



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم النفس
تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر الموظفين

دراسة ميدانية بالمصلحة البيوميتريّة لبلدية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

إشراف الأستاذ

• د. براخية عبد الغني

إعداد الطالب

• محوز خالد

السنة الجامعية: 2016 / 2017

شكر و تقدير

كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحبه العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منّ بها علينا فهو العليّ القدير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة العمل والتنظيم، والمشرفين القائمين على عمادة وإدارة مديرية الجامعة بتيارك (ابن خلدون)، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى عبارات الشكر والعرفان إلى من قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلمن منا كل الشكر، وأخص منهم "الأستاذ المشرف براخية عبد الغني" الذي أسهم بشكل وفير في تشجيعي أثناء انجاز البحث.

والشكر موصول لجميع الزملاء والرفقاء وأصحاب الفضل في المسار الدراسي.

إهداء

إلهي

لَا يَطِيبُ اللَّيْلُ إِلَّا بِشُكْرِكَ .. وَلَا يَطِيبُ النَّهَارُ إِلَّا بِطَاعَتِكَ .. وَلَا تَطِيبُ اللَّحَاطَةُ إِلَّا بِخُشُوعِكَ ..

وَلَا تَطِيبُ الْآخِرَةُ إِلَّا بِعَفْوِكَ .. وَلَا تَطِيبُ الْجَنَّةُ إِلَّا بِرُؤُوسِكَ

"اللَّهُ جَلَّ جَلَالُهُ"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

.. دوماً ..

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار .. أسأل الله أن يمد في عمرك ..

"والدي العزيز"

إلى من أكرمها الله في الحياة .. أسأل الله أن يسعدك في الدنيا وفي الآخرة ..

"أمي العزيزة"

إلى من أرى التفاؤل بعينك والسعادة في ضحكتك .. إليك يا أطيب الأسماء ..

"أختي الكريمة"

إلى رفيق دربي في هذه الحياة، إلى من تطلعني لنجاحي بنظرات الأمل ..

"أخي البار"

إلى من زرعت التفاؤل في دربنا .. الذين أدوا الأمانة بإخلاص ..

"أساتذتنا الأفاضل"

إلى الكرام والكريمات، إلى من تحليتكم بالوفاء، إلى من سرت برفقتكم في دروب الحياة ..

"رفقائي الكبار"

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل

أن يجد القبول والنجاح

الترقيم	العنوان	الصفحة
	شكر	
	إهداء	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الجداول	
	ملخص الدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة		
	مقدمة	أ
1.	إشكالية	4
2.	أهداف الدراسة	7
3.	أهمية الدراسة	8
4.	المفاهيم الإجرائية	8
5.	الدراسات السابقة	9
1.6.	مفهوم الإدارة الإلكترونية	18
2.6.	الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني	19
3.6.	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	24
4.6.	عناصر الإدارة الإلكترونية	27
5.6.	خصائص الإدارة الإلكترونية	29
6.6.	تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجالات العمل	30
7.6.	أهداف الإدارة الإلكترونية	33
8.6.	أهمية الإدارة الإلكترونية	35
9.6.	عوامل نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية	37
10.6.	السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية	41
1.7.	ماهية الإتصال	45
2.7.	نظام الإتصال التنظيمي	48
3.7.	عناصر الإتصال	49
4.7.	وسائل الإتصال	52
5.7.	هيكل الإتصال التنظيمي	56
6.7.	أنماط الإتصال التنظيمي	69
7.7.	أهداف الإتصال التنظيمي	71
8.7.	نظريات الإتصال التنظيمي	72
9.7.	الإتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية	74

الترقيم	العنوان	الصفحة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة		
--	تمهيد	79
.1	حدود ومجالات الدراسة	80
.2	منهج الدراسة	82
.3	عينة الدراسة	82
.4	أدوات الدراسة	82
.5	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	84
.1.5	الصدق الظاهري	84
.2.5	صدق الإتساق الداخلي	85
.3.5	ثبات أداة الدراسة	85
.6	الدراسة الأساسية	86
.1.6	مجتمع البحث وعينة الدراسة	86
.7	الأساليب الإحصائية	88
--	خلاصة	89
الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج		
.1	عرض نتائج الدراسة	91
.1.1	عرض نتائج التساؤل الرئيسي	91
.2.1	عرض نتائج التساؤل الأول ومناقشتها	91
.3.1	عرض نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها	99
.4.1	عرض نتائج التساؤل الثالث ومناقشتها	108
.5.1	عرض نتائج التساؤل الرابع ومناقشتها	111
.6.1	عرض نتائج التساؤل الرئيسي ومناقشتها	117
.2	استنتاج عام للدراسة	118
--	خاتمة	120
--	قائمة المراجع	123
قائمة الملاحق		

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	26
(02)	يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية	29
(03)	يوضح مكونات الإتصال	51
(04)	يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته	59
(05)	يوضح الاتصال الرسمي النازل	61
(06)	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	63
(07)	يوضح الاتصال الرسمي الأفقي	65
(08)	يوضح الاتصال الرسمي الأفقي الصاعد والنازل والأفقي	66
(09)	يوضح نمط العجلة للإتصال	69
(10)	يوضح نمط الدائرة للإتصال	69
(11)	يوضح نمط السلسلة للإتصال	70
(12)	يوضح نمط العنقود للإتصال	70
(13)	يوضح نمط النجمة للإتصال	70

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	يبين أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.	21
(02)	يوضح الأوزان والبدائل للاستجابات حسب مقياس ليكارت.	83
(03)	يوضح محورَي أداة الدراسة.	84
(04)	يوضح توزيع العبارات الموجبة والعبارات السالبة.	84
(05)	يوضح العبارات قبل وبعد التعديل بناء على رأي الأساتذة المحكمين	85
(06)	يمثل قيم معامل ثبات أداة الدراسة.	86
(07)	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	87
(08)	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	87
(09)	يبين النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحور الأول للأداة.	92
(10)	يبين النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحور الثاني للأداة.	100
(11)	يوضح نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للمحور الأول حسب متغير الجنس.	108
(12)	يوضح نتيجة اختبار ($Anova$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للمحور الأول حسب متغير الأقدمية.	109
(13)	يوضح نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للمحور الثاني حسب متغير الجنس.	111
(14)	يوضح نتيجة اختبار ($Anova$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للمحور الثاني حسب متغير الأقدمية	112
(15)	يوضح نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للأداة ككل حسب متغير الجنس	114
(16)	الجدول رقم (18) يوضح نتيجة اختبار ($Anova$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للأداة ككل حسب متغير الأقدمية.	116

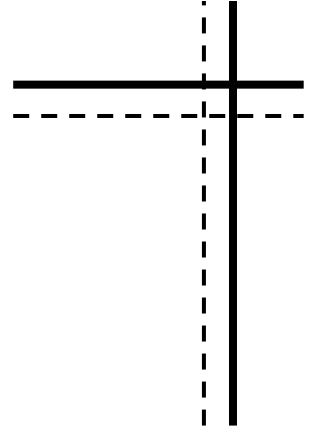
ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر الموظفين، ودراسة الفروق بين استجاباتهم حول تسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال، وحول إسهامها في القضاء على المعوقات التي تحد من عملية الإتصال بين الموظفين تبعاً لمتغيري (الجنس والأقدمية)، لمجموعة من الموظفين بالمصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت حيث بلغ عددهم (30) موظف.

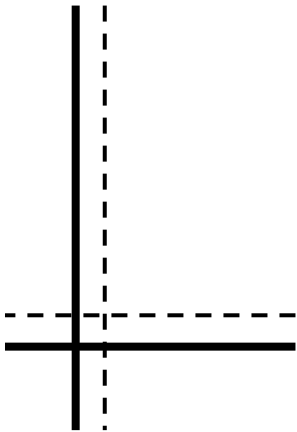
ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- للإدارة الإلكترونية دور في تفعيل الإتصال الإداري في المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت من وجهة نظر الموظفين.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت
- تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت.
- عدم وجود فروق في وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت بالنسبة لتسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال الإداري، حسب متغير الجنس والأقدمية .
- عدم وجود فروق في وجهة نظر بالنسبة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري، حسب متغير الجنس والأقدمية.



مُقَدِّمَةٌ



مقدمة

الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع وهو من أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات. فقد تغيرت في السنوات الخمس عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المؤسسات، فلم تعد المشكلة في الإدارة التقليدية المتمثلة في إدارة الأفراد أو الماليات أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المؤسسات هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها. وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة.

حيث تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فأصبح لا بد على المؤسسات أن تعيش عصر العولمة والتكنولوجيا، لذا نجدها تحاول تحقيق أهدافها إلى كل ما هو حديث في الإدارة وذلك لتحقيق متطلبات زبائنها والعمل على الإحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا تستخدمه بكثافة، بحيث يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .

(الوليد: 2009، 148)

والهدف من استخدام الإدارة الإلكترونية يكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف هي حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة الكترونياً، وأيضا الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع بين الموظفين، حتى أن الإتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة في الخدمات التي تقدمها

وبلوغ أهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الإتصال، فالعملية الإتصالية بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والموظفين.

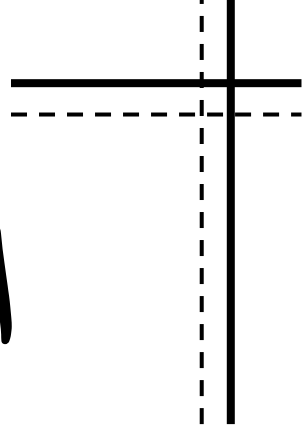
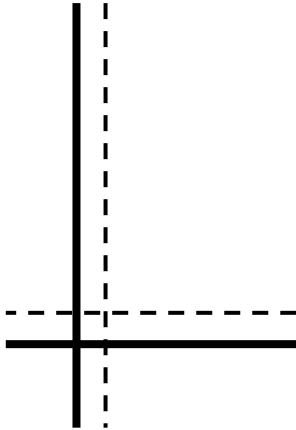
فالإتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء والزيادة في الإنتاجية مما يؤدي بالضرورة إلى تنفيذ الخطط المسطرة بالفعالية وفي الوقت الذي برمجت له.

ومن هذا المنطلق ارتأينا في دراستنا التي جاءت تحت عنوان دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفين المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت وذلك إيماننا بأهمية المعالجة العلمية لمثل هذه المواضيع، وعلى إثر هذا الإختيار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالفصل الأول جاء تحت عنوان الإطار العام للدراسة، وتضمن كل من الإشكالية والأسباب والأهمية والأهداف التي ترمي إليها الدراسة، والدراسات السابقة والمفاهيم الإجرائية للدراسة ثم الأبعاد النظرية، والفصل الثاني جاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، فتطرق الباحث إلى حدود الدراسة الزمانية والبشرية والمكانية، والمنهج المستخدم وعينة الدراسة ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛ والفصل الثالث عُنون بعرض ومناقشة النتائج، وفيه عرض نتائج التساؤلات ومن ثمة مناقشتها والخروج باستنتاج عام للدراسة، ثم يتبع بخاتمة وقائمة المراجع وملخص الدراسة وقائمة الملاحق .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

1. الإشكالية وتساؤلات الدراسة
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. المفاهيم الإجرائية
5. الدراسات السابقة
6. الإدارة الإلكترونية
7. الإتصال الإداري



1. الإشكالية:

تأثرت الحياة البشرية بشكل كبير بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة مجالات الحياة، ففي الجانب التعليمي ظهر الحاسوب ووفر على المعلم والمتعلم راحة ووقتا أكثر من السابق، وفي الجانب الصناعي ظهرت الآلات وتم تطويرها وربطها بحواسيب ذكية حتى حلت محل اليد العاملة البشرية فوفرت الجهد والوقت اللازم للإنتاج، وفي الجانب السياسي والعسكري أصبحت التكنولوجيا الحديثة تعبر عن قوة الدولة وهيمنتها، فظهرت الرادارات والطائرات الآلية ووسائل الجوسسة...إلخ. وفي الجانب الاقتصادي والإداري عمد الإنسان إلى ابتكار آلات ومعدات تسهل من عمله، حيث كانت الأعمال قديما تقام داخل المكاتب باستخدام الأوراق والمعاملات بشكل يدوي مما يؤدي إلى استغراقها وقتا طويلا لإنهائها وبعد دخول التكنولوجيا عالم الإدارة أصبحت الاتفاقيات والمعاملات تقام من أي مكان في العالم وبسرعة بالغة، وظهر ما يصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية.

وتعد الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الأنماط الذي ترك أثاره في المنظمات والمؤسسات الإدارية واستراتيجياتها ووظائفها والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود كثيرة من الزمن فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة في ظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حاليا.

(عمر: 1983، 13)

إن فلسفة الإدارة الإلكترونية تكمن في تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة، واختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية، والدقة والموضوعية في إنجازها بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال بين مصالح المؤسسة، ومع المؤسسات الأخرى، ومع البيئة المحيطة بها (المجتمع).

تعتبر الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات والزبائن مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات

المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والمال وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.

(طلحي: 2014، 263-264)

واتجهت الجزائر إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في النصف الثاني من تسعينات القرن العشرين، حيث بدأت مشاريع إنشاء الحكومة الجزائرية في العديد من الدول المتقدمة أما بالنسبة للدول العربية فقد بدأت تظهر بوادر التجارب الأولى في كل من مصر وإمارة دبي والأردن، وسرعان ما اقتنعت الدول العربية الأخرى بمميزات هذا المشروع على أرض الواقع حتى تتمكن من الاستفادة من الإيجابيات التي يمنحها هذا المشروع، سواءً على مستوى الحكومة أو على مستوى المتعامل.

حيث أطلقت من خلال وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أحد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية (2008-2013)، الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص، والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من (300) شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة عشر شهراً.

(أمينة: 2013، 29)

ونظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية في الوقت الحالي وجب على القائمين على تسيير الشؤون الإدارية تحديث نمط الإتصال بما يتماشى والإدارة الإلكترونية باعتبار هذه الأخيرة نسق متكامل وفي حالة تطبيقه يجب على جميع الأنظمة أن تكون إلكترونية لتحقيق النجاعة والفعالية التي أعدت من أجلها.

ومن خلال الطرح السابق تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية على أنها تحرير كل من الموظف والمؤسسة من قيود العمل التقليدية، وتتيح له المجال في عملية الإتصال داخل المؤسسة كما تتيح للمؤسسة تحديث طرق عملها وبالتالي رفع مستوى الخدمات .

وفي ظل الترابط بين كل من الإدارة الإلكترونية والإتصال الإداري أخذ هذا الأخير تعريفاً على أنه الوسائل المختلفة التي يرتبط بها الأفراد ببعضهم البعض داخل المؤسسة.

(رضوان: 2006، 24)

وحسب تشلرلز كولي (C.h. Cooley) الإتصال الإداري هو الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.

(شريط: 2009، 29)

هذه القراءة في مختلف الرؤى والأفكار السابقة التي أسست إلى وجود رابط قوي بين الإدارة الإلكترونية والإتصال الإداري. جاءت الدراسة الحالية لمعالجة هذا الرابط المفترض وجوده بين كل من الإدارة الإلكترونية والإتصال الإداري.

وإلى هنا استقرت رؤية الدراسة إلى هدف أساسي أمكننا صياغته في التساؤل التالي:

هل للإدارة الإلكترونية دور في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريّة لبلدية تيارت ؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي تدرج ومجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت ؟
- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت حسب متغير الجنس والأقدمية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قضاء الإدارة الإلكترونية على معوقات الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت حسب متغير الجنس والأقدمية ؟

2. أهداف الدراسة

- بيان دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية الاتصال الإداري بالمصلحة البيوميتريية.
- التعرف على الفروق بين استجابات الموظفين تجاه دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العملية الاتصالية بين الموظفين التي تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية.
- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الاتصال الإداري بين الموظفين التي تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية.

3. أهمية الدراسة:

1.3. أهميتها بالنسبة للمؤسسة:

تكمن الأهمية في تسليط الضوء على المفاهيم والأساسيات التي تخص العمل الإلكتروني بالمصلحة البيوميتريية، والتي تساهم في زيادة وعي لدى الموظفين وتحسيسهم بالدور الفعال لنظام الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإتصال الإداري، وهو السبيل الذي تسعى إليه البلدية في تقوية سبل الخدمات للمواطن وللموظف.

2.3. إسهامها العلمي:

يسعى الباحث إلى إضافة عنوان دراسة للمكتبة الجامعية بحكم أن الموضوع من بين المواضيع التي عرفت رواجاً كبيراً في الإدارة الحديثة وذلك لغرض الإستفادة منها وتوظيفها كدراسة سابقة في سبيل الإستعانة بها في مناقشة النتائج.

3.3. إسهامها بالنسبة للباحث:

الإلمام بمختلف الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والإتصال الإداري داخل المؤسسة وذلك بالإطلاع عن قرب لواقع العمل الإلكتروني في المصلحة البيوميتريية عن طريق الدراسة الميدانية.

4. تحديد المفاهيم الإجرائية:

أ. الإدارة الإلكترونية :

يعرف الباحث الإدارة الإلكترونية إجرائياً على أنها "توجه المنظمة نحو أسلوب جديد في العمل الإداري داخل المصلحة، يستخدم المعلوماتية والإلكترونية في استقبال الطلبات ذات الطبيعة الرقمية بدلاً من الطبيعة الورقية، وتقديمها كخدمات للمواطن من جهة، وتوفير المعلومات بين المصالح وبين الموظفين بشكل أوفر ومتكامل ومنخفض التكلفة وأسرع في الوقت من جهة أخرى.

ب . الإتصال:

ويعرف الباحث الاتصال الإداري إجرائياً على أنه حالة من الترابط والتشبيك المشترك باستخدام كافة التقنيات المتوفرة للاتصال بهدف إنجاز المهمات الإدارية التي تحقق أهداف المنظمة.

5. الدراسات السابقة:

1.5. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "عبد الله العمري" (1995) حول "العوامل المؤثرة في استخدام الحاسبات الآلية بالأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض العوامل الإدارية على مدى فاعلية استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ الأعمال بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وبخاصة تأثير دعم القيادات الإدارية والتدريب ودراسات الجدوى والحوافز واتجاهات العاملين نحو التطوير .

حيث أسفرت على عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادات الإدارية واستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية.
- أن الرئيس المباشر هو أكثر المساهمين في عملية استخدام الحاسب الآلي ثم يليه المدير مباشرة.
- ووجدت أن هناك اتجاهاً إيجابياً لدى العاملين نحو ضرورة استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية.

الدراسة الثانية: دراسة "الصافي" (2002) حول "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الجوازات".

هدفت الدراسة على التعرف على أهم المبررات التي تدعو إلى للعمل بالإدارة الإلكترونية من منظور ضباط الجوازات، وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجوازات وأهم المقترحات التي يراها الضباط العاملون بالجوازات التي تكفل تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، تكونت عينة الدراسة من كافة ضباط الجوازات العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم (212).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

وجود خمس مزايا تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات وهي تشجيع العاملين على ابتكار أساليب جديدة في اتصالاتهم بالجمهور، والرد الفوري على استفسارات المستفيدين من خدمات الجوازات، وانخفاض تكلفة الخدمة المقدمة للجمهور، وتبسيط الإجراءات المستخدمة في تقديم الخدمات، وتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمتعاملين مع الجوازات.

الدراسة الثالثة: دراسة "مناحي" (2005) حول "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من خلال معرفة توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمستلزمات الإدارية ومعرفة وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، حيث استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- تتوافر الإمكانيات المادية والمتطلبات الإدارية والفنية في الإدارة العامة للمرور بنسبة متوسطة.
- تتوافر الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبة قليلة.
- هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من أهمها اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور، غياب الحافز المادي وعدم وجود بنية تحتية متكاملة.

الدراسة الرابعة: دراسة "القحطاني" (2006) حول "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية"

الهدف من هاته الدراسة التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، والمعوقات التي قد تواجه تطبيقها في السجون السعودية، والتعرف على سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد الإستبانة كأداة للدراسة.

ومن النتائج التي توصل إليها نجد:

- إن أهم الإيجابيات التي تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيقها بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة هي: سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت وأي مكان.

من معوقات الإدارة الإلكترونية عدم اقتناع بعض الرؤساء بجدوى الإدارة الإلكترونية، وصعوبة تعديل وتبسيط واختصار الإجراءات الإدارية، ونقص الدورات التدريبية، والندوات في مجال الحاسب الآلي والانترنت وضعف الدعم المالي، ووجود اتجاهات سلبية لدى بعض العاملين بأن سلبيات العمل الإلكتروني أكثر من إيجابياته.

الدراسة الخامسة: دراسة "المالك" (2007) حول "الأبعاد الإدارية والأمنية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المصارف السعودية، ودراسة الاختلاف بين البنوك الوطنية والبنوك ذات الشراكة الأجنبية من حيث تطبيقات الإدارة الإلكترونية واستخدام الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى تصور أعمق لموضوع هذه الدراسة، واعتمد الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- تعمل الإدارة الإلكترونية من الناحية الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد، وارتفاع مستوى الكفاءة ودعم الإدارة العليا في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية وإدارة المعلومات والتخطيط.
- من المعوقات التي تعرقل مسيرة الإدارة الإلكترونية عدم وجود خطة استراتيجية معلوماتية تساعد على فهم طبيعة العملاء واحتياجاتهم وتعزيز القدرة الإستيعابية لدى الموظفين للتحويل نحو العمل التقني لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية.

الدراسة السادسة: دراسة "الرشيد" (2007) حول "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية".

هدفت لدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية، وخصائصها وأهدافها في إدارات شؤون الضباط والأفراد العاملين في الأمن العام، والكشف عن معايير نجاح تنمية الموارد وأثر ذلك على الإدارة فيما يتعلق بالعاملين بالأمن العام، والتعرف على مدى فعالية الموارد البشرية المستخدمة في إدارات العاملين في الأمن العام، وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية، والتعرف على جهود تنمية الموارد البشرية في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية، تكونت عينة الدراسة من (375) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

• أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن إدارات شؤون الضباط بالأمن العام تسهم في تنمية الموارد البشرية، وأن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية بالأمن العام وأن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأمن العام.

الدراسة السابعة: دراسة "أبو كريم وطنش (2008) "حول "درجة فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2005/2004)".

هدف إلى التعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعلية الإتصال الإداري تبعا لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة)، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت الإستبانة على عينة من القيادات الأكاديمية تمثلت في (306).

وكانت أهم نتائجها كالتالي:

- وجود درجة متوسطة في فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات التوقيت المناسب للإتصال وتوصيل المعلومات والاهتمام والمشاركة والتغذية الراجعة، والأداة ككل.
- وجود درجة عالية من فاعلية الإتصال وذلك في مجال انفتاح نظام الإتصال ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الإتصال المناسبة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الإتصال لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ولمستوياتهم الإدارية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا منها.

الدراسة الثامنة: دراسة "نعيم حسن" (2008) حول "تطوير الإتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية".

هدفت إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، التي اتبع خلالها المنهج الوصفي التحليل، وقام بحصر عينة تتكون من (82) مدير بالمدارس الثانوية.

ومن خلال النتائج التي حصل عليها وجد أن:

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني من وجهة نظر المديرين بصورة عامة كانت ضعيفة.
- ودرجة توافر الإمكانيات الإدارية لديهم كانت متوسطة، في حين يرون أن المعوقات التي تعترض تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني موجودة وبدرجة متوسطة.
- ووجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الإتصال الإداري تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

الدراسة التاسعة: دراسة "عاشور" (2009) حول "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر".

تناولت هذه الدراسة موضوع الحكومة الإلكترونية من خلال إجراء مسح على مستوى العالم لرصد مشاريع الحكومات الإلكترونية، وقد تمت الدراسة، حيث مس هذا المسح (196) دولة و(2288) موقعا تحت إشراف البروفيسور داريلم ويست في الحالات التالية: (مواقع المناصب التنفيذية، مواقع المناصب التشريعية، مواقع المناصب القضائية مواقع المناصب الوزارية، مواقع الهيئات والوكالات الحكومية).

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- أكثر الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية تشمل طلب المطبوعات، وشراء طابع والتقدم بشكاوى.
- هناك تفاوت كبير في مستوى أداء الحكومات الالكترونية على مستوى الدول يعكس نموذج الحكومة الالكترونية لكل دولة توجهها نظامها السياسي.

الدراسة العاشرة: دراسة "الحمدان" (2010) حول "أهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت".

هدف إلى التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت، حيث تكونت عينة الدراسة من (180) مديراً ومديراً مساعداً من الذكور والإناث من مدارس المرحلة الابتدائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

فكانت نتائجه كالتالي:

- وجود أثر فعال لأهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري تتمثل في تفعيل الإتصالات الرسمية، واستخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال.
- وجود معيقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال تمثلت في استمرار العمل بنظام التسليم اليدوي للمعاملات، وقلة توفر الجهاز الإداري المساعد للإتصال وقلة توافر الإتصالات الإدارية.

الدراسة الحادية عشر: حول "عبد الناصر" (2011) "مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"

أجريت الدراسة بهدف التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات اعتبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع

البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت بعينة عشوائية حجمها (50) عاملاً من العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة

• وجود علاقة دالة ايجابياً بين أبعاد الإدارة الالكترونية بشكل منفرد، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة.

الدراسة الثانية عشر: دراسة "أبو سمعان" (2011) حول "درجة التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما في محافظات غزة".

كما أجريت هذه الدراسة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، علماً بأن مجتمع الدراسة تكون من جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (394) مديراً ومديرة وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مديراً ومديرة أي ما نسبته (63.4%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تقديرات المدراء لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير- دكتوراه).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول تقديرات المدراء لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وكذلك متغير (المنطقة التعليمية).

2.5. الدراسات الأجنبية:

دراسة "Abdulak" (2003) حول "Application Of E-Human Resource And Its

"Relation To Performance"

هدفت الدراسة إلى دراسة تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي وتقديم بعض المقترحات لتساهم في عملية تطوير البرنامج. تكونت عينة الدراسة من (55) مسؤولاً عن برامج إدارة الموارد الإلكترونية بدوائر حكومة دبي بالإمارات العربية المتحدة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها

- أنها أثبتت أن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية بدبي، وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج، إلا أن معظم موظفي الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة بأهمية البرنامج.
- وأن تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي .
- وأن معظم الدوائر الحكومية بدبي تمتلك الإمكانيات الكافية لتطبيق البرنامج بشكل كامل.

6. الإدارة الإلكترونية

1.6. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية خاصة بعد انتشار الإنترنت واستخدامها في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية، والإنطلاق إلى خارج الحدود.

فالإدارة الإلكترونية تناسب ظروف ومتطلبات القرن (21) والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة والقدرة على البقاء والإستمرار والإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية.

فمصطلح الإدارة الإلكترونية يعتبر من المصطلحات العلمية المستخدمة تماما في مجال العصرية والتي أشار إلى موضوعاتها مجموعة من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للإتصالات للبحث واسترجاع للمعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

(السالمي والسطيلى: 2008، 30)

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:

الإدارة الإلكترونية حسب نجم عبود نجم، (2004): "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"

(عبود: 2004، 28)

وبرأي أحمد محمد غيم (2004)، الإدارة الإلكترونية "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

وينظر إليها محمد أحمد (2009)، بأنها "تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم من خلال طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الإتصال الإلكترونية.

وعرفت أيضا أنها "إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والإستغناء عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.

وهي كذلك استراتيجية إدارية لعصر المعلومات وتعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتنوعة في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الإنتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الإتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.

2.6. الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية في العليم ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات التربوية، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضا بأنها علم أو فن أو نظام يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم

بالإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الإلكترونية في التعليم فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة التعليمية ترك آثاره الواسعة على المؤسسات التربوية ومجالات عملها، وإستراتيجياتها، ووظائفها والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري.

(ثابت: 2005، 161)

ومن خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم السابقة فإنه يمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين:

أولهما الإدارة وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

وثانيهما الإلكترونية وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الإلكترونية من خلال ما يلي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى الشبكي.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

(عبود: 2008، 18)

ويرى الكثير من الباحثين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري والمدارس الفكرية عبر أكثر من قرن من الزمن ابتداء بالمدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريديريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم ثم المدرسة الموقفية ثم المنظمة المتعلمة وأخيرا الإدارة الإلكترونية.

(عبود: 2008، 19)

1.2.6. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (01) يبين أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

خدمة الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	
شبكات الإتصال الإلكترونية	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	الوسائل المستخدمة
إلكترونية	ورقية	الوثائق المستخدمة
استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية
إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته	تحتاج وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	التفاعل
اقتصادية على المدى البعيد	مكلفة على المدى البعيد	التكلفة

(Darft. R, 2008, 18)

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا الفرق بين مفهومي الإدارة التقليدي والإلكتروني في البعض من الأمور، ستكون الصورة واضحة فضلا عن الممارسات العملية لكل منهما فإنه يمكن تحديد أوجه الاختلافات الجوهرية بينهما وفقا للجدول السابق فيما يلي:

فمن حيث طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف نجد أن الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة المتمثلة في التنقلات من منطقة إلى أخرى واستخدام الوثائق للإيصال المعلومات، في حين نجد الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية دون الحاجة إلى التنقل لتسليم الوثائق.

وفي مجال نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات فالإدارة التقليدية تعتمد بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

ومن حيث الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية فنجدها في الإدارة الإلكترونية محدودة ومدربة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تحقيق الأهداف، بينما في الإدارة التقليدية فالعنصر البشري كثيف والتدريب غالبا ما يكون عبر توارث الخبرات وبالنسبة للإمكانيات المادية فهي تعمل على الإستغلال الأمثل للوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل فنرى أن الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية .

وفي طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

أما من حيث التكلفة فالإدارة التقليدية مكلفة على المدى البعيد عكس الإدارة الإلكترونية التي لها عائد إقتصادي لصالح لمؤسسة على المدى البعيد .

هذا لا ينفي ضرورة تواجد الإدارتين معاً، إذ لا عنى عن إحداهما عن الأخرى أو العكس العمل على التخلص من الإدارة التقليدية وفق برنامج زمني، فكلاهما يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.6. مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية:

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجيه الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل و تام للنظام الإداري التقليدي (إذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي مهترئ ومتعفن و فاسد إلى نظام الكتروني هكذا دفعة واحدة) لذلك فان تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كّلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ما يؤدي إلى تفاجؤ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه. وعلى العموم فإن هذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكوياك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

ثانياً: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفيها يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة أيضاً يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فان الميسورين وما فوق، هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

(باكير: 122)

ثالثاً: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى عال حوالي (25-30 %) من نسبة الشعب ووفرة الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكوياك أو في مناطق عمومية

بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة ما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

(باكير: 123)

3.6. خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية تتعامل بكفاءة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

وهنا لابد من اتباع خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية فإن المعاملة تبقى في مكان إلكتروني واحد وكل ما في الأمر أن الموظف والمديرين المسؤولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة، ولا يستطيع أي واحد منهم أن يُخفي المعاملة. كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء.

وهذه خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وضحاها السالمي

والسليطي (2008 م) كالتالي:

أ. إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بنية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

ب. وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ج. تحديد المصادر:

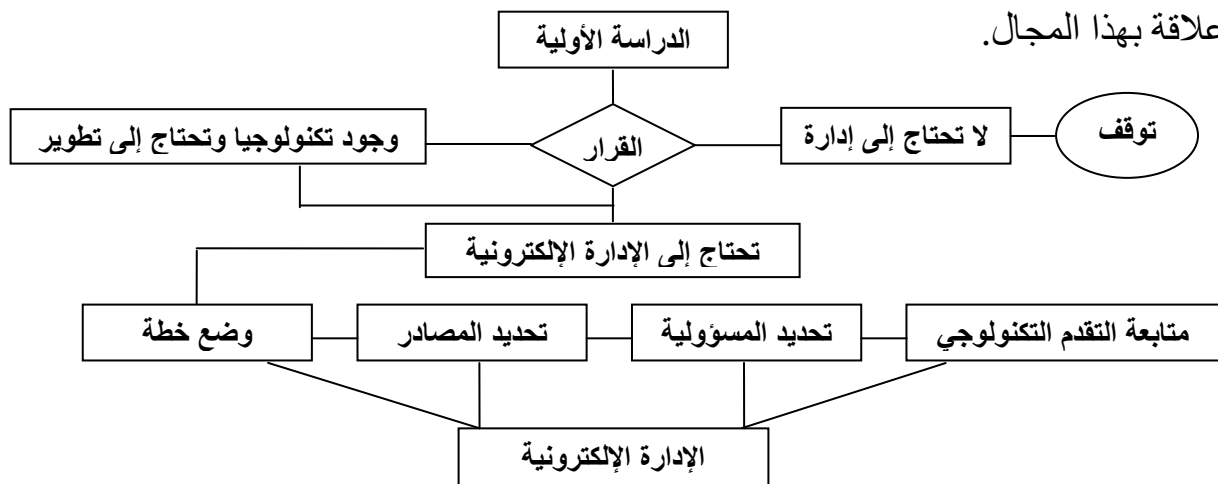
التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

د. تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

هـ. متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.



الشكل رقم (01) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

(السالمي والسليطي: 2008، 64-65)

4.6. عناصر الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على العناصر الآتية :

أ . الكادر البشري:

ويجب أن يكون الكادر البشري كما يلي:

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال امكانياتها وقدراتها كمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن معلومة من خلال ما هو متاح.
- قادر على التعامل مع الراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

ب . الشبكات

وهي عبارة عن نظام اتصالات (الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب ببعضها البعض بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صوت وصورة).

وللشبكات أنواع نذكرها:

• الشبكة المحلية :

الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الجامعة، ونستطيع القول أن التزامم حول استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين، كانا وراء ظهور الشبكات المحلية ثم أن البريد الإلكتروني هو أهم وليد لهما، و من خلال هذه الوظيفة الهامة أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه " مكاتب بلا أوراق".

• الشبكة الواسعة (WAN):

من LAN وهي عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية المحلية الارتباط ببعضها والتواصل فيما بينها، وعادة تحظى هذه الشبكات بمساحة جغرافية واسعة ليتم انتقال المعلومات بسرعات عالية.

• قواعد البيانات :

وهي تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار.

• الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت):

وهي عبارة عن شبكة عملاقة لا تحدها حدود ولا تضمها مساحة واحدة و تتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة بواسطة خطوط الاتصال المختلفة وتتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخمة وتنتقل المعلومات بين (CLIENTS) يحتوي على المعلومات ويستقي المعلومات من مزودات (SERVER) أرجاء الشبكة ويتم تنظيم عملية الانتقال للمعلومات.

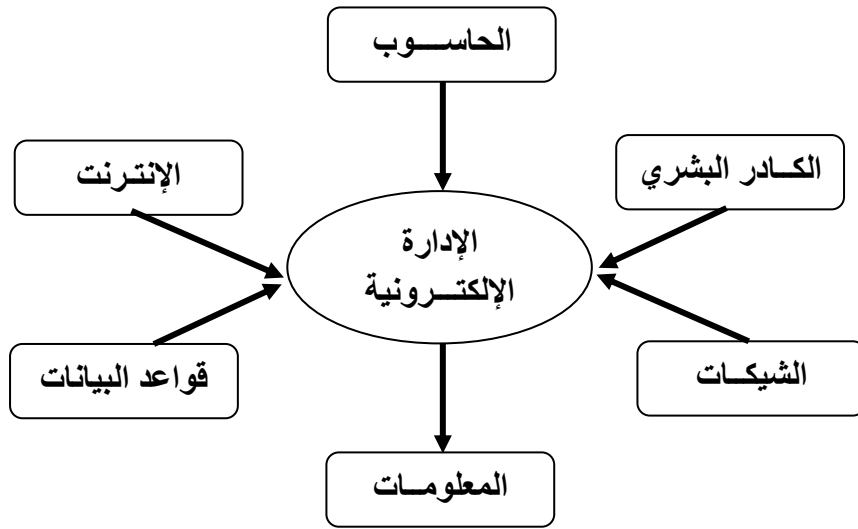
(إبراهيم بختي: 2002، 31)

ج . المعلومات:

وهي المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء المؤسسة ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة بيانات.

د . جهاز الحاسوب

هذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة



الشكل رقم (02) يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية

(إبراهيم بختي: 2002، 33)

5.6. خصائص الإدارة الإلكترونية:

مع نهاية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الإقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة على المنظمات لتعيش الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايد أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:

- أنها إدارة بلا ورق حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والتعامل مع المؤسسات الافتراضية *Virtual*.
- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقم على أساس المعلومات والمعرفة. إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

- استخدام البريد الصوتي والإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفردية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية.
- تهتم باكتشاف المشاكل قبل حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

(رضوان: 2013 ، 20-21)

6.6. تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجالات العمل:

نتناول بعضا من تطبيقات الإدارة الإلكترونية بإيجاز شديد في بعض مجالات الأعمال في الجزء التالي:

1.6.6. التجارة الإلكترونية:

بدأت التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة عام (1970)، وأخذت خطوات سريعة حتى انتشرت على المستوى العالم ككل.

ويرتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بكافة التعاملات التجارية التي تتم الكترونيا من خلال الشبكات العالمية، وأهمها شبكة الإنترنت وتأخذ هذه التعاملات أشكالا متعددة مثل:

- التبادل التجاري الإلكتروني بين منظمات الأعمال.
- التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات وعملائها.
- التبادل التجاري الإلكتروني بين المنظمات والحكومات

والذي يعني أن كافة العمليات المرتبطة بالبيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات والأفكار، يتم إلكترونيا عبر الشبكات العالمية، وتتضمن عقد الصفقات والتفاوض والإعلان

والتوزيع والتسليم وسداد الإلتزامات المالية وخدمات ما بعد البيع، وتحقق التجارة الإلكترونية العديد من المزايا منها:

- تحديد المنتجات من القيود الجغرافية.
- انخفاض تكاليف تنفيذ الأنشطة التسويقية.
- التواجد داخل الأسواق دون استثمارات عالية.
- تقليل الجهود المبذولة للإتصالات بالأطراف المتعددة المتعاملة مع المنظمات.
- كما تحقق مزايا للعميل منها سرعة الحصول على احتياجاته على مدار اليوم بأقل وقت وتكاليف .
- كما توفر كامل المعلومات المرتبطة بالإنتاج والتي تمكنه من المقارنة والإختيار بحرية بين البدائل المتعددة.

(رضوان: 2013، 22)

2.6.6. البنوك الإلكترونية:

وتتميز هذه الخدمات بالسرعة، قصر المعاملات المصرفية والمحافظة على سرية البيانات الخاصة بالعميل وتعمل هذه البنوك طول الأربعة وعشرون ساعة وطوال أيام الأسبوع وتتميز بإنجاز الأعمال بدون مساعدة وفي سرية تامة وأمان، حيث يسمح النظام بما يلي:

- الإيداع والسحب النقدي.
- إيداع الشيكات.
- قبول الكروت الدولية.
- الإستفسار عن رصيد الحساب .
- سداد فواتير التليفون والكهرباء.
- كشف إيداعات المبالغ الكبيرة بكارث خاص.

- تغيير العملات الأجنبية وترفض العملات المزيفة غير الصالحة كما تساعد هذه البنوك الإلكترونية في تحقيق العديد من المزايا منها:
- تخفيض التكاليف نتيجة لعدم الحاجة إلى مباني وفروع وتسهيلات مادية.
- تقديم خدمات مستخدمة لم تكن موجودة من قبل.
- توفير الوقت والجهد وتجنب الانتظار للحصول على الخدمات.
- تقديم الخدمات للعملاء بكفاءة.

(رضوان: 2013، 23)

3.6.6. الحكومة الإلكترونية:

تعني الحكومة الإلكترونية أن المواطن العادي والمستفيد يستطيع طلب جميع الخدمات الحكومية بشكل ذاتي وإلكتروني، ومن خلال جهة واحدة وعن طريق قنوات مختلفة في أي وقت يشاء، ومن أي مكان يوجد به بشكل مباشر وسريع وسهل متخطيا كل عقبات الروتين وعلى ذلك تحقق الحكومة الإلكترونية العديد من المزايا نذكر منها:

- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات الحكومية لطلابها من خلال الحاسب.
- تيسير اقتضاء الناس للخدمة سواء كانوا مواطنين عاديين أو مستثمرين أو غيرهم.
- تخفيف مساوئ مركزية السلطة.
- تخفيف حدة البيروقراطية وتوقيعات المنفذين والمسؤولية وتضخم الهرم الإداري.
- الاعتماد على الشبكة العنكبوتية الرشيقة.

وتتعدد مجالات تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، فيمكن استخراج البطاقة الشخصية واستخراج جواز السفر وخدمات العقار والسجل المدني والحصول على تأشيرة الفرد إلى الخارج واستخراج شهادات الميلاد والترخيصات للشركات والمنازل، وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية.

ويحتاج تحديد إطار الحكومة الإلكترونية إلى إنشاء قواعد بيانات إلكترونية، تضم بيانات ومعلومات عن الهياكل التنظيمية والوظيفية على مستوى الدولة، ومراكز الخدمات الإلكترونية، وبرامج تطويرها.

ويتطلب شبكات اتصالات فعالة تساعد في سهولة تقديم الخدمات الحكومية عن بعد سواء بين الجهات الحكومية بعضها والبعض الآخر، أو بين الجهات الحكومية ومؤسسات الأعمال أو بين الجهات الحكومية والمواطنين.

ويساعد انتشار واستخدام شبكة الإنترنت في توفير المعلومات وتسمح ببناء علاقات جديدة بين الإدارة الحكومية والأطراف المتعددة التي تتفاعل معها وتمثل نقلة في طريق الإدارة يؤدي إلى إمكانية تحويل كافة المعاملات الحكومية إلى الصورة الإلكترونية المتكاملة في إطار من الشفافية والوضوح ودعم القرار الحكومي.

(رضوان: 2013، 24)

7.6. أهداف الإدارة الإلكترونية :

تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية في تحقيق ما يلي:

- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التربوية التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمتين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية .
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التربوية والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

وتطرق بعض الباحثين والمفكرين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية وما يمكن أن تحققه للجمهور، لذلك وهنا يظهر تصنيف آخر لأهداف الإدارة الإلكترونية كما يلي:

• تحسين مستوى الخدمات :

عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله وخصوصا بما يتعلق بالمؤسسات الإدارية.

• التقليل من التعقيدات الإدارية :

وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة التربوية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.

• تخفيض التكاليف:

ومن ذلك إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الإنترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة المؤسسات. (الهادي: 2005، 124)

وفي هذا السياق يذكر سعد علي الحاج أهدافا للإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يأتي:

أ. أهداف مباشرة يمكن تحليلها وترجمتها إلى مكاسب مادية وتتمثل فيما يلي:

- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات التعليمية.
- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد مما ينعكس على ذلك تقليص الحاجة إلى التنقل وبالتالي تقليل ازدحام وسائل النقل.

ب. أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة:

- العمل الإلكتروني يساعد على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني مما يكون لإدخال التقنية دور كبير في نجاحها.
- إن العمل الإلكتروني هو الخيار الحتمي الذي يتيح التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إليه بقوة خاصة المتقدمة منها.
- إن العمل الإلكتروني يعمل على زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.

(سعد: 2002، 46)

8.6. أهمية الإدارة الإلكترونية :

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية، وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية بعد أن تطورت نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، وبعد توفير حماية عالية نسبياً للمعلومات على شبكة الإنترنت.

(دراكر: 1999، 146)

حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية عنصراً رئيساً في واقع النشاط الإداري المعاصر وتظهر تلك الأهمية في النقاط التالية:

● تحسن الإدارة الإلكترونية الخدمات الحكومية :

وتبسيط إجراءاتها، لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، أما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق المواطنين وبالتالي يشعر المواطن بالراحة لما أنجز له.

• تسهم في تحقيق الشفافية:

من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمؤسسة التي يعمل بها والمؤسسات الأخرى، أما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المؤسسة الواحدة.

• تشجع الاستثمار في التقنية:

حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وآل ذلك يساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المناقشة في هذه المؤسسات.

• تدعم الاقتصاد الوطني:

تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تسهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، فمثلاً تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية.

بالإضافة إلى زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاية وفاعلية، وتقليل تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

(دراكر: 1999، 147)

• إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:

تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، أما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسب الآلي.

8.6. عوامل نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية:

1.8.6. أسباب نجاح الإدارة الإلكترونية:

إن تعرض عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية إلى هزات جعلت من وسائل الإعلام تتحدث عن حالات إخفاق وفشل في مضمار الخدمات الإلكترونية تفوق بكثير النجاحات التي تحققت في هذا المضمار وقد أصابها التصدع.

وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك عندما اعتبر أن الفشل الذي منيت به إدارة الخدمة الإلكترونية بمثابة اندثار للجهود الرامية للإنطلاق إلى مرحلة ما وراء الأعمال الإلكترونية (أعمال الخدمات الإلكترونية).

إلا أنه من الصعب تعميم هذه النظرة السوداوية لأن في ذلك انتقاصا من النجاحات التي حققها عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية بحيث أصبحت أسماء هذه الأدوات تتداول من قبل الناس والمتخصصين باعتبارها أعلاما تكنولوجية وإبداعية ينبغي التفاخر بها وعدم إنكار إنجازاتها.

ولمعرفة لماذا تحقق الخدمات الإلكترونية النجاح فإن الضرورة تقتضي تشخيص بعض عوامل النجاح والتي تتضمن عوامل مثل الإصرار والقدرة على بناء نظام تكنولوجيا مستقرة، إلى أن واحد من أهم أسباب النجاح هذه في التفوق يعود إلى أن هذه الإدارات تصغي إلى المواطن والعميل فتصبح الإدارة والمؤسسة موجهة من قبل هذا المواطن أو العميل، بل نجدها أكثر من ذلك فهي مسيرة من قبله من حيث أنها تصغي له وتتابع

احتياجاته ورغباته الحقيقية، وتفصل خدماتها وفقا لمقاساته وتحاول جاهدة إشباع رغباته وضمان أعلى مستويات رضاه.

ويمكن القول بالتأكيد وبكل ثقة أن الإدارات الناجحة تلك التي تفهم الحاجات الأساسية والنفسية للمتعامل مع خدماتها، وتطبق هذا الفهم في كل مرحلة من مراحل نموها.

(بشير: 2004، 104)

وبالعودة إلى عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي:

2.8.6. عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.

- إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات والشبكات.
- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية.
- إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم وتفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام.
- المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة.
- إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها كذلك عرض لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

- مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.
- مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البروتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.
- مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.
- إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، والهياكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل وللبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهدا، أي أفضل جودة.
- بناء الثقة لدى المواطن تجاه مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الإلكترونية، وتلمس المواطنين لفوائد الإدارة الإلكترونية من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به، بدقة وسرعة، وكذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية والنجاحات في استخدام الإدارة الإلكترونية، على أن يكون ذلك ضمن خطة تسويقية شاملة تحد التوقعات المطلوبة.
- وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية، وتحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الإدارة الإلكترونية، وأن توافق أهداف وقيم المشروع مع روح السياسي بين القائمين وحشد الدعم المالي لمشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة.

- أن تلعب الدوائر المحلية دوراً رئيسياً لنجاح الإدارة الإلكترونية فهم الأقرب للمواطنين ويمكن لهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الإلكترونية.

(بشير: 2004، 106)

3.8.6. عوامل فشل الإدارة الإلكترونية :

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصداقية والثقة بين المواطن والإدارة، ويمنع من إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الفشل قاعدة بناء للتعلم والاستفادة والمساعدة في تحسين المشروع لاحقاً ومن عوامل الفشل والتي تعتبر معوقات تقف في وجه المشروع نجد ما يلي:

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين... الخ، لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.
- ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة حيث لا وجود لبطل للمشروع، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين، وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط، ضعف المتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.
- قصور وعدم واقعية التقييم تقييم غير واقعي للوضع الحالي السياسي والإداري والمالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- بنية تنظيمية ضعيفة ضعف الوضع التنظيمي، أنظمة متجزئة، بنية أساسية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.
 - بنية تكنولوجية أساسية غير كافية: شبكة اتصالات ضعيفة، قلة في عدد أجهزة الحاسوب الاستخدام العام، وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية للموظفين الحكوميين.
 - تكنولوجيا غير متجانسة عدم التواصل بين أنظمة الحاسوب، وضعف الأنظمة من حيث التصميم والبرامج.
 - ارتفاع التكلفة للنفاد في شبكة الإنترنت مقارنة مع دخل الأفراد.
 - تشتت الجهود للوصول إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بين عدة جهات تدعي كلها المسؤولية الكاملة عن هذا الموضوع المهم، فأحيانا تحت وصاية وزارة الاتصالات والمعلومات وأحيانا تحت جهات غير متخصصة، ومشاريع الأتمتة تتم في الغالب بشكل مشاريع متفرقة محركها الرئيسي هو عمليات التسويق التي يمارسها مطور الحلول على متخذي القرارات.
 - ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الإلكترونية، فأحيانا تنفق أموال طائلة على مشاريع ليست ذات أولوية، في حين أن هناك حاجة لخدمات إلكترونية أكثر أهمية وربما أقل لأكلفة وتعود بنفع أكثر على شريحة واسعة من المواطنين.
- وتعود أسباب الفشل عموما إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم وإلى عدم جاهزية التنظيم وعدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة لذلك لافإن النجاح أو الفشل مرهون بكمية ونوعية التغيير بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.

9.6. السلبات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملائية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار

وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية و هي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي:

(رأفت: 1999، 17-18)

1.9.6. التجسس الالكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الالكترونية" فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق وذكرنا وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الالكتروني، ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- ✓ الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- ✓ الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
- ✓ الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على

كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2.9.6. زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والإختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي.

وعلى العموم بما أن الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وأنه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب

باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمّقة والتأكد من استقلاليتها وخلوّها من الأخطار الأمنية.

3.9.6. شلل الإدارة:

إنّ التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الالكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلّينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

7. الإتصال الإداري:

1.7. ماهية الإتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الإجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالإتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي. ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

1.1.7. من الناحية اللغوية:

إتصل الشيء-بمعنى إلتام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال: "إتصل به بخبر بمعنى أعلمه".

ويقال كان على إتصال به أي على علاقة، إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق تقارب واشتراك.

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني *Communis* بمعنى عمومي وشائع ويعني في اللغة الإنجليزية *Communisme* مشتركة أو اشتراكي. وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

(منصور: 2000، 11)

وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

2.1.7. من الناحية الإصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ - فهناك من تناوله على أنه "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر".

إن الاتصال عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام أداة أو أكثر بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.

(غريب: 2004)

وقد عرفه كوتر وزملاءه بأنه: إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.

أما مريخيو فقد عرفه بأنه سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل .

(الصيرفي: 2007، 107)

وهو تبادل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وحسب هذا التعريف فإن الاتصال يعمل على نقل الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر للآخرين، بطريقة تمكنهم من فهم الرسالة من قبل الطرفين المشتركين في هذه العملية، إلا انه لم يتعرض للتأثير الناتج عن عملية الإتصال.

ويعرف محمد عودة الإتصال بأنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه. ومن خلال التعريف يظهر لنا أن النسق الاجتماعي الذي تنتقل من

خلاله الأفكار والمعلومات ،قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو حتى المجتمع ككل.

(عودة: 1988 ، 05)

ويعرفه ناصر محمد العديلي:"الاتصال هو تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه .

(العديلي: 1995 ، 164)

ويعرفه محمد قاسم القريوتي: بأنه عملية التفاعل والتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة فإنه عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل.

(القريوتي: 2000 ، 200)

ومن خلال كل هذه التعاريف يتضح لنا أن الاتصال اصطلاحاً هو عملية تبادل المعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومة الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم وتوجيههم وجهة معينة ، من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

وفي إطار العمل والتنظيم فان "الحقل المغطى بكلمة الإتصال لا يُعرّف دائماً بوضوح وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانش سنة (1973) والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات و"التفاعل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقاً لدى المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

2.7. نظام الإتصال التنظيمي

إن نموذج الإتصال هو هيكل من المؤشرات والقواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكلي أو نظام الإتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها.

كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد وتعين العملية الإتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، ولتحقيق هذه الأخيرة تنطوي عملية الإتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي:

(عبد الغفور: 57)

- إتصال الأنشطة غير مخططة وتتضمن هذه المجموعة "الحديث والإنصات" بين الأفراد العاملين، ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.
- إتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة واليومية.
- إتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الإستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة والكافية لمتخذي القرارات وذلك لتذكيرهم بالانشطات المذكورة في المجموعة الثانية.

• إتصال لتحريك البرامج ويستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال ويلقى هذا النوع الإهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.

3.7. عناصر الاتصال:

إن التسلسل الطبيعي الذي تشكله عملية الاتصال يتضمن عناصر رئيسية مرتبطة ببعضها البعض، فلا يمكن لعملية الاتصال أن تتم إذا غاب أحد هذه العناصر التي تتمثل في:

1.3.7. المرسل:

هو الشخص أو الطرف الذي يقوم بالاتصال أو يرسل فكرة أو معلومة أو خبر.

(بسيوني: 1993، 383)

إن المرسل هو مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، قد يكون هذا المرسل هو المرؤوس لإبلاغ الرئيس ما لديه من معلومات أو يكون رئيس لإبلاغ التعليمات لمرؤوسيه والذي يتميز بعدد من المواصفات التي تقوي أثره مثل المصداقية، الخبرة والجادبية الشخصية إذ يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها فضلا عن الأهداف التنظيمية المحددة من خلال عملية الاتصال .

(شهيب: 1976، 72)

2.3.7. الرسالة

تمثل الرسالة محتوى عملية الاتصال وتحتوي على مجموعة من الرموز ذات معنوياتي تنقل إلى المستقبل في شكل معلومات.

وتنقسم الرسالة إلى:

أ. رسالة لفظية : تتضمن تعليمات واستشارات ، تفسيرات وانتقادات

ب . رسالة غير لفظية: تنقسم بدورها إلى:

ج. رسالة إشارية: تتمثل في حركات البدن، الإيماءات، التعبيرات الوجهية حركة العينين، إشارات اليدين.

د . رسالة مكتوبة (مصورة): تأخذ شكل مذكرة، دليل، نشرات دورية، ملصقات دعائية أو صور.

(فهيمى: 2000، 28)

3.3.7. وسيلة الاتصال (القناة):

تعبر وسيلة الاتصال عن تحويل المعلومة من المرسل إلى المستقبل فهي الطريق لمرور الرسائل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال:

أ. الإتصال المنطوق أو الشفهي:

كالمقابلات الشخصية، الإجتماعات، اللجان، التلفون، الندوات، المحادثات الشخصية.

ب. الإتصالات المكتوبة:

كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والتلكس واللوائح.

ج. الإتصالات السمعية البصرية:

كالتلفزيون، الفيديو، التلفون، الإذاعة، الحاسوب... الخ.

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب رسميتها فهناك الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية، فالوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير والخطابات وإصدار الأوامر والمنشورات الدورية أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي قد تمر خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم، فالأحاديث الودية والإشاعات والتسامر والمناقشات أثناء فترات تمثل أنواع من وسائل الاتصال غير الرسمي.

(ماهر: 1992، 358)

4.3.7. المستقبل (المرسل إليه):

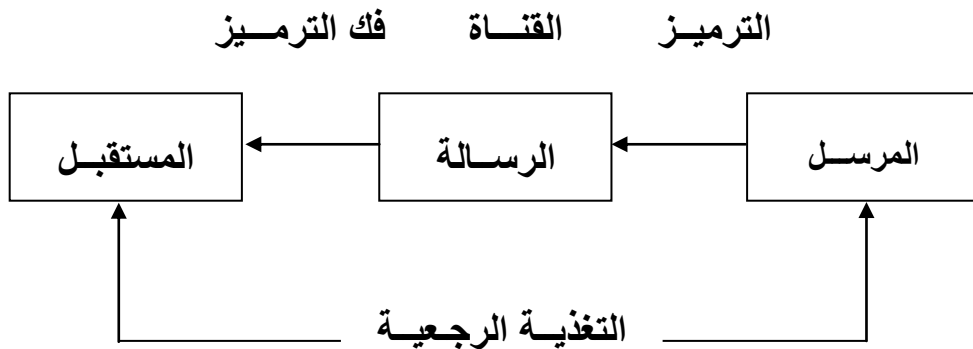
وهو الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع والبصر والشم، ويتم تنظيم اختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ودلالات، وعملية استقبال الرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها .

(العديلي: 1995، 149)

5.3.7. التغذية الرجعية (Feed Back)

التغذية الرجعية هي العنصر الأساسي الذي يكمل حلقة الاتصال حيث تساعد المصدر (المرسل) على معرفة أثر رسالته وتأثيرها من خلال استجابة أو عدم استجابة المستلم (المرسل إليه) وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها .

وفي الأخير يمكن وضع تفصيل للعناصر المكونة للعملية الاتصالية وكل أبعادها، إذ يقوم المرسل بصياغة فكرته في رسالة لفظية أو غير لفظية عبر وسائل معينة كتابية شفوية أو سمعية بصرية يبعث بها إلى المستقبل الذي يدرك معاني تلك الكلمات والرموز ويستجيب معبرا برسالة جديدة يبعث بها إلى المرسل وبالتالي تشكيل حلقة معلومات لكل من المرسل والمستقبل، والشكل التالي يوضح مكونات الاتصال .



الشكل رقم (03) يوضح مكونات الاتصال

4.7. وسائل الإتصال:

بما أن الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص، فقد يفكر كل مرسل في كيفية نقل هذه المعلومات إلى المستقبل باحثاً عن الطريقة أو الوسيلة الأنسب التي يعبر أو يجسد بها مضمون ما يريد نقله وإيصاله، فوسائل الاتصال عديدة ومتباينة واختيار أي وسيلة من هذه الوسائل يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة وتبعاً لنمط التعامل الموجود بها ونوع المادة المراد نقلها ولهذا توجد وسيلتين أساسيتين للاتصال وهما: الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي.

1.4.7. الإتصال الشفوي:

يعتبر الاتصال الشفوي من أفضل الوسائل لنقل وتبادل المعلومات كونه ذو طبيعة شخصية من جهة ويسمح من خلال رجوع الصدى المباشر بمعرفة ما إذا فهم المستقبل الرسالة واستوعبها من جهة أخرى، وبالتالي فإن طريقة الحوار المباشر من شأنها أن تجعل من الاتصال واقعا ملموسا ذو فعالية ووضوح .

تستعمل هذه الأداة في إطار ناحية العملية والمهنية للعامل داخل المنظمة، مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة التقييم، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف وغيرها، تسمح هذه المقابلات بالاتصال المباشر المبني على الحوار من جهة ومن جهة أخرى يعطي فرصة استرجاع الرسالة أو الاستجابة لها، مما يسمح بالتغلب على صعوبات عدم الفهم أو الفهم الخاطئ لدى المستقبل، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة أهمها:

أ. الاجتماعات:

الاجتماع عبارة عن اشتراك عدد من الأفراد في لقاء معين لمناقشة موضوع بغية تحقيق أهداف معينة، وقد تكون هذه الاجتماعات يومية، أسبوعية، شهرية أو سنوية وفي إطار

هذه الاجتماعات يتم إصدار التعليمات والأوامر من طرف المسؤول من جهة والإجابة على تساؤلات المجموعة التي تتبع من المناقشة من جهة أخرى.

ب . البرامج التدريبية:

تتمثل في زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم وقدراتهم المهنية المختلفة.

ج . المحاضرات والندوات:

وهي عرض موضوع ما من طرف المسؤول في ميادين ثقافية أو مسائل تتعلق بالحياة المهنية للعمال داخل المنظمة بهدف توسيع ثقافتهم وزيادة تكوينهم وتدريبهم على الأعمال.

د . اللجان:

تعتبر اللجنة هيئة مستقرة فعالة تتضمن اجتماع بعض العمال للدراسة المشتركة لمشكلة معينة مثلا: لجنة المنح، لجنة المشاركة، لجنة التكوين وظروف العمل، والتسيير الحسن لهذه اللجان يتطلب التعاون من طرف المديرية ومصحة الموظفين.

هـ . الحلقات والزيارات:

تنظم هذه الزيارات من طرف المؤسسة وهي تتضمن تبادل الآراء حول حياة المنظمة وأهدافها والمشاكل التي تتعرض لها، وتقام هذه الحلقات بصفة دورية حسب مقتضيات المؤسسة.

(العديلي: 1995 ، 470)

ولقد أضافت التكنولوجيا إلى الاتصال الشفوي وسائل أخرى حيث أصبح بالإمكان الاتصال شفويا عن طريق وسائل سمعية كالهاتف وأخرى بصرية كالتلفزيون.

إذن يعتبر الاتصال الشفوي أكثر فعالية من الطرق والأساليب الأخرى، إضافة إلى أنه يوفر الكثير من الجهد والوقت، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وبصورة مباشرة، فقد يكون من السهل على المرؤوس أن يصرح بالخلل الموجود على الآلة أو الجهاز شفويا بينما يصعب عليه ذلك كتابيا، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعفي من الشكليات الرسمية و يوحي بوجود مودة بين طرفي الاتصال.

2.4.7. الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكتابة، فهو يعمل على إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها، فضخامة الجهاز الإداري وتشعب أطرافه وكثرة العاملين به تحول في أغلب الأحيان دون استخدام الأسلوب الشفوي، فالوسائل الكتابية أكثر فعالية من الطرق الشفوية في نقل أنواع معينة من المعلومات، والمرسل يجب أن يكون قادرا على الصياغة والتعبير عما يريد في رسالته المكتوبة بأسلوب واضح وبسيط لتفهم الرسالة من الطرف الآخر، و من أهم الوسائل الكتابية نذكر منها:

أ . الأوامر والتعليمات:

تتمثل في الخطابات والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية، وهذه الأدوات تسمح لرؤساء المصالح بتوزيع التعليمات والإرشادات على العمال فيما يخص تنظيم العمل.

ب . الرسائل الخاصة:

مثل الخطابات والرسائل الموجهة للعاملين، وهذه الوثائق توقع من طرف المدير وترسل إلى العمال بصفة منتظمة أي في حالة ظهور مستجدات معينة عن العمل، ويسمح استعمال هذه الوسيلة بنشأة نوع من العلاقات التي تسودها الثقة بين المدير والعمال.

(العديلي: 1995، 471)

ج . جريدة المؤسسة:

هي مطبوعة تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية، وذلك للاتصال بفئات الجمهور المتنوعة وتزويدها بكافة البيانات والمعلومات التي ترغب في الاستفادة منها بغرض التفسير أو التثقيف أو تحسين الصورة الذهنية عنها للدعاية والإعلان، كما تعطي فرصة للتفصيل أو الشرح بالنسبة للمعلومات التي نريد توصيلها سواء كانت تعليمات أو بيانات أو إحصائيات.

د . لوحة الإعلانات:

وهي عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق تلتصق داخل إطار خشبية تعلق على الجدران، وعادة يتضمن المصق فكرة يعبر عنها بالكتابة بطريقة بسيطة وفعالة ومركزة تجذب الانتباه وتثير الإهتمام وتدفع المشاهد إلى الانفعال أو أداء عمل معين. (منير: 1995، 178-180)

هـ . التقارير:

تلخص التقارير النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات. (راوية: 1999، 92)

و . صندوق الاقتراحات:

يعبر عن إمكانية طرح اقتراحات عن العمل إلى الإدارة و عن كل ما يمس حياة المؤسسة من تسيير أو إنتاج في شكل أوراق موضوعة في علب توظيف في مكان أو عدة أماكن.

على الرغم من أن الاتصالات المكتوبة قد تكون أقل شخصية وأدنى إتاحة لفرصة المشاركة لأنها جزء هام في بناء الاتصال داخل التنظيمات، لأنها تجعل من التسيير نقل

المعلومات على نطاق واسع، ومع ذلك فإن الكلمة المكتوبة تحتاج إلى مهارة خاصة لكي تكون قادرة على التوصيل و الإقناع.

ومن الممكن استخدام الاتصال "الشفوي - الكتابي" معا في بعض الحالات إلا أنه ليس مناسباً وفعالاً في كل الأوقات حيث يفضل استخدامه في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حيث تطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء، وبينما يفصل الاتصال الكتابي في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حث يتطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء، بينما يفضل الاتصال الكتابي في المواقف حيث تكون المعلومات المطلوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية، ويعتبر الاتصال الشفوي كأسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأييد إجراء عقابي أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل .

(حنفي: 1997، 508)

5.7. هيكل الإتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبداً فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبقواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري

وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللأرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

وستتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

1.5.7. الإتصال التنظيمي الرسمي:

أولاً: تعريف الإتصال التنظيمي الرسمي

هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة

(عبد المعطي: 1999، 221)

ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

ثانياً: مهام الإتصال التنظيمي الرسمي:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية

(منصور: 2000: 54)

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات، والشكاوي.
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستكشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط

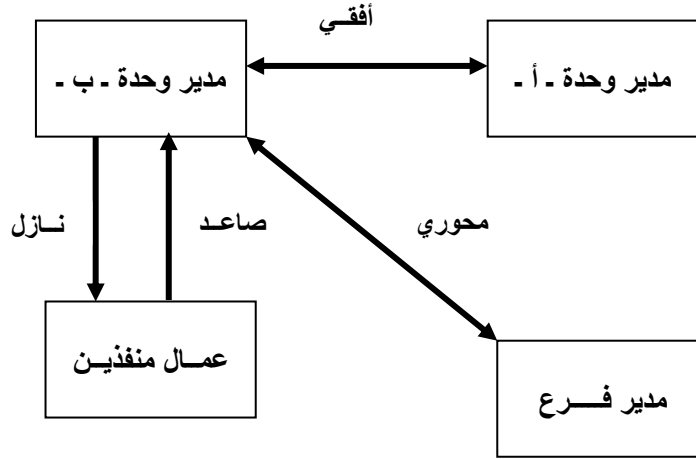
إداري في ما يلي:

- ✓ نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ✓ ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- ✓ يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- ✓ توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أشكال الإتصال التنظيمي الرسمي

يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبرازها في

الشكل التالي :



الشكل رقم (04) يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته

(عبد الغفار حنفي: 1990، 547)

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

الشكل الأول: الإتصال النازل

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللإتصال الهابط هدفان هما:

✓ توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

✓ قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي، الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات ومجلات التنظيم، مجلات الحائط التقارير النمطية... الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في ما يلي:

أ . مزايا الاتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة (عبد المعطي: 1999، 124)

ب . معوقات الإتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه .

- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.



الشكل رقم (05) يوضح الاتصال الرسمي النازل

الشكل الثاني: الإتصال الصاعد

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.

(الطويني: 226)

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- ✓ معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- ✓ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- ✓ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- ✓ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

أ . مزايا الإتصال الصاعد :

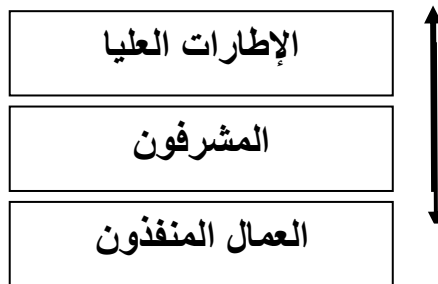
- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

(عبد المعطي: 1999، 224)

ب . معوقات الإتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.
 - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - التقاليد الإدارية في المنظمة مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
 - حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق. والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.
- والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.



الشكل رقم (06) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

الشكل الثالث: الإتصال الأفقي

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

(لوكيا: 219)

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

(عبد المعطي: 1999، 225)

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- ✓ التنسيق للقيام بمهمة.
- ✓ حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تتعرض لها المنظمة.
- ✓ تبادل المعلومات (المشاركة لحل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة واحدة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين الإدارتين حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحال يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقفل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

(يسرى: 188، 189)

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

أ . مزايا الإتصال الأفقي:

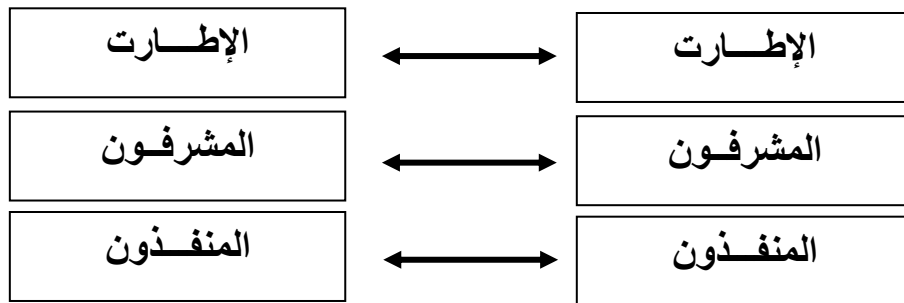
- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة

(عبد المعطي: 1999، 225)

ب . معوقات الإتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.



الشكل رقم (07) يوضح الإتصال الرسمي الأفقي

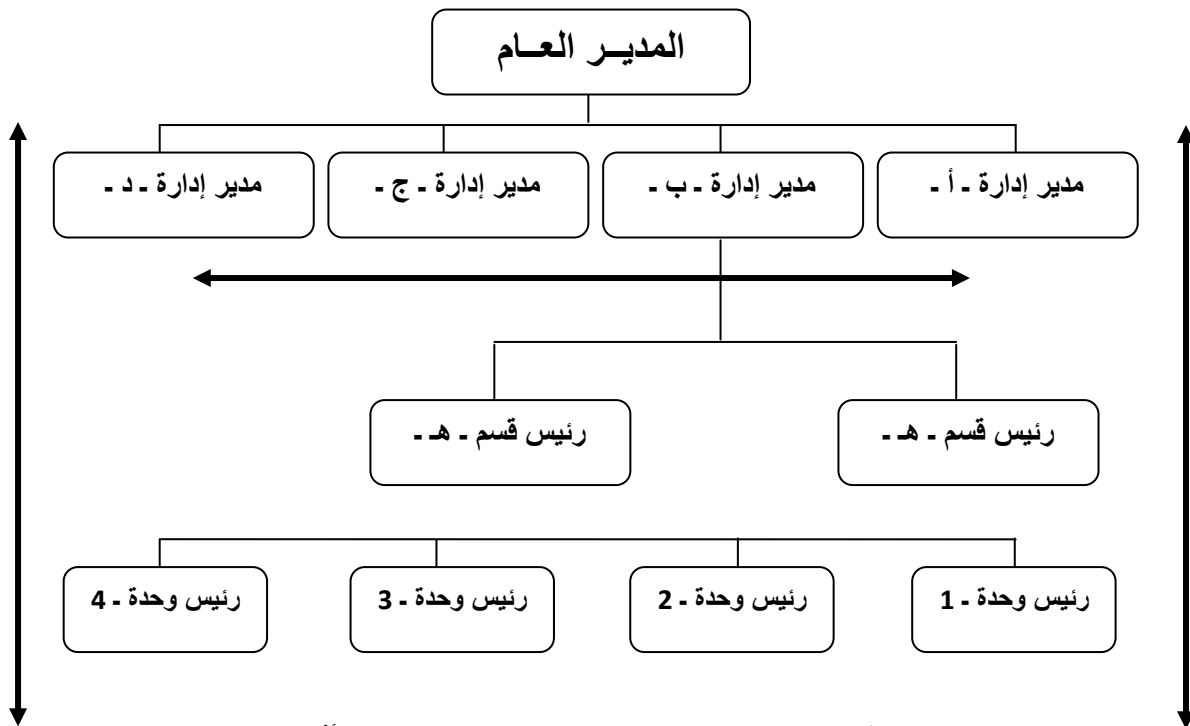
(محمد يسرى: 190)

الشكل الرابع: الإتصال المحوري

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق."

(العميان: 244)

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفاً يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.



الشكل رقم (08) يوضح الإتصال الرسمي الصاعد والنازل والأفقي

(العميان: 245)

2.5.7. الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات و الشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقيا دون أي حاجز مادي أو معنوي وهذا ما يعرف بالاتصال غير الرسمي وقد أطلق عليه هذا الاسم لأنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أي أنه يتم بأسلوب غير رسمي ويعرفه حنفي عبد الغفار على أنه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآزر وإشباع الحاجات رغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ولكنها تجد لها منفذ للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي.

(حنفي: 1997، 510-511)

فالاتصالات غير الرسمية يمكن تسميتها بالاتصالات الخفية أو السرية و هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة.

(عدلي: 1993، 70)

هذا التعريف يوضح الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية وهو العلاقات الشخصية الودية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين، وقد تنشأ هذه الاتصالات عندما تنعدم فعالية القنوات الرسمية وتفشل في أداء وظائفها في توزيع المعلومات بين أعضاء التنظيم ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يتم بين الأشخاص داخل القنوات الرسمية للاتصال التي يحدد بها البناء التنظيمي كما في حالة المعلومات التي تنتقل من مدير لآخر خلال حفل عشاء أو مباراة رياضية فهذا الاتصال بين شخصين ولكن لم يأخذ شكله الرسمي، ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجها لوجه دون أن يترك آثار أو سجلات رسمية تدل عليه ضمن

علاقات تبقى غير رسمية، هذه العلاقات تضرب عرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي وتتجاوز التسلسل الوظيفي على المستوى الأفقي.

(حجازي: 1982، 128)

هذا يؤكد أن الاتصالات غير الرسمية لا علاقة لها بالمستويات الرئاسية للموظفين بمعنى أنه يمكن أن توجد بين الرئيس والمرؤوس علاقات ودية غير رسمية في نفس الوقت الذي توجد فيه بينهم علاقات رسمية وبما أن الإدارة لم تنشأ الاتصالات غير الرسمية فهي غير قادرة على إزالتها والقضاء عليها و حيث أن الاتصالات غير الرسمية تعمل في أثناء العمل وخارجه وخلال فترات الراحة فما على الإدارة الطامحة في التطور والاستمرارية إلا تقبلها وتفهمها على أن لا تهدد الأنشطة الرسمية، وأن تعمل على تكامل اهتمامات الجماعات غير الرسمية مع اهتماماتها.

(علي عمد: 1975، 324)

أهم الخصائص التي يتميز بها "*Katz and Kahn*" ويلخص كاتز وكاهن الاتصال غير الرسمي فيما يلي:

الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي وتلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.

يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

(عشوي: 1992، 149)

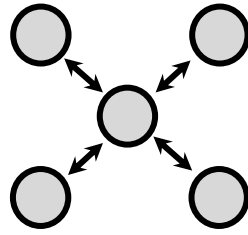
من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية هي شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد سواء رؤساء أو مرؤوسين على أساس شخصي و الذي يعتمد على

العلاقات الأولية بينهم ويأخذ شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير متخصصة فيتم بتناقل المعلومات بطريقة شفوية سواء في أوقات العمل أو الراحة أو في المقاهي أو في المناسبات.

6.7. أنماط الاتصال التنظيمي:

1.6.7. نمط شكل العجلة:

هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا الرئيس، إن الشخص الذي يقوم في مركز العجلة يتحكم بعملية الاتصال بأكملها ولا يستطيع أي من الأعضاء الآخرين الاتصال بغيره من المشاركين إلا عن طريق ذلك الشخص.

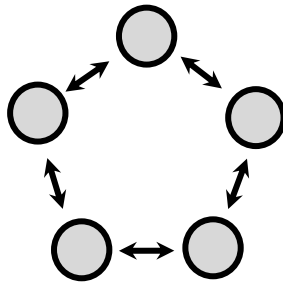


الشكل رقم (09) : يوضح نمط العجلة

(المغربي: 2004، 238)

2.6.7. نمط شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي هذا النمط يمكن للشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين واليسار) ولكن لا يستطيع الاتصال بالأشخاص الآخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد اللذين يتصل بهم مباشرة



الشكل رقم (10) : يوضح نمط الدائرة.

3.6.7. نمط شكل السلسلة

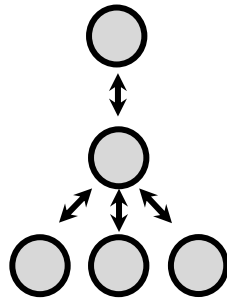
وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا في وسط (منتصف) السلسلة يمكن النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي .



الشكل رقم (11): يوضح نمط السلسلة

4.6.7. نمط شكل العنقود:

وهو النمط الذي يمكن شخصا واحدا من الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة وهو مساعد المدير مثلا فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدة الذي يعتبر عنق الزجاجة المفردين.

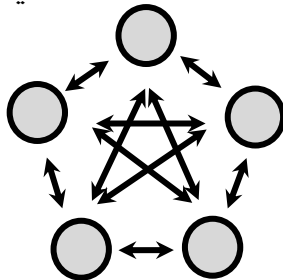


الشكل رقم (12): يوضح نمط العنقود

5.6.7. نمط شكل النجمة:

وهو النمط المثالي حيث يفترض أن جميع المشتركين يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة .

(المغربي: 2004، 238)



الشكل رقم (13): يوضح نمط النجمة

7.7. أهداف الاتصال التنظيمي:

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي:

(عسكر: 2009، 144)

1.7.7. أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الهام، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2.7.7. أهداف تعليمية:

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما
- يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3.7.7. أهداف اجتماعية:

- ويهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

- ويعمل الاتصال على الإلمام بالكثير من الأهداف في وقت واحد كمواجهة المشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.
- تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويتم ذلك من خلال تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويسمى هذا السلوك تعاوناً ويعزز الأفراد بعضهم البعض ويعكس التنافس أو التعارض بتضارب الأفراد بعضهم البعض والمواقف التي تواجهها الجماعة ليست تعاونية خالصة ولا تنافسية (تنازعياً) إلا أن الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.
- المشاركة في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.
- تحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين منفصلين وبالتالي تفقد التنسيق ويميل الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

(العديلي: 1985، 360)

8.7. نظريات الاتصال التنظيمي:

لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجود النظريات، ونجد أحياناً أن هذه النظرية مستمدة من بعضها البعض ولذلك يتعين على كل بحث علمي العودة إلى هذه النظريات، حتى يتسم بالصفة العلمية فهي تفيد في تفسير المشكلات العلمية. إن انتقاء أي نظرية يكون في ضوء ما يتطلبه ميدان الممارسة ولهذا سوف نعرض النظريات الموالية في بحثنا هذا:

1.8.7. نظرية التبادل:

ذكر سالفاً أن العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل، لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد

التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك حيث أسهمت في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة، وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

(طلعت: 2002، 102)

2.8.7. نظرية التفاعل :

تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية وتستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، و أن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة و الكفاءة المشتركة ، كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل؛ والتفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون التنافس - الاتصال - التوافق- الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

3.8.7. نظرية الحتمية التكنولوجية:

وهو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذا تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد أنيس" و"مارشال ماكالوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في

عملية الاتصال بل وحق في تنظيم المجتمع كله لقد كان مكالوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من فترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أثر من الرسائل التكنولوجية، فلتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتداد لها (الكاميرا للعين- الميكروفون للسمع- الحاسبات الآلية للعقل... الخ).

(عيس: 1999، 47)

9.7. الإتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية

للإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالإتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز مكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام.

ويأتي دور الإتصال من ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية وكذا ما تستفيد منه في الإشراف وتوجيه الموارد البشرية فيها، والتي تعتبر المحرك الأساسي والضروري لحركتها وبقائها.

وكما رأينا فإن العملية الإتصالية دورها في المؤسسة الإقتصادية تبدأ منذ العمل على تحديد وبلورة أهدافها وإستراتيجيتها، وسياستها، ثم العمل على تخطيطها وتحديد الخط الإستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيقها، من خلال الخطة الإستراتيجية، وتفرعاتها الفضائية والزمنية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ، التوجيه والرقابة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها، في تسلسل وإحكام، بدون أن يلعب الإتصال في المؤسسة الدور المساند والموجه فيها إلا أن دور الإتصال وفعاليتها في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية، وطاقتها البشرية في مختلف المستويات، وكفاءاتها الإدارية، وعلاقتها بمحيطها الثقافي والاجتماعي... الخ، وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الإتصال وفعاليتها في العملية الإدارية، عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجي.

وفي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هناك ظروف ومميزات معينة سواء على مستوى الموارد البشرية فيها أو التنظيمية، فما هي مميزات وخصائص الإتصال في هذه المؤسسة؟

لقد تميزت المؤسسة الجزائرية الصناعية خاصة التي تتعدد فيها العملية الإنتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، وهي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم، وتعود هذه المميزات في الإتصال إلى أكثر من عامل، عنصر أو عامل التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية، وما زالت عليه في غالب الحالات، والعنصر الثاني يرتبط بمستوى التكوين والتعليم الذي يرتبط بالعامل البشري، وينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الإتصال وسنتطرق لهذان العاملان في المؤسسة الصناعية العمومية وذلك من خلال:

1.9.7. بيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية وأثرها على الإتصال:

فالنموذج البيروقراطي في التنظيم وتوجيه الجماعات والمجتمعات من سمات المجتمعات الصناعية أو التكنولوجية التي فرضت على نفسها هذا النوع من التنظيم ذا المنبت القديم، حيث وجد في مجتمعات الرومان في الجيش والكنيسة وغيرها من الهيئات، وقد أكد العالم الإجتماعي "ماكس فيبر" على المزايا التي يقدمها التنظيم البيروقراطي في المؤسسة من خلال مبادئه، والانضباط وتقسيم العمل وغيرها من العناصر التي تقارب في مجموعها وتكاد تطبق على مبادئ الإدارة العلمية لدى تايلور.

وهو ما يؤكد تطابق نظرة كل من تايلور وفيبر إلى المؤسسة كجهاز وهيكل رسمي يعتمد على العلاقات الرسمية، دون الإهتمام بالجانب غير الرسمي، والجوانب السلوكية الإجتماعية في المؤسسة وباعتبار محيطها غير متحرك، ولا يؤثر كثيرا فيها.

2.9.7. نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية:

هذه الوضعية بكل ثقلها يمكن أن يتصورها الشخص في المؤسسات الصناعية الجزائرية لكما يمكن أن تتولد عنها من صراعات وإختلالات بين الجماعات، نظرا لغياب الإتصال الحقيقي الموجه إلى التنسيق بين القوى وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة أو من أجل توفير ومعلومات تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات والخطط الإستراتيجية وغير الإستراتيجية في المؤسسة.

ويمكن أن نتخيل الأخطاء والسلبيات التي يمكن أن تحدث في القرارات والخطط باستعمال معلومات خاطئة، أو لا تعطي الصورة الحقيقية عن ما يوجد داخل المؤسسة بالإضافة إلى النتائج الخطيرة والسلبية على المؤسسة، مثل اختفاء المبادرة، الانسحاب من المؤسسة، أو المقاومة للخطط والأوامر، وما يمثله كل هذا من خسائر في الطاقات والموارد النادرة والمهمة.

ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعيات المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق شبه التام حول هذا المشكل فيما يتعلق بالمعلومات والاتصال، وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقص:

(ناصر: 138)

- عدم جودة المعلومات.
- عدم كفاءة، أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.
- الإتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرق بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها.
- إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.
- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.
- أهمية مجال المعلومات... الخ.

وباعتبار أن هذا النظام له دور ريادي في التوعية والإتصال داخل المؤسسة، من أجل بناء هذه الأخيرة بواسطة تحقيق أهدافها حسب البرنامج والخطط، خاصة السياسية منها والاجتماعية، لما له من أهمية تقريب الآراء بين أعضاء المؤسسة، وكذلك في دعمه لطرق التسيير الديمقراطية.

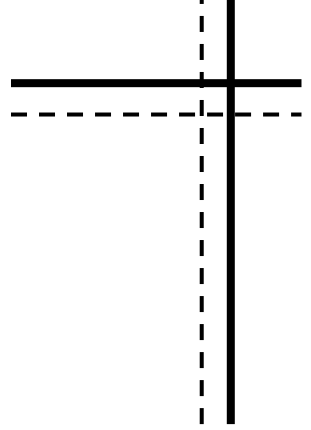
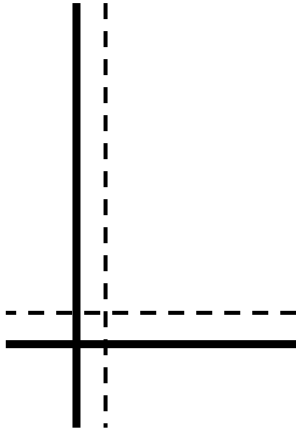
إلا أن هذا النظام في أغلب المؤسسات الإقتصادية الوطنية، الذي يتميز بالثقل والطول ونقص الفعالية، أصبحت المعلومات في كثير من الأحيان مصدرا للسلطة، وممتلك المعلومات التي يوصلها إلى غيره، حتى ولو كان ذلك في صالح المؤسسة وصالحه الخاص والمجتمع.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. حدود ومجالات الدراسة
 2. منهج الدراسة
 3. عينة الدراسة الاستطلاعية
 4. أدوات الدراسة
 5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
 6. الدراسة الأساسية
 7. الأساليب الإحصائية
- خلاصة



تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق إلى كل من المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية وللإتصال الإداري، وسنحاول إسقاط هذه المفاهيم على واقع من البيئة الجزائرية من أجل دعم وتأكيد هذا الجانب.

وقد تمكنا من إجراء الدراسة التطبيقية في المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت لتبنيها لنظام الإدارة الإلكترونية، باعتباره جزء أساسي في متطلبات البحث.

وسيتم تناول هذه الدراسة الميدانية ضمن هذا الفصل، من خلال البدء بإعطاء صورة واضحة حول المجال الذي تمت عليه (بمعنى التعريف بالمؤسسة المختارة، وذكر العينة المبحوثة، والمدة التي أجريت فيها الدراسة) ثم التطرق للمنهج المستخدم فيها، ووصف أدواتها العلمية، بالإشارة إلى أن الباحث لجأ إلى الإستبيان كأداة رئيسية للبحث.

بعدها سيتم الانتقال إلى الخصائص السيكوميتريية للأداة من خلال عرض التعديلات الخاصة بالأساتذة المحكمين، ثم الاعتماد صدق الإتساق الداخلي وحساب درجة الثبات.

لنصل في الأخير إلى وصف العينة بالنسبة المئوية من حيث الجنس والأقدمية وصولاً إلى مجموعة الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات.

1. حدود ومجالات الدراسة:

1.1. المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على مجموعة الموظفين بالمصلحة البيوميترية للبلدية.

2.1. المجال الزمني:

لقد امتدت الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 19 مارس إلى غاية 23 مارس 2017.

3.1. المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة بالمصلحة البيوميترية لبلدية تيارت قسم جوازات السفر والبطاقات الرمادية وبطاقات التعريف الوطنية.

أولاً: مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية :

أجريت الدراسة الحالية بالمصلحة البيوميترية لبلدية تيارت .

وبالحديث عن المصلحة البيوميترية، لا بد من الإشارة إلى أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية عكفت خلال السنة الماضية، على تحويل استخراج بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر من الدوائر إلى البلديات لتخفيف العبء عنها، بغية تفرغ هذه الأخيرة لمشاكل التنمية والتفكير في قضايا أخرى تصب في إدراج المشاريع الأكثر طلباً لاسيما أن العملية كان معمولاً بها في الماضي قبل أن تحول إلى الدوائر التي أصبحت مثقلة بمصالح الوثائق.

وبحسب المعلومات فإن وزارة الداخلية، أبرقت إلى البلديات لتجهيز كل إمكاناتها المادية والبشرية بما في ذلك استحداث مكاتب بمقرات جديدة لاسيما تلك التي تعاني من مشكل الضيق في المقرات، حيث يصب الاختيار بانتقاء المقر الأكثر اتساعاً لفتح مكاتب أو شبابيك تعنى باستخراج بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر وحتى رخص السياقة والبطاقة الرمادية.

هذه الإجراءات الجديدة جاءت في إطار تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة لاسيما في شقها المتعلق باستخراج الوثائق الرسمية لتقريب الإدارة من المواطن، خاصة أن العملية لقيت استحسانا وليونة من طرف المواطنين في الولاية التي انطلقت في تجسيد المشروع منذ شهور. ويصب في هذا الإجراء بإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

(الشروق: 2016، 9)

ثانيا: وفيما يلي المهام التي تقوم عليها المصلحة ميدان الدراسة فنجد:

أ. مكتب البطاقة الوطنية البيومترية:

هذه المكاتب مكلفة بالحصول على معلومات الهوية لطالبي البطاقات البيومترية كما تقوم بتسليمها لهم وذلك بعد إعلامهم بإمكانية سحبها عبر رسائل نصية هاتفية .

ب. مكتب جوازات السفر:

هذه المكاتب مكلفة بالقيام بإعداد جوازات السفر وذلك عبر تخصيص أرقام هاتف خاصة بالمواطنين لأخذ مواعيد لتقديم ملفاتهم على مستوى المصلحة، ثم إمكانية سحب الجوازات بعد تبليغ أصحابها بجاهزيتها في موعد محدد.

ج. مكتب حركة السيارات:

هذه المكاتب مكلفة بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى كما تقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

وتوقع المصلحة جغرافيا في الجهة الشرقية لولاية تيارت بالطريق الوطني رقم (14).

2. منهج الدراسة:

ل للوصول إلى نتائج دقيقة، ينبغي الإستعانة بالمنهج المناسب الذي يعتبر مجموعة القواعد المتبعة من طرف الباحث لتحقيق الغرض المطلوب.

وفيما يخص موضوع الدراسة فإن المنهج المستعمل في الدراسة هو المنهج الوصفي للدراسات الإرتباطية بحيث يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والإجتماعية حيث يقوم الباحث بجمع معلومات كافية عن هذه الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة رقمياً لتوضيح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

3. عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت عينة البحث في الدراسة الاستطلاعية من (36) موظف بالمصلحة البيوميترية لبلدية تيارت، حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين بطريقة عشوائية وذلك للتأكد من الخصائص السيكوميترية لأدوات البحث، حيث كانت العينة كالتالي:

$$\begin{array}{l} \text{عينة الدراسة} \longrightarrow 36 \longrightarrow X \\ \text{مجتمع الدراسة} \longrightarrow 36 \longrightarrow 100\% \end{array}$$

$$X = \frac{100 \times 30}{36} \quad X = 100\%$$

4. أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على أداة الإستبيان لجمع البيانات، فهي تعد الأداة التي تساعد الباحث على جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل الموظفين، لتستخدم أجوبتهم بعد التفريغ لغرض الدراسة والتقصي.

وقد تمثلت أداة الدراسة في استبيان مقسم إلى محورين:

• المحور الأول:

يهدف إلى الكشف على إسهام الإدارة الإلكترونية في تسهيل العملية الإتصالية لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت.

• المحور الثاني:

يهدف إلى الكشف على إسهام الإدارة في القضاء على معوقات الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت.

يتضمن الإستبيان (29) بندا في مجمله، المحور الأول لقياس دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصال الإداري لدى الموظفين تمثل في (15) بندا، والمحور الثاني حول دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري وتمثل في (14) بندا.

صممت بدائل الإستبيان وفق سلم تدريجي (سلم ليكرت) يحمل البدائل التالية:

الجدول رقم (02) يوضح الأوزان والبدايل للاستجابات حسب مقياس ليكرت

بدايل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات في حالة الفقرات الموجبة	05	04	03	02	01
الدرجات في حالة الفقرات السالبة	01	02	03	04	05

الجدول رقم (03): يوضح محورَي أداة الدراسة

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر الموظفين	
المحاور	رقم العبارات
المحور الأول	من العبارة (01) إلى (15)
المحور الثاني	من العبارة (16) إلى (30)

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العبارات الموجبة والعبارات السالبة.

المحاور	العبارات الموجبة.	العبارة السالبة.
المحور الأول	من (01) إلى (15)	/
المحور الثاني	/	من (16) إلى (29)

5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.5. الصدق الظاهري:

مدى مطابقة العبارة مع المتغير حيث تم عرض الأداة على (05) محكمين مختصين في جامعة ابن خلدون لولاية تيارت وذلك لإبداء رأيهم حول مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي وضعت فيه ومدى الدقة العلمية واللغوية لل فقرات وضوحها واقتراح ما هو مناسب (الحذف أو التعديل) وقد تم إجراء التعديلات المناسبة واللازمة بناء على اقتراحات المحكمين وللإطلاع على قائمة الأساتذة المحكمين راجع الملحق رقم (02).

الجدول رقم (05): يوضح العبارات قبل وبعد التعديل بناء على رأي الأساتذة المحكمين.

رقم	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
01	توفر البلدية أدوات وأساليب الإتصال التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية .	توفر البلدية وسائل الإتصال التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية
03	تتغلب الإدارة الإلكترونية على عامل الحرج عند الإتصال الوجاهي	تتغلب الإدارة الإلكترونية على عامل الحرج عند الإتصال المباشر .
17	وجود أنظمة وقوانين إدارية تحد من الإتصال الإداري الإلكتروني.	وجود أنظمة وقوانين إدارية تعيق الإتصال الإداري الإلكتروني .
23	وجود أنظمة وقوانين حكومية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.	دمج العبارة مع العبارة رقم (17) لتقارب المعنى

2.5. صدق الإتساق الداخلي:

اعتمد الباحث على الخصائص السيكومترية التي تحصل عليها الباحث (اشتويوي 2013، 232)، حيث اعتمد على صدق الإتساق الداخلي (ارتباط البند بالدرجة الكلية وارتباط البند بدرجة البعد)، وقد وجد صاحب الأداة لأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق وقد اعتمدنا على نتائجه نظرا لتشابه البيئات العربية.

(اشتويوي: 2013، 232)

3.5. ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات الأداة تم استخدام معادلة (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية) وذلك لاستخراج معاملات الثبات حيث تم الحساب علي عينة قوامها (30) موظف .

الجدول رقم (06) يمثل قيم معامل ثبات أداة الدراسة

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر الموظفين.		الأداة
التجزئة النصفية	ألفا كرومباخ	
0.64	0.66	

من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرومباخ (0.66) وبلغت قيمتها (0.64) عن طريق التجزئة النصفية بالمقارنة مع النتائج التي تحصل عليها (شتيوي: 2013، 232) فقد حصل على نتائج عالية لثبات الأداة .

6. الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من سلامة أدوات القياس التي أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية .

1.6. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة (كما سبق ذكره في المجال البشري) في جميع موظفي المصلحة اليومية لبلدية تيارت والبالغ عددهم (36) موظف.

ب. العينة:

بما أن المجتمع الكلي لهاته الدراسة قدر بـ (36) موظف بإدارة المصلحة اليومية، تم إختيار العينة بطريقة عشوائية وكانت إجابة أفراد العينة على إستبيان الدراسة كاملة

ومستوفية لكل البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم توزيع (36) استمارة على الموظفين بالمصلحة واسترجع الباحث (30) استمارة فقط ما يمثل نسبة (83.33%) من مجتمع الدراسة الكلي.

$$\begin{array}{l} \text{عينة الدراسة} \longrightarrow 30 \longrightarrow X \\ \text{مجتمع الدراسة} \longrightarrow 36 \longrightarrow 100\% \end{array}$$

$$X = \frac{100 \times 30}{36} \quad X = 83.33\%$$

د . خصائص العينة:

الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
43.33%	13	ذكور
56.66%	17	إناث
100%	30	المجموع

من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث الموظفات تفوق نسبة الذكور داخل المصلحة البيوميترية لبلدية تيارت، وهذا نظرا لطبيعة النشاط الذي تقوم عليه المؤسسة (نشاط إداري لا يتطلب جهد عضلي أكثر من فكري).

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
13.33%	04	أقل من 05 سنوات
46.66%	14	من 05 إلى 10 سنوات
40%	12	10 سنوات فما فوق
100%	30	المجموع

من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم (نستنتج أن عدد العمال ذوي الأقدمية من (05 إلى 10 سنوات) بلغ عددهم (14) من أصل (30) بنسبة قدرت بـ (46.66%) أما عدد العمال الذين تزيد أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) بلغ عددهم (12) عامل من أصل (30)، وذلك بنسبة قدرت بـ (40%) أما العمال الذين تتراوح أقدميتهم أقل من (05) سنوات هم (04) عمال من أصل (30) عامل وذلك بنسبة (13.33%).

ومنه نستنتج أن معظم العمال في المصلحة البيوميترية ذو أقدمية في مجال عملهم.

7. الأساليب الإحصائية:

نظرا لطبيعة الموضوع اعتمدنا في معالجة بيانات الدراسة على مجموعة من الأساليب التالية.

- **النسب المئوية:** لحساب نسبة الأفراد الذين أجابوا على كل بديل لجميع عبارات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لحساب المتوسط الحسابي مع الانحراف المعياري لإجابات الأفراد على كل عبارة.
- **معامل ألفا كرومباخ:** لحساب ثبات أداة الدراسة
- **اختبار (T) للفروق بين مجموعتين مستقلتين:** لحساب الفروق في وجهة نظر الأفراد.
- **اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه Anova للفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين:** لحساب الفروق في وجهة نظر الأفراد.
- **معالج البيانات الإحصائي spss version. 20:** لتفريغ ومعالجة البيانات

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مجموعة الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الباحث خلال دراسته وكانت تدل في مجملها على أن ميدان الدراسة اشتمل على المواصفات المراد بحثها واستوفت العينة الخصائص التي تم على أساسها توزيع الإستبيان.

حيث تمثلت هذه الأخيرة في قوامها على (17) موظفة و(13) موظف، توزعوا حسب أقدميتهم على ثلاث مجالات، وكان المجال الأوسط أي (ما بين 5 إلى 10 سنوات خدمة) يمثل غالبية المبحوثين بنسبة (46.66 %).

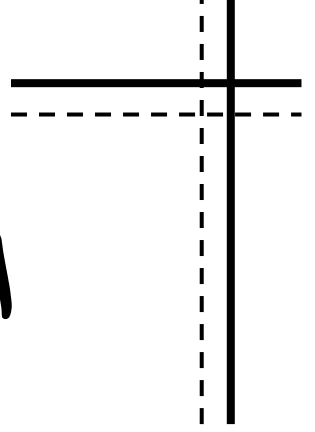
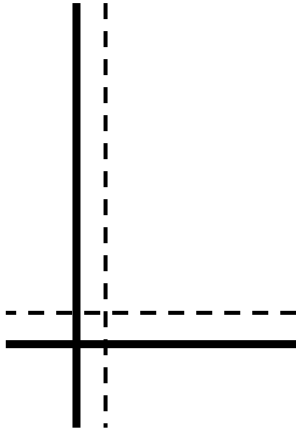
هذا وكان لأداة الدراسة درجة من الصدق والثبات، مكنت من الحصول على البيانات الملائمة، بغرض معالجتها إحصائيا وفق الأساليب المتمثلة في النسب المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل ألفا كرومباخ، ثم اختبار (T) للفروق بين مجموعتين مستقلتين مع اختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه *Anova* للفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وفيما يلي سنقدم عرضا مفصلا لمحتوى لنتائج المحصل عليها.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

1. عرض ومناقشة النتائج

2. استنتاج عام للدراسة



1. عرض نتائج الدراسة:

1.1. عرض نتائج التساؤل الرئيسي:

• نص التساؤل:

هل للإدارة الإلكترونية دور في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريّة لبلدية تيارت ؟

2.1. عرض نتائج التساؤل الرئيسي:

للإجابة على هذا التساؤل لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية المندرجة تحته وهي كالآتي:

3.1. عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول:

• نص التساؤل:

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريّة لبلدية تيارت ؟

للإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل عبارة وللبعد ككل، بالإضافة إلى النسب المئوية لكل عبارة والجدول الموالي يوضح النتائج .

الجدول رقم (09) يبين النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحور الأول الخاص ب (تسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال بين الموظفين)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الإجابات					العبارات	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		%	%	%	%	%		
0.47	4.66	00	00	00	33.3	66.7	توفر البلدية وسائل الإتصال التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية	1
0.75	4.10	00	00	23.3	43.3	33.3	تتحكم الإدارة الإلكترونية في عامل البعد الجغرافي.	2
0.54	4.33	00	00	3.3	60	36.7	تتغلب الإدارة الإلكترونية على عامل الحرج عند الاتصال المباشر (وجها لوجه).	3
0.53	4.16	00	00	6.7	70	23.3	توفر الإدارة الإلكترونية الوقت الكافي للاتصال بين العاملين.	4
0.93	4.40	00	3.3	10	26.7	60	تمكن الإدارة الإلكترونية من تبادل الرسائل والوثائق بسهولة ووضوح.	5
0.85	4.03	3.3	00	13.3	56.7	26.7	تسهل الإدارة الإلكترونية الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية	6
0.53	4.30	00	00	3.3	63.3	33.3	تتحكم الإدارة الإلكترونية في الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين.	7
0.93	4.23	00	6.7	13.3	30	50	تساعد الإدارة الإلكترونية على إنجاز المهام.	8
0.99	4.10	00	10	13.3	33.3	43.3	تقلل الإدارة الإلكترونية من صعوبات الاتصال التقليدي.	9
0.93	3.60	00	13.3	30	40	16.7	تتغلب الإدارة الإلكترونية على إشكالية تعذر توفر مكان للاجتماعات.	10
0.85	4.03	00	6.7	13.3	50	30	تفعل الإدارة الإلكترونية تبادل الآراء ووجهات النظر بين الموظفين.	11
0.73	4.06	00	3.3	13.3	56.7	26.7	تسهل الإدارة الإلكترونية اتصال الإدارة العليا بالموظفين عبر نشر وتوزيع المعلومات.	12
1.04	3.93	6.7	00	16.7	46.7	30	تساعد الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع الموظفين وحل مشاكلهم داخل العمل.	13
0.92	4.20	00	6.7	13.3	33.3	46.7	توفر الإدارة الإلكترونية أنماط متنوعة للاتصال الإداري بين الموظفين.	14
1.29	3.90	10	3.3	16.7	26.7	43.3	توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات الدقيقة عند الاتصال بين الموظفين.	15
0.87	4.13	الدرجة الكلية للمحور						

من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

• التعليق على الجدول:

" العبارة رقم (01):

(توفر البلدية وسائل الإتصال التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (موافق بشدة) وذلك بنسبة (66.7%)، بينما أجابت نسبة (33.3%) بـ (موافق)، وهذا ما يمكن عليه القول أن أفراد العينة يتفقون على أن البلدية توفر لهم وسائل الإتصال التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفع حيث قدر بـ (4.66) بانحراف معياري قيمته (0.47).

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يدركون أن البلدية توفر وسائل الإتصال التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

" العبارة رقم (02):

(تتحكم الإدارة الإلكترونية في عامل البعد الجغرافي).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (موافق)، وذلك بنسبة (43.3%)، بينما أجاب (33.3%) من أفراد العينة بـ (موافق بشدة)، وكانت إجابات نسبة (23.3%) بـ (محايد). أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفعا جدا وقدر بـ (4.10) بانحراف معياري قيمته (0.75).

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية قادرة على التحكم في عامل البعد الجغرافي.

" العبارة رقم (03):

(تتغلب الإدارة الإلكترونية على عامل الحرج عند الاتصال المباشر (وجها لوجه)).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (موافق) بنسبة قدرت بـ (60%)، بينما قدرت إجابات الأفراد على البديل (موافق بشدة) بنسبة (36.7%)، في حين تمثلت الإجابات على (محايد)

بنسبة (3.3%)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي كان مرتفع جدا بلغ (4.33) بانحراف معياري قيمته (0.54).

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية تتغلب على عامل الحرج عند الإتصال المباشر (وجها لوجه).

" العبارة رقم (04):

(توفر الإدارة الإلكترونية الوقت الكافي للاتصال بين الموظفين).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق) الذين بلغت نسبتهم (70%)، في حين أجابت نسبة (23.3%) بـ (موافق بشدة)، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (محايد) فتمثلت في (3.3%). أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفع وقدر بـ (4.16) مع انحراف معياري قيمته (0.53).

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر الوقت الكافي للاتصال بين العاملين.

" العبارة رقم (05):

(تمكن الإدارة الإلكترونية من تبادل الرسائل والوثائق بسهولة ووضوح).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق بشدة) بنسبة (60%)، في حين أن الإجابة بـ (موافق) تمثلت في نسبة (26.7%)، وكانت إجابات الأفراد بـ (محايد) بنسبة (10%). وبالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفع جدا حيث قدر بـ (4.40) بانحراف معياري (0.93).

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية لها دور في تبادل الرسائل والوثائق بسهولة ووضوح.

" العبارة رقم (06):

(تسهل الإدارة الإلكترونية الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (50.7%) على (موافق)، في حين أجابت نسبة (26.7%) من العينة على (موافق بشدة)، وكانت إجابات الأفراد على (محايد) بنسبة (13.3%) والنسبة التي تمثل عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (غير موافق)، تمثلت في (3.3%)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفع جدا حيث بلغ (4.03)، بانحراف معياري (0.85).
ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الإتصال الرسمي بين المستويات الإدارية.

" العبارة رقم (07):

(تتحكم الإدارة الإلكترونية في الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين)

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق) وذلك بنسبة (63.3%) في حين أجاب أفراد العينة بـ (33.3%) بـ (موافق بشدة)، في حين أجاب (3.3%) بـ (محايد)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكان مرتفع بدرجة (4.30) بانحراف معياري (0.53).
ومنه نستنتج بأن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية تتحكم في الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين.

" العبارة رقم (08):

(تساعد الإدارة الإلكترونية على إنجاز المهام).

أجاب معظم أفراد عينة البحث بـ (موافق بشدة) وذلك بنسبة (50%)، في حين أجاب (30%) بموافق أما الإجابات البديلة (محايد) فكانت نسبتها (13.3%)، في حين (غير موافق) بنسبة (10%) أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكان مرتفع و قدرت درجته بـ (4.23) بانحراف معياري (0.93).

ومنه نستنتج بأن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية تسعد في انجاز المهام .

" العبارة رقم (09):

(تقلل الإدارة الإلكترونية من صعوبات الاتصال التقليدي).

أجاب معظم أفراد عينة البحث بـ (موافق بشدة) بنسبة قدرت بـ (50 %) في حين أجابت نسبة (30 %) على (موافق)، أما الأفراد الذين أجابوا بـ (محايد) تمثلت في نسبتهم في (13.3 %)، في حين قدرت نسبة الإجابة على البديل (غير موافق) مقدرة بـ (10 %)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكان مرتفع جدا حيث قدر بـ (4.10) بانحراف معياري قدره (0.99).

ومنه نستنتج بأن معظم أفراد العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية تقلل من معوقات الإتصال التقليدي.

" العبارة رقم (10):

(تتغلب الإدارة الإلكترونية على إشكالية تعذر توفر مكان للاجتماعات).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق بشدة) بنسبة قدرت بـ (40 %) في حين كانت الإجابة بـ (محايد) متمثلة في نسبة (30 %)، وأجابت نسبة (16.6 %) بـ (موافق بشدة) أما الأفراد الذين كانت إجاباتهم (غير موافق) فمثلتهم نسبة (13.3 %)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقدر بـ (3.60)، بانحراف معياري درجته (0.93).

ومنه نستنتج أن معظم الأفراد يرون بأن الإدارة الإلكترونية تتغلب على إشكالية تعذر توفر أماكن للاجتماعات.

" العبارة رقم (11):

(تفعل الإدارة الإلكترونية تبادل الآراء ووجهات النظر بين الموظفين).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق) بنسبة قدرت بـ (50%)، في حين أجاب بعضهم الآخر بـ (موافق بشدة) وتمثلت نسبتهم في (30%)، وبلغت نسبة الإجابة بـ (محايد) درجة (13.3%)، أما الأفراد الذين أجابوا بـ (غير موافق) فمثلتهم نسبة (6.7%) وبالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان بدرجة مرتفعة حيث قدر بـ (4.03) بانحراف معياري قيمته (0.85).
ومنه نستنتج أن غالبية أفراد البحث يرون أن الإدارة الإلكترونية تفعل تبادل الآراء ووجهات النظر بين الموظفين.

" العبارة رقم (12):

(تسهل الإدارة الإلكترونية اتصال الإدارة العليا بالموظفين عبر نشر وتوزيع

المعلومات).

أجابت نسبة (56.7%) من عينة البحث بـ (موافق)، وأجابت نسبة (26.7%) منها بـ (موافق بشدة) أما الفئة التي أجابت بـ (محايد) فبلغت نسبتها (13.3%)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكان بدرجة مرتفعة قيمتها (4.06) بانحراف معياري قدر بـ (0.73).
ومنه نستنتج بأن غالبية أفراد العينة يرون بان الإدارة الإلكترونية تسهل عملية الإتصال بين الإدارة العليا والموظفين من أجل نشر وتوزيع المعلومات.

" العبارة رقم (13):

(تساعد الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع الموظفين وحل مشاكلهم داخل العمل).

أجاب غالبية أفراد العينة بالبدليل (موافق) وذلك بنسبة (46.7%) وأجاب الأفراد بـ (موافق بشدة) بنسبة (30%) أما الفئة التي أجابت بـ (محايد) فقدرت نسبتها بـ (13.3%) أما الإجابة بـ (غير موافق بشدة) بنسبة (6.7%)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقدر بدرجة (3.93) بانحراف معياري درجته (1.04).

وعليه نستنتج أن معظم أفراد العينة يرون بأن الإدارة الإلكترونية تساعدهم في التواصل مع الموظفين وحل مشاكلهم داخل العمل.

" العبارة رقم (14):

(توفر الإدارة الإلكترونية أنماط متنوعة للاتصال الإداري بين الموظفين).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق بشدة) ومثلتهم نسبة (46.3%) وأجاب بعضهم بـ (موافق) بنسبة قدرها (33.3%)، في حين كانت النسبة (13.3%) تمثل الأفراد الذين أجابوا بـ (محايد)، أما الإجابة بـ (غير موافق) فبلغت نسبتها (3.3%)، أما المتوسط الحسابي فقد بـ (4.20) مع انحراف معياري درجته (0.92).

ومنه نستنتج أن معظم الأفراد في العينة يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر لهم أنماط متنوعة للاتصال الإداري بين الموظفين.

العبارة رقم (15):

(توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات الدقيقة عند الاتصال بين الموظفين).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (موافق بشدة) بنسبة (43.3%)، في حين أجاب بعضهم بـ (موافق) بنسبة (26.7%)، أما الفئة التي أجابت بـ (محايد) فبلغت نسبتها (16.7%) في حين مثلت نسبة (10%) الإجابات على (غير موافق بشدة)، وجاءت نسبة الإجابة على البديل (غير موافق) بـ (3.3%) أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفعا جدا حيث بلغ (3.90) مع انحراف معياري درجته (1.29).

ومنه نستنتج أن غالبية الأفراد يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر لهم المعلومات الدقيقة عند الاتصال بالموظفين.

• التعليق على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي الخاص بالمحور الأول

(تسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال الإداري بين الموظفين):

(تسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال الإداري بين الموظفين):

بعد عرض النسب المئوية ودرجات المتوسط الحسابي مع الانحراف المعياري

لكل عبارة والتعليق عليها، سنتطرق إلى التعليق على الدرجة الكلية للبعد كالتالي:

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول درجة (4.13)، وبلغت قيمته بالانحراف

المعياري (0.81)، وبمقارنة الدرجة الكلية للبعد، بالدرجة (3) وهي المعيار المخصص

لمتوسط درجات البدائل، فإننا نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد (4.13) أكبر من

الدرجة المخصصة له والمحددة بـ (3)، وهذا ما يشير إلى أن معظم أفراد العينة

يدركون بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبلهم، يسهم في تسهيل العملية الإتصالية

بينهم داخل المصلحة البيوميتريية (ميدان الدراسة).

3.1. عرض نتائج التساؤل الثاني:

• نص التساؤل:

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري لدى

موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت ؟

للإجابة على هذا التساؤل قمنا أيضا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لكل عبارة وللبعد ككل، بالإضافة إلى النسب المئوية لكل عبارة والجدول الموالي

يوضح النتائج .

الجدول رقم (10) يبين النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحور الثاني الخاص بـ (دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسب الإجابات					العبارات	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
		%	%	%	%	%		
1.18	3.96	43.3	26.7	20	3.3	6.7	عدم توفر الإدارة الإلكترونية على وسائل وأدوات اتصال فعالة.	16
0.63	3.73	10	53.3	36.7	00	00	وجود أنظمة وقوانين إدارية تعيق الاتصال الإداري الإلكتروني.	17
0.78	4.06	30	50	16.7	3.3	00	ضعف البنية التحتية المتوفرة. (أجهزة، شبكات، أدوات)	18
0.99	4.03	43.3	23.3	26.7	6.7	00	قناعة الإدارة العليا التقليدية لا تؤمن بتطبيق الإدارة الإلكترونية	19
0.88	3.10	6.7	20	53.3	16.7	3.3	ارتفاع تكلفة صيانة وسائل وأدوات الاتصال الإلكتروني	20
0.94	3.93	30	43.3	16.7	10	00	ثقافة الإتصال الإداري عند الموظفين تقليدية	21
0.84	3.80	20	46.7	26.7	6.7	00	النقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.	22
0.66	2.80	00	13.3	53.3	33.3	00	ارتفاع تكلفة توفير متطلبات أدوات وأساليب الاتصال الإلكتروني.	23
0.81	4.13	33.3	53.3	6.7	6.7	00	الدورات التدريبية في استخدام أدوات ووسائل الاتصال الإداري الإلكتروني لا تكفي.	24
0.87	4.00	30	46.7	16.7	6.7	00	غموض الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين الموظفين.	25
0.77	3.86	20	50	26.7	3.3	00	نقص البرامج الإلكترونية المتخصصة للاتصال والتشبيك بين الموظفين.	26
1.00	2.53	00	26.7	10	53.3	10	الانقطاع المتكرر لمزود شبكة الاتصال والتشبيك بين الموظفين يعيق وصول المعلومة في الوقت اللازم.	27
0.97	2.13	00	6.7	33.3	26.7	33.3	الخوف من عدم سرية المعلومات عند استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية.	28
0.72	4.43	56.7	30	13.3	00	00	ضعف الثقة بدقة المعلومات التي توفرها وسائل وأدوات الإدارة الإلكترونية.	29
0.86	3.60	الدرجة الكلية للمحور						

• التعليق على الجدول

” العبارة رقم (16):

(عدم توفر الإدارة الإلكترونية على وسائل وأدوات اتصال فعالة).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (غير موافق بشدة) بنسبة (43.3%)، في حين أجاب بعضهم بـ (غير موافق) بنسبة (26.7%)، أما الفئة التي أجابت بـ (محايد) فبلغت نسبتها (20%) في حين مثلت نسبة (6.7%) الإجابات على (موافق بشدة)، وبقية الإجابات كانت نسبتها مقدره بـ (3.3%) على البديل (موافق)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفعاً جداً حيث بلغ (3.96)، مع انحراف معياري درجته (1.18).

ومنه نستنتج أن غالبية الأفراد لا يتوافقون مع فكرة أن الإدارة الإلكترونية لا تتوفر على وسائل اتصال فعالة.

” العبارة رقم (17):

(وجود أنظمة وقوانين إدارية تعيق الاتصال الإداري الإلكتروني).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (غير موافق) بنسبة قدرها (53.3%)، وأجاب البعض بـ (محايد) بنسبة (36.7%)، في حين كانت الإجابة بـ (غير موافق بشدة) متمثلة في نسبة بلغت (10%) أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد بلغ (3.73)، وانحراف معياري درجته (0.63).

ومنه نستنتج أن غالبية الأفراد غير متوافقين مع فكرة أن هناك أنظمة وقوانين تعيق العملية الإتصالية.

" العبارة رقم (18):

(ضعف البنية التحتية المتوفرة "أجهزة، شبكات، أدوات،...").

كانت معظم إجابات أفراد العينة بـ (غير موافق) وبنسبة (50%)، ثم تليها نسبة (30%) التي تمثل الإجابات على البديل (غير موافق بشدة)، أما الفئة التي أجابت بـ (محايد) فبلغت نسبتها (16.7%)، في حين مثلت نسبة (3.3%) الإجابات على (موافق) أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفعا جدا حيث بلغ (4.03)، مع انحراف معياري درجته (0.78).

وعليه يمكن القول أن غالبية الأفراد لا يرون أن البنية التحتية المتوفرة من أجهزة وشبكات، وأدوات ليست ضعيفة بنظر غالبية أفراد العينة.

" العبارة رقم (19):

(قناعة الإدارة العليا التقليدية لا تؤمن بتطبيق الإدارة الإلكترونية).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (غير موافق بشدة) بنسبة (43.3%)، وأجاب البعض بـ (محايد) بنسبة قدرت بـ (26.3%)، في حين كانت الإجابة على (غير موافق) ممثلة بنسبة (23.3%) حيث كانت (6.7%) تمثل الإجابات على (موافق)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفعا جدا حيث بلغ (4.03)، مع انحراف معياري درجته (0.99).

ومنه نستنتج أن غالبية الأفراد لا يتوافقون مع فكرة أن الإدارة الإلكترونية لا تتوفر على وسائل اتصال فعالة.

" العبارة رقم (20):

(ارتفاع تكلفة صيانة وسائل وأدوات الاتصال الإلكتروني).

أجاب غالبية أفراد العينة بـ (محايد) وتمثلت النسبة في (53.3%)، في حين أجاب بعضهم بـ (غير موافق) بنسبة (20%)، أما الفئة التي أجابت بـ (موافق) فبلغت نسبتها

(16.7%)، في حين مثلت نسبة (3.3%) الإجابات على (موافق بشدة)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مرتفعاً جداً حيث بلغ (3.10) مع انحراف معياري درجته (0.88).

ومنه نستنتج أن غالبية الأفراد محايدون لفكرة ارتفاع تكلفة الصيانة للوسائل والأدوات الإتصالية.

” العبارة رقم (21):

(ثقافة الإتصال الإداري عند الموظفين تقليدية).

أجاب معظم أفراد العينة بـ (غير موافق) بنسبة قدرت بـ (46.7%)، في حين أجاب بعضهم بـ (غير موافق بشدة) بنسبة (30%)، أما الفئة التي أجابت بـ (محايد) فبلغت نسبتها (16.7%) وهذا ومثلت نسبة (10%) الإجابات على (موافق)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقد كان مقدر بدرجة (3.93)، مع انحراف معياري درجته (0.94).

ومنه نقول أن غالبية الأفراد لا يتوافقون مع فكرة أن ثقافة الإتصال الإداري عند الموظفين تقليدية.

” العبارة رقم (22):

(النقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية).

نلاحظ من خلال نسب الإجابات أن الغالبية من الأفراد أجابوا بـ (غير موافق) بنسبة مئوية قدرها (46.7%)، ثم تلتها نسبة (26.7%) ممثلةً الفئة التي أجابت بـ (محايد)، وكانت نسبة الإجابات على البديل (غير موافق بشدة) مقدرة بـ (20%)، أما نسبة (6.7%) فمثلت أصحاب الإجابات على (موافق). وبلغت درجة المتوسط الحسابي (3.80)، وانحراف معياري قدر بـ (0.84).

وهذا ما يمكن القول عليه أن النقص في مهارات الموظفين عند التعامل مع أدوات وأساليب الإتصال لا يراه المبحوثين موجوداً في وسط العمل.

” العبارة رقم (23):

(ارتفاع تكلفة توفير متطلبات أدوات وأساليب الاتصال الإلكتروني).

تمثلت غالبية الإجابات في هذه العبارة على البديل (محايد) بنسبة (53.3%)، وجاءت الإجابات التي مثلت البديل (موافق) بنسبة (33.3%) أما أصحاب الإجابة بـ (غير موافق) فكانت نسبتهم (13.3%)، هذا وبلغ كل من المتوسط الحسابي درجة (4.13) والانحراف المعياري درجة (0.81).

ومنه يمكن القول أن أكبر من الإجابات نسبة تمثل المحايدون لفكرة أن تكلفة توفير أدوات وأساليب الإتصال الإلكتروني مرتفعة.

” العبارة رقم (24):

(الدورات التدريبية في استخدام أدوات ووسائل الاتصال الإداري الإلكتروني لا تكفي).

نلاحظ من خلال إجابات غالبية المبحوثين التي تمثلت في (53.3%) كانت للبديل (غير موافق) وكانت النسبة (33.3%) تمثل من أجابوا بـ (غير موافق بشدة) وكانت الإجابات بـ (محايد) و (موافق) بنفس النسبة من الأفراد حيث بلغت (6.7%) وأشارت درجة المتوسط الحسابي إلى (4.13) والانحراف المعياري إلى (0.81).

وهذا ما يتيح لنا أن نقول أن إجابات المبحوثين تشير إلى أن الدورات التدريبية في استخدام وسائل الإتصال كافية في نظر غالبية المبحوثين.

” العبارة رقم (25):

(غموض الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين الموظفين).

من خلال الإجابات على العبارة نلاحظ أن الأفراد الذين أجابوا بـ (غير موافق) كانت نسبتهم (46.7%)، والأفراد الذين أجابوا بـ (غير موافق بشدة) كانت نسبتهم (30%) هذا ومثلت النسبة (16.7%) فئة الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ (محايد) والنسبة الأقل مثلت

أصحاب الإجابة بـ (موافق) بـ (6.7)، وبلغ المتوسط الحسابي درجة (4.00) والانحراف المعياري (0.87).

ومنه نستنتج أن الغالبية من المبحوثين لا يرون أن هناك غموض في الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين الموظفين.

” العبارة رقم (26):

توضح قيم العبارة أن النسبة الأكبر تمثلت إجاباتها بـ (غير موافق) بنسبة بـ (50%) وجاءت بعدها الإجابة بـ (محايد) بنسبة (26.7%)، في حين كانت الإجابة من قبل المبحوثين على (غير موافق بشدة) بنسبة (20%) أما النسبة الأقل فكانت تمثل من أجابوا بـ (موافق) وتمثلت في (3.3%)، حيث كان المتوسط الحسابي مقدر بدرجة (3.86) والانحراف المعياري بدرجة (0.77).

ومن خلال هذا يمكننا القول أن نقص البرامج الإلكترونية المتخصصة في الاتصال لا وجود له في نظر الموظفين.

” العبارة رقم (27):

(الانقطاع المتكرر لمزود شبكة الاتصال والتشبيك بين الموظفين يعيق وصول المعلومة في الوقت اللازم)

نلاحظ من خلال البيانات أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ (موافق) وكانت نسبتهم مرتفعة تصل إلى (53.3%) في حين جاءت النسب التي تمثل من أجابوا بـ (غير موافق) بنسبة (26.7%) و(موافق بشدة) بنسبة (10%) ونفس النسبة أخذها أصحاب الإجابة على البديل (محايد)، وبلغ المتوسط الحسابي درجة (2.53) والانحراف المعياري (1.00).

ومنه نستنتج أن الغالبية من أفراد العينة ترى أن الإنقطاع المتكرر لمزود شبكة الأنترنت يمكن أن يعيق وصول المعلومة في الوقت المناسب.

” العبارة رقم (28):

(الخوف من عدم سرية المعلومات عند استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية).

كانت الإجابات في هذه العبارة الممثلة بنسبة (33.3%) عند كل من (محايد) و(موافق بشدة)، وبلغت النسبة عند الإجابة بـ (موافق) إلى (26.7%)، وفي حالة الإجابة بالبديل (غير موافق) تمثلت النسبة بـ (6.7%) كما كانت الإجابة الأقل نسبة عند الإجابة بالبديل، وقد بلغت درجة المتوسط الحسابي مقدرة بـ (2.13) والانحراف المعياري بـ (0.97).

وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة لديهم نوع التخوف من عدم سرية المعلومات عند استخدام وسائل الإتصال الإلكترونية.

” العبارة رقم (29):

(ضعف الثقة بدقة المعلومات التي توفرها وسائل وأدوات الإدارة الإلكترونية)

كانت الإجابات الأكبر تمثيلاً على البديل (غير موافق بشدة) بنسبة (56.7%) ثم بنسبة أقل منها، مثلت أصحاب الإجابة بـ (غير موافق) والتي قدرت بـ (30%)، وأصغر نسبة قدرها (13.3%) مثلت أصحاب الإجابة بـ (محايد)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فقدر بـ (4.43) والانحراف المعياري بـ (0.72).

إلى هنا يمكننا القول أن غالبية الأفراد المبحوثين ليسوا موافقين على أن هناك ضعف ثقة في دقة المعلومات التي توفرها أدوات الإدارة الإلكترونية.

• التعليق على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص

بالمحور الثاني:

(مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري بين الموظفين)

بعد عرض النسب المئوية ودرجات المتوسط الحساب مع الانحراف المعياري لكل عبارة والتعليق عليها، سنتطرق إلى التعليق على الدرجة الكلية للبعد كالتالي:

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني درجة (3.60)، وبلغت قيمته بالانحراف المعياري (0.86)، وبمقارنة الدرجة الكلية للبعد، بالدرجة (3) وهي درجة المعيار المخصص لمتوسط درجات البدائل، فإننا نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل أكبر من (3)، وهذا ما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يدركون بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبلهم، يسهم في القضاء على معوقات الإتصال الإداري بينهم داخل المصلحة البيوميتريية (ميدان الدراسة).

• التعليق على النتيجة بالنسبة للمتوسط الحسابي للأداة ككل الذي ينص على:

مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري

بعد عرض النسب المئوية ودرجات المتوسط الحساب مع الانحراف المعياري لكل من البعدين والتعليق عليهما، سنتطرق إلى عرض نتيجة الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي مع الانحراف المعياري للأداة ككل والتعليق عليها كالتالي:

بلغ المتوسط الحسابي للأداة درجة (73.86)، وبلغت قيمته بالانحراف المعياري (13.94) ما يشير إلى أن تطبيق الموظفين لنظام الإدارة الإلكترونية، له دور في تفعيل عملية الإتصال الإداري داخل المصلحة البيوميتريية (ميدان الدراسة).

4.1. عرض نتائج التساؤل الثالث:

• نص التساؤل:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للمحور الأول الخاص بتسهيل الإدارة الإلكترونية لعملية الإتصال حسب متغيري الجنس والأقدمية؟

أ. حسب متغير الجنس:

للإجابة على التساؤل تم استعمال اختبار ($T test$) للفروق بين مجموعتين مستقلتين والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (11) يوضح نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للمحور الأول حسب متغير الجنس.

البعد	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
البعد الأول	ذكور	13	25.69	4.73	-1.05	غير دال
	إناث	17	30.64	16.32		

من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (spss)

التعليق على نتائج الجدول (11) رقم ومناقشتها:

يبين الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين جنسي الذكور والإناث في وجهات نظرهم حول دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصال الإداري، حيث قدرت قيمة (T) بـ (-1.05)، وهي غير دالة إحصائية كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بـ الذكور قيمته (25.69) مع انحراف معياري قدره (4.73) وأما النسبة للإناث فقدر المتوسط الحسابي بـ (30.64) والانحراف المعياري بـ (16.32).

وتوحي هذه النتائج أن المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت توفر للموظفين سبل وتقنيات تسهل من عملية الإتصال الإداري المنضوية تحت تطبيق الإدارة الإلكترونية ولا تميز بين الموظفين والموظفات من حيث طبيعة الإستخدام، كما أنها توفر الكم الكافي من المعلومات الدقيقة في سبيل الوصول إلى الفعالية في التطبيق ويظهر ذلك من خلال استجابات أفراد العينة حول قدرة الإلكترونية على تيسير عملية الإتصال الإداري في بيئة العمل، وتقنيات متاحة للجميع وبنفس إمكانية التطبيق لكل من الذكور والإناث، وقد كانت هذه القراءة متشابهة النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نعيم (2008) حول تطوير الإتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، والتي وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية، لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني تعزى لمتغير الجنس، حيث لم تكن قيمة (T) دالة إحصائياً بقيمة (1.12).

ب. حسب متغير الأقدمية:

للإجابة على التساؤل تم استعمال اختبار ($Anova$) للفروق بين المجموعات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (12): يوضح نتيجة اختبار ($Anova$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للبعد الأول حسب متغير الأقدمية.

النتائج الأقدمية	العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	04	بين المجموعات	106.82	2	53.41	0.13	غير دالة
من 05 إلى 10 سنوات	14	داخل المجموعات	4606.67	27	170.61		
أكثر من 10 سنوات	12	/	4713.50	29			

من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات ($spss$)

التعليق على نتائج الجدول (12) رقم ومناقشتها:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (12): نلاحظ أن قيمة (F) قدرت بـ (0.13) وهذا يعني أنها غير دالة إحصائياً، لأن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية (0.76) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميترية لبلدية تيارت للبعد الأول الخاص بدور الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصال الإداري حسب متغير الأقدمية؟

هذه النتيجة تشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصلحة البيوميترية للبلدية أصبح يساهم في تسهيل العملية الإتصالية بين الموظفين، وذلك من خلال توفير أساليب وطرق اتصال إداري سهلة وواضحة المعالم، تمكنهم من تبادل المعلومات الكافية والدقيقة بين جميع المستويات الإدارية وفي أقصر مدة زمنية ممكنة، ويتضح ذلك أكثر من خلال وعي الأفراد بفاعلية العمل الإداري الإلكتروني، كما أن تلك الأساليب التي من شأنها ربط الإدارة العليا بالموظفين عبر نشر وتوزيع المعلومات، من شأنها أيضاً أن تتيح المعلومة بين كافة الأفراد بمستوى موحد ولا يوجد منها ما هو مخصص بشكل أوفر وأنسب لمن خدموا في المصلحة البيوميترية لسنوات أطول من غيرهم.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية جاءت مطابقة لدراسة اشتيوي (2013) حول دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر العاملين والتي أثبتت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري تعزى لمتغير الأقدمية، حيث قيمة (F) بلغت (0.36).

5.1. عرض نتائج التساؤل الرابع :

• نص التساؤل:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للبعد الثاني الخاص بمساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري حسب متغير الجنس والأقدمية؟

أ. حسب متغير الجنس:

للإجابة على التساؤل تم استعمال اختبار ($T test$) للفروق بين المجموعات، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) يوضح نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للبعد الثاني حسب متغير الجنس.

البعد	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
البعد الأول	ذكور	13	45.84	7.81	0.25	غير دال
	إناث	17	45.00	9.84		

من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (spss)

التعليق على نتائج الجدول (13) رقم ومناقشتها:

يبين الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين جنس الذكور والإناث في وجهات نظرهم حول دور الإدارة الإلكترونية في الحد من معوقات الإتصال الإداري حيث قدرت قيمة (T) بـ (0.25)، وهي غير دالة إحصائية في حين يتمثل المتوسط الحسابي الخاص بـ الذكور في قيمة (45.84) مع انحراف معياري قدر بـ (7.81) وبالنسبة للإناث فقدّر المتوسط الحسابي بـ (45.00) والانحراف المعياري بـ (9.84).

من خلال التعليق على الجدول السابق يتبين لنا أن إدارة المصلحة البيوميترية تعمل وفق البرنامج الذي يساعد ويسهل لجميع الموظفين من ذكور وإناث في تبادل المعلومات فيما بينهم بدون معوقات قد تحد من سير العملية الإتصالية داخل المصلحة، وهذا راجع إلى قناعة الإدارة العليا بضرورة تحديث السلك الإداري بما يتماشى والتطورات الحاصلة في مجال الرقمنة، وكذا توفير الموارد البشرية المؤهلة لممارسة مهامهم بما يخدم الأهداف التي برمجتها المديرية بشكل أوسع أو المصلحة البيوميترية بشكل أدق.

وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية مع دراسة أبو كريم وطنش (2008) حول درجة فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات، حيث خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجهة نظر الموظفين في مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس.

ب. حسب متغير الأقدمية:

للإجابة على التساؤل تم استعمال اختبار (*Anova*) للفروق بين المجموعات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (14) يوضح نتيجة اختبار (*Anova*) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميترية لبلدية تيارت للبعد الثاني حسب متغير الأقدمية.

النتائج الأقدمية	العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة <i>F</i>	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	04	بين المجموعات	91.69	2	45.84	0.56	غير دالة
من 05 إلى 10 سنوات	14	داخل المجموعات	2197.27	27	81.38		
أكثر من 10 سنوات	12	/	2288.96	29			

من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (*spss*)

• التعليق على نتائج الجدول (14) رقم ومناقشتها:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (14) : نلاحظ أن قيمة (F) قدرت بـ (0.56) وهذا يعني أنها غير دالة إحصائياً، لأن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية (0.76) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميترية لبلدية تيارت للبعد الثاني حسب متغير الأقدمية؟

يتضح من خلال ذلك أن من مزايا العمل في ظل الإدارة الإلكترونية بالمصلحة البيوميترية لبلدية تيارت، هو توفير الخدمة التي تمكن الموظفين من الإتصال بلا تقييد أو معوقات يمكنها أن تقلص مجالات الإتصال، حيث يتشارك جميع الموظفين في هذه الميزة بغض النظر عن الأكثر أقدمية من غيرهم، هذا بحكم تحيين المعلومات لكافة الموظفين باختلاف سنوات الإلتحاق بالعمل في المصلحة البيوميترية، وهذا ما يضمن المرونة في الإتصال والأداء السليم في تقديم الخدمة.

عكس النتائج التي توصل إليها السبيعي (2003) الذي أثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية إزاء تقنيات الإتصال الحديثة الأكثر استخداماً تعزى لمتغير مدة الخدمة نسبت لمن خدموا من (10) سنوات فما فوق.

نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للأداة ككل الخاص بدور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري حسب متغير الجنس والأقدمية:

أ. حسب متغير الجنس :

للإجابة على التساؤل تم استعمال اختبار ($T test$) للفروق بين مجموعتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15) يوضح نتيجة اختبار ($T test$) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للأداة ككل حسب متغير الجنس.

الأداة	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
البعد الأول والبعد الثاني	ذكور	13	71.53	9.06	-7.49	غير دال
	إناث	17	75.64	16.83		

التعليق على نتائج الجدول (15) رقم ومناقشتها:

يبين الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين جنس الذكور والإناث في وجهة نظرهم حول دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري في المصلحة البيوميتريية، حيث قدرت قيمة (T) بـ (-7.49)، وهي غير دالة إحصائية في حين يتمثل المتوسط الحسابي الخاص بـ الذكور في قيمة (71.53) مع انحراف معياري قدر بـ (9.06) وبالنسبة للإناث فقدر المتوسط الحسابي بـ (75.64) والانحراف المعياري بـ (16.83).

هذه الدرجات تعتبر مؤشرا إيجابيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمته في تسهيل عملية الإتصال الإداري بالمصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت، ما يعني أن الذكور والإناث بمختلف مستوياتهم الإدارية، يعملون تحت ظروف إدارية واحدة تقريبا، تتمثل في جعلهم يساهمون بشكل جماعي في تجميع المعلومات من مصادرها الأصلية وبصورة موحدة. الأمر الذي يساهمون به في تخفيض مخاطر التعاملات الورقية وما يتعلق بكلفتها، وتحسين

الخدمات وتنقلات التوصيل بين مستويات الهرم الإداري، في أي وقت وأي مكان، وهذا بزيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا، إذ أنّ النظام الإلكتروني للإدارة يطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية بسهولة. الأمر الذي يساهم بشكل كبير في إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية من جهة، ومن جهة أخرى استمرار العمل بنظام يتحكم في عامل البعد الجغرافي ويتيح للمصلحة المجال اللائق لإنجاز الخدمات وتقديمها للمواطن بالصورة الصحيحة والكيفية اللازمة، وبذلك تتم عملية تبادل المعلومات في ضوء العمل الإلكتروني بدون معوقات قد تحد من سيولتها.

بخلاف النتيجة التي توصل إليها القحطاني (2006) حول "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية" حيث وجد أنه هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك لعدم اقتناع بعض الرؤساء بجدوى الإدارة الإلكترونية.

وفي المقابل كانت نتيجة الدراسة الحالية متساوية تقريبا مع ما خلصت إليه دراسة أبو سمعان (2001)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات العمال لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال والتواصل بينهما تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير- دكتوراه).

ب. حسب متغير الأقدمية

للإجابة على التساؤل تم استعمال اختبار (*Anova*) للفروق بين المجموعات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (16) يوضح نتيجة اختبار (*Anova*) للفروق في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للأداة ككل حسب متغير الأقدمية.

النتائج الإقدمية	العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	04	بين المجموعات	4.08	2	2.04	1.20	0.28
من 05 إلى 10 سنوات	14	داخل المجموعات	5639.38	27	208.86		
أكثر من 10 سنوات	12	/	5643.46	29			

من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات (*spss*)

التعليق على نتائج الجدول (16) رقم ومناقشتها:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة (*F*) قدرت بـ (1.20) وهذا يعني أنها غير دالة إحصائية، لأن القيمة المحسوبة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية (0.28) وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للأداة ككل حسب متغير الأقدمية؟

هذه القراءة توحى إلى أنه لا يوجد أثر لتقديرات أصحاب الأقدمية في العمل بالمصلحة على غيرهم من الموظفين حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري، بحيث أن جميع الموظفين يتبادلون المعلومات الإلكترونية بصفة متماثلة، تشمل كل من أصحاب الخبرة مع غيرهم، وهذا ما يجعل منهم يساهمون

في نشر المعلومة واستلامها دون الحاجة إلى التنقل أو التسليم اليدوي التقليدي، ودون الاعتماد كذلك بشكل رئيسي على أفراد معينين يمثلون الخبرة حسب أقدميتهم، فإدخال نظم الشفافية في العمل. يتشارك فيه جميع الموظفين إلكترونياً، ما يلبي احتياجاتهم بصورة أكبر

هذه القراءة جاءت مختلفة النتائج مع ما توصل إليه المالك (2007)، الذي أثبت أن من المعوقات التي تعرقل مسيرة الإدارة الإلكترونية هي عدم وجود خطة استراتيجية معلوماتية تساعد على فهم طبيعة العملاء واحتياجاتهم وتعزيز القدرة الإستيعابية لدى الموظفين للتحويل نحو العمل التقني لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية.

6.1. مناقشة التساؤل الرئيسي:

نص التساؤل:

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت؟

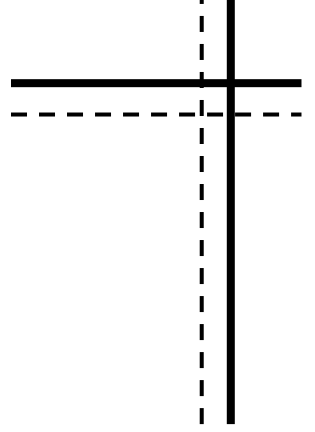
من خلال ما سبق يتجلى للباحث أن العملية الإلكترونية لإدارة المصلحة البيوميتريية لقيت استحساناً من قبل كافة الموظفين الذين ثمنوا المبادرة وأدلوها على تحسينها للخدمة العمومية، وظهر ذلك من خلال النتائج المحصل عليها من إجاباتهم الدالة في مجملها أن هناك وضوح وإدراك ووعي من طرفهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومفاهيم العمل الإلكتروني، هذا وساهم استحداث نظام الإدارة الإلكترونية في مختلف المصالح البيوميتريية في عصرنة المرفق العام وذلك بتعميم استعمال وسائل تكنولوجيا الإعلام والإتصال في سبيل الارتقاء بنوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، فأصبحت بمثابة همزة الوصل التي تستجيب وبوتيرة سريعة لمتطلباته وتطلعاته من جهة، وتوفير الظروف الملائمة واللازمة للموظفين خاصة في مجال الإتصال وتبادل المعلومة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في نجاعة وتفعيل الإتصال الإداري في المصلحة البيوميتريية وهو ما له الدور الكبير في سبيل تسهيل الخدمة وربح الوقت.

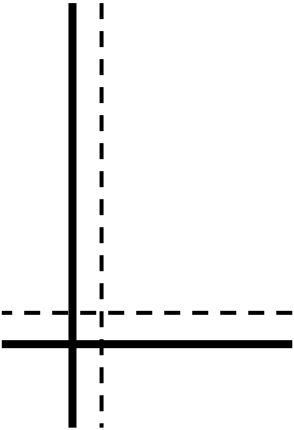
2. استنتاج عام:

في ضوء النتائج المتوصل إليها عند تحليل تساؤلات الدراسة حول "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصال الإداري، ثم القضاء على المعوقات التي قد تحول دون تطبيقها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت
- تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على معوقات الإتصال الإداري لدى موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للبعد الأول حسب متغير الجنس والأقدمية ؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر موظفي المصلحة البيوميتريية لبلدية تيارت للبعد الثاني حسب متغير الجنس والأقدمية ؟



خَاتِمَةٌ



خاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، وكذا فاعلية الإتصال بين الموظفين.

ولقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما يتيح تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى خدمات الإتصال بما يتيح درجة عالية لتقديم الخدمات العمومية بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية الرامي إلى القضاء على التحديات الإتصالية، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة، لسبيل تطويرها في جميع المجالات، ولا سبيل لذلك إلا وكانت البيئة الداخلية ملائمة للموظفين، والتحول للنموذج الإلكتروني يساهم بشكل مهم في تفعيل الإتصال لما يمنحه من امتيازات وتسهيلات للمؤسسة وموظفيها، ولما يضيفه من قيم الخدمة العامة.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الإتصال الإداري، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية، ويحقق مقدار من المصداقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو طلب أو نشر المعلومات

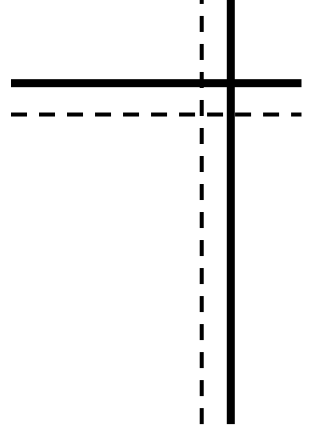
الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية، من شأنه أن يحقق رضى المواطن، كما يقضي على عامل البعد الجغرافي لدى المواطن ويحد من العراقيل الإتصالية بين الموظفين، عن طريق خلق جو إتصالي يستجيب لاحتياجات الموظفين، ويضمن المساواة في تطبيق النظام الإلكتروني .

من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروع الإدارة الالكترونية بتقديم دفع جديد لمؤسسات الخدمة العمومية، ليس كإدارة تدير شؤون الدولة والمجتمع بديلا عن الإدارة التقليدية، وإنما كأسلوب جديد في العمل الإداري والتنظيمي، يحقق قدرا من النضج الاداري، وتسهيل العلاقة بين الموظفين في المؤسسة وبين المؤسسات وغيرها، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع، وجعلها سمة مميزة للإدارة العمومية، في إطار تفاعل بين أجهزة الإدارة والمواطنين بكفاءة كبيرة .

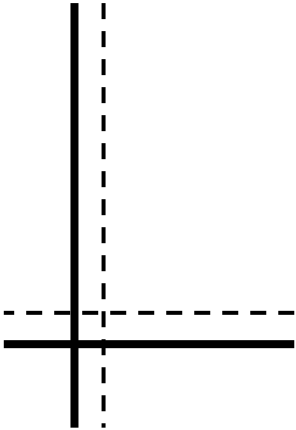
كل ذلك سوف يحدث تغييرا سريعا في نمط سير الإدارة، ويقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية، الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي، ما ينجم عن ذلك من هدر للوقت، ارتفاع في التكاليف، وتراجع في مدة وصول المعلومة.

وبالتالي يتيح تطبيق الإدارة الالكترونية فرصة توفير سبل للإتصال والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

ما يمكن قوله في الأخير أن الدور الهام الذي تؤديه خدمة الإدارة الإلكترونية على واقع الإتصال الإداري يكمن في زيادة فاعليته، حيث أصبح بإمكان الموظفين التواصل بشكل سهل ومستمر، وهو ما يوفر عليهم وعلى المواطن من جهة أخرى عناء التنقل لتقديم أو لطلب الخدمات.



قَائِمَةُ الْمَرَاجِعِ



أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم بختي، (2002). الإنترنت في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة.
2. أحمد عبد الفتاح، محمود. الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د.ط.
3. عبد السميع، غريب، (2004). الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة الشباب.
4. عودة، محمود (1988). أساليب الاتصال، التغير الجماعي، دار النهضة العربية، ط3، الأردن.
5. القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن.
6. الغزو، فاتن عوض، (2010). القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن.
7. الصرفي، محمد (2007). السلوك الإدارة والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار وفاء للنشر والتوزيع.
8. بسيوني، عبد الغني. (1996). أصول الإدارة العامة الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. بكري، الحاج سعد علي . (2002). المعلوماتية في خطة التنمية السعودية، مجلة الفيصل، عدد 309، الرياض: دار الفيصل.
10. بن حامد، أمينة. (2013). الحكومة الإلكترونية (تجربة الجزائر نحو حكومة الإلكترونية)، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
11. ثابت، عبد الرحمن ادريس. (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

12. لرقط، عبد العالي 13 نوفمبر (2016). (تسهيلات وخدمات في المستوى بمصلحة استخراج جواز السفر البيومتري)، جريدة الشروق اليومية.
13. حجازي، مصطفى. (1982). الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، بيروت: دار طليعة.
14. حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
15. دادي عدون، ناصر. (1993). الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، الجزائر.
16. دراكر، بيتر. (1999). تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرون، عدد، 159، خلاصة الشركة العربية للإعلام العلمي: القاهرة.
17. رأفت، رضوان. (1999). عالم التجارة الإلكترونية، بحوث ودراسات، العدد 384، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. راوية، حسن. (1999). السلوك في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعات.
19. السالمي، علاء عبد الرزاق. ابراهيم السليطي، خالد. الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
20. سيد فهمي، محمد. (1995). تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
21. طلحي، فاطمة الزهراء، (2015) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق اهراس، جامعة البليدة.
22. طلعت محمود، منال. (2002). مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطة.
23. عبد اشتوي، محمد. (2013)، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - العدد الثاني، المجلد السابع عشر، فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية).

24. عبد الغفور، يونس. (1971) تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
25. عساف، عبد المعطي محمد. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
26. عشوي، مصطفى، (1982). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي – المؤسسة الوطنية للكتابة الجزائر.
27. العلاق، بشير عباس. (2004). الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية.
28. على شهاب، محمد. (1990). السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي.
29. علي حسين، باكير. (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، عدد 23، مركز الخليج للأبحاث: الإمارات.
30. علي عمد، عبد الوهاب. (1975). إدارة الأفراد (منهج تحليلي) منهاج عين الشمس
31. العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
32. كامل، محمد المغربي. (2004). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع.
33. لوكيا، الهاشمي. (2006). نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر .
34. ماهر، أحمد . (2002). السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
35. محمد العديلي، ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية.
36. محمد الهادي ، محمد. (2005). التعليم الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
37. منير مرسي، محمد. (1984). الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة.

38. نجم عبود، نجم، 2008، الإدارة الإلكترونية. الإستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
39. هالة، منصور. (2000). الإتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
40. يسري عبس، محمد. (1990). الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

41. Darft. R, managment fir worth, the dryolen press, kenyatta university, new south wales, 2000.