âgées*, thèse de doctorat en réseaux connaissances organisations, université de technologie de Troyes, France, 2013, p p 73-74.

³ Mamadou Ndiaye, op cit, p 178.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

لها أن تسهر على إيجاد تطبيقات مركزة على المستعمل، وهذا من خلال مراعاة طريقة استعمال وفهم المستخدمين لهذه التكنولوجيات في إطار نشاطاتهم اليومية والروتينية المألوفة¹.

ويمكن للتلفزيون التفاعلي أن يوفر للأفراد إمكانية الوصول إلى مختلف الخدمات الإلكترونية التي يفترض أن يوفرها الحاسب الآلي مباشرة، بل ويستطيعون الحصول على المعلومات الحكومية والتفاعل مع السلطات العمومية، وتنفيذ كل الإجراءات عن بعد ودفع الضرائب والرسوم المختلفة عبر التلفزيون التفاعلي².

غير أن ما ينبغي التأكيد عليه هو أن التلفزيون التفاعلي وحتى وإن كان إحدى الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يبقى غير متطور ومنتشر عبر كل أنحاء العالم، ويقتصر استخدامه على بلدان معينة، فقد بدأت بعض الدول في توظيف التلفزيون التفاعلي من أجل تطبيق وتطوير خدمات الإدارة الإلكترونية، ففي كوريا الجنوبية مثلا عبرت السلطات السياسية صراحة عن نيتها في استعمال التلفزيون التفاعلي من أجل تحسين الاتصال بين الإدارة والمواطنين وذلك في شهر ماي من سنة 2005 م، وإنطلقت في ذلك من خلال اقتراح ما يزيد عن 30 خدمة إلكترونية عبر التلفزيون التفاعلي، وهدفت من وراء ذلك إلى إلغاء كل الاستثناءات بين المواطنين وإتاحة حق الوصول إلى المعلومات والوثائق الحكومية والمشاركة في المشاورات الإلكترونية أو الإبلاغ عن حالات إستعجالية³.

كما قامت الحكومة البريطانية في ديسمبر 2003 بتبني سياسة مشجعة على توفير مجموعة من الخدمات العامة عبر التلفزيون التفاعلي، ولتحقيق هدفها الرئيسي والمتمثل في توفير جميع خدماتها إلكترونيا بحلول نهاية عام 2005 وهذا حتى تصبح المملكة البريطانية نموذجا يقتدى به عالميا في مجال توفير الخدمات إلكترونيا عبر التلفزيون التفاعلي بما يمكنها من تجاوز الفجوة الرقمية⁴، وفي نفس السياق فإن الحكومة الإيطالية عملت على تقديم مجموعة من الخدمات الإلكترونية مباشرة عبر التلفزيون التفاعلي وهذا ما أشار إليه

¹ Malek Alaoui, op cit, p 4.

² Mamadou Ndiaye, op cit, p 178.

³ Ibid, p p 178-179.

⁴ Ibid, p 179.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الوزير الإيطالي للإبتكار والتكنولوجيات في مارس 2005 م بالقول أن إيطاليا قامت بتمويل مشروع جهوي ومحلي من أجل ترقية إستعمال التلفزيون التفاعلي بغية توفير الخدمات الإلكترونية في مجالات التوظيف، الخدمات الإجتماعية، السياحة والرعاية الصحية¹.

ومن خلال النظر إلى النماذج السابقة يتبين أن توظيف التلفزيون التفاعلي في منظومة الإدارة الإلكترونية عبر العالم يتوافق بالتأكيد مع ضرورة وجود إرادة حقيقية للإبتكار ويظهر الرغبة العميقة للسلطات العمومية لتجاوز الفجوة الرقمية وجعل أغلبية المواطنين يستخدمون الوسائل الإلكترونية في علاقاتهم مع الإدارة.

2-6-2 تقنيات الهاتف المحمول:

يمثل التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيات الهاتف المحمول (GSM, WIFI, GPR...) ميزة إضافية للمنظمات وعامل أكثر فائدة من أجل تنويع توفير خدماتها الإلكترونية، فبفضل أحدث تكنولوجيات الهاتف المحمول أصبح لدى المنظمات القدرة على توفير خدمات إلكترونية مختلفة (معلوماتية، تفاعلية، ومعاملاتية) لمختلف المتعاملين معها، سواء الزبائن العاديين أو الموردين والموزعين ومختلف الهيئات التي يمكن أن تتعامل معها².

وبالنظر إلى قوة إستعمال هذه التكنولوجيات من قبل مختلف الشعوب فإن هذه الوسائل تمثل فرصة حقيقية لتعميم ونشر الإدارة الإلكترونية وتسهيل الإستفادة من خدماتها، بل ويمكن أن يساعد الاعتماد على تكنولوجيا الهواتف المحمولة وتطبيقاتها حلا ناجعا لتجاوز ما يسميه المختصون بخط تقسيم المعلومات الذي يعبر عن إختلاف فرص الوصول والحصول على المعلومات والخدمات الإلكترونية بين أفراد المجتمع الواحد حتى في البلدان المتقدمة³، فمختلف الدراسات تؤكد أن الهواتف المحمولة صارت اليوم تمثل عنصرا أساسيا في حياة الأفراد، فقد أشارت دراسة (Gartner) سنة 2007 إلى أن 60% من المواطنين في دول أوروبا ممن يمتلكون إشتراك خاص للهاتف المحمول يستخدمون هذه التكنولوجيا لمدة تصل إلى 6 ساعات يوميا، لذلك أصبح هناك قناعة أكيدة مفادها أن تكنولوجيات الهاتف المحمول

¹ Ibid, p 179.

² Ibid, p 179.

³ فهد بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص 164.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

قد غيرت بالفعل العلاقة بين الأفراد والإدارات المختلفة وعلى المنظمات والدول إستغلال هذه التكنولوجيا لترقية وتحسين خدماتها وطرق نقلها وتقديمها لزيائنها¹.

وتتمثل اليوم الخدمات التي يمكن للمنظمات أن تقدمها للزيائن من خلال الهاتف المحمول في خدمات إعلامية أو خدمات من أجل التنبيه أو الإشعار بجديد المنظمة أو متابعة طلبات الزبون مباشرة، إذ يمكن لكل منظمة مثلا أن تطلق تطبيقا خاصا بها يسمح لزيائنها بالحصول على الخدمات التي تناسبهم مباشرة عبر هواتفهم المحمولة من دون تحمل عناء التنقل إلى مقر المنظمة نفسها، وهنا نشير إلى نموذج بلدية Fontanil الصغيرة بفرنسا التي أطلقت خدمة الإعلام عبر الرسائل النصية القصيرة (SMS) فكل مواطن يسجل على الموقع الإلكتروني للبلدية يستطيع إختيار الخدمات التي يرغب في الحصول على مستجدياتها ويحدد مجموعة من التنبيهات التي يرغب في تلقيها عن الحياة المحلية والإجتماعات الإعلامية والمجالس البلدية، وما يتعلق بالحياة العمومية المحلية والمهرجانات، الحفلات والعروض، بالإضافة إلى إشعارات بالحرائق الكبرى...، إلى غير ذلك من المعلومات التي يمكن للمواطنين الحصول عليها مباشرة من خلال هواتفهم²، وفي ولاية كاليفورنيا الأمريكية تم إستغلال التكنولوجيات اللاسلكية المرتبطة بتقنيات (gps)* كوسيلة لتبادل ونقل المعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة لمكافحة حرائق الغابات³.

وبصفة عامة يمكن القول أن إستخدام تكنولوجيا الهواتف المحمولة وإستغلالها في تطبيقات الإدارة الإلكترونية سيساهم بشكل فعال في إرضاء زيائن المنظمة ويؤدي إلى تحسين ظروف عمل الموظفين في القطاع العام والخاص على حد سواء، لكن تطوير استعمال تكنولوجيات الهواتف المحمولة في الإدارة الإلكترونية يبقى مرتبطا بعاملين⁴:

- ضمان ملائمة برامج الأجهزة اللاسلكية بشكل عام مع أنظمة المعلومات المستخدمة من قبل الإدارات المختلفة.

¹ Mamadou Ndiaye, op cit, p 180.

² Ibid, p 180.

³ Ibid, p 180.

⁴ Ibid, p 180.

* إختصار لعبارة: Global Positioning System

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

- ضبط وحل مشكلات الأمن المرتبطة بالتكنولوجيات اللاسلكية التي تتميز بسرّيات المعلومات في الهواء الطلق مما يجعلها أكثر عرضة للاختراق والهجمات المعلوماتية. ورغم هذه الأهمية والمزايا الكثيرة التي يمكن لتكنولوجيا الهواتف المحمولة أن تقدمها للمنظمات والحكومات معا في إطار سعيها لتطبيق الإدارة الإلكترونية غير أن الاعتماد على مثل هذه التكنولوجيات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب ولا سيما في البلدان الأقل نمواً، فالهواتف المحمولة تمثل حلاً مميّزاً لتجاوز عائق إنتشار الحواسيب الآلية وشبكة الإنترنت في المجتمع وأداة للتغلب على الفجوة الرقمية التي أحدثتها التطورات التكنولوجية حتى داخل المجتمع الواحد¹، لذلك فإن الهواتف المحمولة تمثل اليوم أداة حقيقية لتقريب الإدارة من المواطنين والزبائن، وتساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي من خلال الوصول إلى مختلف المعلومات والحصول على الخدمات الإلكترونية بشكل مبسط وسهل عبر الهواتف المحمولة.

2-6-3 التكنولوجيات البيومترية والبطاقات الذكية الممغنطة:

بدأت المنظمات والمؤسسات الخاصة والحكومية منذ عدة سنوات في استخدام تكنولوجيات البطاقات البيومترية والبطاقات الذكية من أجل ضمان سلامة معاملاتها ومكافحة إمكانية الاختراقات الاحتيالية التي يمكن أن تتعرض لها، وقد كان لإستخدام هذه التكنولوجيات دوراً فعالاً في تجاوز تلك المشاكل الأمنية المتعلقة بالهوية والتوثيق وخصوصية المستخدمين، ويرجع تاريخ البطاقات الذكية إلى سنة 1974م حين قام المهندس الفرنسي (Roland Moreno) باختراع البطاقة الذكية التي بدأت في الانتشار والاستخدام الواسع مع بداية سنة 1980 م وذلك عندما تم تسويق أولى البطاقات البنكية التي فتحت المجال لإطلاق عدة أشكال من بطاقات الدفع الإلكترونية²، وهناك من يرجع بداية استخدام البطاقات الذكية إلى سنوات قبل هذا الإختراع، حيث يرى البعض أن أولى البطاقات المستخدمة في مجال الدفع

¹ فهد بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص 165.

² Mamadou Ndiaye, op cit, p 181.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ترجع إلى سنوات الخمسينيات من القرن العشرين حين أطلقت مجموعة المطاعم (dinner's club) في الولايات المتحدة الأمريكية بطاقة خاصة للدفع¹.

ويمكن تعريف البطاقة الذكية كما عبرت عن ذلك Microsoft بأنها "جسم بلاستيكي يحتوي على معالج صغير وذاكرة صغيرة الحجم تسمح بالتخزين الآمن للمفاتيح الخاصة وشهادات الحماية، وعادة ما تكون البطاقة الذكية تحتوي على 32 أو 64 كيلوبايت من الذاكرة الميثة (eeprom)* و 1 كيلوبايت فقط من الذاكرة الحية"، وتحتوي الذاكرة الميثة عادة على نظام تشغيل البطاقة الذكية بالإضافة إلى قائمة وملفات الخاصة برمز (pin) وشهادة المصادقة، بينما تمثل الذاكرة الحية ذاكرة العمل لإستخدامات البطاقة مثل التشفير وفك التشفير، وحتى يتمكن المستخدم من إستغلال البطاقة يكون مطالبا بإدخال البطاقة الذكية في قارئ مخصص لذلك، وإدخال رمز (pin) حتى توفر له الخدمة².

وتستعمل هذه التكنولوجيا اليوم في قطاعات مختلفة مثل البنوك (بطاقات الإئتمان، بطاقات الدفع الفوري، بطاقات الدفع المؤجل، بطاقة التحويل الإلكتروني)، الأجهزة والمعدات الهاتفية، النقل، الصحة (التأمين، بطاقات المتابعة الصحية للمريض)، بطاقات خاصة بالمؤسسات (التحكم في الوصول إلى البيانات المعلوماتية، التصريح بالدخول، مواقف السيارات، إثبات الحضور، بطاقات المطاعم)، بالإضافة إلى عدة قطاعات أخرى، وتعد أغلب الحكومات اليوم إلى إصدار بطاقات ذكية لمواطنيها قصد تمكينهم من الحصول على مجموعة من الخدمات المختلفة³.

أما بالنسبة لتكنولوجيات البطاقات البيومترية فيعرفها (Gari Roethenbaugh) على "تكنولوجيا تركز على ميزة أو خاصية إنسانية فريدة من نوعها وقابلة للقياس، تسمح بمعرفة أو التحقق من الهوية تلقائيا"، كما يمكن تعريفها على أنها تكنولوجيا تسمح بتحديد أو التحقق من الهوية بطريقة غير قابلة للشك إنطلاقا من خصائص سلوكية أو فيزيولوجية مثل صورة

¹ Julien Cordry, *la mesure de performance dans les cartes à puces*, thèse de doctorat en informatique, centre d'étude et de recherche en informatique du CNAM , France, 2011,p8.

* إختصار لعبارة: Electrically Erasable Programmable Read Only Memory

² Mamadou Ndiaye, op cit, p 181.

³ Phillippe Andouard, *outils d'aide à la recherche de vulnérabilités dans l'implantation d'applications embraquées sur la carte à puce*, thèse de doctorat en informatique, université Bordeaux 1,2009,p p 7-8.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الوجه، بصمة قزحية وشبكية العين، بصمة الأصبع، هندسة كف اليد، البصمة الصوتية الخاصة بالتعرف على الكلام، التأكد من صحة التوقيع¹... وتستخدم هذه التكنولوجيات عادة من قبل الدول الأوروبية والأمريكية لمواجهة الهجرة غير الشرعية وخطر الإرهاب، والجرائم العابرة للحدود، وهي تشغل اليوم مكانة مهمة في إستراتيجيات المنظمات والحكومات الساعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر العالم².

وتتيح البطاقات الذكية والتكنولوجيات البيومترية للأفراد إمكانية طلب الوثائق على الخط في أي وقت 24/24 ساعة و 7/7 أيام، وتعبئة العديد من الإستثمارات على الخط مباشرة، القيام بدفع الضرائب، التسجيل للدراسة، كراء وحجز عن بعد، الشراء عن بعد، ... كما تسمح مثل هذه التكنولوجيات للأفراد بالوصول إلى شبكات المؤسسات المختلفة وإلى بياناتهم المخزنة بالملفات المتواجدة لدى مختلف الإدارات بالإضافة إلى إستخدام التوقيع الإلكتروني للبريد الإلكتروني ولمختلف العقود التي يتم توقيعها³ وكذا لمختلف أشكال الحجز والطلبات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد في بيئة الإدارة الإلكترونية.

ويمكن القول أن هذه التطورات التي عرفتها التكنولوجيات البيومترية والبطاقات الذكية قد أتاحت للمنظمات إمكانية التقليل أو الحد من مختلف أشكال وأنواع الغش والإحتيال، وساعدت على تأمين تبادل المعلومات والمعاملات المالية مع الأفراد والمؤسسات، ويمثل الاعتماد على هذه التكنولوجيات حلا لتوفير حجم أكبر لتخزين المعطيات وتأمين عمليات تحديد الهوية بما ينعكس ذلك على تسهيل وتسريع كل الإجراءات عن بعد، غير أن أهم ما ينبغي الإنتباه إليه عند استخدام مثل هذه التكنولوجيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية هو السهر على حماية المعلومات الشخصية للأفراد وحصر إستعمالها في مجالاتها المحددة من قبل والمعلن عليها من دون القيام بأي تبادل أو نقل لتلك المعلومات إلى جهات لا يحق لها الإطلاع عليها⁴، لأن المحافظة على خصوصيات الأفراد وبياناتهم الشخصية تبقى من أبرز

¹ رضا أزرو محمد، الثقة والأمان في التوقيع الإلكتروني، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2011 م، العدد 7، ص81.

² Mamadou Ndiaye, op cit, p 183.

³ Ibid, p 183.

⁴ Ibid, p 184.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع وحصولها على قبول وتجاوب حقيقي من قبل المستخدمين والمواطنين بشكل عام.

في نهاية تناول البعد المادي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في استخدام أجهزة الحاسوب ومعداته وكذا مختلف التكنولوجيات المادية المساعدة، نخلص إلى تحديد مجموع الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بهذا البعد والتي سنعمل على قياسها في الجانب التطبيقي من هذا البحث، ويتمثل ذلك أساسا في الوقوف على مدى استخدام الحاسوب في العمل وأثر أي تعطل قد يصيب أجهزة الحواسيب على سيرورة العمل بالمؤسسات الجزائرية، كما سيتم الوقوف على مدى الاعتماد على أجهزة الحواسيب ومختلف ملحقاتها في عملية تخزين وإسترجاع المعلومة بسرعة وسهولة، مع الإهتمام بعملية صيانة الأجهزة كلما دعت الحاجة لذلك بعدما صار للحاسوب كما يبينه البناء النظري دورا مهما في المعاملات الإدارية، ولأن منظومة الإدارة الإلكترونية الحقيقية لا بد وأن تعتمد على مختلف التكنولوجيات المادية المساعدة فسيتم الإستقصاء عن مدى إستغلال هذه التكنولوجيات في المؤسسات الجزائرية وخاصة تكنولوجيات البطاقات الممغنطة والبصمة البيومترية.

3- البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية - أنظمة المعلومات :-

لقد كان للتطور التكنولوجي والاقتصادي الهائل الذي عرفه العالم في المنتصف الثاني من القرن العشرين، أثرا بالغا في تزايد أهمية المعلومات وقيمتها في أداء الأعمال وإنجاز المهام والوظائف المطلوبة من المؤسسات المختلفة، وفي ظل التراكم الهائل وتزايد حجم المعلومات التي باتت المنظمات تتعامل معها فقد أصبحت الأنظمة اليدوية التقليدية التي كانت تقوم بمعالجة المعلومات وتنظيمها يدويا وتخزينها في أقسام الأرشيف التقليدية ومن ثمة العودة إليها عند الحاجة وما يتطلبه ذلك من جهد ووقت أكبر، كل هذه الأنظمة أصبحت عاجزة عن التأقلم مع التطورات الحاصلة وصارت غير قادرة على تلبية احتياجات المنظمة المعاصرة من المعلومات بالكيفية والطريقة المناسبة، كل ذلك أدى إلى بروز الحاجة إلى الاعتماد على أنظمة جديدة تقوم على استخدام أجهزة الحاسوب وبرمجياته المختلفة من أجل معالجة البيانات الضخمة التي تتعامل معها المنظمة وتحويلها بالسرعة وفي الوقت المناسبين إلى معلومات مفيدة يمكن للمنظمة الاستفادة منها، هذه الأنظمة تعرف اليوم بنظم

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المعلومات التي تزداد أهميتها بصورة سريعة جدا في وقتنا الحاضر وخاصة في ظل اتجاه المنظمات المعاصرة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية كمنهجية للعمل وما يتطلبه ذلك من الحاجة إلى المعلومات المفيدة وفي الوقت الحقيقي من أجل نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.

3-1- تعريف نظام المعلومات:

إن تقديم تعريف محدد لنظم المعلومات يرتبط بمجموعة من المحددات المختلفة بما في ذلك طبيعة المنظمة التي ستستخدمها ومجال استخدامها بالإضافة إلى نوعية التكنولوجيا والبرمجيات والبيانات التي ستتعامل معها، ولذلك نجد أن قائمة التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم نظم المعلومات جد موسعة، فنجد (Laudon et Laudon) يعرفان نظم المعلومات على أنها مجموعة من المكونات المترابطة فيما بينها من أجل جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل المساعدة على اتخاذ القرار وتحقيق التنسيق والرقابة داخل المنظمة¹.

بينما يذهب (Kennevan) إلى التركيز على الغايات الأساسية من إيجاد نظام المعلومات عند تعريفه إذ يرى أن نظام المعلومات عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى².

في مقابل ذلك يركز (Robert Reix) على مكونات نظام المعلومات ومختلف الوظائف التي يقوم بها فيعرفه على أنه مجموعة منظمة من الموارد: معدات، برامج، بيانات، إجراءات تسمح باكتساب، معالجة، تخزين، وإيصال المعلومات (في شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات...) في المنظمة³، بينما نجد (عماد عبد الوهاب الصباغ) يربط بين نظام المعلومات

¹ Kenneth laudon, Jane laudon, management des systèmes d'informations, pearson, France, 2010, 11^{ème} édition, p 13.

² علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد النباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، الطبعة الأولى، ص 24 .

³Chantal Morley, MANAGEMENT d'un système d'information principes-techniques-mise en œuvre et outils, Dunod, Paris, 2008 ,6^{ème} édition, p 13.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وبيئة المنظمة فيعرف نظام المعلومات على أنه "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات¹.

ومن خلال مراجعة مختلف التعاريف المقدمة أعلاه نخلص إلى النقاط التالية:

- يمثل نظام المعلومات كيانا قائما بذاته له حدوده ومميزاته الخاصة.
 - يتألف نظام المعلومات من مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الإجراءات، البيانات،...) التي تتفاعل فيما بينها.
 - يستقبل نظام المعلومات البيانات من المحيط الخارجي ويقوم بمعالجتها بغية تحويلها إلى معلومات مفيدة.
 - تستخدم المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات لخدمة أهداف المنظمة.
 - لأي نظام معلومات هدف خاص يوجد من أجله، وبيانات معينة يتعامل معها.
- وبناءً على ما سبق يمكننا تعريف نظام المعلومات على أنه عبارة عن كيان قائم بذاته يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها من أجل البحث عن البيانات وجمعها وتنظيمها وتخزينها ومن ثمة القيام بتحليلها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة يمكن للمنظمة الاستفادة منها عند الحاجة إليها، وننبه هنا إلى أننا ننظر في هذه الدراسة إلى نظم المعلومات من خلال البعد الآلي والبرمجي فقط، من دون الإهتمام بباقي الأبعاد، كما نشير إلى أن الإدارة الإلكترونية وبصفتها منظومة تقنية، إدارية وبشرية متكاملة يمكنها أن تحتاج إلى أكثر من نظام معلوماتي في آن واحد أو بشكل تتابعي تكون فيه العلاقة بين مختلف نظم المعلومات ذات طبيعة تسلسلية فتمثل من خلاله مخرجات كل نظام المدخلات النظامية لنظام آخر.

¹ عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، الطبعة الأولى، ص11.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

3-2- خصائص نظام المعلومات:

يمكن القول أنه ومن أجل أن يحقق نظام المعلومات الأهداف التي وضع من أجلها والغايات التي يسعى إليها، وحتى يستطيع أن يلبي مختلف حاجيات وطموحات المنظمة التي تطبقه، فإنه يفترض أن يتسم بمجموعة من الخصائص والسمات الأساسية التي تضمن نجاحه، هذه الخصائص والمزايا هي بمثابة الشروط الرئيسية التي تسمح بإيجاد نوع من التوافق والتواءم بين أهداف المنظمة واحتياجاتها من جهة، وبين نوعية المخرجات التي يقدمها نظام المعلومات من جهة ثانية، ويمكننا إبراز أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات فيما يلي¹:

- تحقيق الكفاءة والفعالية: إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع، وبتكلفة أقل، مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية، ويتيح للمنظمة فرصة تحقيق أهدافها.

- المرونة والديناميكية: بحيث يمكن لمستخدمي نظام المعلومات إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك بهدف مواجهة الإحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.

- التكامل بين عناصر النظام: فنظام المعلومات يجب أن يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتماسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.

- تحديد التغيرات البيئية: ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وفي نفس الوقت تجنب العقاقيل والتهديدات الخارجية.

3-3- وظائف نظام المعلومات:

إن توفر نظام المعلومات على الخصائص المذكورة أعلاه يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح لأقسامها ومصالحها، مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات

¹ عمر غزالي، دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية إتخاذ القرارات حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007 م، ص 96.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

اللازمة والكافية بطريقة فعالة لاتخاذ القرارات المناسبة، فإذا أمعنا النظر في الكائن الحي مثلا نجد أنه يحتوي على أجزاء مختلفة متصلة مع بعضها البعض، وكل جزء يؤدي الوظيفة الخاصة به، وبالتالي فهو نظام حي تحركه الأعصاب، كذلك الأمر بالنسبة لنظام المعلومات الذي يعتبر العصب المحرك للمؤسسة والشرايين تمثل القنوات التي تسري فيها المعلومات في كل الاتجاهات، ومن أجل أن يؤدي نظام المعلومات المهام المنوطة به على أكمل وجه يجب أن يقوم بمجموعة من الوظائف المتتالية والمتراصة فيما بينها من أجل تقديم مخرجات ذات جودة وقيمة عالية، والحقيقة أن هذه الوظائف ترتبط فيما بينها بشكل تسلسلي في الغالب إذ أن كل وظيفة من وظائف نظام المعلومات ترتبط بما يتم إنجازه من خلال الوظيفة التي تسبقها، هذه الوظائف يمكننا إيجازها فيما يلي:

1- جمع البيانات: أي تجميع البيانات المتعلقة بالنشاط موضع الدراسة والموارد المستخدمة والطرق والمتغيرات المحيطة ذات التأثير، ويكون التجميع من كافة المصادر ذات العلاقة سواء كانت داخلية أو خارجية رسمية أو غير رسمية أولية أو ثانوية، وذلك وفقا لخطة محددة تعكس احتياجات مختلف أجزاء التنظيم من المعلومات¹، وقصد القيام بعملية جمع البيانات يجب في البداية الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تحدد الطريقة المناسبة للقيام بعملية الجمع، ومن هذه الأسئلة التي يجب الإجابة عليها، ما هي البيانات التي يجب جمعها؟ وما هي البيانات التي يجب استبعادها أو رفضها؟ فالإتساع الكبير في حجم البيانات التي يمكن للنظام أن يصادفها يقتضي تحديد وبوضوح صلاحيتها وعلاقتها الوثيقة بالأحداث الخارجية أو العمليات الداخلية أو القرارات الإدارية، وهنا يتطلب الأمر الإجابة على سؤال آخر قبل البدء في عملية الجمع وهو كم عدد العناصر ذات العلاقة مع الحدث أو العملية أو القرار الإداري التي يجب جمعها؟ كما يفترض الإجابة ومنذ البداية على السؤال التالي: من الذي يقوم بعملية جمع البيانات؟...²، إلى غير ذلك من الأسئلة الضرورية للقيام بعملية جمع البيانات على أكمل وجه.

¹ شريف كامل شهين، نظم المعلومات الإدارية لمكتبات ومراكز المعلومات، الدار الجامعية، مصر، 2003 م، ص 95.

² محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، مصر، 1987 م، ص 60.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

هذا ويجب أن تتضمن وظيفة جمع البيانات جذب البيانات من مختلف مصادرها مع القيام بتقويمها للتأكد من صحتها أو مناسبتها ومواءمتها للغرض مع تحديد درجة أهميتها للمنظمة¹.

2- تشغيل البيانات: إن البيانات المسجلة يمكن أن تكون مفيدة تماما وبطريقة فورية للمستخدمين، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تشغيل ما لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، ويعتبر نشاط تشغيل البيانات قلب أو جوهر نشاط نظام المعلومات، إذ أنها تحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام²، ومن أجل تحويل البيانات إلى معلومات فإن الأمر يحتاج إلى القيام بعدة عمليات كتصنيف البيانات وتحليلها، فالأولى تتمثل في تصنيف البيانات من خلال تقسيمها إلى مجموعات متماثلة ذات خواص مشتركة وذلك طبقا لاحتياجات النظام ودرجات متفاوتة من التفصيل في ضوء مجالات الاستخدام المحددة أو المتوقعة، أما تحليل البيانات فيتم لاستخلاص العلاقات بينها واستنتاج المؤشرات التي تدل على اتجاهات الأنشطة، سواء كانت سلبية أو إيجابية للتعرف على مدى تأثيرها على الفعالية، ويكون ذلك من خلال إعادة صياغة البيانات عن طريق القيام بعمليات الحساب الأساسية من أجل تحويلها إلى شكل جديد ومفيد للحصول على المعلومات المطلوبة بالاعتماد على القيام بعملية مقارنة البيانات المتاحة ومعرفة طبيعة العلاقات المختلفة والقيم النسبية بين البيانات واكتشاف الحقائق المفيدة³.

3- إدارة البيانات: وتشمل كل الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، استرجاع، إعادة إنتاج، تحديث وصيانة البيانات⁴، ويتم تخزين البيانات التي تم جمعها في شكلها الخام والأولي، أو تلك البيانات التي يتم تشغيلها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة للنظام، وغالبا ما يحتوي نظام المعلومات على قاعدة بيانات تسمح بتخزين والاحتفاظ بالبيانات التي يتعامل معها النظام، ويقوم نظام المعلومات في الأساس بتخزين البيانات قصد استرجاعها في وقت لاحق إما لمعالجتها أو لتقديمها إلى المستخدمين قصد توظيفها لخدمة أهداف

¹ كامل السيد غراب وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1997 م، ص 48.

² صلاح عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001 م، ص 58.

³ محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 62-63.

⁴ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 م، ص 60.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المنظمة، وبغية أن تكون البيانات المسترجعة ذات قيمة ومنفعة للمنظمة فيجب الحرص على صيانة وتحديث البيانات وهذه إحدى الوظائف الأساسية لنظام المعلومات، فجودة البيانات والمعلومات المخزنة في النظام تعتمد على تحديثها لتشمل تأثير التغيرات في الأحداث أو العمليات أو القرارات الحالية، وكنتيجة لعملية التحديث فإن قيم البيانات ينبغي أن تعكس الحالة الراهنة، وعملية التحديث تشمل على أنشطة الإضافة، الحذف، التصحيح والتعديل¹، ففي إطار تحديث بيانات نظام معلومات خاص بمؤسسة جامعية مثلا نحن بحاجة إلى إضافة سجلات الطلبة الجدد وحذف سجلات وملفات الطلبة الذين تركوا الدراسة أو تحويلها إلى قسم آخر من قاعدة البيانات الخاصة بالنظام، كما يجب تصحيح سجلات الطلبة التي قد تحتوي على أية أخطاء، مع تعديل سجلات الطلبة الذين انتقلوا إلى مستويات أعلى أو الذين انتقلوا من قسم إلى آخر، إلى غير ذلك من العمليات المطلوب إنجازها.

4- رقابة وحماية البيانات: من أجل أن يقدم نظام المعلومات للمنظمة معلومات نافعة يجب إروؤه وبشكل مستمر بالبيانات اللازمة والصحيحة والدقيقة وفي الوقت المناسب، بما يتيح له إمكانية استغلالها بالكيفية الصحيحة، وهذا يبرز لنا إحدى الوظائف الأساسية التي ينبغي أن يقوم بها نظام المعلومات وهي عملية رقابة وحماية البيانات، فالقيام بجمع البيانات من المصادر المختلفة والعمل على تشغيلها ومعالجتها وتحديثها قد تعتريه بعض الأخطاء التي تقع عن قصد أو عن غير قصد، والتي تجعل مخرجات نظام المعلومات غير مفيدة، "فمن الممكن ضياع بعض البيانات أو سرقتها أو تزيفها أو وضعها بطريقة خاطئة"²، لذلك فإن حماية البيانات والتأكد من دقتها وبالتالي دقة المعلومات أمر لا بد منه لنجاح نظام المعلومات وهنا نشير إلى أن تطبيق الإجراءات التي تساعد في تنفيذ هذه المهمة يجب أن تسري على كافة عمليات ومراحل تشغيل نظام المعلومات³، كما يجب أن تتضمن عملية رقابة وحماية البيانات تقويم التغذية المرتدة من المحيط لتحديد ما إذا كان النظام يعمل طبقا للإجراءات والقواعد الموضوعية وإنتاج المخرجات المناسبة، وإن تبين من خلال التغذية

¹ محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 64-65.

² محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 65.

³ عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء عبد الرزاق السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2003 م، الطبعة الثانية، ص 56.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المرتدة حدوث خلل ما فإن الضوابط الضرورية لأنشطة تجميع وتشغيل وإدارة البيانات يجب أن تتخذ بالترتيب لضمان إنتاج المعلومات الصحيحة¹.

وتتجلى أهمية حماية البيانات والمعلومات التي يتم معالجتها وإنتاجها من خلال نظام المعلومات في كون تلك البيانات والمعلومات هي بمثابة جزء رئيسي من الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وإن ضياعها أو فقدانها يعبر عن فقدان المنظمة نفسها لتاريخها، فكل البيانات التي تتعامل معها المنظمة، المشاكل التي سبق لها أن واجهتها والحلول التي اتخذتها آنذاك لتجاوز تلك المشاكل والصعوبات، طبيعة العلاقة التي كانت تربطها بمختلف الموردين والعملاء سابقا وخصائص ومميزات كل على حدا ...، إلى غير ذلك من البيانات والمعلومات الأساسية لقيام المنظمة بنشاطها على أكمل وجه يمكن أن يحتفظ بها نظام المعلومات، وضياعها يجعل المنظمة عاجزة عن أداء مهامها، لذلك فالقيام بمراقبة البيانات والمعلومات المخزنة في نظام المعلومات والعمل على حمايتها وتأمينها بما يتيح إمكانية استرجاعها عند الحاجة يمثل حماية للذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتاريخها².

5- إنتاج المعلومات: إن الوظيفة النهائية لنظام المعلومات هي وضع المعلومات في يد المستخدمين، ويتمثل ذلك في خطوتين أساسيتين هما إنتاج النسخ أو التقارير، وعملية الاتصال، فالأولى هي وضع تقارير تحتوي على المعلومات الناتجة عن التشغيل أو البيانات المخزنة أو من كليهما³، أما الخطوة الثانية فهي عملية الاتصال والتي تعني توصيل المعلومات إلى مستخدميها، ويجب أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظام داخل التنظيم وبين المستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ويتم استرجاع نتائج هذا الاتصال إلى نظم المراقبة للمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية للأداء⁴، ونشير هنا إلى تعدد الأشكال والقوالب التي تقدم فيها مخرجات نظم المعلومات فيمكن أن تكون في شكل تقرير مفصل عن الوضع الراهن، أو في شكل ملخص مقتضب عن عمليات بذاتها،

¹ محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 65.

² Michelle Gillet, Patrick Gillet, **SIRH système d'information des ressources humaines**, dunod, paris, 2010, p 27.

³ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 م، الطبعة الأولى، ص 185.

⁴ راييموند مملويد، جورج شيل، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، السعودية، 2006 م، ص 545.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

كما يمكن أن تكون مخرجات نظام المعلومات في صيغة أوامر محددة ينبغي القيام بها، وإلى جانب ذلك يمكن أن تمثل مخرجات نظام المعلومات مدخلات لنظام آخر.

3-4- أهمية نظم المعلومات في تطوير العمل الإداري:

يمثل إمداد المنظمة ومختلف أقسامها بالمعلومات شرطا أساسيا لبقاء ونجاح المنظمات المعاصرة، فأداء كل العمليات والوظائف الإدارية يتوقف وإلى حد بعيد على ضمان إرواء المنظمة بالمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب مع ضمان سريان تلك المعلومات داخل المنظمة بما يسمح من استغلالها بالكيفية الصحيحة، وهنا تبرز أهمية نظم المعلومات في تحقيق تلك الغاية، فمع تطور تكنولوجيا نظم المعلومات وتزايد استخدامها فقد أصبحت بمثابة القلب وجوهر أداء باقي العمليات في المنظمة، وصارت تمثل محور تكامل وتجانس وتنسيق بين مختلف عناصر منظمة الأعمال التي أضحت اليوم مطالبة بإيجاد نوعا من التكامل والتوازن بين هيكلها التنظيمي وبين إستراتيجياتها ونظم المعلومات المستخدمة فيها، فالمزايا التي يمكن لنظم المعلومات أن تقدمها للمنظمة عموما، وإسهامها الواضح في أداء مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية بفعالية عالية جعل الاعتماد عليها منطلقا لإعادة هيكلة المنظمات وبناء ثقافتها التنظيمية أو تغييرها وتكييفها مع التطورات الحاصلة.

فمع التطورات التكنولوجية التي يعرفها أداء الأعمال الإدارية، فقد صار لنظم المعلومات صلة مباشرة بتشكيل ثقافة المنظمة كونها إحدى المصادر الأساسية التي تتهل منها الإدارة في تأسيس ثقافتها التنظيمية أو إعادة صياغة هذه الثقافة، واستخدام نظم المعلومات يعبر عن أسلوب متميز وتكتيك ديناميكي لأداء أنشطة الأعمال وتخطيط العملية الإدارية ومراقبتها، ويتعبير آخر يمكن القول أن توظيف نظم المعلومات في الإدارة الحديثة وارتباطها المباشر بنشاط المدير والإدارة ككل يسهم في تعزيز ثقافة المنظمة المبنية على المعرفة والمعلومات والمشاركة الجماعية في صنع القرارات¹.

ولقد تزايدت أهمية نظم المعلومات بالنسبة للإدارة بمختلف مستوياتها وتضاعف دورها وقيمتها مع التقدم التكنولوجي الذي سمح بإنتاج نظم معلوماتية أكثر تعقيدا تتيح فرصة أداء

¹ سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، 2000 م، ص 65.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

مختلف الوظائف الإدارية بكفاءة عالية، وعليه فإن القيام بمختلف الوظائف الإدارية قد صار وإلى حد بعيد مرتبط بنظم المعلومات واستخداماتها، فإنجاز وظائف الإدارة العليا والتي في مقدمتها وظيفة التخطيط يعتمد اليوم على ما تقدمه نظم المعلومات بمختلف أشكالها سواءً نظم المعلومات الإدارية أو نظم معلومات المديرين، أو نظم دعم المديرين، أو نظم إعداد التقارير، أو نظم المساندة الذكية من أجل توفير متطلبات الإدارة العليا من المعلومات لدعم وظائف ومواقف الإدارة العليا ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك عن طريق جمع وتوفير معلومات إستراتيجية خارجية عن (الاتجاهات الاقتصادية، اللوائح، القوانين، التغيرات في البيئة الخارجية)، وداخلية (عن المؤسسة واحتياجاتها الآنية والمستقبلية) بما يسمح بوضع خطة طويلة المدى¹.

أما فيما يخص الإدارة الوسطى التي تعمل على تحويل خطط وأهداف المؤسسة إلى خطط قصيرة مرحلية تنفيذية مع متابعة أعمال تنفيذ هذه الخطط والرقابة عليها، والتي تمثل جزء كبير من نشاط الإدارة الوسطى بهدف تحقيق الأهداف المرسومة مرحليا، وذلك بالاعتماد على نظم المعلومات التي توفر مختلف المعلومات سواءً داخلية أو خارجية (على شكل توجيهات وإرشادات ومعايير أداء محددة مسبقا) من خلال نظام المعلومات الإدارية. كما تدعم نظم المعلومات الإدارة الدنيا من خلال معلومات كمية تفصيلية، وذلك بهدف الاستفادة من موارد المؤسسة بأكثر فاعلية من خلال الأعمال الروتينية اليومية، وذلك بصورة متوازنة لوظائف الإدارة في هذا المستوى، ويوجه لدعم هذا المستوى نظم معالجة المعاملات وأنظمة أتمتة المكاتب ونظم المعلومات الإدارية وغيرها².

وبناءً على كل ما سبق فإن نظم المعلومات بمختلف أشكالها وكذا نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة تعمل على دعم وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) بالمعلومات اللازمة لهذه الوظائف في مختلف المستويات الإدارية، شريطة أن يكون هناك تكاملا وظيفيا بين النظم المختلفة في دعم وظائف الإدارة كما لو كانت نظاما واحدا، وهذا التكامل هو الذي يدعم تلك الوظائف المختلفة³.

¹ جمال عبد الحميد عبد العزيز علي، تطوير نظم المعلومات المحاسبية البيئية لأغراض ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة بن سويف، القاهرة، 2003 م، ص 128.

² المرجع نفسه، ص 128.

³ المرجع نفسه، ص 128.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

هذا وتأتي الأهمية المضاعفة لنظم المعلومات بالنسبة للمنظمة وأداء الأنشطة والعمليات الإدارية كنتاج للتغيرات الكثيرة التي أحدثتها والتي مهدت في مجملها لإيجاد نمط جديد من الإدارة نعرفه اليوم بالإدارة الإلكترونية، ويمكننا إبراز تلك التغيرات التي ساهمت نظم المعلومات في إيجادها من خلال الوقوف على دورها في تطوير عمل الإدارة العليا بالمنظمات المختلفة، ومن ثمة مساهمتها في إتباع فلسفة الإدارة بالمعلومات كفلسفة جديدة في العمل الإداري بالإدارات المعاصرة، ومن خلال كل ذلك العمل على الانتقال من ممارسات الإدارة التقليدية إلى تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية كمنهجية جديدة للعمل من قبل المنظمات المعاصرة الساعية للمحافظة على بقائها.

3-4-1- تأثير نظم المعلومات على دور الإدارة العليا للمنظمة:

لقد أحدث استخدام نظم المعلومات تأثيرات قوية على نشاط الإدارة العليا للمنظمات بما في ذلك تغيير الأساليب الإدارية وتبسيط الإجراءات والهيكل التنظيمية، والاستغناء عن الوحدات التنظيمية بدمج أعمالها الروتينية في وحدات تنظيمية أخرى، مما زاد من القدرة الرقابية على العمليات وزيادة إمكانيات المنظمة على معالجة الكم الهائل من المعلومات واستخدامها الاستخدام الأمثل، وظهر تأثيرها بشكل واضح على الإدارة العليا وجعلها على دراية بكل ما يحدث داخل المنظمة، فالإدارة العليا تحتاج للمعلومات التي تساعدها على رسم أهدافها العامة وكذا السياسة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما أن من أبرز التغيرات المتوقعة في دور الإدارة العليا من جراء استخدام نظم المعلومات ما يلي¹:

- رؤية واضحة للمشاكل واختيار البديل الأفضل واتخاذ القرارات السريعة.
- استخدام أكبر وبشكل أفضل لأساليب المحاكاة والأنظمة الخبيرة.
- بعض المديرين والمسيرين يتخطاهم الزمن من حيث قدرتهم على مواكبة التطور، ولذا فرضت عليهم التكنولوجيا ضرورة تحسين مهاراتهم وقدراتهم والتدريب على الوسائل الحديثة.
- أدت التكنولوجيا إلى سهولة مراقبة أداء الأعمال وإعادة التقييم.

وإلى جانب كل ما تقدم فإن استخدام المنظمات لنظم المعلومات الحديثة وقيامها بأتمتة أغلب أعمالها الروتينية واختصار بعضها، ساعدها في إحلال اللامركزية بدلا من المركزية المفرطة، مما سهل من مراقبة الإدارة الوسطى أوتوماتيكيا، والذي حد من كافة الاعتبارات

¹ عثمان الكيلاني، هلال البياتي، علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 318.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الشخصية التي كانت سائدة في العمل الإداري، وبذلك خضعت الإدارة إلى أساليب رقابية جديدة تعتمد على برمجة الأحداث ووضع معايير لها، فأى انحراف عنها يظهر واضحا، من خلال ما تقدمه هذه النظم من تقارير وإحصائيات إلى مستخدميها في الإدارة العليا والوسطى، كما أتاحت نظم المعلومات إمكانية برمجة عدد كبير من القرارات والتي كانت تتخذ من قبل الإدارة العليا والوسطى.

وتم تفويض الإدارة التنفيذية باتخاذ هذه القرارات، واقتصر دور الإدارة العليا على القرارات غير المبرمجة والإستراتيجية، وقد ساهمت النظم الخبيرة والشبكات العصبية في اتخاذ أصعب القرارات، وخففت كذلك الدور الذي كان يقوم به مدير الإدارة الوسطى في نقل المعلومات إلى أعلى وإلى أسفل¹.

هذا ويؤدي استخدام نظم المعلومات من قبل المنظمات إلى تعديل الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المدراء على مستوى الإدارة العليا، وقد لخص تلك الأدوار العالم (Mintzberg) كالتالي²:

(أ) **الأدوار الشخصية للمدير:** باعتباره الرمز والقائد وهمزة الوصل: حيث تعمل نظم المعلومات وبشكل كبير على الحد من الدور الشخصي من خلال اللامركزية وتفويض جزء كبير من صلاحيات الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية.

(ب) **الدور المعلوماتي:** والذي يتجسد باعتبار المدير هو الموزع للمعلومات والقرارات والمتحدث الرسمي والمراقب، فقد قلصت من خلال برامج المشاركة بالمعلومات التي وفرتها أنظمة المعلومات الحديثة، وكذا أتمتة أعمال المنظمة وتتميط المعايير والإجراءات مما سهل عملية المراقبة واكتشاف الانحرافات قبل وقوعها أو مجرد حدوثها.

(ج) **الأدوار القرارية:** والتي ترجع إلى دور الإدارة العليا في مواجهة التحديات وتمثيل المنظمة في المفاوضات، واتخاذ القرارات المختلفة، فقد فرضت هذه النظم نوعا من الثقافة في العمل الإداري، مما زاد من فاعلية اتخاذ القرارات، وبذلك فوضت بها إلى المستويات الوسطى

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م، ص 336.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية النظرية - الأدوات - التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 م، ص 311.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

والدنيا، وبقيت في يد الإدارة العليا القرارات الإستراتيجية، والقرارات غير المبرمجة، وذلك بسبب ما أتاحتها هذه النظم من متغيرات التي مكنت المدراء من تغيير ثقافتهم في مواجهة التحديات التي تحتاج إلى مسايرة كل جديد وعدم الركون إلى الخبرة الشخصية المنفردة، كما مكنت نظم المعلومات المدراء وبشكل جيد من توظيف إمكانيات المنظمة بفاعلية وكفاءة أكثر مما كانت عليه سابقا، إلى الحد الذي انعكس على طرق ونمط الإدارة نفسها¹.

3-4-2- ظهور الإدارة بالمعلومات كأسلوب إداري حديث:

تبنت المنظمات منهجيات وإستراتيجيات مختلفة في إدارة وحداتها التنظيمية دفعتها إلى استخدام أساليب خاصة، في إطار السعي إلى تحقيق الانسجام بين غاياتها وإمكانياتها وطبيعة ومكونات البيئة التي تتواجد فيها، ومن أبرز تلك الأساليب التي تبنتها المنظمات الحديثة فلسفة الإدارة بالأهداف، الإدارة بالاستثناء، الإدارة بالوقت، الإدارة بالتغيير، ...، وغيرها من الفلسفات، ونتيجة للتقدم التكنولوجي وبروز نظم معلومات متطورة كان لا بد للمنظمة من أساليب حديثة ومتطورة تمكنها من تسخير الزخم الهائل من المعلومات المتوفرة لأغراضها التخطيطية والرقابية²، ولذلك ظهرت الإدارة بالمعلومات كأسلوب وفلسفة ومنهجية في الإدارة الحديثة، وجاء نتيجة لاستخدام أنظمة المعلومات في كل وظائف الإدارة وعمليات المنظمة، والتي زادت من قدراتها في التعامل مع معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وبنها للإداريين في كل المستويات الإدارية مما أدى إلى سرعة اتخاذ القرارات واكتشاف الانحرافات في الأداء بصورة سريعة، وزاد من إمكانية المشاركة بالمعلومات داخل المنظمة، وأدى إلى بروز دور المعلومات في إدارة المنظمة.

إن ظهور مبدأ الإدارة بالمعلومات كأسلوب إداري حديث يمثل نتاجا للتطور الكبير في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات، وهو يجسد العمل الإداري القائم على توفر مجموعة من

¹ محمد ميلودي، دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية دراسة حالة المقر الإداري لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2009 م، ص 103.

² شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد، عمان، 2000 م، ص 403.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المقومات التي تؤهل المنظمات إلى الاستفادة من تلك المعلومات الضخمة التي تتعامل معها، وهذه المقومات تتلخص في¹:

- يجب على المنظمة أن تتعامل مع الهيكل التنظيمي كمنظمة متكاملة مترابطة.
- تحقيق مبدأ التكامل بين الوظائف داخل المنظمة.
- أن تمتلك المنظمة نظاما للمعلومات متكاملًا يستخدم الحاسوب بأحدث برامجه وأدواته، مما يمكن المنظمة من الضبط والسيطرة على كافة الانحرافات والسلبيات في وقت مناسب.
- دفع مستوى كفاءة المدراء داخل المنظمة، وتدريبهم على مختلف التقنيات والأنظمة لرفع مستوى أدائهم.
- كما يجب أن يتم بناء الهياكل الإدارية بالطريقة التي تحقق تقديم المعلومات الكافية والمناسبة لتصل لمن يحتاجها بالشكل الذي يساعد على اكتشاف الحل المثالي وفي الوقت المناسب، وبذلك تتدفق المعلومات بشفافية وتصبح مسؤولية وحق الجميع.
- إن تبني الإدارة بالمعلومات كإستراتيجية إدارية ناجحة سمح بإيجاد عدد من الإمكانيات مثل تقليل عدد خطوط الاتصال لانتقال المعلومات والاستفادة منها، بما يتيح للموظفين وبسهولة الوصول إلى النظام لتقديم مشاركتهم في أي وقت، ويمكن القول أن استخدام الإدارة بالمعلومات يمثل خطوة جد هامة تمهد لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي وحقيقي وبتيح فرصة تحقيق مختلف أهداف الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، وهنا نعود إلى القول بأن الإدارة الإلكترونية في مجملها تمثل أحدث المدارس الإدارية التي عرفها مجال الإدارة، وهي المدرسة التي تقوم على تبني كل الممارسات والأساليب والمنهجيات الإدارية التي سبقتها وفي نفس الوقت تعمل على تجاوزها بما يضمن للمنظمات التي تتبناها فرصة الاستغلال الأمثل لكل إمكانياتها المتاحة سواء المادية منها أو البشرية وحتى المعلوماتية وذلك من خلال الاستفادة الفعالة من مختلف التكنولوجيات المتوفرة بما فيها أنظمة المعلومات بشتى أشكالها ومكوناتها.

وبعد أن أبرزنا مفهوم نظم المعلومات وخصائصها وأهم وظائفها، وبيننا أهميتها في المعاملات الإدارية ننتهي إلى إستخلاص مجموع الأبعاد والمؤشرات التي تقيس البعد

¹ بغداد قرزو، إستراتيجية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة المؤسسات الحكومية حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2000-2006، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009، ص ص 91-92.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

البرمجي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والمتمثلة أساسا في إتاحة نظم المعلومات للعاملين بالمؤسسة ومدى الإعتماد على هذه النظم بشكل دائم في العمل وأثر أي تعطل قد يصيبها على إستمرار العمل في المؤسسات الجزائرية، كما يمثل الوقوف على مدى قيام المؤسسات بالصيانة السريعة لنظم المعلومات كلما دعت الحاجة لذلك بعدا آخر لمعرفة مدى إستغلال هذه النظم، إلى جانب التقصي عن أهمية النظم نفسها في تقديم بيانات ومعلومات محينة بشكل مستمر مع التعرف على مدى مساهمة العاملين في عملية التحيين والتحديث هذه، ونظرا لما تبين من خلال البناء النظري للبعد البرمجي والذي إتضح من خلاله التأثير الكبير لنظم المعلومات على سيرورة المعاملات الإدارية فسيتم قياس هذا البعد أيضا بالإعتماد على ثلاث مؤشرات وهي مدى مساهمة نظم المعلومات في إبراز عمل الموظفين وتقييمهم من قبل الإدارة العليا، وكذا تأثير نظم المعلومات على الإتصال الشخصي والرسمي في المؤسسة التي تستخدمها.

4- البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية -شبكات الاتصال الإلكترونية:-

تمثل شبكات الاتصال نقلة نوعية في استخدام الحواسيب من قبل المؤسسات والعمل على الاستفادة من إمكانياتها بالكيفية اللازمة والناجعة لخدمة أهداف المؤسسة، فهي تعبر عن الانتقال من الاستخدام الفردي المعزول لأجهزة الحاسب الآلي وملحقاته، ومختلف أنظمة المعلومات إلى نمط جديد في العمل يقوم على التعاون والتشارك في استغلال الإمكانيات المادية المتاحة من جهة، والسعي لإنجاز المهام بصورة تكاملية تعاونية من جهة ثانية، ولذلك ينظر إلى شبكات الاتصال على أنها ليست مجرد ربط إلكتروني لمجموعة من الأجهزة والمعدات والموارد المختلفة فحسب، ولكنها تمثل عنصرا رئيسيا لبناء منظومة الإدارة الإلكترونية وأداة أساسية لتحقيق التكامل بين مختلف مكونات نظام الإدارة الإلكترونية.

وتأتي الحاجة إلى شبكات الاتصال في بنية الإدارة الإلكترونية بسبب اتساع استخدام الحاسب الآلي والحاجة الملحة لتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة الواحدة، أو بينها وبين باقي المؤسسات وذلك بغرض تحسين أداء العمل وزيادة

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

كفاءة الأعمال وسرعتها بما يقتضيه مشروع الإدارة الإلكترونية¹، وإلى جانب ذلك فإن كل نظم المعلومات المحوسبة اليوم والتي يمكن لمنظومة الإدارة الإلكترونية الاعتماد عليها هي في حقيقة الأمر نظم ذات بنية شبكية مركزية أو موزعة، وهي بذلك تتطلب وجود قاعدة تكنولوجيا قوية من الاتصالات بما فيها قاعدة لاتصالات البيانات، وهذه البنية التكنولوجية القوية للاتصالات بشتى أشكالها تشكل قاعدة اقتصاد المعرفة الرقمي المعولم وقاعدة إطلاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وكل ما يرتبط بها²، ومن هنا يأتي تناولنا لشبكات الاتصال الإلكترونية كعنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الوقوف على أبرز الشبكات الإلكترونية التي يقوم عليها إنجاز الأعمال في منظومة الإدارة الإلكترونية وهي شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت، ولكن قبل ذلك يجب تحديد مفهوم شبكات الاتصال الإلكترونية ومزاياها وإبراز النموذج الشبكي للإدارة الإلكترونية.

4-1- تعريف شبكات الاتصال:

تتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم الشبكات بتعدد أشكالها واستخداماتها فقد تم تعريفها على أنها مجموعة مترابطة من الحواسيب أو النظم المحوسبة المستقلة، يهدف الربط الشبكي فيها إلى توصيل البيانات والمعلومات والخدمات المحوسبة عن طريق قنوات الاتصال الفعالة بين المستخدمين والمستخدمين³، كما تم تعريف شبكة الاتصال على أنها تعبر عن توصيل مجموعة من الحواسيب معا بشكل مباشر عن طريق الخطوط الهاتفية السلكية واللاسلكية أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها فيما بين الحواسيب⁴.

أما (علاء عبد الرزاق السالمي) فيعرف شبكة الاتصال الإلكترونية على أنها "مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط فيما بينها عن طريق خطوط الاتصال بما يسمح لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم"⁵، وفي نفس السياق يرى

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 233.

² سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م، الطبعة الأولى، ص 161.

³ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل الصمراي، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م، الطبعة الأولى، ص 25.

⁴ يوسف محمد النافعي، راشد عبد الله الحماد، إدارة الأعمال الإلكترونية نضرة فاحصة ورؤية مستقبلية، مركز البحرين للدراسات والبحوث، المنامة، 2000 م، ص 14.

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 234.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

(سعد غالب ياسين) أن شبكة الاتصال تعبر عن ربط مجموعة من الحواسيب باستخدام وسائط الاتصال لتكوين شبكة تتبادل البيانات والمعلومات بين الحواسيب المرتبطة في الشبكة¹، كما تم تعريف شبكة الاتصال على أنها ارتباط مجموعة حواسيب متواجدة في مكان ما أو في أماكن متباعدة عن طريق بعض الكروت (البطاقات) والدوائر الإلكترونية بما يتيح نوعاً من التشغيل المتكامل للبيانات التي يتطلبها المستخدم في المؤسسات المختلفة²، ويقول (محمد محمد الهادي) أن لفظ الشبكة يعبر عن نظام متعدد المستخدمين يربط الحواسيب معاً للمشاركة في التطبيقات والأجهزة المساعدة أو الملحقات، بالإضافة إلى المعلومات في الوقت الواقعي الحقيقي³، بينما يقدم (زين الدين) تعريف أكثر وضوحاً وشمولية للشبكات فيعرفها على أنها ارتباط مجموعة من أجهزة الكمبيوتر معاً باستخدام قنوات الاتصال السلكية أو اللاسلكية أو مزيج منها حسب ما تستدعيه الحاجة، مما يتيح نوعاً من التشغيل والمعالجة المتكاملة للبيانات والبرامج الخاصة بالتطبيقات المتوفرة على أي كمبيوتر في الشبكة لكل المشتركين فيها وكل ذلك يتم على أساس موحد من القواعد أو البروتوكولات⁴.

وبناءً على كل ما تقدم نخلص إلى القول أن شبكة الاتصال الإلكترونية تعبر عن ارتباط حاسوبين على الأقل أو مجموعة من الحواسيب والأجهزة الملحقة والمساعدة فيما بينها عن طريق قنوات أو وسائط الاتصال (السلكية أو اللاسلكية) بهدف التشارك في استغلال الموارد والبيانات والمعلومات وأداء المهام وإنجاز الأعمال المختلفة من قبل المستخدمين لهذه الشبكة بما يحقق أهداف المنظمة.

4-2- البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية عملية انتقال من العمل اليدوي الورقي والاتصالات التقليدية إلى شبكات الحاسوب وتبادل البيانات إلكترونياً، وتعود سرعة النمو في تطبيق منظومات وشبكات تبادل البيانات إلكترونياً وتوظيفها في بنية الإدارة الإلكترونية إلى الحاجة للحصول

¹ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 161.

² محمد محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001 م، الطبعة الأولى، ص 130.

³ المرجع نفسه، ص 138.

⁴ محمد محمود زين الدين، كفايات التعليم الإلكتروني، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2007 م، الطبعة الأولى، ص 119-120.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

على ميزات تنافسية وللاستجابة لاحتياجات العملاء، إذ أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال اعتمادها على مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية وتجهيزاتها توفر قدرة واسعة على التحكم وإنتاج القرارات الإدارية الهيكلية، شبه الهيكلية وغير الهيكلية، وتعتبر خدمات المعالجة الفورية للبيانات والشراء أو البيع الفوري والتجارة الإلكترونية والتسويق المباشر بالإضافة إلى قضايا الحماية الأمنية للبيانات وخدمات جدار النار في مقدمة المهام التي تضطلع بها الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب تقنية عالية ومعرفة ومهارة نوعية لا بد من توافرها في منظمات الأعمال الحديثة¹.

إن أهمية البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية لا تكمن فقط في حوسبتها للعمليات الداخلية وإدارتها الفورية للعمليات الخارجية مع الموردين والمنافسين أو العملاء، بل لأن من غير الممكن الاستفادة من الحاسوب نفسه بل من مئات وآلاف الحواسيب التي تكون موجودة في المنظمة الواحدة دون الشبكات، وتستطيع المنظمة من خلال شبكات الاتصالات جمع الأعمال التقليدية اليدوية مع الأعمال الإلكترونية في حزمة واحدة ومتكاملة حتى يتم الوصول إلى مستوى الحوسبة الكاملة لكل أنشطة وعمليات المنظمة².

إن انبثاق تكنولوجيات الشبكات ووفرة الاتصالات قد ساعد أيضا على ظهور بيئة أعمال إلكترونية متشابكة لم تكن متاحة أو حتى معروفة في السابق، وقد غيرت هذه البيئة الرقمية مفاهيم أساسية في الاقتصاد مثل الندرة والاستخدام والموارد القيمة واقتصاديات السعة وغيرها، وذلك بفضل الاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية والوسائط المتعددة التي نجحت في تكوين أنساق جديدة من الصور والمعارف والرؤى³، فلم تعد المنظمات تعاني من مشكل المكان وندرة المواد بعد استخدامها، وضرورة التنقل من مكان إلى آخر من أجل الاستفادة من الأجهزة والموارد المختلفة ومن أجل الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة، فكل ذلك صار متاحا اليوم من خلال ما تقدمه شبكات الاتصال الإلكترونية للمنظمة.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 م، الطبعة الأولى، ص ص 240-241.

² المرجع نفسه، ص 241.

³ المرجع نفسه، ص ص 241-242.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ويمكن القول أن تعاظم تأثير شبكات الاتصال بسبب تعاظم قوة المعالجة الحاسوبية الموزعة قد أعطى دفعة قوية لظهور وتجدد أنماط الإدارة الإلكترونية التي أصبحت تعني اليوم الإدارة الشبكية المستندة إلى موارد المعرفة وقدرات الحاسوب المشبك في إطار منظومة متكاملة، فقد أتاحت هذه البنية الشبكية للمنظمات فرصة اكتساب مزايا جديدة، فهي تجعل المنظمات أكثر مرونة وأكثر تكيفا مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، وتمكن الموظفين ومجموعة العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء وتشجع على العمل ضمن فريق، بل وتعمل على تسهيل عمليات إدارة المعرفة من تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة وتوزيع المعرفة¹، كما تتيح شبكات الاتصال إمكانية تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة وذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية الإكسترانت والشبكة العالمية الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية ربط جميع العاملين في أقسامهم ووحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية الإنترنت، وقبل أن نتناول هذه الشبكات بشكل من التفصيل، نلخص أبرز المزايا التي يمكن لشبكات الاتصال الإلكترونية أن تقدمها للمنظمة في النقاط التالية²:

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها ولاسيما الأجهزة الطرفية كالطابعات والماصات الضوئية وأجهزة التخزين الاحتياطي وغيرها.
- المشاركة في البرمجيات فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون متاحة من خلال الشبكة للعناصر الأخرى.
- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
- تطبيق المعالجة الموزعة distributed processing التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي إلى سرعة إنجازها.

¹ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 162.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 235.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

4-3- مدخل إلى شبكة الانترنت:

4-3-1- تعريف شبكة الانترنت:

لقد بلغت سرعة انتشار الانترنت أن استغرقت فقط 4 أعوام لكي تصل إلى 50 مليون مستخدم، بينما استغرق الهاتف 74 عاما والتلفزيون 13 عاما للوصول إلى نفس الرقم¹، وقد شغلت هذه الوسيلة الاتصالية الجديدة عديد الباحثين بغية إيجاد صيغة مشتركة لتسميتها، فتعددت العبارات التي وصفت بها من شبكة العنكبوت العالمية إلى شبكة الشبكات إلى شبكة ما بعد الشبكات فبيت العنكبوت الإلكترونية وكذا المجرة الإلكترونية... وما شابهها من تسميات، أما اصطلاح الانترنت فهو اختصار لكلمتين إنجليزييتين أولهما internet والثانية interconnection وبالتالي فإن اصطلاح net work يقصد به الربط العالمي بين الشبكات².

ولقد عرف (Roger Loroy Milleer) شبكة الانترنت على أنها "شبكة هائلة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة فيما بينها بواسطة خطوط الاتصال عبر العالم"³، كما عرفت الانترنت على أنها عبارة عن "خطوط اتصال تلف الكرة الأرضية من جميع الجهات ونقوم بتحقيق الاتصال بين ملايين الحواسيب، ومن الناحية التقنية تسمى شبكة واسعة النطاق"⁴، وعرفت أيضا على أنها عبارة عن شبكة الشبكات وهذا يعني أنها عبارة عن مجموعة من شبكات الكمبيوتر المرتبطة فيما بينها، وتشكل في الأخير هذه الشبكات الصغيرة شبكة عالمية تسمى الانترنت⁵، أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الانترنت أو شبكة المعلومات الدولية بأنها "شبكة عملاقة تمثل الحاضر والمستقبل معا، تختصر الزمن وتنتشر العلم والثقافة والمعلومات والأفكار والآراء والأخبار وتشارك في إعادة صياغة حياة الإنسان وحياة المجتمع، بل وحياة مجتمعات ودول بأسرها، وهي تتيح لأجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم الاتصال

¹ خالد ممدوح، إبرام العقد الإلكتروني دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 م، الطبعة الأولى، ص 11.

² راجي أبو شقرة، دليل إستعمال خدمات شبكة الإنترنت لغير المتخصصين، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997 م، الطبعة الأولى، ص 10.

³ خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 11.

⁴ ألان سيمبسون، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الإنترنت استعد وانطلق، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999 م، الطبعة الأولى، ص 13.

⁵ محمد لعقاب، الإنترنت وعصر ثورة المعلومات، دار هوما، الجزائر، 1999 م، الطبعة الأولى، ص 30.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ببعضها من أجل تبادل المعلومات، بل والمشاركة في صنعها أيضا، وبذلك أصبحت شبكة الانترنت نافذة عريضة نطل منها على العالم عبر شاشة كمبيوتر لا تتوقف عن العمل"¹.

فالإنترنت إذن هي مجموعة شبكات وأجهزة الحاسب الآلي التي تتواجد في مختلف دول العالم والتي تتصل ببعضها وتجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات.

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم كل المحاولات التي بذلت من قبل مختلف الباحثين من أجل إعطاء تعريف شامل ومتكامل لشبكة الانترنت إلا أنه ولحد الآن لم يتوصل إلى تعريف متفق عليه بين مختلف الباحثين والمفكرين، ويمكن القول أن تعريف الانترنت يرتبط بالمستخدمين لها، والخدمات التي تقدم من خلال هذه الشبكة والتقنيات المستخدمة لتأمين هذه الخدمات، ويرى (Richard J Smith و Mark Gates) أن "تعريف الانترنت يعتمد على عمل وحاجة الشخص الذي يريد تعريفها حيث يرى المستخدم العادي الانترنت بشكل مختلف عن ما يراه المهني أو المهندس"².

4-3-2- تطور شبكة الإنترنت:

ظهرت النواة الأولى لفكرة شبكة الانترنت في أواخر الستينات من القرن الماضي، وبالتحديد سنة 1969 م عندما طلبت وزارة الدفاع الأمريكية من خبراء الكمبيوتر إيجاد طريقة للاتصال بعدد غير محدود من أجهزة الكمبيوتر دون الاعتماد على كمبيوتر واحد ينظم حركة السير³، فقامت الحكومة الأمريكية بإنشاء شبكة الإنترنت في 02-01-1969 م، وربطت وزارة الدفاع الأمريكية بين أربعة معامل أبحاث حتى يستطيع العلماء تبادل المعلومات والنتائج، وقامت بتخطيط مشروع شبكة الاتصال، مكونة من حواسيب يمكنها الصمود أمام أي هجمة

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003 م، المجلد الرابع، ص ص 1464-1465.

² عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت دراسة لمعرفة استخداماتها في مجال الإعلام، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2001 م، الطبعة الأولى، ص 41.

³ محمد السعيد الرشدي، الإنترنت والجوانب القانونية لنظم المعلومات، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1997 م، ص 11.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

سوفياتية محتملة، بحيث إذا تعطل جزء من الشبكة تتجح البيانات في تجنب الجزء المعطل وتصل إلى هدفها¹.

وقد أطلق على هذا المشروع الإستراتيجي اختصارا مشروع أربانيت (Arpanet) (Advanced Research Project Agency) أي مشروع شبكة وكالة الأبحاث المتقدمة، كما سمي أيضا بمشروع العمود الفقري.

وفي سنة 1972 م تم ولأول مرة استقبال رسائل إلكترونية عبر ما يعرف بالبريد الإلكتروني²، ثم تطور مشروع أربانيت عام 1980 م وأصبح يضم شبكة الاتصالات العلمية القومية (NSF – National Science Foundation) وذلك بهدف السماح للمجتمع العلمي بالدخول إلى المعلومات المخزنة على الشبكة³، وأصبحت أربانيت تسمى ب (NSFNET) وظهر ما يعرف بالطريق السريع للمعلومات (Information Super) وازداد اتساع شبكة الإنترنت وأصبحت تضم أكثر من 2500 شبكة في أنحاء العالم، وانفصلت الشبكة العسكرية عن الشبكة الأم عام 1983 م.

ويعتبر ذلك التاريخ ميلاد شبكة الاتصالات الدولية التي أتيحت للأفراد بعد عدة سنوات، وتم توصيل جميع شبكات الاتصال بمشروع أربانيت، واستخدمت نفس بروتوكولات الاتصالات ونظام تشغيل UNIX أو نظام NT وإن كانت أغلب أجهزة الحاسب الآلي الرئيسية لشبكة الإنترنت ترتبط فيما بينها بنظام التشغيل UNIX.

وفي عام 1986 م توسعت شبكة الإنترنت وشملت المئات من الجامعات والمعاهد والأكاديميات، ثم انتقلت إلى التطبيقات التجارية وظهرت الآلاف من الشبكات، وبذلك نشأت الإنترنت من الترابط الحاصل بينها⁴.

وفي أواخر الثمانينات ارتبطت بالإنترنت شبكات أخرى من فرنسا واليابان والمملكة المتحدة وغيرها من دول العالم الأخرى، وساهمت أوروبا بممرات للنقل السريع منها (Norddu Net)

¹ عبد المالك ريمان الدناني، مرجع سابق، ص ص 43-44.

² طارق عبد العلي حماد، التجارة الإلكترونية المفاهيم التجارب والتحديات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 35.

³ خالد ممدوح، مرجع سابق، ص ص 12-13.

⁴ المرجع نفسه، ص 13.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

بغرض توفير إمكانية ربط أكثر من مئة ألف حاسوب عبر عدد كبير من الشبكات، وفي بداية التسعينات انتشرت الإنترنت لتغطي رقعة واسعة من العالم، وإنضمت إليها آلاف الشبكات، ويعود الفضل في ذلك إلى تطبيق نظام بروتوكول (TCP/IP) *¹.

هذا وقد ازداد عدد الشبكات الفرعية والأجهزة التي ترتبط بالإنترنت بشكل مستمر، حيث أصبحت الإنترنت تربط بين 35000 شبكة منتشرة عبر العالم في سنة 1994 م²، أما عدد الأجهزة فقد ارتفع من 4 أجهزة سنة 1969 م إلى 20 جهازا عام 1971 م ثم 40 جهازا في سنة 1972 م³، ليقدّر عدد الأجهزة في الثمانينات بحوالي 213 جهاز⁴، وقفز هذا الرقم إلى نحو 3 ملايين جهاز سنة 1994 م⁵، ثم إلى 43230000 جهازا عام 1999 م تقريبا⁶، وتشير كل التقديرات إلى النمو المتسارع لاستخدام هذه الوسيلة الجديدة، فقد ازداد عدد الأشخاص المشتركين بالإنترنت بشكل لم يسبق له مثيل من قبل، فعلى الرغم من أن عدد مستخدمي شبكة الإنترنت لم يكن يتعدى 6000 مستخدم سنة 1983 م، ولم يتجاوز ذلك العدد حوالي مليون مستخدم للشبكة سنة 1990 م⁷ غير أن إتاحة شبكة الإنترنت للاستخدامات التجارية وتمكين عامة الناس من الارتباط بالشبكة العالمية ضاعف عدد مستخدميها بصورة سريعة جدا، فمن مليون مستخدم فقط سنة 1990 م قفز عدد المستخدمين إلى ما يقارب 38 مليون مستخدم سنة 1994 م ثم إلى 100 مليون مستخدم سنة 1998 م⁸، قبل أن يتضاعف ذلك العدد سنة 2000 م إلى 320 مليون مستخدم⁹،

* tcp-ip إختصار للعبارة transmission control protocol internet وهو نظام يستخدم للربط بين شبكات الإتصال المرتبطة بالإنترنت للوصول إلى المعلومات.

¹ عبد المالك ريمان الدناني، مرجع سابق، ص 46.

² منصور بن فهد صالح العبيد، الإنترنت استثمار المستقبل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1996 م، الطبعة الأولى، ص 32.

³ نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي - مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007 م، ص 67.

⁴ Francis balle, **média et société**, Montchrestien, Paris, 1999 , 9 ème édition, p 179.

⁵ منصور بن فهد صالح العبيد، مرجع سابق، ص 32.

⁶ Francis balle, op cit, p 179.

⁷ محمد لعقاب، مجتمع الإعلام والمعلومات دراسة استكشافية للإنترنتيين الجزائريين، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2000-2001 م، ص 111.

⁸ خليل صبات، جمال عبد العظيم، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، المكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة، 2001 م، الطبعة التاسعة، ص 524.

⁹ أبو سعود إبراهيم، تقنيات الاتصال والمعلومات، القاهرة، 2005 م، ص 181.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وبلغ عدد المستخدمين سنة 2002 م حوالي 665 مليون مستخدم¹، ثم بلغ هذا العدد 800 مليون مستخدم في بداية شهر سبتمبر من سنة 2004 م².

وفي خلال سنة 2005 م تجاوز عدد مستخدمي الإنترنت حاجز المليار مستخدم إذ قدرت الإحصائيات أن عدد المستخدمين لشبكة الإنترنت في سنة 2005 م بلغ حوالي مليار وسبعون مليون (1070000000) مستخدم عبر العالم، وفي شهر فبراير من سنة 2007 م بلغ عدد المستخدمين ما يقارب (1350000000) مستخدم³، ليصل هذا العدد سنة 2009 م إلى حوالي (1800000000) مستخدم منتشرين عبر العالم⁴، قبل أن يبلغ هذا الرقم ما يفوق مليارين و405 مليون (2405000000) مستخدم في منتصف سنة 2012م وهو ما يعادل ما نسبته 34.3% من حجم سكان العالم⁵، ليصل عدد المستخدمين في بداية سنة 2016 إلى حوالي 3 ملايين و488 مليون (3488000000) مستخدم على مستوى العالم⁶، وقبل أن نعرض الجدول رقم (02) الذي يوضح تطور عدد مستخدمي شبكة شبكة الإنترنت عبر العالم منذ سنة 1983 م وإلى غاية سنة 2012 م يجدر بنا الإشارة إلى أن كل هذه الأرقام والإحصائيات تبقى نسبية وتقريبية غير أن كل المعلومات تؤكد على الانتشار الواسع والمتواصل لشبكة الإنترنت في العالم.

الجدول رقم (02): تطور عدد مستخدمي شبكة الإنترنت في العالم:

السنة	عدد المستخدمين
1983 م	6000 مستخدم
1990 م	1000000 مستخدم

¹ فرانسيس بال، ترجمة فؤاد شاهين، الميديا، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت، 2008 م، الطبعة الأولى، ص 58.

² رشا عبد الله، الإنترنت في مصر والعالم العربي، أفاق للنشر والتوزيع، مصر، 2005 م، ص 67.

³ توفيل حديد، مرجع سابق، ص 74.

⁴ شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على درجة تبنيها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2009-2010 م، العدد 7، ص 259.

⁵ سفيان فكارشة، الأبعاد الاقتصادية والمالية للتجارة الإلكترونية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013-2014 م، ص 8.

⁶ International Telecommunication Unit , ICT Facts and Figures 2016 ITU Statistics , on line

http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2016/ITU_Key_2005-2016_ICT_data.xls, consult 10/08/2016.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

1994 م	380000000 مستخدم
1998 م	1000000000 مستخدم
2000 م	3200000000 مستخدم
2002 م	6650000000 مستخدم
2004 م	8000000000 مستخدم
2005 م	10700000000 مستخدم
2007 م	13500000000 مستخدم
2009 م	18000000000 مستخدم
2012 م	24050000000 مستخدم
2016 م	34880000000 مستخدم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة أعلاه.

4-3-3- خصائص الإنترنت:

تمتاز شبكة الإنترنت بمجموعة من الخصائص والميزات المتعددة التي تجعلها تختلف عن ما سواها من وسائل وتقنيات، بل أن تلك الخصائص هي التي تدفع يوماً بعد آخر إلى تزايد عدد مستخدمي الإنترنت وتساهم في تعاضم أثرها على حياة الأفراد والمجتمعات معاً، ويمكننا ذكر أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

1- الإنترنت وسيلة شعبية:

لا توجد وسيلة اليوم تضاهي في شعبيتها الإنترنت "فهي وسيلة جماهيرية غير مقصورة على فئة معينة"¹، فمثل ما كانت الصحافة نخبوية كانت الإنترنت وسيلة مقتصرة على النخب العلمية، والقضايا الإستراتيجية العلمية، لكن مثل ما فعل الزمن بالصحافة حين جعل منها صحافة شعبية، فعل الأمر نفسه مع الإنترنت، فصارت الإنترنت اليوم وسيلة متاحة لعامة الناس بغض النظر عن جنسهم أو سنهم أو مستواهم.

¹ رأفت نبيل علوة، تكنولوجيا في علم المكتبات، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان، 2006 م، ص 54.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

2- الإنترنت وسيلة اتصالية:

تعتبر الإنترنت أكبر وسيلة اتصالية يستخدمها العالم اليوم، فقد أتاحت لجميع البشر الحق في الاتصال ببعضهم دون أي قيد أو شرط، فهي بمثابة وسيلة اتصال تصاعديّة، أفقيّة، عرّاضية، ...، حررت الأفراد من كل القوانين والعوائق والشروط اللغوية، وفتحت الباب واسعاً أمام تواصل الإنسان مع بني جنسه، وبالفعل فقد شملت الإنترنت أشكال الاتصال وتقنياته بكل أنواعها، إذ يمكن أن يتحقق عبرها الاتصال الشخصي بواسطة البريد الإلكتروني مثلاً، والاتصال شبه الشخصي مثل مجموعات النقاش، والاتصال الجماهيري مثل إتاحة محتويات الويب للجميع، وفي أي وقت، بالإضافة إلى إمكانية التلقي المباشر كالمهاتفة مثلاً.

3- الإنترنت حامل جديد للثقافة:

إن كل وسيلة اتصالية ظهرت أوجدت معها نمطاً جديداً للثقافة، فاختراع الكتابة أوجد لغة الرموز، واختراع الطباعة نقل الثقافة من الحالة الشفوية إلى المكتوب، واختراع الإذاعة والتلفزيون أدخل ثقافة سمعية بصرية، وأخيراً أدى اختراع الحاسوب والشبكات المعلوماتية إلى بروز الثقافة التفاعلية¹، فجمعت الإنترنت بين ما هو مكتوب وما هو مسموع وما هو مرئي، وأتاح النشر الإلكتروني الكتب للجميع من خلال ما يعرف بالمكتبات الإلكترونية المنتشرة على شبكة الإنترنت، وكذا مختلف الجامعات ومراكز البحث، وصار بالإمكان مطالعة الكتب مباشرة أو تحميلها وحفظها²، وبالإمكان أيضاً قراءة الصحف والمجلات على النت والاستماع للراديو ومشاهدة التلفزيون.

4- الإنترنت وسيلة متعددة الوسائط:

فالإنترنت تتميز عن كل وسائل الاتصال الأخرى التي سبقتها في كونها تمزج بين مختلف الوسائط، وتتوجه إلى مختلف حواس الإنسان في آن واحد، فإن كانت الصحافة المكتوبة

¹ عبد الرحمن عزي، دراسات في نظرية الاتصال نحو فكر إعلامي متميز، سلسلة كتب المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003 م، ص 101.

² عبد المالك ريمان الدناني، مرجع سابق، ص 117.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تخاطب حاسة البصر، والإذاعة تخاطب حاسة السمع، والتلفزيون يخاطب حاستي السمع والبصر، فالإنترنت تخاطب مختلف حواس الإنسان مجتمعة، فهي تعتمد على النصوص المكتوبة مثل الوسائل المكتوبة، وتسمح بالاتصال في اتجاهين مثل الهاتف، وتنقل الأصوات والتسجيلات مثل الراديو، وهي في نفس الوقت وسيلة سمعية بصرية مثل التلفزيون¹.

5- الإنترنت تتخطى البعد الزمني والمكاني:

فمهما بعد المكان لا يتعذر الاتصال بأي شخص في العالم، ومهما جدد أحداث الزمان فإنها تعبر المكان وتصل في الأوان، فمثلا يمكن تتبع الأخبار المحلية أو الدولية فور حدوثها، وحسب رغبة الفرد، فلم يعد الجمهور مرتبط بمواعيد وأوقات محددة تضبطها وسائل الإعلام.

6- الإنترنت شكل جديد للحرية:

توفر الإنترنت فرص هائلة لتجاوز وتخطي الحدود الجغرافية والسياسية والاجتماعية والثقافية، كما أنها أداة للتعبير عن الرأي بحرية مطلقة عن طريق البريد الإلكتروني والمشاركة في الندوات الإلكترونية التي تعقد على شبكات التواصل الدولية، ويتم فيها مناقشة كل المشكلات العامة بما في ذلك الأوضاع والتنظيمات السياسية وأساليب وطرق الحكم، وسياسات الدول المختلفة والقوانين والتشريعات².

7- التزامية والالتزامية:

وتعني التزامية بالنسبة للإنترنت أن المستخدم بإمكانه التعرض للمعلومات والأخبار في الوقت الحقيقي، أي في وقت النشر أو البث، أما الالتزامية فتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه³، فأصبح كل فرد قادر على الاستماع إلى الراديو، ومتابعة التلفزيون

¹ مليكة عطوي، الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية على شبكة الإنترنت دراسة وصفية تحليلية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2009-2010 م، ص ص 35-36.

² أحمد أبو زيد، الإنترنت: الساحة الأخيرة للديمقراطية الرقمية، كتاب العربي: المعرفة وصناعة المستقبل، الكويت، 2005 م، ص 106.

³ مليكة عطوي، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ومشاهدة الأفلام السينمائية، وفق ترتيب وبرنامج يحدده بنفسه، متجاوزا بذلك حدود الزمان والمكان.

4-3-4- خدمات الإنترنت واستخداماتها:

4-3-4-1- خدمات الإنترنت:

نتيجة للتطور العلمي الهائل في مجال المعلوماتية، أصبحت الإنترنت تقدم العديد من الخدمات التي يستفيد منها المستخدمون سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ومن أهم هذه الخدمات نذكر:

1- الشبكة العنكبوتية العالمية (WWW) : وهي اختصار ل (World Wide Web) :وقد يعتقد البعض أنها هي الإنترنت بينما هي مجرد نظام من أنظمة استخدام الإنترنت، حيث أنها بدأت تأخذ شكلها منذ 1989م معتمدة على بروتوكولات معيارية، وتستحوذ على 30% من حجم الاتصالات في شبكة الإنترنت في الوقت الحاضر¹.

2- بروتوكول نقل الملفات (FTP): وهو اختصار ل (File Transfer Protocol): وهو طريقة لنقل الملفات بين جهازي كمبيوتر تسمح لكل منهما بتأكيد استلامه المعلومات والملفات من الآخر².

3- خدمة البريد الإلكتروني (E-MAIL): وهي اختصار ل (Electronic Mail) : وهذه الخدمة أقل تكلفة وأكثر سرعة مقارنة بأساليب الاتصال الأخرى، إذ يمكن للمشاركين من خلالها تبادل الرسائل الإلكترونية³، أما في مجال تجارة وعالم المؤسسات والأعمال، فالبريد الإلكتروني يمثل درجة في التوازي في الاتصال بالموظفين في المؤسسة نفسها حتى وإن كانوا خارج المؤسسة في مهمات الأعمال والتجارة، والاتصال مع الموردين وأسواق العمل

¹عبد المالك ردمان الدناني : مرجع سابق، ص 34.

²حسين شفيق، حاسبات الوسائط المتعددة والإنترنت، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 م، ص 180.

³ راغدة شربل فرنسيس، كارول أسعد، موسوعة العلوم الحديثة: المعلوماتية والحوسيب والإنترنت، دار الشمال للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2006 م، الطبعة الأولى، ص 38.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الخارجية، والأهم من ذلك كله الاتصال المباشر والدائم بالزبائن والعملاء في جميع أنحاء العالم¹.

4- خدمة التيلينيت (TELENET): وهو عبارة عن برنامج خاص يستخدم للربط بين كافة أجهزة الكمبيوتر في كافة أنحاء العالم، ويمكن من استخدام قاعدة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى، وهذه الخدمة تسمى أحيانا الارتباط عن بعد (Romote Cogin)²، ويسمح هذا البرنامج بالاتصال بأي حاسوب آخر مهما كان بعيدا شريطة أن يكون متصلا بشبكة الإنترنت، والقيام باستخدام ذلك الجهاز تماما كما لو كنت موجودا أمام شاشاته³.

5- خدمة مجموعات النقاش (Forums De Discussion / NewsGroups): وتسمح هذه الخدمة لمستخدميها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين، يحدد على أساس الاشتراك في المجموعة، ويشترط عموما الاشتراك في مجموعات النقاش احترام آراء الغير مهما كانت، وكذلك احترام موضوع النقاش، وعدم الدعوة إلى التشهير أو الإشهار لصالح أو ضد جهة معينة، ومبدأ العمل عادة هو البريد الإلكتروني، فكل رأي يدلى به يوزع فوراً وأتوماتيكياً على بقية المشتركين، ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد، ويمكن للمنظمات أن تطلق مجموعات نقاش خاصة بها، تطرح فيها نقاشاً حول منتجاتها وخدماتها للتعرف على المشاكل التي قد تعترض زبائنها، أو للتعرف على وجهات نظرهم وما يقترحونه من تعديلات مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الربح⁴.

6- خدمة الحوار (CHAT): يعد الحوار (chatting) من النشاطات التي تحظى بشعبية واسعة مشابهة لتلك التي يتمتع بها البريد الإلكتروني، إذ يمارس الناس الحوار على الإنترنت بكثرة ولساعات طويلة، ويختلف الحوار عن البريد الإلكتروني كونه شكلاً فورياً من أشكال الاتصال، إذ أنه يجري في الزمن الحقيقي (real time) وذلك باستخدام طريقة الكتابة التي النصية المباشرة أو مؤتمرات الفيديو (vidéo conférence) التي تمكن مجموعة من

¹ Steve Sleight, *internet et l(entreprise*, mongo pratique édition, France, 2001, p 33.

² خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 18.

³ راجي أبو شقرا، مرجع سابق، ص 73.

⁴ إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتوظيفاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002 م، ص 39.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الأشخاص من مشاهدة وسماع بعضهم وإجراء المناقشات في لقاء افتراضي (virtuel meeting) بين شخصين أو أكثر¹، وبعد هذا الشكل من الإتصالات الفعالة إذ تستخدم فيه الكاميرا لتسجيل الصور والميكروفون لتسجيل الصوت، وتظهر الصورة على الشاشة، ويخرج الصوت من السماعات، ويتم ذلك كله عبر قناة إتصال هي الإنترنت.

4-3-4 مجالات استخدام الإنترنت:

قد أحدث التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم تغيرات كبيرة في حياة الأفراد والمجتمعات، وأصبحت الإنترنت التي تمثل شكلا من أشكال التطور الحاصل الآن، عنصرا رئيسا في حياة الإنسان، وارتبطت بكل مجالات الحياة، وصار الفرد يستخدمها في أداء مختلف نشاطاته اليومية البسيطة منها والمعقدة، فتحديد مواعيد السفر والحجز بالفنادق والتعرف على أحوال الجو كل ذلك أصبح يتم بواسطة الإنترنت، وقد صار باستطاعة الفرد قراءة الصحف وإجراء البحوث العلمية، وزيارة مختلف الأماكن، والمشاركة في الألعاب الترفيهية، وشراء مختلف السلع عن طريق الإنترنت التي استخدمت في التعليم والطب والهندسة والصناعة والتجارة والعمل السياسي والإعلامي، وممارسة مختلف المعاملات الإدارية والكثير غير ذلك، وسنستعرض فيما يلي بعض هذه الاستخدامات:

أ) الاستخدامات الإعلامية:

تتجلى قوة الإنترنت في كونها الوسيط الإلكتروني الذي يحمل قدرة فائقة على احتواء الوسائط الأخرى، فقد احتوت الإنترنت الصحافة المكتوبة والإذاعة والتلفزيون، وصهرت كل منها في بوتقتها وفقا لمرونة هائلة، فاكتمت الإنترنت بذلك مختلف مميزات أنواع الاتصال ووسائل الإعلام في آن واحد²، واستطاعت وللمرة الأولى منذ تعرف الإنسان على وسائل الإعلام أن تلغي الحدود الفاصلة بينها وتجعل التقنية قادرة على جمع الصورة والصوت والمادة المكتوبة في منتج واحد، وعبر تكوين تقني واحد.

فتغير مفهوم الإعلام وشكل الوسيلة وسمات ومضمون الرسالة، وطبيعة الجمهور المتلقي الذي أصبح أكثر إيجابية في تعامله مع وسائل الإعلام، إذ "منح الاتصال عبر شبكة الإنترنت للمستقبل صلاحيات وحرية أكبر في الوصول إلى ما يريده من رسائل على الشبكة

¹ راجي أبو شقرا، مرجع سابق، ص 110.

² رضا عبد الواحد أمين، الصحافة الإلكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 م، الطبعة الأولى، ص 72.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

دون قهر أو إجبار من بين آلاف الصفحات والمواقع المنتشرة على الشبكة في الوقت الذي يريده وبالتتابع الذي يريه¹، وأدى التطور التقني الذي أحدثته شبكة الإنترنت إلى إنشاء وكالات الأنباء التقليدية مواقع لها على الشبكة، تقدم من خلالها مجموعة من الخدمات الإخبارية الشاملة للنصوص والصور ونماذج للقطات تلفزيونية أحياناً، وبمختلف لغات العالم، كما ظهرت على الشبكة مجموعة هائلة من الصحف الإلكترونية بعضها لها نسخ مطبوعة وهي صحف تقليدية سعت للتواجد على الإنترنت، وبعضها الآخر تكتفي بتقديم خدماتها على الإنترنت فقط، وقد قدمت الإنترنت للصحف العديد من المزايا، فلم تعد مرتبطة بعامل الوقت والمساحة لنشر مضمونها، وتحولت الصحف من تقيدها بإصدار طبعة واحدة في اليوم، وربما طبعتين أو ثلاث في أحسن الأحوال، إلى إمكانية تجديد معلوماتها ومحتواها بشكل آني، وصار بإمكان الصحف اليوم من خلال ما أتاحتها لها شبكة الإنترنت أن تقدم تغطية صحفية فورية، حية، ومستمرة بشكل متعمق ومتكامل وذات طبيعة تفاعلية مع جمهورها موظفة في ذلك مختلف الوسائط²، كما ظهرت محطات إذاعية وتلفزيونية وعملت على تقديم خدماتها على الشبكة، حتى أن بعض هذه المحطات الإذاعية والتلفزيونية هي ملك لهواة صار بإمكانهم نشر ما يرغبون بكل حرية، وأصبحوا قادرين على ممارسة النشاط الإعلامي في صورته الجديدة بكل سهولة.

ب) الاستخدامات السياسية:

تعتبر الإنترنت اليوم الفضاء الوحيد -تقريباً- المتاح فيه لكل الأفراد القدرة على التعبير عن آرائهم ومواقفهم اتجاه مختلف الأحداث والقضايا المطروحة، وإيصال أصواتهم إلى القادة السياسيين، وقد انتشر في الفترة الأخيرة استخدام الإنترنت في المجال السياسي بصورة واسعة سواءً من قبل السلطات الحاكمة التي تسعى إلى تبرير قراراتها ومواقفها، أو من قبل الجهات المعارضة التي تعمل على حشد دعم وتأييد الشعوب لها، وتحاول إبراز أخطاء السلطات الحاكمة، ولم يعد الأمر يتطلب وجود كيانات سياسية حقيقية من أجل إبداء الرأي والتعبير عن المواقف والاتجاهات، فقد ساهمت الإنترنت في إسماع العالم أصواتاً معزولة ومغمورة،

¹ المرجع نفسه، ص 71.

² السيد بخيت، الإنترنت: كوسيلة اتصال جديدة الجوانب الإعلامية والصحفية والتعليمية والقانونية والأخلاقية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2010 م، الطبعة الثانية، ص ص 219-222.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وفي تمكين هذه الأصوات المهمشة من التعبير عن نفسها ومشاعلها واحتياجاتها، بشكل مسموع لدى الأوساط السياسية، سواءً كانت داخلية أو خارجية، وسمحت الإنترنت وتطبيقاتها المختلفة للجمهور من إبداء رأيه حول مختلف القضايا السياسية، وانتقادها أو التعليق عليها، أو مسانبتها، وتشكيل جماعات افتراضية حول اهتمامات وأهداف مشتركة، لتمارس الضغط على السياسيين¹، وأصبح بالإمكان استخدام شبكة الإنترنت في التحضير للمظاهرات والتجمعات وتنظيم الاحتجاجات وضبط أماكنها وأوقاتها بشكل دقيق ودعوة الناس للمشاركة فيها، والانتفاضات العربية أكبر مثال على ذلك.

ويعتقد البعض أن من أبرز الآثار التي خلفتها الإنترنت هو مساهمتها في تطوير العملية الديمقراطية، من خلال بروز ممارسات ديمقراطية جديدة على غرار تمكن الأفراد من الإطلاع على وثائق حكومية، أو زيارة المؤسسات السياسية، والانتخابية أو إجراء نقاشات جماعية عبر مختلف التطبيقات الإلكترونية، أو التواصل مع صانعي القرار من السياسيين والإداريين²، ...، وصار بالإمكان استخدام الإنترنت في الحملات الانتخابية من قبل المترشحين الذين يعملون على شرح برامجهم، والتقرب من المواطنين من خلال إنشاء صفحات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة مثلاً، وتقوم بعض الدول المتطورة بإجراء عملية الانتخابات عبر الإنترنت، وهو ما يمثل شكلاً من أشكال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير المجتمعات وعصرنتها.

(ج) الاستخدامات التعليمية:

أثاحت الإنترنت فرص التعليم للجميع بشكل لم يسبق له مثيل، وذلك من خلال ما أصبح يعرف بالتعليم الإلكتروني والذي يمثل "منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية للمتعلمين أو المتدربين في أي وقت وفي أي مكان باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل (الإنترنت وخدماتها المختلفة كالبريد الإلكتروني، البوابات والمنتديات

¹ إبراهيم بعزیز، دور وسائل الاتصال الجديدة في إحداث التغيير السياسي في البلدان العربية، المجلة العربية للعلوم السياسية، 2011 م، العدد

31، ص 181.

² المرجع نفسه، ص ص 182-183.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الإلكترونية وغرف النقاش والحوار، الأقراص الممغنطة، أجهزة الحاسوب، ... لتوفير بيئة تعليمية تعليمية تفاعلية متعددة المصادر بطريقة متزامنة أو غير متزامنة¹.

وبالفعل فقد قدمت الإنترنت فرص هائلة للراغبين في التعلم، وبات بالإمكان متابعة المحاضرات مباشرة على الإنترنت وإجراء البحوث، وحل الواجبات، وسمحت الإنترنت بالتواصل بين المدرس والمتعلم مباشرة ودون تحمل عناء التنقل والحضور الحقيقي إلى مراكز التعلم، فظهرت مدارس وجامعات افتراضية، وظهرت مكتبات إلكترونية وهي مكتبات تقدم خدماتها مباشرة على الإنترنت وتتكون مقتنياتها من مواد رقمية ولا تتمتع بأي وجود على الواقع، فكل معاملاتها تتم بطريقة إلكترونية²، بعضها تقدم خدماتها بشكل مجاني والبعض الآخر تكون بمقابل دفع رسوم معينة، وبات بإمكان الباحث تخطي حدود المكان والزمان، وصار قادراً على مطالعة مختلف الكتب سواءً تم ذلك بشكل مجاني، أو عن طريق شرائها، حيث انتشرت في الفترة الأخيرة الكتب الإلكترونية بشكل واسع، وهي الكتب التي تعرف على أنها عبارة عن "نقل إلكتروني حرفي للكتب المطبوعة التقليدية"³، والتي بدأ مؤخرًا تسويقها على شبكة الإنترنت⁴ مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى.

د) الاستخدامات التجارية:

برزت في الآونة الأخيرة النشاطات التجارية على شبكة الإنترنت بشكل واسع وغير مسبوق، فيما يعرف بالتجارة الإلكترونية، وهي تجارة "تسهم شبكة الإنترنت في أداء معاملاتها بصفة إجمالية أو جزئية"⁵ سواءً من أجل التزود بالمعلومات عن سلعة أو خدمة ما أو اقتنائها مباشرة عن طريق الإنترنت، حتى سداد مقابل المنتج أو الخدمة في هذه التجارة قد يتم إلكترونياً وذلك من خلال التحويل الإلكتروني للنقود أو التسوق ببطاقات الدفع أو الائتمان، فالتجارة الإلكترونية التي أتاحتها شبكة الإنترنت هي بمثابة ثورة اقتصادية جديدة تعيد تشكيل بنية عالم الأعمال والزبائن معه، في وسط عالم متشابك ومعقد بفضل التقنيات الحديثة،

¹ أحمد سالم، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، مكتبة الرشد، الرياض، 2004 م، ص 289.

² رأفت نبيل علوة، المكتبة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م، الطبعة الأولى، ص 27.

³ شريف كامل شهين، مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2000 م، الطبعة ص 26.

⁴ حسنين شفيق، الإعلام الإلكتروني، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 م، ص 67.

⁵ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 م، ص 42.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وذلك لأن التجارة الإلكترونية قادرة على تقديم خدمات اقتصادية أفضل، فمن شأنها التغلب على عوائق مثل بعد المسافات، ونقص المعلومات، وتقديم خدمات على نحو أسرع وأكثر اقتصادية، كما أنها تمكن من بناء علاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك دون وسطاء، أو عبر وسطاء إلكترونيين¹.

فالإنترنت قد تحولت اليوم إلى أداة فعالة في إجراء الصفقات والتعاقدات الآتية، والتجارة بشكل عام وتسويق الخدمات، ونظرا لأن المبدأ في التجارة هو الذهاب إلى أين يتواجد الزبون فقد أصبح استخدام الإنترنت للوصول إلى الزبائن المحتملين أمرا واقعا، إذ يستطيع أي تاجر عبر موقعه على شبكة الإنترنت أن يقدم كل المعلومات عن منتجاته وخدماته بما يمكنه من الوصول إلى أسواق جديدة، ومراسلة الزبائن المحتملين، وخصوصا أن هذه المعلومات في الموقع تقدم الصوت والصورة والفيديو، لمنتجات التاجر لتسهيل التعريف ببيئته بشكل حي، لذلك فإن الخدمات التجارية الأساسية على الإنترنت تستخدم البريد الإلكتروني²، سواء في مراسلة الزبائن أو في الرد على طلباتهم والإجابة على استفساراتهم، عبر مختلف أنحاء العالم، ولا يتوقف الأمر عند مجرد إعلام الزبائن بأحدث المنتجات والخدمات والرد على استفساراتهم وتوصيل طلباتهم إليهم في الوقت المناسب فحسب ولكن التجارة الإلكترونية فوق كل ذلك "تمكن المشتري من المشاركة في تصميم السلعة التي يريد وفق هواه وليس مجرد شرائها"³.

هـ) الاستخدامات الإدارية:

على الرغم من أن الإنترنت وجدت في بداياتها لأغراض عسكرية بحتة، وكانت تتسم بالتعقيد والطابع التقني الخالص، غير أن التطورات التكنولوجية حولت الإنترنت من شبكة مبرمجين إلى وسيلة جديدة قابلة للاستمرار من أجل أداء الأعمال والأنشطة المختلفة، بما في ذلك الأعمال الإدارية⁴ البسيطة والمعقدة، ونقلت الإنترنت بفضل تطوراتها الهائلة الممارسات

¹ محمد فتحي، الإنترنت شبكة العجائب: علاج ووظيفة ودراسة وأنت في بيتك، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 م، الطبعة الأولى، ص 30.

² هاني شحادة الخوري، مرجع سابق، ص 135.

³ محمد فتحي، مرجع سابق، ص 25.

⁴ ديانا جي أولبنغر، ريتشارد إن كاتز، ترجمة: سميح أبو فارس، تجديد الإدارة تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، مكتبة العبيكان المملكة العربية السعودية، 2006 م، الطبعة الأولى، ص 96.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الإدارية من طابعها التقليدي المعقد والمتسم بدرجة عالية من البيروقراطية التي تعيق إنجاز المهام وأداء الوظائف الإدارية بكفاءة وسرعة عالية، إلى نمط جديد للأعمال يتسم بالمرونة والسرعة وأعلى درجات الجودة الممكنة، من خلال ما بات يعرف اليوم بالإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، والتي تقوم وفي جزء كبير منها على إتمام وظائفها باستخدام شبكة الإنترنت سواءً في تواصل الموظفين فيما بينهم، أو تواصل الإدارة نفسها مع عملائها والمستفيدين من خدماتها، بشكل مباشر وفوري، ولذلك يقول (Martin C Clague) أن "الإدارة والأعمال الإلكترونية مدينة بوجودها لاستحداث شبكة الإنترنت"¹.

فالإنترنت إذن وبالإضافة إلى كونها وسيلة إعلام وتعليم وبيع وتجارة، هي أيضا وسيلة مميزة لأداء الأعمال الإدارية، ونقل المنظمات من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية الذي يمثل فيه التواصل الدائم والمستمر عنصرا رئيسيا في تقديم وإنجاز الأعمال الإدارية، ولعل من أبرز ما قدمته الإنترنت للمنظمات هو إعادة النظر في طريقة تقديم الخدمة التي صارت تتم بأسلوب أسرع وأقل تكلفة للمنظمة والعميل معا، فمن خلال استخدام تطبيق الأسئلة المتكررة مثلا صارت المنظمة قادرة على الرد على مختلف المشاكل التي يواجهها العملاء، والتي يحتاجون فيها إلى معلومات خاصة لحلها، وهي المشاكل التي تتكرر بشكل مستمر بين مختلف الزبائن والعملاء، إذ يقدر المختصون أن نسبة التكرار تصل في غالب الأحيان إلى نحو 50% إلى 70%، وعليه فقد صار بإمكان المنظمة حل المشكلات لمرة واحدة فقط، ومن ثمة وضع الحل ضمن تطبيق الأسئلة المتكررة² الذي يمكن للعميل استخدامه من خلال طرح سؤاله وتلقي الرد بشكل مباشر وفوري من خلال موقع المنظمة على شبكة الإنترنت، وبذلك صار المستفيد من خدمات الإدارة الإلكترونية قادرا على خدمة نفسه بنفسه من دون الحاجة إلى الرجوع في كل مرة إلى المنظمة الأم.

ومن نافلة القول التذكير بأن شبكة الإنترنت ليست مجرد أداة تستخدم في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية فحسب، ولكنها تمثل حجر الزاوية في بناء الإدارة الإلكترونية وأداء مختلف مهامها ووظائفها، فعلى الرغم من أنه يمكن إنجاز بعض وظائف الإدارة الإلكترونية من دون الاعتماد على شبكة الإنترنت، وذلك سواءً من خلال أنظمة المعلومات الخاصة بالمنظمة،

¹المرجع نفسه، ص 96.

²المرجع نفسه، ص 103.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

أو من خلال شبكتها الخاصة، فإن حاجة المنظمات - ولاسيما الحكومية منها - والمستفيدين من خدماتها إلى التواصل الدائم، يفرض على المنظمات استخدام شبكة الإنترنت لتحقيق تلك الغاية، ولعل ربط عديد الباحثين بين تعريف الإدارة الإلكترونية واستخدام شبكة الإنترنت في أداء الأعمال الإدارية والحكومية خير دليل على ذلك، ونشير هنا إلى أن أبرز المزايا التي تمتاز بها شبكة الإنترنت تسهم في نجاح منظومة الإدارة الإلكترونية في أداء أعمالها.

4-3-5 - ملكية وإدارة شبكة الإنترنت:

يعتقد البعض أن شبكة الإنترنت تملكها جمعية أو منظمة دولية تقوم بإدارتها، ولكن " الواقع أن تلك الشبكة "ملك للعالم أجمع"¹، وحسب (Olivier Iteanu) فالإنترنت ليست ملكا لجمعية معينة ولا تخضع لهيمنة منظمة أو هيئة حكومية أو غير حكومية، أو إدارة مركزية، حيث يشبهها (أحمد كريم سلامة) (بشبكة صيد السمك) وليست في نظره (شبكة العنكبوت) حيث لا توجد فيها نقطة انطلاق مركزية، بل هي ترابط بين كل أجهزة الحاسوب الحكومية التي تملكها مختلف شعوب العالم وأجهزة الحواسيب التي تدار من قبل مئات الجامعات والمؤسسات التجارية الكبيرة مثل شركة (IBM) و (Microsoft)²، فلا يوجد من يسيطر على نشاط الإنترنت، وإن كانت هناك بعض الحكومات التي تحاول قطع الاتصالات بشبكة الإنترنت أو تقليل الاتصال بها باستخدام مجموعة من برامج الحماية والرقابة على شبكة الإنترنت³، مثل ما تفعله الصين اليوم.

ويعتبر (Ejam Mackaay) الإنترنت أول مؤسسة عالمية لا تملكها أي حكومة، وملكية الإنترنت بذلك مقسمة بين الدول والجامعات والمؤسسات، أما من يملك الخدمات الرئيسية للإنترنت فهو مقدم خدمة الإنترنت (Internet Server Provider) (ISP) وتقع عليه مسؤولية قانونية سواءً تقصيرية أو تعاقدية⁴.

وتدار شبكة الإنترنت عن طريق عدة هيئات، ففي المستوى الأعلى يوجد عدد من الهيئات التنظيمية المسؤولة عن تكنولوجيا وهندسة الإنترنت، ويوجد إتحاد لتنمية المعاهدات

¹ ريان أحمد محمد، خدمات الإنترنت، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، 1997 م، الطبعة الثانية، ص 20.

² خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 18-19.

³ المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، شبكة الإنترنت ما لها وما عليها، الكويت، 2000 م، الطبعة الأولى، ص 27.

⁴ خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الدولية وتطوير الإنترنت أطلق عليه إتحاد شبكة الإنترنت (W3C) * ومن أشهر المنظمات التي تهتم بإدارة الإنترنت نذكر¹:

1- جمعية الإنترنت (ISOC – Internet Society): وتتكون من أفراد متطوعين للاهتمام بالجوانب التقنية الفنية والتنظيمية، وتوفير المعلومات اللازمة عن شبكة الإنترنت.

2- مركز معلومات شبكة الإنترنت (INTERNIC): ويهتم بتسجيل الأفراد والشبكات الراغبة في الاشتراك بالإنترنت، وتحديد أسماء النطاق للشبكات (dns) والأجهزة في كل دولة.

3- مجلس بناء الإنترنت (IAB – Internet Architecture Board): هو فرع من جمعية الإنترنت يهتم بالموصفات القياسية التي تعتمد عليها، والبروتوكولات المستخدمة فيها، وأنظمة الاتصالات بين أجزاء الشبكة وتطبيقاتها العملية.

4- فريق عمل هندسة الإنترنت (IETF – Internet Engineering Task Force): يعمل هذا الفريق تحت إشراف مجلس بناء الإنترنت ووظيفته وضع المعايير القياسية والفنية المتعلقة بالإنترنت ومتابعة مستحدثات طرق تحويل ونقل البيانات على الشبكة، وحماية المعلومات وبرامج الإنترنت.

5- المركز الرئيسي للإنترنت في أمريكا (العمود الفقري للإنترنت) (BackBone) يهتم: بالجوانب الإشرافية وتطور الإنترنت تحت مسمى منظمة العلوم الدولية (National Science Fondation).

لكن (سامي توفيق توما) يرى أن "بروز الإنترنت لا يشكل خروجاً عن الإطار الاحتكاري" إذ تحتكر الشركات الأمريكية العملاقة الحظ الأكبر من حجم الاستثمارات في مجال المعدات التكنولوجية².

* اختصار لـ world wide web consortium وهو عبارة عن إتحاد دولي أنشئ من أجل تطوير وتعديل المعاهدات الدولية بما يتناسب وتطور تكنولوجيا الإنترنت، وهذه الهيئات تتعاون فيما بينها من أجل إدارة الشبكة.

¹المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، مرجع سابق، ص ص 27-28.

²عبد المالك ردمان الدناني، مرجع سابق، ص 72.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

4-4- شبكة الإنترنت:

4-4-1- تعريف شبكات الإنترنت:

رغم أن الإنترنت استحوذ على اهتمام الجميع منذ نشأته، نظرا لتعدد الخدمات التي تتيحها للمستخدمين، والتي تلبي جميع احتياجاتهم في العديد من المجالات، بما في ذلك الوصول إلى المعلومات وإجراء وتبادل الاتصالات وغيرها من المزايا، إلا أن وجود منظمات ومؤسسات ضخمة، تضم مئات وربما آلاف الموظفين أفرز الحاجة إلى وجود شبكة اتصالات من نوع خاص من أجل تسهيل التواصل وتبادل البيانات والملفات بشكل سريع بين الموظفين، ولذلك تم إنشاء شبكة الإنترنت.

وقد استعمل مصطلح الإنترنت (INTRANET) لأول مرة من طرف الصحافة الأمريكية المختصة في الإعلام الآلي سنة 1992 م، وذلك للتعبير عن استخدام تكنولوجيا الإنترنت على مستوى المؤسسة¹، ومنذ ذلك الحين تعددت تعريف الباحثين والمفكرين ووجهة نظرهم نحو الإنترنت، فعمل بعض الباحثين على تعريف شبكة الإنترنت بناءً على الوظائف التي تؤديها بالنسبة للمؤسسة، وركز آخرون على مكوناتها، فيما اهتم البعض الآخر بجانبها التقني، ونذكر فيما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرف الإنترنت (G. M. Yolin) على أنها "شبكة داخلية تستخدم تكنولوجيايات الإنترنت، وتكون فيها المعلومات في تناول العاملين بالمؤسسة فقط"²، أما معجم الحاسبات فيعرفها على أنها "شبكة خاصة بالمؤسسات تستخدم تقنيات شبكة الإنترنت، والشبكة العنكبوتية العالمية وبنيتيها الأساسيتين"³، كما تعرف الإنترنت أيضا على أنها "مجموعة من نظم المعلومات التي تطبق داخل المؤسسة، بغية جعل الموظفين قادرين على التعاون في أداء أنشطتهم اليومية بالمؤسسة، هذه الأنظمة تعتمد على بروتوكولات الاتصالات عبر الإنترنت، كبروتوكول (http) والروابط التشعبية، وغيرها"⁴.

¹ Rodolphe Helderlé, William Romieux, **intranet information et pouvoir partages**, les éditions liaisons, 1998 , p 31.

² نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 121.

³ مجمع اللغة العربية، معجم الحاسبات، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2003 م، الطبعة الثالثة، ص 154.

⁴ Réal Romuald, **gestion des organisations**, master en administration des entreprises, institut d'administration des entreprises de poitiers, université Senghor Alexandrie, Egypte, 2009-2010 , p 3.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ويرى (إبراهيم بختي) أن الإنترنت "شبكة داخلية لا تتعدى حدود المؤسسة، تتميز بنفس خصائص الإنترنت، ولكنها لا تتسم بأي علاقات مع أطراف خارجية، ولا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة الواحدة، فهي مبنية على نفس نظام الاتصالات بين أفراد المؤسسة سواء كانوا في نفس المبنى أو في مناطق مختلفة"¹، وفي نفس السياق تقريبا يرى (lech janczewski) مصطلح الإنترنت يشير إلى شبكة المؤسسة الداخلية، التي تستخدم تكنولوجيا الويب وخاصة في المنظمات التعاونية الكبيرة التي تسعى إلى إتاحة تطبيقاتها لعدد كبير من الأفراد، مع تمكينهم من الوصول إلى الوثائق على أن يتم ذلك بطريقة مراقبة²، أما كل من (Stanncich and Curry) فيركزان على الخدمات التي تقدمها الإنترنت عند تعريفها وذلك بقولهما أن "الإنترنت هي شبكة داخلية مكونة من الحواسيب الخاصة بالمنظمة، مما يتيح الوصول إلى محتواها للمستخدمين المعتمدين، ويمكن أن تشمل هذه الشبكة ويب داخلي، مماثل للشبكة العنكبوتية العالمية، مع العديد من صفحات الويب، والبريد الإلكتروني، مجموعات الأخبار، تجهيزات الاجتماعات عبر الخط، وتطبيقات أخرى"³.

ومن الباحثين الذين اتجهوا في تعريفهم للإنترنت إلى جانبها التقني، نجد (A. Tisserant) الذي يعرف الإنترنت على أنها "عبارة عن نظام خادم / زبون (serveur/client) شامل (universel) يستعمل معايير الإنترنت (standards de l'internet) ومتصفح الويب على وجه الخصوص، لغرض الولوج إلى نظام المؤسسة، بمعنى آخر الاستعمال التلقائي لبرمجيات الزبون بصفة مستقلة عن تطبيقات الخوادم، وبالاعتماد على خادم التطبيقات (serveur d'applications) كوسيط"⁴، وفي نفس الاتجاه يعتبر (Michel Germain) الإنترنت "شبكة معلوماتية تعمل وفق مبدأ هندسة (القائد والمنفذ) وتعمل بتطبيقات ذات نمط (موزع الملفات serveur de fichier) وهذا ما يعني قدرة

¹ إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتوظيفاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 24.

² Lech Janczewski, **onternet and intranet security management : risks and solutions**, idea group publishing university of auckland, nex zealand, hershet in USA, and London UK, 2000 , p 108.

³ Jonni Ahonen, **implementing a social intranet : a study of organisational readiness for change**, master's thesis in organisation and management, dipartment of managment and international business, Aalto university, 2011 , p 10.

⁴ نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 120.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المستعمل على إرسال الأوامر إلى الموزع أو القائد من حواسب آلية متباعدة المسافة، والتي تمثل المنفذ، وهذا مثلا بطلب تنفيذ أوامر بسيطة أو معقدة، أو معالجة مختلف المعلومات، فمن منطلق مبدأ هندسة (القائد والمنفذ) إذا انعكست العملية تعد صحيحة، حيث أن هذا النوع من الشبكات تسمح للمنفذ بأن يتولى القيادة وإعطاء الأوامر¹.

ويرى (Laudon et Laudon) أن الإنترنت من الناحية التقنية "عبارة عن بوابة تعرض من خلال واجهة ويب مشكلة نقطة وصول واحدة لمختلف النظم والوثائق الداخلية التي تمتلكها المنظمة، وتعمل على توفير مجموعة من الخدمات كالبريد الإلكتروني وأدوات التعاون، والبحث عن الوثائق"²، كما عرفت الإنترنت أيضا على أنها تمثل عملية ربط مجموعة حواسيب لتقديم مجموعة من الخدمات الداخلية، تقوم في الغالب هندسة هذه الشبكة على بروتوكول (خادم / زبون) معتمدة في ذلك على بروتوكول (TCP/IP , HTTP) وتتصل هذه الشبكة في الغالب بشبكة الإنترنت عن طريق وصلات خاصة وتتطلب وجود جدران نارية من أجل توفير الحماية لمكوناتها³.

وبناءً على كل التعاريف السابقة يمكننا تعريف شبكة الإنترنت على النحو التالي: الإنترنت عبارة عن شبكة معلوماتية داخلية تنشئها المنظمة بغية تشجيع العمل الجماعي بين أفرادها، وزيادة روح التعاون بينهم بما ينعكس إيجابا على المنظمة، وتحتوي هذه الشبكة على كل الأخبار والمعلومات المتعلقة بالمنظمة التي تساعد على العمل وتسهل الاتصال بين مستخدميها الذين يمثلون أعضاء المنظمة فقط.

4-4-2- أنواع الإنترنت:

تختلف أنواع الإنترنت من مؤسسة إلى أخرى طبقا للأهداف المرجوة منها، ويمكن للمؤسسة أن تختار نوعا معين من أنواع الإنترنت انطلاقا من احتياجاتها ومتطلباتها وأهدافها، كما يمكن للمؤسسة أن تستخدم أكثر من نوع في نفس الوقت، أو تستخدم نوعا واحدا متعدد

¹ Michel Germain, *l'intranet*, economica, paris, 1998, p 12.

² Kenneth Laudon, Jane Laudon, op cit, p 410.

³ Yenke Blaise Omer, *ordonnancement des sauvegardes / reprises d'applications de calcul haute performance dans led environnements dynamiques*, thèse pour obtenir le grade de docteur en informatique : systèmes et logiciels, university de grenoble, 2005 , p 11.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الأهداف، ويتحدد ذلك بناءً على بيئة المؤسسة وطريقة تسييرها، وطبيعة الأهداف التي تطمح إلى بلوغها، ومن أهم أنواع الإنترنت التي يمكن للمؤسسة استخدامها نذكر¹:

1- إنترنت الاتصال: جاء هذا النوع لخدمة إدارة القائمين على نظم معلومات الاتصال بغرض إيجاد أنماط جديدة للاتصال من خلال شبكات قوية وذات ترابطات متينة لكل العاملين، والعمل على التخلص من كل القيود والعراقيل التي قد تعيق الاتصال أو تضعفه.

2- إنترنت وثائقية: تكمن جودة هذا النوع من الإنترنت في كونه يمثل مرجعا فعالا للوثائق الإدارية، فهو يتيح للعمال البحث عن الوثائق المطلوبة في هذه المكتبات الوثائقية الافتراضية، إذ تعمل المؤسسة على توفير كل الوثائق للعاملين قصد الاستفادة منها، فهذا النوع من الإنترنت يسهر على تتبع دورة حياة الوثيقة من دخولها أو إنشائها وإلى غاية خروجها أو التخلي عنها، عن طريق وضع نظام كامل للتسيير الإلكتروني للوثائق (CED).

3- إنترنت تطبيقية: وتهدف إلى تجميع كل التطبيقات الممكن نشرها عبر الإنترنت لإشباع بعض الحاجيات، مثل العمل التعاوني أو تدفق العمل، الدخول إلى قواعد البيانات، وأتمتة الإجراءات الإدارية، هذه التطبيقات قد تهم معظم مصالح المؤسسة.

4- إنترنت فيدرالية: تهدف هذه الإنترنت إلى تجميع عدة مصالح أو تطبيقات إنترنت مطورة أو مستغلة في نقاط مختلفة من المؤسسة في إطار واحد وفضاء اتصالي مشترك، تترجم هذه الإنترنت إرادة الإدارة في تناغم الوظائف لكي يتسنى للمستعمل الدخول من خلال نفس الواجهة.

5- إنترنت العمل التعاوني وتدفق العمل: يعبر كل من العمل التعاوني وتدفق العمل عن حاجيات تنظيمية في العمل، بينما تعبر الإنترنت عن الوسيلة التي تشبع هذه الحاجيات، ويكمن مفتاح تصميم عمل تعاوني أو تدفق العمل في المؤسسة في تنظيم العمل المشترك

¹ الطيب إين عون، أثر شبكة الإنترنت على أداء العامل في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، رسالة (dmi) ماجستير في التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، السنة الجامعية 2007-2008 م، ص ص 85-86، نقلا عن: cgristine bitouzet, Philippe Fournier, Benoît Tézenas Du Montcel, **management et intranet**, hermès, Paris, 1997.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

نفسه، وبالتالي ينصب الاهتمام على الفاعلين بتقديم خدمات من حيث (هويتهم، انتمائهم إلى توصيف محدد سلفاً، القابلية لإنجاز بعض المهام).

6- إنترنت الإندماج: يكون هذا النوع من الإنترنت عندما تتم إشباع حاجيات المستعملين، غير أن بعض المشاكل تبقى عالقة مثل ضرورة وجود عدة مناصب عمل للدخول لكل التطبيقات، فالمستخدم لا يمكنه الإشتغال إلا على التطبيق الخاص بمنصب عمله أو جهازه، لذا يستخدم هذا النوع من الإنترنت لتمكين العمال من الوصول إلى كل التطبيقات وتقاسم المعلومات المختلفة، ويكون المستعمل طبقاً لهذا النوع مستقلاً عن منصب عمله.

4-4-3- مكونات الإنترنت:

تختلف مكونات الإنترنت باختلاف حجم المؤسسة وعدد عملاءها، والهدف من بناء الإنترنت فيها، وكذلك نوع الإنترنت المستخدم، إلا أنه يمكننا تحديد المكونات الرئيسية التالية¹:

1- خادم الويب: هو الحاسب المسؤول عن تشغيل مواقع الويب والاستجابة للطلبات القادمة إليه من المستخدمين.

2- خادم قواعد البيانات: هو الحاسب المكلف بتسيير البيانات وتوفيرها لعمال المؤسسة.

3- خادم البريد الإلكتروني: هو الحاسب المسؤول عن تبادل البريد الإلكتروني فيما بين عمال المؤسسة.

4- خادم الدليل: وهو الحاسب المكلف بتوفير المعلومات الخاصة بعمال المؤسسة، كالعناوين والمهام، والتعرف على صلاحيات المستخدمين فيما يخص استعمالات الشبكة.

5- زبائن (حواسيب عادية): وهي مجموع أجهزة الزبائن المرتبطة ببعضها ببعض من خلال الشبكة المحلية للمؤسسة، وهي لا تحتاج إلى أي مواصفات معينة سوى قدرتها على تشغيل متصفح الويب.

¹ نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 122.

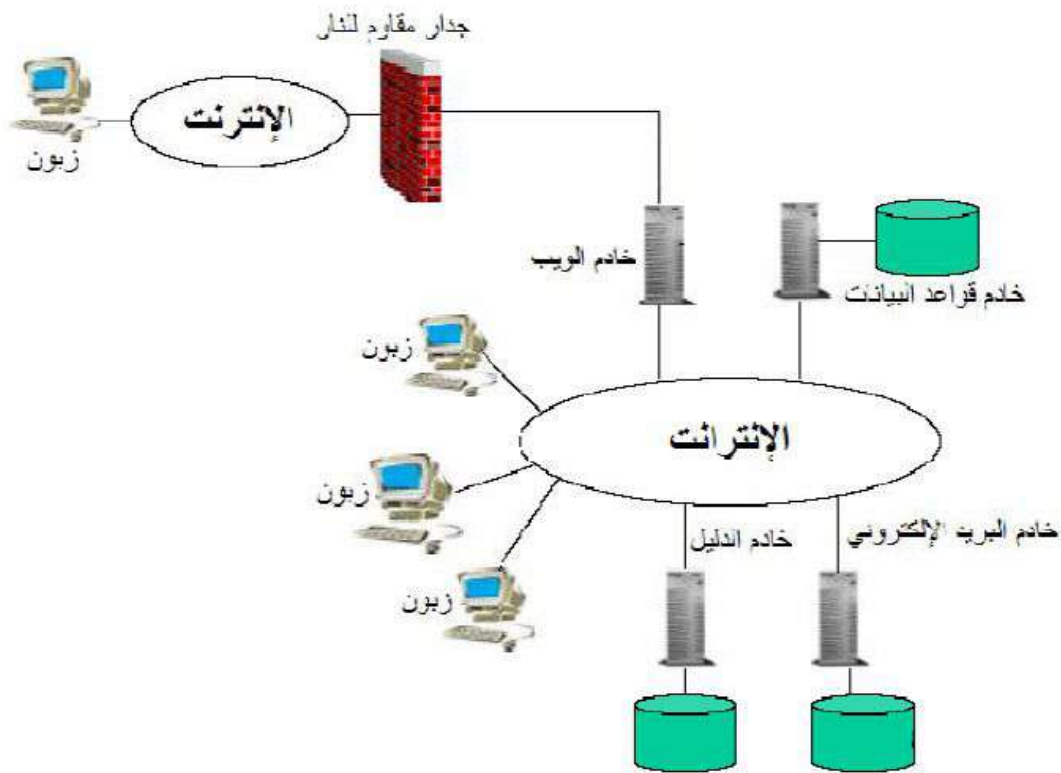
الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وقبل أن نعرض الشكل رقم (08) الذي يوضح المكونات الأساسية للإنترنت، نشير إلى أن الإنترنت محمي بواسطة ما يسمى بجدار مقاوم للنار وهو عبارة عن نظام لديه القدرة على التحكم في تدفق البيانات من وإلى الشبكة وكذا مراقبة والتحكم في وصول وخروج الأعضاء من الشبكة، ويقوم جدار النار بوظائفه وفقا لإحدى القاعدتين التاليتين:

- السماح بمرور كل شيء باستثناء ما هو محظور صراحة.

- عدم السماح بمرور أي شيء باستثناء ما هو مسموح به صراحة¹.

الشكل رقم (08): المكونات الأساسية للإنترنت.



المصدر: نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 122.

¹ Lech Janczewski, op cit, p 17.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

4-4-4- مزايا الإنترنت:

تبرز قيمة الإنترنت كوسيلة تكنولوجية جديدة وفعالة من خلال المزايا العديدة التي تستفيد منها المؤسسات، والتي تنعكس إيجاباً على مختلف مكوناتها ويرجع ذلك للأدوار المختلفة التي يمكن للإنترنت أن تقدمها للمؤسسات، ويمكننا تلخيص أهم تلك المزايا فيما يلي:

1- الإنترنت وسيلة اتصالية:

تعتبر الإنترنت وسيلة اتصالية في المقام الأول، فهي تعمل على ضمان سريان المعلومات داخل المنظمة بشكل أسهل وأسرع، موفرة بذلك للمنظمة فرص هائلة لتحقيق الاتصال الداخلي الفعال بين أعضائها، إذ تتيح الإنترنت إمكانية التواصل والتفاعل الجيد بين المدراء والموظفين من جهة¹، وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى، وهو ما يجعلهم قادرين على نقل وتبادل وتشارك المعلومات والمعارف فيما بينهم، بما يسمح في النهاية برسمة المعارف التي تمتلكها المؤسسة²، ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة عالية.

2- الإنترنت وسيلة تنظيمية:

حيث يمكن للمؤسسات الكبرى أن تستخدم الإنترنت لضبط جداول أعمالها، والتخطيط والبرمجة الجيدة لمختلف الأنشطة التي تسعى إلى تنظيمها، كالاجتماعات والمؤتمرات والمعارض وغيرها.

3- الإنترنت وسيلة تعاونية:

تشجع الإنترنت عملية تبادل المعلومات بين العمال متجاوزة مختلف الحدود التقليدية (الحدود التنظيمية والجغرافية)، وإذا أُديرت جيداً فإن هذا التحسن في تبادل المعلومات يصبح نقطة البدء لتعاون كبير بين قطاعات المؤسسة التي كانت منفصلة، فالإنترنت تسمح بتطوير بنية المؤسسة من بنية تنظيمية تقوم على تنظيم هرمي من الأعلى إلى الأسفل، إلى بنية شبكية ومرنة³، بشكل يلغي كل الحواجز البيروقراطية الموجودة في النظام الهرمي، ويضيف

(M.Mammati) "أن الإنترنت تسمح للموظفين بالوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات المتاحة للمنظمة، وتسهل التدفق السريع للمعلومات متجاوزة الحدود الزمانية

¹ Michelle Gillet, Patrick Gillet, op cit, p 98.

² Kenneth Laudon, Jane Laudon, op cit, p 459.

³ حسام الملحم، عمار خيريك، شبكات الإنترنت بنيتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000 م، الطبعة الأولى، ص 30.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

والمكانية التقليدية¹، وهو ما يؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة، ويحقق التفاعل المنسق بين الموظفين والإدارة العليا، ويساعد على نشر أفضل الممارسات بين العمال ويشجع روح الابتكار لديهم²، وبهذا تصبح الإنترنت أداة فعالة لتعاون العمال داخل المؤسسة من خلال تقاسم الخبرات والمعارف، والمشاركة في حل المشاكل، وإنجاز الأعمال المختلفة، بما يحقق استجابة جيدة للعملاء³.

4- الإنترنت وسيلة اقتصادية:

توفر الإنترنت للمؤسسة مزايا اقتصادية عديدة ومختلفة مقارنة بالوسائل التقليدية، إذ تساهم في اقتصاد الجهد والوقت والتكاليف، ويتجلى ذلك في⁴:

- توفر وقت العاملين في المؤسسة: حيث تقلل الإنترنت المهیئة تهيئاً كاملاً من الوقت الضائع في تبادل العديد من مسودات الوثائق، وكذلك في الوقت المهدور في عملية جمع المعلومات.

- التقليل من تكاليف المؤسسة، إذ تسمح الإنترنت بتقليص المصاريف الناجمة عن المراسلات البريدية والاتصالات الهاتفية، والتقليل من مطبوعات المؤسسة المختلفة، كالمنشورات الإرشادية التي تقدمها المؤسسة قصد توضيح طريقة التعامل مع الزبائن مثلاً، والقوانين واللوائح التنظيمية، إذ يمكن بواسطة الإنترنت القيام بنشر تلك المطبوعات إلكترونياً بدلاً من طباعتها وإرسالها بالبريد.

- تقييد الإنترنت في العديد من المؤسسات في إدارة نشر الأخبار، حيث تجري عمليات إضافة الأخبار الجديدة، وإزالة القديمة، وتدوير المواضيع الإخبارية بشكل إلكتروني من مكان واحد بدلاً من أن تجري مكتبياً من عدة مكاتب في المؤسسة.

¹ Sarra Rajhi Ouelati, **systemes d'informations ressources humaines et identification des compétences distinctives- recherche intervention avec conception et implémentation d'un outil de gestion appliquée à l'entreprise** , thèse de doctorat dans les sciences de gestions, poulina group holding, université Angers, Tunisie, p98.

² Jonni Ahonen, op cit, p 11.

³ Lech janczewski, op cit, p 12.

⁴ حسام الملحم، عمار الخيريك، مرجع سابق، ص ص 22-24.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

5- الإنترنت وسيلة توافقية:

تعمل الإنترنت على توحيد التطبيقات وطريقة استخدامها، ونوعية المعطيات والبيانات الداخلية المتاحة لدى المنظمة¹، بما يجعل تلك البيانات التي تتعامل معها المنظمة، والبرمجيات التي تستخدمها تتسم بنوع من التوافق والتلاؤم، ويتيح القيام بصيانة وتحديث تلك البرمجيات والأنظمة التي تستخدمها المنظمة بسهولة أكبر، ولمرة واحدة فقط بدلا من القيام بتحديث كل برنامج على حدا.

4-4-5- خدمات الإنترنت:

تقدم شبكة الإنترنت مجموعة من الخدمات المفيدة للمؤسسات، والتي تساعدها في أداء أعمالها، هذه الخدمات تشبه إلى حد ما الخدمات المتوفرة على شبكة الإنترنت العالمية، لكنها مكيمة للاستخدام من قبل المؤسسات، وسنستعرض أبرز هذه الخدمات فيما يلي:

1- خدمة الويب:

تسمح هذه الخدمة للمؤسسة بإنشاء موقع ويب خاص بها، يستعمل داخليا، تنتشر به مختلف الأخبار، المعلومات، والتطبيقات المختلفة، بغية أتمتة العمل وإجراءات تنفيذه بشكل يساعد العاملين على أداء عملهم، ويشجع العمل التعاوني، سواء بين العاملين في نفس القسم، أو الموجودين في أقسام مختلفة، وتسمح مواقع الويب بزيادة رضا العمال عن عملهم، كما يمكن استخدامها للتعرف على مواقف العمال وردود أفعالهم، والاستفادة منها في تحسين الخدمات وظروف العمل.

وتتسم مواقع الويب على الإنترنت بالقدرة على الاتساع بشكل سهل وسريع، إذ يمكن لموقع الويب لمؤسسة ما أن يبدأ بمخدم للويب على حاسوب واحد وعدد قليل من الصفحات الممهلة (html) ثم ينمو بسهولة ليصبح لديها المئات من المخدمات وآلاف من الصفحات الممهلة (html)².

¹ Kenneth Laudon, Jane Laudon, op cit, p 410.

² حسام الملحم، عمار خيريك، مرجع سابق، ص ص 170-171.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

2- خدمة نقل الملفات (FTP):

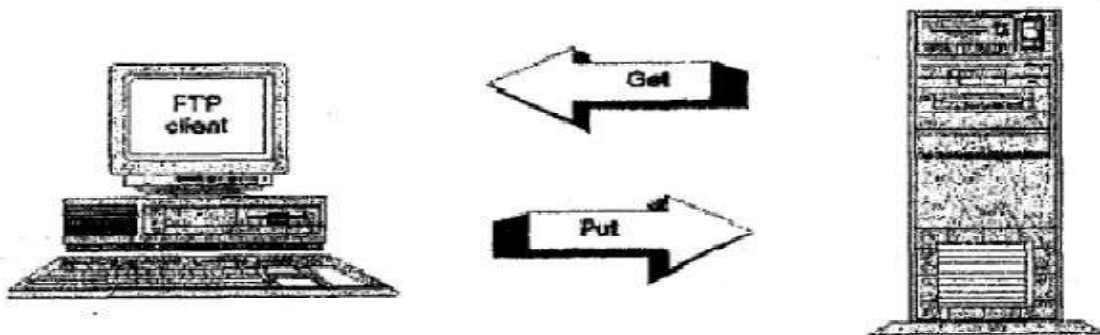
تعتبر هذه الخدمة ضرورية لتشارك الملفات عبر شبكة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة، وتساعد على تحرير حركة تبادل المعلومات بين مستخدمي الشبكة، ويعتمد بروتوكول (FTP) على نظامين:

- الأول هو نظام الزبون الذي يطلب نقل الملفات، ويرتكز هذا النظام على وجود واجهة تخاطبية تسمح للمستخدم بإدخال المعلومات اللازمة لطلب الملفات التي يرغب في الحصول عليها.

- الثاني هو نظام المخدم الذي يوافق على الطلب ويقوم بالاستقبال والإرسال، وعلى عكس النظام السابق، فإن نظام المخدم يعمل في الخلفية ويبقى غير فعال إلى أن يتصل مستخدم ما به، عندها ينشط المخدم ويقوم بإرسال إقرار إلى المستخدم بوصول طلبه، ثم يقوم بالتحقق من موثوقية الطلب ويعمل على تلبيةه.

وتتجلى نواة بروتوكول (ftp) في التعليمتين (get) و (put) حيث تقوم الأولى بطلب الملفات من المخدم لنتقلها إلى المجلد الحالي عند المستخدم، أما التعليمة الثانية فنقوم بنقل الملفات بالاتجاه المعاكس، أي من المجلد الحالي في نظام المستخدم إلى المخدم¹، والشكل رقم (09) يوضح هذه العملية.

الشكل رقم (09): الفرق بين عمليتي (put) و (get)



المصدر: حسام الملحم، عمار خيريك، مرجع سابق، ص 189.

¹ المرجع نفسه، ص ص 187-189.

3- خدمة البريد الإلكتروني:

تعتبر هذه الخدمة أساسية في كل شبكة إنترنت تنشئها أي مؤسسة، فهي تمنح للمؤسسات فرصة القيام بمختلف أنشطتها بكل سهولة، فتستخدمها الإدارة في إرسال المذكرات والتعليمات، والدعوة للاجتماعات...، كما يستخدمها العمال للتأكد من معلومات معينة، أو طلب المساعدة والاستفسارات، إذ تتيح خدمة البريد الإلكتروني للمؤسسة إمكانية تخصيص عنوان وهمي مثلاً لتقديم الدعم الفني، يقوم المستخدم الذي يحتاج إلى مساعدة أو لديه استفسار معين بإرسال رسالة إلى العنوان المخصص، لينتقل الإجابة بعد ذلك¹، ويسمح البريد الإلكتروني بضمان استمرارية التواصل الفوري بين العاملين بشكل يدعم العمل التعاوني في المؤسسة، كما تستطيع المؤسسات استخدام القوائم البريدية للتواصل مع عمالها، وإعلامهم بآخر المستجدات، وأي تغيير قد يطرأ على المعلومات التي تتعلق بالأعمال التي ينبغي إنجازها، فيمكنها أن تستخدم قائمة بريدية واحدة لإيصال المعلومات إلى عمالها، أو تستخدم عدة قوائم بريدية، وذلك بتخصيص قائمة بريدية لكل قسم على حدا².

ويشترط توفر مخدم للبريد الإلكتروني على شبكة الإنترنت ليقوم بإدارة وتنظيم خدمة البريد الإلكتروني على الشبكة³، وبرامج الزبون التي يتم تنصيبها على حواسيب المستخدمين بغية تلقي وإرسال الرسائل البريدية⁴.

4- المؤتمرات الفيديوية:

تمثل خدمة المؤتمرات الفيديوية فرصة للتواصل المباشر وفي الوقت الحقيقي، مع تجاوز الحدود الجغرافية واختصار المسافات البعيدة، حيث تستطيع المؤسسات استخدامها في إجراء الاجتماعات، وتنظيم الندوات الداخلية التي يجب أن يحضرها كل العاملين بالمؤسسة، ولوصل مجموعات العمل المتفرقة والتي تعمل في مشروع واحد⁵.

¹ المرجع نفسه، ص 211.

² المرجع نفسه، ص 214.

³ المرجع نفسه، ص 215.

⁴ المرجع نفسه، ص 219.

⁵ المرجع نفسه، ص 230.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

كما يمكن للمؤسسات المختلفة الاعتماد على المؤتمرات الفيدياوية كأداة عملية فعالة لتعليم وتكوين وتدريب العاملين عن بعد¹، وهو ما يساهم في ربح الوقت، وتقليل الجهد المبذول واقتصاد التكاليف.

5- التطبيقات التعاونية:

تعرف التطبيقات التعاونية على أنها تطبيقات خاصة يستخدمها مجموعة من العمال يشتركون في إنجاز مشروع واحد قصد تسهيل عملهم، وتنتشر هذه الخدمة على شبكة الإنترنت بشكل واسع، إذ تسمح للعمال بالتواصل فيما بينهم لإتمام عملهم، مع تجاوز حدود الزمان والمكان، فيستطيع العمال التناقش حول كيفية إنجاز عمل ما والعمل على إتمامه من دون الحاجة إلى ضرورة تواجدهم في نفس المكان والزمان، حيث يمكن للمؤسسة أن تنشئ تطبيقات تعاونية مختلفة، كأن تخصص تطبيق لكل قسم أو تطبيق لكل فئة من فئات العمال².

4-5- شبكة الإكسترانت:

يعتبر ظهور شبكة الإكسترانت - والتي تمثل أحدث شبكات الاتصال الإلكترونية - تطورا لشبكة الإنترنت التي عرفتها المنظمات في وقت سابق، وهي تعمل على تحقيق بعض المزايا والوظائف التي تعجز شبكة الإنترنت عن تأديتها، فقد عاب البعض على هذه الأخيرة اقتصرها على أعضاء المنظمة فقط، وهو ما يعرقل إتمام المشاريع المشتركة التي تعمل المؤسسة على إنجازها مع شركائها، لذلك جاءت شبكة الإكسترانت لتجاوز تلك العراقيل، وتقديم مزايا جديدة للمنظمات، وشبكة الإكسترانت عبارة عن إحدى أبرز الأدوات التي يمكن للمنظمات المعاصرة الاعتماد عليها من أجل القيام باتصالها الخارجي على أحسن ما يرام، فمع تزايد الاهتمام بالاتصال عموما من قبل المؤسسات والعمل على ترقية اتصالها الخارجي وتطويره بما يخدم أهداف المنظمة، تأتي شبكة الإكسترانت للمساهمة في تحقيق تلك الغاية.

¹ Abdul-Hameed Jibril Oyekan, **The Usage of the Intranet and its Impact on Organisational Knowledge Sharing: An Exploratory Investigation of a Public Hospital**, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Management, University of Technology, Sydney, 2007, p 43

² الطيب ابن عون، مرجع سابق، ص ص 96-97.

4-5-1- تعريف شبكة الإكسترنانت:

ولقد تعددت التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم الإكسترنانت غير أن أغلبها ينظر إليها على أنها تطورا لاستغلال شبكة الإنترنت، فقد تم تعريف الإكسترنانت على أنها شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي للمؤسسة موجهة للمؤسسات متعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر الجدران النارية - التي تمنع ولوج الدخلاء - والوصول إلى بيانات المؤسسة أو على الأقل إلى جزء منها، وقد يكون شركاء المؤسسة موردين، موزعين، عملاء، أو مراكز أبحاث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد¹، كما تعرف الإكسترنانت على أنها شبكة معلوماتية ذات صبغة تجارية تتشكل من شبكات إنترنت تابعة لعدد من المؤسسات المتواصلة فيما بينها من خلال شبكة الإنترنت بواسطة خادم ويب آمن²، وفي نفس السياق يعرف كل من (النافعي والحماد) شبكة الإكسترنانت على أنها "شبكة إنترنت خاصة يسمح من خلالها لبعض الغريباء بالدخول إليها من أي مكان وفي أي وقت عبر شبكة الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطورا لشبكة الإنترنت وتلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية"³.

بينما يعرف كل من (Laudon et Laudon) الإكسترنانت على أنها "شبكة إنترنت مخصصة للتواصل مع أشخاص من خارج المؤسسة يسمح لهم بالوصول إلى الشبكة"⁴، ويقول (Luu Anh-Duc) أن الإكسترنانت "شبكة مغلقة تستخدم بروتوكول الإنترنت من أجل تقاسم وتشارك المعلومات بطريقة آمنة مع موردي المؤسسة والمستهلكين وباقي شركائها التجاريين"⁵.

¹ إبراهيم بخني، دور الإنترنت وتوظيفاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 25.

² نوفيل حديد، مرجع سابق، ص 124.

³ يوسف محمد النافعي، راشد عبد الله الحماد، مرجع سابق، ص 121.

⁴ Kenneth Laudon, Jane Laudon, op cit, p 595.

⁵ Luu Anh-Duc, *Analyse stratégique et impacts de performance des sites web dans l'hotelles*

française indépendante, these pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse, 2012, p 372.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

فيما يرى (Lech Janczewski) أن شبكة الإكسترنانت عبارة عن شبكة تعاونية تجمع الموردين والموزعين والعملاء معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة عبر شبكة الإنترنت، غير أن أهم ما يميزها عن موقع الإنترنت هو السياسة الأمنية الصارمة التي يجب أن تتبعها في نقل وتبادل البيانات¹.

وإنطلاقا من كل ما سبق يمكننا تعريف الإكسترنانت على أنها شبكة معلوماتية إلكترونية تسمح للمنظمة بالتواصل الجيد مع شركائها الخارجيين (موردين، موزعين، عملاء، مؤسسات حكومية، ...) تنشئها منظمين أو أكثر من أجل القيام بتبادل ونقل وتقاسم المعلومات بطريقة سريعة وسلسة، ومن أجل ضمان إنجاز الأعمال المشتركة بكفاءة وسرعة عالية.

4-5-2- مزايا شبكة الإكسترنانت:

تختلف أنواع شبكة الإكسترنانت التي يمكن للمؤسسات أن تعتمد عليها وتتعدد تصنيفاتها، من إكسترنانت إيصال المعلومات، إلى إكسترنانت العمل الجماعي، وإكسترنانت المعاملات الموجهة لإجراء المعاملات المالية بين المؤسسات بكل أمان²، بالإضافة إلى إكسترنانت التزويد وإكسترنانت التوزيع...، ومع تعدد الأنواع والتصنيفات، وتنوع الخدمات التي يمكن للإكسترنانت أن تقدمها للمؤسسات تبرز أهميتها ومزاياها الكثيرة والتي تبدأ من إبقاء المنظمة على تواصل دائم بمحيطها الخارجي ولا تنتهي عند ضمان حسن إدارة وتسيير الأعمال والمشاريع المشتركة، ناهيك عن قيمتها الاقتصادية التي تحملها للمنظمات التي تستخدمها، وفيما يلي نلخص أبرز هذه المزايا في النقاط التالية:

- الإكسترنانت وسيلة اتصالية فعالة تضمن تواصل المنظمة مع شركائها وتساعد على ضمان سريان المعلومات من وإلى المنظمة.

- الإكسترنانت أداة فعالة لتحقيق أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية من خلال ضمان تبادل وتشارك البيانات والمعلومات بشكل إلكتروني، مع بناء روابط اتصالية إلكترونية بين المنظمة والمؤسسات المتعاونة معها³.

¹ Lech Janczewski, op cit, p 20.

² توفيل حديد، مرجع سابق، ص 127.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

- تعتبر الإكسترنات أداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في أداء أنشطة المؤسسة عن طريق خلق قيمة مضافة للأنشطة الجوهرية الخارجية مع الموردين، الموزعين أو الزبائن بمستوى تكلفة منخفض مقارنة بالمنافسين.
- يمكن للمؤسسة الاعتماد على شبكة الإكسترنات في تدريب وتعليم الزبائن والعملاء.
- تسمح الإكسترنات بالتشارك في قواعد البيانات التابعة لمؤسسات أو مراكز مختلفة¹.

4-5-3- الفرق بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات:

قبل أن ننهي من الحديث عن شبكات الاتصال الإلكترونية نرى أنه من الضروري الوقوف على أهم الفروق الموجودة بين أبرز هذه الشبكات، فطالما كان هناك خلط في استخدام المصطلحات، سواءً بين الإنترنت والإنترنت أو بين الإنترنت والإكسترنات، ويأتي هذا الخلط والتداخل كنتيجة للتشابه الكبير بين تلك الشبكات من حيث طريقة بنائها، والأدوات التي تستخدمها وكذا الخدمات التي تقدمها، ناهيك عن البروتوكولات والمعايير والقواعد التي تعتمد عليها، ولا يتوقف هذا الخلط عند عامة المستخدمين بل يمتد إلى الباحثين أنفسهم، حيث يظهر هذا الخلط والتداخل بشكل واضح في التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم كل شبكة على حدا ولاسيما في التعاريف الخاصة بشبكتي الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، ولذلك فقد حاول بعض الباحثين والمختصين التفرقة بين تلك الشبكات بناء على عدة معايير، فقام (إبراهيم بختي) بالتفرقة بين شبكتي الإنترنت والإنترنت بالاعتماد على ملكية كل شبكة وطبيعتها مستخدميهما، ونوعية محتواها²، بينما رأى (بشير عباس العلق) أن الفرق بين الشبكات الإلكترونية يكمن في أن شبكة الإنترنت موجودة لخدمة العالم أجمع، فيما تهدف شبكة الإنترنت إلى خدمة أعضاء المنظمة التي تمتلكها بينما تعمل شبكة الإكسترنات على خدمة شركاء المنظمة من موردين وعملاء ومتعاضدين³، ويقدم (العلق) الشكل التالي للتفرقة بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات.

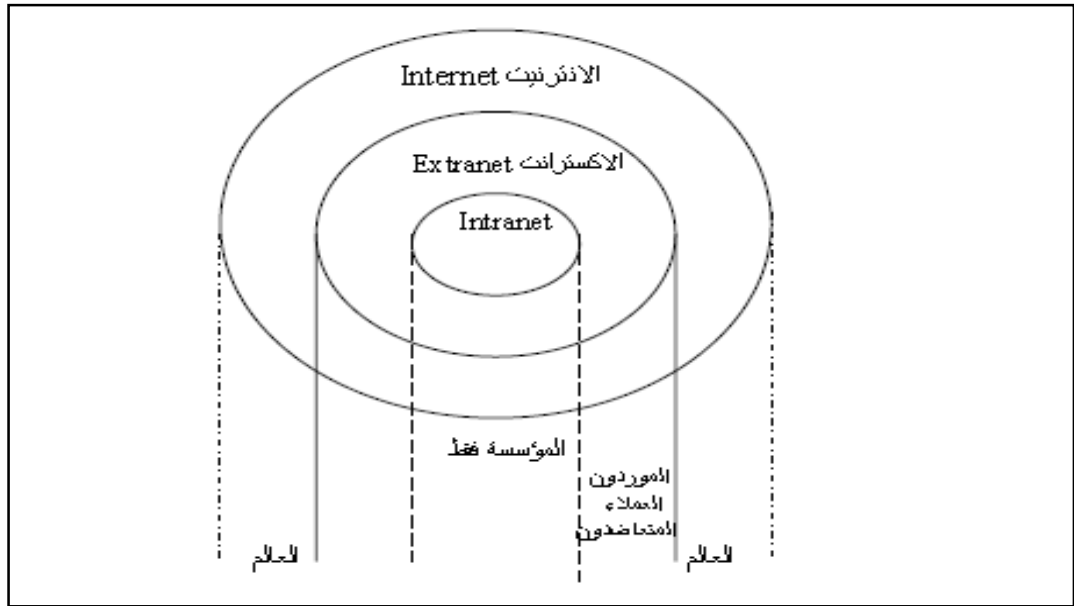
¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 238-240.

² إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتوظيفاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 24.

³ بشير عباس العلق، التسويق عبر الإنترنت، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م، ص 45.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (10): الفرق بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت:



المصدر: بشير عباس العلق، التسويق عبر الإنترنت، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م، ص 45 .
 وبناءً على كل ما تقدم وبالإعتماد على ما جاء في تعريف شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت، والفرق المذكورة أعلاه نقدم الجدول التالي للتمييز بين تلك الشبكات:

الجدول رقم (03) : الفرق بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت:

المعيار المستخدم	شبكة الإنترنت	شبكة الإنترنت	شبكة الإكسترنانت
طبيعة الملكية	لا يملكها أحد	هي ملك لمؤسسة واحدة	هي ملك لمؤسستين أو أكثر
طبيعة المستخدمين	موجهة لخدمة العالم أجمع	الأفراد العاملين بالمؤسسة فقط	بعض عمال المؤسسة وبعض شركاءها الذين يكونون على علاقة بإنجاز بعض المشاريع المشتركة

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

نوعية المحتوى	معلومات عامة ومتنوعة في جميع المجالات	كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة	بعض المعلومات التي ترغب كل مؤسسة في أن يطلع عليها شركاؤها وذلك بغية إتمام أعمالها
إمكانية الوصول	يستطيع أي فرد استخدامها شريطة امتلاك القدرة على الوصول إلى الشبكة	يحتاج الوصول إليها إلى تصريح بالدخول من خلال استخدام كلمة السر	يحتاج الوصول إليها إلى تصريح بالدخول من خلال استخدام كلمة السر

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وبعد إستعراض المفهوم العام لشبكات الإتصال وطبيعة البناء الشبكي الذي تتطلبه منظومة الإدارة الإلكترونية، وبعد أن تناولنا مختلف الشبكات الإلكترونية التي يمكن للمؤسسات إستغلالها لتطبيق وإيجاد منظومة إدارة إلكترونية فعلية مع القيام بإبراز خصائص وخدمات مختلف هذه الشبكات وأهميتها في المعاملات الإدارية ننتهي إلى مجموع الأبعاد والمؤشرات التي تسمح بقياس متغير البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية حيث سيتم الوقوف على مدى توفر الشبكات الإلكترونية للعاملين من خلال التعرف على وجود نقطة وصول لشبكتي الإنترنت والإنترنت ونوعية تدفق هذه الشبكات، وتبعاً لما تم عرضه سابقاً بخصوص خدمات الشبكات الإلكترونية ومزاياها لاسيما طبيعتها الإتصالية التي تتسم بها ومساهمتها في نقل وتبادل المعلومات فسنعرض هذين البعدين من خلال مؤشر إستخدام البريد الإلكتروني بالمؤسسات الجزائرية ومدى الإعتماد على المراسلات الإلكترونية كمصدر رسمي للمعلومات وكذا إستغلال مختلف الخدمات ذات العلاقة كالأجتماعات المرئية، إلى جانب توفر مختلف المعلومات الإدارية التي يحتاجها العامل بالمؤسسة عبر شبكة الإنترنت، ومدى إعتماد العمال في المؤسسات الجزائرية على الشبكات الإلكترونية للحصول على أخبار المؤسسة، من دون أن ننسى بالطبع إرتباط العمل في المؤسسات الجزائرية بالشبكات

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الإلكترونية وهو البعد الذي سيتم قياسه بالإعتماد على مؤشري إرتباط العمل بكل من شبكتي الإنترنت والإنترانت.

5- البعد البشري للإدارة الإلكترونية - صناع المعرفة:-

يعتبر العنصر البشري أو ما أطلق عليه الباحثين "صناع المعرفة" موردا إستراتيجيا هاما وعنصرا رئيسيا في إقامة منظومة الإدارة الإلكترونية، إلى الحد الذي يستحيل معه تصور نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية من دون الاعتماد على الكوادر البشرية، ويخطئ من يعتقد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سينيهي وجود العنصر البشري في العمل الإداري، والحقيقة أن الإدارة الإلكترونية ابتكار بشري متميز أوجد لتلبية حاجيات الأفراد أنفسهم، فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد أجهزة ومعدات وشبكات اتصالية وبرمجيات وأنظمة معلوماتية فقط، ولكنها هي في المقام الأول إبداع تكنولوجي صنعته عقول بشرية، وبنية آلية تحتاج إلى من يستخدمها ويوجهها بالكيفية الصحيحة، غير أن أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية أنها تتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وذات كفاءات عالية ومهارات خاصة من أجل القيام بالوظائف الجديدة التي تتطلبها منظومة الإدارة الإلكترونية، هذه النوعية من الموارد البشرية هي ما بات يعرف اليوم بصناع المعرفة.

ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى¹، وتشمل الموارد البشرية التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية أو ما أطلق عليه بصناع المعرفة مختلف التقنيين والمبرمجين ومحلي النظم والمديرين لقواعد البيانات والمختصين في تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، ومهندسي المعرفة والمطورين لبرامج التطبيقات، وكل من له علاقة بالمعرفة إنتاجا وتخزيناً وتوزيعاً²، ولذلك فإن الإدارة الإلكترونية تستلزم إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، بما يقتضيه ذلك من إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد في طبيعة الأعمال وظروف العمل، على أن يشمل ذلك مختلف الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية على كافة المستويات³،

¹سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 25.

²المرجع نفسه، ص 45.

³جاسم مجيد، الإدارة الحديثة والنظم الإلكترونية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 م، ص 56.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

بما يجعل البنية التحتية البشرية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بالانتقال الصحيح إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطويرات لاحقة)، أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيق، ...) ¹، وبناءً على ذلك فإن منظومة الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام بوظائف جديدة ومختلفة كلياً عما اعتاد عليه العاملين في نظم الإدارة التقليدية، ووظائف تفرض على المنظمة الساعية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية القيام بتدريب مواردها البشرية وتأهيلهم مع إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من التعامل بكل سهولة مع منظومة الإدارة الإلكترونية.

5-1- وظائف صناع المعرفة في الإدارة الإلكترونية:

إن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود وظائف جديدة لم يعهدها الموظفون من قبل إذ فمن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية يظهر ويتزايد دور محترفي مستخدمي الحاسوب وشبكات الاتصال الإلكترونية ويتراجع دور الموظف التقليدي، ويقول (العلاق) أن الإدارة الإلكترونية تتطلب توفر أرقى الكوادر والكفاءات الرقمية من محللين ومبرمجين ومديرين تنفيذيين وغيرهم، ويرى أنها تخصصات وظيفية جديدة يكون الشبان أقدر من غيرهم على شغلها ²، ومن أهم الوظائف التي ينبغي لصناع المعرفة في بيئة الإدارة الإلكترونية القيام بها نذكر ³:

1- مدير النظام: ويتولى تأمين مستلزمات إدارة النظام بالكفاءة والفعالية المستهدفة في إطار إدارة فعاليات النظام من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2- مسؤول البيانات: ويتولى مسؤولية جميع العمليات الخاصة بإدارة البيانات وذلك من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المنظمة، مصادر هذه البيانات، أشكالها، درجة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 54.

² بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مرجع سابق، ص 12.

³ محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، سلسلة نظم المعلومات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م، ص ص 159-168.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

التكرار، الشمولية الزمانية والمكانية، نماذج الاستثمارات المستخدمة في تجميعها، ... إلى آخره.

3- مسؤول قاعدة المعلومات: ويتولى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتصميم قاعدة المعلومات في النظام.

4- مسؤول استرجاع المعلومات: ويتولى القيام بتصميم نظام الاسترجاع المناسب الذي يلبي احتياجات المستفيدين من المعلومات الموجودة في نظام قاعدة المعلومات، وذلك من خلال تحديد أسلوب الاسترجاع، لغة الاستفسار، الجهات المرخص لها بالاسترجاع، وسائل وأدوات الاسترجاع.

5- محلل ومصمم النظام: ويتولى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتحليل وتصميم وتطبيق الأنظمة وذلك من خلال فحص المشكلات والنظم بطريقة علمية منظمة بعد تجزئتها إلى أجزاء صغيرة لأغراض الدراسة التفصيلية وتحديد المستلزمات الضرورية للوصول إلى حلول لهذه المشاكل أو دراسة هذه الأنظمة.

6- فريق المبرمجين: ويتولى هذا الفريق مهمة إعداد صياغة البرامج وتطبيقها لأجل القيام بمعالجة البيانات في ضوءها، فهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها.

7- الكتبة والمحرون (مهيؤو البيانات): ويتولون مهمة تحويل البيانات من صيغتها الأولية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل الحاسب الآلي وذلك بإعادة كتابتها على وسائط معينة.

8- المتخصصون في تقنيات الاتصال: وتتمثل مهمتهم بتأمين التدفق الداخل (تدفق البيانات) إلى النظام من مصادرها الأصلية لأجل ضمان تغذية النظام بحاجته من المدخلات من جهة وتأمين التدفق الخارج (تدفق المعلومات) وإيصالها إلى المستفيدين بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم، ويفترض في هؤلاء الاختصاصيين الإلمام بوسائل وتقنيات الاتصال ومعوقاته.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

9- المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها: ويضم الفنيين الذين يتولون تشغيل الحاسبات وملحقاتها بعد تغذيتها بالبيانات والبرامج وأيضا القيام بأعمال الصيانة وإصلاح الأعطال التي قد تصيب الأجهزة والمعدات الأخرى المستخدمة.

إن نجاح المنظمة الساعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أداء مثل هذه الوظائف يتوقف على مدى إمتلاكها لكوادر بشرية ذات قدرات عالية ومهارات متميزة تسمح لهم القيام بتلك الوظائف بكفاءة عالية بما يتيح للمنظمة إمكانية التكيف مع بيئة الإدارة الإلكترونية، لكن كل ذلك يبقى مرهونا وفي جزء منه بإعادة تكييف البناء التنظيمي الذي تعتمده من خلال إعادة النظر في طبيعة وشكل الهيكل التنظيمي المعتمد من جهة وضرورة إعادة بناء وتكييف ثقافة وسلوكيات الأفراد العاملين بها والمتعاملين معها من جهة أخرى.

5-2- تكييف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية بإتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية، تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية¹، لذلك يجب تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة لتقبل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على تغيير طبيعة وشكل الثقافة والهيكل التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة ويمكننا توضيح ذلك من خلال:

5-2-1- إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لإستيعاب مفردات العمل الإلكتروني:

لكي تصبح العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة ينبغي إعادة تكييف الثقافة التنظيمية للمنظمة وفقا لمقتضيات العصر واحتياجاته، فوجود ثقافة تنظيمية إيجابية يساعد المنظمة على عملية التطوير والتحسين، والعكس صحيح، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية التطبيق، ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصرا إيجابيا

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2012 م، ص ص 253-254.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

في عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعكس صحيح، إذا كان الطابع لهذه الثقافة هو ميلها نحو التقليد وأداء الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها الإدارة¹.

وتتعدد التعاريف التي قدمت لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية بتعدد الباحثين غير أنها تشترك في مجموعة من العناصر، ولعل التعريف الذي قدمه (Ouchi) يعتبر من أقدم التعاريف للثقافة التنظيمية ويرى أنها "تعبّر عن مجموعة الرموز والمراسيم والأساطير التي تسمح بنقل القيم الجوهرية للمنظمة إلى أعضائها"²، كما عرف (سعيد محمد المصري) الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة، والقيم وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها"³، ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تعبر عن تصور وتفسير قيم المنظمة التي تنقل إلى أعضائها حتى يكونوا قادرين على الفهم والتعلم والتفاعل مع خصوصيات المنظمة ويستطيعون التكيف مع بيئتها.

ويرى (Michel Amiel) وآخرون أن الثقافة التنظيمية تعبر عن "مجموع القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات (الصريحة أو الضمنية) التي توجه سلوك كل عضو في المنظمة يمكنها أن تنمو أو تتغير على مر الزمن لتعطي للمنظمة هويتها الخاصة بها"⁴، كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموع المعايير والقيم والمعتقدات، فضلا عن المبادئ والممارسات المشتركة داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوك أعضائها⁵، وهذين التعريفين ينظران إلى الثقافة التنظيمية من عدة مستويات، أولها أن الأفراد يكتسبون الثقافة التنظيمية من خلال خبراتهم اليومية داخل المنظمة، وعليه فالثقافة التنظيمية هي أكبر بكثير من مجموعة معايير وقيم تفرضها الإدارة، بل هي تقوم على مستوى التفاعلات اليومية وتصورات الأفراد، وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تقوم على مدى تقاسم وتشارك الأفراد لمختلف تلك

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 262.

² Sabiha Homri, **culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances**, 5ème conférence du gestion des connaissances dans la société et les organisations: l'homme dans l'organisation et son rapport au savoir : l'indisciplinarité peut-elle aider à saisir sa complexité ? École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (l'ESG UQAM) du 30 mai au 01 juin 2012, p4.

³ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 م، ص 183.

⁴ Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, **management de l'administration**, DeBoeck université, Belgique, 1992, 2ème édition, p 32.

⁵ Stephen Robbins, David DeCenzo, Charles-Clemens Ruling, **management**, Pearson édition, France, 2014, 9ème édition, p p 227-228.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

التصورات والقيم والمعايير والاعتقادات داخل المنظمة، كما يمكن النظر للثقافة التنظيمية على أنها تضيف وتنقل لأفراد المنظمة مختلف العناصر المميزة لثقافة المؤسسة دون الحكم عليها بالضرورة، فلا توجد منظمة تخلو من ثقافة ولا يمكن القول بأن هناك ثقافة أفضل من أخرى.

وفي تعريف موسع للثقافة التنظيمية يذهب كل من (Kliman et Al) إلى إبراز أهم العناصر المشكلة لها بالقول أن "الثقافة التنظيمية تحتضن الفلسفات، والمعتقدات والقيم والمواقف والتوقعات والمعايير المشتركة للأشخاص العاملين في منظمة ما"¹، وفي نفس أن السياق يرى (Aktouf) مفهوم الثقافة التنظيمية "هو خليط من القيادة والقيم والرموز والأساطير والملاحم والقصص والمعتقدات، والهياكل والعادات واللغات، والمراسيم والاحتفالات والقواعد الاجتماعية والأعراف والعقائد وفلسفات الإدارة والمعرفة المشتركة وما إلى ذلك"².

وعليه وبناءً على كل التعاريف المقدمة يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع يعبر في مجمله عن مختلف الأفكار والتصورات والقيم والمعتقدات والاتجاهات، التي توجد داخل المنظمة وتنتقل بين أعضائها لتشكل طريقة تعاملهم وتفاعلهم مع خصوصيات المنظمة وبيئتها وكل ما يتم داخلها، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى العناصر الرئيسية التي تحدد طريقة قبول وتعامل أعضاء المنظمة مع مختلف الأحداث والمستجدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة وكذا مع كل المشاريع وأساليب العمل الجديدة التي يمكن إدخالها إلى المنظمة.

- أما بخصوص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية فالمؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة تسهم في تشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أو في رفض استخدامها، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في ظل جو داعم للمشاركة، يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو

¹ Alya El-gueyed Kridis, *valeurs culturelles, styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie*, thèse de doctorat en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Paris Ouest, Paris, 2015, p 81.

² Ibid, p 79.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه، والإقبال على استخدام التطبيقات الحديثة التي من أهمها الإدارة الإلكترونية¹.

فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الإحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، لذلك فإن المنظمات التي تملك ثقافة قوية وصحيحة تكون قادرة على استغلال الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستفيدين مقارنة بتلك المنظمات التي لا تمتلك ثقافة سليمة، وبصفة عامة فإن دور الثقافة التنظيمية في دعم وتشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية يتم من خلال النقل والحفاظ على القيم التالية²:

- قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية، والمبادرة، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فضلا عن تشجيعهم على ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات منافسة بغض النظر عن ضمان رواج هذه المنتجات.

- قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة، مما يحتم تركيز جهود المنظمة وجميع العاملين بها من رؤساء ومرؤوسين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الذي تجيد وتبدع فيه المنظمة، بالإضافة إلى تبني أنشطة عمل خارجية تخرج عن نطاق خبراتها إذا كانت تبشر بعوائد مادية واقتصادية سريعة تساعد في نمو المنظمة وزيادة مواردها.

- القيم المرتبطة بتشجيع الإدارة العليا على استخدام التقنية: حيث سيؤدي ذلك إلى الحد من مقاومة العاملين لإستخدامها، بل وتشجيعهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهنا يبرز دور النمط الثقافي للمنظمة، حيث يلعب المديرون دورا كبيرا في تحديد النمط الثقافي، فالمدير الناجح هو الذي يكون قادرا على فرض بصمته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة، فإذا كان هذا الأسلوب يشجع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فإن العاملين

¹فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009 م، ص ص 69-70.
²المرجع نفسه، ص ص 70-71.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يتجهون نحو استخدام هذه التطبيقات ويسعون لمعرفة كيفية استخدامها، مما يعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل ويساعد على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وإلى جانب ذلك تؤثر الإدارة العليا أيضاً في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، فعلى سبيل المثال حرص (Bill Gates) رئيس شركة (Microsoft) على استحداث نمط ثقافي يتسم بالمبادرة لكي لا يحجم المديرون عن الإطلاع بالمهام المقترنة بالمخاطر في البيئة الإلكترونية، كما في حالة البدء باستخدام الإدارة الإلكترونية وزيادة احتمالات الوقوع في الأخطاء. فلا طالما مثلت الأفكار الخاطئة والهواجس المسبقة التي يحملها الأفراد عن مشروع الإدارة الإلكترونية عائقاً رئيسياً أمام إقبال الموظفين على تبنيها والسعي لإنجاح مثل هكذا مشروع. فأكبر عائق يقف أمام تحسين قدرة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية كما يقول (Feng) يتمثل في ضرورة تغيير السلوكيات الفردية والثقافة التنظيمية، فالإدارة الإلكترونية حسبه ليست قضية تقنية بل هي قضية تنظيمية بالأساس، تقوم على إحداث تغيير إداري أكثر من كونها تحديث واستخدام لتكنولوجيا المعلومات، ولذلك فإن تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييراً تنظيمياً يمس السلوكيات والثقافة، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تتوقف على العنصر البشري بالأساس¹، غير أن العجز عن إعادة تكييف وتحديث الثقافة التنظيمية للأفراد بما يتناسب والتطورات التقنية الجديدة يجعل من عملية التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية عملية فاشلة منذ البداية، لذلك ينبغي على المنظمات الساعية إلى تحقيق تحول حقيقي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية العمل على إعادة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع المورد البشري على التكيف مع متطلبات ومميزات بيئة الإدارة الإلكترونية، وأهم ما ينبغي للمنظمات القيام به في هذا الشأن هو العمل على تجاوز مختلف التحديات والعراقيل التي تواجهه - في الغالب - المنظمات الأقل تطوراً في سعيها لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي التحديات التي يمكننا تلخيصها في العناصر التالية:

¹ Raed Kareem Kanaan, **making sense of E-government implementation in Jordan : a qualitative investigation**, doctorat thesis, De Montfort University, United Kingdom, 2009, p p 34-35.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

أ) الأمية المعلوماتية: ويقصد بها "جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها وإستخدامها"¹، ويمكن أن يكون لهذا النوع من الأمية الأثر البالغ في تعطيل تطبيق وتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية وخاصة في المجتمعات العربية التي تعاني كما يرى (السالمي) من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم، وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها²:

- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات.
 - الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة.
 - عدم وجود أو قلة مراكز بحوث عربية موثقة يمكن اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي.
 - العائق اللغوي الذي يعاني منه الكثيرون حيث يتطلب التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وخاصة بالنسبة للمبرمجين ضرورة إتقان اللغة الإنجليزية³، فأغلب البرمجيات واللغات البرمجية المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية تستخدم اللغة الإنجليزية كلغة أساسية للتعامل.
 - التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها.
- ويتطلب ذلك وضع الحلول المناسبة للتغلب على الأمية المعلوماتية بما يهيئ المنظمات والمجتمع ككل للإنتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم تلك الحلول نذكر⁴:
- نشر المعرفة التكنولوجية يتطلب تضافر الجهود من قبل جهات عدة.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2002 م، الطبعة الأولى، ص 54.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص ص 272-274.

³ أحمد إبراهيم عبد العلي إبراهيم، خلف سليم سليم القرشي، عوض الله سليمان عوض الله محمد، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، سبتمبر 2012 م، العدد 29، الجزء الأول، ص 39.

⁴ عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، مرجع سابق، ص ص 56-57.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- لا بد من التأكد بأن تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها، بل إنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم وتحسين مخرجات العمل الإداري والمؤسسي بمختلف أشكاله.

ب) غموض المفهوم لدى الكثير من المسؤولين والموظفين في مختلف الأجهزة والمنظمات، كما أن البعض منهم لا يعرف مصطلح "الإدارة الإلكترونية" في حد ذاته أو لا يعي معناه، مما يحتاج إلى توضيح المعنى وتوفير الأرضية الفكرية له، بالإضافة إلى توحيد الرؤى المختلفة نظرا لتعدد واختلافها بين المؤسسات والمنظمات المختلفة، وعليه فإن من أهم ما ينبغي الإهتمام به حتى تضمن المنظمة نجاحا لعملية التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية هو أن تتبنى ومنذ المراحل الأولى للتخطيط والإعداد لهذا التحول إستراتيجية اتصالية شاملة تعمل على توظيف مختلف وسائل الاتصال والإعلام المتاحة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية والغاية من تطبيقها ليس للعاملين بالمنظمة فحسب ولكن من الضروري كذلك أن تعمل على شرح مشروع الإدارة الإلكترونية ومزاياه لكل جمهور المنظمة والمتعاملين معها وللمجتمع ككل، وذلك حتى تضمن قبولا لهذا المشروع وتسمح بإيجاد تفاعل إيجابي معه.

ج) مقاومة التغيير والتخوف منه: فإقامة مثل هذه المشاريع تحمل في طياتها الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام من خلال إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، ويمكن تعريف التغيير بإختصار على أنه يعبر عن ذلك "التحول الذي قد يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا، والأفراد بالمنظمة بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء"¹، غير أن مثل هذا التغيير غالبا ما يواجه مقاومة ورفضاً من قبل الموظفين في بدايته، وخاصة إذا كانوا يجهلون المكاسب المحتملة من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية أو لغياب التحفيز على هذا التحول²، وهذا ما يقوي فرص ظهور مقاومة التغيير داخل المنظمة، ففي أحيان كثيرة يرى بعض الموظفين ولاسيما أولئك

¹ Stephen Robbins, David Decenzo, **management : l'essentiel des concepts et des pratiques**, Pearson éducation, Paris, 2008, 6ème édition, p 192.

² Yasmina Benabderrahmane, **management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, thèse doctorat en sciences de gestion, université Paul Valéry – Montpellier 3 , France, 2012, p 264.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الذين يتواجدون في الإدارة العليا للمنظمة أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يعرض عملهم للخطر، وقد يكون هذا الخوف ناتج عن سوء الفهم ما يدفعهم إلى الاعتقاد بأن هذا التغيير هو تهديد لثقافة المنظمة من جهة ولمصالحهم وإمكانياتهم الخاصة التي اعتادوا عليها في بيئة الإدارة التقليدية من جهة ثانية¹، أو لإعتقادهم بأن وظائفهم ستلغى لتحل محلها وظائف جديدة، أو أن الأسلوب الجديد سيظهر عدم كفاءة أدائهم السابق، وبصفة عامة يمكن تلخيص أبرز الأسباب التي تؤدي بالموظفين والمديرين على حد سواء إلى مقاومة التغيير في النقاط التالية²:

- التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي وهذا بسبب ما يتضمنه تطبيق الإدارة الإلكترونية من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس بجيد دائما للأفراد العاملين بها من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية يعني الحاجة لمهارات وخبرات جديدة قد لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهذا التخوف يحدث عادة عند إدخال تكنولوجيا جديدة.

- التقييم المختلف للموقف فقد يرى البعض أن المنظمة لا تحتاج إلى تغيير وإلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين البعض الآخر يرى أن هذا التغيير ضروري.

- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل كأن يتم نقل الموظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيح لهم فيها نفس التسهيلات، أو ستترتب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.

- المس بمداخل الأفراد: يعتبر التخوف من أن يؤدي التغيير إلى انخفاض الدخل مصدرا آخر للمقاومة الفردية، إذ أن تغيير مهمات العمل أو تغيير روتين العمل لئلا يتناسب ومتطلبات بيئة الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن

¹ OCDE, *Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative*, 2009, p 32.

² محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014 م، ص 88-87.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة، ويظهر ذلك بشكل خاص حين ما يرتبط الأجر بالأداء والإنتاجية بشكل مباشر.

- الجماعات غير الرسمية: وهي الجماعات التي قد ترفض التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية وتحرض على مقاومة هذا التغيير وذلك خوفا على مصالحها من الضياع بعد أن رتبت الأمور لصالحها، وخاصة أولئك الأفراد والجماعات غير المستعدين لأن تسود الشفافية في كل المعاملات الإدارية بما يمكن أن يقلل من أهميتهم ويضعف مصادر قوتهم، ويقلص من دورهم وحجم تأثيرهم داخل المنظمة.

- تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم، فمحاولة إدخال الإدارة الإلكترونية من دون مراعاة كل ذلك سيخلق مقاومة التغيير ويرفض الأفراد هذا التحول.

- عدم وضوح الأهداف المرجوة من التغيير وضعف عملية الاتصال أو فقدانها تماما: فعدم وجود اتصال فعال عند القيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية سيقود إلى عدم وضوح الرؤية ويؤدي إلى مقاومة هذا التحول.

وحتى يمكن تحقيق انتقال صحيح وناجح لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتجاوز كل أشكال مقاومة التغيير التي قد تبرز داخل المنظمة أو في بيئتها المحيطة، فإن هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن إستخدامها للتعامل مع هذا النوع من المقاومة، أهمها¹:

- التعليم والاتصال: يمكن تقليل رفض الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومقاومتهم لهذا التغيير من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف على مزايا وأهداف هذا التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة حول مزايا وإيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة والعاملين معا، كما يمكن الاعتماد أيضا على المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي، ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة

¹ المرجع نفسه، ص ص 88-89.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وشريطة أن تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين تمتاز بالثقة والمصادقية.

- المشاركة في اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية: يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه لذلك وقبل البدء في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المنظمة يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة، وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، والحصول على إلتزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير.

- التسهيل والدعم: يمكن للقائمين على تطبيق الإدارة الإلكترونية من تقديم دعم كبير للعاملين قصد تقليل المقاومة، فحين ما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات الإدارة الإلكترونية قد تساعد على عملية التكيف والاندماج في تطبيق المشروع وتبنيه.

- المفاوضات: وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية التي قد تلقى مقاومة في البداية، فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للأثار السلبية المحتملة نتيجة التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للإتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير.

5-2-2- إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي:

تحتاج الأهداف والأنشطة إلى هيكل تنظيمي يتلاءم ويتناسب معها ويسمح بنجاحها وتحقيقها، ومن أبرز فوائد الإدارة الإلكترونية أنها تعمل على تحسين جودة أداء العمل، وتحقق للمنظمات سرعة الإستجابة لمتطلبات السوق، وتنتقل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية، وهذه النقلة النوعية تحتاج إلى هيكل قادر على ملاءمة الشكل الجديد للمنظمة وتلبية احتياجاته ومتطلباته، ولذلك فإن جزء من عملية التكيف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

التنظيمي وما يرتبط به من عناصر أخرى، تتضمن طرق الاتصالات وتبادل المعلومات والمهام والمسؤوليات، والصلاحيات والعلاقات الأفقية والرأسية¹. وعلى الرغم من تعدد التعاريف المقدمة للهيكل التنظيمي إلا أن أغلبها تتفق على أن الهيكل التنظيمي عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة وليس غاية في حد ذاته، فنجد مثلاً (Denis Bertrand) يعرف الهيكل التنظيمي على أنه مجموع الموارد والوسائل التي تعمل على تنظيم العمل من أجل تسهيل مساهمة الأفراد في أداء الوظائف وتحقيق أهداف المؤسسة²، كما تم تعريف الهيكل التنظيمي على أنه يعبر عن شبكة من العلاقات المهنية التي تسمح بتقسيم وتنسيق المهام بين الأفراد والمجموعات التي تعمل من أجل تحقيق هدف مشترك، ويشمل ذلك التقسيم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات، مع تنسيق العمل بين فرق العمل داخل الوحدات وأقسام المنظمة³، أما كل من (Guy Koninckx و Gilles Teneau) فيعرفان الهيكل التنظيمي من خلال إبراز وظائفه وحسبهما فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تعمل على الربط بين المهام ومختلف أعضاء المنظمة ويتم تمثيله من خلال المخطط التنظيمي الذي يوضح تقسيم المسؤوليات، توزيع السلطات، التسلسل الهرمي، وتوزيع المهام داخل المنظمة⁴.

وإلى جانب ذلك نجد (Robbins Stephen) يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام المعلومات وتحدد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"⁵، ويضيف (ربحي مصطفى عليان) بالقول أن الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرارات ومواقع تنفيذها⁶.

¹ يحيى محمد أبو مغايش، مرجع سابق، ص 189.

² Denis Bertrand, **profil organisationnel de l'UQAM approche théorique et étude comparée**, presses de l'université du Québec, Canada, 1987, p 05.

³ Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gari Anderson, Fred Carden, **améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation**, centre de recherches pour le développement international, Canada, 1999, p 76.

⁴ Guy Koninckx, GILLES Teneau, **résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences**, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2010, 1ère édition, p 103.

⁵ محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م، الطبعة الثالثة، ص 50.

⁶ ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007 م، الطبعة الأولى، ص 108.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وكتلخيص لما سبق يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد لنا نوع وطبيعة العلاقة بين مختلف المهام والوظائف التي ينبغي للمنظمة القيام بها، وربطها بالأفراد وفرق العمل وأقسام المنظمة المختلفة مع تبيان طرق تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة وإبراز أشكال وطرق الربط والتواصل بين مختلف أقسام المنظمة بما يسمح بتحقيق أهدافها، مع التنويه على أن الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمات الحديثة والتي يمكنها تقبل وتبني مختلف التطورات التنظيمية والتقنية بسهولة ينبغي أن يكون مرنا قابلا للنمو والتحيين بما يتناسب وإحتياجات المنظمة التي تتجدد باستمرار.

وهنا نشير إلى أنه وفي أحيان كثيرة يؤدي الخوف من تغيير الهياكل التنظيمية ومن ثمة الخوف من تبعات هذا التغيير إلى عرقلة عملية الانتقال للإدارة الإلكترونية، وذلك بسبب عدم المعرفة بشكل التغيير أو من سيتأثر بهذا التغيير، ويذكر (Beynon) في دراسة أجريت في المملكة المتحدة أن الهيكل التنظيمي كان من أهم الأسباب التي ساهمت في فشل تقديم الخدمات إلكترونيا، ومن هنا يمكن القول أن النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، فلا يمكن أن تستخدم المنظمة الحديثة تقنيات معلومات هي بحكم طبيعتها شبكية وتبادلية وتفاعلية في هياكل هرمية عمودية الاتصالات وذات بعد واحد، والهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات¹، لذا يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وفي هذا السياق يرى (Levack) أنه ينبغي العمل على تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية وبنائها بصورة تحقق التوافق والانسجام مع طبيعة الوظائف والمهام والأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية².

وبصفة عامة يمكن القول أن شكل الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق الإدارة الإلكترونية يختلف من منظمة لأخرى، وذلك تبعا لإختلاف طبيعة وحجم الأنشطة التي تزاولها المنظمة

¹ سعد غالب ياسين التكريتي، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، مرجع سابق، ص 211.

² يوسف أبو فارة، دور إدارة أمن المعلومات في فاعلية الحكومة الإلكترونية، مؤتمر أمن المعلومات والحكومة الإلكترونية، ماليزيا، من 12 إلى 16-04-2009 م، ص 8.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ونوع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، غير أنه هناك بعض المواصفات المشتركة للهيكل التنظيمي التي من شأنها أن تجعله أكثر ملائمة للإدارة الإلكترونية، ومن ذلك الحاجة إلى ضيق الإشراف لإحتمال وجود مشاكل فنية وبشرية تحتاج تفرغ المدير لعدد قليل من العاملين ليتمكن من الإشراف ومعالجة المشاكل بشكل جيد، ومن ذلك أيضا انخفاض درجة الرسمية، نظرا لأن معالجة المشاكل تحتاج لشيء من المرونة وقلة الإجراءات الرسمية، كما يحتاج الهيكل التنظيمي في بيئة الإدارة الإلكترونية إلى انخفاض درجة المركزية وتفويض للسلطة ليخدم ذلك سرعة حل المشاكل ويساهم في تسريع أداء الأعمال، وإلى جانب ذلك ينبغي أن تكون درجة التخصص في بعض الوظائف عالية وكذلك مهارات العاملين ليمتلكوا القدرة على التعامل مع المشاكل الفنية الممكن حدوثها بين الحين والآخر¹.

5-3- التوجيه المبدئي للموارد البشرية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يمثل التوجيه المبدئي الإداري جزء أساسي من عمل الرؤساء الإداريين الذين يتعين عليهم القيام به، بشكل مستمر للحصول على تعاون موظفيهم لإنجاز المهمات الموكلة إليهم على أفضل وجه ممكن، ويقصد بالتوجيه المبدئي هنا العملية التي يتم من خلالها إعداد الموظفين وتهيئتهم لأعمال الإدارة الإلكترونية على نحو منظم ومخطط له، ويتم ذلك من خلال تعريفهم بأعمالهم وأدوارهم في تلك الإدارة المستحدثة، وكذلك أنشطة المنظمة وأنظمتها وسياساتها، حتى يكونوا على إمام تام بكل ما سبق، وبما يساعدهم على تكوين اتجاهات إيجابية نحو أعمالهم والتكيف معها والنهوض بأعبائها بدقة².

ومن الثابت أن استخدام الأفراد - وخاصة كبار السن - لتكنولوجيا حديثة وغير تقليدية لأول مرة يولد لديهم نوعا من الإحساس بالقلق والتوتر والخوف من الفشل في تعاملهم مع تلك التكنولوجيات الجديدة، ومن هنا تأتي أهمية عملية التوجيه الأولى في تسهيل اندماج الموظف مع هذه التكنولوجيا والتقليل من مشكلات تكيفه، وذلك بخلق شعور الأمان والثقة وينمي الاستعداد للانتقال إلى استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهكذا فإن عملية التوجيه المبدئي إذا ما تم تنفيذها بأسلوب سليم تعد وسيلة فاعلة في التطبيع التنظيمي للموظفين والإدارة الإلكترونية ليصبحوا أعضاء فاعلين ومنتجين في تلك الإدارة خلال وقت قصير،

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 م، ص ص 534-535.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001 م، ص 680.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ليأتي التدريب بعد ذلك ليعمق عملية التطبيع التنظيمي لأنه يجعل الموظف يتعلم السلوك المرغوب فيه ويمارسه فعليا، لكن ومن أجل أن تضمن المنظمة نجاح عملية التوجيه المبدئي لأفرادها تحتاج إلى قيادة جديدة تتناسب مع طبيعة ومتطلبات الإدارة الإلكترونية التي تسعى لتطبيقها، وهذا النوع من القيادة هو ما بات يعرف اليوم بالقيادة الإلكترونية.

وتعتبر القيادة كما هو معروف من أهم الوظائف التي ينبغي للإدارة القيام بها بغض النظر عن شكل تلك الإدارة وطبيعة بيئتها، غير أن وظيفة القيادة تقتضي وجود أشخاص محددين يستطيعون القيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه، ويمكن القول أنه رغم تعدد التعاريف المقدمة لتحديد مفهوم القيادة إلا أن أغلبها تتفق في كون القيادة عبارة عن فن التنسيق بين الأشخاص والجماعات، ورفع من الروح المعنوية لديهم قصد الوصول لأهداف معينة، ومع تغير الأهداف التي تسعى إليها المنظمات في بيئة الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأعمال التي ينبغي القيام بها لبلوغ تلك الأهداف، فإن ذلك يفترض وجود شكل جديد من القيادة تتناسب ومتطلبات ومميزات الإدارة الإلكترونية، فعصر التطورات التقنية المتسارعة مثلما يحتاج إلى إدارة جديدة (الإدارة الإلكترونية) يحتاج أيضا إلى قائد جديد ومدير جديد قادر على التكيف مع خصائص هذا العصر وبإمكانه الإستجابة لكل تحدياته ومن ثمة يكون بإمكانه توجيه الأفراد في بيئة الإدارة الإلكترونية.

إن أهم ما تحتاجه الإدارة الإلكترونية هو وجود قيادة إلكترونية قادرة على توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم لإنجاز الأعمال في الزمن الحقيقي وبالكفاءة والجودة العالية، وهي قيادة لا تختلف كثيرا عن القيادة التقليدية ولكنها تمتاز بخصائص جديدة لا يمكن توفرها في القيادة والقائد التقليدي، فالقيادة الإلكترونية يمكن تعريفها على أنها "عملية تأثير اجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات لإنتاج تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء لدى الأفراد والجماعات أو المنظمات"¹، والملاحظ على هذا التعريف أنه يجعل من الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات عنصرا رئيسيا في وظيفة القيادة الإلكترونية، ولذلك فإن أداء هذه الوظيفة على أكمل وجه يقتضي وجود قائد إلكتروني لديه الاستعداد لإستغلال التقنية أولا، مع ضرورة إمتلاكه للمهارات والمعرفة المساعدة على توظيف هذه التقنية، مثل تقنيات

¹ Monika Bansal, E-leadership : a new paradigm, gyan publishing house, India, 2010, p 24.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والقدرة على فهمها والتعامل معها¹، حيث أن القائد في بيئة الإدارة الإلكترونية يعتبر في الأساس مفكر ومبدع أكثر من كونه ممارسا للمهام القيادية المحددة، وقادر على مواجهة المشكلات التي تقابله بحلول مبتكرة، ومستعد وقادر على التغيير الإيجابي²، ومثل هذا القائد يمارس وظيفة القيادة في ظل بيئة الإدارة الإلكترونية من خلال إحدى الأنماط الثلاث التالية:

(أ) **القيادة التكنولوجية الصلبة:** وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وشبكات الاتصال الإلكترونية من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها، ولذلك تقوم على إكتساب ميزة من استخدام التكنولوجيا، مثل زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها، وتحسين جودتها من أجل إتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه الميزة تجعل من المدير في أي مكان في العالم يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب بنفس الكفاءة، والقيادة الإلكترونية القائمة على هذا البعد الأول تتسم بما يلي³:

- إنها قيادة حس تكنولوجيا والقائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت وشبكات الاتصال الإلكترونية وتوظيف مزاياها كجزء من الميزة التنافسية للمؤسسة.

- إنها قيادة حس الوقت: فالقائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والإستجابة والمبادرة، حيث توفر شبكات الاتصال الإلكترونية القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت، بالليل أو النهار، وفي أي جزء من العالم، والقيادة من خلال هذا الحس لا بد أن تتجاوز فيها الأفكار إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الإستجابة المحكومة بالفاصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين جميع المشاركين في التبادل الإلكتروني للمعلومات وإتخاذ القرار التشاركي إلكترونيا أيضا.

¹ أحمد غنيم، مرجع سابق، ص 73.

² محسن لبيب عبد الرزاق، محمد يوسف مرسي نصر، تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ماي 2009 م، العدد 140، الجزء الأول، ص 82.

³ أحمد الشرقاوي، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات الإدارية والقانونية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس السويسي، المملكة المغربية، السنة الجامعية 2009-2010 م، ص ص 167-168.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

- إنها قيادة حس الطوارئ: حيث أن الإنترنت وشبكات الاتصال الإلكترونية لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط، من خلال المزايا والخصائص الفائقة الاتصالات، بل أن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة بمرور الوقت، لذلك ينبغي للقائد الإلكتروني أن يلعب دورا بشكل مضاعف من أجل التحسس لأي طارئ في هذا المجال من أجل معالجة الاضطرابات، وحل مختلف المشكلات التي يمكن أن تظهر في الوقت الحقيقي الآني.

(ب) القيادة البشرية الناعمة: إن القيادة الإلكترونية ورغم اعتمادها على التكنولوجيا بدرجة كبيرة إلا أنها أصبحت ذات محتوى إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوو تخصصات ومؤهلات عالية، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلات الشبكية، بل إن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تزيد من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الموارد، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا، لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني بين العاملين والمستفيدين، ويتسم القائد في ظل القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بما يلي¹:

- القائد الزبوني: يعتبر المستفيد من خدمات الإدارة أو المنظمة هو العضو الحساس في الأعمال الإلكترونية، بالنظر إلى محاولة الإلمام بجميع حاجاته، ثم الإسراع بتقديم الخدمات وتلبية هذه الاحتياجات بصورة فعالة وناجعة، وبالتالي يجب على القائد الإلكتروني أن يستوفي ذلك من أجل إنجاز العمل الإلكتروني وتحقيق مختلف الأهداف إزاء زبائن المنظمة.

- قائد عمال ومهني المعرفة: وهو القائد الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين ويحولهم إلى عاملين ذوي ولاء داخل المنظمة، فالعاملين في بيئة الإدارة الإلكترونية يصبحون شأنهم شأن الزبائن قادرين على الانتقال إلى منظمات أخرى بسهولة وسرعة عالية، لذا يجب على القائد أن يعمل على تقوية علاقته مع العاملين ويسعى الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم حيث أنهم أصبحوا أهم أصول المنظمة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 264-267.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

- القائد التنافسي: إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة، لأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية لا تتطلب استثمارات كبيرة لذلك تساوت قوة المنافسة بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وهذا ما يجعل القائد موجهًا للمنافسة وينبغي له أن يكون الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين، والأفضل في خدمة شركائه من عاملين وموردين وزبائن، والأكثر قدرة على الابتكار، من خلال إيجاد خدمات وأساليب ومنتجات جديدة مقارنة بباقي المنافسين.

(ج) القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزًا في إدارة الأعمال لعوامل كثيرة أهمها أن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، فمثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي يعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع المعلومات، عقد الاجتماعات، وأخذ الآراء وغيرها، ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية¹:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
 - الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
 - فهم المنظمة ومساهماتها من أجل إيجاد الرغبة في حل المشكلات.
 - البراعة، المهارة والمرونة في التكيف مع مختلف التغييرات.
 - المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورها.
- هذا وتعد البيئة الإلكترونية نقطة البدء في التأثير على الذات، حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية: الإتجاهات، الوعي والمؤهلات، والتي لا بد من أن يحدد القائد أنشطة إدارته (إدارة التوتر، إدارة الوقت، حل المشكلات، إتخاذ القرارات، والتفكير الإستراتيجي...).

في الأخير وقبل أن نعرض الجدول التالي الذي يبرز أهم الفوارق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي بغض النظر عن النمط القيادي المتبع، ينبغي التأكيد على أن القيادة

¹ المرجع نفسه، ص ص 267-268.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الإلكترونية بحاجة إلى الموازنة بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني وما يرتبط به من تفاعل خبرات ومعرفة ضمنية وذكاء بشري، وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تحقق الريادة في بيئة الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (04): الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي:

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
أهدافه طويلة الأجل	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفشل
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية
محلي (localist)	عولمي، محلي (glocalist)
أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم	متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه
إنطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين
إما مجامل وإما صدامي	إما محاور وإما مستمع
غير مضطر على التعلم، ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه	مضطر إلى التعلم، ويتعلم بالعمد والإختيار

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهامها متعددة في الوقت نفسه
أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد	أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة

المصدر: بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مرجع سابق، ص ص 22-23.

5-4- تدريب وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

في وقت يكاد يتفق معظم المختصين أن الإدارة الإلكترونية لا تلغي العنصر البشري، وإنما تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عاملين متقبلين لفكرة الإدارة الإلكترونية وواعيين بأبعادها، وقادرين على التعامل معها، وإن الأمر ليس قاصرا على عاملين من نوعيات فنية متخصصة، وإنما لا بد أن يكون جميع العاملين قادرين على التعامل مع معطيات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، ولذلك يأتي التدريب كخطوة لاحقة لعملية التوجيه المبدئي قصد إعداد الأفراد للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إذ ومن دون العنصر البشري سيتوقف مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه.

فمن المؤكد أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل هذه التقنيات الإلكترونية تفوق أهمية المستلزمات المادية نفسها على نحو كبير مع عدم تجاهل أهمية التقنية - إلى درجة أن الباحثين يرجعون أغلب حالات فشل تطبيقات الإدارة الإلكترونية ونظمها المختلفة إلى إخفاق المستلزمات البشرية في إنجاز دورها المطلوب¹، ولذلك فإن عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية وإعادة تشكيل وبناء ثقافتها بما يسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية على درجة عالية من الأهمية بما يماثل قيمة تلك التكنولوجيا نفسها وربما يفوقها، فالإنتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوقف في المقام الأول كما تؤكد ذلك عديد الدراسات² على قضية تجاوز عائق ضعف الثقافة المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة لدى من ينبغي لهم القيام بتطبيق مثل هكذا مشروع وكذا بالنسبة للمواطنين والمستفيدين العاديين من تطبيق الإدارة الإلكترونية، بشكل أكبر ويشير في هذا الصدد كل من (Straub et Al) أن القضايا المتعلقة بالجانب الثقافي

¹ محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 157.

² Raed Kareem Kanaan, op cit, p 34.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يمكن أن يكون لها تأثير نوعي في إتخاذ قرارات تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية¹، وفي نفس السياق تؤكد المنظمة الدولية للاتصالات أن الإدارة الإلكترونية يجب أن ترتبط وتتطابق بالضرورة مع الثقافة والبيئة المحلية والقيم والاحتياجات الخاصة للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل²، فضعف الثقافة المتعلقة بغايات ومزايا الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان له تأثيرا سلبيا على سرعة تبني هذا المشروع حتى في البلدان المتقدمة والسبابة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في معاملاتها المختلفة، ففي الوقت الذي أتاحت فيه بريطانيا مثلا قرابة 70% من معاملاتها الحكومية على الخط المباشر عبر الإنترنت غير أن 15% من البريطانيين فقط أقبلوا على استخدام تلك المعاملات الإلكترونية في بداياتها، كما واجه تطبيق مشروع الدفع الإلكتروني في اليابان ترددا وإقبالا محتشما من قبل اليابانيين بسبب تخوفهم من هذا الأسلوب الإلكتروني في المعاملات في البداية قبل أن يرتفع إقبالهم إلى الحد الذي أصبحت معه أغلب عمليات الدفع في اليابان تتم إلكترونيا اليوم وذلك بالتوازي مع انتشار الثقافة الإلكترونية والتعرف على مزايا وفوائد تلك العمليات وانعكاسها على الحياة الخاصة للأفراد³، ونظرا لما تكتسبه أهمية تثقيف وتدريب الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية سنعمل على تناولها بشكل من التفصيل فيما يلي:

5-4-1- دوافع التدريب في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية:

يعتبر التدريب إحدى وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، حيث تتناط بها إعداد الأفراد المعينين من خلال تنمية قدراتهم على أداء العمل والتكيف مع ظروفه، كما أنها وظيفة تساعد قوة العمل الحالية على صقل مهاراتهم وإكسابهم معارف ومعلومات جديدة، وقد قدم الباحثون عدة تعاريف للتدريب ومن هذه التعاريف نذكر تعريف (flippo) للتدريب على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"⁴، كما يعرف التدريب بأنه "الجهد المنظم

¹ Ibid, p 34.

² Ibid, p 34.

³ Ibid, p 34.

⁴ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 م، ص 375.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وسلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، بما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة¹. إن توجه المؤسسات نحو تبني الأعمال الإلكترونية أدى إلى بروز حاجات ملحة لأنشطة التدريب المناسبة والمستمرة، لأنه يتوجب على إعداد الموارد البشرية القادرة على مواجهة المنافسة التي ظهرت في هذا المجال، ومن جهة ثانية العمل على تمكين المؤسسات من الاستفادة إلى أقصى درجة من الفرص التي يتيحها هذا التحول، وتبرز أهمية تدريب الموارد البشرية في هذا المجال من خلال عدة أسباب لعل أهمها²:

- تغير الوظائف بسبب الاعتماد أكثر على الوسائل والأساليب الإلكترونية في تنفيذ الأعمال، مما ترتب عنه ضرورة توفر مهارات معينة لدى الأفراد الحاليين.

- عدم استجابة برامج مراكز التكوين والتعليم في بعض الدول إلى التطور الحاصل في مجال بيئة الأعمال، مما يبرز حاجة الأفراد الملتحقين بالوظائف الجديدة إلى دورات تدريبية مرتبطة بالمهارات المطلوبة في الوظائف التي سيشغلونها.

- تبني الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف وإنشاء وظائف أخرى تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

- ضرورة تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع البيئة الإلكترونية، واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تنفيذ المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

5-4-2- أهداف التدريب في بيئة الإدارة الإلكترونية:

إن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار، وزيادة الثقافة التقنية لديهم يساهم في إضعاف مقاومة التغيير والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك لا بد على المنظمات الساعية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية العمل على تكيف البرامج التدريبية مع متطلبات هذا التوجه

¹نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010 م، العدد 07، ص 274.

²عبد الباسط بن عبيد، عمر حوتية، أهمية تدريب الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و 14-05-2013 م، ص 09.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

الجديد، فأهداف التدريب في بيئة الإدارة الإلكترونية لن تختلف ولكن الاحتياجات التدريبية سوف تتغير، ومن أهم أهداف التدريب في هذا المجال¹:

- تمكين الموارد البشرية من رفع كفاءتها في تنفيذ المهام وبالتالي إنتاجية المؤسسة، من خلال اكتساب المهارات وتحسين المعارف.

- تحقيق تأقلم وتكيف الموارد البشرية مع مستجدات بيئة العمل سواء الخارجية أو المتعلقة بالوظائف والمهام داخل المنظمة.

- تهيئة الموارد البشرية وإعدادها لتقبل التغيرات المستمرة في الأعمال.

- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، لأن أنشطة التدريب تشعر الأفراد بتقديرهم وأهميتهم من طرف إدارة المنظمة مما يؤدي إلى استقرار العمالة وتحقيق الرضا الوظيفي.

- خلق القدرة لدى الموارد البشرية على تحمل المسؤولية والمبادرة والابتكار، الذي تتطلبه بيئة العمل الإلكترونية.

- إكساب الموارد البشرية مهارات التحكم في المواد والوسائل الإلكترونية وتعريفهم بأساليب الإدارة الإلكترونية مما يقلل من الأخطاء وضمان استغلال وأمن المعلومات.

- كما يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة القدرات المهنية للمنظمة، وقدرتها على التكيف والمنافسة في مجتمع المعلومات والمعرفة.

5-5- المهارات المطلوب توفرها في صناع المعرفة في بيئة الإدارة الإلكترونية:

يقصد بالمهارات مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات مهيكلة ومنظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة، أو هي مجموعة المعارف والقدرات والاستعدادات الخاصة بكل فرد أو المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب²، وتختلف المهارات المطلوبة لأداء الأعمال في بيئة الإدارة الإلكترونية عن تلك المهارات المطلوبة لأداء الأعمال في الإدارة التقليدية،

¹ المرجع نفسه، ص ص 09-10.

² شمس ضيات خلفاوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينة بن بوعلی الشلف، يومي 13 و 14-12-2011 م، ص 11.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

وعليه فإن تفعيل الإدارة الإلكترونية يستوجب توفر مسبق لبعض المهارات المتميزة لدى مختلف العاملين قصد القيام بالوظائف الجديدة والمستحدثة المرتبطة بمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمكن إبراز أهم هذه المهارات فيما يلي¹:

1- المهارات التحليلية: وهي مهارات أساسية ينبغي توفرها في كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، وتبدأ هذه المهارات بتحديد المشكلات ووصف أعراضها، والكشف عن السياسات والعمليات والممارسات المسببة لهذه الأعراض، وتحليل حاجات ومتطلبات المستخدمين، وسبل سريان وتدفق المعلومات وسير الأعمال.

2- مهارات إدارة المعلومات والمعرفة: تبين هذه المجموعة من المهارات مدى وأسس التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد أساسي ذو قيمة عالية ومضافة، وتحتاج هذه المجموعة من المهارات إلى التأكد من سلامة محتوى وجودة البيانات والمعلومات، ومستويات توافقها مع غيرها من البيانات والمعلومات، ويرتبط بذلك تصنيف وفرز وفهرسة البيانات وانتقاء المحتاج إليه منها، والتمكن من تصميم النظم وقواعد أو مستودعات البيانات، وملفات البيانات المستخدمة لتقديم وعرض المعلومات بشكل منظم، ويرتبط بذلك أيضا تصميم واجهات التفاعل ونظم الأمن التي تضمن سلامة وسرية المعلومات المتاحة، والقيام بأنشطة البحث عن المعلومات، مع إقرار عمليات جمع البيانات ومعايير ومقاييس الجودة والسيطرة عليها، وأخيرا تطوير وتنفيذ آليات المشاركة في المعلومات.

3- المهارات التقنية: ويمكن القيام بهذه المهارات من خلال تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة، وتطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون بسيطة وسهلة الاستخدام ومقبولة منهم، وإمكانية تحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى آخر في إطار نظام معلومات متكامل، وإتاحة بياناته وتقاريره للاستخدام بأساليب عديدة، وتصميم وإدارة نظم وشبكات المعلومات المختلفة، وتكوين قواعد بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة لأغراض الاسترجاع، وتوسيع نطاق الاستخدام.

¹ سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010 م، العدد 07، ص ص 314-315.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

4- مهارات الاتصال والتقديم: يحتاج مشروع الإدارة الإلكترونية في كل مرحلة من مراحله إلى متابعة أهدافه ونتائجه، كما تعتبر العروض حوله مطلباً مستمراً وقد يتطلب الأمر إجراء اللقاءات مع المشاركين لتوضيح جوانب تأثيرهم وتشجيعهم ودفعهم إلى المساهمة في إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية، كما تعتبر النشرات الإخبارية والقوائم البريدية والتقارير الرسمية ومختلف أشكال والتطبيقات الإعلامية الممكنة طرقاً للاتصال وتسويق مشروع الإدارة الإلكترونية، وبذلك تتعدى مهارات العرض مجرد التواصل مع أعضاء المنظمة لتوضيح ما ينبغي القيام به، إلى التواصل مع مختلف المستخدمين والمستفيدين الحاليين والمستقبليين من مشروع الإدارة الإلكترونية، ومع مختلف المؤسسات المعنية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجتمع، وبذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عاملين ذوي مهارات خاصة في القيام بالعروض التقديمية والإعلامية وتمكين من مختلف تقنيات الاتصال وكذا قادرين على استغلال مختلف التكنولوجيات المتاحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكل فعالية وكفاءة.

5- مهارات إدارة المشروع: يجب تكريس جميع أعمال التدريب لمهارات إدارة المشروع، والتي تتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم وتوزيع الموارد والتفاوض ومتابعة التقدم، وقياس النتائج وحل المشاكل، والرقابة على جودة وتكلفة خدمات الإدارة الإلكترونية.

5-6- دور صناع المعرفة في توطيد تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية:

تساهم مختلف العمليات والإستراتيجيات السابقة سواءً تلك المتعلقة بتوجيه الموارد البشرية وتدريبها أو الخاصة بالمهارات الواجب إكسابها للعنصر البشري المكون للمنظمة، إيجاباً في مساعدة أي منظمة طموحة ليس فقط من أجل التكيف والاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة بل وأن تكون سباقة في المراحل المستقبلية، لذا فإن العمل على تنمية رأس المال البشري وفق ما سبق سيقود المنظمة حتماً لأن تكون سباقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية واستغلال كل مزاياها، ويلعب صناع المعرفة دوراً متميزاً في جعل المنظمة قادرة على التكيف مع بيئة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، ويتجلى إسهام هؤلاء في توليد، اكتساب، توطيد ونقل التكنولوجيا في شقيها المعلوماتي والاتصالي، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق تلك البنية التكنولوجية الحديثة دون تعبئة لهياكلها وكوادرها البشرية.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

فإذا أرادت المنظمة على سبيل المثال نقل أو توطين التكنولوجيا فإنها تحقق ذلك بواسطة عمال المعرفة، أما إذا كانت تسعى إلى توليدها فلا يتأتى لها ذلك إلا من خلال خبراء المعرفة أو العقول التي تتمكن من توليد وابتكار التكنولوجيات الحديثة، ولعل أنشطة التوجيه والتدريب ودعم عمليات التعلم المستمر، والثقافة التنظيمية الداعمة تساهم بفعالية في تحقيق هذا البعد، فالاعتماد على رأس المال البشري الخالق للقيمة من شأنه أن يساعد في إثراء منظومة التكنولوجيا بواسطة تحقيق ما يسمى بالأنشطة الإلكترونية، ولذا فإن تأهيل العنصر البشري لاستيعاب التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن إلى حد كبير من تحقيق أتمتة جل الأنشطة والتي تتجسد في الإدارة الإلكترونية، وما يتبعها من انتقال إلى الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمنظمة الإلكترونية... إلى آخره¹.

من خلال تناولنا للبعد البشري للإدارة الإلكترونية وكل ما تم إستعراضه نتضح أهمية العنصر البشري في تحقيق إنتقال فعلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ونصل إلى تحديد أربعة أبعاد أساسية سيتم التقصي عنها في الجانب التطبيقي لهذا البحث، وهي كل من بعد المهارة، التدريب، التحفيز والثقة في التعاملات الإلكترونية، فكما تبين من خلال البناء النظري للبعد البشري للإدارة الإلكترونية سنقيس هذا البعد في المؤسسات الجزائرية من خلال التقصي على مجموعة من المؤشرات الأساسية وهي إمتلاك العاملين لمهارات إستخدام مختلف مكونات منظومة الإدارة الإلكترونية من حواسيب ونظم معلومات وشبكات إلكترونية، ومدى قيام الإدارة العليا للمؤسسة بتدريب عمالها على إستغلال هذه المكونات ومدى تقديمها لمختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي التي تشجع الموظفين على التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية، إلى جانب الوقوف على مدى ثقة العاملين في المؤسسات الجزائرية في التعاملات التي تميز بيئة الإدارة الإلكترونية.

¹ الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، دور تنمية رأس المال البشري في إدماج منظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 22-25-04-2013 م، ص ص 452-453.

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

خلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى القول أن إقامة مشروع الإدارة الإلكترونية يرتكز على توفر أربعة عناصر أساسية تمثل البنية الرئيسية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وتتمثل هذه العناصر في أجهزة الحاسب الآلي ومختلف ملحقاته ومعداته، ومختلف البرمجيات وأنظمة المعلومات التي يمكن استخدامها في بناء منظومة الإدارة الإلكترونية، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على شبكات الاتصال الإلكترونية بشتى أشكالها بما في ذلك شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات التي تعطي للإدارة الإلكترونية قيمتها الاتصالية وتساعد على سريان وتبادل وتشارك المعلومات بما يحقق الأهداف التي توجد من أجلها الإدارة الإلكترونية، أما العنصر الرابع في بنية الإدارة الإلكترونية فهو العنصر البشري، المسؤول عن إيجاد التكامل والتفاعل بين العناصر السابقة، والذي من دونه تفقد كل تلك العناصر قيمتها وتصبح بدون فائدة، فتنطبق الإدارة الإلكترونية يتوقف وفي المقام الأول على الموارد البشرية (صناع المعرفة) الذين يقومون بتصميم وتسيير منظومة الإدارة الإلكترونية ويعملون على استغلالها بالكيفية والطريقة المناسبة قصد تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى تطبيقها.

وإعتقادا على كل ما جاء في هذا الفصل وما قدمه لنا البناء النظري لعناصر الإدارة الإلكترونية الأربع، ننتهي إلى إستخلاص جملة الأبعاد والمؤشرات التي تسمح لنا بقياس هذه العناصر في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها مجتمعة وكل عنصر لوحده على فعالية الإتصال بالمؤسسات الجزائرية، حيث سيتم قياس البعد المادي للإدارة الإلكترونية من خلال التقصي عن المؤشرات المتعلقة بإرتباط العمل بإستخدام الحواسيب في المؤسسة ومدى الإعتماد عليها ومختلف أدوات التخزين الخارجية في عملية تخزين وإسترجاع المعلومات، إلى جانب البحث عن مؤشر صيانة أجهزة الحواسيب في المؤسسات عند الحاجة لذلك، مع الوقوف على المؤشرات التي تقيس مدى إستخدام البطاقات الممغنطة وتكنولوجيات البصمة البيومترية في المؤسسات الجزائرية، أما البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية فسيتم قياسه بالإعتماد على المؤشرات المتعلقة بإرتباط العمل بنظم المعلومات ومدى سهر المؤسسات الجزائرية على صيانتها وتحديثها كلما دعت الضرورة لذلك، إلى جانب الوقوف على مدى مساهمة هذه النظم في تقديم معلومات محينة ومساهمة العاملين في عملية التحيين هذه، مع

الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

قياس تأثير نظم المعلومات على العمل الإداري في المؤسسات الجزائرية وانعكاسها على عمليات الإتصال الشخصي والرسمي في المؤسسات.

وفيما يخص البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية فسيتم قياسه هو الآخر بالإعتماد على مؤشرات توفر الشبكات الإلكترونية للعاملين بالمؤسسات الجزائرية ومدى الارتباط الكامل لعملهم بالشبكات الإلكترونية، وتبعاً لما تضمنه هذا الفصل بخصوص مزايا الشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة سيتم التقصي عن المؤشرات التي تدل على القيمة الإتصالية لهذه الشبكات ومدى الإعتماد عليها في الحصول على مختلف المعلومات التي تهم العاملين، أما العنصر الرابع للإدارة الإلكترونية والمتمثل في بعدها البشري فسيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد أساسية وما يعكسها على أرض الواقع من مؤشرات وهي كل من المهارات اللازمة لإستخدام مختلف أدوات ومكونات الإدارة الإلكترونية (الحواسيب، نظم المعلومات والشبكات الإلكترونية)، ومدى قيام المؤسسات الجزائرية بتدريب وتحفيز موظفيها على إستغلال وإستخدام هذه الأدوات، إلى جانب الوقوف على المؤشرات الدالة على ثقة العمال في التعاملات التي تميز بيئة الإدارة الإلكترونية

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة، مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

تمهيد

1- مفهوم اتصال المؤسسة

2- الاتصال الداخلي، مفهومه وأنواعه

3- الاتصال الخارجي، مفهومه وأنواعه

4- مدخل إلى الفعالية

5- فعالية اتصال المؤسسة، مفهومها، منافعها وشروط تحقيقها

خلاصة

تمهيد:

تمارس المؤسسة الاتصال بشكل مستمر ودائم سواءً كان ذلك بشكل منظم ومخطط أو بطريقة عفوية، ويتجلى ذلك من خلال تواصل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض وتواصل المؤسسة بشكل مباشر أو عن طريق أعضائها مع بيئتها المحيطة، غير أن مستوى ذلك الاتصال ودرجة فعاليته تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن ظرف إلى آخر، وفي وقت تتجه المؤسسات المختلفة - بما فيها المؤسسات الجزائرية - إلى إدخال تغييرات جديدة تسمح بالإستفادة من الإبداع البشري والتكنولوجي لتطوير خدماتها ومنتجاتها وبالتالي المحافظة على بقائها ونموها، ومع بروز الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية وتقنية متطورة تتجه أغلب المؤسسات إلى تبنيها وتطبيقها ، يطرح تساؤل واسع حول المجالات التي ستتأثر بهذا التحول أيا كان حجم ونوع هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، ويعتبر اتصال المؤسسة بمختلف أنواعه وأشكاله من أبرز المجالات التي سيمسها هذا التحول وسينعكس ذلك مباشرة على مستوى فعاليته، لذلك يأتي هذا الفصل لتناول فعالية اتصال المؤسسة بشكل من التفصيل قبل الانتقال إلى البحث في طبيعة ونوعية التأثير الذي سيحدثه إدخال الإدارة الإلكترونية على مستوى فعالية اتصال المؤسسة في الواقع، وعليه سنعمل من خلال هذا الفصل على تحديد مفهوم اتصال المؤسسة، ونبرز أهمية كل من الاتصال الداخلي والخارجي كنوعين أساسيين في الاتصال الذي تقوم به أي مؤسسة كانت، قبل أن ننتقل للحديث عن الفعالية الاتصالية في المؤسسة من خلال الوقوف على المفهوم العام للفعالية وإبراز أهم صورها ومعايير قياسها، ومن ثمة نتناول مفهوم فعالية اتصال المؤسسة ونحدد شروط فعالية كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية على حدا مع تبيان مزايا تحقيق الفعالية الاتصالية والوصول إلى اتصال ناجح بين المؤسسة وجمهورها لننتهي في الأخير بإبراز أهم الإستراتيجيات المعتمدة لتحقيق اتصال فعال وناجح من قبل المؤسسات المختلفة.

1- مفهوم اتصال المؤسسة:

يعتبر اتصال المؤسسة واحد من فروع الاتصال الذي بات يحظى بإهتمام كبير على المستوى المهني والأكاديمي إلى الحد الذي أصبح معه الاتفاق على تعريف محدد له أمر جد صعب، بل وحتى تحديد تسمية واحدة لهذا الفرع الاتصالي يبقى محل نقاش واسع بين الباحثين والمفكرين والممارسين أنفسهم، وعلى الرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت هي السبابة للاهتمام بموضوع الاتصال في المنظمات ولاسيما الاتصال اللارسمي وانعكاسه على أداء العاملين، ثم تلتها مدرسة الأنساق المفتوحة التي خصت موضوع الاتصال في المنظمة بشقيه الرسمي وغير الرسمي بإهتمام كبير، غير أن أغلب الدراسات ترجع توسع الاهتمام بإتصال المؤسسة إلى سنة 1980 حيث أخذ موضوع الاتصال في المؤسسات أهمية أكبر من قبل الباحثين في عدة تخصصات كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي والإدارة وعلم الاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم الإعلام والاتصال، ولقد كان لإهتمام المختصين في علم الاجتماع بمختلف فروع الأثر البارز في تضاعف الأهمية العلمية لموضوع اتصال المؤسسة من ناحية، وتعدد التيارات البحثية ووجهات نظر الباحثين نحوه، فقد كان محل نقاش في علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع العمل، وعلم الاجتماع المهني وعلم اجتماع الترجمة إلى غيرها من التخصصات الفرعية التي خصت موضوع اتصال المؤسسة بالبحث والدراسة¹.

وإبتداءً من سنوات 1990 صار اتصال المؤسسة يشكل موضوعاً رئيسياً في دراسات علوم الإعلام والاتصال²، وذلك بشكل مصاحب للنقاش الذي أثير حول تسمية هذا التخصص الفرعي وهو النقاش الذي لا يزال قائماً إلى غاية يومنا هذا، حيث توجد عدة مصطلحات وتسميات يستخدمها الباحثين في علوم الإعلام والاتصال بشكل تبادلي كاتصال المؤسسة، الاتصال المؤسسي، الاتصال التنظيمي والاتصال في المنظمة، واتصال المنظمة... إلى غيرها من التسميات التي انتشر استخدامها من قبل المهنيين والباحثين الأكاديميين على حد

¹ Karolina Swiderek, **Communication et processus organisants : le cas du traitement des événements de sécurité dans le domainedu contrôle aérien**, thèse pour l'obtention du doctorat, Université Toulouse 3, 2014,

p 26.

² Ibid, p 26.

سواء وذلك بشكل مترادف أحيانا وبتفضيل أحد هذه المصطلحات عن غيره في أحيان أخرى¹، وحسب كل من (Nicol d'Almeida) et (Valérie Carayol) فإن اتصال المؤسسة مفهوم متعدد المعاني لا يوجد إلى حد الآن معنى ثابت له، فبمرور الوقت ظهرت عدة مصطلحات للتعبير عن هذا المفهوم بدءاً باتصال المؤسسة أو المؤسسات، الاتصال العام، اتصال الشركات، الاتصال المؤسسي واتصال العلامة وهي المصطلحات التي أضيفت إلى المصطلح القديم العلاقات العامة، وهو ما أوجد نوعاً من الخل في وضوح المفهوم واستخدام تلك المصطلحات فيما بين بعضها البعض².

ويزداد هذا التضارب في استخدام هذه المصطلحات والاختلاف في وضوح المفهوم باختلاف استخداماتها بين الوسط المهني والوسط الأكاديمي من جهة وبإختلاف البلد الذي تستخدم فيه من جهة ثانية، فإذا كان مصطلح العلاقات العامة لا يزال موجود بقوة في البلدان الإنجلو سكسونية كالولايات المتحدة الأمريكية، فإن استخدام هذا المصطلح في روسيا مثلاً بات مهدداً بالاختفاء وتعويضه بمصطلح الاتصال التنظيمي، وفي أمريكا الجنوبية أصبح مصطلح العلاقات العامة محل نقاش بالتوازي مع مصطلحات أخرى كالاتصال المتكامل في البرازيل أو اتصال المنظمات واتصال السوق في الشيلي...، والأمر ذاته في كندا أين يتم استخدام ثلاث مصطلحات بطريقة متوازية وهي العلاقات العامة، اتصال العلامة، والاتصال التنظيمي، في مقابل ذلك فقد اتجهت الجامعات البلجيكية إلى التخلي عن مصطلح العلاقات العامة وأعدت تسمية هذا التخصص البحثي بالوسيط المؤسسي وذلك منذ سنة 1994 م، كما قامت فرنسا بإستبدال مصطلح العلاقات العامة بمصطلح اتصال المؤسسات أو المنظمات في سنة 1996 م، بل وأن بعض جامعاتها مثل جامعة بورديو بدأت في استخدام مصطلح اتصال المنظمات منذ بداية سنوات التسعينات³، وحتى يمكننا اتخاذ موقف محدد من هذا المفهوم سنعمل فيما يلي على استعراض مجموعة من

¹ Ibid, p 31.

² Nicole D'Almeida, Valérie Carayol, La communication organisationnelle, une question de communauté, Revue française des sciences de l'information et de la communication, Société Française de Sciences de l'Information et de la Communication, 2014, numéro 4, en ligne sur URL: <http://rfsic.revues.org/870>, p 2.

³ Ibid, p 2.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون لتحديد مفهوم الاتصال المؤسساتي لنخلص في النهاية إلى تقديم تعريف استنتاجي يمكننا اعتماده في هذه الدراسة.

لقد عرف (**De Fleur**) الاتصال الذي يتم في المؤسسة على أنه "نقل للرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معاني تؤثر في أعضاء الجماعة سواءً بشكل فردي أو جماعي"¹، ومن خلال هذا التعريف نجد أن (**De Fleur**) على الرغم من أنه أوضح أن اتصال المؤسسة يتجسد من خلال نقل الرسائل والمعاني بين أفراد المؤسسة وبالاعتماد على القنوات الاتصالية المتاحة وأشار إلى أن هذا النوع من الاتصال يشمل كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي غير أن الباحث قد حصر اتصال المؤسسة من خلال هذا التعريف في الاتصال الداخلي فقط، ولم يبتعد (**Thayer**) كثيراً عن هذا المعنى حيث عرف الاتصال على أنه يعبر عن "تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو بأخرى"².

أما كل من (**Zelko**) et (**Dance**) فقد قدما تعريفاً مختصراً لاتصال المؤسسة وحسبهما فإن اتصال المؤسسة هو "نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال"³، وأهم ما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه وسع مفهوم اتصال المؤسسة ليشمل وبالإضافة إلى الاتصال الداخلي الاتصال الخارجي للمنظمة، وفي نفس السياق تقريباً نجد (**Gold Haber**) يعرف اتصال المؤسسة بأنه "عملية إنشاء الرسائل وتبادلها ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة لمواجهة الشك وعدم اليقين في البيئة المحيطة"⁴، ومن خلال هذا التعريف يجعل (**Haber**) هدف اتصال المؤسسة هو القضاء على عدم الفهم وتجاوز أي غموض من خلال نقل وتبادل المعلومات مع البيئة المحيطة للمنظمة سواءً كانت البيئة الداخلية أو الخارجية.

¹ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000 م، الطبعة الأولى، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 19.

³ المرجع نفسه، ص 19.

⁴ المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

في مقابل ذلك نجد (أحمد بدوي) يحصر مفهوم اتصال المؤسسة في الاتصال الرسمي الذي يتم داخل المنشأة فقط وذلك من خلال تعريفه للاتصال على أنه "مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين يهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على إزدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة"¹، وعلى الرغم من أن (أحمد بدوي) لم يتحدث عن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بشكل صريح إلا أنه ربط سيرورة اتصال المؤسسة بالهيكل التنظيمي داخل المنظمة وهو ما يعطي للاتصال طابعاً رسمياً، في مقابل ذلك ينظر (إبراهيم أبو عرقوب) للاتصال المؤسسة على أنه يشمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا ويرى أنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويشتمل على الاتصال الرسمي وغير الرسمي"²، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف أنه حصر مفهوم اتصال المؤسسة في الاتصال داخل المنظمة متجاهلاً اتصال المؤسسة ببيئتها الخارجية وبغيرها من المنظمات.

وعلى عكس التعريفين السابقين يوسع (محمد فتحي) مفهوم اتصال المؤسسة ليشمل الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة ويعرفه على أنه "تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا..."³، وفي نفس السياق تقريبا تقدم (منال طلعت محمود) تعريفاً موسعاً للاتصال المؤسسة وترى أنه "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار

¹ أحمد بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985 م، ص 44.

² فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 م، الطبعة الأولى، ص 16.

³ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 105.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وهو ما يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف المرغوب"¹، غير أن ما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه لم يحدد وسائل الاتصال أو أشكاله وأنماطه ولم يبرز بشكل واضح إن كان اتصال المؤسسة يشمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي أو أحدهما فقط.

وفي مقابل ذلك، يرى (Losada Vasquez) طبيعة اتصال المؤسسة ترتبط بنوعية الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها من وراء عملية الاتصال ويؤكد أن اتصال المؤسسة يهدف بالأساس إلى بناء صورة عمومية إيجابية للمؤسسة ولذلك نجده يعرف اتصال المؤسسة من منظور شامل على أنه " مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها، انتظاراتها وأهدافها، أحاسيس أعضائها وطلبات محيطها"²

ومن خلال مختلف هذه التعاريف المقدمة يمكن القول أنه وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين الباحثين في تحديد مفهوم اتصال المؤسسة بين من يحصره في الاتصال الداخلي وبين من يوسعه ليشمل كل اتصالات المنظمة الرسمية منها وغير الرسمية سواء تلك التي تتم داخل المنظمة أو التي تربطها بجمهورها الخارجي وباقي المنظمات المتواجدة في البيئة المحيطة بها، إلا أن أهم ما يمكن استخلاصه من كل تلك التعاريف أن اتصال المؤسسة يركز بشكل أساسي على المعاني والبيانات والمعلومات التي يتم تبادلها من خلال العملية الاتصالية قصد تحقيق أهداف المنظمة، وعليه يمكننا تقديم تعريف استنتاجي نستطيع تبنيه خلال دراستنا وبناءً على ذلك يمكن القول أن اتصال المؤسسة هو مجموع التفاعلات التي تحدث في المؤسسة وبين أنساقها المختلفة ويتمثل في عملية نقل وتبادل المعاني والأفكار والآراء والاتجاهات والمواقف والرغبات والبيانات والمعلومات المختلفة بين

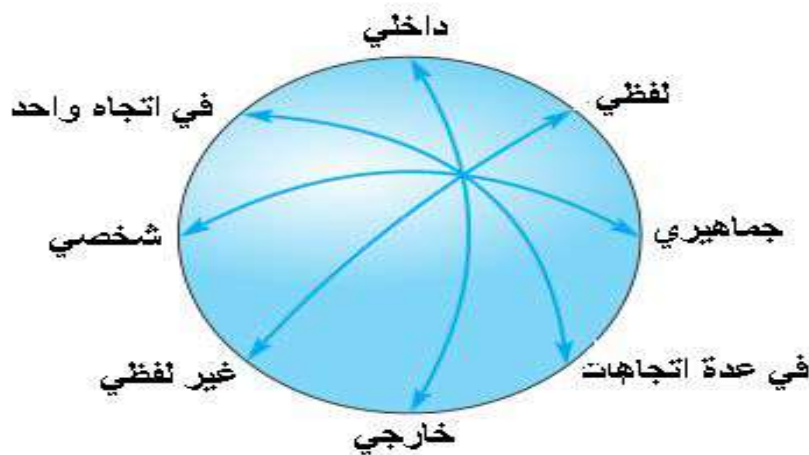
¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، فسنطينة، 2006 م، ص 65.
² فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 32.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

أعضاء المؤسسة فيما بين بعضهم البعض من جهة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة ثانية وكل العلاقات التي تربطها بباقي المنظمات التي تتعامل معها، ويرتكز ذلك على كل أنماط ووسائل الاتصال الممكنة أيا كان شكلها مكتوبة، شفوية أو إلكترونية وفي كل الاتجاهات على المستوى الداخلي والخارجي للتنظيمي وسواءً تم ذلك بشكل رسمي ومقصود أو بشكل غير رسمي وعفوي.

وتتعدد أشكال اتصال المؤسسة الذي يمكن للمؤسسة القيام به سواءً بصفتها كتنظيم قائم بذاته، أو من قبل أعضاء المؤسسة أنفسهم سواءً في ما بين بعضهم البعض أو في ما بينهم وبين جمهور المؤسسة ومحيطها الخارجي، وتختلف تصنيفات الباحثين والمختصين لأنواع الاتصال التي يمكن للمؤسسة القيام بها وذلك باختلاف نظرة كل باحث لمفهوم اتصال المؤسسة نفسه، بين من يحصره في تلك الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين من يوسع مجال اتصال المؤسسة ليشمل مختلف أشكال وأنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة، كما يرجع الاختلاف في تحديد أنواع اتصال المؤسسة تبعاً لنظرة الباحثين للغرض من الاتصال وأهدافه، وقد قدم في هذا الصدد (Richard Blundel) الشكل التالي للتعبير عن أهم أنواع الاتصال التي يمكن تواجدها في المؤسسة.

الشكل رقم (11): أبعاد اتصال المؤسسة.



المصدر: Richard Blundel, Effective organisational communication Perspectives, principles and practices, Pearson Education Limited, England, 2004, p11.

وعلى الرغم من أن الشكل المقدم أعلاه لم يعرض كل أنواع الاتصال الممكنة غير أنه قد أشار إلى أبرز أشكال وأنواع الاتصال التي يمكن أن توجد في المؤسسة أيا كان شكلها أو حجمها أو نشاطها، وهي الأنواع الاتصالية التي وفي غالب الأحيان يحدث تداخل كبير بينها يصعب معه الفصل بينها وتحديد خصائص كل نوع مقارنة بالآخر، لذلك ونظرا لتعدد التقسيمات والتصنيفات المقدمة من قبل الباحثين والمختصين لتحديد أنواع اتصال المؤسسة، سنعمل - جوازا - على تقسيم هذه الأنواع إلى قسمين رئيسيين هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي مع تضمين كل منهما أنواعا فرعية.

2- الاتصال الداخلي، مفهومه وأنواعه:

2-1- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الذي يمارس داخل المؤسسة النواة الأولى لنجاح أعمالها وأداء أنشطتها المختلفة سواء كان الاتصال ذا طابع رسمي تمارسه الإدارة أو كان بشكل غير رسمي، بل أن بعض الباحثين يرون أن اتصال المؤسسة هو نفسه الاتصال الداخلي، ويؤكد بعض المختصين أن الاتصال الداخلي هو أساس بقاء المؤسسة واستمرارها ويشبه بالشرايين التي تمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والمشاعر وغيرها)¹، وهذا ما يضمن للمنظمة -أيا كان شكلها أو نشاطها- ديمومتها وتقدمها، ولهذا فقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين لتحديد مفهوم الاتصال الداخلي بتعدد اتجاهاتهم وآراءهم لكن مع وجود شبه اتفاق على أهمية هذا النوع الاتصالي لإستمرارية المؤسسة.

فقد عرف (Philippe Dètrie) الاتصال الداخلي على أنه " علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات، ...) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم"² وأهم ما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف أنه يختزل الاتصال الداخلي في طابعه الرسمي فقط ويركز على العلاقات التي

¹ حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص31.
² Philippe Dètrie, Catherine Boroyez, *la communication interne au service de management*, édition liaisons Paris, 2001, p 33.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

ترتبط بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة متناسيا بذلك تلك العلاقات غير الرسمية التي قد تنشأ بين أعضاء التنظيم أنفسهم.

بينما يذهب (فرانك دانك) إلى تعريف الاتصال الداخلي على أنه "العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار المؤسسة قصد الحصول على استجابة معينة"¹، ويتضح من خلال هذا التعريف أن (فرانك دانك) عمل على تعريف الاتصال الداخلي بالاعتماد على عناصر العملية الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها رسمية كانت أو غير رسمية، لكنه لم يشر إلى الوسائل أو القنوات التي تسمح بإتمام ونجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

أما (منى محمد إبراهيم البطل) فقد ذهبت إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي عند محاولة تعريفه، فقد رأت أن الاتصال الداخلي يتمثل في ذلك "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"².

مما سبق، يمكننا القول أن الاتصال الداخلي يمثل كل الأنشطة والعمليات المختلفة التي تسمح بنقل وتبادل وتقاسم الأفكار والآراء والمعلومات بين أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وذلك باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية الممكنة بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويسهل العمل الجماعي بين أفرادها.

2-2- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

ويمثل الاتصال الداخلي ركيزة أساسية لنجاح المنظمة في أداء أعمالها وإنجاز مهامها بالكيفية والأسلوب المناسبين وفي الوقت اللازم، وذلك من خلال ضمان إيصال المعلومات المفيدة إلى كل أعضاء المنظمة الذين يحتاجونها، وهو ما يؤكد (Well Pascal) الذي يرى الاتصال الداخلي هو جمع بين وظيفتين: "وظيفة عملية كمية تضمن معالجة نشر وصعود المعلومات في المؤسسة، ووظيفة إنعاش نوعية تضمن دوران هذه

¹ محمد علي العبد، الاتصال والرأي العام، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993 م، ص 30.

² منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية، القاهرة، 2000 م، ص 345.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

المعلومات¹، فالاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية، لما لها من بالغ الأهمية في نجاح المنظمات فبدون الاتصال يصبح التنسيق بين الأفراد والوحدات مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، لكن في حال وجود اتصال فعال يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الفرد في المؤسسة، وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق.

وتعتبر الاتصالات وسيلة في إدارة أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها على اعتبار أن الاتصالات تساعد على القيام بالتالي²:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها: بحيث تكون عملية الاتصال أحد الوسائل والوظائف التنظيمية المساهمة في بلورة وإيضاح الأهداف التي يمكن تحقيقها، فبفضل هذه العملية يتم حصر وتنسيق جميع المهام والوظائف فيما بينها قصد تحقيق أهداف المؤسسة. -التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة: فمن خلال عملية الاتصال الداخلي يمكن أن يتحقق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، على اعتبار الاتصال يشكل الرابط بين أجزاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء الأهداف المتعلقة بكل وظيفة أو الأهداف المتعلقة بالتنظيم عموما.

- توجيه الأفراد وإرشادهم: يهتم الاتصال الداخلي بالأفراد العاملين من حيث التوجيه والإشراف والإرشاد قصد خدمة أهداف المؤسسة، وهذا ما يتضح أكثر في خاصية التأثير والتفاعل اللتين تتضمنهما عملية الاتصال الداخلي.

-التعريف بالمشاكل وتحديد سبل علاجها، توفر الطبيعة التفاعلية لعملية الاتصال أرضية خصبة لتحديد المشكلات الحاصلة في التنظيم ووضع حلول مشتركة لها، فعملية الاتصال في جانب من جوانبها تلعب دور الكاشف للاختلالات والنقائص الموجودة بداخل التنظيم.

¹ Pascale Well, **communication oblige « a communication institutionnelle et de management »**, les éditions d'organisation, Paris, 1990, p 234.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 28.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- تحفيز وتحميس الأفراد: يساهم الاتصال الداخلي في تحفيز الأفراد من خلال الاهتمام بانشغالهم التي تبرز ضمن عملية الاتصال المحققة لدرجة من التفاعل وتبادل المعلومات، مما يجعل من الاتصال الأداة التي من خلالها يمكن التعامل مع مشاكل التنظيم خاصة فيما يتعلق بالجانب البشري، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة أي تنظيم... فبدون الاتصالات يشعر الأفراد بأنهم وحيدون، لأنها عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة"¹.

2-3- أشكال الاتصال الداخلي:

ويتجسد الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال شكلين أساسيين، فإما إن يكون اتصالاً رسمياً يلتزم بالطابع الرسمي للتنظيم، وإما أن يكون اتصالاً غير رسمي يتجاوز كل الحدود التنظيمية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وسنعمل في ما يأتي على تناول هذين الشكلين بشيء من التفصيل.

2-3-1- الاتصال الرسمي:

يرتبط هذا النوع من الاتصال بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يتم نقل وتبادل الرسائل الاتصالية بالاعتماد على تقسيم الهيكل التنظيمي ويمكن تعريفه على أنه "ذلك الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقاً في محيط المؤسسة، أي أنه يقوم أساساً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"²، فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات ومختلف المعلومات تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد، وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها الأفراد، وذلك حسب تسلسل السلطة، أو حسب العلاقة الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الاتصالية، وتحدد القواعد الاتصالية الرسمية خطوط سير القرارات والتعليمات من الإدارة العليا للمنظمة إلى المستويات الدنيا حتى أسفل السلم الإداري، وكذلك مسار البيانات والمعلومات بالطريق العكسي من

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 227 .

² السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 م، ص 375.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

أسفل الهرم التنظيمي حتى أعلاه في الإدارة العليا، كما تحدد أيضا الاتصالات التي تتم بين الأقسام في المستوى الواحد، وهكذا تتمثل قواعد الاتصال الرسمي في شبكة متداخلة من الاتصالات¹، وأهم ما يميز الاتصال الرسمي هو ابتعاده عن الطابع الشخصي من خلال تقيده بلوائح ثابتة في الغالب.

ويعتبر الاتصال الرسمي ذو أهمية كبيرة، إذ يتيح للإدارة العليا فرصة نشر أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها، وذلك من خلال إعلام أعضاء التنظيم بخطط المؤسسة وإمكانياتها وتطلعاتها، كما يسمح الاتصال الرسمي بإبلاغ الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى العاملين من جهة ويضمن إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي، وإلى جانب ذلك يساعد الاتصال الرسمي الناجح في توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات التي تعرفها المؤسسة بما يسمح بتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال، الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح الأفراد والمؤسسة معا²، ويمكن للاتصال الرسمي أن يتخذ أربعة اتجاهات مختلفة فقد يكون اتصالا نازلا، صاعدا، أفقيا أو محوريا.

أ)الاتصال النازل: يتمثل هذا الاتصال في عملية نقل المعلومات والمفاهيم بين مستويين مختلفين في المنظمة بحيث تتساب السلطة من أعلى إلى أسفل، أي من مستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، وقد صنف (Katz) و (Kahn) أنماط الرسائل الاتصالية النازلة وأغراضها إلى 5 أصناف أساسية هي³:

- توجيهات محدودة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.

- معلومات مصممة لتحقيق فهم للمهمة وعلاقتها بالمهام المنظمة الأخرى، وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.

¹ محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007-2008، ص ص 294-295.

² هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 54.

³ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، الطبعة الأولى، ص 109.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارساتها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.

- تغذية راجعة إلى المرؤوسين في ما يتعلق بأداء عملهم.

- وسائل دعائية مصممة تهدف إلى تحفيز المستهدفين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من أهمية الاتصال النازل في العمل المؤسسي غير أنه في الغالب ما يواجه هذا النوع من الاتصال جملة من العراقيل التي تحد من تحقيق الأهداف الأساسية لعملية الاتصال فإعتماد هذا النوع الاتصالي على الوسائل الكتابية في الغالب وتحاشي الرسائل الشفهية والمواجهة المباشرة، قد يفقد الاتصال قيمته وهدفه، وإلى جانب ذلك يشير (Newport) أن انتقال المعلومات والأوامر والتعليمات من مستوى إلى آخر قبل أن تصل إلى المعنيين بالتنفيذ يجعل تلك المعلومات والتعليمات قابلة للتحريف والتغيير وخاصة عند ما تتعدد المستويات والتقسيمات التنظيمية، لذلك تصبح التغذية العكسية شرطاً أساسياً لضمان بلوغ الأهداف المرجوة¹.

الاتصالات الصاعدة: ويعبر عنها البعض بالاتصالات العكسية وهي تلك الرسائل الاتصالية التي يتم نقلها من العمال المتواجدين في قاعدة الهرم التنفيذي إلى الإدارة العليا في المؤسسة، فهذا النوع من الاتصالات يتيح للعمال فرصة تصعيد المعلومات المختلفة إلى الأعلى، "فإرسال المعلومات إلى القمة أمر ضروري للسير الحسن للمؤسسة خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار حاجيات وانتظارات العمال وورغباتهم"²، وهذا النوع من الاتصالات يأتي مكملاً للاتصال النازل، لذلك يؤكد (Jean-Marie Peretti) على ضرورة تواجد هذا النوع في المؤسسات، ويرى أنه بإستعمال تقنيات مختلفة كصبر الآراء والدراسات التي تقام حول مناخ العمل، يمكن للمؤسسة معرفة المناخ الاجتماعي لجماعات العمل من خلال إحصاء وتحليل

¹ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزء الثاني، ص 218.

² Peretti Jean-Marie, *ressources humaines et gestion du personnel*, édition Vuibert, Paris, 1994, p p 199-200.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

متطلبات والتحفيزات الحالية للعمال، وكما يسمح الاتصال الصاعد بإظهار الصورة الداخلية للمؤسسة ويسهل قياس فعالية برنامج الإعلام والاتصال داخل المؤسسة¹.

ويرتبط انتشار وتبني الاتصال الصاعد في المؤسسات بنمط القيادة السائدة في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تتميز بطابع الديمقراطي تسمح للعمال بالتبادل المستمر للمعلومات وتتيح لهم الفرصة للتفاعل مع القمة وهو ما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية وبالتالي الشعور بالرضا، وهذا ما يؤثر على الأداء وتنفيذ العمل، والعكس في حالة وجود نظام أوتوقراطي يكون الاتصال مقتصرًا على إصدار الأوامر والتعليمات من المستويات العليا، فلا تتاح للعامل في المستويات الدنيا أي فرصة للتعامل وإرسال المعلومات إلى رؤسائه وهذا ما يؤدي بشكل مباشر إلى شعور العامل بالاغتراب وعدم الرضا، وبإختصار يمكن عرض أبرز أغراض الاتصال الصاعد في النقاط التالية²:

- التعبير عن وجهات نظر الموظفين ومشاكلهم ومشاعرهم والصعوبات التي يواجهونها.
- اقتراح بعض التحسينات.
- التصديق على قبول الأهداف والخطط والبرامج الموضوعة.
- إشعار الإدارة بالاتجاهات والمعتقدات السائدة في المؤسسة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهات النظر حول القضايا ذات الاهتمام المشترك، وهو ما ينمي الترابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة، والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها³.
- الاستفسار عن بعض الأمور والإجراءات.
- تمثل مصدر أساسيا لمعلومات الرئيس لتحديد ردود الفعل ومدى فاعلية اتصالاته الهابطة.

¹ Ibid, p 200.

² سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص 110.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 618.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

ورغم كل هذه المزايا فإن ممارسة الاتصال الصاعد في المؤسسات قد تعترضه جملة من العراقيل التي تحد من مخرجاته إن لم تلغيه تماما، فإلى جانب نمط القيادة الذي يؤثر بشكل مباشر على تبني وممارسة الاتصال الصاعد داخل المؤسسة، يمثل البعد الجغرافي والتنظيمي أحد العراقيل الأساسية التي قد تفرغ الرسائل الاتصالية من محتواها وخاصة إذا ما كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على القنوات الرسمية الثابتة والشكليات المتعارف عليها في التواصل بين أعضاء المنظمة، وإذا كان بالإمكان تجاوز البعد الجغرافي من خلال استخدام وسائل وتكنولوجيات الاتصال المتطورة التي تسهل اختصار المسافات، فإن مشكل البعد التنظيمي يبقى قائما في المؤسسات التي تفرض على العمال مثلا ضرورة نقل أفكارهم ومعلوماتهم وانشغالاتهم عبر المشرف المباشر عليهم وهو بنفسه ينقلها إلى المسؤول أو إلى القسم الأعلى منه درجة وهكذا إلى أن تصل إلى المدير في النهاية وهذا ما قد يجعل من وصول مثل هذه المعلومات جد متأخر مقارنة بمضمونها وبذلك يفقد الاتصال غرضه الأساسي، هذا من دون أن ننسى إمكانية التبدل والتحريف الذي قد تتعرض له المعلومات خلال مرورها بالمستويات الإدارية المختلفة عن طريق تعديلها وترجمتها وإعادة صياغتها في كل مستوى¹، فالمشرفون يحجبون المعلومات التي قد لا ترضي القيادة العليا للمنظمة، وهنا يبرز سلوك القيادة الإدارية والتنظيمية كعامل مؤثر في تبني ونجاح الاتصال الصاعد في المؤسسات، إذ يعمل المشرفون والمروءوسون معا على إعادة صياغة التقارير والمعلومات بصورة تعطي انطباعات مشرفة عن الوضع السائد في المؤسسة، وغالبا ما تتلقى القيادات العليا تقارير تحمل معلومات توجي بأن كل شيء على ما يرام.

كما يمثل الوضع الوظيفي لمصدر المعلومات عائقا آخر أمام نجاح الاتصال الصاعد في المؤسسات، فالدرجة الوظيفية هي التي تحدد إمكانية الاتصال بالقيادات العليا وتوصيل المعلومات، فالرؤساء يسيطرون على زمن المرؤوسين، بينما لا يسيطر المرؤوسين على زمن الرئيس الذي يكون في الغالب محاط بمساعدين يحاولون المحافظة على وقته وإبعاد المرؤوسين عنه²، ويرجع ذلك في جزء منه إلى قوة التقاليد السائدة في المؤسسات، فالاتصالات الهابطة تدعمها قوة التقاليد الإدارية، فليس غريبا أن تنشأ المعلومات والقرارات

¹ خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 م، الطبعة الأولى، ص 283.
² سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص 111.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

في المستويات العليا، أما المعلومات الصاعدة تبقى حالة استثنائية، ويختلف هذا طبعا باختلاف الأنظمة.

(ج) الاتصالات الأفقية: وتتم هذه الاتصالات بين أفراد المؤسسة الذين يكونوا في نفس المستوى الإداري، مثل ما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين العاملين كل على حدا، "وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية"، ويؤكد **(Henri Fayol)** على أهمية هذا النوع من الاتصال نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناءً على سياسة موضوعة سلفا، وأن يخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية في ما بينهم وبين إداراتهم والإدارات الأخرى¹، ويسمح هذا النوع من الاتصال بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية²، ويؤدي الاتصال الأفقي إلى التنسيق للقيام بمختلف المهام وتبادل المعلومات، إلى جانب مساهمته في حل المشاكل وذلك من خلال محاولة الاجتماع لحل المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، أو حل الصراعات عن طريق اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقدوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما، كما تبرز أهمية الاتصال الأفقي في مساهمته في زيادة الروح المعنوية للموظفين وإبرازهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم كمروسين عليهم السمع والطاعة³.

لكن وفي مقابل هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك العديد من المعوقات التي تحد من أدائها الفعال، فحتى ولو تحققت هذه الاتصالات فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات وهو ما قد يفقد هذه الاتصالات قيمتها ويجعلها بدون منفعة، هذا فضلا عن أنه في الغالب ما ينتاب الأخصائيين في المؤسسة شعورا بالانتماء ليس للمنظمة ككل، ولكن لمجالات عملهم

¹ لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 219.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 225.

³ المرجع نفسه، ص 225.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

ويعتبرون الأقسام الأخرى تهديدا لمواقعهم في المنظمة وهو ما يفقد عملية الاتصال إن وجدت غاياتها الأساسية¹.

(د) الاتصالات المحورية (متعددة الاتجاهات): وهي التي تكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات، أي رأسية، أفقية ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، "وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات"، ويناسب هذا النوع من الاتصالات التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلف المستويات، إذ أنه هناك حرية مضبوطة لإنسياب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقا لمقتضيات العمل²، ومن خلال هذا النوع من الاتصالات يستطيع مدير قسم الإنتاج في المؤسسة مثلا أن يتصل مباشرة بأحد أعضاء قسم التسويق أو العكس.

2-3-2- الاتصال غير الرسمي:

ويعتبر الاتصال غير الرسمي الوجه الثاني للاتصال الداخلي الذي يحدث في المؤسسة ويتمثل في تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كذلك الموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، وتتم الاتصالات غير الرسمية عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال، حيث تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية³.

وقد تم تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه "شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية التي تحدث أثناء العمل وخارجه طول اليوم"⁴ حيث يمكن أن يتم هذا الاتصال في أماكن ومواقع مختلفة وفي أي وقت، فالإتصال غير الرسمي هو "اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير يتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريفته أو تملك القدرة للسيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في

¹ سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص 112.

² بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، الطبعة الثانية، ص 39.

³ محمد عبد الفاتح باغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م، الطبعة الثانية، ص 175.

⁴ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 م، ص 193.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

مكان آخر نظرا لإرتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كفته تماما¹، فعلى المؤسسات أن تدرك بأن الاتصالات غير الرسمية حقيقة لا يمكن إنكارها ولا يمكن القضاء عليها، والأجدر بالقائمين على المؤسسات العمل على توجيه هذه الاتصالات لصالح المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها، لذلك فهي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة، حيث أن من المؤكد أن قدرا من الاتصالات غير الرسمية يظل ضروريا حتى تزيد الكفاية، وحتى يتم ضمان قدر كبير من التنسيق بين الجمهور ووحدة التوجيه².

ولعل أبرز ما يميز الاتصالات غير الرسمية أنها لا تخضع للمراقبة وهذا ما يفسر سرعة تنقلها على المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، فليس من السهل ولا من المرغوب فيه محاولة مراقبة هذه الاتصالات لأنها تمنح للأفراد نوعا من الرضا لحاجاتهم الاجتماعية³، فهذا النسق ينشأ عفويا خلال التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة ويظهر نتيجة رغبة الأفراد في تكوين علاقات وروابط في أماكن العمل تمكنهم من تبادل الأفكار والمعلومات وتسمح لهم بالاتصالات المباشرة بدون المرور بقنوات التنظيم الرسمي أو ما تسمى بالاتصالات الاجتماعية التي تكون ضرورية لنجاح المؤسسة، والسبب الثاني مرتبط بالعمل، فجزء كبير من إنجاز العمل لا يمكن تحقيقه بدون الرجوع إلى الاتصال اللارسمي، فيؤخذ كوسيلة لتوزيع ونشر البيانات والمعلومات، فالأفراد لا يستطيعون العمل من دون حد أدنى من الاتصال اللارسمي⁴، ويرجع ذلك في أحد أسبابه إلى طول خطوط الاتصال أو قصور في النظام الرسمي أو نمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم⁵.

وعلى الرغم من أن الاتصال اللارسمي مصدر تنقل الشائعات والأخبار المشوهة وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، إلا أنه ذو خصائص ومميزات إيجابية، وهذا ما يلخصه (Katz) و (Kahn) فيما يلي⁶:

¹ لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 237.

² هادي نهر، أحمد الخكيب، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009 م، ص 240.

³ وسيلة كروش، الاتصال داخل المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات قسم الإنتاج، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003-2004 م، ص 78.

⁴ Pateyron E-A, *management stratégique de l'information*, édition economica, Paris, 1994, p p 38-39.

⁵ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2010 م، الطبعة الثانية، ص 274.

⁶ عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 م، ص 25.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ المؤسسة إلى تقييم المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال اللارسمي قد يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.
- يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.
- يمثل الاتصال اللارسمي مصدراً أساسياً في التغذية العكسية إذ يتيح للمدير إمكانية التعرف على مختلف آراء العمال وأفكارهم واقتراحاتهم ومواقفهم من قرارات الإدارة العليا وتعليماتها، وقد يعوض ذلك ضعف أو غياب الاتصال الرسمي المساعد في المنظمة.
- وإذا كان البعض يحذر من خطورة الاتصال غير الرسمي ويدعون إلى محاربتة، فإن آخرين وخاصة أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة ينظرون إلى الاتصال غير الرسمي على أنه ليس خطراً دائماً على المنظمة، بل يمكن أن يكون نافعا لها في أحيان كثيرة، ولكشف هذا الأمر تسعى المؤسسة إلى التعرف والبحث عن مصادر ومسارات الاتصالات غير الرسمية وتقوم بتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، فإذا تبين أن أهداف الاتصال غير الرسمي متفقة مع أهداف الاتصال الرسمي ينبغي تشجيعها وتوفير السبل أمامها، أما إذا تبين أن أهداف الاتصال غير الرسمي تتعارض مع أهداف الاتصال الرسمي وتعطلها، يصبح على المؤسسة لزاماً أن تعمل على التقليل من أثارها ومحوها بالأساليب المنطقية¹ عن طريق دعم الاتصال الرسمي وجعل التعامل في المؤسسة يتسم بالديمقراطية والحرية الكافية.

3- الاتصال الخارجي، مفهومه وأنواعه:

¹ محمد سلامة محمد غباري، عبد الحميد عطيه، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991 م، ص ص 71-72.

3-1- مفهوم الاتصال الخارجي:

يعتبر الاتصال الخارجي الوجه الثاني لعمليات وأنشطة الاتصال التي تقوم بها المؤسسة، ويعتبر الكثيرون الاتصال الخارجي جزءاً مكملاً لعمليات الاتصال التي تتم داخل المؤسسة، بل أن ضمان ديمومة المؤسسة واستمرارها يرتبط وبالإضافة إلى كل أشكال الاتصال التي تتم داخل المؤسسة بنوعية وطبيعة اتصال المؤسسة بمحيطها الخارجي¹، وحسب (Kunsch) فإن الاتصال الذي تقوم به المؤسسة عبارة عن فلسفة شاملة يضم وبالإضافة إلى الاتصال الداخلي، الاتصال المؤسسي والاتصال مع السوق ذو الطابع التجاري، ولذلك ينبغي أن يشكل الاتصال الخارجي بالنسبة للمؤسسة قطاعاً إستراتيجياً يهتم بإيجاد ونقل القيم التي تسهل عملية تفاعل المؤسسة مع جماهيرها المختلفة والرأي العام والمجتمع ككل².

وتتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المؤسسة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المؤسسة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (الذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المؤسسة في المقام الأول)، والموردين، والموزعين، فالمؤسسة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر في حلقات كثيرة جداً³، ويعرف الاتصال الخارجي أيضاً على أنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسة وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المؤسسة، فعلى المؤسسات الاتصال بالرأي العام لإعلامهم عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المؤسسة⁴، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن الاتصال الخارجي ذو أهداف متعددة فبالإضافة إلى كونها يساهم في نقل أنشطة المؤسسة إلى جماهيرها الخارجية يلعب كذلك

¹ Frédéric Erlos, *Discours d'entreprise et organisation de l'information - Apports de la tex- tométrie dans la construction de référentiels terminologiques adaptables au contexte*, Thèse de doctorat de Sciences du langage, Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, France, 2009, p.144

² Cleusa Maria Andrade Scroferneker, *Qu'est-ce que la « communication organisationnelle » dans un pays de contact ?*, revue Sociétés, 2004/1, numéro 83, p 86.

³ بشير عباس العلق، *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م، ص ص 111-112.

⁴ محمد رفعت عبد الوهاب، *الإدارة العامة*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008 م، ص ص 300-301.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

دور القناة التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على احتياجات وآراء جماهيرها من خلال الاتصال العكسي.

فيما يذهب (محمد سليمان الطماوي) إلى تحديد المستهدفون من الاتصال الخارجي عند محاولة تعريفه ويرى أن الاتصال الخارجي هو ذلك "الاتصال الذي يتم بين المنظمة الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غيرها، وكذلك بينها وبين الجمهور"¹، ولم تبتعد (Madeleine Doussy) كثيرا عن هذا المعنى وترى أن الاتصال الخارجي يتمثل في كل عمليات الاتصال الذي تقوم به المؤسسة مستهدفة الشركاء الخارجيين لها: الموردين، الموزعين، الشركاء الاقتصاديين، باقي الإدارات، الزبائن الحاليين والمحتملين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل كالمراسلات، أدوات الدعم المرئية، العلاقات العامة المعارض، مواقع الإنترنت²، ...

وحسب (Olivier Moch) فإن الاتصال الخارجي يعبر عن مجموع أشكال وطرق اتصال المؤسسة مهما كان حجمها نحو العالم الخارجي والمجموعات المستهدفة بهدف صنع صورتها وسمعتها، ومن خلال مختلف أنشطة الاتصال الخارجي الذي تقوم به المؤسسة يشكل أو يبني شركاء المؤسسة، الزبائن والجمهور العام أرائهم ومواقفهم تجاه المؤسسة³.

مما سبق يمكننا القول أن الاتصال الخارجي هو مختلف طرق وأشكال الاتصال الذي تقوم به المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر تجاه محيطها الخارجي ويشمل ذلك مختلف جماهير المؤسسة زبائنها شركائها والمتعاونين معها، باقي المؤسسات والمنظمات التي تتواجد في محيطها، والرأي العام والمجتمع بأكمله وذلك سواء بقصد تسويق وبيع منتجاتها وخدماتها أو من أجل التعرف على احتياجات ورغبات جماهيرها، بغرض بناء وتحسين أو تغيير صورتها وهويتها وإيجاد سمعة وشهرة مميزة لها في محيطها، معتمدة على مختلف الوسائل والأدوات التي تحقق لها تلك الأهداف.

¹ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980 م، ص 282.

² Madeleine Doussy, **Information & communication: première STG, sciences et technologies de la gestion**, éditions Bréal, France, 2005, p 90.

³ Olivier Moch, **Vade mecum de la communication externe des organisations**, Edition professionnelle, Belgique, 2013, p 31.

3-2- أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة:

ويعتبر الاتصال الخارجي شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في بيئة تتغير باستمرار، فبواسطة الاتصال الخارجي تستطيع المؤسسة أن تنقل إلى جمهورها المستهدف مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها وقراراتها والإعلان عن نفسها وسلعها وخدماتها، ومن جهة ثانية تعمل الاتصالات الخارجية على ضمان إيصال آراء الجمهور ومقترحاته ورغباته وانطباعاته إلى المؤسسة وهو ما يمكن للمؤسسة أن تستغله من أجل تحسين نوعية ومستوى السلع والخدمات التي تقدمها، فالإتصال الخارجي يتيح إمكانية التعرف على رأي الجمهور المنتفع من خدمات المؤسسة واكتشاف ما يواجهه من عقبات ومشكلات ومن ثمة العمل على تصحيح الأخطاء وتجاوز كل النقائص¹.

وفي نفس السياق تلخص (Mette Morshing) مؤسسة مركز أبحاث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بكونها غن رهانات الاتصال الخارجي بالقول "الاتصال الخارجي يهدف إلى معرفة كم أنت جيد بالنسبة للآخرين"²، وحسبها فإن الاتصال الخارجي يعمل على نقل قيم المؤسسة، خبراتها وتجاربها إلى الجمهور الخارجي، ولذلك ينبغي أن يكون الاتصال الخارجي مرتبط وبشكل مباشر بالمخطط الإستراتيجي للمؤسسة ويعمل من خلال محورين أساسيين، محور إعلامي ذو اتجاه واحد (من المؤسسة إلى الجمهور الخارجي) يهدف إلى إعلام الجماهير بخبرات المؤسسة، وقيمها ومنتجاتها، ومحور ثاني تفاعلي ذو اتجاهين يهدف إلى إيجاد نوع من التحوار مع الجماهير المستهدفة، لذلك ينبغي للاتصال الخارجي أن يسهر على التعزيز الدائم لهوية المؤسسة لدى جماهيرها من جهة، ومعرفة حاجيات الجماهير وانتظاراتهم من المؤسسة من جهة ثانية: وحسب (Morshing) فإن إيجاد مثل هذا الانتقال الدائم بين المحورين يمثل جوهر العملية الاتصالية، فالإتصال الخارجي يضمن أو ينبغي له أن يضمن نشر رؤية وسمعة المؤسسة بين مختلف جماهيرها والمجتمع ككل³.

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م، الطبعة الأولى، ص 59.

² Olivier Moch, op cit, p 32.

³ Ibid, p 32.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

وتهدف المؤسسات المختلفة مهما كان شكلها أو حجمها وأيا كان نشاطها من خلال اعتمادها على الاتصال الخارجي سواء تم ذلك عبر قنوات رسمية أو غير رسمية وبشكل مباشر أو غير مباشر وبوسائل تقليدية أو إلكترونية تهدف إلى بلوغ مجموعة من الأهداف يتمثل أبرزها فيما يلي¹:

- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لتلك الحاجات والرغبات.
- توطيد العلاقات وتعزيزها مع الجمهور الخارجي لبلوغ الأهداف المسطرة.
- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها، والحصول على تغذية عكسية منه.
- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق منافع ومصالح متبادلة.
- التوفيق والتنسيق بين مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمات لإشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، من خلال إقامة مجموعة من التحالفات مع المؤسسات المختلفة².
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.

3-3 - أشكال الاتصال الخارجي:

ويتخذ الاتصال الخارجي الذي تقوم به المؤسسات المختلفة شكلين أساسيين فقد أشار عديد الباحثين مثل (Frédéric Erlos)³، (Kunsch)⁴، (Madeleine Doussy)⁵ وغيرهم إلى أن الاتصال الخارجي يضم الاتصال التجاري الذي تقوم به المؤسسة من أجل التواصل مع زبائنها قصد تسويق خدماتها ومنتجاتها، والاتصال المؤسسي الذي تسعى من ورائه المؤسسات إلى التواصل المباشر مع جمهورها والمجتمع ككل من دون المرور بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها، وسنعمل فيما يأتي على تناول هذين الشكلين بشيء من التفصيل.

¹ بشير عباس العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق، ص 112.

² Julia Scheffer, **Internal branding as a tool for organisational alignment**, magister thesis in Corporate communication, university of Johannesburg, 2005, p 29.

³ Cleusa Maria Andrade Scroferneker, op cit, p 86.

⁴ Frédéric Erlos, op cit, p 144.

⁵ Madeleine Doussy, , op cit, p 90.

3-3-1- الاتصال التجاري:

يعتبر الاتصال التجاري شكلا أساسيا من أشكال الاتصال التي تمارسه المؤسسات المختلفة، بل أن بعض الممارسين يرون فيه هو الاتصال الخارجي نفسه، ويرجع ذلك في أحد أسبابه إلى عدم إدراك قيمة وأهمية الاتصال المؤسسي بالنسبة للمؤسسات، ويقصد بالاتصال التجاري كما يرى (Thierry Libaert) ذلك الاتصال الذي تعتمد فيه المؤسسة على نقل مجموعة من الرسائل إلى المستهلك بالاعتماد على وسيط هو منتوجاتها¹، ووفقا لهذه الرؤية تصبح مزايا المنتج وخصائصه المميزة أو خصائص وطبيعة العلامة التجارية التي تسوقها المؤسسة هي جوهر العملية الاتصالية، وقد عرف كل من (Lindon et Lendrevie) الاتصال التجاري بأنه ذلك "الاتصال الصادر عن المؤسسة باتجاه مختلف الأطراف المشكلة للسوق (مستهلكين، موزعين، قادة رأي،...) سعيًا منها إلى تحقيق أهدافها التسويقية"²، ويتبين من خلال هذا التعريف أن الهدف الأول للاتصال التجاري هو تصريف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتتضاعف أهميته خاصة في حالة تواجد المؤسسة في سوق تنافسية.

ويمكن القول أن الاتصال التجاري هو اتصال يخص المنتج أو العلامة ويوجه رسائله إلى أهداف تجارية ويرتبط أساسا بالسياسة التسويقية للمؤسسة، فموضوع رسائله هو المنتج أو العلامة ودورة حياتهما، فغالبا ما تبدأ المؤسسة بالاتصال مع المستهلك حول المنتج الذي تعرضه محاولة إظهار مميزاته الموضوعية وكذا الوظيفة الإستعمالية ورسائله تحمل في طياتها تبريرات للشراء أو الاستعمال من خلال تقديم وعد يحل مشكل معين أو يلبي حاجة ما، وتحاول إبراز فائدة المنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك.

فالالاتصال التجاري هو المحرك للنشاط التجاري للمؤسسة وذلك من خلال تقديم المؤسسة وتعريفها لدى جمهورها المستهدف عن طريق ترويج منتجاتها وعلاماتها وتمييزها مقابل

¹ Thierry Libaert, *la communication verte*, p 162.

² J. Lendrevie, D. Lindon, *mercator : théorie et pratique du marketing*, Dalloz, Paris, 2003, 7^{ème} éditions, p 503.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

منافسيها والعمل على جذب زبائن جدد¹، وحسب (Madeleine Dussy) فإن الاتصال التجاري يهدف إلى التعريف والترويج لمنتجات وعلامات المؤسسة ويهدف أساسا إلى تحقيق 3 أهداف أساسية تأتي بالتتابع².

- هدف معرفي إدراكي: من أجل التعريف بالمنتجات، الخدمات والخدمات التجارية.
- هدف عاطفي وجداني: من أجل إيجاد ميل للمنتجات عن طريق تعزيز قيمة المنتج أو الخدمة لدى الزبون والعمل على حثه وإقناعه.
- هدف سلوكي: من أجل إيجاد رد فعل من قبل المستهلك يتمثل في شراء واقتناء المنتج أو الخدمة.

ويؤكد (Bruno Joly)³ على أن الاتصال التجاري يهدف إلى بيع المنتجات وتقديم الخدمات، وهو يبحث عن الاستعمال الأحسن لسلوك الشراء، والتأثير على أجهزة التوزيع لغرض رفع المبيعات، ويتركز دوره الأساسي في حث المستهلك على اقتناء المنتج، إلى بجانب أدوار ثانوية أخرى كتشكيل صورة للعلامة، وتطوير علاقات ثابتة ودائمة مع شركاء المؤسسة، وتتطلب الاتصالات التجارية تفكيراً إستراتيجياً يسمح بتصميم عدة أنشطة كالإشهار، تخفيض المبيعات، عمليات التسويق المباشر، الأعمال الخيرية والعلاقات العامة⁴.

ويتخذ الاتصال التجاري شكلين أساسيين هما اتصال المنتج واتصال العلامة⁵:

- اتصال المنتج: يعتمد أساسا على إبراز خصائص المنتج أو الخدمة للمستهلكين بذكر المزايا والفوائد.

- اتصال العلامة: يراعي هذا النوع صورة العلامة والرموز المتعلقة بها، ويقوم بتوجيه المستهلكين وجلب اهتمامهم، وتعتمد المؤسسة على اتصال العلامة بكثرة عندما تكون

¹ Meriem Bouzeboudjen, **la communication commerciale des opérateurs de téléphonie mobile (djezzy, mobilis, nedjma) à travers les médias –télévision, radio, presse, affichage et internet**, mémoire magister on sciences commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, année universitaire 2011-2012, p 37.

² Madeleine Doussy, , op cit, p 90.

³ Bruno Joly, **la communication**, eurl pages blues internationales, Alger, 2009, p 71.

⁴ Madeleine Doussy, , op cit, p 90.

⁵ فاطمة حسين عواج، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 م، الطبعة الأولى، ص 23.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

منتجاتها أو خدماتها لا تختلف كثيرا عن منتجات وخدمات المنافسين، وهنا تصبح العلامة التجارية كأداة أساسية للتمييز والاختلاف.

ورغم أهمية الاتصال التجاري بالنسبة للمؤسسة غير أنه يواجه مجموعة من التحديات التي ينبغي للمؤسسة التي تعمل على توظيف الاتصال التجاري في إستراتيجيتها للاتصال الخارجي بال جماهير أن تراعيها وتحاول تجاوزها، ومن أبرز هذه التحديات نذكر: - تنوع المعلومات المتدفقة في كل الاتجاهات وازدياد كمياتها، إضافة إلى معدلات نموها المرشح للارتفاع مستقبلا وهذا من شأنه أن يصعب تحكم المؤسسة في المعلومات التي تتلقاها الجماهير المستهدفة¹.

- عدم توفر طريقة أو وسيلة اتصال شاملة بحيث تمكن في نفس الوقت الاتصال بمختلف الجماهير (مستهلكين، موزعين، قادة الرأي، ...) في مختلف الأماكن التي يمكن أن يتواجدوا فيها قبل وبعد عمليات الشراء أو الاستهلاك، فكل سياسة اتصال تستدعي استعمال طرق ووسائل اتصال متعددة، وهذا التنوع من شأنه أن يؤدي إلى عدم التجانس بين العمليات الاتصالية المختلفة لمؤسسة واحدة، وهنا تظهر الحاجة إلى التنسيق بين هذه العمليات، وذلك من خلال إتباع سياسة اتصالية شاملة².

- التضارب بين الاتصال الرسمي والحقيقة التي يعبر عنها الاتصال غير الرسمي: فصورة المؤسسة ما هي إلا نتيجة لإتصال رسمي مخطط منظم وإرادي لكن دون أن ننسى مساهمة مجموعة من الإشارات غير الرسمية التي يمكن أن تكون صادرة عن المؤسسة نفسها من خلال تصرفاتها المختلفة، قراراتها وإستراتيجياتها المتبعة، أو تلك الإشارات الصادرة عن مختلف عناصر البيئة الخارجية من منافسين، موزعين، مستهلكين، أو قادة رأي مؤثرين في المحيط التجاري³.

¹ Dominique Beau, Sylvain Daudel, **stratégie d'entreprise et communication**, dunod, Paris, 1992, p 41.

² J. Lendrevie, B. Brochand, **publicitor**, dalloz, Paris, 2001, 5 ème éditions, p 214.

³ Dominique Beau, Sylvain Daudel, op cit, p 41.

3-3-2- الاتصال المؤسساتي:

يمثل الاتصال المؤسساتي (communication institutionnelle) شكلا أساسيا من أشكال الاتصال الخارجي الذي ينبغي للمؤسسة القيام به، ولا يزال إلا حد اليوم مفهوم الاتصال المؤسساتي محل نقاش وجدل واسع بين من يربطه بمختلف أشكال وطرق الاتصال الذي تقوم به المؤسسة، وبين من ينظر إليه بشكل ضيق ويحصره في الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة قصد تسويق قيمها وهويتها ونشر صورتها لدى مختلف الجماهير من دون أن يكون الهدف من مثل هذه العمليات الاتصالية هو هدف تجاري بالأساس، ورغم أن الاتصال المؤسساتي وحتى عند تبني وجهة النظر الثانية عند تناوله فإنه يمكن أن يتسع ليحقق أهدافه حتى داخل المؤسسة وليس خارجها فقط، لكن عديد الباحثين مثل (wafae (Madeleine Doussy), (Frédéric Erlos), Nada Nejjar) يعتبرونه شكلا من أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة، ويكاد يتفق الباحثين الذين ينظرون إلى الاتصال المؤسساتي كمفهوم ضيق ذو أهداف محددة على طبيعة وأهداف هذا النوع الاتصالي عند تعريفهم له.

فقد عرف الاتصال المؤسساتي على أنه يشير إلى "خطاب المؤسسة حول نفسها، طبيعتها الخاصة، قيمها، دورها الاجتماعي، شرعيتها، أهدافها، أدائها، أنشطتها، مهمتها ورسالتها، بما يسهل فهم وتصنيف المنظمة من قبل جماهيرها الداخلية والخارجية"¹، ولم تبتعد كثيرا (Wafae Nada Najjar) عن هذا التعريف، وحسبها فإن الاتصال المؤسساتي عبارة عن خطاب يتركز حول المؤسسة نفسها، قيمها، فلسفتها، مشروعيتها وثقافتها، والذي تهدف من ورائه المؤسسة إلى بناء وتسيير صورة المؤسسة لدى مختلف أصحاب المصالح وبناء سمعة مميزة لها²، وفي ذات السياق تقريبا يرى كل من (Gagliardi) et (Berg) أن الاتصال المؤسساتي هو تعبير عن إستراتيجية المنظمة من خلال ما تنتجه المنظمة من

¹ De Corte Chantal, **communication publique et coopération à l'échelle internationale, Le projet de communication institutionnelle de Développement international Desjardins**, thèse de doctorat en communication publique, Université Laval, Québec, 2009, p 8.

² Wafae Nada Najjar, **Contribution à l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité de la communication financières : cas des entreprises du SBF 120**, thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de gestion, l'université d'Orléans, 2011, p 33.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

معلومات عن نفسها للعالم الخارجي وذلك بتصوير نفسها أو جوانب معينة من نفسها، أو بواسطة تحديد الآراء والقيم التي ترغب في نشرها¹، ويتبين من خلال التعاريف السابقة أن المؤسسة هي المسؤولة وبشكل مباشر على ما يقدم عبر الاتصال المؤسساتي والذي ينبغي أن يسهم في النهاية في بناء صورة وسمعة مميزة للمؤسسة ضمن محيطها الذي تتواجد فيه ولدى مختلف فئات الجمهور الذي تتعامل معه.

ويذهب (Thierry Libaert) إلى تعريف الاتصال المؤسساتي على أنه اتصال يقوم على ربط علاقة مباشرة مع المستهلك بدون المرور بالمنتج، فهو اتصال من المؤسسة إلى المستهلك المواطن مباشرة²، ويتضح من ما قدمه (Thierry Libaert) أن الاتصال المؤسساتي يهدف بالأساس إلى إنشاء علاقة مميزة بين المؤسسة وجمهورها الواسع من دون أن تكون الأهداف التجارية هي الغرض الأول من إقامة مثل هذه العلاقة، وهو المعنى نفسه الذي ذهب إليه (Goldhaber) والذي عرف الاتصال المؤسساتي على أنه "عملية إنشاء وتبادل الرسائل في إطار شبكة علاقات مترابطة التي يجب أن تتكيف مع طبيعة البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، دون أن تكون المزايا التجارية كهدف أول لعملية الاتصال"³.

فالالاتصال المؤسساتي إذن هو كل نشاط اتصالي يقدم المؤسسة إلى جمهورها الداخلي والخارجي بهدف التعريف بصورتها، مهمتها، قيمها، نشاطاتها منتوجاتها وإنجازاتها...، ويسمح الاتصال المؤسساتي ببناء علاقة تقوم على الثقة والتعاطف مع المؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتواجد ضمن بيئة تنافسية، وفي هذا المستوى تصبح المؤسسة بفضل الاتصال المؤسساتي قادرة على بناء صورة قوية تساعد على مواجهة منافسيها وتعطي لها الفرصة للحصول على مكانة مميزة كشريك صادق وذلك حتى تستطيع المؤسسة أن تكون قادرة على مواجهة الأزمات التي قد تواجهها.

ويتوجه الاتصال المؤسساتي إلى شركاء المؤسسة المباشرين الذين يملكون قدرة التأثير في وظائف المؤسسة (المنتخبين المحليين، ممولي المؤسسة، الموزعين والرأي العام) بغية

¹ De Corte Chantal, op cit, p 8.

² Thierry Libaert, *la communication verte*, op cit, p 162.

³ De Corte Chantal, op cit, p 8.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

الحصول على ثقتهم وتعاطفهم، ويعتمد في ذلك على الإشهار العمومي ذو الطابع الاجتماعي¹، ويرتكز الاتصال المؤسساتي على مختلف أشكال وطرق الاتصال التي قد تحتاجها المؤسسة تبعا للظروف الخاصة التي قد تواجهها عاجلا أم آجلا مثل الاتصال الاقتصادي والمالي واتصال الأزمات، الإشهار المؤسساتي، اتصال التوظيف، والاتصال الاجتماعي والثقافي...²

وتهدف المؤسسة من وراء اعتمادها على الاتصال المؤسساتي - الذي يركز على تقديم خطاب غير تجاري بالأساس - إلى نشر المعارف والدفاع عن اعتقاداتها أكثر من سعيها لبيع منتجاتها، وتتوجه أساسا من خلال ذلك إلى نشر الآراء أكثر من التوجه إلى السوق، وبذلك يكون هدفها هو الفرد الاجتماعي أكثر من الزبون، وتعمل على التبادل الرمزي أكثر من التبادل التجاري المالي³.

فالمؤسسة التي تعمل على إدماج مفاهيم تسيير الأهداف والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إستراتيجيتها للاتصال المؤسساتي هي مؤسسة تبحث ساعية للحصول على عدة مزايا كتطوير الحوار مع الشركاء، وزيادة مصداقيتها، تطوير صورة إيجابية وجذابة للمؤسسة، ويسمح بالمساهمة في تحسين أدائها، وتساعد أيضا على زيادة شفافية سياسة المؤسسة بما يجعل منها مؤسسة رائدة في قطاعها، ويمكن للاتصال المؤسساتي أن يساعد المؤسسة في نشر وتعريف جمهورها بنشاطاتها ذات الطابع الاجتماعي بما ينعكس إيجابا على تحسين صورتها وسمعتها⁴، ومثل هذه المعرفة القوية تعطي للمؤسسة مكانة خاصة في السوق، وتسهم في تقديم مزايا إضافية لسمعة المؤسسة⁵ من جهة، وميزة تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات من جهة ثانية.

فقيام المؤسسة مثلا بنشر معلومات خاصة بالمخصصات المالية للنشاطات الاجتماعية للمؤسسة وبرنامج نشاطها ذو الطابع الاجتماعي بشكل دوري يسمح بتسليط الضوء على

¹ Djazila Bekkal-Brikci, **Communication publicitaire interculturelle Etude de cas : Analyse affiches et spots publicitaires**, mémoire du Magister en marketing international, Université Abou-Bekr Belkaid - Tlemcen, année universitaire 2010 – 2011, p 19.

² De Corte Chantal, op cit, p p 10-11.

³ Ibid, p 9.

⁴ Ibid, p 35.

⁵ Djazila Bekkal-Brikci, op cit, p 184.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

الاستثمارات الاجتماعية للمؤسسة وانفتاحها، شفافيتها وإرادتها للتداول مع الجمهور، فبنشر مثل هذه المعلومات تصبح المؤسسة تقدم فكرة إخبارية ولكن لا تطبق على المنتجات فقط وإنما على جوانب أخرى من المؤسسة¹.

ويرى (**Beauchamp**) أن الميزانية الاجتماعية تمثل أداة للاتصال المؤسسي تساعد المؤسسة في عرض وتقديم نفسها وأداة لإيجاد علاقات عمومية تسمح بتطوير صورة المؤسسة لدى مجموعات خاصة، من خلال إثارة اهتمامهم ودعمهم بما يسهم في ضمان ربحية واستدامة أعمال المؤسسة، ويضيف (**AI**) و(**Martinez**) بالقول أن التقارير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تشكل إحدى أدوات الاتصال الخارجي الأكثر استخداما من قبل المنظمات لتلبية الطلب المتزايد عن المعلومات الخاصة بنشاطها².

ونظرا للمزايا الكثيرة للاتصال المؤسسي بالنسبة للمؤسسات المختلفة فقد ربط عديد الباحثين نجاح الاتصال الخارجي للمؤسسة بمدى اعتمادها على الاتصال المؤسسي الذي يعمل بالأساس على التعريف والتشهير بقيم المؤسسة قصد إيجاد جو من الثقة يسمح بإستمرارية المؤسسة، فلا مستقبل لمنهج جيد في مؤسسة ذات شهرة وسمعة سيئة³، لذلك يرى (**Olivier Moch**) أن الاتصال التجاري يتبع نوعية الاتصال المؤسسي الذي تمارسه المؤسسة، وربط نجاح المؤسسة في تسويق وبيع منتجاتها وخدماتها بمدى فعالية اتصالها المؤسسي، وحسبه فإن المتصل في إطار الاتصال الخارجي يعمل على إعلام الجماهير المختلفة للمؤسسة، وذلك قصد بناء والمحافظة على صورة المؤسسة، وهي الصورة التي تسمح بتموقع المؤسسة في سياق سوسيو اقتصادي الذي يمكن أن يكون غير مستقر بسبب المنافسة والأزمات التي تقع، فالتموقع يساهم في إيجاد سمعة للمؤسسة من خلال العمل على شهرة المؤسسة والتعريف بها، وذلك ما يؤدي إلى إيجاد وخلق وفاء من قبل الجماهير تجاه المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها، وعندما تصل المؤسسة إلى هذا الوفاء يصبح بيع وتسويق

¹ De Corte Chantal, op cit, p p 3536-

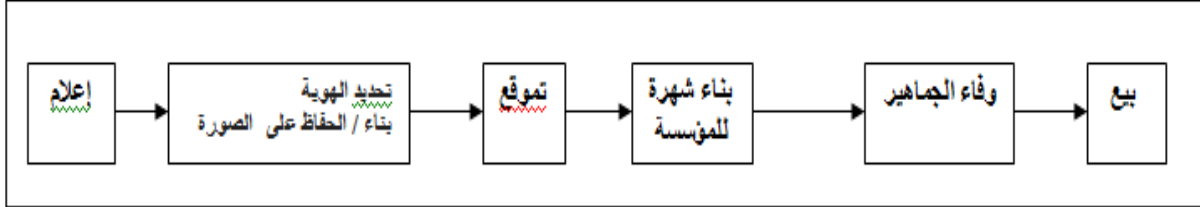
² Ibid, p 36.

³ Bruno Joly, **la communication**, eurl pages blues internationales, Alger, 2009, p 118.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

المنتجات والخدمات في غاية السهولة¹، ولتوضيح ذلك يقدم (Olivier Moch) الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العلاقة بين الاتصال التجاري والمؤسساتي.



المصدر: Olivier Moch, op cit, p 37

وقبل الانتهاء من الحديث عن الاتصال المؤسساتي نشير إلى أنه بإمكان المؤسسات استخدام أدوات وأشكال اتصالية مختلفة تبعا لغرض الاتصال وطبيعة الجمهور المستهدف، غير أن أكثر هذه الأدوات انتشارا والأسهل استخداما²: أدوات ترتبط بتوقيع المؤسسة (رمز المؤسسة، الشعار اللازمة الموسيقية...)، أدوات ترتبط بخطاب المؤسسة (الفيديو المؤسساتي، المطويات، صفحات المؤسسة على الإنترنت، ...)، مذكرة المؤسسة، الرعاية، الأعمال الخيرية، الميسينا، الاتصال الحثي، اتصال الأزمات، العلاقة مع وسائل الإعلام (البيانات الصحفية، الندوات الصحفية، الحوار الصحفي، الملف الصحفي)، ...، فضلا عن مجموعة واسعة من أدوات الاتصال المؤسساتي الداخلي كالإعلانات، الاجتماعات، التحقيقات، الملتقيات والورشات، الرسائل الشخصية والجماعية، التقارير والمنشورات الداخلية، النشاطات الرياضية والثقافية، الحصيلة الداخلية، علبة الأفكار، الدوائر التلفزيونية المغلقة، الرحلات المنظمة والزيارات الموجهة، ...، إلى غيرها من الأشكال والأدوات الاتصالية التي يمكن للإبداع الإنساني والتطور الفكري أن يتيحها للمؤسسة قصد تحقيق أهداف الاتصال المؤسساتي.

¹ Olivier Moch, op cit, p 37.

² Natacha Nicaise, **la construction européenne et les « pays en voie de développement » politiques de communication, générosité et identités**, thèse de doctorat en anthropologie sociale, université de Rio de Janeiro, 2007, p 81.

4- مدخل إلى الفعالية:

قبل الحديث عن الفعالية الاتصالية وطرق تحقيقها في المؤسسة وكيفية قياسها، فإنه من الأهمية بما كان تناول المفهوم العام للفعالية عن طريق تحديد تعريف واضح للفعالية وإبراز أهم المعايير المساعدة على قياسها قبل أن نسقط كل ذلك على الفعالية الاتصالية كشكل فرعي من أشكال الفعالية في المؤسسة.

4-1- مفهوم الفعالية:

لا يزال مفهوم الفعالية يشكل موضوعا للبحث لدى مجموعة واسعة من الباحثين في مجالات عدة كعلوم الاقتصاد والتسيير والإدارة وعلم الاجتماع والسياسة وغيرها، وقد أدى ذلك إلى تعدد وجهات نظر الباحثين والممارسين على حد سواء إلى مفهوم الفعالية، ويظهر هذا الاختلاف جليا عند محاولة تحديد تعريف واحد للفعالية، فكل باحث يعرفه وفقا لتخصصه وبناءً على نظريته وتصوره للتنظيم، فالفعالية ترجع إلى خمسينات القرن الماضي حين حاول عديد المختصين إيجاد مقاييس محددة لرصد وتحديد فعالية منظمة أو مؤسسة ما مقارنة بغيرها، ويعتبر (Barnard) أول من حاول تعريف الفعالية وحسبه فإن الفعالية تعني نجاح المؤسسة في تحقيق الهدف المحدد¹، ورغم بساطة هذا التعريف غير أنه يطرح تساؤلات كثيرة، مثل ما هي الأهداف التي يمكن الحكم من خلالها على مدى فعالية المؤسسة أو عدم فعاليتها، وهل نهتم بالهدف الذي تضعه المؤسسة لنفسها أو نأخذ الهدف الذي يرغب المجتمع أن تحققه المؤسسة، وهل نحكم على الأهداف قصيرة المدى أو المتوسطة أم الأهداف طويلة المدى.

ولم يبتعد (Etzioni) كثيرا عن التعريف السابق وعرف الفعالية على أنها تعني "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية"²، ويتضح من خلال هذا التعريف أن الفعالية تتلخص في عملية تحقيق الأهداف بالاعتماد على الاستغلال العقلاني للموارد الموجودة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، ويضيف كل

¹ عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003-2004 م، ص 16.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003 م، ص 178.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

من (Khan) و (Katz) البيئة الداخلية للمؤسسة كعنصر مؤثر في الفعالية ويعرفانها على أنها "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم"¹، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن التحكم في الموارد الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة هو مصدر تحقيق الفعالية.

ويرى كل من (Kast) و (Rosenzweig) أن الفعالية عبارة عن علاقة قائمة على استغلال المؤسسة للمدخلات المتاحة من أجل تقديم أفضل المخرجات تبعا لطبيعة أهدافها المحددة مع ضمان استمرارها ونموها ولذلك عرفا الفعالية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو"²، فيما يؤكد (Steers) و (Mahoney) إلى جانب تحقيق الأهداف المسطرة على تكيف المؤسسة مع الثغرات الحاصلة في بيئتها وضمان استقرارها كشرط أساسي لتحقيق الفعالية، ويعرفان الفعالية على أنها "الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع"³.

في مقابل ذلك يربط تحقيق (Miles) الفعالية بإشباع حاجات ورغبات الجهات التي يمكنها أن تقيم المؤسسة من حيث تحقيقها لأهدافها المسطرة سلفا، ولذلك عرف الفعالية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم: الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، الأعضاء المؤسسون والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة"⁴.

ونظرا لأن تحقيق الأهداف يبقى أمرا جد صعب وخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار الاختلاف في تحديد الأهداف من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى فأهداف المؤسسة التي تهدف إلى الربح وزيادة الإنتاج، تختلف تماما عن تلك المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، فقد ذهب (Alvar) إلى القول بأن الفعالية لا ينبغي أن ترتبط دائما بتحقيق الأهداف طالما أن

¹ صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، الرياض، 1987 م، ص 10.

² عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص 18.

³ المرجع نفسه، ص 18.

⁴ صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 10.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتعامل مع بيئة شديدة التغير وعدم الاستقرار، ولذلك عرف الفعالية على أنها تعني "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"¹، وقد يصلح مثل هذا التعريف لبعض المؤسسات غير الربحية والتي تسعى بالأساس إلى تقديم منافع عامة للمجتمع بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها.

وبالإعتماد على مختلف التعاريف المقدمة فإنه يمكننا أن نعرف الفعالية على أنها تعني قدرة المنظمة على إستغلال مختلف الوسائل والموارد المتاحة بداخلها وفي البيئة المحيطة بها قصد تحقيق كافة أهدافها في أسرع وقت وبأفضل طريقة ممكنة.

4-2- صور قياس الفعالية:

وبغض النظر عن تعريف الفعالية الذي لا يمكن الجزم بأي حال على اختيار تعريف محدد له نظرا لاختلاف وجهة نظر الباحثين وغاياتهم من تناول مفهوم الفعالية فإن الحكم على فعالية المؤسسة قد يتخذ عدة صور فقد يتم الحكم بالاعتماد على الصورة الاقتصادية أو الاجتماعية أو التنظيمية فلكل فرد رؤيته الخاصة للفعالية تبعا لموقعه ضمن بيئة المؤسسة ومدى إستفادته منها أو مساهمته في تحقيق أهدافها، وبصفة عامة توجد ثلاث صور أساسية يمكن أن تظهر من خلالها فعالية أي مؤسسة وتتلخص هذه الصور في²:

(أ) الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية في الغالب:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

(ب) الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء والعاملين في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصور الأشكال التالية:

¹ خليل محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000 م، ص 327.

² عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص ص 19-20.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.
- ج) الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ الصور التالية:
 - احترام الهيكل الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العاملة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة التفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
 - العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة ومميزة، ويمكن أن تؤدي هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
 - نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً وهو ما يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
 - مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها .

4-3- معايير قياس الفعالية:

على الرغم من أهمية الاعتماد على معايير محددة للحكم على مدى فعالية مؤسسة ما أو عدم فعاليتها، غير أن الاختلاف المسجل في تحديد مفهوم واحد للفعالية، وتعدد الصور التي تتجسد فيها، انعكس على المعايير التي تسمح بقياسها، ولذلك فقد تعددت النماذج والمقاييس المقدمة من مختلف الباحثين لتقييم وقياس الفعالية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب فبالإضافة إلى عدم الاتفاق على مفهوم واحد لفعالية، فإن اختلاف طبيعة الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات إلى تحقيقها، واختلاف البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات التي يمكن تقييمها، أثر بارز في صعوبة إيجاد معايير ثابتة لقياس الفعالية، بل أن حتى المؤسسات التي تتواجد في بيئة واحدة قد نسجل بينها اختلافات كثيرة تبعا لطبيعة نشاطها ونوعية أهدافها، وشكل

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

بناءها التنظيمي والإداري، وغيرها من العوامل التي يمكن أن تتدخل في تحديد نوعية الأهداف التي تطمح المؤسسات إلى تحقيقها وفي طريقة وكيفية الحكم على مدى تحقيق تلك الأهداف في الواقع، ونظرا لتعدد حصر كل المقاييس التي تقدمت لتحديد وقياس الفعالية سنكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه المقاييس.

أ) معايير قياس الفعالية حسب دوبرين (De Brine)¹ : عرض الأخير هذا 14 معيارا للفعالية مدلا على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها، وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأهداف، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال، وأخيرا تكامل جهود العاملين.

ب) معايير قياس الفعالية حسب (كابلاو)²: قدم (كابلاو) نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات، ويشمل هذا النموذج 4 عناصر هي:

- الاستقرار الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- التكامل: ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.
- رغبة العاملين: والتي تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.
- التحصيل: وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها.

¹ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005 م، ص 40.

² صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005 م، ص 290.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

ج) معايير قياس الفعالية حسب (بريس)¹: يرى (بريس) أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المؤسسة أن تنتجها، ومن أجل ذلك وضع 5 عوامل سماها (العوامل الوسيطة) والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة، وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المؤسسة وإطاعتهم لها.
- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين.
- التكيف: وهو استجابة المؤسسة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقة المؤسسة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
- استقرار المؤسسة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها أو خدماتها.

د) معايير قياس الفعالية حسب كامبل (Campbell) : يعتبر النموذج الذي قدمه (P. Campbell) النموذج الأكثر اتساعاً في تحديد معايير قياس الفعالية وقد توصل من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية إلى إيجاد حوالي 30 معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية، وهذه المعايير هي²:

- 1- الفعالية العامة: وتتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين اللذين على علاقة بالمؤسسة.
- 2- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي في كل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

¹ المرجع نفسه، ص 292.

² عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص ص 20-22.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- 3- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو لمؤسسات تتشابه في النشاط.
- 4- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- 5- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- 6- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل أو ما ينجم عنها من خسارة مادية وبشرية.
- 7- النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- 8- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- 9- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- 10- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- 11- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 12- الروح المعنوية: والتي ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد"، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء إليها.
- 13- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 14- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: ويكون ذلك من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة بين أعضاء المؤسسة.
- 15- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- 16- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 17- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 18- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- 19- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، وتوقعات الأداء.
- 20- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- 21- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: وهي التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 22- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 23- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- 24- الاستفادة من البيئة: ويكون ذلك من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 25- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 26- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها وخاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

27- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

28- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تكون ذات علاقة مباشرة.

29- برامج التكوين والتطوير: وتتمثل في حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

5- فعالية اتصال المؤسسة، مفهومها، منافعها وشروط تحقيقها:

5-1- مفهوم فعالية اتصال المؤسسة:

يقترّب مفهوم فعالية الاتصال من المفهوم العام للفعالية، ومن خلال استعراض مجموعة من التعاريف المقدمة لتحديد فعالية الاتصال نجدها لا تخرج عن المعنى العام للفعالية والذي ينطلق من النجاح في تحقيق الأهداف كشرط أساسي للحكم على مدى فعالية فرد أو فعل أو مؤسسة ما، فجل ما اطلعنا عليه بخصوص فعالية الاتصال لا يخرج في مجمله عن هذا المعنى، فقد عرف أحد الباحثين فعالية الاتصال الذي تقوم به المؤسسة على أنها تعبر عن "عملية إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة...، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة بين جانبيين لا من جانب واحد"¹، ومن خلال هذا التعريف يتبين أن تبادل المعلومات والبيانات هو الهدف الأساسي من عملية الاتصال ولا يتحقق هذا التبادل بشكل حقيقي إلا بمشاركة طرفين في العملية الاتصالية من خلال عملية الإرسال والاستقبال وإعادة الإرسال والاستقبال.

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم-الوظائف، 2001، ص 226.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

ويعرف الاتصال الذي يتسم بالفعالية أو ما يعرف بالاتصال الفعال على أنه عملية "نقل للمعلومات بشكل دقيق واضح ومتبادل لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال"¹، ويؤكد هذا التعريف على خاصية الدقة والوضوح كشرطين أساسيين لتحقيق فعالية الاتصال، فالاتصال هو عملية ديناميكية تتم في اتجاهين فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتطلب مشاركة طرفين ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت الرسائل الاتصالية تتسم بالوضوح والدقة بما يتيح للمستقبل إمكانية فهمها والتفاعل معها.

ويؤكد (محمد قاسم القريوتي) على ضرورة بلوغ الهدف من الاتصال من أجل الحكم على الاتصال بالفعالية، ويرى أنه لا يمكن تحقيق الاتصال الفعال إلا إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفسه الذي فسره المتلقي²، وفي ذات السياق تقريبا يرى كل من (فريد كورتل) و (إلهام بوغليطة) أن الاتصال الفعال في المؤسسة يتحدد بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين العاملين حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم³.

ففعالية الاتصال الذي تقوم به المؤسسة أو أحد أفرادها ترتبط بمدى وصول الرسالة التي ترغب في توجيهها إلى جمهورها بشكل واضح وبالمعنى ذاته الذي تريد المؤسسة إيصاله، والأمر نفسه إذا كانت العملية الاتصالية تتم بين فرد وآخر أو فرد وجماعة داخل المؤسسة أو خارجها، فوصول المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب إلى من يستحقها وتمكن هذا الأخير من تفسيرها وفهمها وفقا للمعنى الذي أراده المرسل هو جوهر فعالية الاتصال أيما كان نوع هذا الاتصال شخصيا، جماعيا أو جماهيريا.

ونظرا لأن الاتصال يتحقق من اتجاهين وليس من اتجاه واحد، فهو يتطلب مشاركة طرفين قصد ضمان نجاحه، فإذا كانت الفكرة المنقولة إلى المرؤوس مثلا عند القيام بعملية الاتصال تعبر عن ما يقصده الرئيس، يحقق الاتصال أغراضه بفعالية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست ذاتها التي تم نقلها، فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة، وفي هذه الحالة فإن المرسل لم

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 م، ص 491.

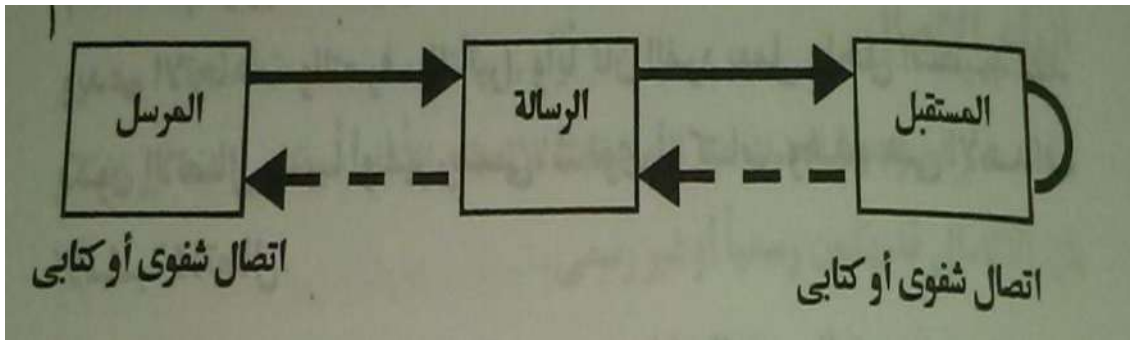
² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، الطبعة الثالثة، ص 295.

³ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 211.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

يقم بالاتصال وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعاني والأفكار والمعلومات كما يفهمها المرسل، فالعملية الاتصالية تتضمن مرسل ومستقبل بالإضافة إلى رسالة واستجابة وقناة أو وسيلة تنقل عبرها هذه الرسالة، ولكي تتم الاستجابة للرسالة المنقولة يجب أن يعلم بها المستقبل كما ولو كان هو المرسل لها، وأيضا ينبغي للمرسل الأصلي أن يكون مستقبلا لتلك الاستجابة، وبذلك تكون العملية الاتصالية ذات اتجاهين¹، كما يوضحها الشكل رقم 13.

الشكل رقم (13): يوضح عملية الاتصال.



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 491.

5-2- فعالية عناصر اتصال المؤسسة:

وحتى تتحقق فعالية الاتصال ينبغي لكل عنصر من عناصر عملية الاتصال (المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، ورجع الصدى أو الاستجابة) أن يقوم بوظيفته على أكمل وجه، ولما كان المرسل يقوم عادة بوظيفة الإرسال والتعبير، ويقوم المستقبل بوظيفة الاستقبال والتفسير، فإن فعالية الاتصال تتوقف على نجاح قيام المرسل والمستقبل وقناة الاتصال والرسالة بأدوارهم في تحقيق الاستجابة المطلوبة، ولذلك سنعمل فيما يلي على تبيان أهمية كل عنصر على حدا في تحقيق فعالية الاتصال أيا كان شكل هذا الاتصال وأي كانت طبيعة المرسل والمستقبل شخصا أو جماعة أشخاص أو مؤسسة بأكملها.

1 المرسل: يعتبر المرسل المحرك الأول لعملية الاتصال، فالفرد أو الجماعة يقوم بإرسال العديد من الرسائل بمختلف أنواعها يوميا نتيجة علاقاته مع عناصر المجتمع داخل العمل

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

وخارجه، فالمرسل يتحمل المسؤولية الرئيسية في نجاح العملية الاتصالية وذلك من حيث كونه هو الذي يقوم بتكوين الفكرة ووضعها في رسالة واضحة ومفهومة مع تحديد الغرض من اتصاله ونقل تلك الرسالة بالوسيلة الملائمة وفي الوقت المناسب، ومن ناحية أخرى هو الذي يتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل ويفسر ما تتضمنه من معاني وأفكار ويستجيب لها بالاستجابة المناسبة، ولذلك ينبغي أن تتوفر لدى المرسل مجموعة من المهارات ومستوى معين من المعرفة واتجاهات طيبة نحو باقي عناصر العملية الاتصالية.

المهارات: ويبدو أن هنالك خمس مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها المرسل الجيد، اثنتان منها خاصتان بتكوين ونقل الرسالة وهما مهارة الكتابة والتحدث، واثنتان خاصتان بوظيفة تلقي الاستجابة أو رجع الصدى وهما مهارتي القراءة والإصغاء، أما المهارة الخامسة فتتعلق بوظيفتي الإرسال والاستقبال معا وهي المهارة الخاصة بتكوين الأفكار وتطويرها وتفسيرها، فالمرسل الناجح هو الذي يجيد كل من مهارة التحدث والكتابة معا، فمهارة الكتابة تتطلب القدرة على تحديد الأفكار ووضعها على وسيلة الكتابة (الورق أو الحاسوب أو الهاتف، ...، أو أي وسيلة أخرى للكتابة) وفق تهجئة سليمة وجمل صحيحة وبصياغة ممتازة، أما مهارة التحدث فتتطلب النطق السليم والنبرات الصوتية المناسبة والحركات الصوتية الملائمة لطبيعة الموضوع والظرف الاتصالي.

وقد توصلت إحدى الدراسات أن ما يقرب من 45% من الوقت المخصص للاتصال في المنظمات موجه بالأساس للإصغاء¹، لذلك تمثل مهارة الإصغاء مهارة جد ضرورية للمرسل والمستقبل معا ويحقق الإصغاء الجيد فوائد عديدة على مستوى أفراد المؤسسة والمؤسسة بصفة عامة، ومن أهم هذه الفوائد²:

- يشجع على تبادلية الإصغاء، فالمرسل حينما يشاهد أن المستقبل يصغي إليه جيدا فهذا يشجعه على الاستجابة بالمثل مستقبلا.

¹ عيد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 493.

² حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص ص 25-26.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- الحصول على كامل المعلومات، فالإصغاء الجيد من قبل المستقبل يشجع المرسل على السير قدما في الحديث وتزويد المستقبل بالمعلومات اللازمة.

- تحسين العلاقات، فمن شأن الإصغاء الجيد أن يشجع المتحدث على الحديث بصراحة وحرية وإعطاء كامل الحقائق والتعبير عن مشاعره واتجاهاته نحو موضوع الاتصال أو المستقبل، ومن شأن ذلك أن يساعد المستقبل على فهم المرسل بصورة أفضل، وفي نفس الوقت يقدر المرسل حرص المستقبل على تقديره والاهتمام به.

- حل المشكلات، فإصغاء المستقبل للمرسل يظهر أن لدى المستقبل رغبة حقيقية واستعداد أكيد لفهم ومعرفة وجهة نظر المرسل، كما أن ذلك يساعد المستقبل على فهم موقفه ومشكلاته بصورة أفضل، ونتيجة لذلك يتمكن المرسل والمستقبل من التوصل بسهولة لحلول أفضل لمواجهة المشكلات المشتركة.

مستوى المعرفة: لا يستطيع الفرد أن يمارس عملية الاتصال دون أدنى قدر من المعرفة والمعلومات، فمن غير الممكن أن يستطيع الفرد نقل فكرة لا يعرفها أو لا يفهمها، لذلك فإن إلمام المرسل بالموضوع وإدراك مضمونه والتعرف على خباياه يزيد من قدرته في تحديد أفكاره واختيار جملة وتعبيراته بشكل فعال

(ج) الاتجاهات: وتعني التشكيل الذهني أو الاستعداد لتكوين سلوك معين نحو موضوع أو موقف أو شخص محدد، فالإتجاه هو وجهة النظر التي ينظر بها الفرد (المرسل) نحو شيء أو شخص ما فيجعل سلوكه نحوه إيجابيا أو سلبيا، لذلك يرى المختصون في موضوع الاتصال أن تحقق فعالية الاتصال تتوقف على مدى امتلاك المرسل لإتجاهات طيبة نحو ما يلي:

- إتجاه المرسل نحو نفسه: بأن يقوم بتحليل لذاته بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة لديه، وقد يتم ذلك بشكل صحيح إذا استطاع المرسل أن يسأل نفسه الأسئلة التالية ويجيب عنها بأمانة وصدق:

* هل تستطيع أن تقيم نفسك على أساس موضوعي؟

* كيف تتعامل مع الأخبار غير السارة؟

* هل تتعلم من أخطائك؟

* هل تجيد الإصغاء للآخرين وتتعلم منهم؟

* هل تستطيع التخلص من المعلومات غير الضرورية عند الإعداد لأي عملية اتصالية؟

* هل تقدر على تفويض سلطاتك؟

* هل تتخذ قراراتك بتروي معقول؟

- اتجاه المرسل نحو موضوع الاتصال: فوجود الاتجاه الطيب نحو الموضوع الذي يدور حوله الاتصال يزيد من فعالية المرسل تجاه الرسالة، إذ لا بد أن يقتنع المرسل بما يقوله وأن يهتم بموضوع الاتصال وهو ما يعكس صدق التعبير وفهمه والافتتاع بالفكرة الأساسية، فتمتع الأستاذ مثلا بإتجاه إيجابي ومريح نحو المقياس أو الوحدة التي يدرسها يجعل منه أستاذ متميز ويمكنه ذلك من التفاعل الإيجابي مع الرسالة والجمهور الذي يتعامل معه، كما أن امتلاك المرسل لإتجاه إيجابي بموضوع الاتصال وإلمامه الكافي به يساعده على التواصل وبكل راحة مع الجمهور المستهدف ويكون قادرا على التحاور معه والرد على استفساراته، وعلى المرسل أن يمتلك القدرة على تقديم موضوعه بصورة جذابة، وأن يعمل على عرض وتقديم الرسائل الاتصالية بما يتناسب ومستوى وثقافة الجمهور المستهدف.

- اتجاه المرسل نحو المستقبل: فالفرد بطبيعته لا يتحمس للتواصل مع شخص أو جماعة ما دام اتجاهه نحوه سلبيا، لذلك ينبغي للمرسل العمل على إيجاد علاقة طيبة بينه وبين المستقبل حتى يضمن نجاح العملية الاتصالية.

- اتجاه المرسل نحو قناة الاتصال: ويعني ذلك ميل المرسل إلى استخدام قناة الاتصال التي يجيد استخدامها.

(د) السياق الاجتماعي والثقافي: يتأثر المرسل بالنظم الاجتماعية والثقافية التي يعمل في إطارها "فالكي نحدد تأثير الاتصال يجب معرفة النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

القائم بالاتصال ومكانته في النظام الاجتماعي للمؤسسة والأدوار التي يؤديها، والمهام التي يجب أن يقوم بها"¹، فالنظم الاجتماعية والثقافية تعكس أنماط ومعتقدات والقيم السائدة كما تعكس الأدوار والمكانة الاجتماعية أنماط السلوك المتوقعة.

وقد قدمت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموعة من النصائح والإرشادات الموجهة للمرسل والتي ينبغي له التقيد بها قصد تحقيق فعالية العملية الاتصالية وتتلخص هذه النصائح فيما يلي²:

- حدد الغرض من الاتصال بوضوح.
- في ضوء الغرض من الاتصال، حدد الأفكار والمعاني التي تريد نقلها للآخرين.
- خذ في اعتبارك أن لا تحاول تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد لأن ذلك يحدث تشويشا.
- اجعل مضمون الاتصال تفسيرا لغاية اتصالك وحاول أن يكون واضحا ومفهوما.
- تابع الاتصال الذي تقوم به لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه لتسعى إلى إزالتها.
- اجعل تصرفاتك تؤيد اتصالاتك، فالاتصال المقنع ليس هو ما تقوله بل هو ما تفعله.
- لا تحاول أن تكون مفهوما فقط في اتصالك بل أن تكون فاهما لأسئلة واستفسارات من تتصل معهم.

2 المستقبل: إن العوامل التي تؤثر على المرسل هي نفسها التي تؤثر على المستقبل، لذلك فإن المستقبل لا بد وأن يتمتع بقدرات القراءة والكتابة والإصغاء إلى جانب الحديث المؤثر، والاتجاه الطيب نحو المرسل والموضوع ووسيلة الاتصال...، وحيث أن المستقبل هو أداة استجابة فلا بد للمرسل أن يأخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات المستقبل واتجاهاته ومستوى معرفته ومركزه الثقافي والاجتماعي حتى يتمكن من اختيار الرسالة التي تناسبه وأن يصوغها بالأسلوب الذي يفهمه، وأن ينقلها إليه عبر الوسيلة التي تلائمه. ويمكن القول أن العلاقة

¹ حسن عماد مكاوي، إيلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998 م، الطبعة الأولى، ص 53.
² هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، الطبعة الأولى، ص ص 109-110.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

بين المرسل والمستقبل هي علاقة تبادلية كما هو الحال مع جميع عناصر الاتصال، لذلك فإن دور المستقبل يبقى مؤثرا في نجاح العملية الاتصالية، ويؤكد الباحثين على أنه لا ينبغي قياس فعالية الاتصال بناءً على ما يقدمه المرسل وإنما بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف الاتصالي¹. وإلى جانب كل ما تم الحديث عنه من المهارات المطلوبة ومستوى المعرفة واتجاهات المستقبل، فإن هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر على مدى فعالية العملية الاتصالية بأكملها ومن أبرز هذه العوامل²:

(أ) الإطار الدلالي للمستقبل: يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته للرسالة حيث يقوم بتفسير رموزها طبقا لهذا الإطار، باعتبار أن لكل فرد أو جماعة مجموعة من التصورات والاتجاهات تتحكم في سلوكه، وفي نظرته للأشياء، وهي تصورات مشتقة من بيئته وثقافته وشخصيته بشكل عام.

(ب) دافعية المستقبل إلى المعرفة: فمن الخطأ القول بأن المستقبل يدرك الرسالة بمجرد إرسالها، بل على العكس فإن الإنسان عموما يدرك ما يريد إدراكه ويترك ما لا يريد إدراكه وذلك طبقا لدوافعه أو حاجاته التي يريد إشباعها، فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو بنفسه دون غيرها من الرسائل، فالإنسان لا يدرك ما هو موجود وإنما يدرك ما يريد أن يستوعبه، ويحدث ذلك بشكل يتوافق مع حاجاته وقيمه وعواطفه وخبراته السابقة واهتماماته المستقبلية، ولذلك فإن إدراك المستقبل للرسائل الاتصالية يكون انتقائيا متوافقا مع العمليات السيكولوجية والبناء السيكولوجي له، وليس إدراكا عشوائيا، وبالتالي فإن هذا الانتقاء قد يحد من مجال تأثير عملية الاتصال، لذلك كان من الضروري على المرسل أن يراعي دافعية المستقبل إلى المعرفة ونوعية إدراكه عند بناء وتوجيه رسائله الاتصالية حتى يضمن تحقيق فهما وتقبلا لها.

(ج) الظروف المحيطة بالمستقبل: حيث تدعم هذه الظروف نوعية رسائل معينة وتكسبها قوة وقدرة على التأثير مقارنة برسائل أخرى.

¹ هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 م، ص33.

² منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 م، ص 84.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

3 الرسالة: تمثل الرسالة جوهر العملية الاتصالية حيث يقوم المرسل ببناء رسالته من خلال تحويل المعاني والأفكار التي يرغب أن ينقلها للآخرين في شكل رموز قابلة للنقل ككلمات والصور والأصوات، وغيرها من الرموز فيما يسمى باللغة اللفظية واللغة غير اللفظية، والشكل الذي ينتهي المرسل إلى صياغته وإرساله إلى المستقبل هو الرسالة، وحتى تتسم الرسالة الاتصالية بالفعالية وتحقق الهدف الأساسي من عملية الاتصال ينبغي أن يكون ترميز الرسالة على درجة كافية من الدقة، وأن تكون الإشارات والعلامات قابلة للانتقال بسرعة وكفاية المعقولة بما يسمح بتجاوز كل أشكال التداخل والمنافسة التي قد تواجهها الرسالة الاتصالية¹، ولذلك يجب الاعتماد على خمسة ركائز أساسية وتنفيذها عند بناء الرسالة الاتصالية وهي²:

(أ) الوضوح: ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة وأن تكون منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.

(ب) التكامل: ينبغي أن تكون الرسالة متكاملة شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.
(ج) الإيجاز: يجب أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل، والابتعاد عن التطويل والإسهاب الذي قد يخل بالمعنى ويصيب المستقبل بالملل والفتور.

(د) التحديد: وذلك من خلال الابتعاد عن الألفاظ التي تحمل الشك أو الريبة أو المعنى المزدوج، وهو ما قد يسمح بالتأويل في تفسيرها وبناء استفسارات خاطئة عنها.
(هـ) الصدق والدقة: فللصدق أهمية خاصة في نجاح عملية الاتصال فربما تخدم المعلومات المظلمة بعض أهداف ومرامي مرسلها ومروجها، إلا أن تكلفتها على المدى البعيد غالبا ما تكون باهضة ونتائجها سيئة.

ويمثل فك التشفير من قبل المستقبل للرسائل الاتصالية والقدرة على فهمها وتفاعله معها بالكيفية المطلوبة، أمرا هاما لقياس فعالية الاتصال، إذ كلما كان فك التشفير ناجحا كلما

¹ المرجع نفسه، ص 77.

² بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009م، ص ص 161-162.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

كانت فعالية الاتصال عالية¹، لذلك ينبغي التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير بالآخرين عند بنائها، فينبغي أن تصاغ الرسالة لكي تؤثر في الآخرين وليس في المرسل نفسه، فقد تكون الرسالة من وجهة نظر المرسل رائعة، لكنها قد لا تكون مفهومة من قبل المستقبل، وعليه فإن المرسل يجب أن ينتقي عبارات رسالته (المضمون) بحيث تؤثر هذه العبارات على الجمهور المستهدف بالرسالة، كما يجب أن يراعي الفروقات الثقافية والاجتماعية والسلوكية...، القائمة بين الأفراد، بحيث تصاغ الرسائل ويختار توقيت إرسالها ووسائل نقلها بالاعتماد على خلفيات المستقبل، فاللغة المعقدة أو اللغة الفنية والتقنية قد لا تؤثر في الأفراد الذين يفتقرون إليها أو يفسرونها بطرق مختلفة طبقا لمحدودية مفردات اللغة لديهم، أو ضعف فهمهم لهذه اللغة في المقام الأول، لذلك فإن الرسائل الفعالة هي التي تصاغ وفق خلفيات المستقبل لها وليس وفق خلفيات المرسل².

قناة الاتصال: تمثل قناة الاتصال عنصرا مؤثرا في نجاح العملية الاتصالية أو فشلها، ويربط المختصون تحقيق الاتصال الفعال بمدى نجاح المرسل في اختيار الوسيلة المناسبة لنقل أفكاره ورسائله إلى المستقبل الذي يقصده بالاتصال، إذ ينبغي للمرسل أن يحرص على اختيار "وسيلة الاتصال التي تتسجم وتتأغم مع هدف الاتصال وليس لمجرد أنها الوسيلة الأكثر شهرة أو الأكثر استخداما، فالوسيلة التي لا تتسجم مع هدف الاتصال ستكون وسيلة فاشلة وعقيمة جدا"³، ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة على تفاعل عدة عوامل أهمها: الغرض من الاتصال، موضع الاتصال، طبيعة المستقبل الرسالة، الوقت المتاح لاستقبال الرسالة وفهمها والتصرف في ضوءها، مدى انتشار مستقبل الرسالة في مواقع متعددة ومتباعدة، وتكلفة الاتصال، بالإضافة إلى مدى الحاجة إلى تغذية عكسية فورية أو مؤجلة،...⁴، إلى غيرها من العوامل التي تسهم بشكل أو بآخر في نجاح عملية الاتصال.

¹ Amel Benamar, *l'impact de la publicité télévisuelle sur les consommateurs algériens durant les années 2008-2010 : étude du secteur des télécommunications*, thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, année universitaire 2013-2014, p 20.

² بشير العلاق، *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*، مرجع سابق، ص ص 166-167.

³ المرجع نفسه، ص 166.

⁴ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص ص 23-24.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

وفي وقت يؤكد الباحثين على الأثر الذي يحدثه الاختيار الخاطئ للوسيلة الاتصالية والذي قد يؤدي إلى فقدان عملية الاتصال لمحتواها والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة منها، فإنه من الضروري بما كان إيلاء المسائل التالية أهمية مضاعفة حتى يمكن ضمان فعالية الوسيلة الاتصالية وبالتالي فعالية عملية الاتصال بأكملها، وتتلخص هذه المسائل في النقاط التالية¹:

(أ) عدم استخدام قنوات اتصال لا تتلاءم مع الرسالة أو مستقبلها، فكل رسالة قناة معينة تكون أكفأ من غيرها، وهنا ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على عملية الاتصال على الاستخدام السليم للقناة والتعريف بمزاياها ومساوئها.

(ب) ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة وكيفية الاستفادة من قدراتها المتاحة والكاملة.

(ج) معالجة كل ما يصيب القناة من مشاكل أو معوقات مثل معالجة الضوضاء والعقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.

(د) إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف الذي يواجه المرسل، وما إذا كان روتيني أو غير روتيني، وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها له تأثير كبير على العملية الاتصالية.

5- الاستجابة أو رجع الصدى: يمثل رجع الصدى أو ما يسميه البعض بالتغذية العكسية أو رد الفعل عنصراً أساسياً في ضمان فعالية الاتصال وقياسها، إذ لا يمكن التأكد من فعالية عناصر الاتصال السابقة إلا من خلال ما تقدمه التغذية العكسية، ففضل رجع الصدى تتحقق دائرية الاتصال ويصبح المتلقي مرسلًا والمرسل مستقبلًا، وهو أي شيء يصدر عن المتلقي نتيجة تعرضه للرسالة²، ولذلك فإن العمل على تحسين التغذية العكسية يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية نظام الاتصال برمته، وذلك عن طريق السعي إلى إيجاد تغذية عكسية بناءة والتي تعني عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مستقبل الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله، وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة، سهلت عملية

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق، ص ص 162-163.

² محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م، الطبعة الأولى، ص 133.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

الاتصال وازدادت فعاليتها، وعموما فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر إذا ما تم مراعاة الاعتبارات التالية:

- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
 - التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.
 - استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية، إذ ينبغي للمستقبل استيعاب كامل الرسالة قبل الحكم عليها وتقديم انطباعاته وأرائه التي تمثل تغذية عكسية للمرسل.
 - التأكد من أن التغذية العكسية المقدمة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وإن تلقاها المستقبل.
 - إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة بما يتيح للمرسل إمكانية استقبالها وتحليلها ومن ثمة بناء رسائله المستقبلية بالاعتماد على ما تضمنه رجع الصدى.
- وعموما يمكن لرجع الصدى أن يتخذ شكلين أساسيين، فإما أن يكون إيجابيا يشجع المرسل على تقديم رسائل مماثلة، وقد يكون رجع الصدى سلبيا وهو ما يفرض على المرسل إعادة تعديل شكل أو مضمون الرسالة أو الوسيلة المستخدمة في نقلها، هذا وقد يكون رجع الصدى مباشرا في الاتصال المواجهي أو مؤجلا في الاتصال الجماهيري¹ ويتوقف ذلك بالأساس على نوعية الوسيلة الاتصالية المستخدمة وعلى الوقت والسياق الذي يحدث فيه الاتصال.
- وتلعب الرموز غير اللفظية دورا في إيجاد التفاعل بين المرسل والمستقبل وهي عناصر ضرورية لإيجاد التغذية المرتدة اللازمة لتحقيق فعالية الاتصال، بل أنه وفي أحيان كثيرة تمثل الاتصالات غير اللفظية جوهر وأساس التغذية العكسية وغالبا ما يبني المرسل مواقفه وانطباعاته بالاعتماد على ما تحمله التغذية العكسية من رموز وإشارات غير لفظية، فالسلوكات والإشارات غير اللفظية تلعب دورا مكملا للاتصال اللفظي، فهي قد تكرر ما يحتويه الاتصال اللفظي أو تسهم في تقويته، توضيحه، والتأكيد عليه، وقد يأتي الاتصال

¹ محمد ناجي الجوهري، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 2004 م، ص 434.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

غير اللفظي بالتزامن مع الاتصال اللفظي أو متقدما عنه أو يتبعه أو يحل محله¹، ولذلك فإن انتباه كل من المرسل والمستقبل إلى ما تحمله الاتصالات غير اللفظية يسهم وبشكل فعال في نقل وفهم التغذية العكسية بأسلوب واضح يسمح بتحقيق فعالية اتصالية عالية.

5-3- منافع الاتصال الفعال:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق فعالية اتصالية عالية سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي سينعكس عليها إيجابا ويسمح بتحقيق مجموعة من المنافع المميزة للمؤسسة والتي تعطي لها قوة إضافية ومزايا تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات، ذلك أنه ومع التطور التقني والاقتصادي الحاصل في العالم صارت المؤسسات شبه متساوية في القدرة على الحصول على الموارد الأولية وحتى طرق العمل وكيفية الإنجاز أصبحت شبه واضحة للجميع، وعليه فإن المؤسسات اليوم صارت تبحث عن عناصر أخرى تعطي لها التميز والإنفراد في تقديم منتجاتها وخدماتها، أو على الأقل تسعى لمرافقة باقي المؤسسات الرائدة في مجالها، ويمكن أن يكون الاتصال الفعال واحد من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق مردودية عالية ومنتجات مميزة تجد قبولا من قبل مختلف جماهيرها ويساعدها على اكتساب مكانة في السوق الذي تنشط فيه، وبغض النظر عن اختلاف طبيعة المؤسسات ونوعية نشاطها وشكل مخرجاتها، غير أن سعي المؤسسة إلى تحقيق فعالية اتصالية عالية سيوفر لها مجموعة من المنافع والفوائد المتنوعة، ويمكننا إيجاز أبرز تلك المنافع في النقاط التالية²:

القدرة الفائقة على معالجة المشاكل التي تمر بها المؤسسة من حيث استقرارها واستتباب العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة.

- قوة القرارات ورسالتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المؤسسة.

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفعالية والكفاءة.

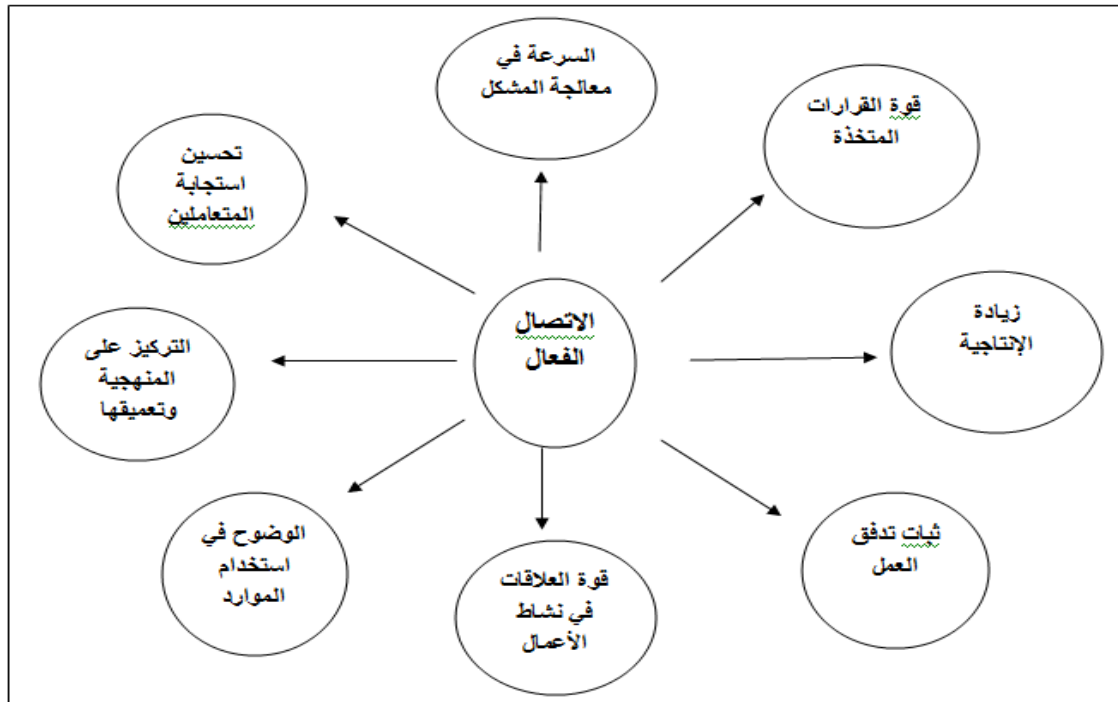
¹ Liv Lefebvre, **les indicateurs non verbaux dans les interactions médiatisées**, thèse de doctorat en psychologie, université de Bretagne-sud, Vannes, 2008, p p 24-25.

² خضير كاظم محمود، **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص ص 37-38.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

- ثبات واستقرار تدفق العمل وإنجازه بدرجة عالية.
 - قوة العلاقة التي تتسم بها المؤسسة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة.
 - دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالمواد المستخدمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها.
 - التركيز على العمق المنهجي في أداء النشاطات وفعاليات القوة البشرية العاملة في المؤسسة.
 - تحسين استجابة المشاركين في نشاطات وفعالية المؤسسة من عملاء وموردين وموزعين..
- ويمكن تلخيص كل هذه المنافع من خلال الشكل رقم 14.

الشكل رقم (14): المنافع المتحققة من الإتصال الفعال.



المصدر: خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م،

ص 38.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

وحتى يمكن تحقيق هذه المنافع وغيرها من وراء إيجاد فعالية اتصالية عالية في المؤسسة، ينبغي للقائمين على المؤسسة الانتباه إلى أن هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على مستوى الفعالية الاتصالية التي يمكن بلوغها داخل المؤسسة، كما أن هناك مجموعة من الشروط الواجب القيام بها من أجل أن يتسم الاتصال الذي تقوم به المؤسسة بالنجاح والفعالية، أي كان شكل هذا الاتصال وطبيعته وأيا كان المستهدف منه.

5-4- العوامل التنظيمية المؤثرة على فعالية اتصال المؤسسة:

يرتبط نجاح المؤسسة في إيجاد فعالية اتصالية عالية بمجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل أساسي على فعالية الاتصال وذلك تبعاً لحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والبيئة التي تتواجد فيها، ويمكن إيجاز أبرز هذه العوامل فيما يلي¹:

1- مركز الفرد في التنظيم الهرمي: تتأثر عملية الاتصال بطبيعة التنظيم الرسمي السائد في المؤسسة وموقع المرسل والمستقبل ضمن الهيكل التنظيمي، ولا تزال أغلب المؤسسات تعتمد على التنظيم الهرمي وهو التنظيم الذي تمثل فيه الاتصالات النازلة أساس عملية الاتصال الرسمي بشكل عام فيما تبقى الاتصالات الصاعدة والأفقية أقل أهمية، وهذه الوضعية تؤثر وبشكل مباشر على ضمان فعالية الاتصال الذي يحدث في المؤسسة، إذ وفي غالب الأحيان يتم الاتصال في اتجاه واحد من خلال تقديم الأوامر والتعليمات من دون أن يولي القائمين على المستويات العليا أي أهمية لأراء ومواقف المستويات الدنيا وبذلك يفقد الاتصال قيمته ويصبح عديم الجدوى، لذلك فإن المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في طبيعة التنظيم المعتمد من أجل تحقيق فعالية اتصالية عالية، إذ ينبغي تشجيع الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى والاتصال الأفقي حتى تضمن سير أفضل للبيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مختلف أنشطة ومهام المؤسسة على أكمل وجه، فتدعيم الاتصالات الأفقية يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية تنظيم الاتصال من حيث تقليص الوقت والجهد المطلوب لإنجاز الأعمال المختلفة.

¹ بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م، الطبعة الأولى، ص 70-72.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

2- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية، ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي، وهو ما يمكنه أن يساهم في تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المؤسسة.

3- إعادة تنظيم المؤسسة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات: على المؤسسة أن تعمل على إعادة تنظيم نفسها قصد تيسير عملية الاتصال التي تتم داخلها بما يؤدي إلى تبسيط العملية الاتصالية وضمان مشاركة كافة أعضائها في نقل وتبادل البيانات والمعلومات المختلفة، ويتم ذلك من خلال:

- اختصار الوقت والجهد.

- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.

- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

4- تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين: ينبغي للمؤسسة أن تعمل على تطوير وتدعيم مهارات الاتصال لدى أعضائها من خلال تنمية مهارات القراءة والكتابة والحديث والإنصات، بالإضافة إلى مهارة التفكير وهي المهارات التي تحدثنا عنها عند تناول فعالية مختلف عناصر العملية الاتصالية، فمن المؤكد أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق فعالية اتصالية عالية إذا كان أعضاؤها يفتقدون للمهارات اللازمة للتواصل فيما بين بعضهم البعض وبين المحيط الخارجي، فمن غير الممكن مثلا إيجاد فعالية اتصالية عالية في مؤسسة لا يحسن أفرادها مهارة الإنصات لبعضهم البعض وخاصة إذا كان المدير لا يكتسب مثل هذه المهارة.

5- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: وتهدف ديمقراطية القيادة إلى تنمية التشاور ومشاركة العاملين والتعرف على أفكارهم وأرائهم بما يحقق للمؤسسة اتصالات أنشط وأصدق، وأيسر، مع تحقيق انخفاض في الإشاعات.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

6- تدعيم الثقة بين العاملين في المؤسسة: ويؤدي ذلك إلى تيسير الاتصالات والتقليل من الوقت والجهد المطلوب للقيام بهذه الاتصالات، بينما وفي حالة انعدام الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين وأفراد الجمهور الخارجي، تكون الوضعية الاتصالية مغايرة تماما، فيتم الاعتماد على الاتصال المكتوب لإثبات عملية وموضوع الاتصال، لذلك ينبغي للمؤسسة أن تسعى إلى تشجيع العاملين على التخلص من الاتجاهات السالبة، وهو ما ينعكس إيجابا على علاقة المؤسسة بجمهورها الخارجي، ويكون ذلك من خلال تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد، مع القيام بتدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي عادة ما تنتشر في ظل نقص أو غموض المعلومات.

5-5- شروط الاتصال الفعال بين المؤسسة وجمهورها:

يمثل اتصال المؤسسة بجمهورها الخارجي جزءاً أساسيا من المنظومة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تبقى منغلقة على نفسها وخاصة إذا كانت خدماتها ومنتجاتها موجهة إلى الجمهور الخارجي، بل أن مثل هذه الخدمات والمنتجات لن تلقى قبولا من قبل أعضاء الجمهور المستهدف من دون وجود اتصال مخطط له واعي وناجح، فإتصال المؤسسة بجمهورها لا يمكن وبأي حال أن يتم بصورة تلقائية وغير مخططة لأن ذلك سينعكس سلبا على المؤسسة ككل وليس على عملياتها الاتصالية فحسب، وعليه فإن المؤسسة مطالبة بالحرص على تحقيق فعالية اتصالية عالية بينها وبين جمهورها الخارجي، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال توفر مجموعة من الشروط التي يمكنها أن تضمن نجاح العملية الاتصالية وهي الشروط التي نلخصها في النقاط التالية¹:

1- الإعداد الجيد: ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على الجمهور ورغباته واتجاهاته وسلوكاته، ومن ثمة دراسة أفضل الطرق للاتصال به، وبحيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن، حتى يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تضمن

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008م، ص ص 23-25.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

نجاحه، والإعداد الجيد يتطلب كفاءة عالية من القائمين به لذلك على المؤسسة أن تختار وبعناية مختصين في الاتصال منذ البداية حتى تضمن نجاح العملية الاتصالية.

2- الصراحة والوضوح: يجب أن يتم الاتصال على أساس من الصدق وعدم تليفيق البيانات، والتزام الحقيقة وعدم التحريف في الألفاظ بحيث تكون مصارحة تامة مع الجمهور، وكذلك الوضوح التام في إرسال الرسالة حتى يتحقق الإقناع ولا يتاح مجال للشك أو الريبة فيما يقدم إلى الجمهور الخارجي.

3- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: يجب على المكلف بالاتصال أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال ويختار من بينها أنسب الوسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح، فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال ليس لعيب فيها بل لأن الجمهور المستهدف لا يستوعب هذه الوسيلة أو لا يستطيع أن يتجاوب معها، أو أن الوسيلة نفسها غير معلومة له.

4- الدراسة الجيدة للجمهور المرسل إليه: يجب لكي يتحقق الاتصال الجيد أن تجرى دراسة عميقة للجمهور الذي يتم الاتصال به، وإذا ما كان المستهدف فرد واحد أو مجموعة من الأفراد فيجب أيضا دراسة طبائعهم وأرائهم واتجاهاتهم حتى يمكن الاتصال بهم بأنسب الوسائل وأقلها صعوبة بالنسبة لهم.

5- التوقيت السليم للاتصال: ومن الشروط الهامة لضمان فعالية الاتصال اختيار الوقت الملائم الذي يمكن فيه إتمام الاتصال، والمقصود بالتوقيت السليم هو الوقت المناسب للجمهور المستهدف وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه أو على الأقل الوقت المناسب للطرفين، أي عدم إهمال طرف على حساب طرف آخر، وخاصة أن الجمهور المستهدف هو الطرف المطلوب الاتصال به لذلك فإن الانتباه إلى ظروف الجمهور المستهدف ومدى استعدادة لتلقي الرسائل والاستجابة لها في الوقت المناسب يمثل شرطا أساسيا لضمان فعالية الاتصال.

6- تجنب الوقوع في خطأ عفوي: يجب على المكلف بالاتصال عند قيامه بالاتصال أن يكون على حذر تام من الوقوع في خطأ عفوي غير مقدر مسبقا، وحتى إذا حدث مثل هذا

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

الخطأ فينبغي سرعة معالجته ووضع التصحيح اللازم بأسرع ما يمكن حتى لا يحدث شيء غير مرغوب فيه، فأى خطأ في عملية الاتصال قد يحدث رد فعل قوي ومؤثر على المؤسسة ونشاطها إذا لم يعالج بحكمة وعقلانية، فقد يتحول الموقف إلى عكس ما خططت له المؤسسة، وهنا تبرز أهمية الإعداد الجيد والدراسة المتأنية والمعلومات الصحيحة والاهتمام الكافي بإتمام الاتصال كدعائم رئيسية في التقليل من الوقوع في أخطاء أثناء عملية اتصال المؤسسة بجمهورها.

7- متابعة الاتصال: وقد تكون متابعة الاتصال من أهم عوامل نجاح الاتصال، حيث نجد أن المكلف بالاتصال قد أعد للاتصال وخطط له بإتقان وإستخدام الوسيلة المناسبة وإختار الجمهور بناءً على دراسة ومعرفة سليمتين، ولكن إهمال المتابعة لما أبداه من عمل قد يعني فقدان كل الجهود الجيدة التي سبق القيام بها، فمتابعة الاتصال مرحلة أساسية ينبغي للمؤسسات الساعية لضمان فعالية اتصالها أن تحرص على القيام بها، لأن متابعة الاتصال تسمح بالتأكد من أن العملية الاتصالية قد حققت أهدافها بالطريقة التي خطط لها، كما تسمح متابعة الاتصال بتقويم وتصحيح الأخطاء والإختلالات التي قد تواجهها العملية الاتصالية، وبذلك تستطيع المؤسسة التخطيط لاتصالاتها المستقبلية مع جمهورها بصورة أفضل¹.

5-6- إستراتيجيات فعالية الاتصال:

ويمكن عرض هذه الإستراتيجيات بشكل من التفصيل فيما يلي²:

- إستراتيجية أنشر وتأمل: لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية اتصالية قوية من حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن المعلومات الكثيرة التي يتم إيصالها للمرؤوسين ستحقق اتصالاً ناجحاً غير أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة، فالكم الهائل من المعلومات قد يربك موضوع الاتصال ويجعل من مضمونه يتسم بالعمومية وعدم التحديد، وذلك من خلال انشغال المرؤوسين بالمعلومات الكثيرة غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، وفي سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال، فتقديم كم هائل من المعلومات لا يقود بالضرورة إلى فعالية

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 73.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق، ص ص 70-72.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

اتصالية عالية بل على العكس قد تؤدي إلى فقدان الفعالية الاتصالية تماما وتجعل العملية الاتصالية فاشلة.

- إستراتيجية أخبر ورغب: يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق الاتصال الناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة، ورغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتبارها متوسطة من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال، فقد يتطلب الأمر وقت أطول من أجل إيصال رسائل واضحة ومفهومة لجميع العاملين في المؤسسة أو لجمهورها الخارجي.

- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع: تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الإستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالية لفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين، حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفصاح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والواقع أن وجود التغذية العكسية يعزز كفاءة الاتصال ويقدم المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز: يقوم المدير في هذه الإستراتيجية بإعطاء العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه من معلومات، ولكن فقط عندما يعتقد أن الوقت مناسب لإبلاغهم بذلك، وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من المواضيع التي يقوم عليها الاتصال في المؤسسة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير.

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

وغالبا ما تبحث المؤسسات عن توليفة من هذه الإستراتيجيات الأربع لتجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة، وعادة ما تلجأ الإدارة في المنظمة إلى تفضيل نمط معين من هذه الإستراتيجيات وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال، كما أن اختيار إحدى هذه الإستراتيجيات يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن ظرف إلى آخر، فقد تكون المؤسسة بحاجة إلى تقديم كم كبير من المعلومات لأعضاء المؤسسة وجمهورها فتعتمد على إستراتيجية أخبر ورجب، وقد تكون المؤسسة نفسها في ظروف أخرى بحاجة أكبر إلى اعتماد نوع من السرية والرقابة في تقديم بعض المعلومات وبالتالي يكون مطلوب منها في مثل هذه الحالة الاعتماد على إستراتيجية التقييد والتعزيز.

خلاصة:

بعد أن تناولنا في الفصلين الأولين مدخلا مفاهيميا للإدارة الإلكترونية وأبرزنا أهم مزاياها وخصائصها، وحددنا عناصرها الأساسية، جاء هذا الفصل للحديث عن أحد المجالات الأساسية الذي يمكن أن يتأثر بالانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المختلفة، فالإتصال أيا كان شكله ونوعه يمثل جوهر نشاط المؤسسة والضامن لديمومتها، بل وأن الإتصال يدخل في كافة الأنشطة والجوانب الأخرى للمؤسسة، وهو بذلك يتأثر بأي تحول قد تشهده المؤسسة ويظهر ذلك من خلال طبيعة وشكل الإتصال الذي تقوم به المؤسسة ومستوى الفعالية الاتصالية التي تحققها.

ولذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تناول فعالية اتصال المؤسسة بشكل من التفصيل فقمنا بتحديد مفهوم اتصال المؤسسة الذي لا يزال يمثل لحد اليوم موضع جدل واسع بين الباحثين والممارسين، وبعيدا عن هذا الجدل وفي ظل تعدد تقسيمات اتصال المؤسسة واختلاف تصنيفاته فقد تناولنا كل من الإتصال الداخلي والخارجي كنوعين أساسيين لاتصال المؤسسة مع ما يتضمنه كل نوع من أنواع وأشكال اتصالية مختلفة، وبعد ذلك انتقلنا لتحديد المفهوم العام للفعالية وأبرزنا أهم صورها والمعايير المعتمدة لقياسها، وفي نهاية هذا الفصل وصلنا إلى تحديد مفهوم فعالية اتصال المؤسسة مع تبيان أهمية كل عنصر من عناصر اتصال المؤسسة في تحقيق الفعالية الاتصالية، وحاولنا بعد ذلك إبراز أهم المنافع التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من وراء بلوغ درجة عالية من الفعالية الاتصالية، وتناولنا بشكل مختصر أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصال المؤسسة وما هي أبرز الإستراتيجيات المعروفة لبلوغ تلك الفعالية.

وبشكل عام فقد سمح لنا هذا الفصل بتحديد جملة الأبعاد والمؤشرات التي تسمح لنا بقياس فعالية الإتصال في المؤسسات الجزائرية، وبالإعتماد على ما تم تقديمه من خلال هذا الفصل نخلص إلى حصر فعالية الإتصال في عدة أبعاد أساسية وهي كل من فعالية المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، رجع الصدى والمناخ الذي تتم فيه العملية الإتصالية، فبالنسبة لبعد فعالية المرسل سيتم قياسه بالإعتماد على مؤشرات تحديد الهدف من الإتصال،

الفصل الثالث: اتصال المؤسسة: مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته

وإمتلاك أو الحصول على المعرفة والمعلومات اللازمة للدخول في أي عملية إتصالية، إلى جانب حسن إختيار الوقت المناسب للإتصال، فيما سيتم التقصي عن فعالية الرسالة من خلال القدرة على بناء رسائل إتصالية وفقا لخلفية المستقبل مع إستخدام لغة وألفاظ بسيطة وواضحة، كما سيتم قياس بعد فعالية الوسيلة من خلال مؤشر القدرة على إختيار الوسيلة المناسبة تبعا لموضوع ومستقبل الرسالة الإتصالية ومدى الإعتماد على تنويع وتعدد الوسائل الإتصالية في العملية الواحدة، وتبعاً لما جاء في هذا الفصل فسيتم قياس بعد فعالية المستقبل من خلال مؤشرات إمتلاك المهارات اللازمة لفهم الرسائل الإتصالية ومدى وجود إستعداد لدى المستقبل لفهم وتقبل رسائل الآخرين، ومن ثمة الإستعداد لتحقيق تفاهم مشترك معهم، كما سيتم مراعاة في هذا البعد أيضا الوقت المناسب لوصول الرسائل الإتصالية، إلى جانب التقصي عن فعالية رجوع الصدى أو التغذية العكسية بالإعتماد على المؤشرات التي توضح عملية متابعة الإتصال من خلال الإستفسار عن مدى فهم الرسائل الإتصالية والإستعداد لتقديم رسائل مكملة وموضحة أو القيام بطلبها من قبل الآخرين في حالة عدم فهم رسائلهم .

الباب الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تمهيد

1- البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر

2- مشاريع تعميم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات

3- مشروع الجزائر الإلكترونية

4- نماذج قطاعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

خلاصة

تمهيد:

يعد التعرف على البيئة التي يجري فيها البحث وتحديد طبيعتها ومقوماتها أمرا أساسيا لنجاح البحث، ونظرا لقيمة موضوع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها التي يفترض أن لا تتوقف عند مؤسسة بعينها ولا يمكن إقتصار إستغلال مخرجاتها وحتى إنعكاساتها على قطاع محدد وإنما واقع الأمر يجعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية موضوع ينبغي أن يتسم بالشمولية، لذلك يأتي هذا الفصل للتعرف على البيئة الحقيقية التي يجري فيها البحث عن إنعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، وقبل الإنتقال إلى تقصي ذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر بصفقتها حالة للدراسة، نرى أنه من اللازم التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال التطرق لمجهودات الدولة الجزائرية في هذا الخصوص وإستعراض بعض ما أنجز لتحقيق هذا الغرض، ولذلك سيتم خلال هذا الفصل تقديم عرضا أوليا عن البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر مع تقديم مؤشرات عن بعض الإنجازات لتعميم استخدام هذه التكنولوجيات على المستوى الوطني قبل أن ننتقل فيما بعد لعرض مشروع "الجزائر الإلكترونية" الذي تبنته الحكومة الجزائرية للإنتقال بالمؤسسات والمجتمع ككل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية ويكون ذلك من خلال تبيان المحاور الأساسية لهذا المشروع، قبل أن نقدم في نهاية هذا الفصل بعض المبادرات والنماذج القطاعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والهيئات الجزائرية على إختلاف طبيعتها ونوعية نشاطها.

1- البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر:

يمثل إمتلاك البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات والعمل على تطويرها وتقويتها إحدى الدعائم الأساسية التي تساعد الدول والمؤسسات على حد سواء في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ لا يمكن لأي دولة كانت أن تعمم استخدام وإستغلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية إذا كانت لا تمتلك بنى تحتية والأمر نفسه للمؤسسات المختلفة لاسيما إذا كانت هذه المؤسسات تتوجه إلى جمهور عام وواسع - مثل مؤسسة اتصالات الجزائر - لذلك فإن تقديم عرض عن مقومات البنى التحتية الخاصة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر أمر مهم وعليه سنستعرض فيما يأتي أهم هذه المقومات والمتمثلة أساسا في انتشار واستخدام الهاتف الثابت، الهاتف النقال وشبكة الإنترنت بالجزائر.

1-1- شبكة الهاتف الثابت في الجزائر:

لقد كان قطاع الاتصالات وإلى غاية سنة 2000 خاضعا لوصاية وزارة البريد والمواصلات، وقد بقي نشاط الاتصالات السلكية واللاسلكية مرتبطا بنشاط البريد منذ الحقبة الاستعمارية، ولم يتغير الأمر بعد الاستقلال حيث بقي قطاع البريد والمواصلات خاضعا لإحتكار الدولة، وقد أدى هذا الواقع إلى تراكم عدة مشاكل وزيادة العراقيل التي حدثت من تطور هذا القطاع وجعلته يعاني من نقص فادح في تقديم الخدمات وسوء التسيير الذي ميز الفترة التي سبقت إصدار قانون 03-2000 ويرجع هذا الضعف إلى مجموعة من الأسباب لعل أبرزها¹:

- نقص إمكانيات التوصيل بالشبكات المختلفة.
- غياب المحاسبة التحليلية والتخطيط الرشيد وإنتشار مركزية اتخاذ القرارات وتأثير كل ذلك على عملية التسيير.
- تفشي البيروقراطية وخاصة بالنسبة للإستفادة من خط هاتفي أو طلب إصلاحه في حالة التعطل.
- ضعف التنسيق مع القطاعات الأخرى وخاصة قطاع الأشغال العمومية.

¹ حياة بلعيد، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر ببيشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار أدرار وتيندوف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2015-2016 م، ص 174.

- كثرة الإنفاق والإعتماد الكلي على تمويل الدولة.

- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف.

وتؤكد الإحصائيات المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر أنه وإلى غاية نهاية تسعينيات القرن الماضي كانت الجزائر تعرف ضعفا واضحا في انتشار شبكة الهاتف حيث لم تكن تتجاوز نسبة انتشار الهاتف الثابت في كامل التراب الوطني 6% في مقابل 8% في دول المغرب العربي و40% في الدول المتقدمة، كما كان ما يزيد عن نصف البلديات غير موصولة بشبكة الهاتف الثابت¹.

وفي إطار السعي للتكيف مع التطورات التكنولوجية التي يعرفها العالم وخاصة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية تم إعادة النظر في السياسة المتبعة في قطاع البريد والمواصلات بالجزائر، حيث باشرت الدولة ومنذ سنة 1999 في إجراء إصلاحات في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات بإصدار قانون جديد ينظم القطاع في شهر أوت 2000.

وأهم ما تضمنه القانون 03-2000 الصادر بتاريخ 05 أوت 2000 هو إنهاء احتكار الدولة لقطاع البريد والمواصلات، وتكريس مبدأ الفصل بين التنظيم وتسيير واستغلال الشبكات، ووفقا لهذا المبدأ احتفظت الوزارة - التي تم إعادة تسميتها بوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال - بمهام تحديد الرؤيا المستقبلية لتطوير القطاع مع وضع السياسات والإستراتيجيات الكبرى لذلك، كما تم ووفقا لما جاء في القانون 03-2000 إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا تعرف بسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتي أوكلت لها مهمة مراقبة القطاع وضمان المنافسة النزيهة بين مختلف المتعاملين، كما تم إنشاء ووفقا لذات القانون متعاملين جديدين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلا في مؤسسة بريد الجزائر، والثاني يتكفل بنشاط الاتصالات متمثلا في مؤسسة اتصالات الجزائر²، وهي المؤسسة التي لا تزال تسيطر على سوق الهاتف الثابت

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ والإنجازات، متاح عبر الموقع الرسمي للمؤسسة على الرابط https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations ، تم الاطلاع يوم 2016/08/07 .

² مؤسسة اتصالات الجزائر، نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، الموقع الرسمي للمؤسسة عبر الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> ، تم الاطلاع يوم 2016-08-22.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

في الجزائر بشكل شبه تام رغم تأكيد القانون 2000-03 على حرية المنافسة وإنهاء إحتكار الدولة للقطاع.

منحت الدولة رخصة للشركة المسماة الرابطة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية "لكم" لإقامة وتشغيل شبكة عمومية للاتصالات وتقديم خدمات الهاتف الثابت في الجزائر سنة 2005¹ لكن مؤسسة "لكم" والتي تأسست من خلال تعاون الشركتين المصريتين: "المصرية للاتصالات" و"أوراسكوم تيليكوم" سرعان ما أعلنت إنسحابها من السوق ولم تستطع منافسة مؤسسة اتصالات الجزائر التي تمتلك شبكة منتشرة عبر كامل التراب الوطني منذ الاستقلال، ومنذ إعلان الرابطة الجزائرية للاتصالات إفلاسها وإنسحابها من سوق الهاتف الثابت في الجزائر بقيت مؤسسة اتصالات الجزائر هي المؤسسة المهيمنة والمتحكمة في هذا السوق.

هذا وقد إرتفع عدد المشتركين بحوالي الضعف بين سنتي 2000 و 2015 حيث وصل إلى 3.267.592 مشترك² بعد ما كان في نهاية سنة 2000 لا يتجاوز 1.761.000 مشترك³، مثل ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت والكثافة الهاتفية في الجزائر إلى غاية نهاية سنة 2015.

السنة	عدد المشتركين (مليون)	الكثافة الهاتفية (%)
2002	1,95	6,10
2003	2,08	6,90
2004	2,49	7,63
2005	2,57	7,81
2006	2,89	8,60
2007	3,11	9,10

¹ ARPT, rapport annuel 05, 2005, http://www.arpt.dz/publications/Rapport_Annuel/Rapport_Annuel_FR_2005.pdf, consulté le (09/08/2016), p47.

² ARPT, rapport annuel 2015, http://www.arpt.dz/publications/Rapport_Annuel/Rapport_Annuel_FR_2005.pdf, consulté le (09/08/2016), p3 7.

³ ARPT, rapport annuel 05, 2005, http://www.arpt.dz/publications/Rapport_Annuel/Rapport_Annuel_FR_2005.pdf, consulté le (09/08/2016), p29.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

9,00	3,70	2008
7,22	2,58	2009
8,10	2,92	2010
8,29	3,06	2011
8,50	3,23	2012
9,29	3,14	2013
7,80	3,10	2014
8,09	3,27	2015

Source: ARPT, rapport annuel 2015, op cit, p36.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن سوق الهاتف الثابت يعرف تذبذبا في عدد المشتركين ورغم الزيادة المعتبرة المسجلة بين سنتي 2000 و 2015 غير أن تطور عدد المشتركين من سنة إلى أخرى يبقى ضعيفا وفي بعض الحالات سلبيا من خلال تسجيل تراجع في عدد المشتركين، والأمر ذاته مع الكثافة الهاتفية التي حققت إرتفاعا طفيفا في نهاية سنة 2015 لتستقر عند 8.09% بعدما كانت قد وصلت في نهاية سنة 2014 7.85%¹ لكنها تبقى في العموم أعلى بقليل عن مستوى الكثافة الهاتفية في المنطقتين الإفريقية والعربية التي بلغت حسب الإتحاد الدولي للاتصالات في بداية سنة 2016 1.2% و 7.8% على التوالي، بينما تبقى الكثافة الهاتفية للهاتف الثابت في الجزائر بعيدة نوعا ما عن المعدل العالمي الذي بلغ في نهاية سنة 2015 14.3%² ويرجع هذا التذبذب وضعف عدد المشتركين إلى غياب المنافسة في سوق الهاتف الثابت من جهة، والإنتشار الواسع لخدمات الهاتف النقال وإطلاق خدمات الإنترنت فائقة السرعة عبر تكنولوجيا الجيل ثالث للهاتف النقال والجيل الرابع للهاتف الثابت.

¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر سنة 2015، متاح عبر الرابط http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Fixe_2015.pdf تم الإطلاع يوم 2016/08/09، ص 06.

² International Telecommunication Unit , ICT Facts and Figures 2016 ITU Statistics , on line http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2016/ITU_Key_2005-2016_ICT_data.xls, consult 10/08/2016.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

وتشير الإحصائيات المقدمة من قبل سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلى إرتفاع عدد الأسر الجزائرية المرتبطة بشبكة الهاتف الثابت حيث وصلت في نهاية سنة 2015 إلى 28.8%¹ من مجموع الأسر الجزائرية بينما كانت النسبة لا تتجاوز 1.654 % في سنة 2000²، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06) يوضح عدد الأسر الجزائرية الموصولة بشبكة الهاتف الثابت بين سنتي 2002 و2015.

السنة	عدد الخطوط الهاتفية	عدد الخطوط الهاتفية الخاصة	عدد الأسر	الكثافة الهاتفية للأسر الجزائرية
2002	1 950 000	1 560 000	5 000 000	31%
2003	2 079 464	1 663 571	5 100 000	33%
2004	2 486 720	1 989 376	5 300 000	38%
2005	2 572 000	2 057 600	5 400 000	38%
2006	2 841 297	2 273 038	5 600 000	41%
2007	3 068 409	2 454 728	5 900 000	42,0%
2008	3 069 140	2 657 992	6 218 200	42,7%
2009	2 576 165	2 037 807	6 327 273	32,2%
2010	2 922 731	2 338 184	7 408 163	31,6%
2011	3 059 336	2 447 469	8 200 000	29,85%
2012	3 289 363	2 631 490	9 000 000	29,24%
2013	3 138 914	2 692 264	6 530 614	41,23%
2014	3.098.787	2.669.241	6 665 614	40,04%
2015	3 267 592	2 832 238	6 800 614	41,65%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لسنة 2009 ص 42، 2012 ص 45 و2015 ص 37 الصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

¹ ARPT, rapport annuel 2015, op cit, p 37.

² ARPT, Rapport Annuel 2003, http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2003.pdf, consulté le (09/08/2016), p83.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يتطلب الاعتماد على شبكة الهاتف الثابت من أجل تعميم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وجود شبكة قوية وواسعة الانتشار، مع القضاء إلى أبعد حد على مختلف التعطلات، ولهذا فقد أطلقت الجزائر من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر مشروع تعميم الألياف البصرية عبر كافة مناطق الوطن وإستبدال الكوابل النحاسية القديمة بالألياف البصرية مع تغيير الأجهزة التكنولوجية التي كانت مستخدمة سابقا لتقديم خدمات الهاتف الثابت بأجهزة جديدة تعرف بتكنولوجيا الهاتف متعدد الخدمات (أمان) التي توفر خدمات إضافية إلى جانب خدمة الهاتف كنقل البيانات كبيرة الحجم والصور والفيديو، وبذلك فقد إرتفع طول شبكة الألياف البصرية في السنوات الأخيرة حيث بلغت في سنة 2015 66958 كم¹ بعد ما كانت لا تتعدى 7244 كم قبل سنة 2000²، كما أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ سنوات مشروع ربط المناطق التي يزيد عدد سكانها عن 1.000 ساكن بالألياف البصرية وهو المشروع الذي إعتبره الإتحاد الدولي للإتصالات من أهم المشاريع في الدول النامية لتطوير البنية التحتية للإتصالات وحصلت من خلاله مؤسسة اتصالات الجزائر في ماي 2016 على جوائز القمة العالمية للإتصالات ومجتمع المعلومات، وقد شمل هذا المشروع في بدايته 1.300 منطقة لربطها بشبكة الألياف البصرية قبل أن يتقرر تعميمه على كافة البلديات على المستوى الوطني³، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): يوضح تطور شبكة الألياف البصرية والبلديات الموصولة بها خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2015.

السنة	طول الألياف البصرية (كم)	عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية
2012	46 231	1 000
2013	50 800	1 081

¹ وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، متاح عبر الموقع الرسمي الرسمي للوزارة على الرابط: مؤشرات-تكنولوجيات-الإعلام-والاتصال-مجتمع-المعلومات <https://www.mptic.dz/ar/content> تم الإطلاع يوم 2016/08/09.

² مؤسسة اتصالات الجزائر، إتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ والإنجازات، مرجع سابق.

³ مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر تتسلم بجنييف جائزة "مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2016" للاتحاد الدولي للاتصالات، متاح عبر الموقع الرسمي للمؤسسة على الرابط: https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=comm_detail&ref=123 ، تم الإطلاع يوم 2016/08/20.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1 229	61 556	2014
1 296	66 958	2015 (السداسي الأول)

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

1-2- الهاتف النقال:

عرفت الجزائر إنتشارا سريعا لخدمات الهاتف النقال فبعد سن قانون 2000-03 الذي فتح مجال الاتصالات اللاسلكية للمنافسة منحت الدولة 3 رخص لإقامة وإستغلال وتسويق خدمات الهاتف النقال عبر شبكة الاتصالات اللاسلكية، ومنذ شهر جوان 2001 حين منحت أول رخصة للشركة المصرية للاتصالات والتي دخلت للسوق الجزائرية تحت إسم "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" وعدد مستخدمي الهاتف النقال في تزايد مستمر إذ بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال في نهاية سنة 2015 43.227.643 مشترك¹، والأمر ذاته مع نسبة الكثافة الهاتفية حيث يتبين لنا من خلال الإحصائيات المقدمة من قبل سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الإرتفاع المستمر في الكثافة الهاتفية للهاتف النقال سنة بعد أخرى حيث وصلت في سنة 2015 إلى 107% بعدما كانت لا تتعدى 0.3% في سنة 2001²، ولذلك تعتبر الجزائر من بين الدول التي تعرف نموا سريعا لإستخدام الهاتف النقال، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (08) يوضح تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال والكثافة الهاتفية خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية 2015.

السنة	عدد المشتركين	الكثافة الهاتفية (%)
1998	18 000	0,06
1999	72 000	0,24
2000	86 000	0,28
2001	100 000	0,32
2002	450 244	1,5

¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد السوق الهاتفية النقال في الجزائر سنة 2015، متاح عبر الرابط http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf، تم الإطلاع يوم 2016/08/09، ص 02.

² ARPT, Rapport Annuel 2015, op cit, p 35.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

4,67	1 446 927	2003
15,26	4 882 414	2004
41,52	13 661 355	2005
63,60	20 997 954	2006
81,50	27 562 721	2007
79,04	27 031 472	2008
91,68	32 729 824	2009
90,30	32 780 165	2010
96,52	35 615 926	2011
99,28	37 527 703	2012
102,04	39 630 347	2013
109,62	43 298 174	2014
107,00	43 227 643	2015

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لسنة 2009، ص ص 48-49 2012 ص 49 و 2015 ص 40 الصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

إن أهم ما يمكن ملاحظته هو بلوغ الكثافة الهاتفية للهاتف النقال أعلى قيمة لها في الجزائر في نهاية سنة 2014 حيث وصلت إلى 109.39% قبل أن تسجل تراجعاً طفيفاً في سنة 2015 بـ 2.39% لتستقر عند 107% وقد جاء هذا الإرتفاع في عدد المشتركين والكثافة الهاتفية سنة 2014 بسبب بداية إنتشار خدمات الهاتف النقال عبر تكنولوجيا الجيل الثالث حيث منحت الجزائر ترخيصاً للمتعاملين الثالث لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال عبر تكنولوجيا الجيل الثالث، وهو ما دفع بعدد كبير من الجزائريين إلى الإتجاه إلى استخدام هذه الخدمة، كما تبرز الإحصائيات الصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية أن إقبال الجزائريين على استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال عبر الجيل الثالث قد تواصلت بنفس الوتيرة في سنة 2015 حيث إنتقل عدد كبير من المشتركين من تكنولوجيا (GSM) إلى تكنولوجيا الجيل الثالث (3G) وهو ما أدى إلى رفع الكثافة الهاتفية عبر تكنولوجيا الجيل الثالث مقابل تراجعها عبر تكنولوجيا (GSM).

الجدول رقم (09) يوضح تقسيم المشتركين في الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا

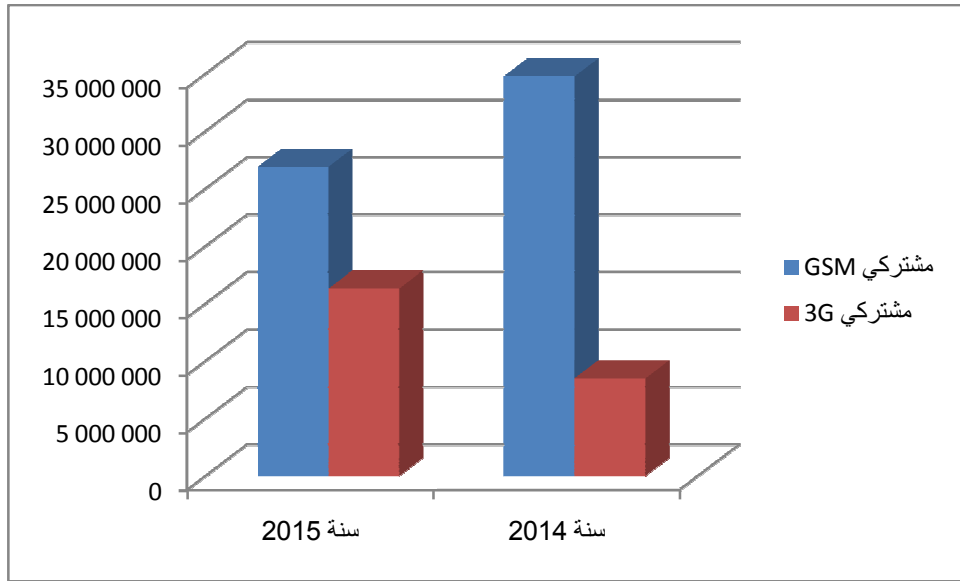
سنة 2015	سنة 2014	نوع التكنولوجيا
26 908 616	34 789 121	مشتركي GSM
16 319 027	8 509 053	مشتركي 3G

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد الهاتف النقال لسنة 2015، متاح عبر الرابط :

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf ص ص 4-5.

ويمكننا توضيح النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (15) يوضح تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال في الجزائر تبعا لنوع التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه.

تبرز لنا هذه الأرقام مدى إنتشار الهاتف النقال ما يجعل منه مرتكزا مناسباً لتعميم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة شريطة إتجاه المؤسسات الجزائرية إلى تقديم خدماتها عبر الهاتف النقال من خلال توفير تطبيقات خاصة تلبى إحتياجات المستخدمين وأخذها بعين الإعتبار، لاسيما في ظل دخول تكنولوجيا الجيل الرابع للهاتف النقال للخدمة فعليا في سنة 2016 حيث منحت الحكومة الجزائرية 3 رخص في شهر ماي من سنة 2016

للمتعاملين الثلاثة في خدمات الهاتف النقال بالجزائر قصد إقامة وإستغلال شبكات الهاتف النقال عبر تكنولوجيا الجيل الرابع.

1-3- شبكة الإنترنت:

سعت الجزائر للاستفادة من التطور التكنولوجي الحاصل في مجال المعلوماتية، فعملت على الارتباط بالشبكة الدولية للمعلومات من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) وكان ذلك في سنة 1993 بواسطة خط هاتفي متخصص، في إطار اتفاقية تعاونها مع منظمة اليونيسكو التي عملت على إقامة مشروع (rinaf) وهو مشروع يهدف إلى إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا، وتمثل الجزائر فيه المركز أو النقطة المحورية في شمال إفريقيا¹. و"أقامت الجزائر الربط الكامل بالانترنت مباشرة من إيطاليا عبر البحر في شهر مارس من عام 1994 بخط تقدر سرعته ب9.600 حرف ثنائي في الثانية. وبطبيعة الحال فإن استخدام الانترنت كان مقتصرًا آنذاك على المختصين والباحثين في الإعلام الآلي من خلال منافذ خاصة، وفي عام 1995 تم توسيع رقعة الاستخدام لمختلف الباحثين وذلك بغية تعميم تدريجي لانتشار الانترنت، فارتفعت سرعة الخط من 9.600 pts إلى 256.000 pts واستمر الرفع من قدرات الخط بسبب اتساع عدد الأفراد والمؤسسات الراغبين في الاستفادة من خدمات الانترنت"²، وفي ذات السنة فتحت أول مصلحة للاشتراك للأشخاص المعنويين³.

وفي سنة 1998 تم ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي (MAA) وذلك بموجب اتفاق بين مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني والهيئة الأمريكية وهو ما سمح بتشغيل محطة اتصال جديدة عبر الأقمار الصناعية (NET SAT) ونظرا لزيادة عدد المشتركين في شبكة الانترنت عمد مسؤولو المركز إلى تطوير قدرات هذا الربط لتبلغ طاقته 2 ميجا بايت في الثانية سنة 1999، وبفضل هذا الخط تم ربط كل من ورقلة، تلمسان،

¹ مليكة هارون، الإتصال في أوساط الشباب في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال : دراسة ميدانية تحليلية لعينة من شباب ولاية تيبازة ، (رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال) ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2004-2005 ، ص 225.

² يسين قرناني، استخدامات الطلبة الجامعيين لشبكة الانترنت: دراسة ميدانية بجامعة سطيف ويسكرة نموذجا، رسالة ماجستير في الدعوة والإعلام، جامعة باتنة، 2010 ، ص 100.

³ مليكة هارون، مرجع سابق، ص ص 225-226.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

وهران، عنابة، ثم باتنة وقسنطينة، وذلك بهدف توسيع انتشار خدمات الانترنت على المستوى الوطني وبغية السماح لأكثر عدد من المستعملين للاتصال بالشبكة.

قد واجهت الانترنت في بداياتها في الجزائر مجموعة من العراقيل التي عطلت التطور السريع لها، وتمثلت هذه العراقيل خاصة في العراقيل التقنية بسبب قدرة الربط الضعيفة والتي جعلت عدد المشتركين في شبكة الانترنت محتشما، وعراقيل قانونية تمثلت خاصة في الفراغ القانوني الذي ميز تلك الفترة بسبب غياب النصوص التشريعية المنظمة لقطاع الإعلام والاتصال والتكنولوجيات الحديثة، وقد كرس هذا الفراغ القانوني إفراد مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) بتوفير وتقديم خدمات الانترنت على المستوى الوطني، وقد استمر هذا الإفراد إلى غاية عام 1999 حيث ظهر مزودون جدد بخدمات الانترنت في الجزائر وذلك عقب إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257 الصادر بـ 25-08-1998 المحدد لشروط إنشاء واستغلال خدمات الانترنت في الجزائر¹. وهو المرسوم الذي سمح بانتشار هذه الوسيلة الجديدة في أوساط الجزائريين بالإضافة إلى عدم احتكارها من قبل القطاع العمومي وفتحها للقطاع الخاص²، ومن أشهر المزودين الخواص لخدمات الانترنت في الجزائر نذكر كل من مؤسسة الجزائر jecos، algerie com، وفوب الجزائر، ووصال الجزائر ومزود الجزائر..

وقصد تحسين عملية الربط بالإنترنت، تم العمل على الرفع من قدرات الربط بالشبكات الدولية من خلال تنويع مصادر الربط بين روابط تحت مائية، أرضية وفضائية، فزيادة على الصلات تحت المائية التي تملكها الجزائر من خلال الخطين الربطيين بين الجزائر العاصمة وبالما عن طريق صلة (ALPAL2) والصلة الرابطة بين عنابة ومارسيليا (SMW4) من جهة وتستعمل الجزائر من جهة ثانية صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها المباشرة لتصل إلى باقي العالم، ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة تحت المائية الثالثة بين وهران وفالينسيا³.

¹ حسبية قيدوم، الانترنت وإستعمالاتها في الجزائر : دراسة وصفية في عادات وأنماط وإشباعات الإستعمال بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2001-2002 م، ص ص 46-47.

² مليكة هارون، مرجع سابق، ص 226.

³ مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ والإنجازات، مرجع سابق.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تشير الإحصائيات إلى أن النطاق الترددي الدولي والذي كان محدودا برابطين من 34(MBPS) قد عرف تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى (GBPS) 5 في سنة 2005 ثم 10.8 (GBPS) في سنة 2007 ثم 48 (GBPS) في 2010¹، وتواصل هذا الإرتفاع خلال السنوات الأخيرة إلى أن وصل في السداسي الأول من سنة 2015 ل357 (GBPS) كما تبينه الإحصائيات المقدمة من قبل وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال²، وقد جاءت هذه الزيادة من خلال التنوع على مستوى الرابط الدولي (ALPAL2) و(SMW4) والمزودين الدوليين للإنترنت (France Télécom (Télécom Italie) وغيرها.

الجدول رقم (10) يوضح النطاق الترددي الدولي للإنترنت الخاص بالجزائر خلال السنوات الممتدة من 2012 إلى 2015

السنة	عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)
2012	104 448
2013	166 000
2014	278 000
2015 (السداسي الأول)	357 000

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

سمح هذا التطور في حجم النطاق الترددي الدولي للإنترنت بتزايد عدد مستخدمي الإنترنت إذ إرتفع عدد المنازل الموصولة بالإنترنت من 1% في سنة 2005³ إلى 19.65% في سنة 2013 ثم إلى 24% في سنة 2014 ووصل في سنة 2015

¹ المرجع نفسه.

² وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

³ مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ والإنجازات، مرجع سابق.

إلى 28% وهو ما يعني أن 28 من أصل كل 100 منزل في الجزائر موصول بشبكة الإنترنت¹، وهذه الأرقام تبرز لنا الضعف الذي لا يزال يميز إرتباط الأسر الجزائرية بشبكة الإنترنت، فرغم أن الأرقام المقدمة أعلاه تبين لنا أن الجزائر قد تجاوزت المعدل الإفريقي والذي بلغ في بداية سنة 2016 25.8% كما تبينه إحصائيات الإتحاد الدولي للإتصالات، لكن نفس الإحصائيات الصادرة عن الإتحاد الدولي للإتصالات تبين لنا أن الجزائر لا تزال بعيدة عن المعدل العالمي لربط الأسر بشبكة الإنترنت والذي بلغ في نهاية سنة 2015 49% بل وأن الجزائر لم تصل حتى معدل الدول النامية والذي قدره الإتحاد الدولي للإتصالات في نهاية سنة 2015 ب 37% كما تبين نفس الإحصائيات أن الجزائر لا تزال بعيدة عن المعدل المسجل على مستوى الدول العربية في ربط المنازل بشبكة الانترنت والذي بلغ في بداية سنة 2016 41.1%².

ومن جهة أخرى فإن إجمالي عدد المشتركين في الإنترنت بالجزائر بدأ في الإرتفاع خلال السنوات العشر الأخيرة إذ إنتقل عددهم من 178.707 مشترك في نهاية سنة 2007 إلى 118.8201 في مارس 2013³ وفي نهاية ذات السنة بلغ عدد المشتركين 1.591.439 مشترك بما في ذلك مشركي الإنترنت عبر تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال والذين بلغ عددهم لوحدهم 308.019 مشترك⁴، ثم إرتفع العدد الإجمالي لمشركي الإنترنت في الجزائر إلى 1.110.938 مشترك في نهاية سنة 2014 من بينهم 8.509.053 مشترك عبر تكنولوجيا الجيل الثالث، أما في نهاية سنة 2015 فقد بلغت الحاضرة الإجمالية لعدد مشركي الإنترنت بالجزائر 18.583.427 مشترك من بينهم 16.319.027 مشترك عبر تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال لوحدها⁵.

¹ وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

² International Télécommunication Unit , op cit.

³ مؤسسة اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ والإنجازات، مرجع سابق.

⁴ وزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

⁵ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الإنترنت في الجزائر سنة 2015، متاح عبر الرابط

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Internet_2015.pdf ، تم الإطلاع يوم 2016/08/10، ص 03.

الجدول رقم (11) يوضح تطور الحاضرة الإجمالية لمشاركي الإنترنت في الجزائر تبعا لنوع التكنولوجيا

السنة	2013	2014	2015
مشاركي ADSL	1 283 241	1 518 629	1 838 492
الجيل الرابع للهاتف الثابت 4G LTE	-	80 693	423 280
ويماكس WIMAX	179	2 021	2008
VSAT	-	542	620
Gمشاركي الجيل الثالث 3	308019	8 509 053	16 319 027
المجموع (باستثناء مشاركي الجيل الثالث 3G)	1283420	1 599 538	2 264 400
المجموع	1 591 439	10 110 938	18 583 427
كثافة الانترنت	%19,65	%25.60	%46

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأرقام المقدمة من قبل وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

ما يمكن ملاحظته على الأرقام التي تضمنها الجدول أعلاه هو الإزدياد الكبير في عدد مشاركي الإنترنت خلال سنتي 2014 و 2015 مقارنة بالسنوات السابقة ويرجع ذلك أساسا إلى إدخال تكنولوجيات جديدة لتقديم الإنترنت في الجزائر إذ تم إطلاق الإنترنت عبر تكنولوجيا الجيل الثالث عبر الهاتف النقال والإنترنت فائقة السرعة عبر تكنولوجيا الجيل الرابع للهاتف الثابت التي أطلقت في شهر ماي من سنة 2014، وهو ما أدى إلى الإرتفاع المسجل في الحاضرة الإجمالية لعدد مشاركي الإنترنت في الجزائر وانعكس ذلك مباشرة على مستوى كثافة الإنترنت في الجزائر التي إنتقلت من 25.60% في نهاية سنة 2014 إلى 46% في نهاية سنة 2015¹، وقد أدت هذه الزيادة السريعة إلى تجاوز كثافة الإنترنت بالجزائر المعدل العالمي بقليل، حيث توضح الإحصائيات المقدمة من قبل الإتحاد الدولي للاتصالات أن هذه النسبة بلغت في نهاية سنة 2015 43.8% على المستوى العالمي، كما تبين ذات الإحصائيات أن الجزائر قد تجاوزت النسبة المسجلة في الدول النامية والتي بلغت

¹ المرجع نفسه، ص 04.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

في نهاية سنة 2015 36.7% والأمـر ذاته مع المعدل الإفريقي والعربي حيث أوضح الإتحاد الدولي للاتصالات أن كثافة الإنترنت على المستوى الإفريقي في بداية سنة 2016 قد بلغت 25.1% كما بلغت كثافة الإنترنت على المستوى العربي في بداية سنة 2016 41.6%¹ لكن وعلى الرغم من الانتشار السريع للإنترنت في الجزائر كما تبين لنا من خلال الإحصائيات المعروضة سابقا، غير أن حجم تدفق الإنترنت المستخدم من قبل الجزائريين يبقى ضعيفا حيث تشير الإحصائيات الصادرة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أن أكثر من 50% من مستخدمي الإنترنت عبر تكنولوجيا (ADSL) في الجزائر لديهم حجم تدفق ب1 (MBPS) فقط هذا على الرغم من توفر فرص الربط بالإنترنت عبر تكنولوجيا (ADSL) إلى غاية 20 (MBPS) للخواص و24 (MBPS) للمهنيين.

الجدول رقم (12) يوضح تطور مستخدمي الإنترنت تبعا لحجم التدفق في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى 2015.

السنة	2012	2013	2014	2015 (الأساسي الأول)
128 كيلوبايت	15 001	7 497	2 608	1 715
256 كيلوبايت	252 303	158 181	48 599	90 622
512 كيلوبايت	495 289	589 042	92 843	66 064
01 ميغابايت	381 180	511 386	832 535	912 817
20 ميغابايت	9 473	13 997	523 547	612 821
2.3 ميغابايت	807	1 003	1 617	1 673
30 ميغابايت	5	11	-	-
40 ميغابايت	483	1 465	10 631	16 408
70 ميغابايت	8	10	1	1
80 ميغابايت	185	602	6 050	7 335
20 ميغابايت	5	28	195	39
24 ميغابايت	2	1	2	-
المجموع	1 154 748	1 283 241	1 518 629	1 709 496

¹ International Télécommunication Unit, op cit.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

إلى جانب الضعف المسجل في حجم تدفق الإنترنت بالجزائر كما تبين لنا من خلال الجدول السابق، فإن الإحصائيات الصادرة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبرز لنا كذلك ضعف الاعتماد على شبكة الإنترنت من قبل المؤسسات والهيئات الجزائرية كوسيلة للتواصل والتفاعل مع جمهور المستخدمين الذي هو في تزايد مستمر، والجدول التالي يبين لنا مدى استغلال المؤسسات الجزائرية لشبكة الإنترنت خلال سنة 2015.

الجدول رقم (13) يوضح إستغلال المؤسسات الجزائرية لشبكة الإنترنت.

المؤشرات	2015
عدد مواقع الانترنت (.dz)	7 148
عدد المواقع المؤسساتية (الوزارات والهيئات التابعة)	587
عدد الاستثمارات المتوفرة	265
عدد الإجراءات المتوفرة على الانترنت	29

المصدر: وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

إن الجدول السابق يبرز لنا وبوضوح الضعف المسجل في استغلال شبكة الإنترنت من قبل المؤسسات الجزائرية، فرغم بلوغ عدد المستخدمين 18.509.053 مستخدم في نهاية سنة 2015 غير أن تواجد المؤسسات الجزائرية على شبكة الإنترنت يبقى ضعيفا إذ لم يتعد عدد المواقع الإلكترونية ذات النطاق (.dz) 7148 موقع، ويبقى عدد المؤسسات الرسمية من وزارات وهيئات عمومية ضئيلا للغاية ولم يتجاوز 587 هيئة، كما يبقى استغلال شبكة الإنترنت من قبل المؤسسات الجزائرية بشكل تفاعلي ضعيفا للغاية إذ توجد 265 استثمارا عبر الخط فقط أما عدد الإجراءات المتاحة عبر النت مباشرة فلم يتعدى 29 إجراء وهو ما يشير إلى الغياب شبه التام لثقافة استخدام الإنترنت من قبل المؤسسات الجزائرية قصد إيجاد علاقة تفاعلية حقيقية تقوم على تقديم الخدمات مباشرة عبر النت، وهذا ما يوضح لنا أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يزال يسير ببطء رغم وجود فرص لتحقيق ذلك.

2- مشاريع تعميم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات:

يمثل تعميم استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات مرتكزا أساسيا للانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ولهذا قامت الجزائر بعدة محاولات لإيجاد بيئة تكنولوجية مواتية لإستخدام مختلف تطبيقات وأدوات الإدارة الإلكترونية من قبل عامة المواطنين، ورغم البطء المسجل في مثل هذه المشاريع وقلتها غير أن النظر في البرامج الموضوعة لهذا الغرض يبرز الرغبة الأولية لدى الدولة للانتقال لبيئة الإدارة الإلكترونية، وإن كان تطبيق هذه البرامج على أرض الواقع يسير ببطء في الغالب، وسنستعرض فيما يلي أهم البرامج التي أطلقتها الجزائر لتعميم استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

2-1- برنامج أسرتيك حاسوب لكل أسرة:

لقد كان انتشار استخدام الحواسيب في الوسط الأسري بطيئا ومحتشما قبل عدة سنوات بسبب الضعف الدخل الفردي من جهة وارتفاع أسعار الحواسيب والإشتراك في خدمات الإنترنت من جهة ثانية، لذلك وقصد نشر ثقافة الحواسيب وتعميم استخدامها على المستوى الوطني أطلقت الجزائر في سنة 2005 برنامجا لتزويد الأسر الجزائرية بحاسوب وإشتراك إنترنت، وقد هدف المشروع الذي أطلق رسميا في 22-10-2005 تحت إسم "أسرتيك" لتزويد 6 ملايين أسرة جزائرية بحاسوب موصول بالربط السريع للإنترنت عن طريق التمويل البنكي، غير أن مشروع حاسوب لكل أسرة لم يحقق النجاح المرجو منه بسبب مجموعة من العراقيل التي حالت دون تحقيقه، لذلك قامت الحكومة الجزائرية في سنة 2009 وفي إطار مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 بإعادة إطلاق مشروع "أسرتيك" من جديد تحت إسم "أسرتيك 2" مع تخفيض أسعار الحواسيب إلى 10000 دج إلى جانب تخفيض أسعار الإشتراك في الإنترنت بنسبة 50% والذي قامت به الحكومة الجزائرية في سنة 2008، لكن ورغم هذه المحاولات فإن مشروع أسرتيك 1 و"أسرتيك 2" لم يحققا الأهداف المرجوة ولم يجسدا بشكل فعلي على أرض الواقع.

2-2- الحضائر التكنولوجية:

يمثل إنشاء الحضائر التكنولوجية إحدى المشاريع التي أطلقت قصد تعزيز الصناعة والبحث والإبتكار في قطاع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وزيادة مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني وترقية إنتشار التكنولوجيات بصفة عامة في أوساط المجتمع الجزائري، لذلك أوجدت الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحضائر التكنولوجية التي أوكلت لها مهام تشجيع إقامة وتطوير الحضائر التكنولوجية مع القيام بالإشراف عليها وتسييرها.

وفي هذا السياق تم إطلاق مشروع الحضيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله والتي وضع حجر الأساس لها في شهر مارس 2004 وخصص لهذا المشروع غلاف مالي يقدر بـ 22 مليار دج من مخطط الإنعاش الإقتصادي وهو مبلغ متواضع بالنظر لأهمية وحجم المشروع الذي يهدف إلى خلق بنية تحتية تقوي صناعة الاقتصاد الجديد القائم على التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال¹، وقد ساهم في مشروع الحضيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله الذي خطط له ليكون مشروع قطب تقني واقتصادي مستقبلي أطراف محلية وأخرى دولية حيث هناك شراكة جزائرية مع الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، فرنسا، كوريا الجنوبية...، وهو المشروع الذي خطط له ليشتغل على معهد عالي للاتصالات، مدرسة للناخبين، وكالة إنترنت ووكالة اتصالات، إضافة لمكاتب الحاضنات للمؤسسات التكنولوجية المتقدمة².

وتسعى الجزائر من وراء إقامة الحضائر التكنولوجية والتي تخطط لتعميمها عبر عدة مناطق من الوطن لبلوغ مجموعة من الأهداف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية بغرض إيجاد بيئة مواتية لإقامة اقتصاد مبني على إستغلال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، ويمكن تلخيص أهم الأهداف المسطرة من وراء إقامة الحضائر التكنولوجية في النقاط التالية³:

¹ نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2012-2013 م، ص 99.

² سارة حسناء بكارة، تسيير الجماعات المحلية في الجزائر في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال دراسة حالة بلدية معسكر، مذكرة ماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012 م، ص 131.

³ وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، الحضائر التكنولوجية، متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة على الرابط <https://www.mptic.dz/fr/content/parcs-technologiques> تم الإطلاع يوم 2016/08/10

- توفير البنى التحتية لمرافق الإستقبال مع جميع الخدمات المرتبطة لجعلها أماكن مميزة لإحتضان وتمركز شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تعزيز الإبتكار وروح المبادرة بفضل الحاضنات التكنولوجية.
- جذب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية وتسهيل نقل التكنولوجيا.
- تقديم الدعم وخدمات عالية الجودة لمؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصد تطوير قدراتها على الإبتكار والتنافس على المستوى الإقليمي والعالمي.
- توسيع فرص العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- وقف هجرة الأدمغة وتسهيل إنشاء الشركات ذات الطابع التكنولوجي في الجزائر.

2-3- الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري:

عملت الجزائر لتحسين إستغلالها للتكنولوجيا الفضائية وتوظيفها في مجال الاتصالات فتم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية في جانفي 2002 م، وفي نوفمبر من ذات السنة تم إطلاق القمر الصناعي (ALSAT1) كأول قمر صناعي جزائري، ومع نهاية سنة 2008 تم إطلاق القمر الصناعي الثاني (ALSAT 2) ثم أتبع ب (ALSAT3) وهو ما يعتبر مساهمة وطنية في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير من قبل الوكالة الفضائية الجزائرية، خاصة بعد أن ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيا الفضائية بأرزو¹.

2-4- إتفاقيات أوراكل مع سوناتراك والبريد:

تم توقيع إتفاقيتين من طرف مجموعة الأمريكية (oracle) وهي أحد الرواد العاملين في البرمجيات الموجهة للمؤسسات، وكانت الإتفاقية الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر وهذا لخلق (oracle university) وتتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات في 12 مؤسسة للتعليم العالي، حيث تلتزم مؤسسة أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي، أما الإتفاقية الثانية الموقعة مع المركز التابع لمؤسسة سوناتراك الذي أعتبر كشريك

¹ سارة حسناء بكارة، مرجع سابق، ص 130.

وهذا لأول مرة في إفريقيا ومنحت له شهادة مطابقة بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من أوراكل في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات، أدوات التصميم، تطوير وتطبيق الحلول المبتكرة للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات¹...

3- مشروع الجزائر الإلكترونية:

لقد تأخرت الدولة الجزائرية في وضع إستراتيجية وطنية لتعميم استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات والإدارات العمومية والخاصة والمجتمع ككل، وبقي التفكير في الانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية منحصرا في وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال إلى غاية سنة 2008 تقريبا حين بدأ التخطيط الفعلي لإقامة إستراتيجية متماسكة وقوية للتحويل إلى بيئة التعاملات الإلكترونية، وتجسد ذلك من خلال مشروع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009-2013.

وقد صدرت الوثيقة التي تضمنت مشروع الجزائر الإلكترونية في ديسمبر 2008 وهي الوثيقة التي تمثل حسب ما ورد فيها أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر²، ويهدف هذا المشروع الذي تم الاعتماد في بنائه على النموذج الكندي والكوري الجنوبي³، إلى النهوض بالإقتصاد الوطني وتحسين مكانة المواطن من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطوير ودعم المؤسسات الإدارية والاقتصادية وتحسين مستوى معيشة المواطنين عن طريق استخدامهم لتكنولوجيات المعلومات والاتصال⁴.

3-1- محاور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية:

وتم صياغة إستراتيجية الجزائر الإلكترونية في 13 محورا رئيسيا قصد تحقيق إنتقال فعلي إلى الإقتصاد الرقمي ومجتمع المعرفة مع تحديد لكل محور منها الأهداف الرئيسية والخاصة التي ينبغي إنجازها إلى غاية سنة 2013، ويمكن عرض هذه المحاور من خلال الشكل التالي:

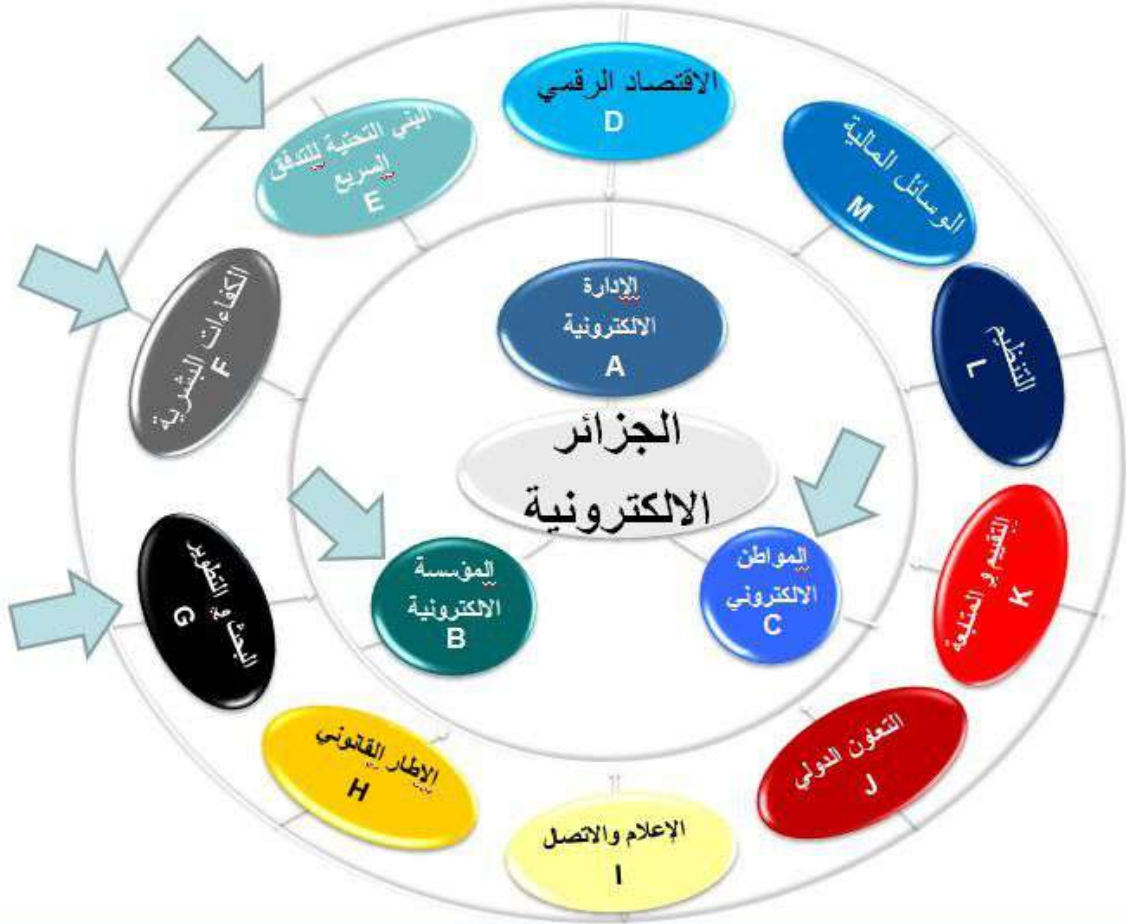
¹ المرجع نفسه، ص 131.

² خالد قاشي، منير لواج، حسبية جبلي، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 فجوة النظرية والتطبيق، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2013 م، ص 05.

³ محمد الطاهر قادري، عبد الكريم كافي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر - واقع وتحديات المحيط، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2013 م، ص 07.

⁴ خالد قاشي، منير لواج، حسبية جبلي، مرجع سابق، ص 06.

الشكل رقم 16: محاور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.



المصدر: رشيدة بوحدة، البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر : الوضعية والآفاق، محاضرة مقدمة في اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية 03 جوان 2010.

وأهم ما يمكن ملاحظته على الشكل السابق أن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية جاءت متضمنة تقريبا لكافة العناصر التي تسمح بتجسيدها على أرض الواقع، مع وجود تركيز أساسي على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في الإدارة الإلكترونية، المؤسسة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني، وباقي المحاور تسهم في تجسيد هذه الأبعاد الثلاثة الرئيسية لمشروع الجزائر الإلكترونية على أرض الواقع، وسنعمل فيما يلي على عرض المحاور 13 التي تضمنتها إستراتيجية الجزائر الإلكترونية مع إبراز الأهداف الخاصة بكل محور على حدا¹.

¹ علي حميدوش، محمد براج، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و14 ماي 2013 م، ص ص 05-10.

أ) تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية (الإدارة الإلكترونية): تسمح تكنولوجيات المعلومات والاتصال بإنشاء "فضاء اتصال مستقل عن التوقيع المادي" ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، ولذلك تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية، وهي تخص بالأساس الجوانب التالية:

- إكمال البنى الأساسية المعلوماتية.
- وضع نظم معلوماتية مندمجة.
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
- تنمية الكفاءات البشرية.
- تطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال والإدارات الأخرى.

ب) تسريع استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في المؤسسات (المؤسسة الإلكترونية): تمثل وسائل التسيير والإدارة المطورة حول تكنولوجيات المعلومات والاتصال الضمان الوحيد لبقاء المؤسسات وإستمرارها، فبفضل الإنترنت أصبحت السوق عالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية، ولذلك فإستخدام مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها بالتالي من الاستفادة من الفرص التي تتيحها سوق أوسع وفائقة النشاط، كما أن ذلك يوفر مصادر دخل جديدة ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد بشكل عام على تحقيق فعالية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف.

ولهذا تم تحديد الهدف الأساسي لهذا المحور والمتمثل في إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال في القطاع الاقتصادي ودعم إمتلاك تكنولوجيات المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات، ويترتب عن ذلك الأهداف الخاصة الثلاثة التالية:

- دعم تملك تكنولوجيات المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.
- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف المؤسسات الاقتصادية.

ج) وضع الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات المعلومات والاتصال (المواطن الإلكتروني): ويتم إعداد المواطن

الإلكتروني من خلال تعميم النفاذ إلى الإنترنت فمن الضروري مواصلة عملية تعميم النفاذ إلى الإنترنت، إذ يجب أولاً توسيع هذا النفاذ من أجل السماح لكل مواطن بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية من خلال الإنترنت، ولذلك اعتبرت عملية تعميم النفاذ للإنترنت هدفاً رئيسياً يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة هي:

- إعادة بعث برنامج "أسرتيك" الذي يسعى لتوفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل بالإنترنت ذات التدفق السريع، مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع.

- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومقاهي الإنترنت والمنصات متعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة... لتشمل النفاذ إلى الإنترنت.

- توسيع الخدمة شاملة (service universel)

(د) دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاثة مكونات أساسية: البرمجيات، الخدمات والتجهيز، ويتمثل الهدف الرئيسي المسطر ضمن هذا المحور في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعات تكنولوجيات المعلومات والاتصال تطويراً مكثفاً في الجزائر، ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف خاصة وهي:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات الذي تم مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية".

- توفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المحتوى.

- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال نحو التصدير.

(هـ) تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: يتمثل الهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف خاصة:

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.

- تأمين الشبكات المحلية والوطنية.

- ترقية وتحسين نوعية خدمات الشبكات.
- التسيير الفعال لإسم النطاق (.dz) .
- (و) تطوير الكفاءات البشرية: يجب إرفاق تعزيز البنى التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإجراءات ملموسة في مجال تكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمان تملكها على جميع المستويات، ولذلك تم تحديد هدفين خاصين لهذا المحور وهما:
- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تلقين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الفئات الاجتماعية.
- (ز) تدعيم البحث - التطوير والإبتكار: يتطلب الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث، التطوير وعالم الاقتصاد، غير أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولهذا الغرض حدد الهدف الرئيسي لهذا المحور في تطوير المنتجات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق تعزيز نشاط "البحث - التطوير والإبتكار" ويتفرع هذا الهدف إلى الأهداف الخاصة التالية:
- التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تعبئة الكفاءات.
- تنظيم نقل التكنولوجيات والخبرات.
- (ح) تطوير الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي) الوطني: إن الترتيبات والتشريعات التي كانت قائمة لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشديد مجتمع المعلومات، وعليه لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، ولذلك فإن الهدف الأساسي لهذا المحور يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع على إقامة الإدارة الإلكترونية، وهو ما يتطلب تحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.
- (ط) الإعلام والاتصال: يلعب الإعلام والاتصال - كما هو معروف - دور هام ومنتامي في مجتمع المعلومات والاقتصاد المبني على المعرفة، فنقل وتبادل المعلومات يمثل الركيزة

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الأساسية للإقتصاد القائم على المعرفة، لذلك يهدف مشروع "الجزائر الإلكترونية" في هذا الإطار إلى التحسيس بدور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد ككل، ولبلوغ هذا الهدف الرئيسي تم وضع هدفين خاصين وهما:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصالي حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- إقامة نسيج جمعي محلي كإمتداد للمجهود الحكومي بغية نشر ثقافة التعامل مع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أوساط المجتمع الجزائري.
- (ي) تعزيز التعاون الدولي: لقد أصبح الإبتكار في الإقتصاد القائم على المعرفة مرتبطا بوجود مستوى عالي من التعاون والتكامل، إذ لم يعد بالإمكان النشاط الفردي قصد إمتلاك وإستغلال مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، لذلك يسعى مشروع "الجزائر الإلكترونية" في هذا الإطار إلى تملك التكنولوجيات والمهارات وتحسين صورة البلد خارجيا، ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين خاصين هما:
- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية ذات العلاقة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

- إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
- (ك) آليات التقييم والمتابعة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الإستراتيجي "الجزائر الإلكترونية 2013" من جهة ثانية، ويتشكل هذا الهدف الرئيسي من الهدفين الخاصين التاليين:
- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.

- إعداد قائمة مؤشرات ذات الصلة بإستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013".
- (ل) الإجراءات التنظيمية: يتطلب تنفيذ إستراتيجية تطوير مجتمع المعلومات دعما مؤسساتيا هاما يأخذ بعين الإعتبار الطابع المتعدد الأبعاد لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وفي إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي تم تشكيل لجنة وزارية تدعى "اللجنة الإلكترونية" برئاسة رئيس الحكومة (الوزير الأول بالتسمية الحالية) وتضم

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الوزراء المعنيين بهذا المجال، كما تم تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية.

وعليه فإن الهدف الرئيسي لهذا المحور يتمثل في وضع تنظيم مؤسساتي متناسق يتمحور حول ثلاث مستويات هي التوجيه، التنسيق بين القطاعات والتنفيذ، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم تحديد هدفين خاصين ينبغي تنفيذهما وهما:

- تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات المختلفة.

- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

(م) الموارد المالية: يستوجب تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد، لذا لا بد من إستغلال جميع مصادر التمويل المتاحة إستغلالا جيدا، ويتطلب الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحدد وفقا لذلك برنامج ميزانية "إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013" تبعا للمراحل التنفيذية للمشروع مع القيام بعرضه سنويا إلى غاية إستكماله مع تدقيقه بصفة شاملة.

ولتتج الحكومة الجزائرية في تطبيق إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" عملت على تحديد كل العمليات والإجراءات التي ينبغي لها القيام بها قصد التمكن من تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية والخاصة والمؤسسات المختلفة ومن قبل المواطنين أنفسهم، ولذلك فقد جاءت الوثيقة التي تضمنت مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" شاملة لما يزيد عن 1000 عملية محددة ومقسمة حسب محاور الإستراتيجية مع تحديد الوقت اللازم لتحقيق كل هدف من الأهداف المسطرة، وقد حظي المحور الأول والخاص بتسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية بالإهتمام الأكبر إذ بلغت عدد العمليات المبرمجة لهذا المحور 866 عملية، في حين قل الإهتمام بمحاور أخرى، فالمحور التاسع مثلا والمخصص للإعلام والاتصال اختصر في 5 عمليات مبرمجة فقط، وسيتم إستعراض الخطوات والعمليات التي برمجت إنجازها وفقا لكل محور من محاور إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" في الملحق الأول من هذه الدراسة*.

* أنظر الملحق رقم 01: منهجية تطبيق استراتيجية الجزائر الإلكترونية (العمليات المبرمجة): ص433.

3-2- تمديد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية إلى سنة 2018:

لقد قررت الحكومة الجزائرية تمديد أجال تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية التي كان من المفترض أن تكتمل سنة 2013 إلى غاية سنة 2018، وحسب ما تبينه التصريحات الرسمية الصادرة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال فإن نسبة تقدم أشغال مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" تجاوزت 55% في بداية سنة 2013 م، ولهذا أقرت الحكومة الجزائرية تمديد المشروع إلى غاية نهاية سنة 2018 مع الإتجاه إلى الإستعانة بشركات أمريكية لتعميم إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر¹.

ويمثل قرار الحكومة الجزائرية بتمديد مشروع "الجزائر الإلكترونية" لمدة خمس سنوات إضافية إقراراً ضمناً من قبل الحكومة نفسها بفشلها في تجسيد المشروع على أرض الواقع، فزيادة عن غياب الإرادة السياسية الحقيقية واجهت الحكومة الجزائرية عدة تحديات ولاسيما في إطار توفير البنية التحتية المناسبة لتطبيق إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013"، والحقيقة أن الحكومة الجزائرية لم تبادر بإجراءات فعلية لتجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية في موعده المحدد، حيث بقيت البنية القانونية والتشريعية غير مهيأة ولم يتم سن قوانين تتناسب ومتطلبات الإنتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية، فالقانون المحدد للقواعد العامة للتصديق والتوقيع الإلكتروني والذي يمثل مطلباً أساسياً للتحويل إلى بيئة المعاملات الإلكترونية لم يصدر إلا في سنة 2015، كما أن مبادرة الحكومة الجزائرية لتطوير فرص النفاذ إلى الإنترنت بقيت محدودة للغاية وذلك إلى غاية منتصف سنة 2013 حين تقرر فعليا في 18-07-2013 التحضير لإقامة شبكات عمومية للإتصالات عبر تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال²، ولم يحصل المتعاملين المشاركين في المزايدة التي فتحتها الحكومة الجزائرية على الرخص النهائية لإقامة وإستغلال شبكات عمومية للإتصالات عبر تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال إلى غاية شهر ديسمبر 2013، حيث إنطلق استخدام تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال بشكل فعلي يوم 03-12-2013³، وهذا بعد أن تأخر إستغلالها لسنوات.

¹ خالد قاشي، منير لواج، حسبية جيلي، مرجع سابق، ص 13.

* صدر القانون 04-15 المحدد للقواعد المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين بتاريخ 01-02-2015.

² ARPT, *Rapport Annuel 2013*, http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2013.pdf, consulté le (09/08/2016), p

25.

³ Ibid, p 26.

كما أن الإحصائيات تبرز الضعف الذي كان مسجل في إنتشار الإنترنت في أوساط الأسر الجزائرية إلى غاية نهاية سنة 2013، وبإستثناء عدد مشتركى الإنترنت عبر تكنولوجيا الجيل الثالث - والتي بدأت في التسويق في الشهر الأخير من سنة 2013 فقط - فإن عدد مشتركى الإنترنت في نهاية سنة 2013 لم يتجاوز 1283420 مشترك، وبلغت نسبة الأسر الجزائرية الموصولة بشبكة الإنترنت آن ذاك 19.65% فقط وهو ما يوضح الضعف المسجل في الولوج للإنترنت من قبل الجزائريين¹.

ويذهب بعض المختصين إلى القول أن مشروع "الجزائر الإلكترونية" قد إنطلق من نموذج نظري بعيد عن الواقع الجزائري إذ كان بالإمكان التركيز على عدد أقل من الخدمات العامة الضرورية بدلا من توزيع الجهود على عدد أكبر من الخدمات التي يمكن تأخيرها²، وحسب الخبراء فإن أهم ما كان وراء تعطيل إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" هو خوضها في العديد من التفاصيل التي تستلزم أكثر من خمس سنوات لتنفيذها، كما أن عدم مشاركة القطاعات الوزارية المختلفة بالتنسيق مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في تجسيد المشروع بإعتبار أن المشروع كان واسعا جدا وتضمن تفاصيل صغيرة تسببت في تعطيل تنفيذه، وحسبهم فإن مشروع بضخامة "الجزائر الإلكترونية" لا يجب أن يتم تسليمه إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لوحدها وإنما كافة القطاعات المعنية بالتنفيذ³.

إن ضعف البناء التكنولوجي والتقني كان له الأثر الواضح في تأخير تطبيق مشروع "الجزائر الإلكترونية" فرغم أن الجزائر كانت من بين أولى الدول الإفريقية في مجال استخدام الحاسب الآلي خلال فترة السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، وأول بلد عربي يستخدم أجهزة الحواسيب في الإدارة إلا أن التحديات والصعوبات الاقتصادية التي واجهتها الجزائر في السنوات الموالية أدت إلى تأخر الإستثمار في التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وضعف برامج التنمية، حيث أدت قلة الموارد المالية إلى تعطيل برامج التحول للإدارة الإلكترونية في الجزائر وخاصة فيما يتعلق بإعداد وبناء نظام الشبكات الإلكترونية الداخلية والقطاعية وهي الشبكات التي لا تزال تفتقد إليها بعض الإدارات الجزائرية⁴.

¹ وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، مرجع سابق.

² خالد قاشي، منير لواج، حسبية جيلي، مرجع سابق، ص 13.

³ المرجع نفسه، ص 14.

⁴ عيد الفتاح علاوي، حبيبة عامر، فتحة قشرو، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية التجربة الجزائرية كنموذج، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص 15.

وفي ذات السياق فإن ضعف مجتمع المعلومات في الجزائر كان له تأثيرا مباشرا على التأخر في تحقيق مشروع "الجزائر الإلكترونية" بشكل فعلي، فالى جانب قلة الكفاءات البشرية المتخصصة، فإن الجزائر تعاني من إنتشار الأمية التكنولوجية بين أفراد المجتمع عموما، ويرجع ذلك إلى عدة إعتبارات من أهمها ضعف الدخل الفردي وهو ما عطل إمتلاك فئة عريضة من أفراد المجتمع لجهاز حاسوب موصول بالإنترنت، ولم يحقق مشروع "أسرتيك 1" و"أسرتيك 2" الأهداف المرجوة منه في هذا المجال، كما أن ضعف البرامج التعليمية في الأطوار المختلفة وتهميشها لمواضيع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، ...، وغيرها من الإعتبارات التي أثرت سلبا على تكوين مجتمع قادر على مواكبة التحول الإلكتروني ويساهم في ثقافة التغيير داخل مؤسسات الخدمة، إذ أن الجزائر وبالرغم من تداول مصطلح مجتمع المعلومات في العديد من الخطابات الرسمية إلا أنها لا تزال تعاني من مشكل بناء الإطار العام لهذا المجتمع¹.

والى جانب الأمية التكنولوجية وضعف البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وما يتعلق بها من عجز في إنتاج أو نقل وإمتلاك وتوطين هذه التكنولوجيات على المستوى الوطني، فإن ضعف البنية التشريعية ذات العلاقة بالمعاملات الإلكترونية لا يزال يمثل تحديا رئيسيا لتطبيق مشروع "الجزائر الإلكترونية" على أرض الواقع حيث أن "غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الإلكتروني أمام العديد من الإشكالات التي تتعلق بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها والحفاظ على عنصري الخصوصية والهوية وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص إذ ولحد الآن تفتقد الإدارة العامة في الجزائر إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة"².

4- نماذج قطاعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

رغم التأخر المسجل في تجسيد مشروع "الجزائر الإلكترونية 2018" الذي يبقى بحاجة إلى مزيد من المجهودات قصد تحقيقه، فإن ذلك لا ينفى وجود بعض المبادرات لدى المؤسسات

¹ محي الدين مكاحلية، سهام بوفلفل، متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية كضرورة لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص 12.

² عبد الفتاح علوي، حبيبة عامر، فتحة قشرو، مرجع سابق، ص 16.

والهيئات الجزائرية قصد الانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية، حيث توجد بالفعل مشاريع لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عدة قطاعات ومؤسسات سواء كان ذلك يتم بشكل إرادي أو تبعا لما تمليه الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تجعل من التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية في غالب الأحيان حتمية وليست خيارا، وتبرز لنا مراجعة ما هو متاح من معلومات أنه هناك بالفعل عدة مبادرات للانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بعضها تقوم بها هيئات حكومية رسمية والبعض الآخر تقوم به مؤسسات اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة، وسنستعرض فيما يلي بعض هذه المبادرات.

4-1- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال:

أ) الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

حاولت مؤسسة اتصالات الجزائر التكيف مع بيئة التعاملات الإلكترونية والتي يفرضها عليها طبيعة نشاطها القائم بالأساس على إتاحة واستغلال الشبكات الإلكترونية، حيث وإلى جانب قيامها بعصرنة طرق تسييرها على المستوى الداخلي والإعتماد بشكل كبير على نظم المعلومات والشبكات الإلكترونية ولاسيما شبكة الإنترنت، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر سعت لتحسين معاملاتها الإلكترونية الموجهة للجمهور الخارجي، وفي هذا السياق أطلقت عدة خدمات وعروض لإدخال المعاملات الإلكترونية في نشاطها ومن بين أبرز الخدمات التي توفرها المؤسسة في هذا المجال نذكر خدمة "خلاص"، فضاء الزبون، العناوين الإلكترونية الخاصة.

- خدمة خلاص: تمثل خدمة "خلاص" حلا لتسديد فواتير الهاتف والإنترنت مباشرة عبر النت، إذ يكون بإمكان الزبون دفع قيمة إشتراكاته الهاتفية والخاصة بإشتراك الإنترنت مباشرة ومن أي مكان عن طريق شبكة الإنترنت، ويكفي الزبون الذي يرغب في هذه الخدمة أن يمتلك حساب بريدي جاري لدى بريد الجزائر، وعليه أن يقوم بتعبئة إستمارة طلب خدمة "خلاص" والتي يصبح من خلالها قادرا على تسديد فواتيره مباشرة عن طريق النت حيث يتم خصم قيمة الفواتير من حسابه البريدي، وبذلك يكون الزبون غير مجبرا للتنقل إلى الوكالات التجارية

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر بل على العكس يستطيع تسديد الفواتير طيلة أيام الأسبوع 24/24 ساعة ومن أي مكان يريد¹.

- فضاء الزبون: يتيح فضاء الزبون الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر عدة خدمات مباشرة عبر النت لكافة زبائن المؤسسة، إذ تمثل خدمة الحصول على الفواتير الخاصة بإشتراكات الزبائن في خدمات الهاتف والإنترنت مباشرة عبر النت أبرز هذه الخدمات حيث يكون بإمكان أي زبون سواءً كان من الخواص أو المهنيين القدرة على التسجيل في فضاء الزبون عن طريق رقمه الهاتفي ورقم الزبون والإستفادة من الخدمات التي يقدمها له فضاء الزبون والمتمثلة أساسا في:

- الإطلاع وتحميل فاتورة الهاتف والإنترنت الخاصة به.

- القدرة على تتبع إستهلاكه لقيمة إشتراكاته عبر الهاتف والإنترنت والتعرف على المدة المتبقية*.

- العناوين الإلكترونية الخاصة: تخصص مؤسسة اتصالات الجزائر عدة عناوين إلكترونية لإستقبال الشكاوى، الإنشغالات، الإقتراحات والأفكار المبتكرة، مع تخصيص لجنة تابعة للرئيس المدير العام مباشرة لمتابعة هذه الإنشغالات والرد عليها، ويمكن لأي زبون التواصل مع هذه اللجنة عبر البريد الإلكتروني « jesignal@at.dz » هذا إلى جانب إمكانية تقديم الشكوى مباشرة عبر فضاء الزبون، كما يكون بإمكان المهتمين بعروض المؤسسة وشركائها التواصل الإلكتروني مع المؤسسة عبر مجموعة من العناوين الإلكترونية المعدة لهذا الغرض.

- خدمات بناء الشبكات الإلكترونية وإستضافة المواقع: بحكم نشاطها تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من الخدمات الموجهة للمؤسسات على إختلاف حجمها ونشاطها كطلب إقامة شبكة إلكترونية خاصة بالمؤسسة، طلب إنشاء وإستضافة موقع إلكتروني وبريد إلكتروني مع الحصول على إسم نطاق (.dz) وفضاء سحابي خاص لتخزين الملفات، وهي الخدمات التي يمكن للأفراد العاديين أيضا الإستفادة منها، وهنا نشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر أطلقت في سنة 2016 عرضا جديدا موجه بالخصوص إلى أصحاب المؤسسات الصغيرة جدا والمصغرة وأصحاب المهن الحرة لبناء موقع إلكتروني خاص بهم عن طريق إختيار واحد

¹ Algérie Télécom, Khlass (E-paiement), en ligne sur le lien:

https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=e_paiement , consulter le 23/08-2016.

* للمزيد من المعلومات يمكن زيارة فضاء الزبون لإتصالات الجزائر عبر الرابط: ec.algeriatelecom.dz

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

من النماذج العديدة التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر لذات الغرض إلى جانب الحصول على بريد إلكتروني وكذا إشتراك إنترنت بحجم تدفق يتراوح بين 04 و Mega08 وكذا الاستفادة من مكالمات هاتفية مجانية نحو الهاتف الثابت على المستوى الوطني وتخفيض بنسبة 30% على المكالمات الدولية ونحو شبكات الهاتف النقال، وأهم ما يميز هذا العرض الذي أطلق عليه إسم "محترف" هو دمج عدة خدمات وعروض سابقة في عرض واحد مقابل إشتراك شهري ثابت¹.

ب) الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر:

رغم الضعف المسجل في الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل مؤسسة بريد الجزائر غير أنه توجد مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تبرز الرغبة في التحول إلى بيئة التعاملات الإلكترونية ومن أبرز هذه الخدمات:

- الشباك الإلكتروني والبطاقات الممغنطة: تتيح الأجهزة الإلكترونية سحب الأوراق النقدية آليا من أي موزع آلي عبر الوطن شريطة إمتلاك بطاقة بريد ممغنطة، وتشير الإحصائيات الصادرة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أنه وإلى غاية نهاية سنة 2014 وصل عدد الشبائيك الآلية الموضوعة في الخدمة على المستوى الوطني إلى 898 شباك آلي مع وجود 7.043.699 زبون يمتلك بطاقة مغناطيسية²، وهي البطاقات التي تقوم على تحقيق عدة مزايا فإلى جانب ضمان تأمين المعلومات التي تجري بواسطة البطاقة الممغنطة عن طريق استخدام الرقم السري الذي يسمح بحماية مصالح المتعاملين، تتيح البطاقات الممغنطة إمكانية التوفر، فإذا كانت الطريقة التقليدية في سحب الأموال تتطلب من الأفراد الدخول إلى مراكز البريد والتقرب من الشبائيك لسحب النقود بواسطة الصكوك البريدية فإن إتجاه مؤسسة بريد الجزائر إلى توسيع شبكة الموزعات الآلية وإستخدام البطاقات الممغنطة يتيح لزبائن المؤسسة إمكانية القيام بسحب أموالهم أو الإطلاع على رصيدهم من دون

¹ Algérie Télécom, pack moohtarif, en ligne sur le lien <https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=moohtarif>, consulté le 23/08/2016.

² وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات البنات التحتية البريدية في الجزائر، الموقع الرسمي للوزارة على الرابط: <https://www.mptic.dz/ar/content/المؤشرات-البريدية> تم الإطلاع يوم 2016-08-17.

الحاجة للتقيد بأوقات محددة وهو ما يحقق ميزة ثالثة يتسم بها إستعمال هذه البطاقات وهي السرعة وريح الوقت عند القيام بعملية سحب النقود أو الإطلاع على الرصيد¹.

- الخدمات البريدية عبر النت: وتتمثل هذه الخدمات أساسا في القدرة على الإطلاع على الرصيد البريدي الجاري مباشرة عبر الإنترنت شريطة إمتلاك رقم سري الذي يمكن طلبه من أي مكتب بريدي مع إمكانية إجراء عملية لكشف الحساب لفترة قد تصل إلى غاية 24 شهرا مع القدرة على تحميل والاحتفاظ بوثيقة كشف الحساب البريدي، كما تتيح مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها إمكانية طلب نماذج الصكوك البريدية والبطاقات الممغنطة مباشرة عبر النت عن طريق تسجيل طلب بهذا الخصوص، كما أطلقت المؤسسة مؤخرا خدمات جديدة كخدمة "برقيتك" التي تتيح لزبائن المؤسسة ضمان إرسال وإيصال رسائلهم في نفس اليوم، كما تعمل المؤسسة كذلك على إنشاء متجر إلكتروني لضمان نقل مختلف المنتجات إلى غاية منازل الزبائن بواسطة سعاة البريد وأنشأت المؤسسة موقع إلكتروني للخدمة التي أطلقت عليها إسم "أنوي"²، غير أن استخدام هذه الخدمة لا يزال محدودا للغاية.

4-2- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي:

يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي واحدا من القطاعات الأساسية التي هي بحاجة إلى تعميم إستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال لما يمكن لذلك أن ينعكس إيجابا على البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ككل، وقد بادرت الجزائر بالفعل بإطلاق عدة مشاريع لإدماج استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في التعليم العالي والبحث العلمي، ويعد التسجيل الإلكتروني للطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا أو الراغبين في التسجيل للماستر والدكتوراه واحدا من أهم إنجازات القطاع حيث يتيح التسجيل الإلكتروني إمكانية التسجيل الأولي وتقديم الطعون عبر النت مباشرة مع إمكانية تعديل البيانات الخاصة بكل طالب³، وهذا في إنتظار تعميم عملية التسجيل الإلكتروني لتشمل كافة المؤسسات الجامعية ومختلف الأطوار التعليمية وكذا جعل عملية التسجيل بأكملها تتم عبر النت وليس التسجيل

¹ سميحة شناق، سلمة دوحة، أثر الحوكمة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة حالة قطاع البريد والمواصلات - ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 ص 15.

² Algeria poste, **espace client**, le site officiel d'Algerie poste en ligne sur le lien <http://www.poste.dz/customer> , consulté le 17-08-2016.

³ الشيخ الداوي، عماد بوقلاشي، نحو عصنة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية بالجزائر - قطاع التعليم العالي نموذجاً- مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- : جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص 11.

الأولي فقط، كما يلاحظ بداية إهتمام الجامعات الجزائرية ومؤسسات البحث العلمي بالتواجد عبر الإنترنت من خلال إمتلاك موقع إلكتروني ليكون وسيلة اتصالية وإعلامية تستخدمه المؤسسات الجامعية لنشر أخبارها ومستجداتها إلى جانب إستغلال هذه المواقع الإلكترونية لتشجيع التعليم عن بعد.

وقد تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد بغية التخفيف من نقائص التأطير من جهة وتحسين نوعية التكوين من جهة ثانية، وذلك تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية حيث تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين، ويرمي هذا المشروع إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل¹:
- المرحلة الأولى: وهي مرحلة إستعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية قصد إمتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين وهذا على المستوى القصير.

- المرحلة الثانية: تهدف لنشر التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة بالإعتماد خاصة على الويب، والتعليم عبر الخط أو التعليم الإلكتروني، وهذا قصد تحقيق ضمان النوعية على المدى المتوسط.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التكامل وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره لتعميم تقديم المعرفة عن بعد التي يتعدى مجال إستعمالها والإستفادة منها النطاق الجامعي حيث تستهدف جمهورا واسعا من المتعلمين: أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون إلى تكوين وثقافة متخصصة، مرضى متواجدون في المستشفيات، أشخاص متواجدون في فترة النقاهة، ...، ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة تضم منصة للمحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني موزعة على غالبية مؤسسات التكوين الجامعي ويمكن الدخول إلى هذه الشبكة عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARN).

* الخدمات المكتبية عبر النت: عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال المؤسسات التابعة لها على توسيع تواجدها عبر الإنترنت من خلال تقديمها لخدمات مكتبية متنوعة ويعتبر النظام الوطني للتوثيق عبر الخط (SNDL) من أهم مواقع البحث العلمي

¹ نيزار شنيقر، موقع المكتبات الجامعية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة جيجل، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012 م، ص ص 72-73.

الجزائرية عبر الإنترنت وهو الموقع الذي يشرف على تسييره مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) كما توجد أيضا البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST) وهي البوابة التي يسيرها نفس المركز والتي صممت لتنظيم وتبويب وعرض مختلف الرسائل والأطروحات الجامعية في الجزائر حيث تتيح لمستخدميها إمكانية الإطلاع على كافة الرسائل والأطروحات الجامعية المسجلة في الجزائر مع القدرة على تحميل المتاح منها.

* كما تمتلك بعض الجامعات الجزائرية مكتبات إفتراضية خاصة بها توفر لزوارها إمكانية تحميل مختلف الرسائل والأطروحات الجامعية التي أنجزت بها، بالإضافة إلى المجالات العلمية المتاحة عبر النت للراغبين في الإطلاع عليها وقراءة أو تحميل مقالاتها حيث تعمل بعض المؤسسات الجامعية على إتاحة الوصول إلى المجالات العلمية التي تنشرها من خلال موقعها الإلكتروني أو تنشئ موقعا خاصا بكل مجلة على حدا¹، وكل هذه المبادرات تسمح بترقية البحث العلمي وتسهل الوصول إلى المعلومة العلمية بسرعة وسهولة وتجعلها متاحة للجميع، لكن ما يعاب على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هو الضعف المسجل في تحديث المعلومات والبيانات المنشورة عبر مواقعها إذ يختلف الأمر من جامعة إلى أخرى بل وفي أحيان كثيرة بين أقسام وكليات الجامعة الواحدة حيث يتم تحديث المعلومات والمنشورات الخاصة بقسم أو كلية ما بشكل دائم ومستمر، بينما تبقى منشورات قسم آخر داخل نفس الجامعة ثابتة ولا يتم تجديدها وتحديثها إلا نادرا.

4-3- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الإجتماعي:

تعتبر خدمات الضمان الاجتماعي من بين الخدمات الضرورية لحماية وتأمين أفراد المجتمع لذلك سعت الجزائر إلى تطوير خدمات الضمان الاجتماعي وإتاحة الوصول والحصول عليها بأسلوب سهل ويسير عن طريق إعتقاد نظام إلكتروني يقوم على إيجاد همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا ومهنيي الصحة، ومن أبرز الخدمات التي تم إطلاقها في هذا الغرض البطاقة الإلكترونية شفاء، وإطلاق نظام التصريح عن بعد بالإشتراكات عبر الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

¹ الشيخ الداوي، عماد بوقلاشي، مرجع سابق، ص ص 12-13.

أ) البطاقة الإلكترونية "الشفاء": يعتمد مشروع نظام "الشفاء" على إستعمال التكنولوجيات الدقيقة في إنتاج بطاقات ذات شريحة إلكترونية، قصد عصرنه تسيير هيئات الضمان الاجتماعي وتحسين تسيير علاقة المؤمن له اجتماعيا مع الصندوق، وقد تم تجسيد هذا النظام عبر مرحلتين أساسيتين¹:

تمثلت المرحلة الأولى في وضع الأسس التي يركز عليها نظام "الشفاء"، والتي إنطلقت في سنة 2007 لتنتهي في سنة 2012 م، حيث تم وضع كافة الأدوات والآليات التي تضمن السير الحسن للنظام، إنطلاقا من التجهيز مرورا بإقامة شبكة معلوماتية خاصة وصولا إلى التطبيقات المعلوماتية.

أما المرحلة الثانية والمتعلقة بتعميم إستعمال بطاقة "شفاء" عبر كافة ولايات الوطن فإنطلقت منذ 03-02-2013 بحيث أصبح بمقدور أي مؤمن له اجتماعيا إستعمال بطاقة "شفاء" لإقتناء الدواء من أي صيدلية متعاقدة مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي داخل الولاية أو خارجها.

ومن أجل ضمان تعميم إستعمال بطاقة "شفاء" تم تزويد الصيدليات المتعاقدة مع الصندوق ببرنامج "شفاء - صيدلية" وهو البرنامج الذي يسمح ب²:

- قراءة بطاقة "شفاء" الخاصة بالمؤمن له اجتماعيا.

- تدوين قائمة الأدوية.

- التعرف على صلاحية بطاقة "شفاء" والقيام بتحيينها.

- توقيع الفواتير الإلكترونية بواسطة المفتاح المهني.

- إستخراج جداول الفواتير الإلكترونية وإرسالها للصندوق.

- تحميل الإصدارات الجديدة للبرنامج.

ولقد قامت الوزارة بإستحداث المركز الاحتياطي لشخصنة بطاقة "الشفاء" بالأغواط ليتولى مهمة إنتاج بطاقات "الشفاء"، ويتبع هذا المركز للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وهو مزود بآليات وتجهيزات تمكن من إنتاج 500 بطاقة في الساعة الواحدة، وقد

¹ فتيحة بكطاش، أصيلة العمري، نحو تفعيل تطبيق آليات الحوكمة الإلكترونية في تحقيق جودة خدمة الضمان الاجتماعي في الجزائر "البطاقة الإلكترونية الشفاء ونظام التصريح عن بعد بالإشتراكات عبر الموقع الإلكتروني للضمان الاجتماعي نموذجا"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- : جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص 09.

² المرجع نفسه، ص ص 10-11.

إنطلق هذا المركز في النشاط في سنة 2013 ليكون مركزا إحتياطيا وداعما للمركز الأساسي ليضمن بذلك إستمرارية الخدمات في حال توقف عمل مركز الشخصنة الرئيسي بسبب أي طارئ كان¹.

- نظام المحاضرات المرئية عن بعد لتكوين إطارات الضمان الاجتماعي: بغرض تعميم نظام "الشفاء" وتسهيل تطبيقه تم اللجوء إلى تكوين العنصر البشري وهذا من خلال إستغلال الوسائط الإلكترونية لإقامة محاضرات وملتقيات تكوينية عن بعد تهدف بالأساس إلى الرفع من كفاءة العنصر البشري، وهدف نظام المحاضرات المرئية عن بعد إلى نقل الصورة والصوت عبر الشبكة للمساهمة في تكوين المستعملين، إعلام المؤمن لهم إجتماعيا بمراكز الدفع، وكذا مراقبة مواقع الصندوق عن بعد².

(ب) إطلاق نظام التصريح عن بعد بالإشتراكات عبر الموقع الإلكتروني للضمان الاجتماعي:

عمل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء على إطلاق خدمة التصريح عن بعد بالإشتراكات عبر الموقع الإلكتروني وذلك لصالح أصحاب العمل، وتتوفر هذه الخدمة المؤمنة بدرجة عالية على مدار 24/24 ساعة و7/7 أيام، وهو ما يسمح بالإستفادة من نفس خدمات التصريح المقدمة لدى وكالات إنتسابهم³.

4-4- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع الصحة:

تتميز المنظومة الصحية في الجزائر بإختلالات كثيرة تحد من التكفل الحسن بأفراد المجتمع إذ لا تزال المناطق النائية وبعض الولايات محرومة من الأطباء الإختصاصيين ما يجعل من الإتجاه إلى إدماج مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تسيير وتطوير المنظومة الصحية حلا لتجاوز مختلف المشاكل التي تحد من التكفل الجيد بالمرضى والتي في مقدمتها إنتشار التسيير البيروقراطي والتوزيع غير العادل للهيكل الصحية والأطباء الإختصاصيين على مختلف المراكز والمؤسسات الإستشفائية⁴، ورغم قلة المبادرات التي قامت بها وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات للتحويل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية

¹ المرجع نفسه، ص 11.

² المرجع نفسه، ص ص 11-12.

³ المرجع نفسه، ص 12.

⁴ سامية فكير، خديجة شيخي، تحديات وأفاق ترشيد خدمة الصحة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- : جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص 13.

غير أنه يمكننا الحديث عن مشروع "صحة الجزائر" الذي هدفت من ورائه الوزارة إلى إقامة منظومة صحية عصرية من خلال إقامة شبكة وطنية متكاملة تضمن تحسين التكفل بنوعية الخدمة الطبية الموجهة للمواطنين، والعمل على تكثيف التكوين المتواصل للموارد البشرية التابعة لقطاع الصحة، إلى جانب إدماج أساليب جديدة للإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين والشركاء في القطاع الصحي، ومر بناء الشبكة الإلكترونية الخاصة بقطاع الصحة والتي أطلق عليها إسم "إنترنت صحة الجزائر" ب3 مراحل أساسية¹:

- إنطلقت المرحلة الأولى في 19-09-2006 لربط 95 موقعا (وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، مديريات الصحة العمومية، المراكز الإستشفائية الجامعية) وفي هذه المرحلة تم تسجيل عدة إجراءات فعلية وخاصة المتعلقة بالمراقبة الوبائية للأمراض.

- المرحلة الثانية وفيها تم التوقيع على إتفاقية بين وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات واتصالات الجزائر بمقر الوزارة المعنية يوم 10-03-2007 وبموجبها تقرر ربط 134 موقعا صحيا بما فيها 30 مؤسسة إستشفائية مختصة عبر الوطن، و70 قطاعا صحيا بالإضافة إلى 34 مدرسة تكوين شبه الطبي تابعة لوزارة الصحة.

- المرحلة الثالثة وفيها تم التوقيع على إتفاقية أخرى بين وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات واتصالات الجزائر تشمل 670 موقعا (مستشفيات، ملحقات إستشفائية، وقطاعات صحية مختلفة)، وبهذا الطريقة تكتمل شبكة إنترنت "صحة الجزائر" وتعمم على 899 موقع خاص بالقطاع الصحي عبر الوطن.

وتتمثل مهام شبكة "صحة الجزائر" في المراقبة الوبائية وخاصة تلك المتعلقة بالأمراض ذات التصريح الإجباري كالكوليرا، التيفويد، السل...، ويفضل هذه الشبكة يمكن لمختلف الفاعلين في قطاع الصحة بإستغلال المعلومة الصحية ولاسيما ما تعلق بإمتلاك مختلف المعلومات عن الوباء ومتابعة تطور الحالة الوبائية في وقتها على مستوى مختلف الولايات والبلديات، مع أخذ الإحتياجات اللازمة بصفة فورية².

وفي إطار السعي إلى توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال لترقية الخدمة الصحية وتوفير تغطية صحية شاملة لكافة مناطق الوطن بدأت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

¹ أحمد شريف بسام، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية حالة الجزائر دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010-2011 م، ص ص 186-187.

² المرجع نفسه، ص 187.

في إقامة توأمة بين مستشفيات الشمال أين يتواجد الأطباء الإختصاصيين بكثرة ومستشفيات المناطق الداخلية والجنوبية وعملت خلال بداية سنة 2016 على توسيع برامج الطب عن بعد من خلال إقامة وتسيير عمليات جراحية عن بعد بالإعتماد على شبكة الإنترنت وخدمة الاجتماعات عن بعد (Visio -conférence) .

4-5- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة:

يمثل إصلاح وعصرنة قطاع العدالة واحدا من أهم المحاور التي عملت الحكومة الجزائرية على تحقيقها، فبعد تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة في 20-10-1999 برزت الحاجة إلى إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في عمل قطاع العدالة وتجسد ذلك من خلال التقرير المقدم من قبل اللجنة المذكورة في 11-06-2000 م، وهو التقرير الذي إشتمل على عدة مقترحات من بينها ضرورة إنشاء مديرية عامة تتكفل بعصرنة قطاع العدالة وهي المديرية التي تشتمل وبالإضافة إلى مديرية الإستشراف والتنظيم، على مديرية المعلوماتية وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات والتي أسندت لها مهام إدماج وإستغلال مختلف تكنولوجيات المعلومات لعصرنة وتطوير عمل قطاع العدالة¹.

وحتى تتجح وزارة العدل في هذا المسعى قامت بإطلاق عدة مشاريع وبرامج لتطوير آليات الأداء والإستغلال الأمثل لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الذي من شأنه أن يؤثر بالإيجاب على عمل قطاع العدالة والتوجه به نحو بيئة المعاملات الإلكترونية، ويمكن أن نبرز بعض هذه الإنجازات فيما يلي:

أ) أرضية خدمات الإنترنت: حيث تم إطلاق هذه الأرضية في شهر نوفمبر من سنة 2003 قصد تحسين التسيير الذاتي للإتصالات الإلكترونية وتعميم الوصول والحصول على المعلومة لكل الموظفين، وتحتوي هذه القاعدة على²:

- موقع ويب خاص بوزارة العدل موجه لإعلام المواطنين بكل نشاطات وزارة العدل، وتنظيم القطاع ومهامه والخدمات التي يقدمها لعامة الناس، زيادة على روابط لبعض الخدمات الإلكترونية التي تتيحها الوزارة للمواطنين مباشرة.

¹ عماد بوقلاشي، مرجع سابق، ص ص 226-229.

في ² مريم ساعد، إلياس حناش، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الحكومية دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص ص 09-10.

- بوابة القانون الجزائري وهو موقع إلكتروني يضع تحت تصرف المهتمين بالقانون كل الوثائق المتعلقة بالإجتihad القضائي، التشريع، أهم القوانين في جميع الميادين، العلاقات الدولية، نصوص فقهية، أحداث قانونية مختلفة.

- الشبكة الداخلية للقطاع: وهي شبكة موجهة للاتصال الداخلي بين موظفي العدالة للمساعدة على العمل المشترك بين المصالح، إذ بدأ العمل بها كمرحلة أولى في الإدارة المركزية قبل أن تعمم على كافة الجهات القضائية في سنة 2005.

(ب) تحقيق خدمة نوعية محاطة بضمانات الأداء الآمن: وهي مطلبا ضروريا وهدفا أساسيا لعصرنة العدالة لذلك تم إنجاز عدة برامج لمسايرة وتحقيق هذا الهدف ومن ذلك¹:

- إنشاء الشبكة القطاعية لوزارة العدل: وهي شبكة تهدف لتزويد قطاع العدالة بوسيلة مؤمنة لضمان السير والتبادل الفوري للمعلومات، وتهدف هذه الشبكة إلى إنشاء ما يسمى بالجهات القضائية الافتراضية التي يتم من خلالها إيجاد الشباك الإلكتروني الموحد، والذي يعمل على تقريب الإدارة من المواطن، وتسمح هذه الشبكة بعرض المحاضرات والملتقيات، والاجتماعات عن بعد وسماع المحبوسين عن بعد، وتحتوي كذلك على برنامج تسيير الملف القضائي وكذلك الأرشيف القضائي الإلكتروني، وبالفعل بدأت وزارة العدل في هذه الخدمات حيث بدأت المحاكم الجزائرية في الإستماع للمحبوسين عن بعد بالإعتماد على خدمة الاجتماعات المرئية.

- إنشاء المركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية: كان يستهدف هذا البرنامج تسليم صحيفة السوابق القضائية رقم (3) من أي جهة قضائية عبر التراب الوطني في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية عن طريق طلب صحيفة السوابق القضائية عبر الإنترنت ليتم إستلامها من أقرب محكمة لطالب الخدمة قبل أن يتم تطوير هذه الخدمة والانتقال إلى الحصول المباشر على صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الإنترنت وفي الوقت الحقيقي، حيث يكفي اليوم لأي مواطن يرغب في الحصول على هذه الخدمة بالتقدم إلى أقرب جهة قضائية لمرة واحدة فقط قصد تسجيله وإعطائه رقم سري للدخول إلى بوابة وزارة العدل المنشأة للحصول على صحيفة السوابق القضائية (3) وشهادة الجنسية عبر النت وتقديم طلبه ومن ثمة تحميل وطباعة الصحيفة أو شهادة الجنسية بشكل فوري.

¹ المرجع نفسه، ص ص 10-11.

ج) تطوير آليات التسيير وذلك بتبني مجموعة من الأنظمة المعلوماتية المساعدة على التسيير¹:

- تطبيقات الملف القضائي: وهو برمجية تهتم بالمتابعة الآلية للملفات القضائية من تاريخ إيداع الملف إلى غاية النطق النهائي بالحكم، كما تسمح هذه الخدمة بالإطلاع على جدول جلسات وأطوار النزاع.

- تطبيقات الجمهور العقابي: يدخل هذا البرنامج ضمن إصلاح قطاع السجون ويسمح بتحديد مسار كل مسجون من أسباب وظروف حبسه، مروراً بسلوكه أثناء فترة الحبس إلى غاية إطلاق سراحه.

- نظام تسيير الأوامر بالقبض: ويشتمل هذا النظام على قاعدة بيانات وطنية تسمح بسرعة النشر والتوزيع للأشخاص المبحوث عنهم في إطار القانون.

- نظام تسيير الأرشيف التاريخي: من أجل الحفاظ على الذاكرة الوطنية والتكفل بأرشيف من كانوا محل إعتقال في سجون الإستعمار.

- نظام تسيير الموارد البشرية لقطاع العدالة: يساهم هذا النظام في حسن تسيير الموارد البشرية للجهات القضائية، التكوين المستمر للمهندسين والموظفين مع ضمان التكوين على مستوى المدارس بالنسبة لأمناء الضبط والقضاة الجدد، التحكم في ملفات القضاة والموظفين، المساعدة على إتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للقضاة والموظفين في قطاع العدالة، إلى جانب إعطاء إحصائيات دقيقة لإستغلالها في التخطيط وفي تطوير الموارد البشرية للقطاع.

- نظام تسيير فئة مساعدي العدالة: يتضمن هذا النظام قاعدة بيانات تجمع أهم المعلومات المتعلقة بالخبراء، المحضرين القضائيين، الموثقين، المحامين، محافظي البيع بالمزاد، المترجمين، ويسمح أيضا هذا النظام بالتحكم في التعيينات وحركة التنقلات وأماكن ممارسة العمل، والتحكم في المتابعات التأديبية والجزائية عند الإقتضاء.

4-6- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

تمثل عملية عصرنة وثائق الهوية والسفر والحالة المدنية أبرز أهداف إستراتيجية الجزائر الإلكترونية لما يحمله هذا المشروع من مزايا كثيرة تعود بالنفع على حياة أفراد المجتمع عموماً،

¹ المرجع نفسه، ص ص 11-12.

ورغم التأخر المسجل في رقمنة وثائق الهوية مقارنة بباقي الدول غير أن الواقع يبرز لنا بعض المبادرات التي قامت بها وزارة الداخلية والجماعات المحلية وإن كان بعضها جاء في إطار إحترام وتنفيذ الإلتزامات الدولية ولاسيما ما تعلق بجواز السفر البيومتري والذي إنطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية في تسليمه منذ نهاية سنة 2010 وذلك للإلتزام بالمعايير الموضوعية من المنظمة الدولية للطيران المدني التي كانت قد حددت تاريخ 24-11-2015 كآخر أجل لسحب جواز السفر العادي من المعاملات الدولية¹، أما مشروع إصدار بطاقة التعريف البيومترية والإلكترونية والذي يمثل واحدا من أهم المشاريع المسطرة في إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009-2013 فقد تأخر تنفيذه إلى غاية سنة 2016 وبالضبط إلى غاية يوم 30-01-2016 م، حيث أصدر المركز الوطني للمستندات والوثائق المؤمنة أولى بطاقات التعريف البيومترية.

وزيادة على النظام الوطني للتعريف المؤمن الذي وضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمرتكز على محوري إطلاق بطاقة التعريف البيومترية والإلكترونية وكذا إطلاق جواز السفر البيومتري والإلكتروني²، في إنتظار إصدار رخصة السياقة البيومترية، فقد قامت الوزارة كذلك ومن أجل عصرنه الخدمة العمومية وتسهيل طلب والحصول على الوثائق المختلفة برقمته جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في سنة 2014 م، مع ربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية وكذلك بعض القطاعات الوزارية بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وأتاح هذا السجل على الخصوص³:

- تمكين المواطن من إستخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون الحاجة للتنقل إلى مكان الميلاد أو الإقامة.

¹ فارس مسدور، كريمة وضحة، مساهمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر - في تطبيق الحكومة الإلكترونية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 09.

³ ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، عصرنه المرفق العام، متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة عبر الرابط:

21-21.html.عصرنه-المرفق-العام-242/2-non-categorise/index.php/ar/ http://www.interieur.gov.dz تم الإطلاع يوم 2016-08.

- تمكين الجارية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12خ) مباشرة عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل بها.

وإلى جانب ذلك قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كذلك بإطلاق مشروع إنجاز السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون الحاجة للتنقل إلى ولاية التسجيل¹.

من جهة أخرى ولإتاحة الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بمختلف السجلات الوطنية الآلية التي تعمل الوزارة على إستحداثها، عملت الوزارة وبالتعاون مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومؤسسة اتصالات الجزائر بربط جميع الملحقات الإدارية والبلديات بشبكة من الألياف البصرية لتبادل البيانات والمعلومات بسهولة تامة وضمان نجاح التحول إلى تقديم كل وثائق الحالة المدنية في الوقت الآني وبشكل مباشر دون الحاجة للإنتظار لوقت أطول.

4-7- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع التجارة:

لا تزال المعاملات التجارية الإلكترونية في الجزائر تعرف تأخرا مقارنة بباقي الدول ورغم التزايد المسجل في عدد مستخدمي شبكة الإنترنت غير أن الخدمات التجارية المتوفرة على الشبكة تبقى ضئيلة ومحدودة فالدراسات المتعلقة بالموضوع تؤكد أن الاستخدامات التجارية لشبكة الإنترنت في الجزائر لم تتجاوز بعد المستوى الأولي الذي يشمل أنشطة الإعلان، الترويج، الحصول على المعلومات والدفع عند التسليم، ولم تصل بعد إلى المستوى الثاني المتمثل في الدفع الفوري الإلكتروني والذي يسمح بتنفيذ المعاملات المالية والتحويلات النقدية على شبكة الإنترنت سواءً بين الشركات فيما بينها وبين الأفراد والشركات²، وكل ما هو موجود في الجزائر هو بعض المواقع التي تقدم خدمات للمواطنين المحليين والأجانب إذ يتم الدفع بموجب أمر الشراء أو بحوالة بريدية أو عن طريق الإتصال المباشر مع البائع³.

¹ المرجع نفسه.

سفيان فكارشنة، الأبعاد الاقتصادية والمالية للتجارة الإلكترونية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013-2014، ص 184.

³ سامية أيت أمبارك، دور التجارة الإلكترونية في تفعيل العمل التجاري الواقع والأفاق بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012، ص 107.

الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

وتوجد بعض المحاولات التي من خلالها بدأت تظهر بعض ملامح التجارة الإلكترونية وذلك بإنشاء مواقع تحتوي على أدلة للسلع، نماذج للطلبات والحجز، ولكن الدفع يتم في أغلب الحالات نقدا عند الإستلام، ومن بين المواقع الناشطة في الجزائر نجد موقع مؤسسة (TCA touring club d'algerie) والذي من خلاله نستطيع الحجز مباشرة على الإنترنت كما يوجد موقع "واد كنيس" (www.ouedkniss.com) الذي يعتبر من أهم المواقع الناجحة في الجزائر والذي تلقى تجاوبا من قبل المستخدمين حيث تشير بعض الإحصائيات أن الموقع يعرف نشر ما بين 500 إلى 700 إعلان يومي في مختلف المجالات كالعقار ووسائل النقل والمركبات، أجهزة ومعدات الإعلام الآلي، الملابس وإعلانات التوظيف. كما يوجد موقع مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي عملت على تطوير نظامها المعلوماتي وذلك من خلال إنشاء موقعها على شبكة الإنترنت والذي يسمح بالحجز مباشرة على الشبكة، وقد أتاحت المؤسسة ابتداءً من شهر جوان 2008 م إمكانية إستعمال التذاكر الإلكترونية، ويمكن شراء التذاكر عن طريق بطاقات الدفع الإلكترونية لبعض البنوك مثل بنك (AGB) ¹.

¹ فاطمة الزهراء قندوز، التجارة الإلكترونية تحدياتها وآفاقها في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2012-2013 م، ص ص 159-160.

خلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى القول أن الجزائر ومؤسساتها لا تزال بعيدة عن الإدارة الإلكترونية الحقيقية فرغم تطور بعض مؤشرات البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر ولاسيما إنتشار واستخدام الهاتف النقال والإنترنت من قبل الجزائريين، غير أن إدماج هذه التكنولوجيات وتوظيفها في المعاملات الإدارية والاقتصادية لا يزال يسير ببطء، فرغم إطلاق الدولة الجزائرية لمشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" قبل أن يمدد إلى سنة 2018 غير أن الإنجازات المتعلقة بتجسيد المشروع على أرض الواقع تبقى محدودة ولا تتماشى مع ضخامة وقيمة المشروع نفسه، ومن دون أن ننفي ونخفي بعض المبادرات والنماذج الإيجابية للتحويل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية فإن واقع الأمر يقتضي بذل المزيد من الجهود وإيجاد إرادة حقيقية للتحويل إلى بيئة المعاملات الإلكترونية، فإتمام مشروع الجزائر الإلكترونية الذي جاء بأهداف كبيرة ومخطط واسع للغاية لا يتوقف عند مجرد إطلاق المشاريع الفرعية وتجسيد بعض العمليات المبرمجة فقط، ولكن الأمر يتطلب متابعة كل المشاريع إلى غاية إتمامها فجل المشاريع المبرمجة أو تلك التي تم الإنطلاق في تجسيدها على أرض الواقع لا تزال في بداياتها ولم تحقق كل الأهداف المرجوة منها وهذا ما تبين لنا من خلال هذا الفصل، وهو ما يعني أن البيئة الجزائرية ليست مهيأة تهيئاً كاملاً لتعميم استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وإستغلال جميع مزاياها في جميع القطاعات، أما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر بصفتها واحدة من المؤسسات التي يفترض بها أن تكون سباقة إلى هذا التحول فهو ما سيتم تناوله في الفصلين القادمين من هذه الدراسة مع التعرف على إنعكاس ذلك على فعالية الاتصال الذي يتم في المؤسسة.

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

1- التعريف بميدان البحث مؤسسة اتصالات الجزائر

2- الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

5- وصف عينة الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يمثل إختيار الأدوات المنهجية المناسبة لإجراء أي دراسة ميدانية واستخدام الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة إحدى أبرز الشروط التي يجب على الباحث مراعاتها قصد ضمان تحقيق الأهداف الأساسية لدراسته، ولهذا يأتي هذا الفصل قصد توضيح كيفية إختيار أداة الدراسة وطريقة بنائها وتحكيمها والتأكد من صدقها وصلاحيتها لجمع وقياس المؤشرات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، كما سنحدد مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته مع إبراز عينة الدراسة وكيفية إختيارها، وإلى جانب ذلك سنعمل من خلال هذا الفصل على تبيان أهم الأساليب والأدوات الإحصائية التي سنعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، لنصل في نهاية هذا الفصل إلى عرض أهم الخصائص المميزة لعينة الدراسة بما في ذلك الجنس والسن والمستوى التعليمي إلى غير ذلك، لكن وقبل كل ذلك نرى أنه من الأهمية التعريف بميدان البحث وتقديم نبذة مختصرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر التي سنجري عليها هذه الدراسة وذلك من خلال التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وتحديد إطارها القانوني وهيكلها التنظيمي.

1- التعريف بميدان البحث مؤسسة اتصالات الجزائر:

1-1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوريث التاريخي لقطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر إذ انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل رسمي في النشاط ابتداءً من الفاتح جانفي 2003، فبعد صدور القانون 03-2000 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية ذات أسهم لتتكفل بإستغلال وتسيير قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، وكذا قرار مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 01-03-2001 والذي نص على تأسيس مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم تحت اسم "اتصالات الجزائر" تم تسجيل المؤسسة وفقا لصيغتها القانونية "مؤسسة ذات أسهم" ورأس مال اجتماعي يقدر بـ 50 مليون دينار جزائري في السجل التجاري الوطني تحت رقم 02B0018083 وذلك يوم 11 ماي 2002¹، وبذلك وبعد أكثر من سنتين من الإعداد والدراسات التي قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في النشاط الرسمي بصفتها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم ورأس مال اجتماعي في الفاتح جانفي 2003، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة إداريا وماليا عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في سوق الاتصالات بالجزائر ولاسيما في ظل انفتاح السوق على المنافسة ودخول متعاملين آخرين في النشاط منذ سنة 2001.

1-2- أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف رئيسية تقوم عليها المؤسسة وهي: المردودية، الفعالية وجودة الخدمات، وحتى تتجح المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف تقوم بمجموعة من النشاطات المتنوعة التي تمكنها من بلوغ الغايات الأساسية التي أنشئت من أجلها المؤسسة، وحتى تلبي طموحات المساهمين في المؤسسة، عمالها

¹ مؤسسة اتصالات الجزائر، الإطار القانوني، متاح عبر الموقع الرسمي للمؤسسة على الرابط https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique، تم الإطلاع يوم 2016/08/21.

وزيائتها، فقد حرصت مؤسسة إتصالات الجزائر على تنويع خدماتها ونشاطاتها، ويمكن إيجاز أبرز هذه النشاطات في النقاط التالية²:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تطورا لمواجهة المنافسة في خدمات الاتصال.

- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بالطرق السريعة للمعلومات، والعمل على إنشاء وتشغيل إدارة الترابط مع جميع مشغلي الشبكات.

- زيادة عروض الخدمات الهاتفية والحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للعديد من المستخدمين وخاصة في المناطق الريفية، ومن بين أهم المشاريع التي أطلقتها المؤسسة في هذا الإطار مشروع ربط المناطق التي يزيد عدد سكانها عن 1000 ساكن وهو المشروع الذي شمل ما يزيد عن 1300 منطقة مبرمجة للربط بالألياف البصرية، وقد حصلت مؤسسة اتصالات الجزائر من وراء هذا المشروع على جوائز القمة العالمية للاتصالات ومجتمع المعلومات في شهر ماي 2016.

- زيادة جودة الخدمات وجعلها أكثر قدرة على منافسة خدمات باقي المتعاملين في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية.

وحتى تحقق مؤسسة اتصالات الجزائر الأهداف التي حددتها والنشاطات التي ينبغي لها القيام بها قامت بإنشاء مؤسسات فرعية لتساير التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ولتتكفل كل مؤسسة بفرع معين من فروع النشاط، وعليه فقد تم

² مؤسسة اتصالات الجزائر، نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، مرجع سابق.

إنشاء³:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف النقال.

- فرع اتصالات الجزائر "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختص بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكثر المؤسسات انتشارا على المستوى الوطني، إذ وقصد تحقيق الأهداف التي حددتها وبغية القيام بمختلف أنشطتها إختارت المؤسسة مبدأ الشمولية من خلال سعيها للتواجد في كافة مناطق الوطن معتمدة في ذلك على هيكل هرمي يتشكل من أربع مستويات أساسية، إذ تشرف على تسيير المؤسسة مديرية عامة و 13 مفوضية جهوية منتشرة عبر مختلف مناطق الوطن، وتضم هذه المفوضيات مجموعة من المديريات العملية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن إذ تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر 50 مديرية عملية من بينها 3 مديريات متواجدة بالجزائر العاصمة و 47 مديرية عملية منتشرة عبر باقي ولايات الوطن السبع والأربعين، كما تشرف هذه المديريات الولائية على مجموعة من الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية المتواجدة عبر أغلب بلديات ودوائر الوطن.

أ) المديرية العامة: يرأسها رئيس مدير عام وتضم مجموعة من المديريات والأقطاب المكلفة بالتسيير والإدارة، وتهتم المديرية العامة بتحقيق وإنجاز المهام المتعلقة بتنفيذ مخططات التنمية ومساعدة المستويات الأقل (الأدنى) وتسيير الوسائل اللوجستية المركزية، وتضم المديرية العامة بالإضافة إلى مجلس الإدارة - الذي يضم مستشاري الرئيس المدير العام -

³ المرجع نفسه.

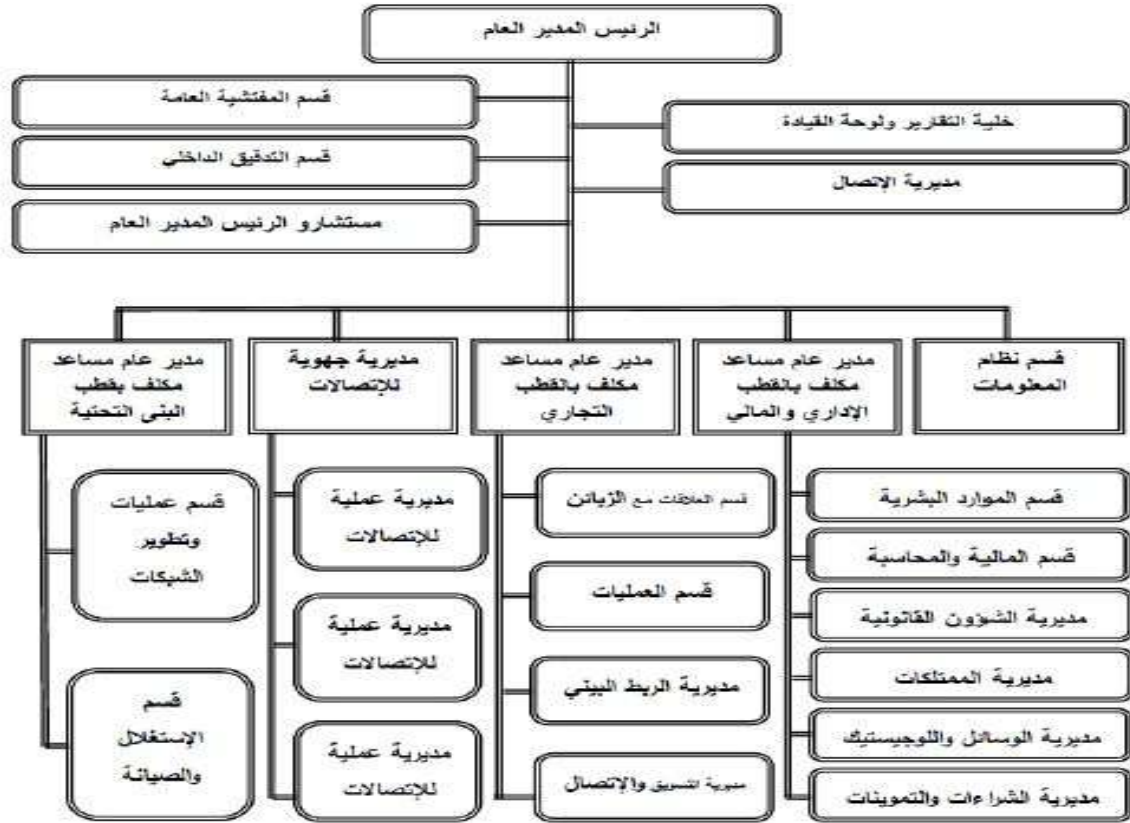
وخلية المتابعة ومراقبة التسيير، قسم المفتشية العامة وقسم التدقيق الداخلي إلى جانب قسم التخطيط ونظم المعلومات ومديرية الاتصال، وكلها تتبع مباشرة للرئيس المدير العام، كما يوجد 3 مدراء عامين مساعدين يشرف كل واحد منهم على قطب من الأقطاب الأساسية بالمديرية العامة، حيث يوجد

- المدير العام المساعد المكلف بالقطب الإداري والمالي، والذي يسهر على التسيير الإداري والمالي للمؤسسة وكافة فروعها مع ضمان التمويل الدائم بمختلف احتياجات المؤسسة قصد القيام بمهامها على أكمل وجه، ويتبع له كل من قسم الموارد البشرية والتكوين، قسم المالية والمحاسبة، مديرية الشؤون القانونية، مديرية الوسائل، مديرية الممتلكات، ومديرية المشتريات والتمويل.

- المدير العام المساعد المكلف بالقطب التجاري: والذي يسهر على ضمان أداء مختلف العمليات التجارية للمؤسسة ووضع الإستراتيجيات التجارية الكبرى ومتابعة تنفيذها، ويشرف على كل من قسم العلاقة مع الزبائن، قسم العمليات، مديرية الربط البيئي، ومديرية التسويق والاتصال التجاري.

- المدير العام المساعد المكلف بقطب البنى القاعدية والشبكات: ويسهر على ضمان تطوير شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية ومراقبة عمليات الصيانة والتحديث التي تقوم بها المؤسسة، ويتبع له كل من قسم العمليات وتطوير الشبكات وقسم الاستغلال والصيانة. ويمكن إبراز البناء التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:

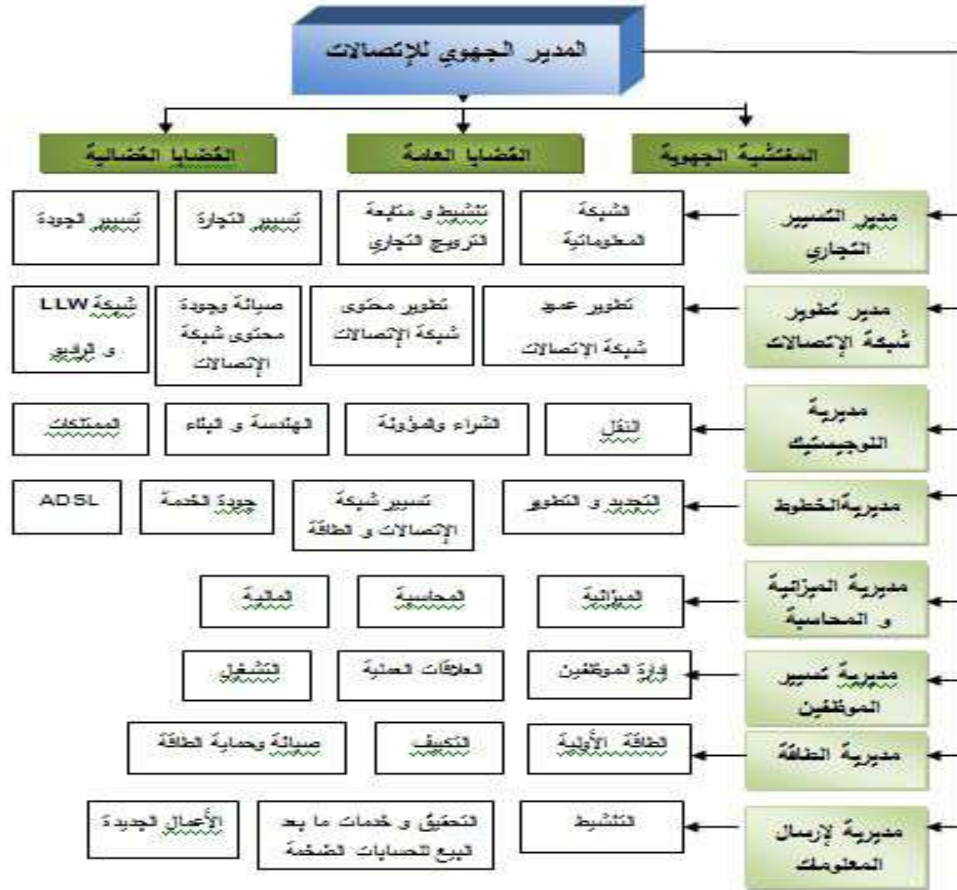


المصدر: وثائق من المديرية العامة لإتصالات الجزائر، أبريل 2016.

ب) المفوضيات الجهوية للإتصالات: تضم مؤسسة اتصالات الجزائر في المستوى الثاني من هيكلها التنظيمي 13 مفوضية جهوية متواجدة عبر كل من الجزائر، البليدة، شلف، وهران، تلمسان، تيزي وزو، قسنطينة، سطيف، باتنة، عنابة، ورقلة، بشار والأغواط، وقد تم التقسيم وفقا للنطاق الجغرافي إذ تضم كل مفوضية عددا من المديريات العملية التابعة لها والتي تتراوح بين 3 إلى 5 مديريات في الغالب، حيث تعمل هذه المفوضيات على متابعة إنجاز وتسليم المشاريع الجديدة ومساعدة المراكز والمديريات المحلية في أداء مهامها، كما تعتبر نقطة ربط بين المديرية العامة والمديريات العملية وتسهر بالأساس على القيام بعملية تنظيم وتلخيص المعلومات الصاعدة من المديريات العملية وتسهر بالأساس على القيام بعملية المفوضيات هي الأخرى مجموعة من الدوائر الإدارية كدائرة المالية والمحاسبة، دائرة

المستخدمين، دائرة الوسائل والممتلكات، والدائرة التجارية، والشكل رقم (18) يوضح الهيكل التنظيمي للمفوضية الجهوية للاتصالات.

الشكل رقم (18) يوضح الهيكل التنظيمي للمفوضية الجهوية للاتصالات.

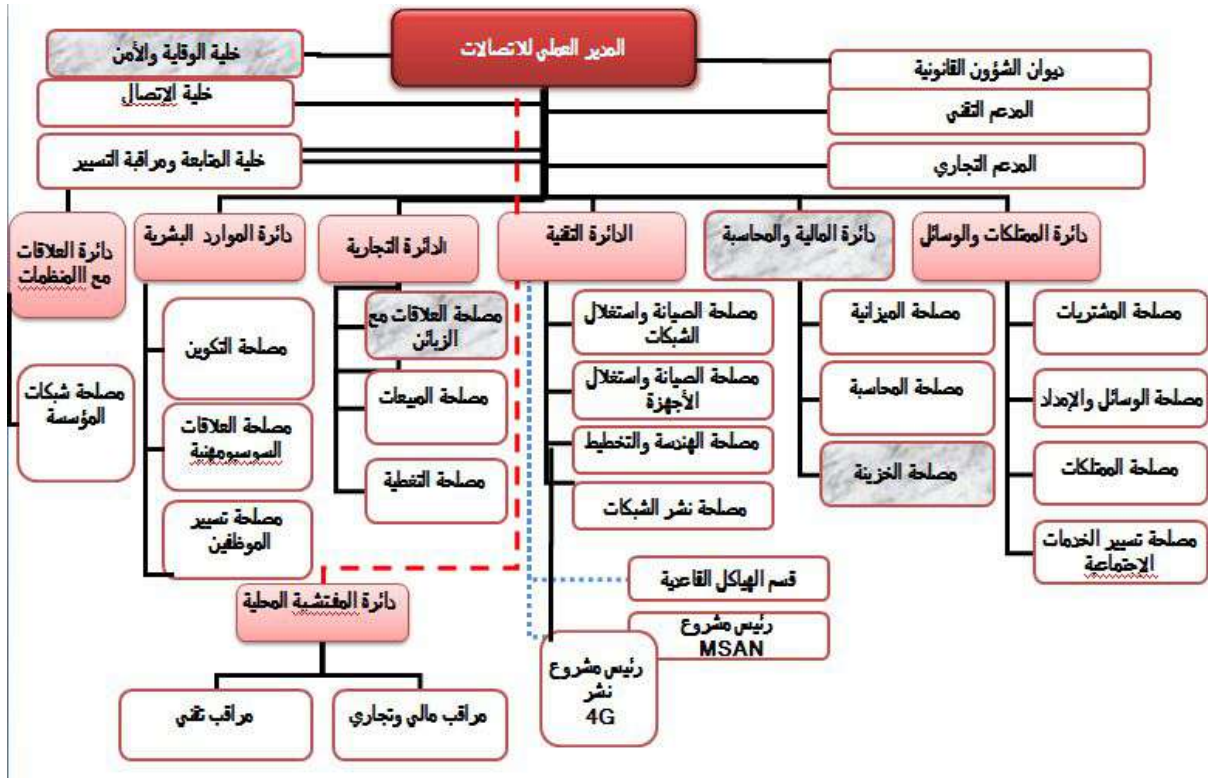


المصدر: وثائق من المديرية العامة لإتصالات الجزائر، أبريل 2016.

ج) المديرية العامة للاتصالات: تضم مؤسسة اتصالات الجزائر في المستوى الثالث من هيكلها التنظيمي 50 مديرية عملية منتشرة عبر كافة ولايات الوطن، ويرأس هذه المديرية مدير عملي يعينه الرئيس المدير العام للمؤسسة، وتسهر هذه المديرية على ضمان التنفيذ المباشر لبرنامج المؤسسة وتعمل على تسويق منتجاتها وخدماتها على مستوى الولاية التي تتواجد بها، حيث تشرف المديرية العملية على مجموعة من الوكالات ونقاط الحضور التجارية التي تقوم بعملية بيع وتسويق الخدمات والمنتجات المختلفة لزبائن المؤسسة، كما

تشرف المديرية العملية على مجموعة من المراكز الهاتفية كمراكز الصيانة ومراكز الإرسال، وبالإضافة إلى عملية التسويق تقوم المديرية العملية بوضع وتنفيذ برامج مد وتطهير وعصرنة الشبكة الهاتفية على مستوى الولايات التي تتواجد بها، إلى جانب مساهمتها في ربط مختلف المؤسسات العمومية والخاصة التي تطلب خدماتها بشبكة الألياف البصرية، وتتجه مؤسسة اتصالات الجزائر إلى توسيع مهام ومسؤوليات المديرية العملية وتسعى لجعلها تقوم بمختلف المهام من دون الحاجة للرجوع في كل مرة إلى المديرية العامة، ولذلك فقد حددت لهذه المديرية هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل والتطوير كلما كانت هناك ضرورة لذلك، وتضم المديرية العملية حاليا مدير عملي يتبع له مباشرة خلية متابعة ومراقبة التسيير، خلية الاتصال، ديوان الشؤون القانونية وخلية الوقاية والأمن الداخلي، كما يتبع للمدير العملي مباشرة مدعين محليين أحدهما مكلف بالجانب التجاري والآخر بالجانب التقني، وإلى جانب ذلك تضم المديرية العملية مجموعة من الدوائر الرئيسية وهي دائرة المالية والمحاسبة، دائرة الموارد البشرية، دائرة الوسائل والممتلكات، دائرة المفتشية المحلية، الدائرة التقنية، الدائرة التجارية و دائرة العلاقات مع الشركات والمنظمات، وكل دائرة تضم مجموعة من المصالح المختلفة التي تختص كل واحدة منها بأداء مجموعة من المهام المعينة، ويمكن إبراز الهيكل التنظيمي للمديرية العملية من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (19) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات.



المصدر: وثائق من المديرية العامة لإتصالات الجزائر، أبريل 2016.

2- الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة:

تدخل الدراسة التي نحن بصدد إنجازها قصد التعرف على انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر ضمن دراسات العلاقات السببية التي تسمح لكشف التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة، ولذلك اعتمدنا على المنهج المسحي كمنهج أساسي لإجراء الدراسة الميدانية لكون أن المنهج المسحي يتيح لنا إمكانية جمع البيانات من مجتمع بحث واسع ويساعدنا في كشف العلاقة بين المتغيرات ووصفها وتحليلها وصولاً إلى إبراز طبيعة التأثير الموجود ومن ثمة استخلاص النتائج، كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الذي يسمح لنا باستخدام مجموعة من العلاقات الرياضية الإستدلالية في معالجة وتحليل مختلف المعطيات والبيانات التي يتم جمعها من خلال هذه الدراسة مع الكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية الموجودة بين متغيرات الدراسة. وتبعاً لطبيعة البيانات التي يحتاجها موضوع البحث استخدمنا أداة الإستمارة الإستبائية كأداة رئيسية لجمع البيانات.

2-1- بناء أداة الدراسة:

تم الاعتماد على أداة الإستمارة الإستبائية كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث، كوننا نتعامل مع مجتمع بحث واسع تتواجد مفرداته في رقعة جغرافية جد واسعة وهو ما جعل من الاعتماد على أداة الإستمارة الإستبائية هو الأسلوب المتبع لجمع البيانات التي تخدم الدراسة، وقد قام الباحث ببناء أداة الإستمارة بالإعتماد على آراء المختصين وما أتاحتها الدراسة النظرية للموضوع وكذا بعد الإطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الإدارة الإلكترونية وموضوع الفعالية الاتصالية، حيث قام الباحث بتحديد وإستخراج المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لهذه الدراسة.

وتمثلت المتغيرات المستقلة التي تم إختيارها لقياس الإدارة الإلكترونية في المتغيرات الأربع التالية:

- متغير البعد المادي للإدارة الإلكترونية: ويتلخص هذا المتغير في استخدام الحاسوب ومختلف التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

- متغير البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية (نظم المعلومات): ويتمثل هذا المتغير في توفر واستخدام مختلف النظم المعلوماتية التي تتيح لعمال المؤسسة محل الدراسة القيام بإدخال ومعالجة وتسيير البيانات المختلفة داخل المؤسسة وصولاً إلى استخلاص مجموعة من المعلومات المفيدة في العمل اليومي بالمؤسسة.

- البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية: ويسمح لنا هذا المتغير بقياس مدى استخدام الشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة من قبل عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد إكتفينا بشبكتي الإنترنت والإنترنت لكونهما الشبكتين المستخدمتين في المؤسسة والمتاحتين لكافة العمال بالمؤسسة.

- البعد البشري للإدارة الإلكترونية: ويقاس هذا المتغير إستفادة وتعامل العنصر البشري في المؤسسة مع مختلف أدوات الإدارة الإلكترونية ويشمل ذلك أساساً امتلاك عمال المؤسسة

للمهارات الكافية للتعامل مع الإدارة الإلكترونية ومدى إستفادتهم من التدريب والتحفيز اللازم إلى جانب معرفة مدى ثقة العمال في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويشتمل البحث على متغير تابع وحيد يتمثل في الفعالية الاتصالية والتي ترتبط بمجموعة من الأبعاد الأساسية تشمل بالإضافة إلى المناخ الاتصالي كل من المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، ورجع الصدى أو التغذية العكسية، وكل هذه الأبعاد مجتمعة يمكن أن تسمح لنا بقياس الفعالية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لقد قمنا بتفكيك هذه المتغيرات إلى الأبعاد والمؤشرات التي تخدم البحث ومن ثمة قمنا بتحويل المؤشرات إلى أسئلة تسمح لنا بقياس هذه المتغيرات في أرض الواقع من خلال المحاور المختلفة لإستمارة الدراسة، وقد تم صياغة أسئلة أداة الإستمارة بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يركز على تقديم مجموعة من العبارات لها إجابات محددة تسمح بقياس المحور الذي وضعت لقياسه، وتمثلت الفئات الخمس لمقياس ليكرت الذي إعتدناه في بناء الإستمارة في الفئات التالية: موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1)، وقد تم التدرج في قيمة الموافقة من أعلى درجة (5) التي أعطيت لإجابة "موافق تماما" إلى أدنى درجة (1) التي أعطيت للإجابة "غير موافق تماما" لكون أن أغلب عبارات الاستمارة التي نحن بصدد قياسها تحمل طابعا إيجابيا.

الجدول رقم (14): تفكيك متغيرات الدراسة:

المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	الأسئلة في الاستمارة
البعد المادي للإدارة الإلكترونية	ارتباط العمل بالحاسوب	- استخدام الحاسوب في أداء الأعمال اليومية - تعطل الحاسوب وتوقف العمل	السؤال 12_07 وفق سلم من 5 درجات
	تخزين وإسترجاع المعلومات	- الاحتفاظ بالأعمال في الحاسوب - الاحتفاظ بالأعمال في ذاكرة تخزين خارجية - إسترجاع المعلومات المخزنة في الحاسوب بسهولة	السؤال 11_09_08 وفق سلم من 5 درجات
	الصيانة	- صيانة أجهزة الحواسيب عند الحاجة	السؤال 13 وفق سلم من 5 درجات

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

السؤال 10_14_15_16	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الماسح الضوئي - امتلاك واستغلال تكنولوجيا البطاقات الممغنطة في المؤسسة - استخدام البصمة البيومترية في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> التكنولوجيات المادية المساعدة على استخدام الإدارة الإلكترونية 	
السؤال 5 من 17 وفق سلم من 5 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك حساب في نظم المعلومات المرتبطة بالعمل 	<ul style="list-style-type: none"> الإشتراك في نظم المعلومات 	البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية
السؤال رقم 18_19 وفق سلم من 5 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - كل العمل مرتبط بنظم المعلومات - تعطل نظم المعلومات وتوقف العمل 	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط العمل بنظم المعلومات 	
السؤال 20 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - صيانة وتحديث نظم المعلومات عند الحاجة. 	<ul style="list-style-type: none"> الصيانة 	
السؤال 21_22 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - توفير بيانات محينة بشكل مستمر - قيام العامل بإدخال وتحيين البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> التحيين 	
السؤال 23_24_25 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - أهمية نظم المعلومات في إبراز عمل الأفراد لدى الإدارة العليا - تأثير نظم المعلومات على الاتصال الشخصي في المؤسسة - تأثير نظم المعلومات على الاتصال الرسمي في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> انعكاس نظم المعلومات على العمل الإداري 	
السؤال 26_28_29_31 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان العمل - حجم تدفق الإنترنت - امتلاك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان العمل - حجم تدفق الإنترنت 	<ul style="list-style-type: none"> توفر الشبكات الإلكترونية 	البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية
السؤال 27_30 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - إرتباط العمل بشبكة الإنترنت - إرتباط العمل بشبكة الإنترنت 	<ul style="list-style-type: none"> إرتباط العمل بالشبكات الإلكترونية 	
السؤال 32_38_39_40 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - توفر المعلومات الإدارية للعامل عبر شبكة الإنترنت - الحصول على أخبار المؤسسة من خلال زيارة: بوابة الإنترنت، الموقع الإلكتروني للمؤسسة، صفحات المؤسسة على شبكات التواصل الاجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> إتاحة والحصول على المعلومات من خلال الشبكات الإلكترونية 	

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

<p>السؤال 41_37_36_35_34_33 وفق سلم من 05 درجات</p>	<p>- اعتبار شبكة الإنترنت كأداة تدعم قنوات الاتصال في المؤسسة - اعتماد المراسلات الإلكترونية بشكل رسمي في المؤسسة - الاعتماد على البريد الإلكتروني كأداة اتصال رئيسية في العمل - متابعة رسائل البريد الإلكتروني من خلال استخدام تقنيتي الإشعار بالوصول والإشعار بقراءة الرسائل - إعتبار الاجتماعات المرئية كأداة اتصال مباشر مع الإدارة العليا</p>	<p>القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة</p>	
<p>السؤال 45_44_43_42 سلم من 05 درجات</p>	<p>- امتلاك مهارات استخدام الحاسوب، نظم المعلومات، شبكة الإنترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في العمل</p>	<p>المهارات</p>	<p>البعد البشري للإدارة الإلكترونية</p>
<p>السؤال 48_47_46 من 05 درجات</p>	<p>- قيام المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الحاسوب، نظم المعلومات، شبكات الإنترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في العمل</p>	<p>التدريب</p>	
<p>السؤال 50_49 05 درجات</p>	<p>- التحفيز المادي للعمال على استخدام الإدارة الإلكترونية - التحفيز المعنوي للعمال على استخدام الإدارة الإلكترونية</p>	<p>التحفيز</p>	
<p>السؤال 51 وفق سلم من 05 درجات</p>	<p>- امتلاك الثقة في التعاملات الإلكترونية</p>	<p>الثقة</p>	
<p>السؤال 52 وفق سلم من 05 درجات</p>	<p>- تدفق وانتقال المعلومات داخل المؤسسة</p>	<p>المناخ الاتصالي</p>	<p>الفعالية الاتصالية</p>
<p>السؤال 70_62_54_53 سلم من 05 درجات</p>	<p>- القدرة على اختيار الوقت المناسب للإتصال بالرؤساء وبقائهم في المؤسسة - تحديد الهدف من الاتصال - الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الرسائل الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب</p>	<p>المرسل</p>	

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

السؤال 56_57 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - صياغة الرسائل الاتصالية وفق خلفيات المستقبل - اختيار الألفاظ والمصطلحات الدقيقة والواضحة 	الرسالة	
السؤال 59_60_61 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - إختيار الوسيلة الاتصالية تبعا لموضوع الرسالة - إختيار الوسيلة الاتصالية تبعا لمستقبل الرسالة - الاعتماد على عدة وسائل اتصالية في نفس الوقت لضمان وصول الرسائل 	الوسيلة	
السؤال 55_58_63_64_69 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المهارات اللازمة لفهم الرسائل الاتصالية - أخذ رسائل الزملاء والرؤساء بعين الإعتبار - وصول رسائل الآخرين في الوقت المناسب للمستقبل - تولد الفهم المشترك 	المستقبل	
السؤال 65_66_67_68 وفق سلم من 05 درجات	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الاتصال من خلال الاستفسار عن مدى فهم الرسائل - متابعة الاتصال من خلال إرسال الرسائل المكملة في حالة عدم الفهم - طلب رسائل مكملة من قبل الرؤساء والزملاء في حالة عدم الفهم 	رجع الصدى	
الأسئلة من 01 إلى 06 متعددة الخيارات	<ul style="list-style-type: none"> - الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل - الوظيفة - مكان العمل 	خصائص العينة	

المصدر: من إعداد الباحث

2-2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وأن عباراتها تجيب بالفعل عن الأهداف الأساسية التي وضعت من أجلها أداة الدراسة، لذلك قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الإستمارة الإستبائية المعتمدة في هذه الدراسة بإتباع ما يعرف بالصدق الظاهري للإستمارة.

فبعد صياغة وبناء أداة الإستمارة الإستبائية ومناقشتها مع الأستاذ المشرف قام الباحث بتوجيهها إلى مجموعة من المحكمين حتى يتم التأكد من صلاحيتها ومدى وضوح العبارات المشكلة لها، لذلك تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين في ميدان علوم الإعلام والاتصال وميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وخاصة المتخصصين في إدارة الأعمال وهذا بسبب طبيعة موضوع الدراسة الذي له علاقة مباشرة بإدارة الأعمال وعلوم الاتصال، وبعد عدة محاولات تحصل الباحث على رد من قبل مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 11 محكما وهم كل من:

- الأستاذ: بلقاسم بن روان: كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر 3.
- الأستاذ: فضيل دليو: كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري بجامعة قسنطينة 3.
- الأستاذة وهيبة بوزيفي: كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر 3.
- الأستاذ اليمين بودهان: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سطيف 2.
- الأستاذ الحاج تيطاوني: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة خميس مليانة.
- الأستاذة عبيدة سبطي: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة.
- الأستاذ عبد الرزاق حموش: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قالمة.
- الأستاذ عبد الوهاب غالم: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مستغانم.

- الأستاذ علي فلاح الزعبي: جامعة عمان العربية - الأردن.
- الأستاذ: الحبيب ثابتي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ومدير مخبر بجامعة معسكر.
- الأستاذة كريمة رابحي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.
- كما تم عرض أداة الإستمارة الإستبائية على مجموعة من المهنيين في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة للتعرف على مدى وضوح مختلف عباراتها وكذا قصد التعرف إذا ما كانت ملمة بشكل كافي بمختلف الأبعاد والمؤشرات التي تعكس استخدام الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، وعليه تم عرض الاستمارة على 05 مهنيين بالمؤسسة وهم:
- السيد: عبد الرؤوف حموش: رئيس مصلحة الاتصال الجهوي بالمديرية المركزية للاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- السيد: جلول حركات: المدير العملي لإتصالات الجزائر بمعسكر.
- السيد: عيسى يحيوي: رئيس القسم التجاري بالمديرية العملية للإتصالات بمعسكر.
- السيدة: آسيا بن حليلة: رئيسة قسم المالية والمحاسبة بالمديرية العملية للإتصالات بمعسكر.
- السيد: سعيد زيتوني: المراقب المالي والتجاري بالمديرية العملية للإتصالات بمعسكر.
- وقد تم إختيار هؤلاء المحكمين لقياس الصدق الظاهري للإستمارة بحكم تخصصهم إما في ميدان علوم الإعلام والاتصال وخاصة في دراسات الاتصال، أو في ميدان إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، أو لنشاطهم بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، ومن خلال ما تضمنته آراء وتوجيهات المحكمين الذين هم في رتبة أستاذ التعليم العالي أو أستاذ محاضر قسم (أ) تم استخلاص مجموعة من النقاط التي إتفق عليها أغلب المحكمين والتي تلخصت أساسا في طول أداة الإستمارة، والحاجة إلى إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر

وضوحاً للمبجوثين، ضرورة حصر الإجابات الخاصة ببيانات السن والأقدمية في العمل في فئات خاصة حتى يسهل جمع وتفريغ وتحليل بيانات الإستمارة، هذا بالإضافة إلى ضرورة التقييم المستمر لكافة عبارات الإستمارة بدل من تقيم عبارات كل محور على حدة، إلى جانب التأكيد على إضافة الترجمة الفرنسية لبعض المصطلحات التي تضمنتها الاستمارة وذلك حتى يتم فهمها واستيعابها بسهولة من قبل مفردات عينة البحث*، وبالاعتماد على كل هذه الملاحظات قمنا بصياغة الإستمارة في صورتها النهائية.

وبعد ما قام الباحث بإجراء دراسة إختبارية قبلية على 10 مبجوثين للتعرف على مدى وضوح عبارات الإستمارة وفهم لغتها ومدى القدرة على الإجابة عليها بسهولة، تم صياغة الإستمارة النهائية باللغتين العربية والفرنسية حتى يسهل على المبجوثين الإجابة على الإستمارة وفقاً للغة التي تناسبهم، خاصة وأن مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تضم مجموعة كبيرة من الموظفين الذين تلقوا تكوينهم باللغة الفرنسية ولاسيما المهندسين والتقنيين*، وبعد ذلك تم تحويل الإستمارة النهائية للدراسة وبنسختها العربية والفرنسية إلى نموذج إلكتروني بالاعتماد على نماذج جوجل (google forms)، ومن ثمة أخذ روابط النموذجيين العربي والفرنسي للإستمارة والقيام بنشرها وتوزيعها على المبجوثين المعنيين بهذه الدراسة، وقد تم تقسيم الإستمارة في نموذجها الإلكتروني إلى ثلاثة 03 أقسام متتالية وذلك تسهيلاً على المبجوثين:

- القسم الأول: وتضمن مقدمة تشرح موضوع الإستمارة وهدفها، مع التأكيد على أن البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الإستمارة موجهة لأغراض البحث العلمي فقط، كما تضمن هذا القسم البيانات الشخصية الخاصة بالمبجوثين.

- القسم الثاني: وتضمن هذا القسم المحاور الأربع 04 التي تتعلق بالأبعاد المختلفة للإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر موضوع الدراسة.

- القسم الثالث: وتضمن هذا القسم المحور الخامس 05 من الإستمارة والمخصص للفعالية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

* أنظر الملحق رقم 02: التعديلات التي تم إدخالها على إستمارة الدراسة بعد الصدق الظاهري: ص 445.
* أنظر الملحقين رقم 03 ورقم 04: إستمارة الدراسة باللغتين العربية والفرنسية: ص 448، ص 458.

2-3- ثبات أداة الدراسة:

يمثل قياس ثبات أداة الدراسة إحدى الخطوات الأساسية التي تسمح للباحث بالتأكد من مدى البناء الجيد لأداة الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي ستقدمها حتى يمكن الاعتماد عليها للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة بشكل صحيح، وحساب معامل ثبات أداة الدراسة كما هو معروف يسمح بالتعرف على مدى إمكانية الحصول على نتائج ثابتة تتسم بالاستقرار في حالة ما إذا تم تطبيق أداة الدراسة على المستجوبين في مرات مختلفة، ولذلك إختار الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الإستمارة الإستبائية الخاصة بالدراسة.

ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من العوامل شائعة الاستخدام في قياس ثبات الأداة، إذ يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (0) و(1) وكلما إقتربت قيمته من (1) دل ذلك على وجود ثبات قوي في أداة الدراسة، وتعتبر القيمة (0.60) هي القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ وتدل على وجود درجة ثبات عالية لأداة الدراسة وكلما تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ (0.80) دلت على وجود درجة عالية جدا من الثبات، ومن أجل حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الإستمارة الإستبائية تم توزيع أداة الإستمارة على عينة إستطلاعية تكونت من 20 مفردة في الفترة الممتدة من 15-05-2016 وإلى غاية يوم 20-05-2016، مع الحرص على استرجاع كل الإستمارات الموزعة، وبعد ذلك تم بحساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الإستمارة الإستبائية ككل، وكذا معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستمارة على حدا، والجدول رقم (15) يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (15): ثبات استمارة الدراسة وفقا لمعامل ألفا كرونباخ:

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد المادي للإدارة الإلكترونية	10	0,755
البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية	09	0,685
البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية	16	0,786
البعد البشري للإدارة الإلكترونية	10	0,649

0,733	19	الفعالية الاتصالية
0,838	64	مجموع المحاور

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة ألفا كرونباخ لأداة الإستمارة ككل بلغت 0.838 وهي قيمة تدل على وجود ثبات عالي جدا لإستمارة الدراسة، أو بعبارة أخرى فإن نتائج 84% من المبحوثين ستكون إجاباتهم ثابتة إذا تم إعادة إخضاعهم لأداة الدراسة في مرات أخرى، كما تبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أن كل محاور إستمارة الدراسة حازت على قيمة ألفا كرونباخ عالية تتراوح بين 0.649 و 0.786، وهذه النتائج أكدت لنا ثبات أداة الإستمارة الإستببانية الخاصة بالدراسة ليتم إعتماها بصفة نهائية لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وتجب على إشكالياتها وفرضياتها.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

بعد ما قمنا بإختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون حالة للدراسة فهي تمثل القاعدة الأساسية لمجتمع البحث المعتمد في الدراسة الميدانية، إذ يتمثل مجتمع البحث في كافة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت على المستوى الوطني الذين يستخدمون أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تمثل الموضوع الأساسي للبحث، وبناءً على ما قدمته لنا الملاحظة الأولية وبعد النقاش مع مجموعة من المهنيين في المؤسسة، فقد تبين أنه من الأفضل استبعاد فئة العمال المنفذين من الدراسة لكون مهام هؤلاء العمال تبتعد في الغالب عن استخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات والتي تمثل البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية، وعليه فإن مجتمع البحث شمل كل الموظفين في المؤسسة المصنفين في الفئات الثلاث الأخرى أعوان التحكم، الإطارات والإطارات السامية، ونظرا لإختيار توجيه الدراسة لتشمل كل فروع المؤسسة على المستوى الوطني وهي كل من المديرية العامة، 13 مفوضية جهوية منتشرة عبر مختلف مناطق الوطن، و 50 مديرية عملية متواجدة عبر كافة ولايات الوطن، فقد تم إستبعاد إمكانية القيام بمسح شامل لهذا المجتمع، ذلك أن دراسة مجتمع بحث واسع بهذا القدر يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية كبيرة حتى يمكن الوصول إلى كافة أعضائه، وبعد تعذر استخدام القائمة البريدية الموحدة الخاصة بالمؤسسة والتي تشمل كافة عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بالموظفين وذلك بسبب رفض المؤسسة محل الدراسة

التصريح لنا بذلك، تم نهائيا إستبعاد إمكانية المسح الشامل لأفراد مجتمع البحث والإتجاه إلى إعتقاد المسح بالعينة.

العينة والمعاينة:

بعد الحصول على حجم مجتمع البحث والذي يقدر ب 17280 عامل وهم العمال المصنفين في الفئات الثلاث (أعوان التحكم، الإطارات، والإطارات السامية)*، تم حساب الحجم المفترض لعينة البحث بالاعتماد على ثلاثة 3 طرق أساسية وهي كل من طريقة ستيفن ثامبسون، روبرت ماسون، وريتشارد جيجر*، وذلك حتى يتم التأكد من حجم العينة المناسب قصد الحصول على بيانات تخدم أهداف البحث وتسمح بالوصول إلى نتائج تعكس إلى حد كبير واقع المجتمع الأصلي.

وقد تم التوصل إلى إتفاق مخرجات الطرق الثلاث المعتمدة لحساب حجم العينة على أن أخذ عينة مكونة من 376 مفردة يمثل الحد المقبول لدراسة مجتمع البحث.

تم إستبعاد إمكانية الإختيار الإحتمالي لمفردات العينة من مجتمع البحث لسببين أساسيين، أولهما هو تعذر الحصول على قائمة إسمية لموظفي المؤسسة محل الدراسة وهو ما يجعل الإختيار الإحتمالي لمفردات العينة أمرا مستبعدا إذ أن الإختيار الإحتمالي كما هو معروف يشترط أن يكون كل أفراد مجتمع البحث معروفين لدى الباحث⁴، وأنه بالإمكان الوصول إليهم في حالة اختيارهم ليكونوا ضمن عينة الدراسة، وهو السبب الثاني الذي دفعنا إلى إستبعاد الإختيار الإحتمالي لمفردات عينة البحث، فنحن نتعامل مع مجتمع بحث واسع ينتشر أفرادها عبر كافة ولايات الوطن وهو ما يجعل من الصعب إن لم نقل من المستحيل الوصول إلى أي منهم في حالة إختياره ليكون ضمن عينة الدراسة، بل وعدم المعرفة المسبقة بطريقة تعامل المبحوثين مع أداة الدراسة ومدى تجاوبهم معها من عدمه، ولاسيما أن المؤسسة محل الدراسة لم تتح لنا قاعدة البيانات المتضمنة بالقائمة الإسمية للموظفين وعناوين الاتصال بهم.

* يبلغ العدد الإجمالي لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر بما فيهم فئة العمال المنفذين 24500 عامل.

* انظر الملحق رقم 05: معادلات حساب العينة: ص 468.

⁴ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004، ص 301.

وبالاعتماد على هذه المعطيات كان لزاما الاعتماد على الإختيار غير الإحتمالي لمفردات عينة البحث، وبسبب تعدد فروع المؤسسة محل الدراسة والتي تشمل كما أشرنا 13 مفوضية جهوية و 50 مديرية عملية بالإضافة إلى المديرية العامة، فإن القيام بإختيار عينة حصصية كان يتطلب معرفة تقسيم مجتمع البحث وفقا لفروع المؤسسة وهو ما تعذر الحصول عليه رغم طلبنا له في أكثر من مرة، لذلك تم الإتجاه إلى إختيار عينة عرضية وذلك لتعذر الإختيار العشوائي العناصر منذ البداية⁵، وعليه فقد قمنا بتوجيه أداة الدراسة إلى أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث الأصلي الذين أتيح لنا التواصل معهم، ومن ثمة إنتظار ردود المبحوثين إلى غاية بلوغ أو الإقتراب من الحجم المحدد لعينة الدراسة والمقدر ب376 مفردة.

وقد تم الاعتماد في التوزيع على البريد الإلكتروني كأداة أساسية سمحت بالوصول إلى أكبر عدد ممكن من مجتمع البحث المنتشرين عبر مختلف فروع المؤسسة، مع الاعتماد في ذلك على أسلوبين أساسيين للتوزيع:

- التوزيع المباشر من قبل الباحث وذلك من خلال إرسال رسالة إلكترونية تتضمن روابط أداة الدراسة بصيغتها العربية والفرنسية عبر البريد الإلكتروني إلى كل الموظفين الذين توفرت لدى الباحث عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بهم وقد بلغ عدد الرسائل الإلكترونية الموجهة لتحقيق هذا الغرض 269 رسالة وجهت ل10584 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال الاعتماد على الرسائل المزدوجة التي تسمح بتوجيه نفس الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد في نفس الوقت.

- الأسلوب الثاني للتوزيع وهو الاعتماد على الفرز بشكل كرة الثلج⁶ من خلال الطلب من بعض العمال القيام بمشاركة الرسالة الإلكترونية مع باقي العمال على مستوى المديرية التي يعملون بها، حيث تم التواصل مع بعض الموظفين الذين يفترض أن يكون لهم تأثيرا في إنجاح مثل هذا البحث وهم مسؤولو خلايا الاتصال ومسؤولو مصالح التكوين على مستوى مختلف المديرية التابعة للمؤسسة.

⁵ المرجع نفسه، ص 311.

⁶ المرجع نفسه، ص 314.

وبعد مرور قرابة الشهرين (56 يوما) من الانطلاق في عملية التوزيع أي خلال الفترة الممتدة من 2016-05-16 وإلى غاية يوم 2016-07-11 تم استرجاع 353 إستمارة وهو عدد نراه كافيا لدراسة مجتمع البحث ويقترّب كثيرا من حجم العينة المفترض والذي كان يقدر ب376 مفردة، ويأتي ذلك كنتيجة لإصرار الباحث على الحصول على ردود من قبل أكبر عدد ممكن مع محاولة ضمان أن يغطي البحث كافة فروع المؤسسة على المستوى الوطني، فبعد القيام بإرسال أداة الدراسة إلى 10584 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة قام 4618 موظف بالإطلاع بالفعل على الرسالة التي تضمنت روابط أداة الدراسة، فيما قام 353 موظف بالرد على إستمارة الدراسة وإرسالها، وبعد قيام الباحث بمراجعة الإستمارات المسترجعة قام بإستبعاد أربع 04 إستمارات فقط لكونها تضمنت إجابات متناقضة وغير منطقية، بينما احتفظ بباقي الإستمارات والمقدر عددها ب349 إستمارة، وبنسبة قدرت ب98.87% من الإستمارات المسترجعة، وقد جاءت هذه النسبة العالية من الإستمارات الصالحة للتحليل بسبب الاعتماد في البناء الإلكتروني للإستمارة على استخدام خاصية إلزامية الإجابة على كافة أسئلة الدراسة حتى يمكن للمبحوث القيام بإرسالها، وهو ما سمح من البداية باستبعاد الحصول على إستمارات غير مكتملة الإجابة، والجدول رقم (16) يبين لنا عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (16): يوضح الإستمارات الموزعة والمسترجعة:

10 584	عدد الإستمارات المرسلّة
4618	عدد الإستمارات المطلاع عليها
353	عدد الإستمارات المسترجعة
349	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل
%98.87	نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل مقارنة بالإستمارات المسترجعة

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: يهدف الإحصاء الوصفي بصفة عامة إلى القيام بتصنيف وتبويب البيانات التي تم جمعها وقياسها بمجموعة من الأساليب الإحصائية البسيطة التي

تسمح بوصف هذه البيانات ومن ثمة إعدادها لتكون جاهزة لتحليلات أخرى أكثر عمقا، واستخدم الباحث في هذا الإطار الأساليب التالية:

أ) التكرارات المطلقة والنسب المئوية: وذلك من أجل الوصف الأولي لبيانات الدراسة بما في ذلك البيانات الشخصية للمبحوثين وكذا تحديد إستجاباتهم نحو كل عبارة من عبارات الإستمارة، كما قام الباحث بإستخدام التكرار المتجمع النسبي الصاعد والنازل من أجل تصنيف بعض البيانات ووصف عينة الدراسة.

ب) المتوسطات الحسابية: استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لقياس درجة إستجابة المبحوثين على كل عبارة من عبارات الدراسة، وذلك لتمكن من ترتيب العبارات وقراءتها حسب قيمة المتوسط الحسابي، وبعد قيامنا بحساب المدى بين أعلى وأدنى درجة في مقياس ليكرت الخماسي الذي إعتدناه في بناء إستمارة الدراسة توصلنا إلى تحديده ب(4) ومن ثمة قمنا بتقسيمه على الفئات الخمس لتتوصل إلى تحديد طول كل فئة والذي بلغ (0.80)، ثم قمنا بإضافة ذلك لأدنى درجة في مقياس ليكرت المعتمد لتصبح الفئة الأدنى تمتد من (1 إلى 1.80) وعليه تم تقسيم المتوسط الحسابي وفقا لهذه الفئات، إذ يكون المتوسط الحسابي ضعيفا جدا إذ قلت قيمته عن (1.81) وتكون قيمة المتوسط الحسابي عاليا جدا إذا كان يساوي أو يفوق (4.21) بينما إذا وقع المتوسط الحسابي في الفئة الممتدة بين (2.61 و3.40) دل ذلك على وجود إستجابة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يبين وصف المتوسط الحسابي وفقا للفئة التي يقع فيها

الجدول رقم (17) يبين وصف المتوسط الحسابي وفقا للفئة التي ينتمي إليها:

الفئة	وصف المتوسط الحسابي
من 1 إلى 1,80	ضعيف جدا
من 1,81 إلى 2,60	ضعيف
من 2,61 إلى 3,40	متوسط
من 3,41 إلى 4,20	عالي
من 4,21 إلى 5	عالي جدا

ج) الانحراف المعياري: استخدم الباحث الانحراف المعياري للتعرف على مدى إتفاق أفراد عينة الدراسة على إجابة معينة، حيث يعتبر الانحراف المعياري إحدى مقاييس التشتت التي تسمح بمعرفة مدى وجود إتفاق أو إختلاف كبير على إجابات الأسئلة، فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا وقل عن الواحد الصحيح (+1) وإقترب من الصفر (0) دل ذلك على وجود إتفاق بين أفراد عينة الدراسة بينما يدل الانحراف على وجود إختلاف بين المبحوثين في حالة ما كانت قيمته كبيرة وتجاوزت الواحد الصحيح.

ثانيا: الإحصاء الإستدلالي المعمق: على عكس الأساليب الإحصائية البسيطة، فإن الإحصاء الإستدلالي يتجاوز وصف وتبويب البيانات إلى القيام بإستخراج بعض المعاملات والمقاييس التي تساعد في التحليل وإيجاد بعض العلاقات الإحصائية التي تسمح للباحث بالإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة، وقد استخدم الباحث في هذا الإطار الأدوات الإحصائية التالية:

أ) استخراج معامل ألفا كرونباخ الذي سمح للباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة.

ب) الإنحدار الخطي البسيط:

سيتم استخدام معامل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة التأثيرية بين المتغيرين الأساسيين للدراسة، ويعتبر الإنحدار أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي وذلك لتقدير العلاقة التأثيرية بين متغير تابع وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، فإذا إحتوى النموذج على متغير مستقل واحد يعرف بنموذج الإنحدار البسيط، وإذا إحتوى على أكثر من متغير مستقل فهو نموذج الإنحدار المتعدد⁷.

5- وصف عينة الدراسة:

لقد أتاحت لنا البيانات الشخصية التي تضمنتها أداة الإستمارة إمكانية التعرف على خصائص العينة وأبرزت لنا أهم الخصائص الشخصية من جنس ومستوى تعليمي والوظيفة

⁷ بشير سعد زغلول، دليلك إلى .. البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، 2003، الإصدار العاشر ص 149.

التي يشغلونها في المؤسسة بالإضافة إلى الأقدمية في العمل، كما سمحت لنا بالتعرف على توزيع عينة الدراسة على مختلف فروع المؤسسة على المستوى الوطني.

5-1- الجنس:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبي المجمع الصاعد	التكرار النسبي المجمع النازل
ذكر	286	%81,9	%81,9	%100
أنثى	63	%18,1	%100	%18,1
المجموع	349	%100	%100	

تبين النتائج التي تضمنها الجدول رقم (18) أن أغلب المبحوثين هم من فئة الذكور وبلغ عددهم 286 مبحوث وبنسبة قدرت بـ %81.9 فيما بلغ عدد الإناث 63 مبحوثة وبنسبة قدرت بـ %18.1 من حجم مفردات عينة الدراسة.

5-2- السن:

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبي المجمع الصاعد	التكرار النسبي المجمع النازل
25 سنة أو أقل	8	%2,3	%2,3	%100
من 26 إلى 35 سنة	138	%39,5	%41,8	%97,7
من 36 إلى 45 سنة	117	%33,5	%75,4	%58,2
من 46 إلى 55 سنة	69	%19,8	%95,1	%24,7
أكثر من 55 سنة	17	%4,9	%100	%4,9
المجموع	349	%100	%100	

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب إذ احتلت الفئة التي يتراوح عمرها بين 26 سنة و 35 سنة المرتبة الأولى، حيث قدر عدد هؤلاء بـ 138 مبحوثا وبما نسبته %39.5 من الحجم الإجمالي لمفردات العينة، وتلتها في المرتبة الثانية الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 36 سنة و 45 سنة حيث وصل عدد هؤلاء

إلى 117 مبحوثا وبما نسبته 33.5% من حجم العينة، كما يتبين لنا من الجدول أعلاه وبالاعتماد على التكرار النسبي الصاعد أن أغلب المبحوثين يقل عمرهم عن 46 سنة حيث بلغت نسبة الفئات الأولى في الجدول مجتمعة حوالي 75.4% من مجموع مفردات العينة، في مقابل ذلك لا تتجاوز فئة المبحوثين الذين تجاوز عمرهم 55 سنة 17 مبحوثا بما نسبته 4.9% من العدد الإجمالي لمفردات العينة فقط، كما يبين لنا التكرار النسبي النازل أن نسبة المبحوثين الذين تجاوز عمرهم 45 سنة لا تزيد عن 24.7% من مجموع عدد أفراد العينة، ونشير هنا أن هذه النتائج تؤكد لنا أن أغلب المبحوثين هم شباب وبذلك فمن المفترض أن لا تكون لديهم مشاكل كبيرة في استخدام الإدارة الإلكترونية وإستغلال مختلف أدواتها على عكس فئة كبار السن التي أوضحت عديد الدراسات أنه في أحيان كثيرة يقاومون استخدام التكنولوجيا أكثر من غيرهم.

5-3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبي المجموع الصاعد	التكرار النسبي المجموع النازل
متوسط	13	3,7%	3,7%	100%
ثانوي	46	13,2%	16,9%	96,2%
تقني سامي - دراسات جامعية تطبيقية	138	39,5%	56,4%	83%
ليسانس	77	22,1%	78,5%	43,5%
مهندس	41	11,7%	90,3%	21,4%
ماستر	25	7,2%	97,4%	9,7%
ماجستير	5	1,4%	98,9%	2,5%
دكتوراه	4	1,1%	100%	1,1%
المجموع	349	100%	100%	

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه إختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين وتدرجهم من مستوى المتوسط إلى غاية مستوى الدكتوراه، غير أن فئة العمال الذين لديهم مستوى تقني سامي أو دراسات جامعية تطبيقية هي الفئة الأكثر حضورا ضمن عينة الدراسة حيث بلغ

عددهم 138 مبحوثا بما نسبته 39.5% من مجموع أفراد العينة، وترجع هذه النسبة إلى عدة أسباب من أهمها أن أغلب أعوان التحكم الذين توظفهم مؤسسة اتصالات الجزائر في أداء الأعمال القاعدية كوضع وصيانة وتحديث الشبكات الهاتفية يحملون شهادة تقني سامي في التخصصات التقنية، كما يوجد مجموعة من أعوان التحكم يعملون بنقاط البيع الخاصة بالمؤسسة وهم يتعاملون بصفة مباشرة أيضا مع مخرجات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في المؤسسة بما في ذلك نظم المعلومات والشبكات الإلكترونية، وإلى جانب ذلك فإن بعض الإطارات ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة تخرجوا من معاهد خاصة في مجال الاتصالات وبذلك تحصلوا على شهادة تقني سامي في الغالب.

وتأتي في المرتبة الثانية من حيث توزيع أفراد العينة وفقا لمستواهم التعليمي فئة حاملي شهادة الليسانس الذين بلغ عددهم 77 مبحوثا بما نسبته 22.1% من العدد الإجمالي لمفردات العينة، ويتبين لنا من خلال التكرار النسبي النازل أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى جامعي إذ قدرت نسبة هؤلاء بـ 43.5% من مجموع أفراد العينة، وبالإضافة إلى كل من حاملي شهادة الليسانس، مهندس والماستر، أوضحت لنا نتائج الجدول رقم (20) أعلاه أن العينة شملت أيضا فئة الدراسات العليا وهم حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه وإن كانت نسبتهم ضئيلة مقابل باقي الفئات إذ بين لنا التكرار النسبي النازل أن نسبة هاتين الفئتين مجتمعتين بلغت 2.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة، في مقابل ذلك يوضح لنا الجدول أعلاه أن فئة الموظفين الذين لا يحوزون على أي شهادة جامعية تبقى فئة صغيرة جدا مقارنة بذوي المستوى الجامعي، إذ بين لنا التكرار النسبي الصاعد أن نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أو ثانوي بلغت 16.9% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

5-4- الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبي	التكرار النسبي المجمع الصاعد
5 سنوات أو أقل	90	25,8%	25,8%	100%
من 6 إلى 10 سنوات	91	26,1%	51,9%	74,2%
من 11 إلى 15 سنة	60	17,2%	69,1%	48,1%
من 16 إلى 20 سنة	26	7,4%	76,5%	30,9%
من 21 إلى 25 سنة	24	6,9%	83,4%	23,5%
من 26 إلى 30 سنة	27	7,7%	91,1%	16,6%
من 31 إلى 35 سنة	23	6,6%	97,7%	8,9%
أكثر من 35 سنة	8	2,3%	100%	2,3%
المجموع	349	100%		

يبين لنا الجدول أعلاه أن فئة العمال الذين لا تزيد خبرتهم عن 05 سنوات وكذا الذين تتراوح خبرتهم بمؤسسة اتصالات الجزائر ما بين 05 و 10 سنوات هما الفئتين الأكثر حضورا وبنسبة بلغت 25.8% و 26.1% على التوالي، وهذا ما يعني أنه ما يزيد عن نصف عينة الدراسة لا تزيد خبرتها في مؤسسة اتصالات الجزائر عن 10 سنوات إذ بلغ التكرار النسبي الصاعد لهاتين الفئتين مجتمعين 51.9% من مجموع أفراد العينة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة التي تتراوح خبرتهم بالمؤسسة ما بين 11 إلى 15 سنة إذ بلغ عدد هؤلاء 60 مبحوثا وبنسبة قدرت ب 17.2% من مجموع أفراد العينة، فيما تقاربت النسب الخاصة بباقي الفئات بإستثناء فئة العمال الذين تزيد خبرتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر عن 35 سنة إذ بلغت نسبتهم 2.3% فقط، وبصفة عامة فإن أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم بالمؤسسة عن 20 سنة مثلوا الفئات الأقل حضورا ضمن عينة الدراسة وبلغ التكرار النسبي النازل لهؤلاء 23.5% من مجموع أفراد العينة.

إن النتائج التي تضمنها الجدول رقم (21) تعكس وإلى حد ما الواقع الأصلي لمجتمع البحث، حيث تؤكد الإحصائيات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر أنه ومنذ إعادة هيكلة

قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة مستقلة بذاتها سنة 2003 انتقل مجموع عدد الموظفين بها من 20845 عامل سنة 2003⁸ إلى ما يزيد عن 24500 عامل بالمؤسسة سنة 2016، بل وأن المؤسسة قامت خلال العشر السنوات التي تلت تأسيسها أي في الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2013 بتوظيف حوالي 11447 عامل في مختلف الفئات⁹ وهو ما يبرر النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه والتي أوضحت لنا أنه ما يزيد عن نصف عينة الدراسة لديهم خبرة بالمؤسسة لا تزيد عن 10 سنوات.

5-5- الوظيفة:

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار النسبي المتجمع الصاعد	التكرار النسبي المتجمع النازل
إطار سامي	19	5,4%	5,4%	100%
إطار	237	67,9%	73,3%	94,6%
عامل تحكم	93	26,6%	100%	26,6%
المجموع	349	100%	100%	0%

توضح النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الإطارات إذ بلغ عددهم 237 مبحوثا وبما نسبته 67.9% من مجموع أفراد العينة، ويأتي في المرتبة الثانية فئة أعوان التحكم الذين بلغ عددهم 93 مبحوثا ونسبة قدرت بـ 26.6% من مجموع العدد الإجمالي لمفردات العينة، أما فئة الإطارات السامية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم 19 إطارا ساميا وبما نسبته 5.4% من مجموع أفراد العينة.

وجاءت هذه النتائج تبعا لتوزيع وتصنيف الوظائف داخل المؤسسة إذ يركز التصنيف المرجعي للوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر على إسناد أغلب الوظائف لفئة الإطارات بما في ذلك الوظائف ذات الطبيعة التسييرية، التقنية والتسويقية فيما تسند مجموعة أخرى

⁸ Algérie Télécom, Algérie Télécom SPA Histoire et Réalisations, en ligne sur le lien https://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations, consulter le 11/08/2016.

⁹ Ibid.

من الوظائف لأعوان التحكم الذين يواجهون في الغالب للأعمال القاعدية في الجانب التقني أو للمساهمة في العمليات التجارية للمؤسسة من خلال نقاط البيع برفقة الإطارات، أما فئة الإطارات السامية فهي الفئة الأقل حضورا في هرم تصنيف الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث تنحصر وظائف الإطارات السامية في الغالب في التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة ولذلك يتركز وجودهم في المديرية العامة وعلى مستوى إدارات المفوضيات الجهوية للمؤسسة، إلى جانب المدراء العمليين الذين يشرفون على المديريات الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر والذين يصنفون هم أيضا ضمن فئة الإطارات السامية.

5-6- مكان العمل:

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل*:

المجموع		مكان العمل
النسبة المئوية	التكرار	
0,9%	3	المديرية العامة
4%	14	المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر
6,6%	23	المفوضية الجهوية للاتصالات البلدية
4,6%	16	المفوضية الجهوية للاتصالات شلف
20,9%	73	المفوضية الجهوية للاتصالات وهران
4,9%	17	المفوضية الجهوية للاتصالات تلمسان
12%	42	المفوضية الجهوية للاتصالات قسنطينة
8,9%	31	المفوضية الجهوية للاتصالات سطيف
5,2%	18	المفوضية الجهوية للاتصالات تيزي وزو
7,4%	26	المفوضية الجهوية للاتصالات باتنة
5,4%	19	المفوضية الجهوية للاتصالات عنابة

* أنظر الملحق رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المفوضيات الجهوية والمديريات العملية: ص 472.

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

المفوضية الجهوية للاتصالات بشار	19	5,4%
المفوضية الجهوية للاتصالات الأغواط	16	4,6%
المفوضية الجهوية للاتصالات ورقلة	32	9,2%
المجموع	349	100%

تبين النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمكان العمل، حيث يتضح أن عينة الدراسة شملت تقريبا كافة فروع مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت على المستوى الوطني حيث شملت عينة الدراسة كافة المديريات العملية 50 المنتشرة عبر 48 ولاية، كما يتبين من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت وإلى جانب الموظفين بالمديرية العامة للمؤسسة كافة المفوضيات الجهوية 13 المنتشرة عبر مختلف مناطق الوطن، وإن كان ذلك بنسب مختلفة، حيث جاءت المفوضية الجهوية للاتصالات بوهران والتي تضم 4 مديريات عملية بالإضافة إلى مقر المفوضية الجهوية وما يتبع لها من مراكز في المرتبة الأولى من حيث عدد المبحوثين الذين شملتهم الدراسة إذ بلغ عددهم 73 مبحوثا ونسبة قدرت ب 20.9% من مجموع أفراد العينة، ثم تلتها المفوضية الجهوية لقسنطينة والتي تضم إلى جانب مقر المفوضية الجهوية وما يتبع لها من مراكز، 5 مديريات عملية حيث بلغ عدد المبحوثين التابعين لهذه المفوضية 42 مبحوثا بما نسبته 12% من مجموع مفردات عينة الدراسة، بينما اختلفت نسب باقي المفوضيات الجهوية الأخرى وتراوح ما بين 0.9% و 9.2% من حجم مفردات عينة الدراسة.

خلاصة:

لقد خصصنا هذا الفصل لتحديد الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي سنعتمد عليها في دراستنا الميدانية، ولذلك قمنا في بداية هذا الفصل بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر كونها تمثل ميدان دراستنا، حيث أبرزنا إطارها القانوني، أهدافها ونشاطاتها وبناءها التنظيمي، ثم انتقلنا إلى تحديد الأدوات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة وأوضحنا بأننا سنعتمد على أداة الإستمارة الإستبائية كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث وبيننا طريقة بناء الإستمارة وتأكدا من صدقها وثباتها، كما حددنا مجتمع البحث وعينة الدراسة التي نحن بصدد دراستها، ثم عرضنا بعد ذلك مختلف الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في الدراسة الميدانية سواء الوصفية منها أو الإستدلالية، وفي آخر هذا الفصل قمنا بعرض أهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وهذا قبل أن ننتقل في الفصل القادم لعرض نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد

1- الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر

2- فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

3- تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات

الجزائر

4- استخلاص نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد أن حددنا في الفصل السابق الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في إجراء الدراسة وبيننا مجتمع وعينة الدراسة وقدمنا أهم خصائص العينة محل الدراسة، يأتي هذا الفصل لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال إختبار متغيري الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر مع التعرف على التأثير الذي يحدثه متغير الإدارة الإلكترونية على فعالية الإتصال واستخلاص أهم النتائج من وراء هذه الدراسة، وعليه سنعمل في البداية على عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف أبعاد ومؤشرات متغير الإدارة الإلكترونية بأبعاده الأربعة المادية والبرمجية والشبكية والبشرية، قبل أن ننتقل فيما بعد لعرض النتائج المتعلقة بفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة لنصل في الأخير إلى الإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة.

1- الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعرف سوق الهاتف والإنترنت في الجزائر نموا متسارعا خلال السنوات الأخيرة وهو ما أدى إلى إشتداد المنافسة بين المتعاملين الناشطين في الجزائر، ورغم أن مؤسسة اتصالات الجزائر تبقى المتعامل الوحيد الناشط في سوق الهاتف الثابت غير أن نشاطها في تقديم وتسويق خدمات الإنترنت - والتي تمثل مصدر الدخل الرئيسي للمؤسسة - صارت مهددة من قبل باقي المتعاملين وخاصة بعد ما فتحت الجزائر المجال للمتعاملين الهاتف النقال لإقامة وإستغلال شبكات اتصال عبر تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال في نهاية سنة 2013 ثم التصريح لذات المتعاملين بإقامة واستغلال شبكات اتصالات لا سلكية عبر تكنولوجيا الجيل الرابع للهاتف النقال في السداسي الأول من سنة 2016، وكل هذه التحولات ستؤدي إلى تضاعف المنافسة في سوق الهاتف والإنترنت ما يحتم على مؤسسة اتصالات الجزائر ضرورة إتباع أنجع الأساليب للمحافظة على مكانتها، وبالإضافة إلى إلزامية تحسين الخدمات والعمل على تنويع المنتجات المقدمة، يمثل تحسين أداء العمل داخل المؤسسة نفسها أحد الجوانب الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها وذلك من خلال استغلال مختلف الأدوات التكنولوجية والأساليب الإدارية والتسييرية المتبعة عالميا، ولعل اعتماد الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي سيسهم في الرفع من مستوى مردودية وأداء العاملين بالمؤسسة بما يقود إلى تحسين مخرجاتها قصد المحافظة على بقائها ونموها.

ويبدو أن مؤسسة اتصالات الجزائر قد اتجهت بالفعل إلى استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف معاملاتها وإن لم تجعل منها إستراتيجية رئيسية ومعلنة، فأحتواء مؤسسة اتصالات الجزائر على قسم بأكمله مخصص لنظم المعلومات يتبع مباشرة للرئيس المدير العام للمؤسسة ويضم مديريتين مركزيتين يمثل إقرارا ضمينا لإتجاه المؤسسة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك سنعمل فيما يلي على قياس مدى توفر العناصر الرئيسية لإقامة منظومة الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

1-1- البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد حددنا في القسم النظري من الدراسة البعد المادي للإدارة الإلكترونية في استخدام أجهزة الحاسب الآلي والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل، وعليه سنتعرف على مدى توفره في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعرف على مدى ارتباط العمل في المؤسسة باستخدام الحواسيب ودورها في تخزين وإسترجاع المعلومات المختلفة المرتبطة بالعمل اليومي في المؤسسة، إلى جانب التعرف على مدى إستخدام مختلف تكنولوجيات البطاقات الممغنطة والبيومترية في المؤسسة.

1-1-1- إرتباط العمل بإستخدام الحواسيب:

الجدول رقم (24) يوضح إرتباط العمل بالحاسوب

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1			
51.3	37.8	4.0	5.2	1.7	.903	4.32	تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية
16.9	20.3	9.7	41	12	1.328	2.89	تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك يدفعك إلى التوقف تماما عن العمل

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي عالي جدا حيث بلغ 4.32 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا من قبل المبحوثين على مضمون العبارة التي تشير أن الحاسوب أصبح يستخدم بشكل دائم في أداء مختلف أعمالهم اليومية، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.973 ما يدل على شبه إتفاق المبحوثين على أهمية الحاسوب وضرورته في أداء مختلف الأعمال اليومية وهذا ما تؤكد إجابات

المبحوثين حيث عبر ما يزيد عن نصف عينة الدراسة على موافقتهم التامة على مضمون العبارة الأولى، وبلغت نسبة هؤلاء 51.17% بل وأن نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما على استخدام الحاسوب في أداء كافة أعمالهم اليومية لم تتجاوز مجتمعة 6.9% وهو ما يؤكد لنا أهمية الحاسوب في مؤسسة اتصالات الجزائر.

في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 2.81 وهو ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة على العبارة التي تشير إلى أن تعطل جهاز الحاسوب يؤدي إلى التوقف تماما عن العمل، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.117 وهو ما يدل على عدم وجود إتفاق بين المبحوثين، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 41% و12% غير موافقين تماما، بينما بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما مجتمعة 37.2% على أن تعطل جهاز الحاسوب يدفع إلى التوقف تماما عن العمل كما هو واضح من التكرار النسبي المتجمع الصاعد لهذه العبارة.

إن هذه النتائج تؤكد لنا أن أجهزة الحواسيب صارت تمثل مطلباً أساسياً لأداء الأعمال اليومية في المؤسسة الجزائرية غير أن ذلك لا يعني إرتباط العمل بشكل كامل بالتوفر الدائم للحواسيب في المؤسسة، إذ لا يزال أداء بعض الأعمال يتم بشكل يدوي ويتطلب المعاملات الورقية، كما أن بعض الأعمال لا تزال مرتبطة مباشرة بالنشاط البدني وأن تعطل أجهزة الحواسيب لا يؤدي بالضرورة إلى توقف مثل هذه الأعمال، وهذا يؤكد لنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر لم يصل بعد ليشمل كافة الأعمال وبشكل تام.

1-1-2- استخدام الحواسيب لتخزين واسترجاع المعلومات:

الجدول رقم (25) يوضح استخدام الحاسوب في تخزين واسترجاع المعلومات

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
50.1	39.3	3.7	5.2	1.7	.898	4.31	تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب
40.1	43.8	6	8.6	1.4	.960	4.13	تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ بعملك البيانات الخاصة (flache disque, cd, dvd, disque dur externe...)
50.1	43.8	3.7	2.3	0	.676	4.42	يساعدك الحاسوب في إسترجاع المعلومات المخزنة بسهولة

توضح نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة الثالثة والتي تشير إلى أن الحاسوب يساعد العمال في استرجاع المعلومات بسهولة حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.42 ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا من قبل أفراد العينة على أهمية الحاسوب في استرجاع المعلومات التي تهتمهم بسهولة ويؤكد لنا ذلك قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.672 وهو ما يدل على إتفاق كبير من قبل المبحوثين على أهمية الحاسوب، فقد بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما مجتمعين 93.9%.

كما تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام المبحوثين بالاحتفاظ بالأعمال التي يقومون بإنجازها في ذاكرة الحاسوب، جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 4.31 وهي قيمة تشير أيضا إلى درجة الموافقة

العالية جدا وقد سجلت هذه العبارة انحراف معياري قدره 0.898 ما يعني وجود شبه إتفاق بين أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، حيث بلغت نسبة موافقة المبحوثين على هذه العبارة 89.4% مقابل ما نسبته 7.9% ممن عبروا عن موافقتهم الضعيفة على قيامهم بالاحتفاظ بالأعمال اليومية في ذاكرة الحاسوب.

في مقابل ذلك احتلت العبارة التي تشير إلى استخدام العمال لذاكرة تخزين خارجية للاحتفاظ بالبيانات الخاصة بعملهم المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.13 وبانحراف معياري قدره 0.960 وهو ما يشير إلى درجة الموافقة العالية إذ بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة 43.1% و 40.2% موافقين تماما وتؤكد لنا هذه النتائج أن العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر يولون أهمية أكبر لحماية والاحتفاظ بالبيانات الخاصة بعملهم بأكثر من طريقة وذلك من خلال استخدام ذاكرة تخزين خارجية للاحتفاظ بأعمالهم إلى جانب الإحتفاظ بها في ذاكرة الحاسوب وهذا حتى يمكن الرجوع إليها في أي وقت، وحتى يتفادوا أي إتلاف أو عطل غير متوقع في أجهزة الحواسيب بالمؤسسة.

إن النتائج المبينة أعلاه تبرز لنا أهمية الحاسوب وما يرتبط به من أدوات الذاكرة الخارجية بصفته الدعامه الأولى لإقامة الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ صار يمثل الحاسوب اليوم كما تبينه النتائج إحدى الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها العمال للاحتفاظ بأعمالهم وكذا للبحث واسترجاع مختلف البيانات والمعلومات المخزنة بسهولة، وبالفعل فإن تخزين واسترجاع المعلومات تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي جاء من أجلها إدخال الحاسوب في العمل المؤسسي بل وإن إقامة الإدارة الإلكترونية تركز على إتاحة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبسهولة تامة، ولهذا نلاحظ أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية الحاسوب في استرجاع المعلومات بسهولة كانت بشكل أكبر مقارنة بباقي العبارات.

1-1-3- صيانة الحواسيب في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (26) يوضح عملية صيانة الحواسيب في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
11.5	36.1	21.5	24.4	6.6	1.328	2.89	تتم صيانة أجهزة الحواسيب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة

تبين نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود إتفاق بين المبحوثين حول قيام المؤسسة بصيانة أجهزة الحواسيب بشكل سريع عند الحاجة لذلك، حيث سجلت هذه العبارة انحراف معياري قدره 1.328 وبلغ متوسطها الحسابي 2.89 ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة، إذ عبر ما نسبته 52.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة على موافقتهم المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا على مضمون العبارة.

إن هذه النتائج توضح لنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لم يصل بعد إلى مستويات عالية طالما أن صيانة أجهزة الحواسيب - والتي تمثل كما أشرنا سابقا الركيزة الأولى لبنية الإدارة الإلكترونية - لا تزال تتم بشكل غير سريع للغاية، إذ تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم دائما بصيانة أجهزة الحواسيب بشكل سريع كلما دعت الحاجة لذلك، وهو ما قد يتسبب في تعطل الأعمال بالمؤسسة، خاصة وأن الحاسوب قد صار اليوم يمثل أداة أساسية في أداء مختلف الأعمال اليومية كما تبين من خلال النتائج التي تضمنها الجدول رقم (24) سابقا، وأن العمال يقومون بالاحتفاظ بأعمالهم في ذاكرة الحاسوب بشكل دائم، وهو الوضع الذي يجعل من الصيانة أمرا ضروريا حتى تضمن المؤسسة إستمرارية أعمالها، فلا فائدة من وجود حواسيب معطلة، أو وجود عملية الصيانة ولكن بشكل متأخر.

1-1-4- استخدام التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بإتصالات الجزائر:

الجدول رقم (27) يوضح استخدام التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بإتصالات الجزائر

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
24.6	35.0	19.8	12.3	8.3	1.220	3.55	تستخدم جهاز الماسح الضوئي (Scanner) لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب
3.7	10.9	13.8	33.0	38.7	1.137	2.08	تمتلك بطاقة ممغنطة خاصة بالمؤسسة التي تعمل بها
4.0	8.0	16.0	32.7	39.3	1.112	2.05	تستخدم البطاقة الممغنطة بشكل يومي لإثبات الحضور
8.0	8.0	13.2	29.2	41.5	1.257	2.12	تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الأصبع، اليد، الوجه...) بشكل يومي لإثبات الحضور

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة الأولى والتي تشير إلى استخدام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لجهاز الماسح الضوئي من أجل إدخال الوثائق المختلفة للحاسوب، حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغت قيمته 3.55 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية، وقد جاءت هذه العبارة بإنحراف معياري قدره 1.220 ما يعني عدم وجود إتفاق قوي بين المبحوثين على إجابة محددة بخصوص هذه العبارة، إذ بينت النتائج أن نسبة الموافقين على إستخدام جهاز الماسح الضوئي في إدخال الوثائق المختلفة للحاسوب بلغت 35%

و24.6% عبروا عن موافقتهم التامة على هذه العبارة، بينما تراوحت إجابات باقي المبحوثين بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا حيث بلغت نسبة هؤلاء كما هو واضح من التكرار المتجمع النسبي الصاعد 40.4% ما يعني وجود فئة لا يستهان بها من قبل المبحوثين لا تستغل إحدى أبرز الأجهزة المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولا يسعون بشكل دائم إلى الانتقال من التعامل الورقي إلى التعامل الإلكتروني.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة الأخيرة والتي تشير إلى استخدام البصمة البيومترية لإثبات الحضور في مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثانية من حيث ترتيب المتوسط الحسابي والذي بلغ 2.12 وهو يعبر عن درجة الموافقة الضعيفة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة كما جاءت هذه العبارة بإنحراف معياري مرتفع نوعا ما حيث بلغ 1.257 وهو ما يوضح وجود اختلاف في إجابات المبحوثين، غير أن النسب المئوية المبينة في الجدول أعلاه تبرز عدم موافقة المبحوثين على هذه العبارة حيث عبر ما نسبته 41.5% من أفراد العينة بأنهم غير موافقين تماما على استخدام البصمة البيومترية لإثبات الحضور بالمؤسسة و29.2% من مجموع المبحوثين هم غير موافقين على هذه العبارة، فيما لم تتجاوز نسبة الموافقين والموافقين تماما 16% ما يؤكد لنا ضعف استخدام البصمة البيومترية في مؤسسة اتصالات الجزائر إذ لا يزال استخدامها محدودا ومقتصرا على بعض المديریات فقط.

في مقابل هذا، جاءت العبارة التي تشير إلى امتلاك أفراد العينة لبطاقة ممغنطة خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 2.08 وهي قيمة تدل على درجة الموافقة الضعيفة على هذه العبارة كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا قدر ب1.237، وتبين لنا أن أغلب المبحوثين غير موافقين أو غير موافقين تماما على امتلاك بطاقة ممغنطة خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر وبلغت نسبة هؤلاء 71.7% بينما لم تتجاوز نسبة الموافقين والموافقين تماما 14.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد لنا ضعف الاعتماد على البطاقات الممغنطة في اتصالات الجزائر.

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

هذا وجاءت العبارة التي تشير إلى استخدام البطاقات الممغنطة لإثبات الحضور في المؤسسة بشكل يومي في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 2.05 ما يدل أيضا على درجة الموافقة الضعيفة على هذه العبارة إذ بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما - كما يتبين من التكرار النسبي المتجمع الصاعد - 71.9% وهي نسبة تتقارب وبشكل منطقي مع نسبة المبحوثين غير الموافقين وغير الموافقين تماما على امتلاك بطاقات ممغنطة خاصة بالمؤسسة والتي بلغت 71.7% وهو ما يدل أيضا على الضعف المسجل في اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على تكنولوجيات البطاقات الممغنطة في العمل اليومي بالمؤسسة.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين لنا أن توظيف التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يزال ضعيفا، وبإستثناء استخدام الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب وبالتالي الانتقال من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية والذي تبين أنه صار مستخدما بشكل كبير نوعا ما في المؤسسة، فإن الاستفادة من باقي التكنولوجيات كالبطاقات الممغنطة والبصمة البيومترية لا يزال ضعيفا ومحدودا للغاية، بل ولم يتم تعميم هذه التكنولوجيات بعد ويبقى استعمالها محصورا في بعض فروع المؤسسة فقط.

1-1-5- نتائج البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (28) يوضح البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	0.676	4.42	يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة
50.1	43.8	3.7	2.3	0			

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

51.3	37.8	4.0	5.2	1.7	0.903	4.32	تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية
50.1	39.3	3.7	5.2	1.7	0.898	4.31	تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب
40.1	43.8	6.0	8.6	1.4	0.960	4.13	تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك (flache disque, cd, dvd, disque dur externe...)
24.6	35.0	19.8	12.3	8.3	1.120	3.55	تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة (Scanner) للحاسوب
11.5	36.1	21.5	24.4	6.6	1.133	3.21	تتم صيانة أجهزة الحواسيب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة
16.9	20.3	9.7	41.0	12.0	1.328	2.89	تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك يدفعك إلى التوقف تماما عن العمل
8.0	8.0	13.2	29.2	41.5	1.257	2.12	تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الأصبع، اليد، الوجه...) بشكل يومي لإثبات الحضور
3.7	10.9	13.8	33.0	38.7	1.137	2.08	تمتلك بطاقة ممغنطة خاصة بالمؤسسة التي تعمل بها
4.0	8.0	16.0	32.7	39.3	1.112	2.05	تستخدم البطاقة الممغنطة بشكل يومي لإثبات الحضور

توضح لنا النتائج التي تضمنها الجدول رقم (28) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر قد تراوحت بين الموافقة الضعيفة والعالية جدا، وبالإعتماد على الترتيب التنازلي للعبارات وفقا لقيمة متوسطها الحسابي كما هو مبين في الجدول السابق يتضح لنا أن موافقة المبحوثين قد تراوحت بين 4.42 كأعلى قيمة و2.05 كأدنى قيمة، وأهم ما يمكن استنتاجه من الترتيب التنازلي للعبارات هو بروز أهمية الحاسوب في الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة

لذلك يعتمد أغلب الموظفين إلى استخدام الحاسوب في كافة أعمالهم اليومية ويقومون بالاحتفاظ بالمعلومات المرتبطة بأعمالهم بشكل شبه دائم في ذاكرة الحاسوب، وكل العبارات الدالة على هذه المؤشرات قد حصلت على درجة الموافقة العالية جدا من قبل المبحوثين، كما تبرز لنا قيام الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام ذاكرة تخزين خارجية لحفظ مختلف البيانات الخاصة بعملهم، ويمثل هذا شكلا من أشكال اليقظة التي ينبغي أن يتمتع بها الموظفين في المؤسسات الجزائرية، فتنوع وسائل الحفظ وتخزين البيانات والمعلومات يعد أحد مفاتيح تأمين المعاملات الإلكترونية وإن كان من الأفضل أن تقوم المؤسسات ببناء وتوفير مراكز تخزين المعلومات عبر الخط المباشر حتى يمكن استرجاعها عند الحاجة بسهولة وسرعة ومن أي مكان وهو إحدى أبرز ميزات الإدارة الإلكترونية الحديثة والتي لم تعم بعد على كافة المؤسسات الجزائرية.

تظهر لنا النتائج التي تضمنها الجدول رقم (28) أيضا أن العبارة التي تشير إلى استخدام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لجهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب حصلت هي الأخرى على درجة الموافقة العالية وقد جاءت مباشرة بعد العبارة الدالة على استخدام ذاكرة تخزين خارجية، ما يدل على اهتمام الموظفين في المؤسسة باستخدام مختلف الأدوات المساعدة على الانتقال للمعاملات الإلكترونية متى توفرت لهم وكان بالإمكان استغلالها.

لقد جاءت العبارة التي تدل على صيانة أجهزة الحواسيب في المؤسسة كلما دعت الحاجة إلى ذلك في المرتبة السادسة من حيث ترتيب عبارات هذا المحور وبموافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة وهو ما يدل على وجود نوع من الضعف في الصيانة الآنية للحواسيب في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ورغم تأكيد معظم المبحوثين على استخدام الحاسوب في كافة أعمالهم اليومية، غير أن النتائج أبرزت لنا أنه لا يزال بالإمكان القيام بالأعمال حتى في ظل تعطل أجهزة الحواسيب في المؤسسة فوقع أي تعطل كان لا يؤدي بالضرورة إلى التوقف التام عن العمل، وهذا يوضح لنا أن المؤسسات الجزائرية لم تنتقل بعد بشكل كامل إلى بيئة الإدارة الإلكترونية وإنما

لا تزال بعض الأنشطة والوظائف تتم بشكل تقليدي ومن دون الحاجة لإستخدام الحواسيب والتكنولوجيات المساعدة.

إن أهم ما يلاحظ من ترتيب العبارات في الجدول رقم (28) هو وقوع العبارات الدالة على توفر واستغلال تكنولوجيات البصمة البيومترية والبطاقات الممغنطة في المؤسسة في المراتب الأخيرة وقد جاءت هذه العبارات بدرجة موافقة ضعيفة مع تسجيل فروق في إجابات المبحوثين على هذه العبارات، وتظهر لنا هذه النتائج الضعف المسجل في مؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها في مختلف المؤسسات الجزائرية في توظيف واستغلال مختلف التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر توظف تكنولوجيات البصمة البيومترية والبطاقات الممغنطة ولكن بشكل محدود وفي فروع معينة من المؤسسة ولم تعمم هذه التكنولوجيات بعد على كافة فروع المؤسسة على المستوى الوطني وهو ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تنتظر بعد إلى مثل هذه التكنولوجيات كأدوات أساسية ينبغي تعميمها قصد تحسين وتيسير المعاملات اليومية في المؤسسة.

1-2- البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على إقامة واستغلال مجموعة من النظم المعلوماتية في المعاملات اليومية داخل المؤسسة، إذ تتجه المؤسسة إلى ربط أغلب الوظائف في المؤسسة بنظم المعلومات ولذلك فهي تستخدم مجموعة واسعة من نظم المعلومات، ومن أبرز هذه النظم نذكر نظام GAIA, Oracle, HR-ACCESS إلى جانب بعض التطبيقات الخاصة بكل وظيفة أو مهمة على حدة والتي بدأت المؤسسة في تعميمها مؤخرا، وهذه النظم المعلوماتية تمثل البنية البرمجية لمشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة لذلك قمنا بقياسها من خلال عدة عناصر سنستعرضها فيما يلي:

1-2-1- اشتراك العمال في نظم المعلومات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (29) يوضح اشتراك العمال في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
46.1	36.1	7.4	7.4	2.9	1.035	4.15	تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى اشتراك العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر في نظم المعلومات المرتبطة بعملهم حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.15 ما يدل على درجة الموافقة العالية على هذه العبارة والتي سجلت انحراف معياري متوسط قدر بـ 1.037 وتؤكد لنا النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة بالفعل مشتركين في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي ترتبط مباشرة بعملهم، حيث عبر ما نسبته 46.1% على أنهم موافقين تماما و 36.1% على أنهم موافقين على مضمون هذه العبارة، في حين لم تتجاوز نسبة العمال غير الموافقين وغير الموافقين تماما على إتاحة الإشتراك في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة 10.3% من مجموع أفراد عينة الدراسة. وتؤكد لنا هذه النتائج أن أغلب العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر صاروا مرتبطين بنظم المعلومات وهذا ما يعني أن أغلب الوظائف في المؤسسة أصبحت تتجه للإعتماد على الأنظمة المعلوماتية والأدوات البرمجية المساعدة على أداء العمل، بينما تبقى نسبة العمال غير المشتركين في نظم المعلومات بالمؤسسة ضئيلة بل ومن المتوقع أن تصبح كامل الوظائف والأعمال التي تتم في المؤسسة مرتبطة بنظم المعلومات حيث انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في تجهيز مجموعة من التطبيقات الخاصة التي تقوم أساسا على وضع لكل وظيفة تطبيقا خاصا بها إلى جانب مجموعة من التطبيقات التعاونية.

1-2-2- ارتباط العمل بنظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (30) يوضح إرتباط العمل بنظم المعلومات

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
32.7	38.1	10.6	15.8	2.9	1.137	3.82	كل عمالك مرتبط بنظم المعلومات
25.2	25.8	13.2	30.1	5.7	1.297	3.35	لا يمكنك القيام بعمالك في حالة تعطل نظم المعلومات

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة الأولى والتي تشير إلى ارتباط كل عمل الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر بنظم المعلومات جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.85 وهو متوسط يدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون العبارة، على الرغم من وجود انحراف معياري مرتفع نوعا ما حيث بلغ 1.137 وعبر 32.1% على موافقتهم التامة على هذه العبارة و 38.1% أجابوا بأنهم موافقين على ارتباط كامل عملهم بنظم المعلومات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما - كما يتبين من التكرار النسبي المتجمع الصاعد - 18.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن تعطل نظم المعلومات يؤدي إلى التوقف عن العمل جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.35 وقد سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا قدر ب 1.237 وهو ما يوضح عدم وجود إتفاق بين المبحوثين على هذه العبارة إذ أكد ما نسبته 51% على أنهم موافقين أو موافقين تماما على أن أي تعطل في نظم المعلومات يدفعهم إلى التوقف تماما

عن العمل، بينما عبر ما مجموعه 35.8% من أفراد عينة الدراسة على أنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على هذه العبارة، وأهم ما يلاحظ على هذه العبارة إرتفاع نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما مقارنة بباقي العبارات، وهو ما يؤكد لنا أنه وعلى الرغم من أهمية نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وإرتباط غالبية العمل بنظم المعلومات، غير أن تعطل هذه الأخيرة لا يدفع كامل عمال المؤسسة إلى التوقف تماما عن العمل، حيث بالإمكان إنجاز بعض الوظائف والمهام من دون الحاجة إلى وجود نظم المعلومات، أو على الأقل ضمان الحد الأدنى من الخدمة حتى في ظل تعطل نظم المعلومات.

إن النتائج المبيّنة أعلاه تبرز لنا الأهمية التي صارت تحظى بها نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر، فنظم المعلومات وبصفتها القاعدة البرمجية لإقامة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أصبحت تمثل اليوم مطلبا أساسيا لأداء مختلف الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أكد المبحوثون على ارتباط كامل عملهم بنظم المعلومات التي تسمح بتوفير مختلف البيانات التي يحتاجها العمال لأداء مهامهم المختلفة ولذلك فإن أي تعطل في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة يمثل عائقا أمام قيام العمال بمهامهم على أكمل وجه، حتى وإن كان بالإمكان مواصلة أداء بعض الأعمال وإنجاز مجموعة من الوظائف في حالة تعطل نظم المعلومات لأي سبب كان، إذ لا يزال يمكن أداء بعض الأعمال بعيدا عن النظم المعلوماتية التي تعتمد عليها المؤسسة، وهو ما يشكل أسلوبا لضمان إستمرارية الحد الأدنى من الخدمة.

1-2-3- صيانة نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (31) يوضح صيانة وتحديث نظم المعلومات

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
18.6	45.3	18.6	10.9	6.6	1.110	3.58	يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بصيانة وتحديث نظم المعلومات بشكل سريع كلما دعت الحاجة لذلك سجلت متوسط حسابي عالي قدر ب3.58 ما يدل على درجة الموافقة العالية، وقد جاءت هذه العبارة بإنحراف معياري قدره 1.110 وهو ما يبين عدم وجود إتفاق بين المبحوثين على إجابة محددة غير أن الذين عبروا بأنهم موافقين على مضمون العبارة شكلوا النسبة الأكبر إذ بلغت نسبتهم 45.9% من مجموع عينة الدراسة وأكد 18.6% أنهم موافقين تماما، فيما وصلت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما على هذه العبارة إلى 17.5% وهو ما يدل على أن هناك جزء لا يستهان به من بين أفراد عينة الدراسة غير راضين على عملية صيانة نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاسيما بخصوص السرعة في الصيانة عند الحاجة لذلك.

تؤكد لنا هذه النتائج أن عملية صيانة نظم المعلومات تحظى بأهمية كبيرة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وهو ما جعل أغلب المبحوثين يعبرون عن رضاهم بهذه العملية، فالمؤسسة قد أوجدت بالفعل فرقا خاصة تسهر على تسيير وتحديث مختلف النظم المعلوماتية التي تستخدمها المؤسسة، وخلال السنتين الأخيرتين فقط قامت اتصالات الجزائر

بعملية تحديث شاملة مست أكبر نظامين للمعلومات تستخدمهما المؤسسة وهما نظام (GAIA) الذي يسمح بإدارة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها والذي تم تحديثه في شهر فبراير 2016، ونظام (Oracle) المخصص للتسيير الداخلي متعدد الاستخدامات كتسيير عملية المشتريات وتسيير المخزون في المؤسسة بالإضافة إلى التسيير الداخلي لعلاقة المؤسسة مع مورديها، وهو النظام الذي تم تحديثه في نهاية سنة 2015.

إن هذه الإستراتيجية المتبعة من قبل اتصالات الجزائر والقائمة على ضرورة التحديث المستمر لمختلف نظمها المعلوماتية تؤكد رغبة المؤسسة في الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما جعل أغلب المبحوثين يبدون رضاهم على عملية تحديث وصيانة نظم المعلومات في المؤسسة.

1-2-4- استخدام نظم المعلومات لتحسين البيانات والمعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (32) يوضح استخدام نظم المعلومات لتحسين البيانات والمعلومات في المؤسسة.

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	1.247	3.71	يتم تحسين البيانات الخاصة بنظم المعلومات بشكل دائم ومستمر
20.1	46.1	20.9	8.6	4.3	1.024	3.69	تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحسين البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام في المؤسسة

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أنه يتم تحيين البيانات والمعلومات الخاصة بنظم المعلومات في اتصالات الجزائر بشكل دائم ومستمر قد سجلت أعلى متوسط حسابي والذي وصل إلى 3.71 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية، وقد جاءت هذه العبارة بإنحراف معياري مرتفع نوعا ما حيث قدر ب1.247 وقد عبر أغلب المبحوثين عن موافقتهم على هذه العبارة وبلغت نسبتهم 44.1% وعبر ما نسبته 22.6% عن موافقتهم التامة بينما بلغت نسبة المبحوثين غير الموافقين وغير الموافقين تماما على عملية تحيين البيانات الخاصة بنظم المعلومات 14.3% حيث رأى هؤلاء أن تحيين البيانات في نظم المعلومات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر لا يتم بشكل دائم ومستمر وحسبهم فإن بعض البيانات لا تحدث بالسرعة اللازمة.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى استخدام العمال لنظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر قصد القيام بإدخال البيانات والمعلومات التي تحتاجها باقي المصالح في المؤسسة حازت هي الأخرى على متوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 3.69 وهو ما يعبر على درجة الموافقة العالية، وقد سجلت هذه العبارة انحراف معياري بلغ 1.024 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين، إذ بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الموافقين والموافقين تماما على هذه العبارة 66.2% وهو ما يؤكد لنا أن أغلب العمال في المؤسسة يستخدمون بالفعل نظم المعلومات لإدخال البيانات والمعلومات المختلفة التي تحتاجها باقي المصالح في المؤسسة، بل وأن أغلبية هؤلاء تمثل عملية إدخال وتحديث البيانات الخاصة بنظم المعلومات إحدى وظائفهم الأساسية أو أن إتمام وظائفهم مرتبط مباشرة بالقيام بعملية إدخال مختلف البيانات إلى النظم المعلوماتية المستخدمة من قبل المؤسسة ، وفي مقابل هذا عبر ما مجموعه 12.9% من مجموع أفراد عينة الدراسة على أنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على مضمون هذه العبارة، ويرجع ذلك بالأساس إلى كون وظائفهم لا ترتبط مباشرة بنظم المعلومات ولم تدرج بعض في هذه النظم أو لم يتم بعد إطلاق تطبيق خاص بهم.

إن النتائج الموضحة أعلاه تبرز لنا إحدى الوظائف الأساسية التي وجدت من أجلها نظم المعلومات في المؤسسة، وهي توفير المعلومة النافعة في وقتها الآني لمستحقيها وبشكل دائم

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

ومستمر، بل أن الإدارة الإلكترونية الحقيقية هي التي تقوم على نظم معلوماتية تحتوي على بيانات محينة بإستمرار، لذلك تحرص المؤسسات الجزائرية الراغبة في الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على امتلاك قاعدة بيانات محينة بشكل دائم ومستمر من خلال إيجاد نظم معلوماتية تخدم أهدافها وتلبي احتياجاتها وتسمح بإمداد فروع المؤسسة وكافة عمالها بالبيانات الضرورية في الوقت المناسب، غير أن ذلك يبقى مرهونا وإلى جانب دور الإدارة المسيرة بمدى مساهمة العمال في إدخال وتحديث البيانات المختلفة، لذلك أكد أغلب المبحوثين من خلال هذه الدراسة أنهم وإلى جانب استفادتهم من البيانات المحينة بشكل دائم ومستمر من خلال الاشتراك في نظم المعلومات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، فإنهم يحرصون هم أيضا على إدخال مختلف البيانات والمعلومات التي تخدم باقي المصالح والأقسام في المؤسسة حتى يضمنوا ديمومة النظام المعلوماتي ويؤدوا وظائفهم على أكمل وجه، حيث صار القيام بإدخال البيانات إلى النظم المعلوماتية التي تستخدمها المؤسسة يمثل جزءاً أساسياً من الوظائف اليومية للأفراد في المؤسسة.

1-2-5- انعكاس نظم المعلومات على العمل الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (33) يوضح انعكاس نظم المعلومات على العمل الإداري

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
27.8	40.4	18.1	9.7	4	1.079	3.78	استخدامك لنظم المعلومات يسمح بإبراز وتقييم إنجاز عملك لدى الإدارة العليا
20.9	37.2	17.8	20.1	4	1.146	3.51	استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

16.3	26.9	22.3	29.5	4.9	1.173	3.20	استخدامك لنظم المعلومات يجعلك في غنى عن الاتصال الرسمي بباقي الزملاء في العمل
------	------	------	------	-----	-------	------	---

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن استخدام العامل في اتصالات الجزائر لنظم المعلومات يسمح بإبراز وتقييم إنجاز عمله لدى الإدارة العليا حازت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 3.78 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، وقد سجلت هذه العبارة انحراف معياري قدره 1.079 وهي قيمة تدل على عدم وجود اختلاف وتشنت كبير في إجابات المبحوثين، حيث عبر أغلب المبحوثين بأنهم موافقين على أن استخدام نظم المعلومات يسهم في إبراز وتقييم أداء عملهم لدى الإدارة العليا بمؤسسة اتصالات الجزائر وبلغت نسبة هؤلاء 40.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة كما عبر 27.8% عن موافقتهم التامة، بينما تراوحت إجابات باقي المبحوثين بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا، وبلغت نسبة هؤلاء مجتمعين 31.8%، وتؤكد لنا هذه النتائج أهمية نظم المعلومات في العمل الإداري ومساهمتها في إبراز إنجاز الأعمال وتقييمها من قبل الإدارة العليا.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى التقليل من الاتصال الشخصي بين العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.51 وهي قيمة تدل على درجة الموافقة العالية، وسجلت هذه العبارة انحرافا معياريا قدره 1.146 وهو ما يدل على وجود نوع من التشنت والاختلاف في إجابات المبحوثين، إذ عبر 37.2% من مجموع أفراد العينة بأنهم موافقين على أن استخدامهم لنظم المعلومات يؤدي إلى تقليل اتصالهم الشخصي بباقي الزملاء في المؤسسة وأكد 20.9% من المبحوثين عن موافقتهم التامة على هذه العبارة، فيما تراوحت إجابات باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب41.8% بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا، غير أن أهم ما يلاحظ من هذه النتائج أن أغلب المبحوثين يرون أن نظم المعلومات تساهم بالفعل في تقليل تواصلهم الشخصي بباقي الزملاء في المؤسسة حيث قلل استخدام نظم المعلومات من فرص الالتقاء وإثارة

النقاش في مواضيع مختلفة على هامش طلب أو تبادل بيانات معينة حيث صار ذلك يتم من خلال نظم المعلومات ومن دون الحاجة للإلتقاء المباشر بين العمال.

في مقابل ذلك فإن العبارة التي تشير إلى أن استخدام نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر يجعل العامل في غنى عن الاتصال الرسمي بباقي الزملاء في المؤسسة فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.20 وهو ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة على هذه العبارة وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.178 وهي قيمة تشير إلى وجود تشتت واختلاف في إجابات المبحوثين، حيث تنوعت إجابات أفراد عينة الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة، فعبر ما نسبته 29.5% بأنهم غير موافقين على أن نظم المعلومات تجعلهم في غنى عن الاتصال الرسمي بباقي الزملاء، وعبر 22.3% من مجموع المبحوثين بأنهم محايدون تجاه هذه العبارة بينما بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما مجتمعين 43.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وترجع هذه النتائج إلى اختلاف الوظائف والمهام التي يقوم بها العمال في المؤسسة ومدى حاجتها إلى التواصل الرسمي مع باقي الزملاء من عدمها، كما أن الاختلاف في إجابات المبحوثين راجع في أحد أسبابه إلى اختلاف أشكال وغايات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بين اتصال روتيني يمكن الاستغناء عنه أو تحقيق أهدافه بشكل إلكتروني ومن دون الحاجة للتواصل المباشر، وبين الاتصال ذو الأهداف غير التقليدية الروتينية أين يكون لزاما على الموظفين إجراء اتصالات رسمية داخل المؤسسة قصد ضمان إتمام أعمالهم بالشكل الصحيح.

إن النتائج التي تضمنها الجدول السابق تبرز لنا الدور الذي تؤديه نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وإحدى الغايات الأساسية التي تدفع إلى إقامة واستخدام هذه النظم المعلوماتية في المؤسسة، فإلى جانب إدخال وتسيير ومعالجة البيانات تسمح نظم المعلومات بإبراز عمل الأفراد في المؤسسة لدى الإدارة العليا وتساعد في تقييم كل فرد على حدة، إذ تسمح نظم المعلومات بالتعرف على مدى قيام العامل بمهامه والوقت الذي يقوم فيه بتلك المهام ومدى إلتزامه بالتوجيهات التي تقدمها له الإدارة العليا إلى جانب القدرة على التعرف على الأخطاء التي يقع فيها العامل إلى غير ذلك من الإجراءات الإدارية التي توفرها نظم المعلومات للعامل وللإدارة العليا على حد سواء، كما يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

انعكاس نظم المعلومات على الاتصال الشخصي والرسمي في المؤسسة لم يصل بعد إلى التأثير القوي على هذه الأشكال الاتصالية، إذ لا تلغي بالضرورة نظم المعلومات الاتصال الشخصي والرسمي أو تقلل منه، بل وعلى العكس من ذلك ففي أحيان عدة تكون نظم المعلومات هي الدافع لإقامة اتصالات شخصية ورسمية داخل المؤسسة سواءً كان ذلك بغرض تبادل الأفكار والآراء بين العمال المستخدمين لهذه النظم وذلك قصد التعرف على الطريقة المثلى والفعالة للإستفادة من نظم المعلومات، أو كان السبب وراء ذلك هو التطبيقات التعاونية التي بدأت المؤسسة في إدماجها في العمل مؤخرًا، وهي التطبيقات التي تحتاج إلى العمل الجماعي قصد إنجاز المهام وهنا تكون مثل هذه التطبيقات سببًا لإقامة علاقات اتصالية رسمية وشخصية في آن واحد.

1-2-6- نتائج البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر :

الجدول رقم (34) يوضح البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
46.1	36.1	7.4	7.4	2.9	1.035	4.15	تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك
32.7	38.1	10.6	15.8	2.9	1.137	3.82	كل عملك مرتبط بنظم المعلومات
27.8	40.4	18.1	9.7	4	1.079	3.78	استخدامك لنظم المعلومات يسمح بإبراز وتقييم إنجاز عملك لدى الإدارة العليا
22.6	44.1	18.9	10.6	3.7	1.047	3.71	يتم تحيين البيانات الخاصة بنظم المعلومات بشكل دائم ومستمر

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

20.1	46.1	20.9	8.6	4.3	1.024	3.69	تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحسين البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام في المؤسسة
18.6	45.3	18.6	10.9	6.6	1.110	3.58	يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك
20.9	37.2	17.8	20.1	4	1.146	3.51	استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال
25.2	25.8	13.2	30.1	5.7	1.297	3.35	لا يمكنك القيام بعملك في حالة تعطل نظم المعلومات
16.3	26.9	22.3	29.5	4.9	1.173	3.20	استخدامك لنظم المعلومات يجعلك في غنى عن الاتصال الرسمي بباقي الزملاء في العمل

توضح لنا النتائج المبينة في الجدول رقم (34) الترتيب التنازلي للعبارات الخاصة بالبعد البرمجي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، وقد تراوحت اتجاهات أفراد العينة بين الموافقة العالية والمتوسطة، حيث حصلت العبارة التي تشير إلى اشتراك العمال في نظم المعلومات بالمؤسسة على 4.15 كأعلى قيمة والتي تدل على درجة الموافقة العالية، فيما جاءت العبارة التي تشير إلى أن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى الاستغناء عن الاتصال الرسمي في المؤسسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره 3.20 ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة، وأهم ما تبرزه لنا هذه النتائج هو الارتباط الكبير للعمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بنظم المعلومات ولذلك نجد أن العبارات التي تدل على إشتراك العمال في نظم المعلومات وتأكيد الموظفين على اعتمادهم بشكل مباشر على هذه النظم في أداء مختلف أعمالهم اليومية إلى جانب العبارة التي تشير إلى أهمية استخدام نظم المعلومات في إبراز وتقييم أداء العمال من قبل الإدارة العليا قد جاءت في

المراتب الأولى من حيث ترتيب عبارات البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكلها حصلت على درجة موافقة عالية.

يتبين لنا أيضا أن تحيين البيانات والمعلومات يتم بشكل مستمر ودائم في الغالب لذا نجد أن العبارات التي تبرز رضا العمال على عملية التحيين هذه وكذا مساهمتهم في هذه العمليات قد جاءت في المقام الثاني من حيث درجة موافقة المبحوثين وحظيت هي الأخرى بموافقة عالية، والأمر ذاته بخصوص تحديث وصيانة هذه النظم نفسها إذ نسجل اتجاه إيجابي لدى المبحوثين نحو هذه العبارة والتي تعكس اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتحديث وصيانة مختلف النظم المعلوماتية التي توفرها ولاسيما أن أغلب المعاملات التجارية التي تتم في المؤسسة والتي تضمن لها مداخيلها تتم بواسطة نظم المعلومات، لذلك فمن غير الممكن التأخر أو التماطل في صيانة هذه النظم إذا ما أصابها أي خلل كان.

تبرز لنا النتائج التي تضمنها الجدول رقم (34) أيضا أن نظم المعلومات صارت تؤثر وإلى حد ما في عمليات الاتصال الشخصي التي تتم في المؤسسة فرغم أن العبارة التي تشير إلى أن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى تقليل الاتصال الشخصي بباقي العمال في المؤسسة قد جاءت في المراتب المتأخرة غير أنها قد حظيت بموافقة عالية نوعا ما وهذا يدل على أن استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية قد يضعف عمليات الاتصال الشخصي في المؤسسات الجزائرية كما تظهره لنا إجابات أفراد عينة الدراسة.

في مقابل هذا فإن العبارات التي تشير إلى أن تعطل نظم المعلومات يؤدي إلى التوقف التام عن العمل، وإن استخدام هذه النظم يؤدي إلى الاستغناء عن الاتصال الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر قد جاءت في المرتبتين الأخيرتين من حيث الترتيب التنازلي لعبارات البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن بعض الأعمال لا تزال تتم بشكل تقليدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بل وأن التواصل الرسمي القائم على المعاملات الورقية لا يزال موجودا بقوة رغم استخدام نظم المعلومات في المؤسسة، وهو ما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تحقق بعد انتقالا كاملا إلى بيئة الإدارة الإلكترونية.

1-3- البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر شبكة إنترنت متاحة لأغلب العمال وذلك قصد الاستفادة من مختلف نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة إلى جانب البوابة الإلكترونية التي تتيح لكافة عمال المؤسسة الإطلاع على جديد أخبار المؤسسة والحصول على مختلف المعلومات التي يحتاجونها، كما تتيح شبكة الإنترنت الخاصة بإتصالات الجزائر وإلى جانب خدمة البريد الإلكتروني خدمات أخرى مثل بروتوكول نقل الملفات وإمكانية الوصول إلى مجموعة من التطبيقات التعاونية، كما تتواجد اتصالات الجزائر عبر شبكة الإنترنت من خلال امتلاكها لموقع إلكتروني خاص بها وصفحات عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي، وبذلك تمثل شبكة الإنترنت والإنترنت البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر وهي البنية التي سنعمل على قياسها من خلال الأبعاد التالية:

1-3-1- توفر الشبكات الإلكترونية للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (35) يوضح توفر الشبكات الإلكترونية للعمال في المؤسسة.

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1			
37.0	41.0	3.4	9.2	9.5	1.268	3.87	تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت (INTERNET) في مكان عملك
14.0	30.4	14.9	24.6	16.0	1.326	3.02	يوجد تدفق عالي للإنترنت (INTERNET) في مكان عملك
37.8	37.0	7.2	8.3	9.7	1.281	3.85	تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت (INTRANET) في مكان

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

							عملك
21.2	33.0	13.5	17.5	14.9	1.369	3.28	يوجد تدفق عالي للإنترنت (INTRANET) في مكان عملك

تبين نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن العبارة التي تشير إلى توفر نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان العمل لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.87 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية على هذه العبارة، وهي العبارة التي جاءت بإنحراف معياري قدره 1.264 وهو انحراف مرتفع يدل على وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حيث عبر ما نسبته 41% من مجموع أفراد العينة على أنهم موافقين على امتلاك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان العمل وعبر 37% من المبحوثين عن موافقتهم التامة على ذلك، فيما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما على امتلاك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان العمل 18.8% من مجموع المبحوثين، وتؤكد لنا هذه النتائج أن اتصالات الجزائر توفر لعمالها نقطة وصول لشبكة الإنترنت قصد التمكن من التواصل مع باقي الزملاء في المؤسسة بسهولة أو مع زبائن المؤسسة وشركائها عن طريق خدمة البريد الإلكتروني، إلى جانب باقي الخدمات التي توفرها شبكة الإنترنت كالبحت والوصول إلى بعض المواقع الإلكترونية التي تخدم أهداف العمل وتسمح بإتمامه بالكيفية الصحيحة، بينما يرجع عدم امتلاك ما يقارب خمس عينة الدراسة لنقطة وصول لشبكة الإنترنت بمكان العمل إلى عدم حاجتهم بشكل أساسي للإنترنت قصد أداء أعمالهم المختلفة طالما أن المؤسسة توفر شبكة الإنترنت للتواصل الداخلي، حيث توجد عدة وظائف في المؤسسة لا تحتاج أصلا إلى توفر شبكة الإنترنت وهي وظائف إما أن تكون مرتبطة بشبكة الإنترنت أو هي وظائف ترتبط بشكل أكبر بإنجاز ومتابعة الهياكل القاعدية للمؤسسة كأعمال الصيانة التي لا يحتاج القائمين بها بشكل أكبر إلى توفر الشبكات الإلكترونية.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى امتلاك العمال لنقطة وصول إلى شبكة الإنترنت في مكان العمل جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.85 وهو متوسط يدل على درجة الموافقة العالية، وقد سجلت

هذه العبارة انحراف معياري مرتفع حيث وصل إلى 1.287 وهو ما يدل على عدم وجود إتفاق بين إجابات المبحوثين، حيث عبر ما نسبته 37.8% من مجموع أفراد العينة على أنهم موافقين تماما و 37.0% أوضحوا بأنهم موافقين على إمتلاك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان عملهم، فيما تراوحت إجابات باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب 25.2% - كما يتبين من التكرار النسبي المتجمع الصاعد - بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا، وتؤكد لنا هذه النتائج أن أغلب العمال في المؤسسة لديهم بالفعل نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان عملهم وهذا أمر منطقي حيث أن شبكة الإنترنت هي الشبكة الأكثر استخداما من قبل عمال المؤسسة كونها تسمح لهم بالإستفادة من مختلف الخدمات التي تتيحها وفي مقدمتها البوابة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، ونظم المعلومات المختلفة التي لا يمكن الوصول إليها من دون شبكة الإنترنت، بينما تبقى فئة قليلة من عمال المؤسسة لا تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت ويرجع ذلك أساسا إلى عدم حاجتهم الدائمة لها، إذ لا يرتبط عملهم مباشرة بشبكة الإنترنت وما تتيحه من خدمات كنظم المعلومات، وبذلك يكون بإمكانهم الإطلاع بين الحين والآخر على باقي خدمات شبكة الإنترنت من خلال التنقل إلى قسم أو مصلحة أخرى داخل المؤسسة.

في مقابل هذا تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى وجود تدفق عالي للإنترنت بمكان العمل جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي، حيث بلغ 3.28 وهو متوسط يدل على درجة الموافقة المتوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد سجلت هذه العبارة انحراف معياري مرتفع إلى حد ما حيث وصل إلى 1.369 وهذا التشتت الملاحظ في إجابات المبحوثين راجع إلى إنخفاض قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة من جهة ولكون دراستنا هذه تتعامل مع كافة فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهو ما يمكن أن يؤدي إلى إختلاف في آراء المبحوثين نحو مستوى تدفق الإنترنت بالمؤسسة، وقد إختلفت إجابات أفراد العينة بين الموافقة وعدم الموافقة غير أن أكثر من نصف العينة أوضحوا أنهم موافقين أو موافقين تماما على وجود تدفق عالي للإنترنت بمكان عملهم، وبلغت نسبة هؤلاء 54.2% بينما عبر ما مجموعه 32.4% من المبحوثين على أنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على هذه العبارة.

وتبين لنا أيضا أن العبارة التي تشير إلى وجود تدفق عالي للإنترنت بمكان العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.02 وهو يدل على درجة الموافقة المتوسطة من قبل أفراد العينة، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا وصل إلى 1.226 وهو يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين وهو التشتت الذي يرجع بالأساس إلى انخفاض قيمة المتوسط الحسابي وإلى تعامل هذه الدراسة مع عينة مشكلة من عمال منتشرين عبر مختلف فروع المؤسسة على مستوى الوطن، غير أن أهم ما يلاحظ من خلال النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه هو ضعف موافقة المبحوثين على هذه العبارة، إذ أوضح ما نسبته 40.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة على أنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على وجود تدفق عالي للإنترنت في مكان العمل، وعبر ما نسبته 14.3% على موافقتهم المتوسطة على ذلك، بينما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموافقين تماما على وجود تدفق عالي للإنترنت بمكان العمل هي النسبة الأقل حضورا ولم تتجاوز 14.0% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

إن مراجعة النتائج المبينة في الجدول أعلاه تبرز لنا الأهمية التي توليها مؤسسة اتصالات الجزائر للشبكات الإلكترونية فالإنتشار الواسع لفروع المؤسسة عبر كامل التراب الوطني والحاجة إلى التبادل الآني والمستمر للبيانات والمعلومات بين عمالها فيما بين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة العليا للمؤسسة جعلها بحاجة إلى شبكات اتصالية أكثر سرعة وموثوقية، لذلك توفر اتصالات الجزائر لأغلب عمالها شبكتي الإنترنت والإنترانت، وهما الشبكتان اللتان تمثلان إحدى أبرز مكونات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية الناجحة، إذ لا يمكن إستغلال نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة مثلا من دون توفر لشبكة الإنترنت، لذلك كانت إجابات أغلب المبحوثين إيجابية بخصوص توفر شبكتي الإنترنت والإنترانت، غير أن أهم ما يلاحظ على النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه هو ضعف رضا العمال على حجم تدفق الشبكات الإلكترونية وخاصة تدفق الإنترنت، بل وسجلنا اختلافا كبيرا في آراء المبحوثين تجاه هذا المؤشر، ويرجع ذلك بالأساس إلى انتشار العمال في فروع مختلفة للمؤسسة وهو ما يمكن أن يفسر هذا الإختلاف فقد يكون التدفق عاليا بالمديرية العامة وفي بعض فروع المؤسسة ومتوسطا أو منخفضا في فروع أخرى.

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

إن التدفق العالي للشبكات الإلكترونية يعد من بين العوامل المساعدة على قبول العمال لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وإستغلالها بشكل أكبر، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف حجم التدفق وخاصة إذا كان هذا الضعف كبيرا سيؤدي إلى تدمير العمال بالمؤسسة وإنزعاجهم من المعاملات الإلكترونية لأن ذلك سيؤدي بالأساس إلى عرقلتهم في إنجاز أعمالهم ويؤخر إتمامها بالسرعة المطلوبة، بل وقد يدفعهم هذا الواقع إلى تفضيل المعاملات الورقية قصد إتمام أعمالهم ومن ذلك مثلا قيامهم بإستخدام أجهزة الفاكس لتبادل المراسلات بدلا من البريد الإلكتروني.

1-3-2- إرتباط العمل بالشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. الجدول رقم (36) يوضح إرتباط العمل بالشبكات الإلكترونية.

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1			
24.9	28.4	11.5	22.6	12.6	1.387	3.30	تستخدم شبكة الانترنت (INTERNET) بشكل دائم في عملك
32.1	31.8	12.6	12.9	10.6	1.333	3.62	تستخدم شبكة الإنترنت (INTRANET) بشكل دائم في عملك

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى استخدام شبكة الإنترنت بشكل دائم في أداء العمل قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ 3.62 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد العينة، وقد سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا وصل إلى 1.333 غير أن أغلب المبحوثين عبروا عن موافقتهم أو موافقتهم التامة على أنهم يستخدمون شبكة الإنترنت بشكل دائم في عملهم وبلغت نسبتهم 62.3% بينما عبر ما مجموعه 23.5% من المبحوثين بأنهم غير موافقين أو غير موافقين

تماما، وتؤكد لنا هذه النتائج أهمية شبكة الإنترنت في أداء الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن بعض هذه الأعمال لا يمكن القيام بها أصلا من دون توفر شبكة الإنترنت كإستغلال نظم المعلومات التي تسمح بتسيير العلاقة

مع الزبائن، أو متابعة سير باقي الوظائف في المؤسسة كمراقبة عدد الاشتراكات الجديدة في شبكتي الهاتفية والإنترنت أو مراقبة إصلاح التعطلات وما إلى ذلك من وظائف وأنشطة مختلفة.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى استخدام شبكة الإنترنت بشكل دائم في أداء العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.30 وهذا ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة على هذه العبارة مع تسجيل انحراف معياري مرتفع وصل إلى 1.387 ما يبرز وجود تشتت وإختلاف في إجابات المبحوثين تجاه هذه العبارة، إذ عبر 24.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة على موافقتهم التامة و28.9% على أنهم موافقين على استخدام شبكة الإنترنت بشكل دائم في العمل، بينما وصلت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما إلى 35.2% وترجع هذه النتائج إلى الإختلاف في الوظائف والمهام التي يقوم بها العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فهناك وظائف لا تحتاج لوجود شبكة الإنترنت ويمكن للقائمين بها إتمام عملهم من دون استخدام الإنترنت بينما توجد وظائف أخرى يحتاج القائمين بها إلى شبكة الإنترنت بشكل دائم ومثال ذلك المكلفين بالاتصال في المؤسسة أو أولئك الذين لا يمتلكون نقطة وصول لشبكة الإنترنت ويحتاجون إلى تبادل المعلومات والمراسلات من خلال البريد الإلكتروني.

تبرز لنا هذه النتائج مدى ارتباط العمل بالشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تبين لنا أن أداء الأعمال يركز بشكل أساسي على استخدام شبكتي الإنترنت والإنترنت وهو ما يمكن اعتباره خطوة أساسية أمام الانتقال الكامل إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، فكما هو معروف فإن وجود بنية شبكية متطورة وإستغلالها الإستغلال الجيد يمثل إحدى الركائز التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية بل أن المؤسسة التي ترغب في

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

تطبيق الإدارة الإلكترونية ينبغي لها أن تكون كامل أعمالها أو الجزء الأكبر منها يتم بشكل إلكتروني وهو ما يبرر وإلى حد ما ارتباط العمل بشبكتي الإنترنت والإنترنت في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1-3-3- إتاحة والحصول على المعلومات من خلال الشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (37) يوضح إتاحة والحصول على المعلومات من خلال الشبكات الإلكترونية.

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
موافق تماما 5	4	3	2	1			
32.4	41.8	10.3	8.3	7.2	1.176	3.84	يمكنك استخدام الإنترنت (INTRANET) من الإطلاع على معلوماتك الإدارية في أي وقت تريد
38.1	39.5	10.9	8.0	3.4	1.060	4.01	تقوم بزيارة بوابة الإنترنت (Portail INTRANET) بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
28.1	46.1	15.2	8.3	2.3	0.981	3.89	تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت (Site D'INTERNET) بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
18.6	37.5	21.5	17.5	4.9	1.126	3.48	تقوم بزيارة صفحات التواصل الاجتماعي للمؤسسة بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام العمال بزيارة بوابة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة بشكل دوري للإطلاع على أخبار المؤسسة سجلت أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.01 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية وسجلت هذه العبارة انحراف معياري قدر بـ 1.060 ما يدل على عدم وجود إختلاف كبير بين إجابات المبحوثين والذين عبر أغلبهم على موافقتهم أو موافقتهم التامة على مضمون العبارة إذ بلغت نسبة هؤلاء 77.6% من مجموع أفراد العينة بينما لم تتجاوز نسبة المبحوثين الذين لا يقومون بزيارة بوابة الإنترنت وأوضحوا بأنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على ذلك بـ 11.4% وتؤكد لنا هذه النتائج مدى إهتمام المبحوثين ببوابة الإنترنت الخاصة بالمؤسسة للحصول على مختلف المعلومات والإطلاع على جديد أخبار المؤسسة، حيث تملك اتصالات الجزائر بوابة إلكترونية متاحة عبر شبكة الإنترنت تحت تسمية (تواصل) تستخدم لنشر مختلف أخبار المؤسسة والمعلومات التي تفيد العاملين بها، مثل التعليمات، المذكرات، أخبار المؤسسة عبر وسائل الإعلام وما إلى ذلك.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام العمال بزيارة الموقع الإلكتروني للتعرف على أخبار المؤسسة بشكل دوري قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.89 وسجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض نوعا ما حيث قدر بـ 0.981 وعبر أغلب المبحوثين على أنهم موافقين أو موافقين تماما على هذه العبارة وبلغت نسبتهم مجتمعين 74.2% بينما لم تتجاوز نسبة المبحوثين الذين لا يقومون بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة بشكل دوري 10.6% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج أهمية الموقع الإلكتروني كمصدر للمعلومات بالنسبة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني يتيح لزواره الإطلاع على آخر أخبار المؤسسة بما في ذلك العروض المختلفة التي تطلقها المؤسسة، خدماتها المختلفة، وما ينشر عنها في وسائل الإعلام بالإضافة إلى جديد الشبكة الهاتفية.

وتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن شبكة الإنترنت تساعد الموظفين في اتصالات الجزائر في الإطلاع على معلوماتهم الإدارية متى أرادوا ذلك جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.84 وهي قيمة تدل

على درجة الموافقة العالية، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا والذي وصل إلى 1.126 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين على هذه العبارة، إلا أن أغلب أفراد العينة عبروا عن موافقتهم أو موافقتهم التامة على ذلك وقدرت نسبتهم ب74.2% فيما تراوحت إجابات باقي أفراد العينة بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا وبلغت نسبة هؤلاء مجتمعين 25.8% وتؤكد لنا هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتيح لعمالها الإطلاع على مختلف معلوماتهم الإدارية عبر شبكة الإنترنت وهي إحدى المزايا الأساسية التي تقدمها شبكة الإنترنت لمستخدميها وتجعلهم قادرين على الحصول على المعلومات الإدارية بسهولة وفي الوقت الذي يساعدهم من دون الحاجة إلى تقديم طلب والإنتظار وربما يتلقى ردا أو لا، بينما ترجع نسبة العمال غير الراضين على أن الإنترنت تساعدهم في الإطلاع على معلوماتهم الإدارية إلى كون شبكة الإنترنت لا تتيح كل المعلومات التي يحتاجها العمال في المؤسسة ولا تزال غالبية هذه المعلومات غير متاحة بشكل مباشر عبر الإنترنت.

في مقابل ذلك جاءت العبارة التي تشير إلى قيام العمال بزيارة صفحات المؤسسة على شبكات التواصل الاجتماعي بشكل دوري للتعرف على أخبارها قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.48 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري مرتفع نوعا ما وقدر ب1.126 ما يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين على هذه العبارة، إذ عبر ما نسبته 18.6% بأنهم موافقين تماما، و 37.5% من مجموع أفراد العينة أنهم موافقين فيما عبر ما نسبته 22.4% من مجموع المبحوثين بأنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على مضمون هذه العبارة، وتوضح لنا هذه النتائج أن أكثر من نصف عينة الدراسة يقومون بزيارة صفحات المؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي بشكل دوري للتعرف على أخبارها غير أن الملاحظ هو ضعف نسبة الموافقين تماما وارتفاع نسبة المبحوثين الذين تراوحت إجاباتهم بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا، وهو ما يعني أن صفحات التواصل الاجتماعي لا تمثل مصدرا أساسيا للمعلومات والأخبار بالنسبة لعمال المؤسسة، وقد يرجع ذلك لأن الغاية الأساسية التي أنشأت من أجلها مؤسسة اتصالات الجزائر صفحات خاصة بها عبر مواقع التواصل

الاجتماعي هي التواصل مع زبائنها، حيث تمتلك المؤسسة صفحات عبر كل من موقع الفيسبوك facebook ، وإنستغرام Instagram، لينكدين LinkedIn، تويتر Twiter، اليوتيوب Youtube، وهي الصفحات التي تعمل على إستغلالها لتعريف جمهور المؤسسة بجديد عروضها وخدماتها المتنوعة.

تبرز لنا هذه النتائج أهمية الشبكات الإلكترونية كمصدر للمعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر وتوضح لنا مدى اعتماد عمال المؤسسة على شبكتي الإنترنت والإنترنت للحصول على أخبار المؤسسة بشكل إلكتروني بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان سائدا فيما سبق، إذ أصبحت الشبكات الإلكترونية تمثل مصدرا أساسيا للمعلومات التي تهتم العاملين بالمؤسسة، حيث تبين لنا أن العمال يعتمدون على بوابة الإنترنت بشكل أكبر للحصول على أخبار المؤسسة وكذا للتعرف والإطلاع على مختلف معلوماتهم الإدارية في أي وقت أرادوا ذلك، ويأتي الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت كأحد المصادر التي صار يعتمد عليها العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر للحصول على أخبار المؤسسة بشكل دوري ومستمر، بينما تبقى صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة هي الأقل حضورا في مصادر المعلومات والأخبار الخاصة بالمؤسسة لدى عمالها، ويرجع ذلك بالأساس إلى أن جل المعلومات التي تنشر عبر صفحات التواصل الاجتماعي يمكن للعمال الإطلاع عليها من خلال بوابة الإنترنت أو الموقع الإلكتروني، كما أن غالبية ما ينشر عبر صفحات التواصل الاجتماعي لإتصالات الجزائر يتعلق بالعروض التجارية للمؤسسة وما تقدمه لزبائنها الخواص والمحترفين على حد سواء.

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

1-3-4- القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (38) يوضح القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1			
38.1	44.7	9.7	6.0	1.4	0.914	4.12	تدعم الشبكات الإلكترونية (الانترنت، الانترنت) قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
55.0	36.7	5.7	1.7	0.9	0.754	4.43	المراسلات الإلكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة
56.2	35.5	4.3	3.7	0.3	0.769	4.44	البريد الإلكتروني يمثل أداة اتصال رئيسية في عملك
35.8	35.0	12.9	12.9	3.4	1.140	3.87	تستخدم تقنية الإشعار بالوصول (Notification à la réception) عند إرسالك للبريد الإلكتروني
32.1	31.8	20.3	11.5	4.3	1.147	3.76	تستخدم تقنية الإشعار بالقراءة (Notification à la lecture) عند إرسالك للبريد الإلكتروني
35.2	34.7	14.9	9.2	6.0	1.178	3.84	الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconférence) تمثل وسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى اعتماد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر على البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال رئيسية في العمل قد سجلت أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.44 وهو يدل على درجة الموافقة العالية جدا، كما سجلت هذه العبارة إنحرافا معياريا منخفضا وصل إلى 0.769 وهو ما يعني وجود شبه إنفاق في إجابات المبحوثين والذين عبر أغلبهم على أنهم موافقين تماما على إعتبار البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال رئيسية في عملهم حيث وصلت نسبة هؤلاء إلى 56.2% كما عبر ما نسبته 35.5% من مجموع أفراد العينة على أنهم موافقين، فيما تبقى نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما ضئيلة جدا ولا تتجاوز 3.8% من مجموع المبحوثين، وتؤكد لنا هذه النتائج أهمية البريد الإلكتروني في أداء الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتميز البريد الإلكتروني الذي توفره اتصالات الجزائر لعمالها بسهولة الاستخدام والإتاحة في أي وقت، إذ يمكن للعمال الدخول لبريدهم الإلكتروني باستخدام شبكة الإنترنت أو الإنترنت وهو ما جعله الوسيلة الأكثر استخداما للتواصل بين عمال المؤسسة،

وقد اعتمدت اتصالات الجزائر في السنتين الأخيرتين إستراتيجية تهدف إلى تعميم استخدام البريد الإلكتروني من قبل كافة عمال المؤسسة والتخلي تدريجيا عن المراسلات الورقية التقليدية، لذلك تقوم المؤسسة بإنشاء بريد إلكتروني خاص بكل عامل في المؤسسة، إلى جانب بعض العناوين البريدية الخاصة بقسم أو بإدارة ما داخل المؤسسة، وقد بدأت بالفعل المؤسسة في تقليل الاعتماد على المراسلات الورقية حيث صار الحصول على بعض الوثائق في المؤسسة يتم وبشكل حصري عبر البريد الإلكتروني كوثيقة كشف الراتب التي يتم إرسالها وبشكل شهري إلى كافة عمال المؤسسة كل على حدا، كما يتيح البريد الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر والذي هو على شكل (nom.prénom@algeriatelecom.dz) وإلى جانب خدمة البحث والتحديث التلقائي لعرض أحدث الرسائل المستلمة إمكانية إرفاق الملفات المختلفة، وهي ميزة أساسية تسمح بتبادل مختلف الوثائق بين فروع المؤسسة وعمالها بسهولة تامة، حتى تلك الوثائق التي تحتاج إلى توقيع والمصادقة، حيث يتم مسح مثل هذه الوثائق ونقلها عبر البريد الإلكتروني بسهولة، ولهذا نجد أن إجابات المبحوثين في الجدول (27) تؤكد على استخدامهم بشكل كبير لجهاز الماسح الضوئي قصد إدخال الوثائق

المختلفة إلى الحاسوب ومن ثمة القيام بإرسالها وتبادلها مع باقي المصالح والأقسام التي تحتاجها في المؤسسة، إذ وصلت نسبة الموافقين تماما والموافقين على استخدام جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب إلى 59.6% من مجموع المبحوثين.

كما يتيح البريد الإلكتروني لإتصالات الجزائر لمستخدميه العديد من المزايا الأخرى كالقوائم البريدية التي يوفرها، فبالإضافة إلى القائمة البريدية الرئيسية والتي تشمل كافة عناوين البريد الإلكتروني لعمال المؤسسة تقريبا والتي ينحصر استخدامها في يد الإدارة العليا فقط، قصد تقديم آخر الأخبار وجديد المؤسسة من عروض وتعليمات تهم كافة الموظفين، توجد قوائم بريدية أخرى لكل وظيفة على حدة أو لبعض المديریات والإدارات الفرعية بالمؤسسة، كما يتيح البريد الإلكتروني دليلا مركزيا إلكترونيا يضم كافة عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بعمال المؤسسة، ويستطيع أي عامل استخدامه قصد البحث عن عنوان ما وهو ما يسهل استخدام البريد الإلكتروني

إن كل هذه المزايا هي التي جعلت من البريد الإلكتروني يمثل وسيلة الاتصال الرئيسية التي يستخدمها العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر كما تبين لنا من خلال نتائج الجدول (38) الموضحة أعلاه.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم (38) أن العبارة التي تشير إلى إدراك العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر أن المراسلات الإلكترونية معتمدة رسميا من قبل المؤسسة قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.43 وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى وتؤكد لنا درجة الموافقة العالية جدا من قبل أفراد العينة على مضمون العبارة، وقد سجلت هذه العبارة أيضا إنحرافا معياريا منخفضا وصل إلى 0.754 وهو ما يدل على شبه إتفاق في إجابات المبحوثين، والذين عبر معظمهم بأنهم موافقين تماما أو موافقين على أن المراسلات الإلكترونية معتمدة رسميا من قبل المؤسسة، حيث وصلت النسبة الإجمالية لهؤلاء 91.7% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج معرفة معظم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

بأن المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً من قبل المؤسسة، وهو ما يبرر اتجاه غالبية العمال إلى الاعتماد على البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال رئيسية في عملهم.

لقد جاءت العبارة التي تشير إلى أن الشبكات الإلكترونية تدعم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 4.12 وهي قيمة تبرز درجة الموافقة العالية على هذه العبارة، كما سجلت هذه العبارة إنحراف معياري منخفض حيث وصل إلى 0.914 ما يدل على وجود شبه إتيافق بين المبحوثين حيث عبر ما نسبته 44.7% على أنهم موافقين و38.1% موافقين تماماً، هذه النتائج تؤكد مدى الأهمية التي صارت تحظى بها الشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث صارت شبكة الإنترنت والإنترنت تعتبران من الأدوات الاتصالية المساعدة على تدعيم قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وصار الاتصال الرسمي بمختلف أشكاله صاعد والنازل وكذا الاتصال الأفقي يتم بشكل أكبر عبر الشبكات الإلكترونية وهذه النتائج تتفق أيضاً مع اتجاه معظم المبحوثين إلى إعتبار البريد الإلكتروني يمثل أداة اتصال رئيسية في عملهم.

لقد تبين لنا أيضاً من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى استخدام العمال لتقنية الإشعار بالوصول عند إرسالهم للبريد الإلكتروني جاءت في المرتبة الرابعة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي وصل إلى 3.87 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية كما سجلت هذه العبارة إنحرافاً معيارياً مرتفع نوعاً ما حيث وصل إلى 1.140 ما يعني وجود نوع من التشتت في إجابات المبحوثين، غير أن أغلب المبحوثين تراوحت إجاباتهم بين الموافقة والموافقة التامة، إذ عبر ما نسبته 35.8% من مجموع أفراد عينة الدراسة على أنهم موافقين تماماً على استخدام تقنية الإشعار بالوصول عند إرسالهم للبريد الإلكتروني كما عبر 35.0% من المبحوثين بأنهم موافقين على ذلك، فيما تراوحت إجابات باقي المبحوثين بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جداً ووصلت نسبة هؤلاء إلى 29.2% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج اهتمام العمال في اتصالات الجزائر بمتابعة اتصالاتهم والتأكد من وصول رسائل البريد الإلكتروني التي يقومون بإرسالها، إذ

تتيح تقنية الإشعار بالوصول للعمال إمكانية التأكد من وصول رسائلهم بالفعل إلى الشخص أو المصلحة المستهدفة من الاتصال والتأكد بأن العنوان البريدي الذي قاموا بمراسلته هو عنوان صحيح، لذلك أكد أغلب المبحوثين على استخدام هذه التقنية في مراسلاتهم الإلكترونية.

كما تبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن الاجتماعات المرئية عن بعد تمثل وسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا قد جاءت في المرتبة الخامسة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.84 وهي قيمة تؤكد على درجة الموافقة العالية من قبل المبحوثين على هذه العبارة، وقد سجلت هذه العبارة إنحراف معياري مرتفع نوعا ما حيث وصل إلى 1.178 وهو ما يدل على وجود نوع من التشتت في إجابات المبحوثين، حيث تبين لنا أن أغلب الإجابات تراوحت بين الموافقة والموافقة التامة حيث عبر ما نسبته 35.2% من المبحوثين بأنهم موافقين تماما و34.7% موافقين على مضمون العبارة فيما لم تتجاوز نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما مجتمعين 15.2% وتؤكد لنا هذه النتائج معرفة العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية الاجتماعات عن بعد كوسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا، بينما ترجع نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما لجهل بعض العمال لوسيلة الاجتماعات المرئية المعتمدة من قبل اتصالات الجزائر، إذ لا يزال استخدامها محصورا بين المديرية العملية والإدارة العليا، وبشارك فيها الإطارات السامية والإطارات في الغالب، بل وأن هذه الاجتماعات غالبا ما تكون محصورة بين المدير العملي الذي يشرف على فروع الولائية للمؤسسة والإدارة العليا كالمفوضين الجهويين والموظفين في المديرية العامة للمؤسسة، إذ جرت العادة أن يتم إجراء اجتماعات دورية أسبوعيا لتقييم نشاط المؤسسة ومتابعة مشاريعها المختلفة، وبذلك فإن الاجتماعات المرئية أصبحت اليوم تمثل أداة رئيسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لتبادل المعلومات بسهولة وسرعة متجاوزة بذلك العوائق الجغرافية والزمانية التي كانت تطبع المعاملات التقليدية، ويؤكد رغبة المؤسسة في الإتجاه إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة معاملاتها.

هذا وقد تبين لنا أيضا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى استخدام العمال لتقنية الإشعار بالقراءة عند إرسالهم للبريد الإلكتروني قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي وصل إلى 3.76 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية كما سجلت هذه العبارة إنحرافا معياريا مرتفعا نوعا ما حيث قدر ب1.147 ما يعني وجود بعض التشتت في إجابات المبحوثين، غير أن أغلب هذه الإجابات تراوحت بين الموافقة المتوسطة والعالية أو العالية جدا، حيث عبر 32.1% من مجموع أفراد العينة على موافقتهم التامة و31.8% أوضحوا أنهم موافقين على هذه العبارة، بينما لم تتجاوز نسبة الذين لا يستخدمون تقنية الإشعار بالقراءة عند إرسالهم للبريد الإلكتروني 15.8% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج إهتمام المبحوثين باستخدام تقنية الإشعار بالقراءة قصد متابعة الإتصالات التي يقومون بها عبر البريد الإلكتروني، حيث تعتبر تقنية الإشعار بالقراءة إحدى الميزات الأساسية التي تميز البريد الإلكتروني لإتصالات الجزائر، حيث تسمح لمستخدميه بمتابعة مراسلاتهم الإلكترونية إذ تمثل تقنية الإشعار بالقراءة شكلا من أشكال رجوع الصدى تسمح لمستخدميها بالتعرف على مدى قراءة رسائلهم من عدمها والوقت الذي تم الإطلاع فيه على تلك الرسائل، كما تبين من خلال هذه النتائج ارتفاع نسبة المبحوثين الذين عبروا عن موافقتهم المتوسطة والتي بلغت 20.3% وهو ما يعني استخدام تقنية الإشعار بالقراءة ولكن ليس بشكل دائم، بينما تبقى جزء صغير من المبحوثين لا يستخدمون هذه التقنية وهم في الغالب يجهلون أهميتها والغاية التي وضعت من أجلها.

تعكس لنا كل النتائج السابقة والتي تضمنها الجدول (38) القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تمثل شبكتي الإنترنت والإنترنت القاعدة الاتصالية لإقامة الإدارة الإلكترونية، ولذلك يعمل غالبية عمال المؤسسة على إستغلال ما تتيحه هذه الشبكات لهم قصد التواصل فيما بينهم بسهولة وسرعة عالية، ولذلك فقد تبين من خلال النتائج أن البريد الإلكتروني صار يمثل وسيلة الإتصال الرئيسية التي يستخدمها العمال في اتصالات الجزائر وذلك لعدة أسباب يأتي في مقدمتها الطابع الرسمي الذي تتميز به المراسلات الإلكترونية في المؤسسة وعلم العمال بذلك، إلى جانب بعض المزايا التقنية التي جعلت من خدمة البريد الإلكتروني الخدمة الأكثر استخداما من أجل تبادل المعلومات

والمراسلات داخل المؤسسة كتقنية الإشعار بالوصول والإشعار بالقراءة التي تسمح للعمال في المؤسسة بمتابعة اتصالاتهم والتأكد من وصول رسائلهم لمستحقيها، كما أتاحت شبكة الإنترنت خدمة أخرى تعكس إحدى صور الانتقال التدريجي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهي خدمة الاجتماعات المرئية عن بعد التي أصبح استخدامها أمرا منتشرا بكثرة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وإن لم تعمم بعد على كافة المستويات الإدارية، إذ أتاحت هذه الخدمة إمكانية التخلص من مجموعة من العراقيل التي كانت تميز المعاملات الإدارية التقليدية كالحاجة لموارد مادية كبيرة ووقت أطول قصد الإعداد وتنظيم إجتماع ما، بينما صار الأمر أكثر بساطة وسهولة اليوم، إذ تمكن الاجتماعات المرئية عن بعد من التواصل المباشر من دون الحاجة إلى التنقل لمسافات بعيدة مع ما يرافق ذلك من نفقات مادي كبيرة إلى جانب الإرهاق الذي قد يصيب المشاركين في مثل هذه الاجتماعات نتيجة قطعهم لمسافات أطول، فقد صار بالإمكان جمع كافة المدراء العمليين الذين يشرفون على كافة فروع المؤسسة عبر مختلف ولايات الوطن بشكل مباشر وسهل عن طريق الاجتماعات المرئية، ولذلك أكد أغلب المبحوثين في هذه الدراسة على أهمية هذه الخدمة كوسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر، مع إتفاق أغلبهم على أن الشبكات الإلكترونية صارت تدعم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

1-3-5- نتائج البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (39) يوضح البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
56.2	35.5	4.3	3.7	0.3	0.769	4.44	البريد الإلكتروني يمثل أداة اتصال رئيسية في عملك
55.0	36.7	5.7	1.7	0.9	0.754	4.43	المراسلات الإلكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة
38.1	44.7	9.7	6.0	1.4	0.914	4.12	تدعم الشبكات الإلكترونية (الانترنت، الانترنت) قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
38.1	39.5	10.9	8.0	3.4	1.06	4.01	تقوم بزيارة بوابة الإنترنت (Portail INTRANET) بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
28.1	46.1	15.2	8.3	2.3	0.981	3.89	تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت (Site D'INTERNET) بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
37.0	41.0	3.4	9.2	9.5	1.268	3.87	تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت (INTERNET) في مكان عملك

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

35.8	35.0	12.9	12.9	3.4	1.140	3.87	تستخدم تقنية الإشعار بالوصول (Notification à la réception) عند إرسالك للبريد الإلكتروني
37.8	37.0	7.2	8.3	9.7	1.281	3.85	تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت (INTRANET) في مكان عملك
32.4	41.8	10.3	8.3	7.2	1.176	3.84	يمكنك استخدام الإنترنت (INTRANET) من الإطلاع على معلوماتك الإدارية في أي وقت تريد
35.2	34.7	14.9	9.2	6.0	1.178	3.84	الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconférence) تمثل وسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا
32.1	31.8	20.3	11.5	4.3	1.147	3.76	تستخدم تقنية الإشعار بالقراءة (Notification à la lecture) عند إرسالك للبريد الإلكتروني.
32.1	31.8	12.6	12.9	10.6	1.333	3.62	تستخدم شبكة الإنترنت (INTRANET) بشكل دائم في عملك
18.6	37.5	21.5	17.5	4.9	1.126	3.48	تقوم بزيارة صفحات التواصل الاجتماعي للمؤسسة بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
24.9	28.4	11.5	22.6	12.6	1.387	3.3	تستخدم شبكة الإنترنت (INTERNET) بشكل دائم في عملك
21.2	33.0	13.5	17.5	14.9	1.369	3.28	يوجد تدفق عالي للإنترنت (INTRANET) في مكان عملك
14.0	30.4	14.9	24.6	16.0	1.326	3.02	يوجد تدفق عالي للإنترنت (INTERNET) في مكان عملك

توضح لنا النتائج التي تضمنها الجدول رقم (39) الترتيب التنازلي لعبارات البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، ويتبين لنا أن

كل العبارات تراوحت بين الموافقة العالية جدا والمتوسطة، حيث حصلت العبارة التي تشير إلى استخدام العمال للبريد الإلكتروني كوسيلة اتصال رئيسية في عملهم على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والذي بلغ 4.44 ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا، بينما حصلت العبارة التي تشير إلى توفر تدفق عالي للإنترنت في مكان العمل على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي والذي لم يتجاوز 3.02 ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

وأهم ما يمكن ملاحظته على النتائج التي تضمنها الجدول رقم (39) هو أن العبارات التي تشير إلى القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر قد إحتلت المراتب الأولى مقارنة بباقي العبارات الخاصة بالبعد الشبكي للإدارة الإلكترونية، إذ جاءت العبارات التي تشير إلى استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال رئيسية في العمل وإعتبار المراسلات الإلكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة إلى جانب النظر إلى شبكة الإنترنت على أنها تدعم قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة في المراتب الثلاث الأولى من حيث موافقة المبحوثين عليها، ونجد مباشرة بعد هذه العبارات العبارة التي إحتلت المرتبة الرابعة والتي تشير إلى قيام العمال بزيارة بوابة الإنترنت بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة، ثم العبارة التي تشير إلى زيارة الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت للتعرف على أخبار المؤسسة، وهذا ما يؤكد لنا القيم الاتصالية لشبكات الإلكترونية ومساهمتها في نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

إن أهم ما يتبين لنا أيضا من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) هو تركيز مجموعة من العبارات في نفس المستوى من درجة الموافقة وحصولها على قيم متقاربة للغاية ما يظهر تركيز مجموعة من المؤشرات التي تدل على أهمية الشبكات الإلكترونية وتوفرها في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ وبالإضافة إلى تقنية الإشعار بالوصول عند إرسال البريد الإلكتروني التي حظيت بدرجة موافقة عالية وجاءت في مراتب متقدمة نوعا ما ما يبرز مدى إستخدامها من قبل موظفي المؤسسة لمتابعة الاتصالات الإلكترونية التي يقومون بها، نجد العبارات التي تدل على توفر نقطة وصول لشبكتي الإنترنت والإنترنت ثم ما تتيحه شبكة

الإنترنت من خدمات ومزايا لمستخدميها كإمكانية الإطلاع على المعلومات الإدارية الخاصة بالموظف متى أراد ذلك، وخدمة الإجتماعات عن بعد التي تمثل قناة اتصال مباشر مع الإدارة العليا، وكل العبارات التي تدل على هذه المؤشرات جاءت متتابعة وحصلت كلها على درجة موافقة عالية من قبل عينة الدراسة.

تأتي بعد هذه المؤشرات العبارة التي تشير إلى استخدام تقنية الإشعار بالقراءة عند إرسال البريد الإلكتروني، والتي رغم حصولها على درجة موافقة عالية إلا أن النتائج تبرز لنا أن هذه التقنية تبقى أقل استخداما مقارنة بباقي التقنيات والخدمات التي توفرها الشبكات الإلكترونية للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما تبرز لنا النتائج أن إرتباط كامل الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بشبكة الإنترنت لم يصل بعد إلى أعلى مستوياته، فرغم أن العبارة التي تشير إلى الإعتماد على شبكة الإنترنت بشكل دائم في العمل قد حصلت على درجة موافقة عالية نوعا ما إلا أن هذه العبارة قد جاءت متأخرة مقارنة بباقي المؤشرات الدالة على البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

ويتبين لنا أيضا أن صفحات المؤسسة عبر مواقع التواصل الإجتماعي لا تمثل مصدرا رئيسيا للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر قصد الحصول على آخر أخبار المؤسسة ولذلك نجد هذه العبارة قد جاءت في المراتب المتأخرة.

كما تبين لنا النتائج التي تضمنها الجدول رقم (39) أن العبارة التي تشير إلى استخدام شبكة الإنترنت بشكل دائم في العمل حصلت على درجة موافقة متوسطة فقط وجاءت في المراتب المتأخرة ما يؤكد لنا أن معظم الأعمال والوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر لا تعتمد كثيرا على استخدام شبكة الإنترنت للقيام بها.

لقد أوضحت لنا النتائج كذلك أن رضا العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر على حجم تدفق الإنترنت والإنترنت يبقى متوسطا وربما حجم التدفق هو الحلقة الأضعف في البعد الشبكي

للإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث جاءت العبارتين الداليتين على تدفق الإنترنت والإنترنت في المرتبتين الأخيرتين من حيث قيمة موافقة المبحوثين على عبارات هذا البعد.

1-4- البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد أشرنا سابقا إلى أن العنصر البشري هو أساس نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة كانت فلا فائدة من وجود بناء مادي وبرمجي وشبكي قوي للإدارة الإلكترونية في غياب العنصر البشري الكفاء والمستعد لإستخدام وإستغلال مختلف مكونات الإدارة الإلكترونية وأدواتها، فالإستخدام الجيد للحواسيب ونظم المعلومات وإستغلال مختلف الشبكات الإلكترونية مرهون بمدى وجود عمال يدركون أهمية هذه الأدوات ويحسنون إستغلالها، لذلك سنعمل فيما يلي على معرفة مدى إمتلاك موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للمهارات الكافية لإستغلال منظومة الإدارة الإلكترونية، ومدى إستفادتهم من التدريب والتحفيز الكافي لإستغلال تطبيقات وأدوات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مع التعرف على مدى ثقتهم في مثل هذه المعاملات.

1-4-1- امتلاك العمال للمهارات الكافية لإستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (40) يوضح مهارات العمال لإستخدام الإدارة الإلكترونية

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1	0.667	4.47	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل
49.9	42.1	4.9	2.9	0.3	0.736	4.38	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام نظم المعلومات المرتبطة بعملك
50.4	42.7	4.3	2.0	0.6	0.719	4.40	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الانترنت في عملك
49.3	39.3	8.3	3.2	0	0.764	4.35	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في عملك

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى امتلاك العمال في اتصالات الجزائر للمهارات الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ 4.47 وهو ما يدل على درجة عالية جدا من الموافقة كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض وصل إلى 0.669 وهو انحراف يشير إلى وجود إتفاق بين إجابات المبحوثين حيث تراوحت معظم إجاباتهم بين الموافقة والموافقة التامة، حيث عبر ما يزيد عن نصف العينة بأنهم موافقين تماما على إمتلاكهم للمهارات الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل وبلغت نسبتهم 53.9% وعبر ما نسبته 41.3% من مجموع أفراد العينة بأنهم موافقين على ذلك، فيما تبقى نسبة الذين لا يمتلكون المهارات

الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل نسبة ضئيلة جدا ولا تتجاوز 2% وترجع هذه النتائج إلى انتشار ثقافة الحاسوب في المجتمع الجزائري بصفة عامة في السنوات الأخيرة، إلى جانب ارتباط غالبية الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالحاسوب وهذا ما تؤكد لنا أيضا إجابات المبحوثين في الجدول رقم (24) والتي تبين من خلالها أن 93.1% من أفراد عينة الدراسة عبروا عن موافقتهم المتوسطة أو العالية والعالية جدا حول استخدامهم للحاسوب في أداء أعمالهم اليومية.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى إمتلاك العمال للمهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في العمل قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 4.40 وهي قيمة تدل على درجة الموافقة العالية جدا على هذه العبارة، كما سجلت هذه العبارة إنحراف معياري منخفض حيث قدر ب0.719 وهو ما يشير إلى وجود شبه إتفاق بين إجابات المبحوثين والتي تراوحت أغلبها بين الموافقة والموافقة التامة، إذ عبر ما نسبته 50.4% من مجموع المبحوثين بأنهم موافقين تماما على إمتلاك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في العمل وعبر 42.7% بأنهم موافقين على ذلك، بينما لم تتجاوز نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما 2.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتؤكد لنا هذه النتائج إمتلاك أغلب عمال اتصالات الجزائر للمهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في العمل ويرجع ذلك بالأساس إلى استخدامهما بشكل يومي في أداء الأعمال في المؤسسة، إلى جانب انتشار ثقافة استخدام الإنترنت بصفة عامة في المجتمع الجزائري.

لقد تبين لنا أيضا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى إمتلاك العمال في اتصالات الجزائر للمهارات الكافية لإستخدام نظم المعلومات في عملهم قد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.38 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا على هذه العبارة وقد سجلت هذه العبارة إنحراف معياري منخفض حيث وصل إلى 0.716 وهو ما يشير إلى وجود شبه إتفاق بين إجابات المبحوثين والذين عبر أغلبهم بأنهم موافقين أو موافقين تماما على مضمون العبارة ووصلت نسبتهم إلى 92% بينما

لم تتجاوز نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما والذين أوضحوا بأنهم لا يمتلكون المهارات الكافية لإستخدام نظم المعلومات في العمل 3.2% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج امتلاك أغلب عمال اتصالات الجزائر للمهارات اللازمة لإستخدام نظم المعلومات في عملهم، ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباط أغلب الوظائف والأعمال في المؤسسة بنظم المعلومات ما يفرض على العمال إمتلاك قدر كافي من المهارات اللازمة للتعامل مع تلك النظم، بينما تبقى نسبة المبحوثين الذين لا يمتلكون المهارات اللازمة لإستخدام نظم المعلومات ضئيلة جدا وترجع إلى عدم حاجتهم الدائمة لهذه النظم أو عدم اشتراكهم فيها.

في مقابل ذلك قد جاءت العبارة التي تشير إلى امتلاك العمال للمهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في العمل قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.35 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا وقد سجلت هذه العبارة هي الأخرى إنحرافا معياريا منخفض حيث وصل إلى 0.769 وهو ما يشير إلى وجود شبه إتيافق بين إجابات المبحوثين على هذه العبارة، حيث عبر معظم أفراد العينة بأنهم موافقين أو موافقين تماما على امتلاكهم للمهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في العمل وقد بلغت نسبتهم مجتمعين 88.6% بينما تراوحت إجابات باقي المبحوثين بين الموافقة المتوسطة والضعيفة وبلغت نسبتهم كما يبين التكرار النسبي المتجمع الصاعد 11.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتؤكد لنا هذه النتائج امتلاك أغلب العمال في اتصالات الجزائر للمهارات اللازمة لإستخدام شبكة الإنترنت في عملهم ويرجع ذلك بالأساس إلى ارتباط عمل أغلب المبحوثين بشكل مباشر بشبكة الإنترنت أو بنظم المعلومات التي يتوقف استخدامها على توفر وإستخدام شبكة الإنترنت، بينما ترجع إجابات باقي المبحوثين الذين عبروا عن موافقتهم المتوسطة أو الضعيفة لتعدد الخدمات التي توفرها شبكة الإنترنت لمستخدميها لذلك أوضح بعض المبحوثين أنهم لا يمتلكون المهارات اللازمة لإستغلال مختلف الخدمات التي تتيحها شبكة الإنترنت، كخدمة البحث وتبادل الملفات (FTP) أو خدمة المؤشر.

تؤكد لنا هذه النتائج أنه وبإستثناء فئة العمال التنفيذيين الذين تم إستبعادهم مسبقا من هذه الدراسة، فإن أغلب عمال اتصالات الجزائر يمتلكون المهارات الكافية لإستخدام الأدوات

المختلفة للإدارة الإلكترونية، إذ جاءت إجابات المبحوثين على كافة عبارات الجدول (40) إيجابية ومعبرة على درجة الموافقة العالية جدا، وهو ما يبرز امتلاك عمال المؤسسة للمهارات الكافية لإستخدام الحاسوب والشبكات الإلكترونية وما يرتبط بها من نظم المعلومات في عملهم، وهذه النتائج لها ما يبررها في الواقع، حيث أن أغلب الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر تتطلب استخدام الحاسوب ونظم المعلومات في العمل وهو ما يفرض على العمال ضرورة امتلاك المهارات اللازمة لأداء عملهم، وتمثل المهارات إحدى المتطلبات الأساسية التي يفترض توفرها في كافة العاملين قصد التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية إذ من غير المقبول أن تخطط مؤسسة ما للانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية من دون أن يكون عمالها يمتلكون المهارات الكافية للتعامل مع أدوات الإدارة الإلكترونية.

1-4-2- تدريب العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (41) يوضح تدريب العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
14.0	26.9	20.3	22.1	16.6	1.312	3.00	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام الحاسوب في العمل
16.0	35.0	15.5	21.2	12.3	1.287	3.21	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام نظم المعلومات التي تحتاجها في عملك

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

10.0	24.9	23.2	27.2	14.6	1.224	2.89	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام شبكة الانترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في عملك
------	------	------	------	------	-------	------	--

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب عمالها على استخدام نظم المعلومات التي يحتاجونها في عملهم حازت على أعلى متوسط حسابي والذي وصل إلى 3.21 وهو ما يدل على درجة الموافقة المتوسطة على هذه العبارة، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا والذي قدر ب1.287 وهو ما يشير إلى وجود تشتت وإختلاف في إجابات المبحوثين، وبالفعل فقد إختلفت إجابات المبحوثين بين الموافقة وعدم الموافقة إذ عبر ما نسبته 35% من مجموع أفراد العينة بأنهم موافقين على قيام المؤسسة بتدريبهم بالشكل الكافي على استخدام نظم المعلومات التي يحتاجونها في عملهم، كما عبر 15% بأنهم موافقين تماما على ذلك، بينما وصلت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما إلى 33.5% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج إستفادة أكثر من نصف عينة الدراسة من التدريب الكافي لإستخدام نظم المعلومات التي يحتاجونها في عملهم، بينما ترجع نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما والذين أوضحوا بأنهم لم يستفيدوا من التدريب الكافي لإستخدام نظم المعلومات، إلى حدائهم في المؤسسة ولم يستفيدوا بعد من التدريب أو لأن هؤلاء لا يحتاجون إلى نظم المعلومات بشكل كبير في عملهم، وهذا ما تؤكد لنا النتائج المبينة في الجدول رقم (30) والتي أوضح من خلالها 29.2% من مجموع المبحوثين أن عملهم غير مرتبط بشكل دائم بنظم المعلومات وعبروا عن ذلك بموافقتهم المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا على العبارة التي كانت تشير إلى ارتباط العمل بنظم المعلومات، وهذه النسبة تقترب كثيرا من نسبة العمال الذين لم يستفيدوا من التدريب على استخدام نظم المعلومات، وهو ما يبرر وإلى حد ما عدم قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب مثل هؤلاء العمال على استخدام نظم المعلومات. لقد تبين لنا كذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى إستفادة المبحوثين من التدريب الكافي على استخدام الحاسوب في العمل قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.00 وهي قيمة تدل على درجة الموافقة

المتوسطة على هذه العبارة، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري مرتفع حيث وصل إلى 1.312 وهو ما يشير إلى وجود بعض الإختلاف في إجابات المبحوثين، حيث عبر 40.9% من مجموع أفراد العينة بأنهم موافقين أو موافقين تماما على إستفادتهم من التدريب الكافي على استخدام الحاسوب في العمل، بينما وصلت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما على ذلك إلى 38.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأهم ما يمكن ملاحظته على هذه النتائج هو إرتفاع نسبة المبحوثين الذين تراوحت إجاباتهم بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا والتي وصلت إلى 59% وقد ترجع هذه النسبة لعدة أسباب لعل أهمها هو أن استخدام الحاسوب في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر لا يحتاج إلى تدريب خاص ولاسيما في ظل انتشار ثقافة استخدام الحاسوب عموما في المجتمع الجزائري، وهذا ما تبرره أيضا إجابات المبحوثين في الجدول رقم (40) والتي تبين من خلالها أن معظم المبحوثين لديهم المهارات الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى استفادة العمال من التدريب الكافي لإستخدام شبكات الإنترنت والإنترنت في العمل قد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 2.89 وهي قيمة توضح درجة الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا هي الأخرى وذلك بسبب انخفاض المتوسط الحسابي حيث وصل إلى 1.224 وهو ما يشير إلى وجود نوع من التشتت في إجابات المبحوثين، وقد إختلفت إجابات أفراد العينة بين الموافقة وعدم الموافقة غير أن أغلب المبحوثين أوضحوا بأنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على إستفادتهم من التدريب الكافي على استخدام شبكتي الإنترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في العمل، ووصلت نسبة هؤلاء إلى 41.8% بينما لم تتجاوز نسبة الموافقين والموافقين تماما على هذه العبارة 35% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأهم ما يمكن ملاحظته على هذه النتائج هو ارتفاع نسبة غير الموافقين أو الموافقين بدرجة متوسطة والذين وصلت نسبتهم مجتمعين إلى 65% من مجموع أفراد العينة، وهو ما يبرز لنا عدم إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب عمالها على استخدام شبكتي الإنترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في العمل، وقد يرجع ذلك في أحد أسبابه لسهولة الاستفادة والتعامل مع

الشبكات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة، وبإستثناء نظم المعلومات التي تحتاج إلى مستوى ما من التدريب قصد التعامل معها بسهولة ويسر فإن باقي الخدمات التي توفرها شبكتي الإنترنت والإنترانت يمكن لغالبية عمال المؤسسة استغلالها بسهولة ولاسيما تلك الخدمات الأكثر استخداما كالبريد الإلكتروني، لكن ينبغي التنبيه هنا أن بعض الخدمات التي توفرها شبكة الإنترانت خصوصا تبقى مجهولة لدى بعض العمال ويحتاجون إلى توجيه خاص أو تدريب عليها حتى يتمكنوا من الإستفادة منها وتوظيفها في عملهم، ومن أبرز تلك الخدمات خدمة نقل الملفات عبر بروتوكول نقل الملفات (FTP)

إن هذه النتائج وإن كان لها ما يبررها في أرض الواقع إلى حد ما فإنها تعكس لنا ضعف إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها جل المؤسسات الجزائرية بعملية تدريب موظفيها على استخدام وإستغلال أدوات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتنوعة، فرغم امتلاك المؤسسة لمديرية فرعية خاصة بالتكوين ومصالح لذات الغرض على مستوى كافة المديريات العملية 50 التابعة للمؤسسة، غير أن الإهتمام بتدريب العمال على استغلال التكنولوجيات المادية والبرمجية والشبكية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يزال محدودا، وبإستثناء التدريب على نظم المعلومات الذي يتم بشكل دوري ومستمر تقريبا وخاصة كلما تم إدخال نظام جديد أو تحديث آخر، فإن عملية تدريب العمال على إستغلال باقي أدوات الإدارة الإلكترونية بالكيفية الصحيحة والناجعة لا يزال غائبا أو ضعيفا على الأقل، وخاصة التدريب على استغلال مختلف الخدمات التي توفرها الشبكات الإلكترونية لمستخدميها، كما يلاحظ الضعف في استغلال حتى هذه الشبكات في عملية التدريب، إذ لا يزال التدريب الإلكتروني في المؤسسة محدودا للغاية ومقتصرا في الغالب في المجالات التسييرية وطرق القيادة والإدارة الناجحة وما له علاقة بذلك ولم يستفد منه سوى فئة قليلة من المسيرين في المؤسسة.

إن التدريب هو الحلقة التي تنقل العمال ومعهم المؤسسة ككل من بيئة الإدارة التقليدية إلى بيئة الإدارة الإلكترونية فعدد الدراسات تؤكد على أن التدريب الناجح والمستمر هو أحد المفاتيح الأساسية التي تساعد المؤسسة في الإنتقال الفعلي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجعل العمال في كافة فروع المؤسسة ومستوياتها يندمجون وبشكل كامل في بيئة الإدارة

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإلكترونية ويقل وجود مختلف أشكال مقاومة التغيير التي يمكن أن تبرز في مثل هذه الحالات، فالعصر البشري بطبيعته كما أشرنا سابقا يرفض استخدام التكنولوجيات التي يعتقد أنه لا يحسن استغلالها وما لم يتلقى التدريب الكافي عليها تبقى مثل هذه التكنولوجيات محصورة في استخداماتها على ما يطلب من الأفراد صراحة القيام به من دون أن تستغل بشكل كامل.

1-4-3- تحفيز العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر: الجدول رقم (42) يوضح تحفيز العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	1.224	2.52	تقوم المؤسسة بتحفيزك ماديا على استخدام نظم المعلومات وشبكات الانترنت والإنترنت في العمل (منح، علاوات، عطل ...)
8.6	18.6	20.3	27.5	24.9	1.270	2.58	تقوم المؤسسة بتحفيزك معنويا على استخدام نظم المعلومات وشبكات الانترنت والإنترنت في العمل (تهاني، شكر، نشر اسمك عبر بوابة الإنترنت ...)

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحفيز المعنوي لعمالها على استخدام نظم المعلومات والشبكات الإلكترونية المختلفة في العمل قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 2.58 وهي قيمة تدل على درجة الموافقة الضعيفة، كما سجلت هذه العبارة

إنحرافا معياريا مرتفعا نوعا ما حيث وصل إلى 1.278 وهو ما يشير إلى وجود تشتت في إجابات المبحوثين غير أن أغلبها تراوحت بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا، حيث عبر 52.4% من مجموع أفراد العينة أنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما وأوضحوا بأن المؤسسة لا تقوم بتحفيزهم معنويا على استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية المختلفة، بينما لم تتجاوز نسبة الموافقين والموافقين تماما على ذلك 27.2% من مجموع المبحوثين، وتعكس لنا هذه النتائج عدم إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر في غالب الأحيان بتحفيز عمالها معنويا على استخدام تطبيقات وأدوات الإدارة الإلكترونية المختلفة، كما يلاحظ على هذه النتائج الإرتفاع النسبي لفئة الموافقين والموافقين بدرجة متوسطة والذين وصلت نسبتهم مجتمعين إلى 38.9% وهو ما يعني أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز عمالها إلا في أوقات محدودة وليس بشكل دائم.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحفيز المادي لعمالها على استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمل قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي وصل إلى 2.52 وهو متوسط منخفض يدل على درجة الموافقة الضعيفة على هذه العبارة، وقد سجلت هذه العبارة إنحرافا معياريا مرتفعا حيث قدر بـ 1.27 وهو ما يشير إلى وجود إختلاف في إجابات المبحوثين، غير أن أهم ما يلاحظ على هذه الإجابات هو ضعف نسبة الموافقين والموافقين تماما على مضمون العبارة والذين لم تتجاوز نسبتهم 22.7% من مجموع أفراد العينة في مقابل ذلك يلاحظ إرتفاع نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما حيث وصلت نسبتهم مجتمعين إلى 54.4% وتؤكد لنا هذه النتائج عدم إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتحفيز عمالها ماديا لإستخدام مختلف أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمل، ومن خلال إرتفاع نسبة غير الموافقين والموافقين بدرجة متوسطة يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم بتحفيز عمالها ماديا إلا نادرا.

تعكس لنا هذه النتائج عدم إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها غالبية المؤسسات الجزائرية بتحفيز عمالها على استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية إلا نادرا وخاصة التحفيز المادي الذي يبقى تقريبا شبه غائب في المؤسسات الجزائرية، على الرغم من أن

مختلف الدراسات وكذا المختصين يؤكدون على أهمية التحفيز في إدخال أي تكنولوجيا جديدة للعمل، فحتى وإن كانت مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم شبكة الإنترنت والإنترنت ونظم المعلومات منذ مدة طويلة إلا أن إقبال جميع العمال على إستغلالها والتخلي على المعاملات التقليدية يقوم على ضرورة الإهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعمال، فعبارات الشكر والتهنئة ورغم بساطتها غير أن تأثيرها يكون كبيرا ولاسيما إذا جاءت من الهيئات الإدارية العليا كأن يقوم الرئيس المدير العام بشكر عمال المؤسسة في القاعدة على الإستغلال الجيد لنظام معلوماتي ما والمساهمة في تطويره، كما أن منح بعض الأفراد أيام عطلة خاصة كشكل من أشكال التحفيز المادي نظير نجاحهم مثلا في إتمام عملهم بإستخدام نظام المعلومات في الوقت المناسب وبالكيفية الصحيحة يرفع من معنويات العامل وينمي رغبته أكثر نحو إستخدام مختلف أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، بينما كلما غاب التحفيز بشقيه المادي والمعنوي كلما إبتعد العمال وخاصة الذين لا يحسنون التعامل مع التكنولوجيات الجديدة عن استغلال مختلف أدوات الإدارة الإلكترونية المتوفرة في المؤسسة ويفضل مثل هؤلاء العمال البقاء في بيئة العمل التقليدية التي يعرفونها جيدا ما دام لا يوجد ما يشجعهم على التحول إلى المعاملات الإلكترونية، ومثال ذلك استخدام المراسلات الورقية التقليدية رغم توفر خدمة البريد الإلكتروني بالمؤسسة.

1-4-4- ثقة العمال في تعاملات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (43) يوضح ثقة العمال في تعاملات الإدارة الإلكترونية

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	0.977	3.81	لديك الثقة في مختلف التعاملات الإلكترونية التي تتم في المؤسسة
22.6	49.6	16.9	7.7	3.2			

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى وجود ثقة في التعاملات الإلكترونية لدى عمال اتصالات الجزائر قد حصلت على متوسط حسابي قدر بـ 3.81 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية على هذه العبارة، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض حيث وصل إلى 0.977 وهو ما يشير إلى وجود شبه إتيافق في إجابات الباحثين، حيث عبر أغلبهم بأنهم موافقين أو موافقين تماما على مضمون العبارة ووصلت نسبة العمال الذين أوضحوا بأنه لديهم ثقة في مختلف التعاملات الإلكترونية التي تتم في المؤسسة إلى 72.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة فيما لم تتجاوز فئة غير الموافقين وغير الموافقين تماما 10.9% من مجموع الباحثين، وتؤكد لنا هذه النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم ثقة مقبولة في التعاملات الإلكترونية التي تتم في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعكس لنا هذه النتائج مستوى الثقة التي يملكها عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تجاه مختلف المعاملات الإلكترونية التي تتم في المؤسسة، وتتأثر ثقة الأفراد في التعاملات الإلكترونية بمجموعة من العوامل المختلفة لعل أبرزها:

- أمن هذه المعاملات وسريتها.
- مصداقية التعاملات الإلكترونية وحجيتها الإدارية والقانونية.
- القدرة على أرشفة التعاملات الإلكترونية التي تتم باستخدام نظم المعلومات والشبكات الإلكترونية التي توفرها المؤسسة على المدى المتوسط والطويل مع إمكانية إسترجاعها بسهولة.
- القدرة على تحديد المسؤولية في التعاملات الإلكترونية التي تتم من قبل الأفراد في المؤسسة.

ويبدو من خلال مستوى الثقة العالية التي صارت تتمتع بها التعاملات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر أن المؤسسة قد حققت أغلب هذه العوامل حيث أن البريد

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإلكتروني وإشترك العمال في نظم المعلومات يتم بإستخدام كلمة سر خاصة تضمن للأفراد أمن وسرية تعاملاتهم، كما قامت المؤسسة بتشجيع العمال على استخدام مختلف التعاملات الإلكترونية من خلال إعطائها الحجية الإدارية والقانونية وإعتبارها مصدرا رسميا للمعلومات في المؤسسة وهذا ما تؤكد لنا أيضا إجابات المبحوثين في الجدول رقم (38) والتي تبين من خلالها أن المراسلات الإلكترونية بالفعل معتمدة رسمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما قامت المؤسسة ومن أجل تحسين عملية أرشفة وتخزين والاحتفاظ بالمعلومات والمراسلات التي تتم عبر البريد الإلكتروني قامت المؤسسة مؤخرا برفع القدرة التخزينية لخدمة البريد الإلكتروني إلى غاية 2Giga بعد ما كانت تتراوح لدى غالبية العمال بين 500Mo و 1Giga.

كما تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تعاملاتها الإلكترونية على ميزة أساسية تسمح بتحديد المسؤوليات وإحترام السلم الإداري من خلال تبني تقنية المصادقة، وهو ما شجع العمال في المؤسسة على تبني هذه المعاملات بل وزاد تفضيلهم لها عند الكثيرين مقارنة بالمعاملات الورقية التقليدية.

1-4-5- نتائج البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (44) يوضح البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	0.667	4.47	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل
53.9	41.3	2.9	1.7	0.3			

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

50.4	42.7	4.3	2.0	0.6	0.719	4.40	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الانترنت في عملك
49.9	42.1	4.9	2.9	0.3	0.736	4.38	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام نظم المعلومات المرتبطة بعملك
49.3	39.3	8.3	3.2	0	0.764	4.35	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في عملك
22.6	49.6	16.9	7.7	3.2	0.977	3.81	لديك الثقة في مختلف التعاملات الإلكترونية التي تتم في المؤسسة
16	35	15.5	21.2	12.3	1.287	3.21	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام نظم المعلومات التي تحتاجها في عملك
14	26.9	20.3	22.1	16.6	1.312	3.00	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام الحاسوب في العمل
10	24.9	23.2	27.2	14.6	1.224	2.89	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام شبكة الانترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في عملك
8.6	18.6	20.3	27.5	24.9	1.278	2.58	تقوم المؤسسة بتحفيزك معنويا على استخدام نظم المعلومات وشبكات الانترنت والإنترنت في العمل (تهاني، شكر، نشر اسمك عبر بوابة الإنترنت (...)
9.5	13.2	23.2	27.8	26.4	1.27	2.52	تقوم المؤسسة بتحفيزك ماديا على استخدام نظم المعلومات وشبكات الانترنت والإنترنت في العمل (منح، علاوات، عطل (...)

يوضح لنا الجدول رقم (44) الترتيب التنازلي لعبارات البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر وفقا لقيمة المتوسط الحسابي، ويتبين لنا أن اتجاهات المبحوثين نحو عبارات هذا البعد قد تراوحت بين الموافقة العالية جدا والضعيفة، إذ حصلت العبارة الدالة على إمتلاك المهارات اللازمة لإستخدام الحاسوب في العمل على 4.47 كأعلى قيمة وحصلت العبارة الدالة على وجود التحفيز المادي لإستخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية على 2.52 كأدنى قيمة، ومن خلال النتائج يتبين لنا أن العبارات الدالة على إمتلاك المهارات اللازمة لإستخدام الحاسوب ونظم المعلومات وكذا شبكة الإنترنت والإنترنت في العمل بالمؤسسة قد جاءت في المراتب الأولى وبدرجة موافقة عالية جدا، وهو ما يؤكد لنا أن أغلبية المبحوثين يمتلكون المهارات الكافية لإستخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يتبين لنا من خلال النتائج أيضا أن العبارة الدالة على ثقة الموظفين في التعاملات الإلكترونية التي تتم في مؤسسة اتصالات الجزائر قد جاءت في المقام الثاني من حيث درجة الموافقة بعد العبارات الدالة على المهارات، وتؤكد لنا درجة الموافقة العالية على وجود ثقة مقبولة في التعاملات الإلكترونية ما يعكس استعداد أغلب الموظفين في المؤسسة للتكيف مع بيئة الإدارة الإلكترونية، وربما إعطاء المؤسسة لهذه المعاملات طابع الرسمية زاد من مستوى الثقة فيها.

تظهر لنا النتائج كذلك وجود درجة موافقة متوسطة حول العبارات الدالة على التدريب لإستخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي العبارات التي جاءت في المقام الثالث من حيث درجة الموافقة مقارنة بباقي عبارات البعد البشري للإدارة الإلكترونية، ويتضح لنا من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تولي أهمية أكبر لتدريب موظفيها على أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وخاصة التدريب على استخدام شبكتي الإنترنت والإنترنت في العمل، إذ يحظى التدريب على نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بمستوى متوسط من الأهمية وحتى في ظل قيام المؤسسة بتدريب

عمالها على استخدام هذه النظم فإن ذلك لم يشمل كافة العمال في المؤسسة وإنما يبقى محدودا على فئات معينة دون غيرها.

في مقابل هذا تظهر لنا النتائج التي تضمنها الجدول رقم (44) أن التحفيز يبقى شبه غائب في مؤسسة اتصالات الجزائر ولا تقوم المؤسسة في الغالب بتحفيز عمالها على استخدام تطبيقات وأدوات الإدارة الإلكترونية وخاصة التحفيز المادي الذي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث ترتيب عبارات البعد البشري للإدارة الإلكترونية، وتؤكد لنا هذه النتائج عدم إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها كافة المؤسسات الجزائرية بتحفيز عمالها على الانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية سواءً كان هذا التحفيز معنويا أو ماديا، وحتى وإن وجد مثل هكذا تحفيز فيبقى محدودا للغاية ولا يشمل كافة عمال المؤسسة.

2- فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر:

يعتبر الاتصال عصب نشاط المؤسسات الحديثة والضامن لنجاحها وإستمرارها فإن انتقال المعلومات بشكل دائم بين مختلف فروع المؤسسة وأقسامها يسمح بإستغلال هذه المعلومات وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة وتتضاعف أهمية الاتصال في المؤسسات كبيرة الحجم وفي ذات الوقت تصبح الحاجة إلى ضمان فعاليته ضرورية لإستمرارية المؤسسة، وينطبق هذا الأمر تماما على مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعد واحدة من أكبر المؤسسات في الجزائر ومن بين أكثرها انتشارا وتواجدا عبر مختلف مناطق الوطن وهو ما يجعل حاجة المؤسسة كبيرة إلى وجود اتصال جيد وفعال بين مختلف فروعها وعمالها، ولاسيما في ظل التحولات التي تعيشها المؤسسة سواءً من حيث بنائها التنظيمي أو من حيث الأدوات والتطبيقات التكنولوجية والطرق التسييرية المتبعة والتي يمكن أن تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة ومدى فعاليتها، ولذلك سنعمل على قياس مختلف العناصر التي يمكن أن تؤثر في فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بما في ذلك المناخ الاتصالي ومختلف عناصر العملية الاتصالية.

2-1- فعالية المناخ الاتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (45) يوضح فعالية المناخ الاتصالي بالمؤسسة:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
تماما	4	3	2	1			
5							
25.2	46.7	12.6	10.3	5.2	1.09	3.7	تنتقل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة
					7	7	

يوضح التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن العبارة التي تشير إلى انتقال المعلومات بسهولة في مؤسسة اتصالات الجزائر قد حصلت على درجة الموافقة العالية حيث وصل المتوسط الحسابي إلى 3.77 مع تسجيل نوع من التشتت في إجابات المبحوثين كما يتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري الذي وصل إلى 1.078 وقد عبر أغلب المبحوثين على موافقتهم أو موافقتهم التامة على سهولة وسرعة انتقال المعلومات في المؤسسة ووصلت نسبتهم إلى 71.9% من مجموع المبحوثين، فيما تراوحت إجابات باقي أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب 28.1% بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا.

وتعكس لنا هذه النتائج مستوى رضا العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر على سرعة وسهولة انتقال المعلومات داخل المؤسسة حيث يتبين أنه هناك اتجاه إيجابي نحو المناخ الاتصالي بالمؤسسة وأن أغلب الأفراد في المؤسسة يؤكدون على سهولة وسرعة انتقال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، ولهذا الاتجاه ما يبرره في أرض الواقع إذ أتاح تنوع الوسائل الاتصالية وتوفرها لغالبية عمال المؤسسة القدرة على نقل وتبادل المعلومات بسهولة وأريحية تامة، وهو ما يبرز لنا مدى فعالية المناخ الاتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2-2- فعالية المرسل في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (46) يوضح فعالية المرسل.

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	1.040	3.84	تستطيع اختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلك لرؤسائك
26.9	47.0	12.6	10.0	3.4	0.988	3.90	تستطيع اختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلك لباقي الزملاء
41.0	50.7	6.3	2.0	0	0.678	4.31	تحمل كل رسائلك هدفا محددا
25.8	55.0	12.3	5.7	1.1	0.346	3.99	تحصل على المعلومات اللازمة لبناء رسائلك الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن أغلب أفراد العينة يقومون بتحديد هدفهم من أي عملية اتصالية منذ البداية لذلك فقد جاءت العبارة التي تشير إلى أن كل رسائل الأفراد تحمل هدفا محددا قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي وصل إلى 4.31 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا، ويوجد شبه إتفاق في إجابات المبحوثين وهذا ما يعكسه الانحراف المعياري المنخفض والذي وصل إلى 0.678 وقد جاءت أغلب إجابات المبحوثين معبرة على موافقتهم على أن كل رسائلهم تحمل هدفا محددا ووصلت نسبة هؤلاء إلى 91.7% من مجموع أفراد العينة، فيما تبقى فئة ضئيلة جدا من العمال الذين لا تحمل رسائلهم دائما هدفا محددا يسعون إليه من وراء دخولهم في أي عملية اتصالية ولم تتجاوز نسبتهم 2% من مجموع المبحوثين.

كما توضح لنا نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى حصول الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لبناء رسائلهم الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.99 وهي قيمة ذات دلالة على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد العينة والتي كانت إجاباتهم متقاربة ولا يوجد بينها إختلاف كبير وهذا ما تعكسه قيمة الإنحراف المعياري الذي وصل إلى 0.846 ، وأوضح 80.8% من مجموع المبحوثين بأنهم موافقين أو موافقين تماما على حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها لبناء رسائلهم الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب، بينما لم تتجاوز نسبة غير الموافقين على ذلك 6.9% فقط، وهو ما يبرز لنا السهولة التي يجدها أفراد العينة في الحصول على المعلومات التي تساعدهم في بناء رسائلهم الاتصالية، وقد يكون لإستخدام الحاسوب دورا في ذلك إذ أبرز المبحوثون في المحور الأول أن الحاسوب يساعدهم في الحصول على المعلومات المخزنة بسهولة وسرعة وبلغت نسبتهم 93.9% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قدرة العمال على إختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلهم إلى باقي الزملاء في المؤسسة بإستثناء الرؤساء قد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.90 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد عينة الدراسة وقد سجلت هذه العبارة إنحرافا معياريا منخفضا قدر بـ 0.988 ما يؤكد وجود شبه إتفاق بين المبحوثين على أنهم يستطيعون بالفعل إختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلهم لباقي الزملاء في المؤسسة سواء الذين هم في نفس المستوى الإداري معهم أو الذين هم في مستويات إدارية أدنى، إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما 75.9% من مجموع أفراد العينة بينما تبقى نسبة الذين يواجهون صعوبة في اختيار الوقت المناسب للتواصل مع باقي الزملاء في المؤسسة نسبة ضئيلة جدا ولا تتجاوز 11.2% ، وتبرز لنا هذه النتائج السلسلة التي يتم بها الاتصال الأفقي والنازل في مؤسسة اتصالات الجزائر، بينما ترجع نسبة الذين عبروا بأنهم يجدون صعوبة في إختيار الوقت المناسب للتواصل مع باقي الزملاء إلى ارتباط بعض العمال في المؤسسة بالعمل خارج المؤسسة ما يجعل التواصل معهم وفي الوقت المناسب أمرا صعبا وخاصة إذا كان

الفرد يريد التواصل المباشر وجها لوجه أو يرغب في عقد إجتماع ما وهنا يكون لزاما التنسيق والإعداد المسبق قصد تجاوز مثل هذه الصعوبات.

لقد تبين لنا أيضا أن العبارة التي تشير إلى قدرة الأفراد على إختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلهم لرؤسائهم قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي وإن كانت هذه القيمة تدل أيضا على درجة الموافقة العالية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.84 مع تسجيل إنحراف معياري مرتفع نوعا ما حيث وصل إلى 1.040 ما يعكس بعض الإختلاف في إجابات المبحوثين وإن لم يكن كبيرا إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما 73.9% من مجموع أفراد العينة بينما وصلت نسبة الذين لا يستطيعون إختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلهم لرؤسائهم إلى 13.5% من مجموع المبحوثين، وتوضح لنا هذه النتائج أن الاتصال الصاعد يتم في الغالب بشكل سهل وسلس في مؤسسة اتصالات الجزائر وأن أغلب العمال قادرين على التواصل مع رؤسائهم في الوقت الذي يساعدهم، ويرجع ذلك بالأساس إلى تعدد الوسائل الاتصالية المتاحة للعمال في المؤسسة فبالإضافة إلى الهاتف الذي يضمن التواصل الآني بين العمال في المؤسسة يمثل البريد الإلكتروني الوسيلة الأكثر استخداما من قبل العمال في المؤسسة للتواصل مع رؤسائهم بسهولة وفي الوقت الذي يساعدهم، فإذا كان التواصل عبر الهاتف يكون في الغالب مع الرؤساء المباشرين فقط بينما يصعب ذلك كلما إتسعت السلسلة الهرمية للمستويات الإدارية، فإن البريد الإلكتروني يمثل الوسيلة المثالية التي تضمن وصول رسائل الأفراد في الوقت الآني وتبعا لرغبتهم ومن دون الحاجة للتنقل أو طلب موعد وما إلى ذلك.

إن النتائج الموضحة أعلاه تبرز فعالية العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفقتهم المرسلين الذين يقومون بالتواصل فيما بينهم، إذ تبين أن العمال يحرصون على تحديد أهداف واضحة لرسائلهم الاتصالية، كما إتضح لنا أن أغلب الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها لبناء رسائلهم الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب، ولذلك فهم قادرين في الغالب على إختيار الوقت المناسب للتواصل مع باقي الزملاء في المؤسسة ومع رؤسائهم وإن كان ذلك بشكل أقل نوعا ما، إذ يتم الاتصال

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

الأفقي والنازل بسهولة في المؤسسة بينما توجد بعض الصعوبات في الاتصال الصاعد وإن كانت لدى فئة قليلة فقط، وهنا نشير إلى أهمية الوسائل والأدوات الإلكترونية التي توظفها المؤسسة والتي يبدو أنها قد ساهمت بالفعل في تحسين عملية التواصل وجعلت الأفراد قادرين على إختيار الوقت الذي يناسبهم للتواصل مع باقي الزملاء في المؤسسة سواء كانوا في نفس المستويات الإدارية أو في مستويات أعلى منهم.

2-3- فعالية الرسالة في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (47) يوضح فعالية الرسالة:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1			
36.4	51.3	8.3	3.2	0.9	0.784	4.19	عند صياغتك للرسائل المكتوبة، الشفهية والإلكترونية تستخدم اللغة التي يفهمها المستقبل
42.7	51.9	5.2	0.3	0	0.595	4.37	تستخدم ألفاظ بسيطة وواضحة المعنى عند صياغة رسائلك

يتضح لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تبين أن أفراد العينة يحرصون على استخدام ألفاظ بسيطة وواضحة عند بناء رسائلهم الاتصالية قد سجلت أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.37 وهو ما يبرز درجة الموافقة العالية جدا على هذه العبارة، كما نلاحظ انخفاض قيمة الانحراف المعياري والتي وصلت إلى 0.554 وهو ما يشير إلى إتفاق معظم المبحوثين على أنهم يختارون بالفعل الألفاظ البسيطة والواضحة عند بناء رسائلهم الاتصالية إذ وصلت نسبة الموافقين والموافقين تماما إلى 94.6% وتؤكد لنا هذه النتائج

إدراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لضرورة إختيار ألفاظ بسيطة وواضحة حتى يمكن فهم رسائلهم بسهولة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بالفعل.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن المبحوثين يولون أهمية أكبر للغة التي يفهمها المستقبل عند بناء رسائلهم الاتصالية المختلفة، إذ سجلت العبارة التي تعبر عن ذلك متوسط حسابي مرتفع ووصل إلى 4.19 ما يدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد العينة، كما بلغ الإنحراف المعياري 0.784 وهو يشير بذلك إلى وجود شبه إتفاق في إجابات المبحوثين إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما 87.7% من مجموع أفراد العينة بينما تبقى نسبة العمال الذين لا يولون أي أهمية لإختيار اللغة التي يفهمها المستقبل عند بنائهم لمختلف رسائلهم الاتصالية نسبة ضئيلة للغاية ولم تتجاوز 4% من مجموع المبحوثين، وتؤكد لنا هذه النتائج إهتمام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بإختيار اللغة التي تتناسب مع الشخص المستهدف من اتصالهم عند بنائهم لرسائلهم الاتصالية.

إن هذه النتائج تبرز لنا أن بناء الرسائل الاتصالية من قبل العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يكون بشكل عفوي في الغالب وإنما يحرص الموظفون على إختيار الألفاظ البسيطة والواضحة وإستعمال اللغة التي يفهمها المستقبل كالإبتعاد عن المصطلحات التقنية المعقدة عند التواصل مع العمال المتواجدين في الأقسام التجارية للمؤسسة، أو التقليل من استخدام الخطاب الإداري والقانوني البحت عند التحدث مع العمال الذين يتواجدون في المستويات الإدارية الدنيا، لأن ذلك سيجعل الرسائل الاتصالية تحقق أهدافها بفعالية عالية، كما أن إختيار نوعية الألفاظ تبعا لطبيعة الرسالة أمرا لا بد منه، فاللغة والألفاظ المستخدمة في الرسائل المكتوبة ليست نفسها في الرسائل الشفهية، إذ يكون بالإمكان في التواصل الشفهي كما هو معروف توضيح المعنى المقصود من الرسائل التي يوجهها الفرد بشكل مباشر بينما ينبغي له تفادي أي لبس أو غموض في فهم الألفاظ والمصطلحات منذ البداية عند صياغة الرسائل المكتوبة والإلكترونية، لأن عدم فهمها بالكيفية الصحيحة قد يؤدي بمستقبلها إلى تجاهلها وعدم إعطائها أي أهمية هذا إن لم تفهم بشكل عكسي تماما.

2-4- فعالية الوسيلة في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (48) يوضح فعالية الوسيلة

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
5	4	3	2	1	0.713	4.23	تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلك سواءً وسيلة مكتوبة، شفوية، أو إلكترونية تبعاً لموضوع الرسالة
35.0	56.2	6.3	1.7	0.9	0.717	4.21	تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلك سواءً وسيلة مكتوبة، شفوية، أو إلكترونية تبعاً لمستقبل الرسالة
41.0	50.7	6.3	2.0	0	0.951	3.92	تعمل دائماً على استخدام عدة وسائل اتصالية في نفس الوقت لضمان وصول رسائلك

يتبين لنا من خلال النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يحرصون على إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة تبعاً لموضوع رسائلهم وقد جاءت العبارة التي تعبر عن ذلك في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 4.23 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جداً من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، كما يلاحظ أيضاً انخفاض قيمة الانحراف المعياري والذي وصل إلى 0.713 ما يشير إلى وجود شبه إتفاق في إجابات الباحثين، وبالفعل فقد وصلت نسبة الموافقين والموافقين تماماً على مضمون العبارة التي تشير إلى إهتمام العمال بإختيار الوسيلة الاتصالية تبعاً لموضوع الرسالة إلى 91.2% وهذه النتائج تعكس لنا مدى إدراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لضرورة ارتباط إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة بطبيعة موضوع الاتصال، فكلما كان

موضوع الاتصال رسميا أكثر واحتاج إلى ما يثبتته بالأدلة، يميل الأفراد إلى استخدام المراسلات المكتوبة أو باستخدام البريد الإلكتروني والفاكس وكلما قل الطابع الرسمي لموضوع الاتصال يميل الأفراد إلى التواصل الشفهي المباشر أو باستخدام الهاتف في الغالب.

وفي نفس السياق جاءت العبارة التي تشير إلى أن العمال يحرصون على إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة تبعا للمستقبل المستهدف بالرسالة قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 4.21 وهي قيمة تقترب كثيرا من قيمة العبارة الأولى وتدل أيضا على درجة الموافقة العالية جدا، كما تبين لنا أن هذه العبارة سجلت انحراف معياري منخفض حيث وصل إلى 0.717 ما يشير إلى وجود شبه إتفاق بين إجابات المبحوثين والتي عبر أغلبها على الموافقة التامة والموافقة على إختيار الوسيلة الاتصالية تبعا لمستقبل الرسالة إذ وصلت نسبة الموافقين إلى 90% من مجموع المبحوثين بينما لم تتجاوز نسبة الأفراد الذين لا يحرصون على اختيار الوسيلة الاتصالية تبعا لمستقبل الرسالة قيمة 2.9% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتؤكد لنا هذه النتائج أيضا إدراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لأهمية إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة تبعا للشخص المستهدف من الاتصال، فبطبيعة الحال الوسائل الاتصالية التي تصلح للتواصل مع الزملاء في نفس المستوى الإداري أو المتواجدين في مستويات إدارية أدنى ليست نفسها التي يمكن توظيفها في الاتصال الصاعد نحو الرؤساء في المؤسسة.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام العمال باستخدام عدة وسائل اتصالية لضمان وصول رسائلهم قد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي بلغت 3.92 وهي الأخرى قيمة مرتفعة تدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد عينة الدراسة، كما سجلت هذه العبارة إنحرافا معياريا منخفضا وقدر ب0.951 وهو ما يشير إلى عدم وجود إختلاف كبير بين إجابات المبحوثين، حيث عبر ما نسبته 80.8% من مجموع المبحوثين أنهم موافقين وأوضحوا بأنهم يستخدمون وبشكل دائم عدة وسائل إتصالية في نفس الوقت لضمان وصول رسائلهم، بينما تقل نسبة العمال غير المهتمين بتتبع الوسائل الاتصالية واستخدام أكثر من وسيلة في

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

نفس الوقت، حيث بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما 11.2% من مجموع أفراد العينة، وتؤكد لنا هذه النتائج أن أغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يحاولون إستغلال مختلف الوسائل الاتصالية بفعالية حتى يضمنوا وصول رسائلهم في الوقت المناسب وبالكيفية المطلوبة.

إن هذه النتائج تبرز لنا أهمية الوسائل الاتصالية المختلفة التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر لعمالها، إذ تبين لنا أن عمال المؤسسة يحرصون بالفعل على إختيار الوسيلة المناسبة لإنجاح اتصالهم بالإعتماد على موضوع الاتصال والمستهدف منه، كما تبين لنا اهتمام غالبية عمال المؤسسة بتنويع الوسائل الاتصالية واستخدامها بشكل موازي في أغلب الوقت لضمان وصول رسائلهم وبالتالي المساهمة في تحقيق فعالية العملية الاتصالية التي يقومون بها، ونشير هنا إلى البريد الإلكتروني كأبرز الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر إذ صار مستخدما وبشكل كبير في الفترة الأخيرة بسبب مزاياه الكثيرة ولإسيما مواعته لمختلف المواضيع الاتصالية تقريبا وإمكانية استخدامه للتواصل مع الزملاء والرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

2-5- فعالية المستقبل في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (49) يوضح فعالية المستقبل:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1			
24.6	51.3	8.3	3.2	0.9	1.037	3.79	تصلك رسائل رؤسائك وزملائك في الوقت المناسب
46.4	48.7	3.4	1.4	0	0.629	4.40	تستطيع قراءة الرسائل المكتوبة والإلكترونية التي تصلك بسهولة

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

55.6	40.4	2.6	0.6	0.9	0.664	4.49	تأخذ بعين الاعتبار رسائل التي يوجهها لك رؤسائك
45.6	47.9	4.6	1.7	0.3	0.680	4.37	تأخذ بعين الاعتبار رسائل زملائك في المؤسسة
37.0	49.9	8.6	3.4	1.1	0.816	4.18	استقبالك لرسائل الرؤساء والزملاء يسمح لك بإيجاد تفاهم مشترك معهم

يتبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يأخذون بعين الاعتبار الرسائل التي يوجهها لهم رؤسائهم قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي وصل إلى 4.49 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا من قبل أفراد العينة، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض حيث قدر بـ 0.669 وهو ما يشير إلى وجود شبه إتيافاق في إجابات المبحوثين والتي جاءت معظمها معبرة عن درجة الموافقة العالية والعالية جدا، إذ بلغت نسبة الذين أوضحوا بأنهم موافقين أو موافقين تماما على مضمون العبارة 96% من مجموع المبحوثين، وتؤكد لنا هذه النتائج الإهتمام الكبير الذي يوليه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للرسائل التي تصلهم من رؤسائهم إذ يحرصون على أخذها بعين الإعتبار بشكل شبه دائم، ويكون ذلك من خلال تمتعهم بمهارتين أساسيتين أولاهما هي مهارات الإصغاء والثانية هي مهارة القراءة الجيدة، ويبدو أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بالفعل بهاتين المهارتين ما دام أن معظمهم أكدوا على أنهم يأخذون كل رسائل رؤسائهم بعين الإعتبار.

وتؤكد لنا هذه النتائج العبارة التي تشير إلى أن المبحوثين يستطيعون قراءة الرسائل المكتوبة والإلكترونية التي تصلهم بسهولة، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.40 وهو ما يدل أيضا على درجة الموافقة العالية جدا، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا منخفض ولم يتجاوز 0.629 وهذا ما يشير إلى وجود شبه إتيافاق بين إجابات المبحوثين، ويتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (49) أن معظم المبحوثين أكدوا بالفعل أنهم يستطيعون قراءة الرسائل التي تصلهم بسهولة وبلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما على ذلك 95.1% من مجموع المبحوثين، فيما تبقى نسبة غير

الموافقين ضئيلة جدا ولم تتجاوز 1.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتعكس لنا هذه النتائج تمتع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمهارة القراءة، فرغم تعدد أشكال وأنماط الرسائل التي قد تصلهم وبإختلاف الوسائل بين تقليدية وإلكترونية غير أن إجابات المبحوثين أوضحت أنهم يستطيعون قراءة الرسائل المكتوبة والإلكترونية بسهولة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية المستقبل وبالتالي فعالية العملية الاتصالية ككل في مؤسسة اتصالات الجزائر، فالتمتع بمهارة القراءة يمثل إحدى المفاتيح الأساسية التي تقود إلى تفاهم مشترك بين العمال وبالتالي تساعدهم على إتمام أعمالهم بسهولة تامة.

لقد تبين لنا أيضا أن العبارة التي تشير إلى أن العمال في اتصالات الجزائر يأخذون مختلف الرسائل التي تصلهم من باقي الزملاء في المؤسسة بإستثناء الرؤساء بعين الاعتبار هي الأخرى، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.37 وهذا له دلالة على درجة الموافقة العالية جدا، وتعكس هذه الموافقة عدم وجود إختلاف في إجابات المبحوثين كما يتضح ذلك من القيمة المنخفضة للانحراف المعياري والتي لم تتجاوز 0.680 وتؤكد لنا نسب إجابات المبحوثين شبه الإتفاق على الموافقة والموافقة التامة على مضمون هذه العبارة حيث وصلت نسبة هؤلاء إلى 93.4% بينما تراوحت إجابات باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم ب6.6% بين الموافقة المتوسطة أو الضعيفة.

وتعكس لنا هذه النتائج إهتمام عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بكل الرسائل التي تصلهم من كافة الزملاء في المؤسسة من خلال الإصغاء الجيد والقراءة المتمعنة لرسائل الزملاء المتواجدين في نفس المستوى الإداري أو الذين يتواجدون في مستويات إدارية أدنى، وهذا ما يؤكد اهتمام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بإنجاح مختلف أشكال الاتصال التي تتم في المؤسسة بما في ذلك الاتصال الأفقي والصاعد، ولا يكتفون بالسعي لإنجاح الاتصال النازل من عند الرؤساء فقط، وهذا راجع لتمتع عمال المؤسسة بمهارتي الإصغاء والقراءة التي عبروا عنها من خلال تأكيدهم على أخذ مختلف الرسائل التي تصلهم بعين الإعتبار.

لقد تبين لنا أيضا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن إستقبال رسائل الرؤساء والزملاء في المؤسسة يدفع إلى إيجاد تفاهم مشترك معهم قد جاءت في

المرتبة الرابعة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.18 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية من قبل أفراد عينة الدراسة، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض حيث قدر بـ 0.816 ما يشير إلى وجود شبه إتفاق في إجابات المبحوثين، إذ عبر أغلبهم على موافقتهم أو موافقتهم التامة على هذه العبارة وبلغت نسبة هؤلاء 86.8% بينما لم تتجاوز نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما 4.6% من مجموع أفراد العينة. وتبرز لنا هذه النتائج أن أغلب عمال اتصالات الجزائر تساعدهم الرسائل التي تصلهم في تحقيق تفاهم مشترك مع الزملاء والرؤساء في المؤسسة، وهذه النتائج لها ما يبررها حيث أن بناء الرسائل الاتصالية وفقا للغة التي يفهمها المستقبل وإختيار الوسيلة المناسبة له تمثل أبرز العوامل التي تساعد في سهولة وصول وفهم الرسائل ومن ثمة تحقيق التفاهم المشترك، وهذا ما أوضحته لنا النتائج فيما سبق، إذ عبر ما نسبته 87.7% من مجموع المبحوثين أنهم يحرصون على استخدام اللغة التي يفهمها المستقبل عند بنائهم لرسائلهم الاتصالية المختلفة، كما عبر 90% من أفراد عينة الدراسة أنهم يحرصون على اختيار الوسيلة الاتصالية التي تتناسب مع مستقبل رسائلهم، وكل ذلك يساهم في زيادة فعالية المستقبل عن طريق تحقيق تفاهم مشترك بين العمال في المؤسسة وبالتالي زيادة فعالية العملية الاتصالية ككل.

في مقابل هذا فإن العبارة التي تشير إلى أن رسائل الرؤساء والزملاء في المؤسسة تصل في الوقت المناسب قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 3.79 وهو ما يدل أيضا على درجة الموافقة العالية، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري مرتفع نوعا ما حيث وصل إلى 1.037 ما يشير إلى وجود نوع من الإختلاف في إجابات المبحوثين، فقد بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما على أن رسائل الرؤساء والزملاء تصلهم في الوقت المناسب 71.3% من مجموع أفراد العينة، غير أن ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج التي تضمنها الجدول رقم (49) أعلاه هو انخفاض نسبة الموافقين تماما على هذه العبارة مقارنة بباقي العبارات، إذ لم تتجاوز نسبتهم 24.6% كما أن نسبة باقي المبحوثين والذين تراوحت إجاباتهم بين الموافقة المتوسطة أو الضعيفة والضعيفة جدا هي نسبة مرتفعة إلى حد ما ووصلت إلى 28.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتبرز لنا

هذه النتائج أن الرسائل الاتصالية لا تصل للجميع في الوقت المناسب، وأن بعض العمال تصلهم رسائل رؤسائهم وزملائهم في وقت متأخر وإن كانوا فئة قليلة مقارنة بالذين أبدوا رضاهم على وصول مثل هذه الرسائل في الوقت المناسب.

إن مراجعة هذه النتائج تبرز لنا تمكن العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر من الاستقبال الجيد للرسائل التي تصلهم من مختلف أعضاء المؤسسة أيا كان شكل هذه الرسائل أو نوعها وأيا كانت الوسيلة المستخدمة في نقلها، فبالإضافة إلى تمتع العمال في المؤسسة بمهارة القراءة التي تسمح لهم بفهم واستيعاب كل الرسائل التي تصلهم سواء كانت مكتوبة أو إلكترونية، فإن العمال أكدوا على امتلاكهم لمهارة الإصغاء والتركيز مع مختلف الرسائل التي توجه إليهم ولذلك نجد أن معظم المبحوثين أوضحوا بأنهم يحرصون على أخذ رسائل الرؤساء والزملاء بعين الاعتبار وإن كان الإهتمام بالاتصال الأفقي والصاعد من مستويات دنيا يبقى بشكل أقل نوعا ما عما هو الحال مع الاتصال النازل من عند الرؤساء في المؤسسة، كما تبرز لنا النتائج الموضحة أعلاه إسهام مختلف الرسائل التي يتم استقبالها في تحقيق التفاهم المشترك بين العمال في المؤسسة وهو ما يدل على وجود فعالية مقبولة للأفراد بصفاتهم مستقبلين في المؤسسة، لكن يبقى وصول الرسائل في الوقت المناسب الحلقة الأضعف مقارنة بباقي متطلبات تحقيق فعالية المستقبل، وإن كان هذا الضعف ليس بالكبير حيث أن إجابات المبحوثين عن هذا المؤشر كانت معبرة أيضا على درجة الموافقة العالية، ويمكن القول أن تعدد الوسائل الاتصالية المتاحة في المؤسسة قد زاد من فرص تحقيق الفهم المشترك بين العمال، فإستخدام البريد الإلكتروني - والذي صار يمثل وسيلة اتصال رئيسية لدى غالبية عمال المؤسسة كما تبين لنا سابقا - يسمح بوصول الرسائل في وقتها الحقيقي، كما أن خدمة الإجتماعات المرئية التي توفرها شبكة الإنترنت للتواصل مع الإدارة العليا تتيح هي الأخرى إمكانية وصول الرسائل في الوقت المناسب للطرفين، وبذلك يبقى على المؤسسة تشجيع أفرادها على ضرورة نقل مختلف الرسائل والمعلومات إلى من يستحقها في الوقت المناسب وتدريبهم على أهمية تقديم المعلومات أيا كانت قيمتها في الوقت الحقيقي والآني لتوفرها حتى يمكن استغلالها وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة.

2-6- فعالية رجوع الصدى في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (50) يوضح فعالية رجوع الصدى:

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1			
28.9	45.0	16.3	6.9	2.9	0.989	3.90	تقوم بالإستفسار عن مدى فهم رسائلك من قبل الآخرين
41.5	45.3	7.4	4.6	1.1	0.856	4.21	لا تجد مشكل في تصحيح رسائلك في حالة وجود خطأ في فهمها
37.0	53.3	4.9	4.0	0.9	0.781	4.21	تطلب توضيحات في حالة عدم فهم رسائل رؤسائك
37.5	52.4	6.0	3.4	0.6	0.757	4.23	تطلب إستفسارات من الزملاء في حالة عدم فهم رسائلهم

تبين نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام المبحوثين بطلب إستفسارات من الزملاء في حالة عدم فهم رسائلهم قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي والذي بلغ 4.23 وهو ما يدل على درجة الموافقة العالية جدا من قبل أفراد العينة، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا منخفض حيث وصل إلى 0.757 وهذا يشير إلى وجود شبه إتفاق في إجابات المبحوثين، وهذا ما تبينه نسبة الموافقين والموافقين تماما على مضمون هذه العبارة إذ عبر 89.9% من المبحوثين أنهم يقومون بطلب استفسارات من الزملاء في حالة عدم فهم رسائلهم، بينما تبقى نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين الذين لا يقومون بطلب تفسيرات وتوضيحات من الزملاء حتى في حالة عدم فهم رسائلهم ولم تتجاوز نسبة هؤلاء 4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتبرز لنا هذه النتائج حرص العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بإتمام عملية الاتصال التي يشاركون فيها من خلال سعيهم لفهم

الرسائل التي تصلهم من زملائهم بالمؤسسة وإذا استدعى الأمر يقومون بطلب رسائل تكميلية لتوضيح الغموض الذي قد يقع.

يسجل نفس الاتجاه تقريبا بخصوص قيام المبحوثين بطلب توضيحات من قبل رؤسائهم في حالة عدم فهم رسائلهم حيث حصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث قيمة المتوسط الحسابي والتي كانت قريبة للغاية من قيمة العبارة الأولى حيث وصل المتوسط الحسابي إلى 4.21 وهو ما يدل أيضا على درجة الموافقة العالية جدا، كما سجلت هذه العبارة انحراف معياري منخفض حيث قدر بـ 0.782 وهذا يشير إلى وجود شبه إتيافق في إجابات المبحوثين، حيث عبر أغلبهم بأنهم موافقين أو موافقين تماما على مضمون العبارة وبلغت نسبة هؤلاء 90.3% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما تراوحت إجابات باقي المبحوثين والمقدرة بـ 9.7% بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا، وتعكس لنا هذه النتائج حرص موظفي اتصالات الجزائر على إتيافق عمليات الاتصال التي يدخلون فيها مع رؤسائهم من خلال سعيهم إلى فهم مختلف الرسائل التي يوجهها لهم رؤسائهم والقيام بطلب توضيحات وتفسيرات في حالة عدم فهمها أيا كان نوع هذه الرسائل سواءً أوامر أو توجيهات أو نصائح وإرشادات، وكل هذا يدل على سعي العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى متابعة كل عملية اتصالية يشاركون فيها وذلك من خلال إبداء رجع الصدى على الرسائل التي تصلهم بل ويعملون على طلب رسائل تكميلية من رؤسائهم حتى يتمكنوا من أداء مهامهم في المؤسسة بشكل أفضل.

يتبين لنا أيضا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى أن العمال لا يجدون مشكل في تصحيح رسائلهم في حالة وقوع خطأ في فهمها من قبل الآخرين قد سجلت هي الأخرى درجة موافقة عالية جدا وهذا ما تبينه لنا قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.21 مع تسجيل انحراف معياري منخفض حيث قدر بـ 0.856 ما يشير إلى وجود شبه إتيافق في مواقف المبحوثين تجاه هذه العبارة، وهذا ما توضحه النتائج المبينة في الجدول أعلاه، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما 86.6% فيما تراوحت إجابات باقي أفراد العينة بين الموافقة المتوسطة والضعيفة أو الضعيفة جدا على مضمون العبارة، وتعكس لنا هذه النتائج إتيافق اهتمام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بإتيافق مختلف العمليات

الاتصالية التي يقومون بها في المؤسسة، إذ يعتبر قيام الأفراد بتقديم رسائل توضيحية وتفسيرية للآخرين قصد تصحيح أي خطأ يمكن أن يقع في الفهم شكلا من أشكال متابعة رد الفعل، فكلما تلقوا إشارات تفيد بعدم فهم رسائلهم سعو لتوضيحها وتفسيرها حتى تحقق الأهداف التي صيغت من أجلها.

في مقابل هذا تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن العبارة التي تشير إلى قيام المبحوثين بالإستفسار عن مدى فهم رسائلهم من قبل الآخرين قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 وهو ما يدل أيضا على درجة الموافقة العالية، كما سجلت هذه العبارة انحرافا معياريا مرتفعا نوعا ما حيث وصل إلى 0.989 وهو ما يشير إلى عدم وجود اتفاق في إجابات المبحوثين، غير أن أغلبها جاءت معبرة عن درجة الموافقة العالية والعالية جدا إذ بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما 73.9% من مجموع أفراد العينة بينما عبر ما نسبته 9.9% من المبحوثين بأنهم غير موافقين أو غير موافقين تماما على مضمون العبارة، وأهم ما يمكن ملاحظته على نتائج هذه العبارة هو ضعف نسبة الموافقين تماما مقارنة بباقي العبارات إذ تبين أنه يوجد 28.9% من مجموع أفراد العينة فقط يقومون بشكل دائم بالإستفسار عن مدى فهم رسائلهم من قبل الآخرين، في حين بلغت نسبة الموافقين والموافقين بدرجة متوسطة 61.3% وهو ما يشير إلى أن أغلب العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يقومون بالإستفسار عن مدى فهم رسائلهم من قبل الآخرين ولكن ليس بشكل دائم ومستمر، بل قد يكتفي مثل هؤلاء في بعض الأحيان بالتأكد من وصول رسائلهم والإطلاع عليها من دون أن يحاولوا التأكد من فهمها واستيعابها من قبل الآخرين، ويكون التأكد من وصول الرسائل عادة بإستخدام الوسائل الاتصالية التي توفرها المؤسسة، ومثال ذلك تقنية الإشعار بالوصول والإشعار بالقراءة التي يوفرها البريد الإلكتروني للمؤسسة، وهذا ما تبينه لنا نتائج الجدول رقم (38) الموضح سابقا حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين تماما على استخدام تقنية الإشعار بالوصول عند إرسالهم للرسائل عبر البريد الإلكتروني 70.8% من مجموع أفراد العينة كما عبر ما نسبته 63.9% من مجموع المبحوثين بأنهم يستخدمون تقنية الإشعار بالقراءة عند إرسالهم للبريد

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإلكتروني، وهاتين التقنيتين تمثلان أدوات مساعدة على تحقيق رجع الصدى في أي عملية اتصالية تتم بواسطة البريد الإلكتروني.

إن كل النتائج المقدمة سابقا تبرز لنا مدى حرص عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على إنجاح ومتابعة العمليات الاتصالية التي يشاركون فيها، إذ تبين أن رجع الصدى يأخذ أهمية كبيرة من قبل موظفي المؤسسة، فتأكيد المبحوثين على طلبهم شبه الدائم لرسائل توضيحية وتفسيرية من قبل الزملاء والرؤساء على حد سواء في حالة عدم فهم رسائلهم يبرز سعي العمال في المؤسسة لإنجاح مختلف أشكال الاتصال التي يقومون بها سواء كان هذا الاتصال أفقيا مع زملاء من نفس المستوى الإداري أو كان اتصالا نازلا لزملاء من مستويات إدارية أدنى، أو كان الاتصال صاعدا نحو الرؤساء، كما يتبين أن استعداد العمال لتصحيح رسائلهم وتوضيحها في حالة وقوع خطأ في فهمها من قبل الآخرين مدى إهتمام الموظفين في المؤسسة بمتابعة اتصالاتهم وسعيهم لتحقيق رجع صدى فعال وإيجابي، غير أن قيام الموظفين بالاستفسار عن مدى فهم رسائلهم من قبل الآخرين يبقى ناقصا ولا يقومون بذلك بشكل دائم ومستمر، وبصفة عامة فإن أغلب العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يدركون أهمية رجع الصدى الفعال في نجاح عمليات الاتصال التي يقومون بها أو يشاركون فيها وانعكاس ذلك إيجابا على أداء مهامهم بسهولة في المؤسسة.

2-7- نتائج فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (51): يوضح فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإجابات بالنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
5	4	3	2	1	0.664	4.49	تأخذ بعين الاعتبار الرسائل التي يوجهها لك رؤسائك
55.6	40.4	2.6	0.6	0.9			

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

46.4	48.7	3.4	1.4	0	0.629	4.40	تستطيع قراءة الرسائل المكتوبة والإلكترونية التي تصلك بسهولة
45.6	47.9	4.6	1.7	0.3	0.680	4.37	تأخذ بعين الاعتبار رسائل زملائك في المؤسسة
42.7	51.9	5.2	0.3	0	0.595	4.37	تستخدم ألفاظ بسيطة وواضحة المعنى عند صياغة رسائلك
41.0	50.7	6.3	2.0	0	0.678	4.31	تحمل كل رسائلك هدفا محددا
35.0	56.2	6.3	1.7	0.9	0.713	4.23	تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلك سواءً وسيلة مكتوبة، شفوية، أو إلكترونية تبعا لموضوع الرسالة
37.5	52.4	6.0	3.4	0.6	0.757	4.23	تطلب إستفسارات من الزملاء في حالة عدم فهم رسائلهم
37.0	53.3	4.9	4.0	0.9	0.782	4.21	تطلب توضيحات في حالة عدم فهم رسائل رؤسائك
41.5	45.3	7.4	4.6	1.1	0.856	4.21	لا تجد مشكل في تصحيح رسائلك في حالة وجود خطأ في فهمها
34.1	55.9	7.2	2.3	0.6	0.717	4.21	تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلك سواءً وسيلة مكتوبة، شفوية، أو إلكترونية تبعا لمستقبل الرسالة
36.4	51.3	8.3	3.2	0.9	0.784	4.19	عند صياغتك للرسائل المكتوبة، الشفهية والإلكترونية تستخدم اللغة التي يفهمها المستقبل
37.0	49.9	8.6	3.4	1.1	0.816	4.18	إستقبالك لرسائل الرؤساء والزملاء يسمح لك بإيجاد تفاهم مشترك معهم
25.8	55.0	12.3	5.7	1.1	0.846	3.99	تحصل على المعلومات اللازمة لبناء رسائلك الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب
25.2	55.6	8.0	8.6	2.6	0.951	3.92	تعمل دائما على استخدام عدة وسائل اتصالية في نفس الوقت لضمان

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

							وصول رسائلك
27.8	48.1	12.9	8.6	2.6	0.988	3.90	تستطيع اختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلك لباقي الزملاء
28.9	45.0	16.3	6.9	2.9	0.989	3.90	تقوم بالاستفسار عن مدى فهم رسائلك من قبل الآخرين
26.9	47.0	12.6	10.0	3.4	1.040	3.84	تستطيع اختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلك لرؤسائك
24.6	46.7	14.9	10.3	3.4	1.037	3.79	تصلك رسائل رؤسائك وزملائك في الوقت المناسب
25.2	46.7	12.6	10.3	5.2	1.097	3.77	تنتقل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة

يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن كل عبارات محور الفعالية الاتصالية جاءت معبرة على درجة الموافقة العالية جدا أو العالية، وهذا يبرز لنا أن الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر - كما تبين من آراء المبحوثين - يتسم بمستوى مقبول من الفعالية، كما يتضح لنا من خلال الترتيب التنازلي للعبارات أن العبارات التي تشير إلى مهارات الاستقبال الجيد للرسائل قد جاءت في المراتب الأولى من حيث درجة الموافقة، إذ تبين أن حرص العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر على الأخذ بعين الاعتبار كل الرسائل التي يوجهها لهم رؤسائهم من خلال الانتباه والإصغاء الجيد ثم تلتها العبارة التي تشير إلى قدرة العمال على قراءة كافة الرسائل التي تصلهم مكتوبة كانت أو إلكترونية، ثم جاءت العبارة التي تشير إلى إهتمام المبحوثين بإنجاح الاتصال الأفقي والصاعد إليهم من خلال حسن استقبال الرسائل التي يوجهها لهم باقي الزملاء في المؤسسة وذلك من خلال أخذها بعين الاعتبار.

يبرز لنا أيضا الإهتمام الكبير الذي يوليه العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لبناء ونقل رسائلهم الاتصالية وذلك من خلال اختيار الموظفين ألفاظ بسيطة وواضحة عند بناء رسائلهم وهي الرسائل التي أكد معظم المبحوثين أنها تحمل هدفا محددا من البداية ولذلك يحرصون على إختيار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلهم تبعا لموضوع تلك الرسائل بالدرجة الأولى، وقد

حظيت كل العبارات التي تدل على هذه المؤشرات بدرجة موافقة عالية جدا من قبل عينة الدراسة.

كما اتضح لنا من خلال النتائج المبينة أعلاه، أن العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يقومون في الغالب بمتابعة الاتصالات التي يشاركون فيها ويسعون إلى إتمامها وإنجاحها، لذلك نسجل لديهم اتجاه إيجابي تجاه القيام بطلب استفسارات من الزملاء والرؤساء في حالة عدم فهم رسائلهم مع وجود استعداد لتقديم توضيحات من طرفهم قصد جعل كل رسائلهم واضحة ومفهومة لدى جميع الزملاء في المؤسسة، وإلى جانب هذا الاهتمام بتفعيل عملية رجوع الصدى في مؤسسة اتصالات الجزائر يتضح لنا تركيز الموظفين في المؤسسة على طبيعة الأشخاص الذين يتواصلون معهم ويحاولون إنجاز العمليات الاتصالية المختلفة التي يبادرون بها وذلك من خلال إختيار الوسيلة واللغة المناسبة لبناء ونقل رسائلهم إلى المستهدفين بالاتصال، وهذا يعتبر ميزة إيجابية تسمح بضمان الوصول الجيد والفعال للرسائل بما يقود إلى تحقيق الهدف الأساسي الذي تبنى من أجله مثل هذه الرسائل، ولهذا نجد أن العبارة التي تشير إلى أن استقبال الرسائل يقود إلى تحقيق تفاهم مشترك معهم قد جاءت مباشرة بعد العبارات التي تشير إلى اهتمام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستقبلي رسائلهم عند بنائها ونقلها.

وفي مقابل ذلك فقد اتضح لنا أن العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يهتمون بشكل أكبر بتنوع الوسائل التي يستخدمونها لنقل رسائلهم ولا يقومون في الغالب باستخدام أكثر من وسيلة في نفس الوقت قصد ضمان وصول رسائلهم بل على العكس يكتفون بوسيلة واحدة فقط، كما تتأثر عملية الاتصال بين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوقت المناسب لنقل أو الحصول على المعلومات والرسائل المختلفة حيث جاءت العبارات الدالة على هذه المؤشرات في المراتب الأخيرة مقارنة بباقي العبارات، فيما يبقى سريان وانتقال المعلومات بسهولة وسلاسة هو الحلقة الأضعف في مؤسسة اتصالات الجزائر إذ جاءت العبارة الدالة على ذلك في المرتبة الأخيرة، وإن كانت كل هذه العبارات قد حصلت على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة.

3- تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر:

لقد سعت الدراسة منذ بدايتها لمعرفة طبيعة التأثير الذي يحدثه متغير الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية مع اتخاذ مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة للدراسة، وذلك لأن التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية قد يحدث تأثيراً أياً كان شكله إيجابياً أو سلبياً على مختلف نشاطات المؤسسة التي تطبقها بما في ذلك منظومتها الاتصالية، وعليه وقصد قياس هذا التأثير اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط حتى نتمكن من إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية التي تقيس تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية الأربعة (البعد المادي، البعد البرمجي، البعد الشبكي، والبعد البشري) على متغير الفعالية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ووفقاً لهذا الإختبار يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية يساوي أو يفوق 0.05 في حين نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05.

3-1- إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

استخدمنا أسلوب الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية والتي تم صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تؤثر الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): تؤثر الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد توصلنا إلى النتائج المبينة أدناه:

الجدول رقم 52 يوضح نتائج نموذج الإنحدار البسيط:

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	قيمة المحسوبة T	مستوى المعنوية SIG
الإدارة الإلكترونية بشكل عام	0.523	0.274	0.272	11.443	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يقيس تأثير متغير الإدارة الإلكترونية على فعالية الإتصال أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 11.443 بمستوى معنوية 0.000 وهو مستوى أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يجعلنا نقبل هذه العلاقة التأثيرية، والتي توضحها قيم معاملات الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.523 ما يدل على وجود تأثير موجب لمتغير الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في المؤسسة محل الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.274 وكذا معامل التحديد المصحح (R^2 ajustée) 0.272 وهذه النتائج تعني أن المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) استطاع أن يؤثر ويفسر 27% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر)، والباقي (73%) يرجع إلى عوامل أخرى.

وبناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3-2- إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

من أجل إختبار الفرضيات الفرعية الأربع لهذه الدراسة والتي تهدف لمعرفة مدى وجود تأثير للأبعاد المختلفة للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر استخدمنا أسلوب الإنحدار الخطي البسيط الذي يتيح لنا إيجاد العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع بما يسمح لنا بإختبار كل فرضية فرعية على حدا والتأكد من تحديد

البعد أو أبعاد الإدارة الإلكترونية الأكثر تأثيرا مقارنة بغيرها على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكننا توضيح ذلك من خلال النتائج التالية:

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تهدف هذه الفرضية لقياس تأثير البعد المادي للإدارة الإلكترونية (الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة) كمتغير مستقل على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وتم صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر استخدام أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة (البعد المادي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.
 - الفرضية البديلة (H1): يؤثر استخدام أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة (البعد المادي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- والجدول التالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها بخصوص الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (53) يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	قيمة المحسوبة T	مستوى المعنوية SIG
البعد المادي للإدارة الإلكترونية	0.330	0.109	0.107	6.521	0.169

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.330 كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.109 ومعامل التحديد المصحح (R² ajustée) الذي بلغت قيمته 0.107 وهذه القيم تؤكد لنا وجود علاقة بين البعد المادي للإدارة الإلكترونية بما في ذلك أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة وخاصة البطاقات الممغنطة والتكنولوجيات البيومترية من جهة وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر من جهة ثانية، غير أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت 6.521 وبمستوى معنوية قدر ب 0.169 تبرز لنا عدم تأثير البعد المادي للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجزائر، وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب جاء بقيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر ب0.05.

إن هذه النتائج تدفعنا إلى القول أن استخدام أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة بصفته يمثل البعد المادي للإدارة الإلكترونية له علاقة مع فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر من دون أن يؤثر عليها، وهو ما يجعلنا نقبل فرضية العدم والتي تنص على أن استخدام الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة (البعد المادي للإدارة الإلكترونية) لا يؤثر على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، ونرفض الفرضية البديلة لها.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تهدف هذه الفرضية لقياس تأثير البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية (نظم المعلومات) كمتغير مستقل على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وتم صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0) : لا يؤثر استخدام نظم المعلومات (البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1) : يؤثر استخدام نظم المعلومات (البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

والجدول التالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها بخصوص الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (54) يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	قيمة المحسوبة T	مستوى المعنوية SIG
البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية	0.381	0.145	0.143	7.686	0.028

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 7.686 وبمستوى معنوية 0.028 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يؤكد لنا وجود تأثير للبعد البرمجي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في استخدام نظم المعلومات كمتغير مستقل على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وقيم معاملات الارتباط توضح لنا مستوى هذا التأثير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.381$ وهذا ما يبرز لنا وجود تأثير إيجابي قوي للبعد البرمجي للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.145 وقدرت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 ajustée) بـ 0.143 ما يعني أن البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية استطاع أن يؤثر ويفسر ما نسبته 14% من التغيرات الحاصلة في متغير فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

إن هذه النتائج تدفعنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير أن استخدام نظم المعلومات (البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية) يؤثر على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تهدف هذه الفرضية لقياس تأثير البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية (الشبكات الإلكترونية - شبكاتي الإنترنت والإنترانت-) كمتغير مستقل على فعالية الإتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وتم صياغتها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يؤثر استخدام الشبكات الإلكترونية - شبكاتي الإنترنت والإنترانت - (البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يؤثر استخدام الشبكات الإلكترونية - شبكاتي الإنترنت والإنترانت - (البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

والجدول التالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (55) يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	قيمة المحسوبة T	مستوى المعنوية SIG
البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية	0.421	0.177	0.175	8.641	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 8.641 وبمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يؤكد لنا وجود تأثير للبعد الشبكي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في استخدام الشبكات الإلكترونية (شبكاتي الإنترنت والإنترنت) كمتغير مستقل على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وقيم معاملات الارتباط توضح لنا مستوى هذا التأثير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.421 وهذا ما يبرز لنا وجود تأثير إيجابي قوي للبعد الشبكي للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.177 وقدرت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 ajustée) بـ 0.175 ما يعني أن البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية استطاع أن يؤثر ويفسر ما نسبته 18% من التغيرات الحاصلة في متغير فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

إن هذه النتائج تدفعنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن استخدام الشبكات الإلكترونية - شبكاتي الإنترنت والإنترنت - (البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية) يؤثر على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تهدف هذه الفرضية لقياس تأثير البعد البشري للإدارة الإلكترونية (وجود العنصر البشري مصممي ومستخدمي أدوات الإدارة الإلكترونية-) كمتغير مستقل على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وتم صياغتها على النحو التالي:

الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يؤثر وجود العنصر البشري - مصممي ومستخدمي أدوات الإدارة الإلكترونية- (البعد البشري للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية البديلة (H_1): يؤثر وجود العنصر البشري - مصممي ومستخدمي أدوات الإدارة الإلكترونية- (البعد البشري للإدارة الإلكترونية) على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

والجدول التالي يوضح لنا النتائج المتوصل إليها بخصوص الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (56) يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	قيمة المحسوبة T	مستوى المعنوية SIG
البعد البشري للإدارة الإلكترونية	0.462	0.213	0.211	9.701	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 9.701 وبمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يؤكد لنا وجود تأثير للبعد البشري للإدارة الإلكترونية والمتمثل في وجود العنصر البشري من مصممي ومستخدمي أدوات الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر كمتغير تابع، وقيم معاملات الارتباط توضح لنا وجود تأثير إيجابي قوي للبعد البشري للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.462 وهذا ما يبرز لنا مستوى هذا التأثير كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.213 وقدرت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 ajustée) بـ 0.211 ما يعني أن البعد البشري للإدارة الإلكترونية استطاع أن يؤثر ويفسر ما نسبته 21% من التغيرات الحاصلة في متغير فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

إن هذه النتائج تدفعنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن وجود العنصر البشري من مصممي ومستخدمي نظم الإدارة الإلكترونية - صناع المعرفة - (البعد البشري للإدارة الإلكترونية) يؤثر على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4- استخلاص نتائج الدراسة:

بالإعتماد على كل ما قدمته لنا الدراسة النظرية والميدانية وبعد استعراض النتائج الجزئية لواقع كل من الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية من خلال اتخاذ مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة للدراسة وبعد إيجاد طبيعة التأثير الذي يحدثه متغير الإدارة الإلكترونية على متغير فعالية الاتصال، نخلص في النهاية إلى تقديم مجموعة من النتائج العامة التي تجيب عن إشكالية الدراسة، وهي النتائج التي يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

- يوجد تأثير إيجابي وقوي للإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة إدارية وتقنية متكاملة مبنية على مجموعة من الأبعاد المختلفة على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تبين لنا من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة أن الإدارة الإلكترونية استطاعت أن تؤثر وتفسر ما نسبته 27% من التغيرات الحاصلة في فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

- تبين لنا النتائج المتوصل إليها أن البعد البشري للإدارة الإلكترونية جاء في المرتبة الأولى من حيث تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر إذ أوضحت لنا نتائج الدراسة أن البعد البشري استطاع أن يؤثر ويفسر 21% من التغيرات الحاصلة في فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، كما تبين من خلال الفرضية الفرعية الرابعة، وهذه النتيجة تتطابق مع البناء النظري الذي انطلقت منه الدراسة والذي أكدنا من خلاله أن العنصر البشري (صناع المعرفة) من مصممي ومسيري ومستخدمي منظومة الإدارة الإلكترونية يمثلون النواة الأساسية لأي تحول إلى بيئة التعاملات الإلكترونية.

- تبين لنا من خلال النتائج كذلك أنه يوجد تأثير إيجابي وقوي للبعد الشبكي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في استخدام الشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر على

فعالية الاتصال في المؤسسة، حيث جاء البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر ونسبة وصلت ل 18% كما اتضح لنا من خلال الفرضية الفرعية الثالثة، وهذه النتيجة لها ما يبررها أيضا في الجانب النظري المعتمد في هذه الدراسة، فإستخدام الشبكات الإلكترونية يعطي للإدارة الإلكترونية ككل قيمتها الاتصالية وهو ما يؤثر مباشرة على تحقيق فعالية الاتصال بالمؤسسات الجزائرية التي تتبنى وتطبق الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة وتوفر لعمالها القدرة على التواصل وتبادل المعلومات من خلال الشبكات الإلكترونية.

- لقد حل البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في استخدام نظم المعلومات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر في المرتبة الثالثة من حيث قوة تأثيره على فعالية الاتصال وذلك مقارنة بباقي أبعاد الإدارة الإلكترونية، إذ بينت لنا النتائج من خلال الفرضية الفرعية الثانية أن البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية يؤثر بنسبة 14% في تحقيق فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

- في مقابل ذلك أوضحت لنا النتائج المتوصل إليها من خلال الفرضية الفرعية الأولى أن البعد المادي للإدارة الإلكترونية والمتمثل أساسا في استخدام الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة لا يؤثر على فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر رغم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين محل الدراسة، ويمكن إرجاع هذه النتيجة - حسب رأينا - إلى سببين رئيسيين، أولهما هو الضعف المسجل في استخدام التكنولوجيات المادية المساعدة من قبل المؤسسات الجزائرية أو عدم تعميمها على مختلف أقسامها وفروعها كما هو الحال مع مؤسسة اتصالات الجزائر ما يجعل تأثيرها محدودا للغاية أو منعدما، أما السبب الثاني فهو أن استخدام الحواسيب يبقى العمل دائما في طابعه الفردي ما لم يتم الاعتماد على نظم المعلومات والتطبيقات التعاونية ومختلف الشبكات الإلكترونية وهو ما يعني أن البعد المادي لا يؤثر لوحده على فعالية الاتصال وإنما يبقى تأثيره مرهونا بتكامل أبعاد الإدارة الإلكترونية ككل.

- من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هو الاعتماد على الحواسيب في أداء مختلف الأعمال من قبل موظفي المؤسسات الجزائرية ولاسيما للمزايا التي توفرها الحواسيب في هذا الشأن كالقدرة على الاحتفاظ بالمعلومات مع إمكانية استرجاعها بسهولة وسرعة وهي المزايا التي يحرص العاملون في المؤسسات الجزائرية على استغلالها.

- يعمل أغلب الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر على استخدام مختلف الأدوات التكنولوجية المساعدة في العمل متى توفرت لهم بما في ذلك ذاكرة التخزين الخارجية والماسح الضوئي الذي يساعد في نقل المعاملات الورقية إلى طابعها الإلكتروني.

- لقد إنتشر استخدام نظم المعلومات في أداء مختلف الأعمال بمؤسسة اتصالات الجزائر إذ صارت أعمال أغلب الموظفين مرتبطة باستخدام نظم المعلومات ولذلك فإن أغلب العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر لديهم اشتراك في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

- توضح لنا نتائج الدراسة أن تحيين البيانات والمعلومات يتم بشكل دائم ومستمر في مؤسسة اتصالات الجزائر، والأمر ذاته مع النظم نفسها التي يتم تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك مع الحرص على صيانتها بشكل سريع متى تطلب الأمر ذلك.

- إن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تبرز لنا أن اندماج نظم المعلومات في أداء الأعمال اليومية بدأ يؤثر على عمليات الاتصال الشخصي التي تتم في المؤسسة حيث يتجه الاتصال الشخصي إلى التراجع في ظل استخدام نظم المعلومات، وهذا على عكس الاتصال الرسمي المعتمد على الوثائق المكتوبة الذي لا يزال متواجدا بقوة رغم استخدام نظم المعلومات في المؤسسة.

- تبرز لنا النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة القيمة الاتصالية العالية للشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاسيما الاعتماد على خدمة البريد الإلكتروني من قبل أغلب عمال المؤسسة وإعتبار المراسلات الإلكترونية مصدرا رسميا للمعلومات وأداة معترف بها داخل المؤسسة لأداء وإتمام مختلف المعاملات.

- إن أغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يحرصون على استغلال التقنيات المختلفة التي توفرها لهم الشبكات الإلكترونية للمؤسسة قصد متابعة وإتمام اتصالاتهم وخاصة تقنيتي الإشعار بالوصول والإشعار بقراءة رسائل البريد الإلكتروني.

- تمثل الاجتماعات عن بعد واحدة من الخدمات الأساسية المنتشر استخدامها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر للتواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

- يرتبط أداء أغلب الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام شبكة الإنترنت فيما تبقى الأعمال المرتبطة باستخدام شبكة الإنترنت أقل تواجدا بالمؤسسة.

- يعتمد أغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على بوابة الإنترنت والموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت للحصول على آخر المعلومات وجديد أخبار المؤسسة فيما يبقى الإعتماد على صفحات التواصل الاجتماعي لذات الغرض ضعيفا، وهو الأمر الذي يمكن تعميمه على أغلب المؤسسات الجزائرية.

- إن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو امتلاك العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر للمهارات الكافية للتعامل مع أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وكذا وجود درجة ثقة عالية نحو مختلف التعاملات الإلكترونية التي تتم في المؤسسة وهذه الثقة والمهارات من الضروري تثمينها والحرص على تطويرها بشكل مستمر على مستوى مختلف المؤسسات الجزائرية.

- تبين لنا كذلك أنه وباستثناء التدريب على نظم المعلومات فإن مؤسسة اتصالات الجزائر - وربما جل المؤسسات الجزائرية - لا تهتم بشكل كبير ودائم بتدريب عمالها على استخدام مختلف أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- يمتلك أغلب العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر مهارات الاستقبال الجيد لرسائل الرؤساء والزملاء في المؤسسة من خلال حرصهم على أخذ كل الرسائل التي تصلهم بعين الاعتبار والقدرة على قراءة مختلف الرسائل المكتوبة والإلكترونية بسهولة ويسر.

- تبين لنا كذلك من خلال نتائج هذه الدراسة اهتمام العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبناء الجيد لرسائلهم لضمان فعاليتها وذلك عن طريق استخدام الألفاظ البسيطة والواضحة مع إختيار الوسيلة المناسبة لنقل هذه الرسائل تبعا لموضوع الرسالة نفسها.

- يحظى رجع الصدى بأهمية أكبر من قبل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الذين يحرصون على متابعة وإتمام كافة عمليات الاتصال التي يشاركون فيها ويسعون لإنجاحها سواء كانت مع الرؤساء أو باقي الزملاء في المؤسسة حتى يكون اتصالهم فعالا.

وفي مقابل هذه النتائج التي تتسم بالإيجابية والمشجعة والتي ينبغي تثمينها والمحافظة عليها ولما لا تطويرها وتوسيعها لتشمل كافة المؤسسات الجزائرية، فإن الدراسة خلصت كذلك إلى بعض النتائج التي يجب إعادة النظر فيها ومحاولة تحسينها قصد تحقيق انتقال حقيقي وفعال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية وهو الانتقال الذي يمكن أن يسهم وبشكل إيجابي في تحسين فعالية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويمكن إيجاز هذه النتائج في النقاط التالية:

- تبين لنا من خلال الدراسة ضعف عملية الصيانة الآتية لأجهزة الحواسيب في مؤسسة اتصالات الجزائر إذ لا يتم صيانة الحواسيب بشكل سريع كلما دعت الحاجة إلى ذلك وهو ما يمكن أن يحد من تحقيق انتقال فعلي إلى بيئة الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر وباقي المؤسسات الجزائرية.

- من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هو الضعف المسجل في استخدام التكنولوجيات المادية المساعدة على الانتقال إلى بيئة الإدارة الإلكترونية ولاسيما تكنولوجيات البطاقات الممغنطة والبصمة البيومترية وإن وجدت فلا يتم تعميمها على كافة فروع وأقسام المؤسسة.

- رغم توفر نقاط وصول لأغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر إلى شبكتي الإنترنت والإنترانت غير أن حجم التدفق يبقى الحلقة الأضعف في البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة وهو ما يمكن أن يحد من الاستغلال الجيد والآني

للشبكات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة، وهذا الأمر تعاني منه أغلب المؤسسات الجزائرية.

- كما توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية ينبغي الإنتباه إليها ومراجعتها في أقرب وقت وهي الغياب شبه التام لتحفيز العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر - وربما في كافة المؤسسات الجزائرية - على استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية إذ يبقى التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي شبه غائب في المؤسسة وإن وجد فهو محدود في أقسام معينة وعلى فئات محددة داخل المؤسسة.

- لا يولي العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية أكبر لتنوع الوسائل الاتصالية ويكتفون بإستخدام وسيلة واحدة في الغالب عند إرسالهم لرسائلهم المختلفة.

- يبقى الوقت المناسب لإرسال وإستقبال الرسائل الاتصالية من بين الحلقات الضعيفة مقارنة بباقي عناصر الفعالية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلالها مختلف المؤسسات الجزائرية.

- تبرز لنا الدراسة كذلك الضعف المسجل في سريان المعلومات بسهولة وسرعة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر إذ يبقى سريان وانتقال المعلومات الحلقة الأضعف في مؤشرات وأبعاد الفعالية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر والأمر ذاته تقريبا في غالبية المؤسسات الجزائرية.

خاتمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية نتاج مجموعة من التطورات التكنولوجية والتحولات الإدارية التي مست الممارسات الإدارية المختلفة، فالإبداع التكنولوجي المتواصل والذي أدى إلى إدماج التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة وفروع النشاط قد ترك بالفعل أثاره على المعاملات الإدارية التي تقوم بها مختلف المؤسسات، بما فيها المؤسسات والهيئات الجزائرية والتي هي بحاجة لهذه التطورات التكنولوجية، فالإدارة الإلكترونية وبصفتها منظومة إدارية وتقنية متكاملة لم تعد خيارا يمكن قبوله أو رفضه، وإنما صارت تمثل حتمية ينبغي للمؤسسات الراغبة في البقاء تبنيتها وإستغلالها على أحسن وجه.

ورغم التأخر المسجل في تبني وإستخدام مختلف أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الجزائرية إلا أنه توجد بالفعل مبادرات في هذا الإتجاه، فمؤسسة إتصالات الجزائر محل دراستنا هذه تسعى بالفعل إلى إستغلال مختلف التطورات التكنولوجية التي تساعدها في تطوير مخرجاتها وتحسين منتجاتها وخدماتها ومن ذلك سعيها لإستغلال وإستعمال مختلف مكونات الإدارة الإلكترونية وإدماجها في منظومة عملها. وهذا الإتجاه سيؤدي لا محال إلى جملة من التغيرات على مختلف أقسام المؤسسة ومجالات نشاطها.

وبالعودة لموضوع دراستنا والذي حاولنا من خلاله الوقوف على إنعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بالمؤسسات الجزائرية لكون الاتصال عموما وذلك الذي تقوم به المؤسسات المختلفة بشكل عفوي أو بطريقة مقصودة ومخططة تنعكس نتائجها على كافة أنساق المؤسسة، فالإتصال الفعال إذا ما تم تحقيقه يقود المؤسسة من دون شك إلى تحقيق أهدافها وغاياتها ويساعدها على البقاء والنمو، ولذلك كان هدفنا من وراء هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة إنعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية - بإعتبارها حتمية تنتج إليها جميع المؤسسات - على فعالية الاتصال بشتى أشكاله، وبالإعتماد على مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة للدراسة، فقد خلصنا إلى نتيجة أساسية تتلخص في وجود تأثير إيجابي لإستخدام الإدارة

الإلكترونية على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، فكما تم استخدام الإدارة الإلكترونية بأسلوب صحيح وناجح سيقود ذلك إلى تحقيق فعالية إتصالية إيجابية داخل المؤسسة التي تطبقها.

وتؤكد لنا النتائج المتوصل إليها أن مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية إذ إتضح لنا أن البعد البشري والمتمثل في "صناع المعرفة" من مصممي ومسيري ومستخدمي أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية هو البعد الأكثر تأثيراً على فعالية الاتصال بالمؤسسات الجزائرية ويليه في المرتبة الثانية البعد الشبكي المتمثل في إستغلال مختلف الشبكات الإلكترونية لنقل وتبادل المعلومات في المؤسسات الجزائرية، وهذه النتائج التي قدمتها لنا الدراسة الميدانية تتوافق تماماً مع النموذج النظري الذي إنطلقنا منه وتؤكد لنا إحدى الأفكار الأساسية التي قامت عليها هذه الدراسة فالعصر البشري هو العنصر الحاسم في إقامة منظومة الإدارة الإلكترونية وإستغلالها والإستفادة من مختلف مخرجاتها وانعكاساتها على مختلف المجالات.

في مقابل هذا فقد خلصت الدراسة إلى أن البعد المادي للإدارة الإلكترونية والمتمثل في استخدام أجهزة الحاسب الآلي ومعداته ومختلف التكنولوجيات المادية المساعدة ليس له أي تأثير على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية رغم وجود علاقة إيجابية بين هاذين المتغيرين، وقد يكون لضعف إستغلال التكنولوجيات المادية المساعدة في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة دور في غياب تأثير البعد المادي للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال بالمؤسسة.

إن كل النتائج التي خلصت إليها الدراسة تدفعنا إلى القول بأن موضوع الإدارة الإلكترونية عموماً وانعكاسات تطبيقها على فعالية الاتصال في المؤسسات المختلفة موضوع يحمل قيمة وأهمية كبيرة ترجمتها لنا قوة العلاقة التأثيرية بين الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال كما إتضح من خلال الدراسة، وهو ما يقودنا إلى القول بأن هذا الموضوع يحتاج للمزيد من الدراسات إذ لا يزال بالإمكان إثراءه وتوسيعه أكثر حيث يمكن توسيع البحث ليشمل إنعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية

الاتصال الخارجي الذي تقوم به المؤسسات الجزائرية مع جمهورها وشركائها ومورديها ومنافسيها على حد سواء، كما يمكن التعمق في البحث من خلال الإستقصاء عن تأثير الإدارة الإلكترونية على مختلف العناصر المساهمة في بناء وتحقيق الفعالية الإتصالية بالمؤسسات الجزائرية كالمبحث مثلا في إنعكاس الإدارة الإلكترونية أو أحد أبعادها على عملية رجع الصدى والتغذية العكسية بالمؤسسات التي يمكن أن تطبقها.

ونوصي في نهاية الدراسة بإعادة النظر في إستغلال مختلف التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية لما يمكن لمثل هذه التكنولوجيات أن تحدثه من آثار إيجابية على حياة الأفراد والمجتمع عموما، كما نؤكد على ضرورة إعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري في المؤسسات الجزائرية وتحفيزه ماديا ومعنويا على التحول إلى بيئة الإدارة الإلكترونية والمساهمة في تحقيق إنتقال فعلي إلى بيئة جديدة تتسم بالمعاملات الإلكترونية الآتية والمستمرة التي تقود إلى عصنة مختلف نشاطات الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- إبراهيم أبو سعود، تقنيات الاتصال والمعلومات، القاهرة، 2005 م.
- 2- أبو زيد أحمد، الإنترنت: الساحة الأخيرة للديمقراطية الرقمية، كتاب العربي: المعرفة وصناعة المستقبل، الكويت، 2005 م.
- 3- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، الطبعة الأولى.
- 4- أبو شقرة راجي، دليل إستعمال خدمات شبكة الإنترنت لغير المتخصصين، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997 م، الطبعة الأولى.
- 5- أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم- الوظائف، 2001 م .
- 6- أبو مغياض يحيى محمد، الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، الطبعة الأولى.
- 7- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009م، الطبعة الأولى.
- 8- إدريس ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9- إسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م، الطبعة الأولى.
- 10- البطل منى محمد إبراهيم، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة الجامعية، القاهرة، 2000 م.
- 11- البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، سلام أسامة عزمي، استعمالات الحاسوب في العمليات الإدارية والمالية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م.
- 12- التكريتي سعد غالب ياسين، العلاق بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006 م.

- 13- الجميلي خيري خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 م.
- 14- الجوهري محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000 م، الطبعة الأولى.
- 15- الجوهري محمد ناجي، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 2004 م.
- 16- الحجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دراسة متصلة في شأن الإدارة الإلكترونية: التنظيم، البناء، الأهداف المعوقات-الحلول، دار الإسكندرية، 2008، الطبعة الأولى. الفكر الجامعي،
- 17- الحجازي عبد الفتاح بيومي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003 م.
- 18- الخوري هاني شحادة، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشري: مدخل تعريفي لتكنولوجيا المعلومات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1998، الطبعة الأولى، الجزء الأول.
- 19- الدناني عبد المالك ردمان، الوظيفة الإعلامية لشبكة الإنترنت دراسة لمعرفة استخداماتها في مجال الإعلام، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2001 م، الطبعة الأولى.
- 20- الرشدي محمد السعيد، الإنترنت والجوانب القانونية لنظم المعلومات، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1997 م.
- 21- الزعبي محمد بلال وآخرون، الحاسوب والبرمجيات الجاهزة - مهارات الحاسوب، دار وائل للنشر، عمان، 2004، الطبعة السادسة.
- 22- السالمي علاء عبد الرزاق، أتمتة المكاتب المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، 2006 م.
- 23- السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008 م.
- 24- السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

- 25- السالمي علاء عبد الرزاق محمد، السالمي حسين علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، الطبعة الأولى.
- 26- السالمي علاء عبد الرزاق، الدباغ رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان،، 2001 م، الطبعة الأولى.
- 27- السكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م، الطبعة الأولى.
- 28- السلمي علي، إدارة التميز نماذج وتقنيات: الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 م.
- 29- السيد عاطف، الكمبيوتر التعليمي والفيديو التفاعلي، فلمنج للطباعة، الإسكندرية، 2002.
- 30- الشبلي هيثم، تطبيقات الحاسوب في إدارة الأعمال والتسويق، دار معتز، عمان، 2002 م.
- 31- الشماع خليل محمد حسين، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000 م.
- 32- الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999 م، الطبعة الأولى.
- 33- الصباغ عماد عبد الوهاب، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، الطبعة الأولى.
- 34- الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 م.
- 35- الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 م.
- 36- الطائي محمد عبد الحسين آل فرج، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، سلسلة نظم المعلومات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م.
- 37- الطماوي سليمان محمد، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980م.
- 38- العبود فهد بن ناصر، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، الطبعة الثانية.

- 39- العبيد منصور بن فهد صالح، الإنترنت استثمار المستقبل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1996 م، الطبعة الأولى.
- 40- العتيبي درار وآخرون، العملية الإدارية، دار اليزورث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 41- العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010 م، الطبعة الثانية.
- 42- العلق بشير عباس، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م.
- 43- العلق بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2005، الطبعة الأولى.
- 44- العلق بشير عباس، التسويق عبر الإنترنت، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م.
- 45- العلق بشير عباس، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2004 م.
- 46- العمار عبد الله سليمان، الإدارة الإلكترونية والتحول الإلكتروني، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2008 م.
- 47- العيد محمد علي، الاتصال والرأي العام، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993 م.
- 48- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م، الطبعة الثالثة.
- 49- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م، الطبعة الثالثة.
- 50- الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية النظرية - الأدوات - التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 م.
- 51- الكيلاني عثمان، البياتي هلال، السالمي علاء عبد الرزاق، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2003 م، الطبعة الثانية.

- 52- المرسي جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 53- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، شبكة الإنترنت ما لها وما عليها، الكويت، 2000 م، الطبعة الأولى.
- 54- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008م.
- 55- المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 م.
- 56- الملحم حسام، خيريك عمار، شبكات الإنترنت بنيتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000 م، الطبعة الأولى.
- 57- موسى عبد الله بن عبد العزيز، استخدام الحاسب الآلي في التعليم، مكتبة الشقري، الرياض، 2001 م.
- 58- النافعي يوسف محمد، الحماد راشد عبد الله، إدارة الأعمال الإلكترونية نظرة فاحصة وروية مستقبلية، مركز البحرين للدراسات والبحوث، المنامة، 2000 م.
- 59- النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع فرزدق التجارية، الرياض، 2006، الطبعة السادسة.
- 60- الهادي محمد محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989، الطبعة الأولى.
- 61- الهادي محمد محمد، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات مع معجم شارح للمصطلحات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001 م، الطبعة الأولى.
- 62- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزء الثاني.
- 63- أمين رضا عبد الواحد، الصحافة الإلكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 م، الطبعة الأولى.
- 64- أنجرس موريس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار القصب، الجزائر، 2004 م

- 65- أوبلنغر ديانا جي، كاتز ريتشارد إن، ترجمة: أبو فارس سميح، **تجديد الإدارة تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين**، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى. 2006 م،
- 66- بال فرانسيس، ترجمة شاهين فؤاد، **الميديا**، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت، 2008 م، الطبعة الأولى.
- 67- بختي إبراهيم، **التجارة الإلكترونية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 م.
- 68- بخيت السيد، **الإنترنت: كوسيلة اتصال جديدة الجوانب الإعلامية والصحفية والتعليمية والقانونية والأخلاقية**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2010 م، الطبعة الثانية.
- 69- بدوي أحمد، **معجم المصطلحات للإعلام**، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985 م.
- 70- بدوي هناء حافظ، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 م.
- 71- بن نوار صالح، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 م.
- 72- جاد محمد لطفي وآخرون، **الاتصال والوسائل العلمية قراءات أساسية للطالب**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001، الطبعة الأولى.
- 73- جواد شوقي ناجي، **إدارة الأعمال منظور كلي**، دار حامد، عمان، 2000 م.
- 74- حاروش نور الدين، **حروش رفيقة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م.
- 75- حبيش فوزي، **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، دار النهضة العربية، بيروت، 1991 م.
- 76- حجاب محمد منير، **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003 م، المجلد الرابع.
- 77- حجازي محمد حافظ، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 م، الطبعة الأولى.
- 78- حريم حسين محمود، **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 م.

- 79- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م.
- 80- حسين علي حسين أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997م.
- 81- حماد طارق عبد العلي، التجارة الإلكترونية المفاهيم التجارب والتحديات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 82- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 م.
- 83- خشبة محمد السعيد، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة، مصر، 1987 م.
- 84- دراكر بيتر، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999.
- 85- دليو فضيل، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة-علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 م.
- 86- دليو فضيل، الاتصال، مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 م، الطبعة الأولى.
- 87- ربيع هادي مشعان، تكنولوجيا التعليم المعاصر الحاسوب والإنترنت، مكتب النشر العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م.
- 88- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001 م.
- 89- رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، الطبعة الأولى.
- 90- زغلول بشير سعد، دليلك إلى .. البرنامج SPSS، المعهد العربي للتدريب الإحصائي والبحوث الإحصائية، بغداد، 2003، الإصدار العاشر.
- 91- زكي إيمان عبد المحسن، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

- 92- زين الدين محمد محمود، **كفايات التعليم الإلكتروني**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2007 م، الطبعة الأولى.
- 93- سالم أحمد، **تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني**، مكتبة الرشد، الرياض، 2004 م.
- 94- سرى طه محمود، **الكمبيوتر في مجالات الحياة**، الهيئة المصرية العامة للمكتبات، مصر، 1990 م.
- 95- سيمبسون ألان، **ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الإنترنت استعد وإنطلق**، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999 م، الطبعة الأولى.
- 96- شفيق حسنين، **الإعلام الإلكتروني**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 م.
- 97- شفيق حسنين، **حاسبات الوسائط المتعددة والإنترنت**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 م.
- 98- شهين شريف كامل، **مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2000 م، الطبعة الأولى.
- 99- شهين شريف كامل، **نظم المعلومات الإدارية لمكتبات ومراكز المعلومات**، الدار الجامعية، مصر، 2003 م.
- 100- شيحا إبراهيم عبد العزيز، **أصول الإدارة العامة**، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1993 م.
- 101- صالح أحمد علي، **المفرجي عادل حرحوش، البياتي بيداء ستار، الإدارة الإلكترونية العربية للتنمية الإدارية، ¹مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، منشورات المنظمة القاهرة، 2007.
- 102- صبات خليل، **عبد العظيم جمال، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها**، المكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة، 2001 م، الطبعة التاسعة.
- 103- طه طارق، **الإدارة منشأة المعارف**، الإسكندرية، 2004 م.
- 104- عامر طارق عبد الرؤوف، **التعليم والمدرسة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007 م.

- 105- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
- 106- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك للإدارة، القاهرة، 2005م، الطبعة الثانية.
- 107- عبد الله رشا، الإنترنت في مصر والعالم العربي، أفاق للنشر والتوزيع، مصر، 2005 م.
- 108- عبد الوهاب محمد رفعت، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007-2008م.
- 109- عبده علي عبد الحميد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998 م.
- 110- عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007م، الطبعة الأولى.
- 111- عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 م، الطبعة الأولى.
- 112- عزي عبد الرحمن وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 م.
- 113- عزي عبد الرحمن، دراسات في نظرية الاتصال نحو فكر إعلامي متميز، سلسلة كتب المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003 م.
- 114- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999 م.
- 115- عطية السيد عبد الحميد، مهدي محمد محمود، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 م.
- 116- عفيفي صديق محمد وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مكتبة الخريجي، الرياض، 1990م.
- 117- علوة رأفت نبيل، المكتبة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، الطبعة الأولى.

- 118- علوة رأفت نبيل، تكنولوجيا في علم المكتبات، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان، 2006 م.
- 119- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008م، الطبعة الأولى.
- 120- عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، الطبعة الأولى.
- 121- عواج فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 م، الطبعة الأولى.
- 122- عون الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، الرياض، 1987 م.
- 123- غباري محمد سلامة محمد، عطيه عبد الحميد، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991 م.
- 124- غراب كامل السيد وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1997 م.
- 125- غنيم أحمد، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2003.
- 126- غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، الطبعة الثانية.
- 127- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003م.
- 128- فتحي محمد، الإنترنت شبكة العجائب : علاج ووظيفة ودراسة وأنت في بيتك، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 م، الطبعة الأولى.
- 129- فرنسيس راغدة شربل، أسعد كارول، موسوعة العلوم الحديثة: المعلوماتية والحوسيب والإنترنت، دار الشمال للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2006 م، الطبعة الأولى.

- 130- قنديلجي عامر إبراهيم، السمرائي إيمان فاضل ، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2002 م، الطبعة الأولى.
- 131- قنديلجي عامر إبراهيم، الصمرائي إيمان فاضل، شبكة المعلومات والاتصالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م، الطبعة الأولى.
- 132- كورتل فريد، بوغليظة إلهام، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 133- كيلش فرانك ، ثورة الانفوميديا الوسائط المعلوماتية وكيف نغير عالما وحياتك ؟، ترجمة: حسام الدين زكريا، الكويت، 2000م.
- 134- لعقاب محمد، الإنترنت وعصر ثورة المعلومات، دار هوما، الجزائر، 1999 م، الطبعة الأولى.
- 135- ماهر أحمد، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 م.
- 136- ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 137- مبارك صلاح عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001 م.
- 138- مجمع اللغة العربية، معجم الحاسبات، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2003م، الطبعة الثالثة.
- 139- مجيد جاسم، الإدارة الحديثة والنظم الإلكترونية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 م.
- 140- محمد ريان أحمد، خدمات الإنترنت، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، 1997 م، الطبعة الثانية.
- 141- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003 م.
- 142- محمود خضير كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.

- 143- محمود منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 م.
- 144- مصطفى أحمد سيد، المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، الطبعة الأولى.
- 145- مكاوي حسن عماد، السيد ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998 م، الطبعة الأولى.
- 146- مليود رايموند، شيل جورج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، السعودية، 2006 م.
- 147- ممدوح خالد إبراهيم، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 148- ممدوح خالد، إبرام العقد الإلكتروني دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 م، الطبعة الأولى.
- 149- منصور علي محمد ، مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004 م.
- 150- منصور ممدوح، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 م.
- 151- منصور هالة، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000 م.
- 152- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004 م.
- 153- نهر هادي، الخبيب أحمد، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009 م.
- 154- نور الدين صلاح الدين، المعلوماتية، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 2000 م، الطبعة الأولى.
- 155- هارجروف روبرت، الإدارة الرقمية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2002.

- 156- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010م.
- 157- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2012 م.
- 158- ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، 2000 م.
- 159- ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م، الطبعة الأولى.
- 160- ياغي محمد عبد الفاتح، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010 م، الطبعة الثانية.
- 2- الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 161- ابن عون الطيب، أثر شبكة الإنترنت على أداء العامل في المؤسسة الجزائرية مديرية الصيانة سوناطراك (dmi) دراسة حالة ، رسالة ماجستير في التسيير جامعة الحاج الأغواط لخضر باتنة، السنة الجامعية 2007-2008 م.
- 162- الرواحنه عبد الله عوده، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على العاملين دراسة حالة في مجموعة الإتصالات الأردنية أورنج، مذكرة ماجستير كفاءة أداء في تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 م.
- 163- السهلي فهد عبد الله، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009 م.
- 164- الشرقاوي أحمد، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات الإدارية والقانونية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة محمد الخامس السويسي، المملكة المغربية، السنة الجامعية 2009-2010 م.
- 165- المالك بدر بن محمد، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 م.

- 166- الهنائي خالصة بنت ناصر بن محمد، واقع توظيف البوابة التعليمية الإلكترونية المدرسية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، عمان، في الإدارة السنة الجامعية 2010-2011.
- 167- أيت أمبارك سامية، دور التجارة الإلكترونية في تفعيل العمل التجاري الواقع والآفاق بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012 م.
- 168- بختي إبراهيم، دور الإنترنت وتوظيفاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002 م.
- 169- بسام أحمد شريف، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية حالة الجزائر دراسة وصفية تحليلية لتطبيقات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010-2011 م.
- 170- بكارة سارة حسناء، تسيير الجماعات المحلية في الجزائر في ظل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال دراسة حالة بلدية معسكر، مذكرة ماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012 م.
- 171- بلعيد حياة، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر ببشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار أدرار وتيندوف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2015-2016 م.
- 172- بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب والجرارات بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة المحركات منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005 م.

- 173- حديد نوفيل، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة مع الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007 م.
- 174- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007 م.
- 175- موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي، الصعوبات التي تواجه إستخدام الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 م.
- 176- سالم عطية الحاج، تسيير المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وفق وظائف وأبعاد الذكاء الإقتصادي، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2009-2010 م.
- 177- سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب جامعة الجزائر، السنة الجامعية¹ لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2003-2004 م.
- 178- شوب نصيرة، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2012-2013 م.
- 179- شنيقر نيزار، موقع المكتبات الجامعية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة جيجل، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012 م.

- 180- عطوي مليكة، الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية على شبكة الإنترنت دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، السنة وصفية الجامعية 2009-2010 م.
- 181- علي جمال عبد الحميد عبد العزيز، تطوير نظم المعلومات المحاسبية البيئية ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، أطروحة دكتوراه في العلوم لأغراض الإدارية، جامعة بن سويف، القاهرة ، 2003 م.
- 182- غزالي عمر، دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية إتخاذ القرارات حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007 م.
- 183- فكارشة سفيان، الأبعاد الاقتصادية والمالية للتجارة الإلكترونية حالة الجزائر، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013- أطروحة 2014 م.
- 184- قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005 م.
- 185- قرزو بغداد، إستراتيجية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة المؤسسات الحكومية حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2000-2006، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009 م.
- 186- قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال كابل - منظور بطاقة بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014 م.

187- قندوز فاطمة الزهراء، التجارة الإلكترونية تحدياتها وآفاقها في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2012-2013 م.

188- كروش وسيلة، الاتصال داخل المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لنقل المحروقات قسم الإنتاج، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، وتسويق السنة الجامعية 2003-2004 م.

189- لعقاب محمد، مجتمع الإعلام والمعلومات دراسة استكشافية للإنترنتيين الجزائريين، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2000-2001 م.

190- ميلودي محمد، دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية دراسة حالة المقر لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الإداري الجزائر 2، 2009 م.
3- المجلات العلمية:

191- إبراهيم أحمد إبراهيم عبد العلي، القرشي خلف سليم سليم، محمد عوض الله سليمان الله، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، سبتمبر 2012 م، العدد 29، الجزء الأول، .

192- أزرو محمد رضا، الثقة والأمان في التوقيع الإلكتروني، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2011 م، العدد 7.

193- الرفاعي سحر قدوري، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010 م، العدد 07.

194- العواملة نائل عبد الحفيظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 15، العدد 2.

195- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010 م، العدد 07.

196- بعزیز إبراهيم، دور وسائل الاتصال الجديدة في إحداث التغيير السياسي في البلدان العربية، المجلة العربية للعلوم السياسية، 2011 م، العدد 31.

197- بكير علي حسن، المفهوم الشامل لتطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، العدد 23.

198- جبر محمد صدام، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2002، العدد 91.

199- حسن علاء الدين عبد الرحمن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، مركز التخطيط العاملين في الحضاري والإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، نوفمبر 2011، العدد 24.

200- حمود طارق علي، التلفزيون التفاعلي الرقمي والتلفزيون المحمول التقنية ... المضمون ... الجمهور ... دراسة مقارنة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام بجامعة بغداد، 2013 م، العدد 19.

201- شادلي شوقي، أثر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على درجة تبنيها المعلومات والاتصال، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة لتكنولوجيا الجامعية 2009-2010 م، العدد 7.

202- عبد الرزاق محسن لبيب، نصر محمد يوسف مرسي، تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ماي 2009 م، العدد 140، الجزء الأول.

4- ملتقيات ومؤتمرات علمية:

203- أبو فارة يوسف، دور إدارة أمن المعلومات في فاعلية الحكومة الإلكترونية، مؤتمر أمن المعلومات والحكومة الإلكترونية، ماليزيا، من 12 إلى 16-04-2009 م.

204- الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1- للتنمية 4-11-2009.

205- الداوي الشيخ، بوقلاشي عماد، نحو عصريّة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية بالجزائر - قطاع التعليم العالي نموذجاً -، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي 207- حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- : جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014 م.

206- الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، دور تنمية رأس المال البشري في إدماج منظمات في الاقتصاد المبني على المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: الأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 22 25-04-2013 م.

207- أيوب نادية، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، الجمعية العربية السعودية للإدارة، الرياض، 16-17 محرم 1425 هـ.

208- بكطاش فتيحة، العمري وسيلة، نحو تفعيل تطبيق آليات الحوكمة الإلكترونية في تحقيق جودة خدمة الضمان الاجتماعي في الجزائر "البطاقة الإلكترونية الشفاء ونظام التصريح عن بعد بالإشتراكات عبر الموقع الإلكتروني للضمان الاجتماعي نموذجاً"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014 م.

209- بن عبيد عبد الباسط، حوتية عمر، أهمية تدريب الموارد البشرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحوكمة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2013 م.

210- حميدوش علي، براهيم محمد، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و14 ماي 2013 م.

211- خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في المعلومات، الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14-12-2011 م.

212- ساعد مريم، حناش إلياس، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة الحكومية دراسة حالة قطاع العدالة في الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014 م.

213- شناق سميحة، دوحة سليمة، أثر الحوكمة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة حالة قطاع البريد والمواصلات - ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- : جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014 م.

214- علاوي عبد الفتاح، عامر حبيبة، قشرو فتيحة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية التجربة الجزائرية كنموذج، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014 م.

215- فكير سامية، شيخي خديجة، تحديات وآفاق ترشيد خدمة الصحة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014 م.

216- قادري محمد الطاهر، كافي عبد الكريم، الحكومة الإلكترونية في الجزائر - واقع وتحديات المحيط، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و14 ماي 2013 م.

217- قاشي خالد، لواج منير، جبلي حسيبة، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 فجوة النظرية والتطبيق، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13 و14 ماي 2013 م.

218- مسدور فارس، وضحة كريمة، مساهمة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر - في تطبيق الحكومة الإلكترونية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية- ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م.

219- مكاحلية محي الدين، بوفلفل سهام، متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية كضرورة لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 م.

5- مواقع إلكترونية:

220- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد السوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2015، متاح عبر الرابط

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf، تم الإطلاع يوم 09/08/2016.

221- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الإنترنت في الجزائر سنة 2015، متاح عبر الرابط

http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Internet_2015.pdf، تم الإطلاع يوم 10/08/2016.

- 221- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر سنة 2015، متاح عبر الرابط
[http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Fixe_2015.p](http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Fixe_2015.pdf)
df.2016/08/09 ، تم الإطلاع يوم
- 223- مؤسسة إتصالات الجزائر، إتصالات الجزائر تتسلم بجنيف جائزة "مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات 2016" للاتحاد الدولي للاتصالات، متاح عبر الموقع الرسمي للمؤسسة على الرابط
https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=comm_detail&ref=123 ، تم الإطلاع يوم 2016/08/20.
- 224- مؤسسة إتصالات الجزائر، إتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ والإنجازات، متاح عبر الموقع الرسمي للمؤسسة على الرابط:
https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations ، تم الإطلاع يوم 2016/08/07.
- 225- مؤسسة إتصالات الجزائر، الإطار القانوني، متاح عبر الموقع الرسمي للمؤسسة على الرابط ،
https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique تم الإطلاع يوم 2016/08/21.
- 226- مؤسسة إتصالات الجزائر، نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر، الموقع الرسمي للمؤسسة عبر الرابط:
<https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> ، تم الإطلاع يوم 2016-08-22.
- 227- وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال، الحضائر التكنولوجية، متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة <https://www.mptic.dz/fr/content/parcs-technologiques>
على الرابط تم الإطلاع يوم 2016/08/10

228- وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال
ومجتمع المعلومات، متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة على الرابط

<https://www.mptic.dz/ar/content/-مؤشرات-تكنولوجيا-الإعلام-والإتصال-و>

[مجتمع-المعلومات](#) ، تم الإطلاع يوم 2016/08/09.

229- وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مؤشرات البنى التحتية البريدية في
الجزائر، الموقع الرسمي للوزارة على الرابط:

[المؤشرات-](https://www.mptic.dz/ar/content/-المؤشرات-)، تم الإطلاع يوم 2016-08-17.

[البريدية](#)

230- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، **عصرنة المرفق العام**، متاح عبر الموقع الرسمي

للوزارة عبر الرابط: <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/2-non->

[categorise/242-عصرنة-المرفق-العام.html](#) ، تم الإطلاع يوم 2016-08-21.

1 - الكتب:

- 231- Amiel Michel, Bonnet Francis, Jacobs Joseph, **management de l'administration**, DeBoeck université, Belgique, 1992, 2ème édition.
- 232- Balle Francis, **média et société**, Montchrestien, Paris, 1999 , 9 ème édition.
Bansal Monika, **E-leadership : a new paradigm**, gyan publishing house, India, 2010.
- 233- Beau Dominique, Daudel Sylvain, **stratégie d'entreprise et communication**, dunod, Paris, 1992.
- 234- Bertrand Denis, **profil organisationnel de l'UQAM approche théorique et étude comparée**, presses de l'université du Québec, Canada, 1987.
- 235- Bird A, Et Al, **Netocracy: the New Power Elite and the after Capitalism**, Pearson Education – Harlow: London, 2002.
- 236- Dètrie Philippe, Boroyez Catherine, **la communication interne au service de management**, édition liaisons Paris, 2001.
- 237- Doussy Madeleine, **Information & communication: première STG, sciences et technologies de la gestion**, éditions Bréal, France, 2005.
- 238- E-A Pateyron, **management stratégique de l'information**, édition economica, Paris, 1994.
- 239- Germain Michel, **l'intranet**, economica, paris, 1998.
- 240- Gillet Michelle, Gillet Patrick, **SIRH système d'information des ressources humains**, dunod, paris, 2010.
- 241- Helderlé Rodolphe, Romieux Wiliam, **intranet information et pouvoir partages**, les éditions liaisons, 1998 .
- 242- Janczewske Lech, **onternet and intranet security management : risks and solutions**, idea group publishing university of auckland, new zealand, hershet in USA, and London UK, 2000 .
- 243- Jean-Marie Peretti, **ressources humaines et gestion du personnel**, édition Vuibert, Paris, 1994.
- 244- Joly Bruno, **la communication**, eurl pages blues internationales, Alger, 2009.
- 245- Koninckx Guy, Teneau GILLES, **résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences**, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2010, 1ère édition.
- 246- Laudon Kenneth, Laudon Jane, **management des systèmes d'informations**, pearson, France, 2010, 11 ème édition.
- 247- Lendrevie J. , Brochand B. , **publicitor**, dalloz, Paris, 2001, 5 ème éditions.
- 248- Lendrevie J. , Lundon D. , **mercator : théorie et pratique du marketing**, Dalloz, Paris, 2003, 7 ème éditions.

- 249- Libaert Thierry, **la communication verte**.
- 250- Lusthaus Charles, Adrien Marie-Hélène, Anderson Gari, Carden Fred, **améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation**, centre de recherches pour le développement international, Canada, 1999.
- 251- M. Bessette Joseph, **Toward a More Perfect Union: Writings of Herbert J. Storing**, American Enterprise Institute, Washington, 1995.
- 252- Moch Olivier, **Vade mecum de la communication externe des organisations**, Edition professionnelle, Belgique, 2013.
- 253- Morley Chantal, **management d'un système d'information principes-techniques-mise en œuvre et outils**, Dunod, Paris, 2008, 6^{ème} édition.
- 254- OCDE, **L'administration électronique: un impératif**, Éditions OCDE, Paris, 2004.
- 255- OCDE, **Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative**, 2009.
- 256- Patrick Johnson, **an analysis of three strategic criteria to guide policy development in E-Government : a bibliographic essay**, virginia
- 257- Pierre de la Coste, **L'hyper-République, l'administration électronique au service du citoyen**, éd Berger Levrault, Paris, 2003.
- 258- Robbins Stephen, Decenzo David, **management : l'essentiel des concepts et des pratiques**, Pearson éducation, Paris, 2008, 6^{ème} édition.
- 259- Robbins Stephen, DeCenzo David, Ruling Charles-Clemens, **management**, Pearson édition, France, 2014, 9^{ème} édition.
- 260- Sleight Steve, **internet et l'entreprise**, mongo pratique édition, France, 2001.
- 261- Well Pascale, **communication oblige «la communication institutionnelle et de management »**, les éditions d'organisation, Paris , 1990.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 262- Ahonen Jonni, **implementing a social intranet : a study of organisational readiness for change**, master's thesis in organisation and management, dipartment of managment and international business, Aalto university, 2011 .
- 263- Alaoui Malek, **application d'une démarche living lab au développement de services de TV sociale dédiés aux personnes âgées**, thèse de doctorat en réseaux connaissances organisations, université de technologie de Troyes, France, 2013.
- 264- AlShammari Iqbal Abeid, **High school principals attitudes toward the implementation of E-Administration in KUWAIT's public schools**, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Indiana State University, 2010.

- 265- Andouard Phillippe, **outils d'aide à la recherche de vulnérabilités dans l'implantation d'applications embarquées sur la carte à puce**, thèse de doctorat en informatique, université Bordeaux 1, 2009.
- 266- Anh-Duc Luu, **Analyse stratégique et impacts de performance des sites web dans l'hotelles fraiçaise indépendante**, these pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse, 2012.
- 267- Beauvais Grégory, **téléservice public et service public**, thèse de doctorat en science juridique, université du droit et de la santé, lille, 2008.
- 268- Bekkal-Brikci Djazila, **Communication publicitaire interculturelle Etude de cas : Analyse affiches et spots publicitaires**, mémoire du Magister en marketing international, Université Abou-Bekr Belkaid - Tlemcen, année universitaire 2010 – 2011.
- 269- ben dhaou Soumaya intissar, **les capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publics canadiens**, thèse du doctorat en administration des affaires, université de Québec à Montréal, 2001.
- 270- Benabderrahmane Yasmina, **management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, thèse doctorat en sciences de gestion, université Paul Valéry – Montpellier 3 , France, 2012.
- 271- Benamar Amel, **l'impact de la publicité télévisuelle sur les consommateurs algériens durant les années 2008-2010 : étude du secteur des télécommunications**, thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, année universitaire 2013-2014.
- 272- Blaise Omer Yenke, **ordonnancement des sauvegardes / reprises d'applications de calcul haute performance dans led environnements dynamiques**, thèse pour obtenir le grade de docteur en informatique : systèmes et logiciels, university de gronoble, 2005 .
- 273- Bouzeboudjen Meriem, **la communication commerciale des opérateurs de téléphonie mobile (djezzy, mobilis, nedjma) à travers les médias – télévision, radio, presse, affichage et internet**, mémoire magister on sciences commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, année universitaire 2011-2012.
- 274- Chantal De Corte, **communication publique et coopération à l'échelle internationale, Le projet de communication institutionnelle de Développement international Desjardins**, thèse de doctorat en communication publique, Université Laval, Québec, 2009.
- 275- Cordry Julien, **la mesure de performance dans les cartes à puces**, thèse de doctorat en informatique, centre d'étude et de recherche en informatique du CNAM , France, 2011.
- 276- El-gueyed Kridis Alya, **valeurs culturelles, styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales**

implantées en Tunisie, thèse de doctorat en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Paris Ouest, Paris, 2015.

277- Erlos Frédéric, **Discours d'entreprise et organisation de l'information - Apports de la tex- tométrie dans la construction de référentiels terminologiques adaptables au contexte**, Thèse de doctorat de Sciences du langage, Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, France, 2009.

278- Formaz José, **l'impact organisationnel de l'informatisation des administrations publiques suisses - le cas du registre de l' état civil**, thèse de doctorat en administration publique, université de Lausanne, 2013.

279- Glassey Olivier, **modélisation et implantation d'un guichet virtuel pour les administrations publiques**, thèse du doctorat en informatique de gestion, université de Lausanne, 2002.

280- Kanaan Raed Kareem, **making sense of E-government implementation in Jordan : a qualitative investigation**, doctorat thesis, De Montfort University, United Kingdom, 2009.

281- Lefebvre Liv, **les indicateurs non verbaux dans les interactions médiatisées**, thèse de doctorat en psychologie, université de Bretagne-sud, Vannes, 2008.

282- Najjar Wafae Nada, **Contribution à l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité de la communication financières : cas des entreprises du SBF 120**, thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de gestion, l'université d'Orléans, 2011.

283- Ndiaye Mamadou, **e-gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques**, thèse du doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Michel de Montaigne bordeaux 3, 2006.

284- Nicaise Natacha, **la construction européenne et les « pays en voie de développement » politiques de communication, générosité et identités**, thèse de doctorat en anthropologie sociale, université de Rio de Janeiro, 2007.

285- Oyekan Abdul-Hameed Jibril, **The Usage of the Intranet and its Impact on Organisational Knowledge Sharing: An Exploratory Investigation of a Public Hospital**, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Management, University of Technology, Sydney, 2007.

286- Rajhi Ouelati Sarra, **systèmes d'informations ressources humaines et identification des compétences distinctives- recherche intervention avec conception et implémentation d'un outil de gestion appliquée à l'entreprise**, thèse de doctorat dans les sciences de gestions, poulina group holding, université Angers, Tunisie.

287-Romuald Réal, **gestion des organisations**, master en administration des entreprises, institut d'administration des entreprises de poitiers, université Senghor Alexandrie, Egypte, 2009-2010.

288- Scheffer Julia, **Internal branding as a tool for organisational alignment**, magister thesis in Corporate communication, university of Johannesburg, 2005.

289- Shahzad Haroon, Younas Sandhu Waqas, **e-Government Services in Pakistan**; Master Thesis, Continuation Courses Computer and Systems Science; Department of Business Administration and Social Sciences Division of Information Systems Sciences ; Luleå University of Technology ; 2007.

290- Swiderek Karolina, **Communication et processus organisants : le cas du traitement des événements de sécurité dans le domaine du contrôle aérien**, thèse pour l'obtention du doctorat, Université Toulouse 3, 2014.

-3- المجلات العلمية:

291- D'Almeida Nicole, Carayol Valérie, **La communication organisationnelle, une question de communauté**, Revue française des sciences de l'information et de la communication, Société Française de Sciences de l'Information et de la Communication, 2014, numéro 4, en ligne sur URL: <http://rfsic.revues.org/870> .

292- Fang Zhiyuan, **E_ Government in Digital era : Concept, practice, and Development** ,International Journal of the Internet and Management, vol.1.,no 2, 2002.

293- Gaddes Chawki, **L'administration électronique et la diffusion des données publiques**, Droits et culture, Mélanges en l'honneur du Doyen Yadh BEN ACHOUR, Centre de publication universitaire, tunis, 2008.

294- Glassey Olivier, **les registres publics à l'ère du numérique**, la revue télescope, l'observatoire de l'administration publique, France, 2012, volume 18, numéro 1-2.

295- Laëtitia Roux, **L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers**, *Informations sociales*, 2010/2 n° 158.

296- Sauret J, **Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique**, revue Française d'administration publique, 2(110) , novembre 16, 2011.

297- Scroferneker Cleusa Maria Andrade, **Qu'est-ce que la « communication organisationnelle » dans un pays de contact ?**, revue Sociétés, 2004/1, numéro 83.

4- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

298- Homri Sabiha, **culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances**, 5ème conférence du gestion des connaissances dans la société et les organisations: l'homme dans l'organisation et son rapport au savoir : l'indisciplinarité peut-elle aider à saisir sa complexité ? École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (l'ESG UQAM) du 30 mai au 01 juin 2012.

5- المواقع الإلكترونية:

299- Algérie poste, espace client, le site officiel d'Algérie poste en ligne sur le lien <http://www.poste.dz/customer> , consulter le 17-08-2016.

300- Algérie Télécom, **Algérie Télécom SPA Histoire et Réalisations**, en ligne sur le lien https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=at_histoire_realisations , consulter le 11/08/2016.

301- Algérie Télécom, **Khlass (E-paiement)**, en ligne sur le lien https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=e_paiement, consulté le 23/08-2016.

302- Algérie Télécom, **pack moohtarif**, en ligne sur le lien <https://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=moohtarif> , consulté le 23/08/2016.

303- ARPT, rapport annuel 2003, http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2003.pdf, consulté le (09/08/2016).

304- ARPT, rapport annuel 05, 2005, http://www.arpt.dz/publications/Rapport_Annuel/Rapport_Annuel_FR_2005.pdf, consulté le (09/08/2016).

305- ARPT, rapport annuel 2013, http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2013.pdf , consulté le (09/08/2016), p 25.

306- ARPT, rapport annuel 2015, http://www.arpt.dz/publications/Rapport_Annuel/Rapport_Annuel_FR_2015.pdf, consulté le (09/08/2016).

307- International Telecommunication Unit , **ICT Facts and Figures 2016 ITU Statistics** , on line http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2016/ITU_Key_2005-2016_ICT_data.xls, consult 10/08/2016.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (01):

منهجية تطبيق إستراتيجية الجزائر

الإلكترونية

(العمليات المبرمجة)

الملحق رقم 01: منهجية تطبيق إستراتيجية الجزائر الإلكترونية

(العمليات المبرمجة)¹:

أ) تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة: تتمثل المطالب المرجوة من جراء عملية تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة في تحقيق الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية على المستويين القطاعي والأقفي في:

- عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية.

أ-1- عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويتضمن تحقيق هذا الهدف القيام بمجموعة من العمليات عددها 377 عملية:

أ-1-1- إستكمال الشبكات والنظم على مستوى الشبكات الداخلية وتشمل 130 عملية، وتنقسم هذه العمليات إلى أربعة أنواع من العمليات:

- إقامة شبكات تراسل (WAN): بتنفيذ 51 عملية، وتخص هذه العمليات إقامة دعائم المعلومات الجغرافية بين الولايات مثلا.

- إقامة شبكات (LAN): بتنفيذ 16 عملية، خلافا لشبكات (WAN) تمرر شبكات (LAN)

المعلومات في حيز جغرافي محدود نسبيا كما هو الحال في مقر وزارة أو إدارة ما.

- إقتناء وتجديد التجهيزات المعلوماتية من خلال تنفيذ 49 عملية، وتشمل أساسا هذه العمليات إقتناء الحواسيب والأجهزة الطرفية التي يمكن أن يتباين أداؤها تباينا كبيرا.

- إقتناء نظم صوتية وتجهيزات التحاور المرئي وغيرها من المعدات الخاصة وهذا بتنفيذ 14

عملية: وتخص هذه العمليات إقتناء نظم الاتصال عن طريق الصوت وتشمل أيضا إقتناء نظم

سمعية وبصرية والمسماة (visiophones) لإستخدامات محددة مثل التسجيل والصورة والرقمنة، أو شراء معدات خاصة بمهام معينة.

أ-1-2- نظم المعلومات (معدات، تخطيط، موارد المؤسسات، قواعد البيانات) «ERP»:

لتحقيق هذا الهدف ستنفذ 106 عملية مقسمة إلى ثمانية أنواع من العمليات:

- تطبيق نظم المعلومات الجغرافية (SIG) : عن طريق تنفيذ 21 عملية، فنظم المعلومات

¹ علي حميدوش، محمد براج، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية بين الأهداف المسطرة وتحديات الواقع، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي متطلبات 13 و14 ماي 2013 م، ص 18-10.

الجغرافية تسمح بتنظيم البيانات وعرضها في الفضاءات الجغرافية فهي ضرورية لتحليل البيانات من قبل المؤسسات الإدارية المختلفة كالمبديات والدوائر والولايات.

- إقتناء البرمجيات من خلال تنفيذ 14 عملية، وتشمل هذه العمليات إقتناء البرمجيات الخاصة بمختلف التطبيقات ذات الصلة بمهام الإدارة.

- تفعيل الحلول الخاصة برقمنة الملفات وذلك بتنفيذ 11 عملية، وتهدف هذه العمليات إلى رقمنة المعلومات لحفظها أو معالجتها بالحاسوب، وتعتبر هذه المرحلة الرامية إلى رقمنة المستندات مهما كانت طبيعتها ضرورية، إذ تسمح بجعل المعلومات رقمية وتيسر بالتالي الوصول إليها عن بعد.

- تفعيل نظم التسيير الإلكتروني للمستندات (GED): وذلك من خلال تنفيذ 14 عملية، حيث تسمح هذه النظم بحيازة وتخزين وحفظ الوثائق في شكل إلكتروني.

- نظم المعلومات وقواعد البيانات وخصصت لها 37 عملية، وقد خصصت هذه العمليات من أجل تحسين كل الموارد التي تسمح بحيازة وإدارة وتخزين ومعالجة ونقل ونشر المعلومات التي تكتسي أشكالاً متنوعة: النصوص، التسجيلات الصوتية، الصور والبيانات المشفرة...

- إنشاء مكتبة إلكترونية ودليل إلكتروني من خلال القيام بعمليتين، حيث تسمح المكتبة الإلكترونية بالوصول عبر شبكة الإنترنت إلى الوثائق من مختلف الأنواع، فالتقارب الرقمي يتميز بإتاحة إمكانية الوصول إلى أي نص أو تسجيل صوتي أو صورة أو غيرها من البيانات المشفرة بصفة بسيطة وموحدة، أما الدليل الإلكتروني فيسمح مثلاً بتحديد مواقع الأشخاص من خلال العنوان الجغرافي أو الإلكتروني.

- إعداد مخطط توجيهي للحوسبة من خلال تنفيذ 4 عمليات، حيث ينبغي تحضير مخطط توجيهي لتطوير تكيف المحيط المعلوماتي، ولهذا فإنه يشكل أداة ضرورية للتخطيط.

- إقتناء نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP): ويتطلب ذلك تنفيذ 3 عمليات، حيث ينبغي القيام بدمج جميع النظم المحوسبة التي تسمح بالتسيير الأمثل للمؤسسات مع ضرورة إشتمالها على مختلف الوحدات الخاصة بمختلف المجالات مثل إدارة الإنتاج وتسيير الموارد البشرية والمحاسبة ...

أ-1-3- التطبيقات المتخصصة بكل قطاع على حدا: ولتحقيق هذا الهدف برمج تنفيذ 97 عملية مقسمة إلى سبعة أنواع من العمليات والمتمثلة في:

- التقييس والتأمين عن طريق تنفيذ 6 عمليات.
- نظام معلومات أفقي عن طريق تنفيذ 10 عمليات.
- نظم المعلومات والتطبيقات حسب المهن من خلال تنفيذ 57 عملية.
- تطوير أرضية التعليم عن بعد من خلال تنفيذ 5 عمليات.
- نظم تسيير المزانبة عن طريق تنفيذ عمليتين.
- نظم تسيير الموارد البشرية عن طريق تنفيذ 3 عمليات.
- نظم التسيير وخصصت لها 14 عملية.
- أ-1-4- التكوين: ولتحقيق هذا الهدف برمجت 44 عملية مقسمة إلى 5 أنواع من العمليات:
- إستغلال التعليم عن بعد عن طريق القيام بخمس عمليات.
- التوعية عن طريق تنفيذ عملية واحدة.
- تطوير برامج التكوين والذي خصصت له عملية واحدة.
- تكوين المكونين عن طريق القيام بأربع عمليات.
- عمليات تكوين أخرى وتشمل تنفيذ 33 عملية.
- أ-2- تقريب الإدارة من المواطن بتطوير الخدمات الإلكترونية: ويتفرع عن هذا الهدف نوعان من الأهداف الخاصة الأفقية والرأسية:
- أ-2-1- تطوير تطبيقات حكومية أفقية (خدمات إلكترونية موجهة للإدارات) وتشمل 42 عملية من خلال :
- إقامة مخطط توجيهي للإدارة الإلكترونية.
- وضع قواعد مرجعية.
- وضع قواعد أمنية.
- إقامة بوابة الحكومة الإلكترونية.
- تأمين شبكة الإنترنت الحكومية (RIG) وضبط مستواها.
- تعزيز التبادلات الأفقية عن طريق تنفيذ 37 عملية بين الإدارات العمومية من نوع (G2G).

أ-2-2- تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي: خدمات إلكترونية تجاه المواطن وخدمات إلكترونية تجاه العمال وخدمات إلكترونية تجاه المؤسسات: بالإضافة إلى عصرنة

الإدارة فإن جميع العمليات المذكورة أعلاه ستمكن مختلف الدوائر الوزارية من تقديم خدمات إلكترونية للمواطنين (G2C) والعمال (G2E) والمؤسسات (G2B) .

تشمل الخدمات الإلكترونية للإدارة تشكيلة واسعة من الأنشطة التي تجري عن بعد بالوسائل الإلكترونية، وهناك أربع مستويات من الخدمات الإلكترونية:

- خدمات إعلامية: تهدف هذه الخدمات إلى تأكيد تواجد الإدارة وإضفاء شفافية أكبر عليها.
- خدمات تفاعلية: في هذه الخدمات يمكن إقامة تواصل في اتجاهين بين الإدارة والمواطنين عن طريق البريد الإلكتروني مثلا أو عبر محركات البحث للعثور على المعلومات أو تحميل وعرض الإستمارات.

- الخدمات المعاملاتية: تسمح هذه الخدمات للمستخدمين بإستكمال معاملاتهم عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل.

- خدمات التحول: هذه الخدمات تستلزم إعادة تصور الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن وليس للإدارة العمومية.

ولتجسيد هذه الأهداف تقرر القيام ب447 عملية من قبل جميع الهيئات والدوائر الوزارية بغرض التمكن من توفير:

- 295 خدمة إلكترونية موجهة للمواطنين من بينها 112 خدمة إعلامية و183 خدمة تفاعلية.

- 86 خدمة إلكترونية موجهة للعمال من بينها 19 خدمة إعلامية و67 خدمة تفاعلية.

- 66 خدمة إلكترونية موجهة للمؤسسات من بينها 24 خدمة إعلامية و42 خدمة تفاعلية.

ب) تسريع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات: وتتم من خلال القيام ب13 عملية لدعم القطاع الإقتصادي بإدماج تكنولوجيات المعلومات والإتصال وهذا هو الهدف الرئيسي المسطر للمؤسسة الإلكترونية، ويتفرع إلى ثلاث أنواع من العمليات:

ب-1- تطوير عرض الخدمات الإلكترونية تجاه المؤسسات ذات النشاطات الرئيسية والفرعية، وفي هذا السياق تقرر تنفيذ العمليات التالية:

- المصرفة الإلكترونية e-banking

- الإستثمار الإلكتروني e-investissement

- الأعمال الإلكترونية e-business

-التموين الإلكتروني e-procurement

- السجل التجاري الإلكتروني e-registre de commerce

- التجارة الإلكترونية e-commerce

- ترحيل النشاطات outsourcing

ب-2- تطوير تطبيقات من أجل تحسين أداء المؤسسات الصغيرة جدا والمصغرة: وفي هذا الصدد برمج تنفيذ العمليات الأربعة التالية:

- إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المستثمرات فلاحية.

- إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الصناعات الصغيرة جدا والمتوسطة.

- إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الوكالات السياحية.

- الإمداد الإلكتروني (e-logistique) والتصنيع الإلكتروني (e-productique).

ب-3- دعم تملك تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ولتجسيد هذا الهدف تقرر تنفيذ العمليتين التاليتين:

- إجراء تحليل شامل ودائم ودوري لإحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

- منح حوافز مالية لإعتماد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في إطار تأهيل مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج) تطوير آليات وحوافز تسمح بإستفادة المواطنين من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات: تهدف الإستراتيجية إلى تعميم النفاذ للإنترنت من خلال القيام ب14 عملية مقسمة إلى ثلاثة أنواع:

ج-1- إعادة بعث برنامج أسرتيك لتوفير الحواسيب الفردية وخطوط الإنترنت ذات التدفق السريع، مع توفير التكوين وتقديم مضامين خاصة بكل فئة من فئات المجتمع، وحتى ينجح برنامج "أسرتيك" كان لا بد من تحديد أهداف واضحة وإستهداف فئات معينة من السكان، لذلك برمجت العمليات التالية:

- إعداد ملف حول المقاربة الجديدة لبرنامج "أسرتيك" إذ يجب اعتماد مقاربات جديدة تناسب احتياجات كل مجموعة من السكان لوحدها.

- إعداد وتنفيذ برنامج "أسرتيك 2" خاص بقطاع التربية.

- إعداد وتنفيذ برنامج "أسرتيك 2" خاص بالإدارة.
 - إعداد وتنفيذ برنامج "أسرتيك 2" خاص بقطاع الصحة.
 - إعداد وتنفيذ برنامج "أسرتيك 2" خاص بالمهن الحرة.
 - إعداد وتنفيذ برنامج "أسرتيك 2" خاص بذوي الإحتياجات الخاصة.
 - تنفيذ برنامج تكوين متواصل خاص بكل فئة معنية بالمشروع.
 - تنفيذ إستراتيجية اتصال خاصة ب"أسرتيك 2"
 - إعداد آليات لتمويل كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه.
- ج-2- زيادة معتبرة في عدد الفضاءات الجماعية: ويتم ذلك من خلال ثلاث عمليات:
- ترقية الإستفادة من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات التربوية والشبانية.
 - نشر خدمات الإنترنت في الفضاءات العمومية: مكاتب البريد، البلديات، الهيئات الخدماتية العمومية...
 - ترقية العلاقات مع الجمعيات ذات الطابع الثقافي.
- ج-3- توسيع الخدمة الشاملة لتشمل النفاذ إلى الإنترنت: وتضمن هذا الهدف عمليتين:
- وضع آليات الخدمة الشاملة للإنترنت.
 - ترقية نشر البدائل التكنولوجية مع الأخذ بعين الإعتبار التنوع الإقليمي.
- د) دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة التي من شأنها السماح بالتطوير المكثف لصناعة تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وذلك من خلال القيام ب27 عملية مقسمة إلى أربعة أنواع من العمليات:
- د-1- مواصلة الحوار الوطني الناتج عن عملية إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" في ما يخص المسائل المتعلقة بالحكومة الإلكترونية ويشمل ذلك القيام بالعملية التالية:
- وضع آليات شراكات مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص.
 - د-2- توفير كل شروط تامين الكفاءات العملية والتقنية الوطنية فيما يخص إنتاج البرمجيات والخدمات والتجهيز: ويتم ذلك من خلال القيام بثلاثة عمليات:
 - خلق شبكة وطنية للبحث والتطوير في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات طبقا للمحور الرئيسي (و) (ترقية البحث والتطوير والإبتكار).

- تسريع إستغلال الحضائر التكنولوجية التي تملكها الجزائر.
- تعزيز إحتضان الشركات الناشئة في حاضنة الحظيرة المعلوماتية.
- د-3- إقامة إجراءات تشجع إنتاج المحتوى: ويتم ذلك من خلال القيام ب23 عملية محددة.
- هـ) تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: ويتم ذلك من خلال إنجاز منشآت الاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة مؤمنة وذات نوعية عالية ولتحقيق ذلك برمج القيام ب20 عملية مقسمة إلى أربع أنواع من العمليات:
- هـ-1- تأهيل مستوى المنشآت الوطنية للاتصالات من خلال القيام ب13 عملية.
- هـ-2- تعزيز أمن منشآت تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال القيام بثلاثة عمليات.
- هـ-3- تحسين محسوس لنوعية الخدمات: ولتحقيق ذلك ينبغي القيام بعمليتين تسمحان بإيجاد إطار قانوني ونظام لتقييم نوعية الخدمات المقدمة.
- هـ-4- تحسين رؤية الجزائر فيما يخص الإنترنت عبر التسيير الفعال لإسم النطاق (.dz) وذلك من خلال القيام بعمليتين تتمثلان في إنشاء وكالة وطنية لتسيير إسم النطاق وإطلاق حملة وطنية لبلوغ مليون موقع تحت إسم النطاق (.dz) .
- و) تطوير الكفاءات البشرية: نظرا لأهمية العنصر البشري الكفاء في إنجاز تطبيق إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" فقد تقرر من خلال هذا المحور وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، ولتحقيق هذا الهدف برمج القيام بثماني عمليات مقسمة إلى نوعين أساسيين:
- و-1- دعم التكوين العالي للمهندسين وما يعادلهم والتكوين المهني للتقنيين السامين في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وذلك من خلال القيام بأربع عمليات:
- إعادة تنظيم الإلتحاق بالتعليم العالي في ميدان الإعلام الآلي والاتصالات بغية الوصول إلى تخرج 20000 مهندس أو حامل شهادة ماستر مهنية في سنة 2013.
- تقوية التأطير في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- إنشاء مؤسسة دولية للتكوين العالي في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- تحديد المهن المرتبطة بمجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات مع الرفع من مستوى التكوين المهني في هذا الإطار.

و-2- تلقين تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات لكافة الشرائح الاجتماعية، ولتحقيق ذلك تقرر القيام بأربع عمليات:

- تعميم تدريس تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات في المقررات التربوية والخاصة بالتكوين المهني.

- تقوية نظام الكفاءات التي تمثل قاعدة مجتمع المعلومات من خلال الحصول على رخصة الإعلام الآلي.

- وضع نظام تكويني للأسر.

- تقوية كفاءات الموظفين البرلمانين بخصوص الحوكمة الإلكترونية.

ز) تدعيم البحث والتطوير والإبتكار: رأت اللجنة القائمة على إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" أن نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتكوين الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات تبقى محدودة، لذلك تقرر العمل على تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات عن طريق تكثيف نشاط البحث والتطوير والإبداع، ولبلوغ ذلك تقرر القيام ب21 عملية موزعة إلى سبعة أنواع من العمليات:

ز-1- تنظيم البحث والتطوير في مجال تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات وذلك من خلال القيام ب3 عمليات أساسية تشمل وضع لجنة قطاعية دائمة تابعة لوزارة البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال مهتمة بالبحث والتطوير، مع العمل على تدعيم إرتباط البحث العلمي بالقطاع الاقتصادي، إلى جانب إنشاء مركز للدراسات والبحوث في مجال تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات (CERTIC).

ز-2- برمجة البحث في مجال تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات عن طريق القيام ب3 عمليات.

ز-3- تثمين نتائج البحث - التطوير في تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات عن طريق القيام بعمليتين قصد تفعيل العمل بالحظائر التكنولوجية.

ز-4- دعم كفاءات البحث والتطوير في مجال البحث في تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات وذلك من خلال القيام ب5 عمليات.

ز-5- تنظيم نقل التكنولوجيات والمعارف والخبرات في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ولتحقيق ذلك تم برمجة القيام ب4 عمليات.

ز-6- تطوير التعاون العلمي الوطني والدولي عن طريق القيام بعمليتين في هذا المجال.

ز-7- تدعيم البنى التحتية للبحث في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات عن طريق القيام بعمليتين:

- تدعيم الاستثمار العمومي الموجه للبحث والتطوير في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

- تدعيم الهياكل القاعدية للمؤسسات الجامعية ومراكز البحث الناشطة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

ح) ضبط مستوى الإطار القانوني: وذلك من خلال العمل على تهيئة جو من الثقة يساعد على إقامة الحكومة الإلكترونية عن طريق تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم، ولذلك تم برمجة القيام ب7 عمليات تتلخص في ضرورة وضع إطار قانوني ملائم لحماية الهويات الإلكترونية للأفراد وضمان سرية المعلومات الشخصية ومكافحة الجرائم المعلوماتية إلى جانب تقنين عملية التوقيع الإلكتروني ومختلف المعاملات الإلكترونية والعقود الإلكترونية التي يمكن أن تتم بين المؤسسات.

ط) الإعلام والاتصال: قصد مرافقة تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" تقرر الاعتماد على الإعلام والاتصال قصد التحسيس بأهمية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على المستوى الاجتماعي والاقتصادي ولتحقيق ذلك تم برمجة خمس عمليات مقسمة إلى نوعين رئيسيين:

ط-1- وضع وتنفيذ مخطط اتصالي حول مجتمع المعلومات في الجزائر وهذا من خلال القيام ب3 عمليات:

- ضمان النشر على أوسع نطاق لمخطط "الجزائر الإلكترونية 2013" والمفاهيم المرتبطة بمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي.

- الإعلان وتسويق المشاريع الناجحة والتي تحقق تأثيرا واسعا في المجتمع كالتب عن بعد، الحصول على شهادة السوابق العدلية عبر الخط، ...

- إيجاد برنامج توعوي لتقوية القدرات القيادية للمسؤولين في القطاعين العام والخاص.

ط-2- إقامة نسيج جمعي كإمتداد للمجهود الحكومي من خلال القيام بعمليتين:
- منح تحفيزات مالية لإنشاء وتنشيط الجمعيات العاملة في مجال مجتمع المعلومات.
- إقامة برنامج مشترك بين وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والجمعيات للقيام بالعمل التوعوي على مستوى المجتمع.

ي) التعاون الدولي: من أجل القدرة على إمتلاك التكنولوجيات والمعارف المرتبطة بمجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتحسين صورة البلد في هذا الإطار تم برمجة القيام بسبع عمليات مقسمة إلى نوعين أساسيين:

ي-1- المشاركة النشطة في الحوار والتعاون الدولي المتخصص وهذا من خلال القيام ب3 عمليات.

ي-2- إقامة وتعزيز الشراكات الإستراتيجية لتملك تكنولوجيات المعلومات والاتصالات: ولتحقيق ذلك تم برمجة القيام بأربع عمليات بغية تطوير برامج التعاون لتنمية صناعة المحتوى في الجزائر، وكذا التعاون في مجال أمن الشبكات ونظم المعلومات وإنشاء مراكز الإبتكار والحضانة التكنولوجية.

ك) وضع آليات المتابعة والتقييم: من أجل التقييم الجيد ومتابعة تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" تم برمجة القيام بأربع عمليات أساسية مقسمة إلى نوعين من العمليات:
- إعداد إطار تصوري لنظام مؤشرات نوعية: ولتحقيق ذلك تقرر القيام بثلاث عمليات: قصد تحديد المؤشرات المرتبطة بمجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، ومع تطوير آليات وإجراءات التقييم والرصد.

ك-2- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة التي يمكن أن تؤثر على إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" وهذا من خلال القيام بعملية واحدة.

ل) الإجراءات التنظيمية: من أجل إيجاد تنظيمي مؤسساتي متناسق تقرر القيام بست عمليات موزعة إلى نوعين من العمليات:

ل-1- تدعيم الإنسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات: ولتحقيق ذلك تم برمجة 4 عمليات:
- إنشاء مجلس أعلى لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي.

- إنشاء لجنة مشتركة بين القطاعات لتقييم ورصد مجتمع المعلومات في الجزائر.

- تعزيز قدرات وموارد وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- إنشاء وكالة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- ل-2- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات الخاصة: ولتحقيق ذلك تم برمجة القيام بعمليتين:
- إقامة مديريات مسؤولة عن العصرية ومجتمع المعلومات على مستوى مختلف الدوائر الوزارية.
- إقامة وكالة للشهادات وحماية البيانات.

الملحق رقم (02):

التعديلات التي تم إدخالها على

إستمارة الدراسة بعد الصدق الظاهري

الجدول رقم 01: يتضمن التعديلات التي تم إدخالها على إستمارة الدراسة بعد
الصدق الظاهري:

المحاور	عدد الفقرات قبل التحكيم	عدد الفقرات بعد التحكيم	الفقرات المضافة	الفقرات المعاد صياغتها
البعد المادي للإدارة الإلكترونية	09	10	السؤال رقم 10 وفق سلم من 05 درجات	- إضافة الترجمة الفرنسية لعبارة "الماسح الضوئي" في الفقرة رقم 05
البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية	09	09	لم يتم إضافة أي عبارة	تعديل العبارة رقم 19 في الاستمارة النهائية
البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية	14	16	إضافة السؤالين رقم 22_25 وفق سلم من 05 درجات يتعلقان بمؤشر حجم تدفق الإنترنت والإنترنت	إضافة الترجمة الفرنسية لمصطلحي "الإنترنت" و"الإنترنت". في كل العبارات الخاصة بهذا المحور - إضافة الترجمة الفرنسية لمصطلح "الإشعار بالوصول" في السؤال رقم 30 - إضافة الترجمة الفرنسية لمصطلح "الإشعار بالقراءة" في السؤال رقم 31 في الإستمارة النهائية - تم إضافة الترجمة الفرنسية لمصطلح "بوابة الإنترنت" في السؤال رقم 32 - تم إضافة الترجمة الفرنسية لمصطلح "الموقع الإلكتروني" في السؤال رقم 33

- تم إضافة الترجمة الفرنسية لمصطلح "الإجتماعات المرئية عن بعد" في السؤال رقم 35 في الإستمارة النهائية				
لم يتم تعديل أي عبارة	لم يتم إضافة أي عبارة	10	10	البعد البشري للإدارة الإلكترونية
تم تعديل صياغة العبارتين رقم 57_58 في الإستمارة النهائية من خلال تعويض كلمة "تصغي جيدا" ب"تأخذ بعين الإعتبار"	لم يتم إضافة أي عبارة	19	19	الفعالية الاتصالية
تعديل 03 عبارات وإضافة الترجمة الفرنسية في 10 عبارات أخرى	إضافة 03 عبارات	64	61	مجموع المحاور

المصدر: من إعداد الباحث

الملحق رقم (03):

إستمارة الدراسة باللغة العربية

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال

في إطار قيامنا بإعداد دراسة بعنوان: " الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال بالمؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان، المصمم للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث.

نأمل تعاونكم المفيد من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى منكم تحديد الخيار الذي يتوافق مع رأيكم نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان

إشراف:

د.الحاج سالم عطية

إعداد:

الباحث: جمال درير

البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة بين 25 و 34 سنة بين 35 و 44 سنة أكثر من 54 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي
- دراسات جامعية تطبيقية ليسانس مهندس
- ماستر ماجستير دكتوراه

4- الأقدمية في العمل:

.....
..

5- الوظيفة

- إطار سامي إطار عامل التحكم

6- مكان العمل:

.....

المحور الأول: البعد المادي للإدارة الإلكترونية
استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					7 تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية
					8 تحتفظ بالأعمال التي تتجزها في ذاكرة الحاسوب
					9 تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك (flache disque, cd, dvd, disque dur externe...)
					10 تستخدم جهاز الماسح الضوئي (Scanner) لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب
					11 يساعدك الحاسوب في إسترجاع المعلومات المخزنة بسهولة
					12 تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك يدفعك إلى التوقف تماما عن العمل
					13 تتم صيانة أجهزة الحواسيب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة
					14 تمتلك بطاقة ممغنطة خاصة بالمؤسسة التي تعمل بها
					15 تستخدم البطاقة الممغنطة بشكل يومي لإثبات الحضور

					16	تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الأصبع، اليد، الوجه...) بشكل يومي لإثبات الحضور
--	--	--	--	--	----	--

المحور الثاني: البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية: (نظم المعلومات)

نقصد بنظم المعلومات في هذه الإستمارة تلك النظم الآلية المستخدمة من قبل المؤسسة لإدخال

ومعالجة وتسيير البيانات والمعلومات المختلفة، ومن بين هذه النظم: Gaia, Oracle, HR ...

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	
					تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك	17
					كل عملك مرتبط بنظم المعلومات	18
					لا يمكنك القيام بعملك في حالة تعطل نظم المعلومات	19
					يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك	20
					يتم تحيين البيانات الخاصة بنظم المعلومات بشكل دائم ومستمر	21
					تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحيين البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام في المؤسسة	22
					استخدامك لنظم المعلومات يسمح بإبراز وتقييم إنجاز عملك لدى الإدارة العليا	23
					استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال	24
					استخدامك لنظم المعلومات يجعلك في غنى	25

					عن الاتصال الرسمي بباقي الزملاء في العمل
--	--	--	--	--	--

المحور الثالث: البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية

استخدام الشبكات الإلكترونية (الانترنت والإنترنت) من قبل موظفي المؤسسة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					26 تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت (INTERNET) في مكان عملك
					27 يوجد تدفق عالي للإنترنت (INTERNET) في مكان عملك
					28 تستخدم شبكة الإنترنت (INTERNET) بشكل دائم في عملك
					29 تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت (INTRANET) في مكان عملك
					30 يوجد تدفق عالي للإنترنت (INTRANET) في مكان عملك
					31 تستخدم شبكة الإنترنت (INTRANET) بشكل دائم في عملك
					32 يمكنك استخدام الإنترنت (INTRANET) من الإطلاع على معلوماتك الإدارية في أي وقت تريد
					33 تدعم الشبكات الإلكترونية (الانترنت، الإنترنت) قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
					34 المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في المؤسسة
					35 البريد الإلكتروني يمثل أداة اتصال رئيسية في عملك

					36	تستخدم تقنية الإشعار بالوصول (Notification à la réception) عند إرسالك للبريد الإلكتروني
					37	تستخدم تقنية الإشعار بالقراءة (Notification à la lecture) عند إرسالك للبريد الإلكتروني
					38	تقوم بزيارة بوابة الإنترنت (Portail INTRANET) بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
					39	تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت (Site D'INTERNET) بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
					40	تقوم بزيارة صفحات التواصل الاجتماعي للمؤسسة بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
					41	الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconférence) تمثل وسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا

المحور الرابع: البعد البشري للإدارة الإلكترونية (صناع المعرفة)

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	
					42	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام الحاسوب في العمل
					43	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام نظم المعلومات المرتبطة بعملك
					44	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الانترنت في عملك

					45	تمتلك المهارات الكافية لإستخدام شبكة الإنترنت في عملك
					46	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام الحاسوب في العمل
					47	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام نظم المعلومات التي تحتاجها في عملك
					48	قامت المؤسسة بتدريبك بشكل كافي على استخدام شبكة الانترنت والإنترنت وخدماتها المختلفة في عملك
					49	تقوم المؤسسة بتحفيزك ماديا على استخدام نظم المعلومات وشبكات الانترنت والإنترنت في العمل (منح، علاوات، عطل ...)
					50	تقوم المؤسسة بتحفيزك معنويا على استخدام نظم المعلومات وشبكات الإنترنت والإنترنت في العمل (تهاني، شكر، نشر اسمك عبر بوابة الإنترنت ...)
					51	لديك الثقة في مختلف التعاملات الإلكترونية التي تتم في المؤسسة

المحور الخامس: الفعالية الاتصالية

الفعالية الاتصالية المتوقعة والناجمة عن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					52	تنتقل المعلومات بسهولة داخل المؤسسة
					53	تستطيع اختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلك لرؤسائك

				تستطيع اختيار الوقت المناسب لإرسال رسائلك لباقي الزملاء	54
				تصك رسائل رؤسائك وزملائك في الوقت المناسب	55
				عند صياغتك للرسائل المكتوبة، الشفهية والإلكترونية تستخدم اللغة التي يفهمها المستقبل	56
				تستخدم ألفاظ بسيطة وواضحة المعنى عند صياغة رسائلك	57
				تستطيع قراءة الرسائل المكتوبة والإلكترونية التي تصك بسهولة	58
				تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلك سواء وسيلة مكتوبة، شفهية، أو إلكترونية تبعاً لموضوع الرسالة	59
				تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسائلك سواء وسيلة مكتوبة، شفهية، أو إلكترونية تبعاً لمستقبل الرسالة	60
				تعمل دائماً على استخدام عدة وسائل اتصالية في نفس الوقت لضمان وصول رسائلك	61
				تحمل كل رسائلك هدفاً محدداً	62
				تأخذ بعين الاعتبار الرسائل التي يوجهها لك رؤسائك	63
				تأخذ بعين الاعتبار الرسائل زملائك في المؤسسة	64
				تقوم بالإستفسار عن مدى فهم رسائلك من قبل الآخرين	65
				لا تجد مشكل في تصحيح رسائلك في حالة وجود خطأ في فهمها	66
				تطلب توضيحات في حالة عدم فهم رسائل	67

					رؤسائك	
					تطلب إستفسارات من الزملاء في حالة عدم فهم رسائلهم	68
					إستقبالك لرسائل الرؤساء والزملاء يسمح لك بإيجاد تفاهم مشترك معهم	69
					تحصل على المعلومات اللازمة لبناء رسائلك الاتصالية بسهولة وفي الوقت المناسب	70

الملحق رقم (04):

استمارة الدراسة باللغة الفرنسية

Université d'Alger 3

Faculté des sciences de l'information et de la communication

Département de la communication

Dans le cadre de l'élaboration de notre étude intitulée « l'administration électronique et l'efficacité de la communication dans les entreprises algériennes étude du cas d'Algérie Télécom » et pour compléter les modalités d'obtention d'un doctorat en sciences d'informations et de communications, j'ai l'honneur de mettre sous votre disposition ce questionnaire dans le but d'obtenir quelques données concernant mon projet d'étude.

Je souhaite que tout le monde soit coopératif en répondant aux questions jointes dans ce questionnaire en toute objectivité et sincérité.

Sachez que toutes les informations contenues dans les réponses seront gardées discrètes et ne seront utilisées que pour des buts de la recherche scientifique.

Veillez mettre un (x) à la case qui exprime votre point de vue vis-à-vis aux formules du questionnaire.

préparé par

Le chercheur : Djamel Drir

Sous l'encadrement de :

Dr Hadj Salem Attia

Informations personnelles :

1- sexe : homme femme

2- age : moins de 25 ans entre 25 ans et 34 Entre 35 ans et 44 ans
entre 45 ans et 54 ans plus de 54 ans

3- niveau d'étude:

primaire	<input type="checkbox"/>	moyen	<input type="checkbox"/>	secondaire	<input type="checkbox"/>
DUA/ TS	<input type="checkbox"/>	licence	<input type="checkbox"/>	ingénieur	<input type="checkbox"/>
master	<input type="checkbox"/>	magister	<input type="checkbox"/>	doctorat	<input type="checkbox"/>

4- ancienneté dans le poste :

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

5-fonction :

maitrise cadre Cadre supérieur

6- lieu de travail :

.....
.....

Premier axe : Dimension physique de l'administration électronique
Utilisation d'ordinateur et les technologies physiques à Algérie Télécom

	Formules	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
7	Tu utilises l'ordinateur pour exécuter tous tes travaux quotidiens					
8	Tu sauvegardes les travaux réalisés dans la mémoire d'ordinateur					
9	Tu utilises une mémoire externe pour sauvegarder les données de ton travail (flache, disque, cd ,dvd, disque dur externe)					
10	Tu utilises le scanner pour introduire les différents documents à l'ordinateur					
11	L'ordinateur t'aide à récupérer les données sauvegardées facilement					
12	Tu arrêtes complètement ton travail quand l'ordinateur tombe en panne					
13	Les ordinateurs sont maintenus rapidement à votre entreprise le cas échéant					
14	Tu possèdes une carte magnétique à votre entreprise					
15	Tu utilises la carte magnétique quotidiennement pour justifier ta présence					
16	Tu utilises l'empreinte biométrique (empreinte					

	digitale, mains, visage...) quotidiennement pour justifier ta présence					
--	--	--	--	--	--	--

Deuxième axe : dimension programmatique de l'administration électronique systèmes d'information (les systèmes d'information sont les systèmes automatisés utilisés par Algérie Télécom pour introduire, traiter et gérer les données et les différentes informations par exemple: Gaia, Oracle, HR ...)

	Formules	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
17	Tu possèdes un compte personnel dans les systèmes d'information lié à ton travail					
18	Ton travail est lié complètement aux systèmes d'information					
19	Tu ne peux pas accomplir ton travail en cas de blocage des systèmes d'information					
20	Les systèmes d'information à votre entreprise sont maintenus et mis à jour rapidement en cas de nécessité					
21	Les données des systèmes d'information sont mises à jour régulièrement					
22	Tu utilises les systèmes d'information pour introduire et mettre à jour les données que les autres services et départements les nécessitent.					
23	Ton utilisation des systèmes d'information permet d'évaluer ton travail chez ton supérieur hiérarchique					

24	Ton utilisation des systèmes d'information mène à diminuer la communication personnelle avec les autres employés					
25	Ton utilisation des systèmes de l'information remplace la communication formelle avec tes collègues de travail					

Troisième axe : dimension réseautage de l'administration électronique

L'utilisation des réseaux électronique (internet et intranet) par les employés d'Algérie Télécom

Formules		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
26	Tu as un accès internet dans ton lieu de travail					
27	il y'a une connexion d'internet haut débit dans votre lieu de travail					
28	Tu utilises toujours le réseau internet dans ton travail					
29	Tu as un accès intranet dans ton lieu de travail					
30	Tu utilises toujours le réseau intranet dans ton travail					
31	il y'a une connexion d'intranet haut débit dans votre lieu de travail					
32	ton utilisation de l'intranet te permet de consulter tes informations administratives à tout moment					
33	Les réseaux électroniques (internet et intranet) renforcent les canaux de communication entre les différents niveaux administratifs					
34	La messagerie électronique est officiellement agréée dans					

	l'entreprise					
35	Le courrier électronique est un outil de communication principal dans ton travail					
36	Tu utilises la technique « accusé de réception » quand tu envoies un courrier électronique					
37	Tu utilises la technique « Notification à la lecture » quand tu envoies un courrier électronique					
38	Tu visites régulièrement le portail intranet pour découvrir la nouveauté de l'entreprise					
39	Tu visites régulièrement le site web pour découvrir la nouveauté de l'entreprise					
40	Tu visites régulièrement les pages des réseaux sociaux pour découvrir la nouveauté de l'entreprise					
41	Les Visioconférences sont des moyens de communication directe avec l'administration supérieure					

Quatrième axe : dimension humaine de l'administration électronique

	Formules	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
42	Tu possèdes les compétences suffisantes pour utiliser un ordinateur au travail					
43	Tu possèdes les compétences suffisantes pour utiliser les systèmes d'information liés à ton travail					
44	Tu possèdes les compétences					

	suffisantes pour utiliser l'internet dans ton travail					
45	Tu possèdes les compétences suffisantes pour utiliser le réseau intranet dans ton travail					
46	L'entreprise t'a bien formé à manipuler l'ordinateur dans ton travail					
47	L'entreprise t'a bien formé à utiliser les systèmes d'information dont tu as besoin dans ton travail					
48	L'entreprise t'a bien formé à utiliser le réseau internet et intranet dans ton travail					
49	L'entreprise te motive matériellement et financièrement pour utiliser les systèmes d'information, internet et l'intranet (indemnité, allocation, congé....)					
50	L'entreprise te motive moralement pour utiliser les systèmes d'information, internet et l'intranet (félicitation, remerciement, affichage de ton nom via le portail intranet....)					
51	Tu fais confiance à toutes les transactions électronique faites au sein de l'entreprise					

Cinquième axe : L'efficacité de communication

L'efficacité de communication prévue et résultante de l'adoption de l'administration électronique

	Formules	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
52	Les informations circulent					

	facilement au sein de l'entreprise					
53	Tu peux choisir le temps adéquat pour envoyer des messages à tes supérieurs					
54	Tu peux choisir le temps adéquat pour envoyer des messages aux autres collègues					
55	Tu reçois les messages de tes supérieurs et tes collègues au moment adéquat					
56	Lorsque tu formules un message écrit, orale ou électronique, tu utilises une langue adapté au récepteur					
57	Tu utilises des termes simples et compréhensibles quand tu formules tes messages					
58	Tu peux lire facilement les messages reçues écrites ou électroniques					
59	Tu choisis le moyen adéquat pour transmettre tes messages, écrits, orales ou électroniques, en fonction du sujet					
60	Tu choisis le moyen adéquat pour transmettre tes messages, écrits, orales ou électroniques, selon le récepteur					
61	Tu utilises simultanément plusieurs moyens de communication pour garantir la réception des messages					
62	Tous tes messages ont un but déterminé					
63	Tu prends en considération tous les messages reçus des supérieurs hiérarchiques					
64	Tu prends en considération tous les messages reçus des collègues					
65	Tu demandes si les autres ont bien compris tes messages					
66	Tu ne trouves aucun soucis à					

	corriger tes messages en cas d'une mal compréhension					
67	Tu demandes des clarifications quand tu ne comprends pas les messages de tes supérieurs					
68	Tu demandes des clarifications auprès des collègues quand tu ne comprends pas leurs messages					
69	La réception des messages des supérieurs et des collègues te permet d'avoir une entente commune avec eux					
70	Tu acquies facilement et au temps adéquat les informations nécessaires pour bâtir tes messages communicatives					

الملحق رقم (05):

الطرق المتبعة لحساب حجم عينة الدراسة

الطرق المتبعة لحساب حجم عينة الدراسة

(أ) معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

$$\begin{aligned} n &= 17280 * 0.50 (1 - 0.50) / [(17280-1) * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\}] \\ &\quad + 0.50 (1 - 0.50)] \\ &= 17280 * 0.50 * 0.50 / [17279 * (0.0025 / 3.8416)] \\ &\quad + 0.50 * 0.50] \\ &= 17280 * 0.25 / [17279 * 0.00065] + 0.25] \\ &= 4320 / 11.23135 + 0.25 \\ &= 4320 / 11.48135 = \underline{376.2623733} \end{aligned}$$

أي إن العدد المطلوب (376)

معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05

على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

$$\begin{aligned} n &= 17280 / \left[\left((0.05 / 1.96)^2 * (17280 - 1) \right) / 0.50 * 0.50 \right] + 1 \\ &= 17280 / [0.00065 * 17279 / 0.25] + 1 \\ &= 17280 / [11.23135 / 0.25] + 1 \\ &= 17280 / 44.9254 + 1 \\ &= 17280 / 45.9254 = \underline{376.2623733} \end{aligned}$$

أي إن العدد المطلوب (376)

معادلة ريتشارد جيجر:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ

$$\begin{aligned} n &= [(1.96/0.05)^2 * (0.50)^2] / [1 + 1/17280[(1.96/0.50)^2 * \\ & (0.50)^2 - 1]] \\ &= [1536,64 * 0,25] / [1 + 0.0000578703[1536,64 * 0.25 - 1]] \\ &= 384.16 / [1 + 0.0000578703 [384,16 - 1]] \\ &= 384.16 / 1 + 0.022173584 \\ &= 384.16 / 1.022173584 \\ n &= \underline{375.8265778} \end{aligned}$$

أي إن العدد المطلوب (376)

الملحق رقم (06):

توزيع أفراد العينة حسب المفوضيات

الجهوية والمديريات العملية

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المفوضيات الجهوية والمديريات
العملية:

المجموع		مكان العمل						المديرية العامة/ المفوضية الجهوية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية			التكرار					
%0.9	3	المديرية العامة						المديرية العامة		
		%0.9			3					
%4	14		المديرية العملية للاتصالات الجزائر شرق	المديرية العملية للاتصالات الجزائر غرب	المديرية العملية للاتصالات الجزائر وسط	المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر	المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر	المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر		
			%1.7	6	%0.9	3	%0.6		2	%0.9
%6.6	23		المديرية العملية للاتصالات عين الدفلى	المديرية العملية للاتصالات تبيازة	المديرية العملية للاتصالات المدية	المديرية العملية للاتصالات البلدية	المفوضية الجهوية للاتصالات البلدية	المفوضية الجهوية للاتصالات البلدية	المفوضية الجهوية للاتصالات البلدية	
			%1.7	6	%0.6	2	%1.4	5		%0.9
%4.6	16		المديرية العملية للاتصالات تيسمسيلت	المديرية العملية للاتصالات تيارت	المديرية العملية للاتصالات غليزان	المديرية العملية للاتصالات شلف	المفوضية الجهوية للاتصالات شلف	المفوضية الجهوية للاتصالات شلف	المفوضية الجهوية للاتصالات شلف	
			%3.4	12	%0.6	2	%0.3	1		%0.3
%20.9	73		المديرية العملية للاتصالات عين تموشنت	المديرية العملية للاتصالات مستغانم	المديرية العملية للاتصالات معسكر	المديرية العملية للاتصالات وهران	المفوضية الجهوية للاتصالات وهران	المفوضية الجهوية للاتصالات وهران	المفوضية الجهوية للاتصالات وهران	
			%0.6	2	%2	7	%8	28		%3.4
%4.9	17		المديرية العملية للاتصالات	المديرية العملية للاتصالات	المديرية العملية للاتصالات	المديرية العملية للاتصالات	المفوضية الجهوية للاتصالات	المفوضية الجهوية للاتصالات	المفوضية الجهوية للاتصالات	

			النعامة	سعيدة	سيدي بلعباس	تلمسان	تلمسان	تلمسان
			%0.6 2	%2 7	%0.3 1	%0.9 3	%1.1 4	
%12	42	المديرية العملية للاتصالات ميلة	المديرية العملية للاتصالات سكيكدة	المديرية العملية للاتصالات أم البواقي	المديرية العملية للاتصالات جيجل	المديرية العملية للاتصالات قسنطينة	المفوضية الجهوية للاتصالات قسنطينة	المفوضية الجهوية للاتصالات قسنطينة
			%1.4 5	%0.6 2	%0.3 1	%4 14	%2.9 10	
%8.9	31		المديرية العملية للاتصالات برج عريريج	المديرية العملية للاتصالات المسيلة	المديرية العملية للاتصالات بجاية	المديرية العملية للاتصالات سطيف	المفوضية الجهوية للاتصالات سطيف	المفوضية الجهوية للاتصالات سطيف
			%1.1 4	%1.4 5	%3.4 12	%1.7 6	%1.1 4	
%5.2	18			المديرية العملية للاتصالات بومرداس	المديرية العملية للاتصالات البويرة	المديرية العملية للاتصالات تيزي وزو	المفوضية الجهوية للاتصالات تيزي وزو	المفوضية الجهوية للاتصالات تيزي وزو
				%1.1 4	%1.4 5	%1.1 4	%1.4 5	
%7.4	26		المديرية العملية للاتصالات خنشلة	المديرية العملية للاتصالات تبسة	المديرية العملية للاتصالات بسكرة	المديرية العملية للاتصالات باتنة	المفوضية الجهوية للاتصالات باتنة	المفوضية الجهوية للاتصالات باتنة
			%1.1 4	%1.4 5	%2.6 9	%0.9 3	%1.4 5	
%5.4	19		المديرية العملية للاتصالات سوق أهراس	المديرية العملية للاتصالات الطارف	المديرية العملية للاتصالات قالمة	المديرية العملية للاتصالات عنابة	المفوضية الجهوية للاتصالات عنابة	المفوضية الجهوية للاتصالات عنابة
			%0.3 1	%0.6 2	%2.9 10	%0.9 3	%0.9 3	
%5.4	19			المديرية العملية للاتصالات	المديرية العملية للاتصالات	المديرية العملية للاتصالات	المفوضية الجهوية للاتصالات	المفوضية الجهوية للاتصالات

				أدرار		تندوف		بشار		بشار		للاتصالات بشار
				%2.3	8	%0.6	2	%2	7	%0.6	2	
%4.6	16			المديرية العملية للاتصالات البيض	المديرية العملية للاتصالات الجلفة	المديرية العملية للاتصالات الأغواط	المفوضية الجهوية للاتصالات الأغواط	المفوضية الجهوية للاتصالات الأغواط	المفوضية الجهوية للاتصالات الأغواط	المفوضية الجهوية للاتصالات الأغواط	المفوضية الجهوية للاتصالات الأغواط	
				%1.1	4	%0.6	2	%2.3	8	%0.6	2	
%9.2	32	المديرية العملية للاتصالات غرداية	المديرية العملية للاتصالات الواد	المديرية العملية للاتصالات إيليزي	المديرية العملية للاتصالات تمنراست	المديرية العملية للاتصالات ورقلة	المفوضية الجهوية للاتصالات ورقلة	المفوضية الجهوية للاتصالات ورقلة	المفوضية الجهوية للاتصالات ورقلة	المفوضية الجهوية للاتصالات ورقلة	المفوضية الجهوية للاتصالات ورقلة	
		%2.3	8	%2.3	8	%1.1	4	%1.1	4	%1.7	6	%0.6
%100	349	المجموع										

فهرس الجداول والاشكال والملاحق:

فهرس الجداول:

- الجدول رقم (01): يوضح اتجاهات أبحاث الإدارة الإلكترونية 25
- الجدول رقم (02): تطور عدد مستخدمي شبكة الإنترنت في العالم..... 99
- الجدول رقم (03): الفرق بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت..... 128
- الجدول رقم (04): الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي..... 150
- الجدول رقم (05): يوضح تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت والكثافة الهاتفية في الجزائر إلى غاية نهاية سنة 2015..... 227
- الجدول رقم (06): يوضح عدد الأسر الجزائرية الموصولة بشبكة الهاتف الثابت بين سنتي 2002 و 2015..... 229
- الجدول رقم (07): يوضح تطور شبكة الألياف البصرية والبلديات الموصولة بها خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2015..... 230
- الجدول رقم (08): يوضح تطور عدد المشتركين في الهاتف النقال والكثافة الهاتفية خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية 2015..... 231
- الجدول رقم (09): يوضح تقسيم المشتركين في الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا... 233
- الجدول رقم (10): يوضح النطاق الترددي الدولي للإنترنت الخاص بالجزائر خلال السنوات الممتدة من 2012 إلى 2015..... 236
- الجدول رقم (11): يوضح تطور الحاضرة الإجمالية لمشاركي الإنترنت في الجزائر تبعا لنوع التكنولوجيا..... 238
- الجدول رقم (12): يوضح تطور مستخدمي الإنترنت تبعا لحجم التدفق في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى 2015..... 239
- الجدول رقم (13): يوضح إستغلال المؤسسات الجزائرية لشبكة الإنترنت..... 240
- الجدول رقم (14): تفكيك متغيرات الدراسة..... 281
- الجدول رقم (15): ثبات استمارة الدراسة وفقا لمعامل ألفا كرونباخ..... 288
- الجدول رقم (16): يوضح الإستثمارات الموزعة والمسترجعة..... 292

- الجدول رقم (17): يبين وصف المتوسط الحسابي وفقا للفئة التي ينتمي إليها.....293
- الجدول رقم (18): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.....295
- الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.....295
- الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....296
- الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.....298
- الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....299
- الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل.....300
- الجدول رقم (24): يوضح إرتباط العمل بالحاسوب.....306
- الجدول رقم (25): يوضح استخدام الحاسوب في تخزين وإسترجاع المعلومات.....308
- الجدول رقم (26): يوضح عملية صيانة الحواسيب في مؤسسة اتصالات الجزائر.....310
- الجدول رقم (27): يوضح استخدام التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بإتصالات الجزائر.....311
- الجدول رقم (28): يوضح البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....313
- الجدول رقم (29): يوضح اشتراك العمال في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة.....317
- الجدول رقم (30): يوضح إرتباط العمل بنظم المعلومات.....318
- الجدول رقم (31): يوضح صيانة وتحديث نظم المعلومات.....320
- الجدول رقم (32): يوضح استخدام نظم المعلومات لتحسين البيانات والمعلومات في المؤسسة.....321
- الجدول رقم (33): يوضح انعكاس نظم المعلومات على العمل الإداري.....323
- الجدول رقم (34): يوضح البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....326
- الجدول رقم (35): يوضح توفر الشبكات الإلكترونية للعمال في المؤسسة.....329
- الجدول رقم (36): يوضح إرتباط العمل بالشبكات الإلكترونية.....333
- الجدول رقم (37): يوضح إتاحة والحصول على المعلومات من خلال الشبكات الإلكترونية.....335

- الجدول رقم (38): يوضح القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة....339
- الجدول رقم (39): يوضح البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....346
- الجدول رقم (40): يوضح مهارات العمال لإستخدام الإدارة الإلكترونية.....351
- الجدول رقم (41): يوضح تدريب العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية.....354
- الجدول رقم (42): يوضح تحفيز العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية.....358
- الجدول رقم (43): يوضح ثقة العمال في تعاملات الإدارة الإلكترونية.....360
- الجدول رقم (44): يوضح البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر 362.....
- الجدول رقم (45): يوضح فعالية المناخ الاتصالي بالمؤسسة.....366
- الجدول رقم (46): يوضح فعالية المرسل.....367
- الجدول رقم (47): يوضح فعالية الرسالة.....370
- الجدول رقم (48): يوضح فعالية الوسيلة.....372
- الجدول رقم (49): يوضح فعالية المستقبل.....374
- الجدول رقم (50): يوضح فعالية رجع الصدى.....379
- الجدول رقم (51): يوضح فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.....382
- الجدول رقم (52): يوضح ملخص نموذج الانحدار البسيط.....387
- الجدول رقم (53): يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الأولى.....388
- الجدول رقم (54): يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثانية.....389
- الجدول رقم (55): يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة.....391
- الجدول رقم (56): يوضح نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرابعة.....392

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم (01): تطور المدارس الإدارية.....32
- الشكل رقم (02): التطور التكنولوجي اتجاه الأنترنت والإدارة الإلكترونية.....33
- الشكل رقم (03): تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة.....34
- الشكل رقم (04): العلاقة بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والمصطلحات القريبة منه.....46
- الشكل رقم (05): العلاقة بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والمصطلحات القريبة منه.....49
- الشكل رقم (06): عناصر الإدارة الإلكترونية.....55
- الشكل رقم (07): أبرز التكنولوجيات المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.....68
- الشكل رقم (08): المكونات الأساسية للإنترنت.....118
- الشكل رقم (09): الفرق بين عمليتي (get) و (put).....122
- الشكل رقم (10): الفرق بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات.....128
- الشكل رقم (11): أبعاد إتصال المؤسسة.....167
- الشكل رقم (12): العلاقة بين الاتصال التجاري والمؤسساتي.....191
- الشكل رقم (13): عملية الاتصال.....202
- الشكل رقم (14): المنافع المتحققة من الإتصال الفعال.....213
- الشكل رقم (15): يوضح تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال في الجزائر تبعا لنوع التكنولوجيا.....233
- الشكل رقم (16): محاور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.....245
- الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة.....276
- الشكل رقم (18): يوضح الهيكل التنظيمي للمفوضية الجهوية للإتصالات.....277
- الشكل رقم (19): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للإتصالات.....279

فهرس الملاحق:

- الملحق رقم (01): منهجية تطبيق إستراتيجية الجزائر الإلكترونية (العمليات المبرمجة).....433
- الملحق رقم (02): التعديلات التي تم إدخالها على إستمارة الدراسة بعد الصدق الظاهري.....445
- الملحق رقم (03): استمارة الدراسة باللغة العربية.....448
- الملحق رقم (04): استمارة الدراسة باللغة الفرنسية.....458
- الملحق رقم (05): الطرق المتبعة لحساب حجم عينة الدراسة.....468
- الملحق رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المفوضيات الجهوية والمديريات العملية.. 472

i.....	الآية القرآنية.....
ii.....	إستدراك.....
iii.....	ملخص.....
iv.....	Résumé.....
v.....	Summary.....
vi.....	خطة الدراسة.....
أ.....	مقدمة.....
11.....	الباب الأول: البناء النظري للإدارة الإلكترونية وفعالية إتصال المؤسسة.....
11.....	الفصل الأول: الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
13.....	تمهيد.....
13.....	1- مفهوم الإدارة التقليدية.....
16.....	2- مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي.....
16.....	2-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
29.....	2-2- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....
35.....	3- دواعي الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية.....
38.....	4- خصائص الإدارة الإلكترونية وأهميتها.....
38.....	4-1- خصائص الإدارة الإلكترونية.....
41.....	4-2- أهمية الإدارة الإلكترونية.....
42.....	4-2-1- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى المؤسسي.....
44.....	4-2-2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني.....
45.....	5- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمفاهيم القريبة منها.....
51.....	خلاصة.....
52.....	الفصل الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
53.....	تمهيد.....
54.....	1- تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية.....
56.....	2- البعد المادي للإدارة الإلكترونية -الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة-.....

56.....	1-2- تعريف الحاسوب.....
57.....	2-2- تاريخ الحاسوب.....
60.....	3-2- المكونات الأساسية للحاسوب.....
60.....	2-3-1- المكونات المادية للحاسوب.....
63	2-3-2- المكونات البرمجية للحاسوب.....
63.....	2-4- أنواع الحاسوب.....
65.....	2-5- الاستخدامات الإدارية للحاسوب.....
66.....	2-6- التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
69.....	2-6-1- التلفزيون التفاعلي.....
71.....	2-6-2- تقنيات الهاتف المحمول.....
73.....	2-6-3- التكنولوجيات البيومترية والبطاقات الذكية الممغنطة.....
76.....	3- البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية - أنظمة المعلومات.....
77.....	3-1- تعريف نظام المعلومات.....
79.....	3-2- خصائص نظام المعلومات.....
79.....	3-3- وظائف نظام المعلومات.....
84.....	3-4- أهمية نظم المعلومات في تطوير العمل الإداري.....
86.....	3-4-1- تأثير نظم المعلومات على دور الإدارة العليا للمنظمة.....
88.....	3-4-2- ظهور الإدارة بالمعلومات كأسلوب إداري حديث.....
90.....	4- البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية - شبكات الاتصال الإلكترونية.....
91	4-1- تعريف شبكات الاتصال.....
92.....	4-2- البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.....
95.....	4-3- مدخل إلى شبكة الانترنت.....
95.....	4-3-1- تعريف شبكة الانترنت.....
96.....	4-3-2- تطور شبكة الإنترنت.....
100.....	4-3-3- خصائص الإنترنت.....
103.....	4-3-4- خدمات الإنترنت واستخداماتها.....

103.....	4-3-4-1- خدمات الإنترنت
105.....	4-3-4-2 مجالات استخدام الإنترنت
111.....	4-3-5- ملكية وإدارة شبكة الإنترنت
113.....	4-4- شبكة الإنترنت
113.....	4-4-1- تعريف شبكات الإنترنت
115.....	4-4-2- أنواع الإنترنت
117.....	4-4-3- مكونات الإنترنت
119.....	4-4-4- مزايا الإنترنت
121.....	4-4-5- خدمات الإنترنت
124.....	4-5- شبكة الإكسترنانت
125.....	4-5-1- تعريف شبكة الإكسترنانت
126.....	4-5-2- مزايا شبكة الإكسترنانت
127.....	4-5-3- الفرق بين شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت
130.....	5- البعد البشري للإدارة الإلكترونية - صناع المعرفة-
131.....	5-1- وظائف صناع المعرفة في الإدارة الإلكترونية
133.....	5-2- تكييف عناصر البناء التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية
133.....	5-2-1- إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية لإستيعاب مفردات العمل الإلكتروني
142.....	5-2-2- إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي
145.....	5-3- التوجيه المبدئي للموارد البشرية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية
151.....	5-4- تدريب وتنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
152.....	5-4-1- دوافع التدريب في ظل بيئة الأعمال الإلكترونية
153.....	5-4-2- أهداف التدريب في بيئة الإدارة الإلكترونية
154.....	5-5- المهارات المطلوب توفرها في صناع المعرفة في بيئة الإدارة الإلكترونية
156.....	5-6- دور صناع المعرفة في توطين تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية
158.....	خلاصة

160.....	الفصل الثالث: اتصال المؤسسة، مفهومه، أنواعه ومقومات فعاليته
161.....	تمهيد
162.....	1- مفهوم اتصال المؤسسة
168.....	2- الاتصال الداخلي، مفهومه وأنواعه
168.....	2-1- مفهوم الاتصال الداخلي
169.....	2-2- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
171.....	2-3- أشكال الاتصال الداخلي
171.....	2-3-1- الاتصال الرسمي
177.....	2-3-2- الاتصال غير الرسمي
180.....	3- الاتصال الخارجي، مفهومه وأنواعه
180.....	3-1- مفهوم الاتصال الخارجي
182.....	3-2- أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة
183.....	3-3- أشكال الاتصال الخارجي
184.....	3-3-1- الاتصال التجاري
187.....	3-3-2- الاتصال المؤسسي
192.....	4- مدخل إلى الفعالية
192.....	4-1- مفهوم الفعالية
194.....	4-2- صور قياس الفعالية
195.....	4-3- معايير قياس الفعالية
200.....	5- فعالية اتصال المؤسسة، مفهومها، منافعها وشروط تحقيقها
200.....	5-1- مفهوم فعالية اتصال المؤسسة
202.....	5-2- فعالية عناصر اتصال المؤسسة
212.....	5-3- منافع الاتصال الفعال
214.....	5-4- العوامل التنظيمية المؤثرة على فعالية اتصال المؤسسة
216.....	5-5- شروط الاتصال الفعال بين المؤسسة وجمهورها

218.....	5-6- إستراتيجيات فعالية الاتصال
221.....	خلاصة
223.....	الباب الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية وفعالية الإتصال في المؤسسات الجزائرية
223.....	الفصل الرابع: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
224.....	تمهيد
225.....	1- البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الجزائر
225.....	1-1- شبكة الهاتف الثابت في الجزائر
231.....	1-2- الهاتف النقال
234.....	1-3- شبكة الإنترنت
241.....	2- مشاريع تعميم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات
241.....	2-1- برنامج أسرتيك حاسوب لكل أسرة
242.....	2-2- الحضائر التكنولوجية
243.....	2-3- الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري
243.....	2-4- إتفاقيات أوراكل مع سوناطراك والبريد
244.....	3- مشروع الجزائر الإلكترونية
244.....	3-1- محاور إستراتيجية الجزائر الإلكترونية
251.....	3-2- تمديد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية إلى سنة 2018
253.....	4- نماذج قطاعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
254.....	4-1- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
257.....	4-2- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي
259.....	4-3- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الإجتماعي
261.....	4-4- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع الصحة
263.....	4-5- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة
265.....	4-6- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع الداخلية والجماعات المحلية
267.....	4-7- مشاريع الإدارة الإلكترونية في قطاع التجارة
269.....	خلاصة

الفصل الخامس: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة....270	
تمهيد.....	271
1- التعريف بميدان البحث مؤسسة اتصالات الجزائر.....	272
1-1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	272
1-2- أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر.....	272
1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	274
2- الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة.....	279
2-1- بناء أداة الدراسة.....	280
2-2- صدق أداة الدراسة.....	285
2-3- ثبات أداة الدراسة.....	288
3- مجتمع وعينة الدراسة.....	289
4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.....	292
5- وصف عينة الدراسة.....	294
5-1- الجنس.....	295
5-2- السن.....	295
5-3- المستوى التعليمي.....	296
5-4- الأقدمية في العمل.....	298
5-5- الوظيفة.....	299
5-6- مكان العمل.....	300
خلاصة.....	302
الفصل السادس: الإدارة الإلكترونية وفعالية الإتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر...303	
تمهيد.....	304
1- الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	305
1-1- البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	306
1-1-1- إرتباط العمل بإستخدام الحواسيب.....	306

- 308..... استخدام الحواسيب لتخزين واسترجاع المعلومات. 2-1-1
- 310 صيانة الحواسيب في مؤسسة اتصالات الجزائر. 3-1-1
- 311..... استخدام التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية. 4-1-1
- 313..... نتائج البعد المادي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 5-1-1
- 316..... البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر. 2-1-1
- 317..... اشتراك العمال في نظم المعلومات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر. 1-2-1
- 318..... ارتباط العمل بنظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر. 2-2-1
- 320..... صيانة نظم المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر. 3-2-1
- 321..... استخدام نظم المعلومات لتحسين البيانات والمعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر. 4-2-1
- 323.. انعكاس نظم المعلومات على العمل الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر. 5-2-1
- 326 نتائج البعد البرمجي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 6-2-1
- 329..... البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 3-1-1
- 329..... توفر الشبكات الإلكترونية للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر. 1-3-1
- 333..... إرتباط العمل بالشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 2-3-1
- 335..... إتاحة والحصول على المعلومات من خلال الشبكات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 3-3-1
- 339..... القيمة الاتصالية للشبكات الإلكترونية وخدماتها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر. 4-3-1
- 346 نتائج البعد الشبكي للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 5-3-1
- 350..... البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 4-1-1
- 351..... امتلاك العمال للمهارات الكافية لإستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 1-4-1
- 351..... اتصالات الجزائر. 2-4-1
- 354..... تدريب العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 2-4-1

1-4-3- تحفيز العمال على استخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	358
1-4-4- ثقة العمال في تعاملات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	360
1-4-5- نتائج البعد البشري للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	362
2- فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	365
2-1- فعالية المناخ الاتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	366
2-2- فعالية المرسل في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	367
2-3- فعالية الرسالة في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	370
2-4- فعالية الوسيلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	372
2-5- فعالية المستقبل في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	374
2-6- فعالية رجع الصدى في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	379
2-7- نتائج فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	382
3- تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	386
3-1- إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.....	386
3-2- إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.....	387
4- استخلاص نتائج الدراسة.....	393
خاتمة.....	399
قائمة المراجع.....	402
ملاحق الدراسة.....	432
فهرس الجداول والأشكال والملاحق.....	476
الفهرس.....	481