



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع : علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال
بعنوان:

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثره على الاتصال الإداري
في قطاع الاتصالات في الجزائر
"دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بورقلة"

من إعداد الطالبين : هتهات محمد - حمادي هشام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2022/06/20

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ : عبد الرؤوف حجاج
الأستاذ : السعيد هتهات
الأستاذة : سميرة صالح
أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيساً
(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفاً
(أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ممتد

السنة الجامعية: 2021/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع : علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال
بعنوان:

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثره على الاتصال الإداري
في قطاع الاتصالات في الجزائر
"دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بورقلة"

من إعداد الطالبين : هتهات محمد - حمادي هشام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2022/06/20
أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ : عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيساً
الأستاذ : السعيد هتهات (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

مشرفاً

الأستاذة : سميرة صالحى (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

ممتحناً

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل.....

إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية

إلى روح أبي الزكية الطاهرة ، طيب الله ثراه وجعل الدنيا

مثواه وسكناه.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وأقرن رضاها وطاعتها برضاه

والدتي الغالية حفظها الله وأطال عمرها .

إلى رفيقة حياتي زوجتي الغالية ...

إلى من شاركني حياتي حلوها ومرها أخواني واخواتي كل بإسمه

إلى جنتي في حياتي وفلذات كبدي أبنائي وبناتي

إلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد واطمأن بالذكر أخي الأستاذ

السعيد حفظه الله ورعاه....

إلى كل هؤلاء أهديهم عملي المتواضع

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى

وأهله ومن وفي أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة

في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

إلى زوجتي وأبنتي الصغيرة شيراز ياسمين

إلى كل العائلة الكريمة أخي وأخواتي

كما نشكر جميع من ساعدنا وساندنا من عمال مؤسسة موبيليس

نشكر جميع أستاذتنا بقسم علوم التسيير

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور سعيد هتمات على توجيهاه وإنتقاداته

وملاحظاته. التي كانت بالنسبة لنا ثمرة إعداد هذه المذكرة وأسأل الله أن يجعله منبرا للعلم

وأن يوفقه في مشواره التدريسي

الشكر

نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا لإتمام عملنا هذا

والصلاة والسلام على خير الأنام خاتم الانبياء والمرسلين وخير الوجود

سيدنا محمد عليه أفضل السلام وأزكى التسليم

اما بعد...

ما يسعنا في هذا المقام إلى أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان

لكل من ساعدنا في اتمام هذا البحث ونخص بالذكر اساتذنا الدكتور السعيد هتهات

على كل ما مجهوداته معنا وصبره علينا وعلى كل توجيهاته ومعلوماته .

كما نتقدم بالشكر الكبير كذلك الى اعضاء لجنة المناقشه الموقره وكل اساتذتنا واستاذاتنا المح ترمين

الذي اناروا لنا دربنا في مسيرتنا الدراسية وكل عمال جامعة قاصدي مرياح .

وكذلك نتقدم بشكر الخالص لكل عمال مؤسسة موبيليس بورقلة على تعاونهم معنا

نسأل الله العلي العظيم أن يجازيكم عنا جميعا خير الجزاء

محمد هتهات - هشام حمادي

ملخص الدراسة

تتعلق دراستنا هذه بأحد المواضيع التي تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وتسعى جل المؤسسات الى تطبيق الإدارة الالكترونية من اجل تحسين الخدمات لدى المؤسسات، ومنها تحسين مستوى الاتصال الإداري لدى المؤسسة محل الدراسة مؤسسة موبيليس بورقلة، وهدفت دراستنا لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الاتصال الإداري بقطاع الاتصالات في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا من أجل جمع البيانات والمعلومات استبانة موزعة بواسطة مقابلات شخصية مع عينة من موظفي المؤسسة، واتبعنا من أجل الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام العديد من الأساليب الاحصائية والكمية التي يتيحها الإحصاء الوصفي، التطبيقي والاستدلالي : لتقدير واقع الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة، والعلاقة بينهما.

وخلصت فيه الدراسة إلى نتائج أهمها :

- ✓ يوجد اهتمام كبير من المؤسسة محل الدراسة بتطبيق جل عناصر الإدارة الالكترونية
- ✓ يرتبط الاتصال الإداري في المؤسسة بشكل إيجابي بمستوى الاهتمام بالإدارة الالكترونية

الكلمات المفتاحية : إدارة الالكترونية، اتصال الإداري، مؤسسة موبيليس، اتصال رسمي، اتصال غير رسمي.

Abstract

Our research is concerned with one of the topics that represent the backbone of modern societies, which most institutions seek to apply electronic management to improve services, including improving the level of administrative communication with the institution that is under study, Mobilis Foundation in Ouargla, and our study aimed to know the effect of applying electronic management and its role in improving administrative communication in the telecommunications sector in Algeria - a case study of the Mobilis Ouargla Corporation.

To achieve the objectives of this study, we used as a data collecting tool, a questionnaire distributed through personal interviews with a sample of the employees from the institution. For the study, we followed the descriptive-analytical approach and the use of many statistical and quantitative methods provided by descriptive, applied and inferential statistics; To estimate the reality of electronic management and administrative communication in the Corporation under study and the relationship between them.

The study concluded with the most important results:

- There is great interest from the Corporation under study in applying most of the elements of electronic management.
- Administrative communication in the Corporation is positively related to the level of interest in electronic management.

Keywords: electronic management, administrative communication, Mobilis Corporation, Official administrative liaison, informal administrative liaison

قائمة المحتويات

الصفحة	البيــــــــــــــــان
III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الرموز والاختصارات
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الإلكترونية ودورها في الاتصال الإداري	
3	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري
28	المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في مؤسسات قطاع الاتصال بالجزائر دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بورقلة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الإدارة الإلكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس.
52	المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة (النتائج والمناقشة).
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
73	المراجع
76	الملاحق
87	الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	النموذج المقترح للدراسة	01
20	نمط العجلة	1.1
20	نمط السلسلة	2.1
21	نمط الدائرة	3.1
21	نمط التشابك	4.1
41	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة	6.2
46	يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الجنس	7.2
47	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب <u>الشهادات العلمية</u>	8.2
48	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب <u>الأقدمية</u>	9.2
48	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب <u>الفئة الوظيفية</u>	10.2
49	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب <u>وقت الدوام</u>	11.2
50	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب <u>مجال العمل</u>	12.2
50	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب <u>مكان العمل</u>	13.2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	جدول مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	1.1
40	يوضح عدد عمال مؤسسة موبيليس بورقلة	1.2
42	العتاد الالكتروني الموجود على مستوى مؤسسة موبيليس بورقلة	2.2
46	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والقبالة للمعالجة	3.2
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة	4.2
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية	5.2
47	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	6.2
48	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية في المؤسسة	7.2
49	توزيع عينة الدراسة حسب وقت الدوام في المؤسسة	8.2
49	توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمل في المؤسسة	9.2
50	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل في المؤسسة	10.2
51	تقدير ثبات أداة الدراسة	11.2
52	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس "ليكارث")	12.2
53	ملخص نتائج تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	13.2
54	مقارنة ما بين استخدام أبعاد الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	14.2
55	التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في عراقيل وصعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	15.2
56	ملخص نتائج تقييم مستوى تحسين الإتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	16.2
57	مقارنة ما بين مستويات تحسين الإتصال الإداري بالمؤسسة.	17.2
58	التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في عراقيل وصعوبات تحسين الإتصال الإداري.	18.2
59	مصفوفة الارتباط الخطي ما بين الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس	19.2
60	مصفوفة الارتباط ما بين كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس	20.2
61	مصفوفة الارتباط ما بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعاد الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس	21.2
62	نتائج تقدير معادلة الانحدار للاتصال الإداري بدلالة الإدارة الالكترونية	22.2
64	التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف وقت الدوام	23.2
64	نتائج الاختبار اللامعلمي "Test U de Mann-Whitney"	24.2
65	التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "مكان العمل"	25.2
66	نتائج تحليل التباين للاتصال الإداري حسب مكان العمل	26.2
66	اختبار "KruskallWallis" لفرضية أن مكان العمل عاملا في تحديد تطبيق الإدارة الالكترونية	27.2
66	مقارنة تطبيق الإدارة الالكترونية حسب مكان العمل	28.2

قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	الدلالة
LAN	Local Area Network خط للشبكة المحلية الصغيرة لربط عدة اجهزة ببعضها في مكان واحد
WAN	Wide Area Network خط للشبكة ذات نطاق واسع تضم عدة شبكات LAN

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	77
02	استبانة	77
03	جانب من الأسئلة المباشرة المقدمة في المقابلة	79
04	نتائج تقييم درجات الموافقة حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية حسب كل فقرة	80
05	صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية	82
06	نتائج تقييم درجات الموافقة حول مستوى تحسين الاتصال الإداري	83
07	صعوبات تحسين فعالية الاتصال الإداري	85

مقدمة

توطئة

نظرا للتغيرات والتطورات المتسارعة والانفجار المعرفي والتكنولوجي واجهت المؤسسات اليوم جملة تعقيدات في أعمالها نتيجة تبني الأساليب التقليدية، فوجب عليها مواكبة هذه التغيرات والتطورات التكنولوجية في العالم الخارجي من خلال تغيير أساليب عملها، بتبني إجراءات وأنظمة حديثة ومفاهيم جديدة والتحول من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، من أجل المنافسة وتطوير نفسها بنفسها، ومن بين هذه الأساليب والنظم الحديثة والمتطورة ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، فهي ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي، من أجل تحسين وتسريع مختلف أعمال المؤسسات مما ينعكس بالإيجاب على أدائها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل وتحسين الاتصال الإداري في الواقع الحقيقي، بناء على حالة مؤسسة موبيليس للمهاتف النقال بورقلة، وذلك من خلال اختيار الموظفين الإداريين التجاريين والتقنيين؛ باعتبارهم الأفراد المسؤولين على استعمال الإدارة الإلكترونية في مهامهم اليومية ودورها في تحسين الاتصال بينهم داخليا وخارجيا بمختلف المستويات؛ للإجابة على الإشكاليات التالية:

الإشكالية الرئيسية:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية المرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، والتي تواجه بعض المنظمات مشاكل في تطبيقها وبالأخص المنظمات الجزائية، ومن جهة أخرى يعد الاتصال الإداري العصب الرئيسي والحيوي في عمل المنظمات، وذلك أن فعالية المنظمة والعملية الإدارية بصفة خاصة يتوقف على فعاليتها، من هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية وهي:

ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثره في تحسين الاتصال الإداري بمؤسسة موبيليس بورقلة.

من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية وهي:

1. ما هي أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة؟
2. كيف نقيم الاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هي الجوانب الأكثر تأثيرا للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات؟
4. أين تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة؟
5. ما هي صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق اتصال إداري مثالي في مؤسسة موبيليس بورقلة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

1. تعتمد مؤسسة موبيليس بورقلة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على استخدام الأجهزة الإلكترونية والبرامج الحاسوبية؛
2. تهتم موبيليس على غرار مؤسسات الاتصالات في الجزائر بالاتصال الإداري بين الموظفين؛ مشاركة المعلومات والأفكار مع الآخرين والتنسيق بين المصالح الإدارية من أجل إنجاز الأعمال؛
3. يعتبر استخدام شبكات الاتصال من أهم الجوانب الأكثر تأثيرا على الاتصال الإداري في القطاع محل الدراسة؛

4. تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية أكثر في جانب الاتصال الإداري الرسمي : بشقيه الأفقي والعمودي؛
5. من بين صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية "سلبية الاتجاهات لدى بعض العاملين تجاه تطبيقها؛
1.5- من بين صعوبات تحسين الاتصال الإداري "وجود عامل عدم الثقة بين المرسل والمستقبل:"

أ - أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على تحسين الاتصال الإداري بمؤسسة موبيليس بورقلة ;
- الميول الشخصي للمواضيع الحديثة;

أسباب موضوعية:

- تماشي موضوعنا مع مواضيع تخصص ادارة العنال;

ب - أهمية الدراسة: تكتسي أهمية دراستنا من أهمية المتغيرين كونهما أساسيين في نجاح أي مؤسسة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، فالإدارة الإلكترونية مدخل حديث ظهر نتيجة التطورات التكنولوجية والتي تعد عناصر تطبيقها ومتطلباتها مهمة وضرورية في أي منظمة، كما أن الاتصال الإداري وفعاليتها قائم على تدفق المعلومات اللازم لتحسين بيئة عمل داخل المنظمة.

ج - أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على الجانب النظري لكل من المتغيرين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري;
- محاولة التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بعناصرها بالمؤسسة محل الدراسة;
- محاولة التعرف على مستوى الإتصال الإداري ومدى فعاليته بالمؤسسة محل الدراسة;
- إعطاء بعض التوصيات لمؤسسة موبيليس بورقلة ;

د - حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم اعداد الدراسة في مؤسسة موبيليس بورقلة;
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي 2022;
- الحدود البشرية: يتكون مجتمع دراستنا من موظفي قطاع اتصالات الجزائر بالجزائر المتكون من مؤسسة اوريدو وجازي و مؤسسة موبيليس، وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت في مؤسسة موبيليس بورقلة البالغ عددها (67) موظف من أصل 133 موظف بالمديرية الجهوية مقسمة إلى 3 فئات الإداريين بالمديرية الجهوية والتقنيين والوكالات التجارية;
- الحدود الموضوعية: تعالج هذه الدراسة المتغيرات التالية:
- المتغيرات الرئيسية: المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الاتصال الإداري);
- المتغيرات الشخصية: الجنس-الشهادات العلمية-الأقدمية-الفئة الوظيفية-مجال العمل-وقت الدوام-مكان العمل;

هـ - المنهج الدراسة والأدوات المستخدمة: للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه للأمام بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع من أجل معرفة مدى وقدرة الإدارة الالكترونية ومساهمتها لأجل تحسين الاتصال الإداري لدى عمال قطاع الاتصالات في الجزائر بمؤسسة موبيليس ورقلة .

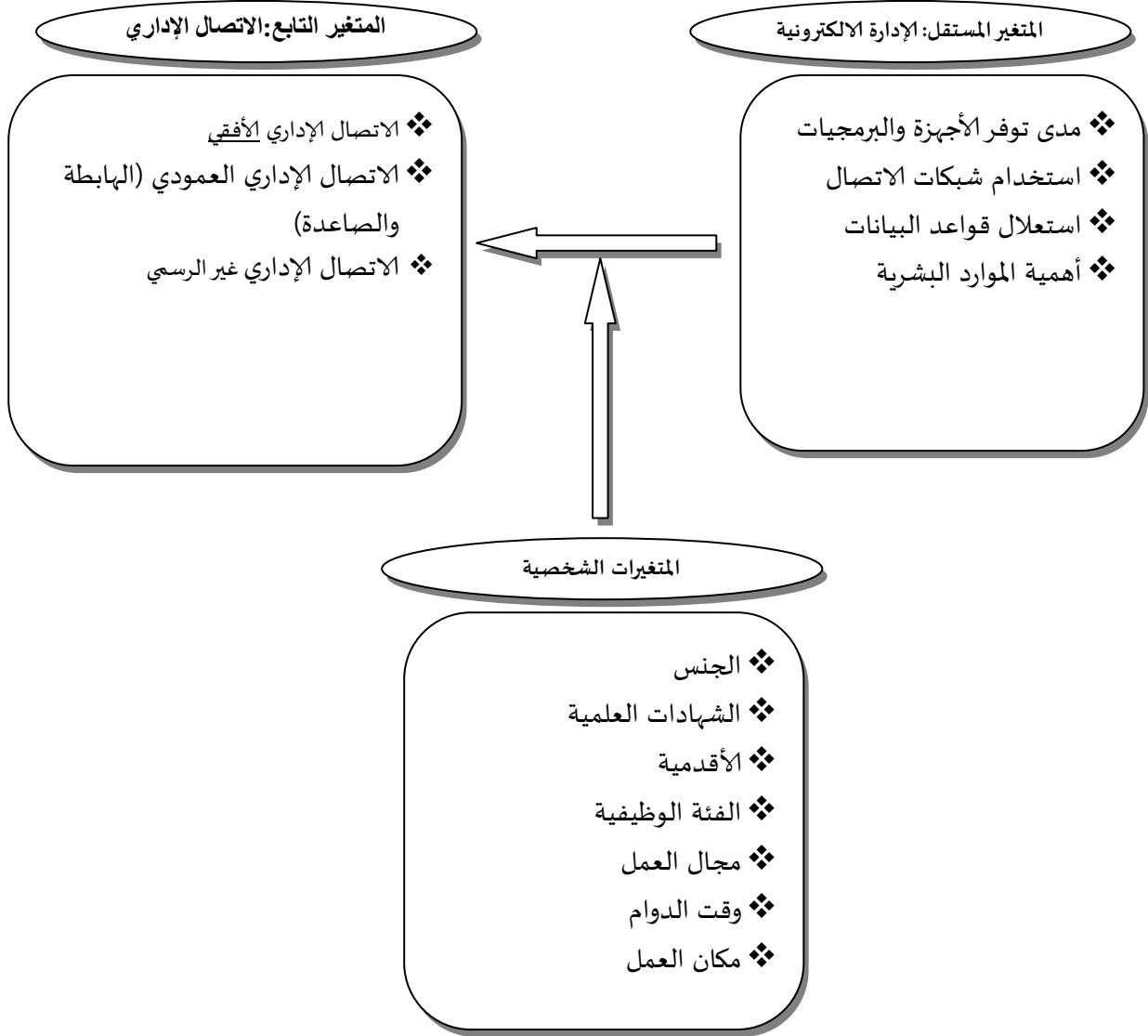
أما الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات في مؤسسة موبيليس بورقلة، وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وعن طريق المقابلة المباشرة لجمع المعلومات عن آراء الموظفين والإطارات بالمديرية الجهوية وبالوكالات التجارية والتقنيين بولاية ورقلة .

الأدوات المستخدمة في الدراسة هي :

- الكتب العلمية: بالاطلاع عليها واخذ كل ما له علاقة بالموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة من اطروحات ومذكرات.
- معلومات محصل عليها من مؤسسة موبيليس. بورقلة.
- استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المؤسسة المعنية بالدراسة.
- استخدام برنامج spss نسخة 26 لمعالجة بيانات الاستبيان وتحليل النتائج.
- و - مرجعية الدراسة : اعتمدنا في دراستنا هذه في الجانب النظري على المجالات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مذكرات تخرج سابقة، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على أسلوب جمع البيانات بواسطة الاستبيان عن طريق المقابلات المباشرة .
- ز - هيكل الدراسة :انطلاقا مما سبق تم تقسيم الدراسة بعد المقدمة إلى : فصلين على النحو التالي:
 - الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الإلكترونية ودورها في الاتصال الإداري.
 - ويضم مبحثين اثنين :
 - المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري;
 - المبحث الثاني : دراسات سابقة في الموضوع;
- اما الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لدور الإدارة الالكترونية في مؤسسات قطاع الاتصال بلجزائر دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بورقلة"ويضم مبحثين اثنين:
- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الإدارة الالكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في المؤسسة;
- المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة (النتائج والمناقشة).

ح - نموذج الدراسة :

الشكل رقم (01) : النموذج المقترح للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

مدخل نظري للإدارة الإلكترونية ودورها
في الاتصال الإداري.

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي.

وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري

المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

أولاً: خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية:

الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب¹.

أما خطوات سير العمل فيتم على سبيل المثال كما يلي²: الموظف الذي يرغب في طلب إجازة عليه أن يقوم بالأعمال التالية:

- الحصول على نموذج طلب الإجازة.
 - تحويل النموذج إلى معاملة وذلك بتعبئة البيانات.
 - إرسال المعاملة إلى مدير القسم.
 - موافقة مدير القسم وإرسالها إلى مدير الإدارة.
 - موافقة مدير الإدارة إلى مدير الشؤون الموظفين.
 - موافقة مدير شؤون الموظفين وإرسالها إلى الموظف المختص بالإجازات.
 - حفظ المعاملة في الملف.
- وهناك مجموعة من السلبيات في الإدارة التقليدية منها:³
- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
 - صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
 - التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
 - إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
 - توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

ثانياً: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ومنه يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

¹ علاء عبد الرزاق السالبي، السيلبي، الإدارة الإلكترونية، ط1، د.ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

² د.محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة: 2009 م، ص 68.

³ زبيدي الهاشمي، قادة يحي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإداء الوظيفي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحامي مسعود)، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2018/2019، ص 7-9.

القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

صعوبة الوقوف على معدلات قيام الأداء..

ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتسار نطاق العمل.

ثالثاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الاتجاهات للإدارة التي من الممكن أن تغير من وظائف

المنظمات التقليدية ، والتي تعتمد على نظم معلومات مستقلة إلى وظائف إلكترونية تعتمد على نظم معلومات

مدمجة العمل من خلال الانترنت وقائمة على نظم معلومات ذكية.

فهي نمط جديد من الإدراك ترك آثاره الواسعة على الشركات في مجالات عملها ، وعلى الإدارة وإستراتيجيتها

ووظائفها. والواقع ان هذه التأثيرات كما أشرنا لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية ;

وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق

المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق .

يمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها

وتصادر ميزتها التنافسية، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا - الزبون.
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت.
- الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

رابعاً: تعريف الإدارة الإلكترونية:

أ-الإدارة:لغة management من الفعل يدير بمعنى يوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد.

ب- اصطلاحاً: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الافراد من اجل

تحقيق هدف معين.

تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا نريد ثم نتأكد من الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية .
- يرى تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد و التأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن و احرص الطرق

- ركز هذا المفهوم على إبراز الهدف الرئيسي من الإدارة و الذي يتمثل في وضع الأهداف الدقيقة و تكيف أفضل الخطط للوصول إلى أنجع النتائج و بأقل التكاليف.

تعريف هنري فايول: الإدارة هي عملية تنبؤ و تخطيط و تنظيم و من ثم القيام بالتوجيه و المراقبة.¹

الإدارة: هي تنظيم الجهود و تنسيق و استثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج و بأقل وقت و جهد.²
- يرى فايول أن الإدارة تتمثل في الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

- ركز هذا المفهوم على أن الإدارة تتمثل في تنسيق الجهود للوصول إلى أفضل النتائج بأقل وقت و جهد ، حيث ركز الباحث على الموارد البشرية و أهمل الوظائف الإدارية التي تتمثل في التخطيط التوجيه و التنظيم و المراقبة.

- ركز هذا المفهوم على الوظائف الإدارية و أهمل الموارد المتاحة و التي تتمثل في الموارد البشرية المادية من التعريف السابقة يمكن القول " : أن الإدارة عبارة عن الاستخدام الفعال و الكفء للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و الأفكار و الوقت ; من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف".

- ركز هذا المفهوم على أن الإدارة تتمثل في تنسيق الجهود للوصول إلى أفضل النتائج بأقل وقت و جهد حيث ركز الباحث على الموارد البشرية و أهمل الوظائف الإدارية التي تتمثل في التخطيط التوجيه و التنظيم و المراقبة.

ج- الإدارة الإلكترونية: هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما ; بغية تحسين العملية الإنتاجية و زيادة كفاءة و فعالية الأداء بالمنشأة.³
- بين هذا المفهوم الدور الذي تقوم به الإدارة في اختيار أنجع الوسائل الحديثة و المتطورة لتحقيق أهدافها بكل فاعلية.

و تعرف أيضا " : بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب و الاستعمال الواعي للتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة و التغير"⁴

- في حين عرفها آخرون: " بأنها استعمال خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال و الإسراع بهذا الأداء و إيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها و بين المنظمات الأخرى."⁵

ركز الباحث في هذا المفهوم على أنها منهجية جديدة تقوم على الإستخدام الواعي للتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الإدارية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة و الحوافز و أساليب التحفيز الوظيفي، ط 1، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012: ص 2.

² بسام عبد الرحمن الشافية، معجم مصطلحات العلاقات العامة ، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2014 : ص 133.

³ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ على سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، د ط، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001: ص 323.

⁵ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، د ط، المكتبة العصرية، مصر، 2004 : ص 60.

- تعرف أيضا: تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة واجراءات عمل المؤسسة ; نحو تحقيق الأهداف والمعلومات في توجيه السياسة، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أم الخارجية¹ "
- يبين هذا المفهوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات لأداء الأعمال الإدارية ، ومحاولة إيجاد آلية جديدة لتبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة بأقل وقت و جهد ممكن.
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول " :بأن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية ; وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف"
- يبين هذا المفهوم استخدام البيانات والمعلومات في توجيه أعمال المؤسسة لتحقيق أهدافها

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها²

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

- تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساس يتمثل في كون الإدارة هي مصدر الخدمات وأن المواطنين والمؤسسات يوصفون على أنهم زبائن أو عملاء يمتلكون الرغبة في الاستفادة من هذه الخدمات، وعلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية أهدافا كثيرة تسعى الى تحقيقها في إطار تعاملها مع هؤلاء الزبائن ونذكر منها:

- ❖ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.
- ❖ زيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية.
- ❖ استيعاب أكبر عدد من الزبائن واتمام معاملاتهم بسهولة ومبنيّة على أساس من الشفافية والمساواة
- ❖ التخفيف من العلاقة المباشرة بين العملاء والاداريين ما يتيح تقليص إلى حد كبير تأثير العلاقات الشخصية في الحصول على الخدمات.
- ❖ تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات والغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.

¹ رافت رضوان، الإدارة الإلكترونية، د ط، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004: ص 3.

² تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية اولاد عيسى بأدرار)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016، ص 6.

- ❖ القضاء البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.
- ❖ التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث.
- ❖ تحقيق أهداف استراتيجية للإدارات العليا وذلك بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن أعمال المنظمات بسرعة وسهولة ويسر.
- ❖ الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة.
- ❖ مساعدة الإدارات العليا على إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية وهيكلتها وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار وتحسين صورة المنظمات وخدماتها.

الفرع الثالث : عناصر وخصائص الإدارة الإلكترونية وانماطها

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية وهي:

1- الحواسيب وملحقاتها (HARD WARE)¹

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها ; مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توفرها في تلك الأجهزة حسب طبيعة عمل الإدارة وقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشتها وسرعتها وسعتها التخزينية، وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية وقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات على اختلاف قدرات ومواصفاتها وإحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة ; كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الإلكترونية وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية ; إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة بها التي تحتاج إلى الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل

2- البرامج software :

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكاليف مبرمجها أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها ، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد على الإدارة تنقسم إلى قسمين:

1-2- برمج عامة : وهي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها كبرنامج إدارة النظام: نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة والجدول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني وغيرها .

2-2- برامج خاصة : وهي البرامج التي يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم يحمل على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

وحيث تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها الإلكترونية ، ولم يكن متوفر في الأسواق من البرامج مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة ، فإن دور مبرمجي الحاسوب يبدأ بتصميم البرامج عنصراً أساسياً. فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارستها الإدارية عبر حواسيبها وتشكلتها الإلكترونية.

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم الخصائص والمتطلبات، دط، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2011 م، ص 81.

3.2- الشبكة الالكترونية network – communication:

وهي تلك الحزم من مواصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج واتصالي الشبكات الانترنت والانترنت والاكسترنات وعلى شبكة الاتصال الخاصة والبيانات للأفراد والمشروعات والملفات الشخصية والمعاملات وغيره من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، ويدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة سر وأيضاً قياس معدل أدائه ويمكن أيضاً من مر اجعي الإدارة الدخول إلى تلك الشبكة والإدارة من الإدارات الخدمية ، كما يمكن الأفراد من مرسله الإدارة عبر بريدها الالكتروني ، وجميع تلك العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الإدارة ومراجعها، وتدور عبرهم ممارسات الإدارة وتحفظ الشبكة الالكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية لاستدعائها لإتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة التي ينظم تلك العمليات كلها أمر بذلك¹.

4.2- القوى البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنطقة يجب الاهتمام به وتنمية أبداعاته بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية digital-leaderships من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوارد الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم غيرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة ; وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تمنع تلك الإدارة أو يفترض ذلك بثقافة التعامل معها . إذا من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الالكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دقة العمل بعقلية روتينية ; لأن هذا يعد ضرباً من تضييع الوقت والجهد، وربما يصل إلى إهدار المال فمثل تلك الإدارات لا تملك أبجديات التفاعل مع هذا النظام الرقمي في الإدارة فقد تشربت عقولها وحواسها ثقافة الإدارة التقليدية وأجواءها وممارستها ، ومن الصعب تعديل المسار الفكري والنفسي لتلك القيادات التي تشربت روح المركزية الانفرادي بالقرار لتصبح فجأة قيادات تؤمن بمبدأ المشاركة والشفافية وإتاحة المعلومات ، فمثلاً عن هذه القيادات قد يكون واقع الإدارة الالكترونية العالمي بالنسبة إليها عيباً لا تعرف عنه شيئاً وقد تقوم بعض الجهات إخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حيث التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية غير مدركة أن معرفة استخدام الحاسوب لن تقدم لهذا الموقع قيادة على درجة من الكفاءة تؤهلها لإدارته وان قيادات التقنية وكواردها إدارات ينبغي أن تتزامن من مع وصول الأجهزة والشبكات والبرامج في التوقيت نفسه.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية: كل منظمة تسعى إلى تقديم الخدمات لزيائنها وتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق الإدارة الالكترونية، ومن هنا زادت أهميتها بسبب السمات التي تميزها عن غيرها ومنها

¹ حسين محمد الحسن مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

- إدارة بلا ورق: تشمل على مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا تستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وتطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: وتعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى.
- إدارة بلا زمان: فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: "فيسترا دركر" تحدث عن المؤسسات الذكية التي تعتمد على أعمال المعرفة¹.
- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الإلكترونيات التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.
- تخفيض التكاليف: إذ الحاجة للإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فلن انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة².
- ولها خصائص أخرى وتتمثل في:
 - إدارة الملفات بدلا من حفظها.
 - توفير المتابعة الإلكترونية لسير الأعمال وبالتالي توفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة³.
 - إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وضع القرار⁴.
 - تنشيط الإجراءات داخل المؤسسات ما يسمح بارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لدى العمال ; ما ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين.
 - الثقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسات.
 - مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارة أو المعلوماتية⁵.
- الفرع الرابع: خطوات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها**
- أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية**
- عندما نتخذ قرار أولي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة ; وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة ; وهل تتوفر لديه العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة ، وإلى آخره من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها، لذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:

¹موقع الانترنت تاريخ الدخول 2022-02-25 http://www.alhasebate.com/vb/shawtheatp.html=36231/

²عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010، ص 19.

³عبد الله بن السعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص 26.

⁴نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دط، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004: ص186.

⁵ياسمينه معصم، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمديرية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2019، ص31.

- 1- إعداد الدراسة الأولية: وإعداد 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 بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:¹
- أ - تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب - وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
- ت - ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ث - عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.
- 2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- 3- 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.
- 4- تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.
- 5- متابعة التقدم التقني: نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ثانيا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية: التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:
- 1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية ; كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2- تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة ; وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
- 3- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق ، وأن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير.

¹ حسين محمد الحسن مرجع سبق ذكره، ص 84.

لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق كثافة العمل ; ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المسحات الضوئية (scanners). وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق .

ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:¹

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع

الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات ومقاييس الإدارة

الإلكترونية والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو

فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو

فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة، كذلك متابعة

القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة

الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح

تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الهيكل التنظيمي : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واکب عصور الصناعة لم يعد ملائماً

لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية

الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب

تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب

مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع

بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متطور مع المراحل التطورية.²

- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وثقافة المتعاملين: تطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية

الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول

¹ حسين محمد الحسن مرجع سبق ذكره، ص 85.

² عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013:ص37.

الجديد بما في ذلك إعداد الخطوط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية¹

- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات : أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير لانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

2- المتطلبات البشرية : يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الودي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذي يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المنظمة، يتولون إدارة التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المدبرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات والمشغل.

3- المتطلبات التقنية : تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن².

4- المتطلبات الأمنية : تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد ; إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور³.

¹ عمر احمد أبوهاشم الشريف وآخرون:ص38.

² محمد الصوفي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي شارع سويتز، الإسكندرية، 2006:ص.ص 166-170

³ موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، بسكرة، 2011، ص 91.

الفرع الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية م تلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

أولا: التخطيط الإلكتروني (planning) :

- يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات أن التخطيط الإلكتروني.
- يمثل عملية ديناميكية متجددة ومتطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية القصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.
- إن التخطيط الإلكتروني ليس إجراء أو نمطا أو سلوكا بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولا بما يتاح لها من قرارات للمستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المترفقة باستمرار.
- لا يعتمد على التخطيط في الإدارة الإلكترونية على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني.
- تعطي البنية الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البنية الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية، والعالمية مما يحقق قدرة للوصول لتجديد الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات غير الموجودة وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.
- ثانيا: التنظيم الإلكتروني (e. organizing): في ظل التحول الإلكتروني يرى ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ; من خلال يزور هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل على شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوف يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات، وأن هيكل تنظيمي كما حدث التقسيم الإداري على أساس الأحداث والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستثنائية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن الدوافع التفصيلية على فرق الإدارة ذاتيا وهي مركزية السلطة على تعدد مراكز السلطة.

ثالثا: الرقابة الإلكترونية (e.controlling) : إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي أنها تأتي بعد التخطيط والتميز ; فان الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطة وعملية تصحيحه ; كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والموردين والمستهلكين ; فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين الإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمين على الثقة.

رابعا: القيادة الإلكترونية : أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى أحداث نقلة

نوعية كان نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية:

¹ سعد غالي ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دط، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، أثناء النشر، عمان، 2005 : ص 34.

1- القيادة التقنية العملية: حيث يركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتمتع بزيادة توفيرتها المعلومات وتحسين جود إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة technologists والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني ليتسم بموصفات جيدة:

• سرعة الحركة.

• الاستجابة والمبادرة على تسيير الاعمال.

• اتخاذ القرارات.

2- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي حيث التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتمتع القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التحدي في توفير الخدمات للمتعاملين.

3- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جهة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال بالانترنت; وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات¹.

الفرع السادس: مزايا تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وسلبياتها

مما لا شك فيه إن تحول الجهات الحكومية وجهات القطاع الخاص إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق أهداف عظيمة تتفق وثورة المعلومات والاتصالات التي تحياها البشرية في الوقت الحالي، وهو ما ينعكس على شكل أداء الوظيفة العامة والخاصة; ومن ثم تقديم الخدمات المرفقية للجمهور بسهولة ويسر وتكلفة اقل، عن طريق شبكة المعلومات دون حاجة إلى التوجه إلى الإدارة المعنية.

إن التحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتطلبه من تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظم عملها سوف يحقق عدة مزايا حيوية في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية أهمها:

أولاً: تحسين مستوى أداء الخدمات: فلا شك أن نظام الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقديم الخدمات للجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها.²

وذلك لتفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عن تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، فالحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زود بها يعطي نتائج دقيقة لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق سهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما، وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر إجراءات كثيرة ومراحل طويلة كانت المعاملة أو انجاز المأمورية تتم من خلالها.³

وبالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالاً لوجود شفافية لتتبع الأداء لكل معاملة وسهولة تتبعها في أي وقت.

¹ عمر احمد أبوهاشم الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص36.

² أباد عبد الفتاح النجار، وآخرون، الحاسوب وتطبيقاته التربوية، دط، مركز النجار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 202.

³ العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم السمات العناصر، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، ليبيا، من 4-1 جوان، 2010، ص 9.

ثانياً: تخفيض التكاليف: لا شك أن إقامة نظام الإدارة الإلكترونية يحتاج في البداية إلى تكاليف عالية لإيجاد بيئة الكترونية بمعنى انه يحتاج أولاً إلى مبالغ غير قليلة تنفق في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين ، غير أن أداء الخدمات بالطريق الإلكتروني بعد ذلك سرعان ما يحقق وفر جليل ; يتمثل في توفير وقت وجهد الجمهور الطالبين للخدمة وبالمقابل ستحقق الجهة المنفذة للخدمة وفر ، حيث الاستغناء عن وجود مباني ضخمة لاستقبال المراجعين وخزانات حفظ المعاملات ; فضلاً عن تقلص الحاجة لوجود أعداد كبيرة من الموظفين ، وتخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المستخدمة في أداء الخدمات.

وبذلك ستتمكن جهة الإدارة من جني فوائد عديدة من جراء استحداث هذا النظام الإلكتروني ; لما يتيح من سرعة في الانجاز وكفاءة في العمل واستقبال طلبات الخدمات طوال اليوم وعلى مدار العام ، وبعبارة أوضح فإن ما يتحقق في جانب المنفعة(العائد) سيعوض التكلفة الاستثمارية على المدى الطويل.

ثالثاً: التقليل من التعقيدات الإدارية: عن طريق نظام الإدارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية بنتائجها السيئة وتقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد ، وذلك من خلال اختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور.¹

إن تقنية المعلومات والاتصالات كفيلة بتوفير المعلومة بسرعة فائقة وسهولة ، واختصار انجاز المعاملات في ظرف زمني قصير لا يتجاوز الدقائق ، بحيث يقوم الجمهور بتصفح موقع الاتصالات وانجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة عدة مكاتب.²

رابعاً: تحقيق أقصى درجات الإفادة لعملاء الإدارة: فالأشخاص الذين يتعاملون مع نظام الإدارة الإلكترونية، تتحقق لهم أقصى درجات رضاهم من خلال خدمات هذه الإدارة.

وأولى هذه الخدمات هو توحيد خطوات تنفيذ الخدمة، بمعنى أن هناك أسلوباً موحداً للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذه هي الشفافية بعينها، ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه أو مصلحة من جهة الإدارة الإلكترونية، فإنه يجب عليه إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام هذه الإدارة وبالتالي لا يمكن لأي متعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها، فالجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات.³

كذلك فإن نظام الخدمات الإلكترونية عن طريق الإدارة الإلكترونية يقوم على مدار الساعة، بمعنى أن صاحب الشأن يمكنه الدخول على الشبكة المعلومات في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغبها ; فعلى سبيل المثال يمكن لعميل احد البنوك الدخول إلى شبكة البنك عن طريق الصراف الآلي ويقوم أثناء مواعيد العمل الرسمي أو في غير مواعيد العمل الرسمي وسواء كان ذلك ليلاً أم نهاراً.

1 عبد الفتاح حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الكتب القانونية، المحلة الكبرى، 2007، ص 100-101.

2 محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006، ص 90.

3 ماجد الحلو، د.مصطفى أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، ط1، الإسكندرية ، 1997، ص 24.

خامساً: تحقيق الشفافية الإدارية: من أهم سمات نظام الإدارة الإلكترونية عنصر الشفافية والذي بمقتضاه يمكن لأي متعامل مع هذا النظام أن يعلم كل الأمور الخاصة بتعامله دون غموض أو إخفاء لها ; فيمكن أن يعلم أين تقع معاملته؟ وما هي المرحلة التي قطعها؟ وهل كانت هناك معوقات في تنفيذها أو لا ، والسبب في ذلك يرجع لأن الدخول إلى الموقع الإلكتروني لهذه الإدارة متاح لكل ذي شأن وليس هناك ما يجب إخفاؤه إلا إذا كان الأمر يتعلق بالحياة الخاصة أو العائلية لمقدم الطلب ; أو كانت المعلومات يجب حجبها عن الأشخاص الذين لا علاقة لهم بها لاعتبارات السلامة والأمن العام.¹

وأخيراً فإن نظام الإدارة الإلكترونية يحقق الشفافية الكاملة لجهة الإدارة المذكورة وذلك من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات ، وكذلك المواطنين وفي الأوقات التي تسمح بفرص متساوية في التعاملات الحكومية.

أما سلبيات الإدارة الإلكترونية فيمكن إن نركز منها:

- 1 - انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.
- 2 - رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية.
- 3 - عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.

الفرع السابع: مستلزمات وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما :

أولاً: مستلزمات الإدارة الإلكترونية² :

- بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وأمنة;
- بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة في ما بينها) ;
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة;
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة;

ثانياً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية³ :

على المسؤولين في المنظمة الحكومية أو الخاصة الذين يرغبون التحول إلى إدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنظمة ومن أهمها:

- 1 - وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنظمة لتوضيح الرؤية والرسالة.

¹Jacques chevalier, science administrative, Thémis, paris ,1994 p 36 et s.

² العيسى علي، جمال كرتيو، حمزة تجانية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري (دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوداي)، مجلة التنمية الاقتصادية – المجلد 06، العدد 01، جانفي:2021، ص 74.

³ محمد أحمد عبد العزيز، محمد الخطيب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري، (دراسة تطبيقية فيوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات). قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، تخصص الإدارة والقيادة، سنة 1439 هـ / 2018 م، ص 27.

- 2 - الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- 3 - التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- 4 - التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- 5 - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- 6 - تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
- 7 - تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- 8 - الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- 9 - التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية.

ثالثاً: معوقات الادارة الالكترونية¹ :

- بين المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ. ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ماييلي²:
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها;
 - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية;
 - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري;
 - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليدها للعنصر البشري;
 - وجود الفجوة الرقمية بين الناس مختصين في مجال التقنية وآخرين لايفقهون شيئاً من إيجابيتها
 - امن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين;
- ومن المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خالياً من برامج الحماية ، ونظراً لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالٍ من الاختراقات . ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:
- 1 - التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية;
 - 2 - التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات;
 - 3 - تركيب جدار ناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات;
 - 4 - عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة;
 - 5 - ينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل وان تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار;

¹ محمد أحمد عبد العزيز، محمد الخطيب، مرجع سابق، ص 23.

² د. محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 73.

6 - استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات:

7 - سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل بها:

هذه مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها للحفاظ على سرية المعلومات.

المطلب الثاني: الإطار النظري للاتصال الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الإداري.

- هو عملية نقل وتبادل وتفهم المعلومات الأراء والمشاعر، توحيد للفكر وإنفاقا للمفاهيم بهدف تحقيق أهداف معينة¹.

- هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم².

الاتصالات الإدارية: هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات، أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتواصل، الاتصالات عملية تتأثر متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منها للسيطرة على سلوك الآخر³.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الاتصال الإداري

أولاً: أهمية الاتصال الإداري

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها ، ودون الاتصال لا يعرف الموظف وماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات، وأعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين مما يشجع على التعاون.

إن نظرية الإدارة الحديثة لا تهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة ؛ وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل لها المدير وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن المدير يلعب أدواراً مثل الاتصال بالجهات الخارجية وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث بإسمها وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

¹ محمد موسى محمد الخيري، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف ، العربية 1424/هـ/2013م، ص07.

² دياب سعد خير المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها (لدى مديري المدارس الابتدائية مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1433هـ/2012م، ص07.

³ علي السلي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، ط1، غرب الفجالة، 1996، ص 27.

الاتصالات تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات، والحقائق التي ينبغي أن تنتقل على كافة أجزاء التنظيم، وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات وجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

ثانياً: خصائص الاتصال الإداري:

- يتميز الاتصال الإداري بكثرة من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها كمايلي:
- إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين سواء كان شخصين أم شخصا ومجموعة من الأفراد ، و الهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة والتحمس لتنفيذها ، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.
- إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية ونفسية يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- إن الاتصال الإداري عملية مستمرة بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة ؛ وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل، وتحافظ على مستنداته وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.

الفرع الثالث: أهداف الاتصال الإداري.

- تختلف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام عمالهم على أكمل وجه.
- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة.
- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالهم الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
- تمكين متخذي القرارات في المنظمة من إيصال توجهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم وجهات نظرهم إلى القادة¹.
- يهدف الاتصال إلى الإقناع ؛ إذا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية ، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجلى هذا الأسلوب في القيادة

¹ مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ/ 2008م، ص، 19-20.

الديمقراطية التي تؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تنتج مجالاً واسعاً للعاملين لإبداء آرائهم، وأفكارهم ومقترحاتهم وما لديهم من معلومات، وتلتزم بمبدأ الإقناع والحوار عند مزاولة الاتصال.

6- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها أو أي تغييرات أخرى¹.

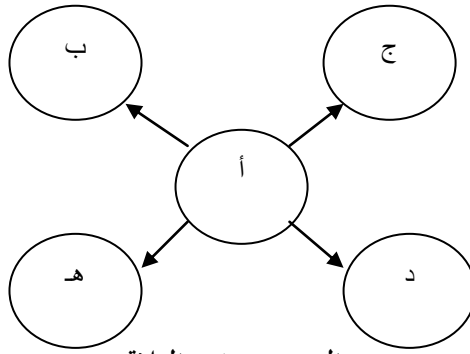
الفرع الرابع: أشكال الاتصال الإداري وأنواعه.

أولاً: أشكال الاتصال الإداري :

توجد أربع نماذج تتمثل شبكات الإتصال الإداري وهي:

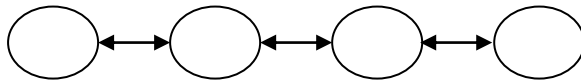
1-العجلة: وهذا النمط يتبع لعضو واحد رئيساً أو مشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا مع الرئيس فقط، وأن الإتصال بينهم يتم عن طريقه وهنا تكون سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس فقط.²

الشكل رقم: (1.1) يوضح نمط العجلة



المصدر: بشير العلاق

2-السلسلة Chain : ويظهر هذا النموذج شبكة اتصال غير مباشر بحيث أن الفرد لا يستطيع الاتصال إلا بشخصين.



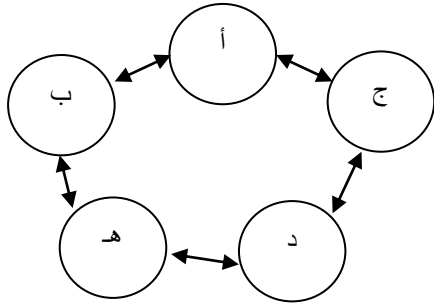
الشكل رقم: (2.1) يوضح نمط السلسلة.

3-الدائرة: حيث يوضح أن الاتصال يتم من الفرد ومن بجانبه فقط ، وليس مع الأفراد الآخرين أي أن يتم هذا الاتصال بصورة الدائرة، حيث يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحياناً يطلق عليها مجموعة الدائرة الحائرة.³

¹ محمد موسى محمد الخيري، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف، العربية: 1424 م/2013، ص 27-28

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 14.

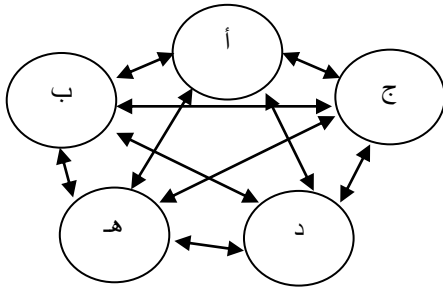
³ عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2009، ص 169.



الشكل رقم(3.1): يوضح نمط الدائرة.

4- الاتصال على شكل التشابك: في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، معنى آخر أن الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى زيادة التعريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قراءات سليمة وفعالة.

الشكل رقم:(4.1) يوضح نمط التشابك:



المصدر: مازن سليمان الحوش ،الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة الجزائر، 205 – 206، ص41

ثانيا: أنواع الاتصال الإداري:

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال الإداري في كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنتعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

01. الاتصال الرسمي:

ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقا للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخليا أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجيا أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية وفعالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة ومعروفة لدى عمال المؤسسة وذات فعالية وأهمية في نقل المعلومات، كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة وأن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها ، ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال وهي:

-الاتصال من أعلى إلى أسفل : ويعني تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي، المذكرات، التقارير، الإعلانات..

- الاتصال من أسفل إلى أعلى: كالاتصال من العمال إلى صاحب العمل أو من المعلمين إلى مدير المدرسة وذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقاتهم والأمور المتعلقة بمهامهم، ويستخدم في هذا الاتصال في الطلب، الاستفسار، الشكاوي وتبرز أهمية الاتصال من أسفل إلى أعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين كذلك في التخلص من المشاكل وضغوط العمل.

- الاتصال الأفقي: ويحدث هذا الاتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي حيث لا تربط بينهم علاقات سلطة. كاتصال المعلمين فيما بينهم واتصال المشرفين مع بعضهم وهكذا. ويساعد الاتصال الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة حيث يشجعهم على الاندماج جميعها في مجموعة مترابطة مهنية واجتماعيا.

2. الاتصال غير الرسمي:

ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكلية التواصل الرسمي، يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره، وتأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها 1- تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي ونظرا لمرونتها وسرعتها وقابليتها للتصديق حتى وإن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.

2- تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي.

3- تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، كذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين.

الفرع الخامس: وسائل الاتصال الإداري

تتعدد وسائل الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسات يمكن ذكرها فيما يلي:

أولاً: الوسائل المكتوبة: يمكن تعريفها على أنها الاتصال الذي يتم بين إدارات وأقسام الجهة وبينها وبين الأفراد والجهات الأخرى بشكل مكتوب، ويظم كل من:

1. الخطابات والرسائل: حيث تعتبران من وسائل الإتصال الشخصي غير المباشر وهي وسيلة من وسائل النقل بالكلمة المكتوبة، وتفيد في الإتصال السريع مع الفئات الجماهيرية المحددة، ويمكن إستخدامها بشكل منتظم أو في مناسبات معينة، فهي تتميز بأنها غير مكلفة وسمعية ومباشرة وشخصية وتخلق الشعور بالاهتمام والتقدير.
2. التقارير: هو عرض للحقائق وعادة ما تكون التقارير تلخيص النتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح النقد في موضوع أو مشكلة معينة ، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات وهو نوعان تقرير إداري وآخر إعلامي¹.
3. لوحة الاعلانات: تعتبر من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف المؤسسات فلا تكاد تخلو من هذه الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، وكذا إخبار العاملين بنتائج إجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الثقافية

¹- محمد مثير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر: 1998، ص 198.

- والرياضية والإنجازات والمعاشات، وأحيانا ينشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجلات والقوانين الخاصة بالعاملين.
4. جريدة المؤسسة: هي بشرية موجهة لمجموع المستخدمين ومعدة خصيصا لهم يجدونها في أماكن عملهم وقد تبعث إلى منازلهم.
5. دفتر الاستقبال: يقدم للموظفين نظرة شاملة للمؤسسة كحجمها ونمط تنظيمها ونشاطها وقانونها الداخلي، وكل ما يتعلق بشروط العمل، أي أن هذه الوسيلة تسهل إدماج الموظفين الجدد وتساعدهم على التعرف عن المؤسسة بشكل واضح ومختصر.
6. بيان المصلحة: وثيقة تقدم توجيهات أي تعليمات وشروحا للعمال ويكتب أعلى الصفحة.
7. الإعلان: هو من الوثائق الهامة التي تستعملها المؤسسة في التعليمات الضرورية للسير الحسن لمصالح هذه المؤسسة وهي تحمل تاريخا وإمضاء.
8. الملصقات: عبارة عن صفحات تلصق على لوحات ثابتة أو متحركة، تحمل معلومات مختلفة نقابية، تعليمات، تقارير، قوانين، مواقيت العمل، وتهدف هذه الملصقات إلى إطلاع الموظفين على كل ما هو جديد في المؤسسة وهي موجهة إلى الكل.
9. الفاكس والتلكس: هي أجهزة إلكترونية تمرر الرسالة عن طريق تصويرها، كنسخة مطابقة للأصل وتميز التلكس عن الفاكس بالسرية فلا يطلع عليه إلا الشخص المشغل له¹.
10. الاجتماعات: هي ضرورية في كل مؤسسة تقوم بعقدها بصفة منتظمة إلا في بعض الحالات تكون هناك اجتماعات طارئة (إتصال الأزمة)، ويتم فيها اللقاء بين الأفراد المسؤولين في المؤسسة وذلك لاستعراض أهم ما تم التوصل إليه في تلك الفترة ومناقشة بعض المشاكل العالقة، وفي الاجتماع يتم الاستماع إلى آراء واقتراحات المسؤولين في المؤسسة.

ثانيا: الوسائل الشفوية: هو من أكبر أشكال الاتصال التنظيمي الذي يشمل الاجتماعات والندوات والمحاضرات والمؤتمرات، بالإضافة إلى الهاتف الذي يعتبر أهم وسيلة في المؤسسة للاتصال بين الموظفين في مختلف المصالح نذكر منها:

1. المقابلات: هي مواجهة بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الحصول على معلومات من الشخص الذي تجري معه المقابلة.
2. الندوات: والتي تستخدم على المستوى الإداري لتحقيق الاتصالات بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة، وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها، على أن يكون الحوار ديموقراطيا يحقق الولاء والتعاون والترابط بينهم، وتستخدم الندوات لتعزيز ثقة جمهور المؤسسة موظفيها بالإدارة من خلال توضيحها لنشاط الإدارة في المؤسسة والإنجازات التي تمت، أو لشرح القوانين أو الاتجاهات الجديدة لرفع مستوى الوعي لأعضاء المؤسسة في مجال عملهم.
3. المحاضرات: تستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديد هدفه، وتساعد الجمهور في إكتساب مهارات العمل وبخاصة العلاقات الانسانية.

¹ ربيع زروال، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة - الفرع التجاري لاتصالات الجزائر بالقل -، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص35

4. المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المؤسسة أو بعضهم حول قضية أو مشكلة أو

ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم ; قصد التوصل إلى آراء أو توصيات التي تهيئ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به¹.

ثالثا: الوسائل السمعية البصرية: حيث أضحى على كل مؤسسة استعمالها وخاصة بعد التطور التكنولوجي في مجال الحاسوب الإلكتروني ويمكننا ذكرها فيما يلي:

1 - الفلم الاعلامي: يشمل أعمال المؤسسة والأعمال التي تقوم بإنجازها من خلال فلم أو شريط مصور لمشكلة معينة، وهذا لتعريفه للعاملين.

2 - مكبرات الصوت: هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن العمل ، ويمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الزوار والاجتماعات، تغيير أو تعديل ساعات العمل

ثالثا: الوسائل الإلكترونية: تعتبر من الوسائل الحديثة خاصة بعد ربطها بالانترنت العالمية، والانترنت الشبكة الخاصة بالمؤسسة².

الفرع السادس: معوقات الاتصال الإداري

أولا- المعوقات التنظيمية :

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لتنظيم المنظمة و سياستها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لانجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة، ولما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ; ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ويعين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإن فعالية الاتصال الإداري تتوقف على مدى مرونة وتحديث الهياكل التنظيمية وأيضا ترتبط المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمنظمة. وفيما يلي نبذة عن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري³:

1- قصور الهيكل التنظيمي: يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه ومهامه وهذا القصور يخلق عدم وضوح في تنظيم العلاقات الإدارية، وتثبيت الاتصال في اتجاهات غير سليمة، ومما يسبب تعطيل الأعمال وتشتيتا للمعلومات.

2- كثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب: أن الإفراط في بعض الرسائل والتقارير المطلوبة إلى الإدارة العليا من شأنه تعطيل عمل المديرين، وفقد أهم الحماس لها والاهتمام بها أم أن كثرة المعلومات الواردة في الرسالة قد تترك المستقبل وتعوقه عن فهم محتوياتها واستيعاب مضمونها كما أن النقص في المعلومات يضعف من فعالية الاتصال.

¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 237.

² فضيل دليو، مرجع سابق، ص 29.

³ دياب سعد خير المطرفي، مرجع سابق، ص 33-23.

3- ضغوط العمل: تسبب ضغوط العمل اختصاراً لقنوات الاتصال ما يترتب عليه عدم وصول المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجونها ; إضافة ما تسببه ضغوط نفسية يصعب معها الاتصال على نحوٍ إيجابي مهارات الاتصال الأمر، الذي يحول دون تحقيق الاتصال لبعض وظائفه كالتغذية العكسية وتنمية العلاقة بين طرفي الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

ثانياً- المعوقات الشخصية:

تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات:

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

- الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمة واعتقاداته واتجاهاته، وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

- مصداقية المرسل وتثير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله ويؤثر مستوى مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابة لأقوال المرسل وأفكاره.

- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل ومن المعوقات الشخصية : القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث، وهو ما يعيق استيفاء كل عناصر الموضوع عن الحديث من حيث المحتوى والفرد ; قد يفشل في استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم له كذلك المبالغة في الاتصال.²

ثالثاً- المعوقات البيئية.

وهذه المعوقات ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به وتحدث هذه العوامل أثراً على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته وتمثل هذه العوامل في الآتي:

1- مجموعة القيم والأفكار والخلفيات لدى الموظفين تؤثر القيم والاعتقادات والدلالات السائدة داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة، كذلك عن طريق مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال، حيث أن القيم والاعتقادات السائدة التي تتفق مع أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وسرعة الإنجاز تؤثر إيجاباً على فعالية الاتصال.³

2- الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد المركز الرئيسي: تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فعالية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها وكاتبها أو وجودها وإدارتها في عدة مباني في حين واحد أو عدة إحياء في المدينة، مما يعوق الاتصالات الداخلية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات، وغالباً ما تتعرض هذه المعلومات للتعديل أو التحريف.

3- القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على المنظمة إن فرض قيود ومحددات على عمل المنظمة بصورة أكثر مما تتطلبه الضرورة وعمليات التسيير الأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة.

¹ محمد موسى محمد الخيري، مرجع سابق، ص 29-31

² دياب سعد خير المطرفي، مرجع سابق، ص 49.

³ مصعب إسماعيل طيش، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإلكترونية في الاتصال الإداري:

ان الانترنت ساهمت في تغيير النظرة القائمة على ان تكون القدرات الجوهرية كلها داخل الشركة و أن يتم توردها داخليا من اجل التحول باتجاه التكامل الافتراضي الذي يقوم على اساس أن قدرات جوهرية يمكن وضعها داخل الشركة ويكون البعض الآخر خارج الشركة ، لهذا سعت الشركة الى توسيع شبكتها الداخلية الى الشبكة الخارجية الاكسترنال ليشارك فيها شركاؤها الخارجيون.¹

فشبكة الاكسترنال تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المنظمة وهي شبكة المؤسسة الخاصة شبيهة الى حد ما بنظام التبادل الالكترونية للبيانات ، باعتبار ان كل منها يؤسس جمهور اتصالات مع المجتمع الخارجي، وذلك من خلال تحسين جودة الأنشطة وتوفير تلقائية ومرونة عالية للاتصال الفوري مع الفئات المختلفة للمستفيدين. ولكن ربط الاتصال الخارجي بالادارة الالكترونية لا يزال في حاجة الى مقومات لضمان النجاح مثل وضع خطط استراتيجية وإعادة تأهيل الموارد البشرية.

الفرع الأول : أهمية الموارد البشرية على تنمية الاتصال الإداري

1- إن أهمية الاتصال في المنشأة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحضير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المنشأة، وربط المنشأة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج .

2- أسس عامة: وهناك أسس للاتصالات الإدارية تتمثل فيما يأتي : أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة. أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة. أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه، وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة. وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها .

الفرع الثاني : أهمية استخدام الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات في الاتصال الإداري

إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية على شكل نقل البيانات والمعلومات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها،

¹ سلطاني خولة، زدادقة منى، نيقري هاجر، نُقري هاجر، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصال-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - جامعة 8 قلمة 1945-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم الإعلام والاتصال ، 2020، ص.ص 8-9.

وكذلك حرية ممارسة ذلك الاتصال، حيث تحتفظ وسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر وسهولة ، حيث استطاعت¹ المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات، داخل الإدارة أو خارجها، تتيحه هذه الشبكات من المشاركة في الوقت، أو ما يطلق عليها بالمشاركة الزمنية، بمعنى أن إمكانية الوصول إلى أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في الوقت نفسه.

الفرع الثالث : أهمية استخدام شبكات الاتصال في تحسين مستوى الاتصال الإداري

الأساس يكمن في تكامل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال التلاقي والترابط بين عتاد وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، وكذا شبكات الاتصالات، فهي تؤدي دوراً أساسياً في صياغة الأنشطة الرئيسية للمؤسسات في شتى نواحي الحياة، حيث من خلاله تم إزالة حواجز المكان والزمان، وأصبح الاتصال الإلكتروني وتبادل الأخبار ونقل المعلومات في أقصر وقت وبأقل التكاليف من الحقائق الملموسة، كل هذا وضع المؤسسات أمام تحدي جديد، ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها ؛ تكمن في كل استخدامات التكنولوجيا الحديثة والمتعلقة بتخزين ونشر وتبادل المعلومات وتمثل أساساً في أجهزة الحواسيب والبرمجيات بشتى أنواعها ومهامها ، ومنظومة شبكات الأنترنت INTERNET، الأنترانت ، INTRANET، الإكسترانت EXTRANET التي تساهم في تسهيل وتحسين مستويات الاتصال الإداري للمؤسسة.

¹عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة، الرياض: نشرات مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض: 1999، ص 69.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سبقت هذه الدراسة عدة دراسات التي كانت لها علاقة بشكل أو آخر بموضوع بحثنا نذكر منها :

الدراسات المحلية :

أولاً: دراسة قام بها الباحثون العبسي علي وجمال كرثيو وحمزة تجانية (2021): "بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري- (دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي)" -مجلة التنمية الاقتصادية 2021. ISN 2543-3490-المجلد (06)(العدد01) جانفي 2021.

حيث تمثلت إشكالية البحث في : ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري, من وجهة نظر موظفي جامعة التكوين المتواصل؟ هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة هو الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة التكوين المتواصل – مركز الوادي- كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز، وكانت الفرضية الرئيسية في : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتفعيل الاتصال الإداري بجامعة التكوين المتواصل بالوادي. وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعاً لمتغير، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على العاملين بجامعة التكوين المتواصل بالوادي وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان الأهم منها: إن تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز الجامعي يساعد على التغلب على عامل البعد الجغرافي، كما أن الإدارة الالكترونية تقلل من تكاليف الاتصال التقليدي وان الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات الغير رسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الالكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، بالإضافة إلى عدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الالكتروني يؤدي إلى نقص فعالية الاتصال الإداري.

ثانياً: دراسة الباحثان:موسي عبد الناصر - أحمد قريشي (2011):"مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي " (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث - عدد 09 سنة 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وكانت النتائج المتحصل عليها تشير إلى وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الالكترونية بشكل منفرد، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة.

ثالثاً: دراسة الباحث : عبد الرزاق غزال(2013):"الإدارة الالكترونية وحركية تداول المعلومات بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسات الاتصالات)", جامعة مسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04 جويلية سنة 2013.

يتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلة بملى استمارة للمعلومات، وطُرحت إشكالية بحثه حول انعكاسات إدخال الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ومدى التأثير بها ، وهدفت الدراسة إلى : إلى التعرف إلى ضرورة معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والولوج في عصر المعرفة لتحقيق القيمة المضافة في إدارة وتسيير المؤسسة نحو موقع أفضل، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:- هناك جهد مبذول داخل إدارة الإستراتيجية وبالضبط في خلية اليقظة - تشكل البيئة الإلكترونية - الرشادة في اتخاذ القرارات - احتياج إدارة -الاستراتيجية واليقظة للإهتمام وتوفير أدوات العمل والانفتاح على الأقسام والمصالح المتعددة .. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات : ضرورة استغلال مختلف الفضاءات الإلكترونية التي تتيحها الشبكة العنكبوتية - المحافظة على سيرورة النشاطات الاعتيادية- فتح رؤى جديدة تنعكس بالايجاب على الأداء الحسن للمؤسسات الاقتصادية (ما يسمى بالذكاء الاقتصادي).

رابعاً: دراسة الباحثان أ.قريمطي وردة وأ.د. ضيف أحمد (2019) : بعنوان "تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري-(دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة)"-مجلة نور للدراسات الاقتصادية مجلد05: عدد 01 / 9814- 2477- ISSN: ، جوان 2019.

و كانت اشكاليتهما الرئيسية في: هل يمكن أن يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ؟

وكانت منها الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية وهي:

- هل يؤثر بعد استخدام الأجهزة والبرمجيات على الاتصال الإداري؟
- هل يؤثر بعد شبكات الاتصال على الاتصال الإداري؟
- هل يؤثر بعد قواعد البيانات على الاتصال الإداري؟
- هل يؤثر بعد الموارد البشرية على الاتصال الإداري؟

يكتسي البحث أهميته من أهمية المتغيرين كونهما أساسيين في نجاح أي منظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة . وتوصلت إلى النتائج التالية : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ، حيث كان البعدين قواعد البيانات والأجهزة والبرمجيات مرتفعين ويلمها البعدين الموارد البشرية وشبكات الاتصال متوسطين. وأن مستوى الاتصال الإداري كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة . ووجود أثر للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

وتوصيات الدراسة هي: الاهتمام الأكثر ببيط كافة أقسام وفروع الإدارة ببعضها عن طريق شبكات الانترنت وغيرها . -إجراء دورات تدريبية عن كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوعيتهم وتنقيفهم عن مدى أهميتها في العمل الإداري . -على المؤسسة أن تستقطب ذوي المهارات والمتخصصين في مجال العمل الإلكتروني-على المؤسسة توضيح السياسات والإجراءات عن طريق الاتصال الإداري-تشجيع نظام الاتصال المفتوح بين العاملين حتى يتم مشاركة آرائهم وأفكارهم

الدراسات العربية :

- خامسا: دراسة "محمد شتيوي (2013): " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة- مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص218-248، يونيو 2013 - ISSN 2070 - 3147.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعا لمتغير (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بنسبة (64.36%) من مجموع العاملين بجامعة القدس المفتوحة- فرع غزة،
- بالإعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان الأهم منها :قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع ادوات ووسائل الاتصال الإلكترونية ، وكانت التوصيات فيها:
- التركيز على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين و أن تتواصل الجامعة مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل - أن تعمل الجامعة على توضيح وتحديد الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين و العمل على استمرارية تدريب العاملين حتى تتناغم قدراتهم مع استخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- سادسا: دراسة نعيم حسن حماد الفراء (2008): بعنوان : "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية "، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية- غزة -1428 هـ - 2008 م
- هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس وما سبل تطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية؟ بتصميم استبانة تم توزيعها على عينة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 87 واستجيب منها 82 بنسبة 94.25 % وكانت نتائجها كالتالي:
- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة بنسبة استجابة على الاستبانة 53.8%. وتتوصيات مدونة كالأتي : ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني وضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة وتوفير المبرمجين والفنيين وربط المدارس بالشبكة الإلكترونية.

سابعاً: دراسة الباحثان: محمد زين صالح السعدي-أ. شوقي عبده محمد الحكيمي (2018): "تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، العدد الثامن ، (08مارس 2018).

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء، وسبل تطويرها، في ضوء الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال رصد واقعها، في المحاور الآتية: (المتطلبات المادية – المتطلبات البشرية الفنية- المتطلبات الإدارية)، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي (التحليلي)، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام (الأساسية-الثانوية) (بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم 597 مديراً ومديرة، وإتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، من مختلف مديريات أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ حجم عينة البحث 186 مديراً ومديرة، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: 1-درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء بصورة عامة" قليلة. " 2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام، بأمانة العاصمة صنعاء لدرجة توافر امكانات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني، تعزى إلى متغير (نوع المدرسة -المرحلة التعليمية-سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

ثامناً: دراسة الباحثان: محمد أحمد عبد العزيز - محمد الخطيب (2018)، " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"-قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة-أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة- فلسطين- 1439هـ- 2018 م.

وكانت مشكلة هذه الدراسة: ما دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطاع غزة. وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة وكذلك بيان مستوى الإبداع الإداري في الوزارة – والكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري في الوزارة وتحديد الأثر ومعرفة دلالة الفروق بين المبحوثين. وتكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع ونتائجه والحقائق المكتشفة .

المطلب الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد المقارنة بين الابعاد والمنهج والاشكاليات والمتغيرات في ثمان الدراسات التي لدينا نستنتج أن أصل 6 من 8 دراسات تعطينا نفس النتائج بوجود نفس المتغيرات والمنهج واشكاليات البحث مع اختلاف الحدود المكانية والزمانية إلا في الدراستين هتين في دراسة الباحث قريمطي وردة بالجلفة و نعيم حسن حماد الفرا (2008) بغزة الذين كانت لهما نتائج مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي

جدول رقم (1.1) جدول مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الدراسة	المتغيرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع الدراسة الحالية
<u>العسي علي وجمال كرثيو وحمنة تجانية (2021)</u>	المؤسسة محل الدراسة	جامعة التكوين المتواصل مركز الوادي	مؤسسة موبيليس بورقلة
	المتغيرين	الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري	نفس المتغيرات
	المنهج المتبع	الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	اشكالية الدراسة	ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، من وجهة نظر موظفي جامعة التكوين المتواصل؟	نفس الاشكالية باختلاف الحدود المكانية
	ابعاد الدراسة	الحاسب الآلي- (برامج الحاسوب- صناع المعرفة- شبكة الاتصال)+(الاتصال الإداري)	نفس الابعاد مع التفصيل في الاتصال الإداري نجد (الاتصال الإداري الأفقي- الاتصال الإداري العمودي- الاتصال الإداري غير الرسمي)
النتائج	هناك تطبيق للإدارة الإلكترونية وعدم تفعيل الاتصالات الغير رسمية	- يوجد اهتمام كبير من المؤسسة محل الدراسة بتطبيق جل عناصر الإدارة الإلكترونية. - يرتبط الاتصال الإداري في المؤسسة بشكل إيجابي بمستوى الاهتمام بالإدارة الإلكترونية.	
<u>موسي عبد الناصر - أحمد قريشي (2011)</u>	المؤسسة محل الدراسة	كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر	اختلاف الحدود المكانية
	المتغيرين	الإدارة الإلكترونية – العمل الإداري	الاختلاف في المتغير التابع
	المنهج المتبع	الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	اشكالية الدراسة	ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟	الاختلاف في المتغير التابع
	ابعاد الدراسة	الأجهزة والمعدات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة، العمل الإداري	الاختلاف في المتغير التابع
النتائج	وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة	اهتمام من المؤسسة في جل عناصر الإدارة الإلكترونية	
<u>عبد الرزاق غزال(2013)</u>	المؤسسة محل الدراسة	المديرية الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية(المديرية العامة للاتصالات بالجزائر)	نفس القطاع
	المتغيرين	الإدارة الإلكترونية – حركية تداول المعلومات	الاختلاف في المتغير التابع
	المنهج المتبع	التحليلي الوصفي	نفس المنهج
	اشكالية الدراسة	انعكاسات إدخال الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين	الاختلاف في المتغير التابع
	ابعاد الدراسة	العتاد الحاسوبي-النظم البرمجية-القيادة البشرية-التكامل والترابط بين اجزاء الإدارة	الاختلاف في بعد المتغير حركية تداول المعلومات (التكامل والترابط)
النتائج	جهد مبذول داخل إدارة الإستراتيجية وبالضبط في خلية اليقظة – تشكل البيئة الإلكترونية – الرشادة في اتخاذ القرارات	نفس نتائج تطبيق الادارة الإلكترونية يظهر في حركة المعلومات	

الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية	مؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ؟	المؤسسة محل الدراسة	أ.قرميطي وردة و أ.د. ضيف أحمد (2019)
نفسهما	الإدارة الإلكترونية - الاتصال الإداري	المتغيرين	
نفسه	التحليلي الوصفي	المنهج المتبع	
نفسها	هل يمكن أن يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري؟	اشكالية الدراسة	
مع زيادة بعد قواعد البيانات الذي يدمج لدينا في البرمجيات والعتاد	(الأجهزة والبرمجيات-شبكات الاتصال-قواعد البيانات-الموارد البشرية)+ (الاتصال الإداري)	ابعاد الدراسة	
الاختلاف في تطبيق الإدارة الإلكترونية في دراستنا كان قويا	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة وأن مستوى الاتصال الإداري كان متوسطا ووجود أثر للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري	النتائج	
الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية	جامعة القدس المفتوحة-فرع غزة	المؤسسة محل الدراسة	محمد شتيوي(2013)
نفسهما	الإدارة الإلكترونية - الاتصال الإداري	المتغيرين	
نفسه	التحليلي الوصفي	المنهج المتبع	
نفسها	كيف يفعل الاتصال الإداري في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية؟	اشكالية الدراسة	
نفسهما	الإدارة الإلكترونية - الاتصال الإداري	ابعاد الدراسة	
نفس النتائج	قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية- وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي- وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين- ولا تستغل الإدارة الإلكترونية للتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل	النتائج	
الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية	في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس	المؤسسة محل الدراسة	نعيم حسن حماد الفرا (2008)
نفسهما	الإدارة الإلكترونية - الاتصال الإداري	المتغيرين	
نفسه	التحليلي الوصفي	المنهج المتبع	
نفس التطبيق	ما درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني؟	اشكالية الدراسة	
نفس الابعاد	الامكانيات الإدارية- الامكانيات البشرية – الامكانيات الفنية	ابعاد الدراسة	
ما يتعارض ما نتائج دراستنا	ضعف درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإلكتروني بالمحافظات.	النتائج	
الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية	مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء	المؤسسة محل الدراسة	محمد زين صالح السعدي- أ. شوقي عبده محمد الحكيمي(2018)
نفس المتغيرين	الإدارة الإلكترونية - الاتصال الإداري	المتغيرين	
نفس المنهج	التحليلي الوصفي	المنهج المتبع	
نفس الموضوع	ما تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية؟.	اشكالية الدراسة	
نفس الابعاد	المتطلبات المادية – المتطلبات البشرية الفنية- المتطلبات الإدارية	ابعاد الدراسة	

نتائج	دراسة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء بصورة عامة " قليلة	النتائج	
الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية	دراسة تطبيقية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بغزة -فلسطين	المؤسسة محل الدراسة	محمد أحمد عبد العزيز- محمد الخطيب (2018)
الاختلاف في المتغير التابع	الإدارة الإلكترونية - الإبداع الإداري	المتغيرين	
نفس المنهج	التحليلي الوصفي	المنهج المتبع	
الاختلاف في المتغير التابع	ما دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟	اشكالية الدراسة	
الاختلاف في المتغير التابع	(المتطلبات الإدارية- المالية- البشرية- التقنية- الأمانة)+ الإبداع الإداري	ابعاد الدراسة	
نفس النتائج	وجود موافقة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وموافقة على وجود مستوى كبير في تحقيق الإبداع الإداري ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بينهما	النتائج	

تبين من خلال هذه الدراسات المعروضة ان رغم الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية أن هناك اتفاق كبير في جل الدراسات حول تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب كل المتغيرات التابعة لكل دراسة والاتفاق كذلك مع بعضها حول عدم تفعيل الاتصال الغير الرسمي بالمؤسسة المدروسة مما يزيك دراستنا هذه ويعطيها مصداقية أكثر.

خلاصة الفصل:

لقد تم الربط بين متغيرات البحث في هذا الفصل، إذ بينا فيه الإدارة الإلكترونية وأهميتها، وما لها من خصائص ووظائف وما تحدته من إيجابيات وسلبيات من خلال وسائلها التكنولوجية المختلفة، وما لها من دور عند استخداماتها في الاتصال الإداري ; الذي يعد من أهم وجوه العملية الإدارية سواء داخل المؤسسة أو خارجها ; والتي يمكن من خلالها تحقيق الترابط والتناسق في العمل الإداري والمساعدة في الحصول والوصول إلى المعلومات الدقيقة بسهولة وسرعة، كما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . فالإتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات وتحقيق إنتاجية العمل وكفاءته. وحتى نؤكد أو ننفي أو نزيد أو ننقص مما جاء في الجزء النظري في هذا الفصل لابد من الانتقال إلى الفصل التطبيقي الذي هو عبارة عن تحقيق ميداني يبحث بظاهرة موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية

لأثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري

في مؤسسة موبيليس بورقلة

تمهيد:

تم التطرق في بداية دراستنا من خلال الفصل الأول إلى دراسة نظرية حول الإدارة الالكترونية ودورها في الاتصال الإداري، ولأجل التفصيل جيدا في الموضوع ؛ قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لقياس أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على عمليات الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة، وهذا بعرض الطرق والأدوات المستخدمة عن طريق البرنامج الاحصائي spss، ومن خلاله تم تحليل النتائج المتحصل عليها لأجل قياس أثر المتغيرين المستقل والتابع ومناقشتها، والخروج بتوصيات لزيادة التأثير الايجابي للإدارة الالكترونية على عمليات الاتصال بالمؤسسة .

وقد قُسم الى مبحثين اثنين :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الادارة الالكترونية وأثرها على الاتصال الادراي في مؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة (النتائج والمناقشة).

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الادارة الالكترونية وأثرها على الاتصال الاداري في مؤسسة موبيليس.

نخصص هذا الجانب الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والأدوات جمع البيانات، والطرق الكمية المعتمد عليها في الإجابة على الإشكاليات المطروحة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس ورقلة (محل الدراسة)

يتم من خلال هذا المطلب التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها ، ومصادر بياناتها .

الفرع الأولى : تقديم مجتمع الدراسة (قطاع اتصالات الجزائر)

لمحة تاريخية عن سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر ائراحتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطور مذهلا، من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يعرف بنظام Communications Global (GSM) وقد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سابقا سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر، لتبدأ الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية وتم فتح سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية، قصد إصلاحه و إعطائه صبغة جديدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في العالم . بمقابل كل ذلك لابد من خضوع كل نشاطات قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية لرقابة الدولة متمثلة في سلطة ضبط البريد و المواصلات (ARPT) التي أنشأت لهذا الغرض وبعد قانون 03-2000 عرف قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي "اوراسكوم لاتصالات الجزائر" تحت اسمه التجاري "جازي"، حيث حصل على رخصة استغلال الشبكة في 2001/07/11، وقد تم الاستغلال الفعلي لأول مرة في 15/02/2002، مع العلم أن المتعامل جازي ظهر بعد المتعامل الوطني اتصالات الجزائر الذي بدأ نشاطه سنة 2000، بعد فصل نشاطي البريد و المواصلات بمقتضى القانون 03-2000. وبعد المتعامل جازي، ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر ائرا للنتقال تحت اسمه التجاري موبيليس كفرع، وتلاه المتعامل "الوطنية للاتصالات 3 مستقل من المتعامل اتصالات الجزائر، وذلك بتاريخ 03/08/2003 الجزائر" باسمه التجاري "نجمة" حيث حصل على رخصة الاستغلال بتاريخ 20/12/2003، وقام باستغلال شبكته لأول مرة في 25/08/2004.

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة (الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس):

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين إن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها و هي مستقلة في قراراتها الاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسئولو الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة وما يمكن قوله أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى: Djawab Fawri Ates .

أولاً: نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال :

شركة موبيليس هي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 25 000 000 000 دج مقسمة إلى 250000 سهم قيمة كل منها 100000 دج مملوكة بالكامل لمجمع اتصالات الجزائر (HOLDING)، فيعتبر فرع من فروع هذه الأخيرة بحيث تتميز بقراراتها المالية والاقتصادية المستقلة وتعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تم الإعلان عن نشأتها سنة 2003 وتشمل ثمان مديريات جهوية موزعة لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني ، وهي كالتالي :

المديرية العامة / المديرية الجهوية للجزائر / المديرية الجهوية سطيف / المديرية الجهوية قسنطينة / المديرية الجهوية عنابة / المديرية الجهوية الشلف / المديرية الجهوية وهران / المديرية الجهوية بشار بالإضافة إلى المديرية الجهوية موبيليس ورقلة وهي محل دراستنا في هذه الدراسة والتي أنشئت بورقلة خلال شهر سبتمبر سنة 2004 لتغطية مناطق الجنوب الشرقي ..

أما من الناحية التسييرية يشرف على الشركة الرئيس المدير العام ومدراء وطنيين فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف و مسيرين وهي :

- الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات ، الإمداد ، الموارد البشرية العلاقات العامة ، المالية والمحاسبة ، نظام المعلومات كما إن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين .

1. المستوى الجهوي :

ويشمل على ثمان مديريات الجهوية ، حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني ، و تعمل على تنفيذ و تطبيق الاستراتيجيات الجهوية ، وتضمن التحكم في الأوضاع و القرب من الزبون . كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات إلى الإدارة العليا و تمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزية من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق ، وفي مقابل ذلك تكون هذه المديريات مسؤولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا . وهذا مايمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية و بالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف و القصور .

المديريات الجهوية :

- المديرية العامة للوسط
- المديرية الجهوية سطيف
- المديرية الجهوية قسنطينة
- المديرية الجهوية عنابة
- المديرية الجهوية الشلف
- المديرية الجهوية وهران
- المديرية الجهوية بشار
- المديرية الجهوية ورقلة .

والوظائف الأساسية لهذه المديريات هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا .

ثانياً: العرض العام للمديرية الجهوية بورقلة

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة :

أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، وتتفرع منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2006/2005 وهي ورقلة، الأغواط، بسكرة، غرداية، حاسي مسعود، الوادي، تمنراست واليزي. فيها ثمانية وكالات تجارية رئيسية وتفرعت منها 15 وكالة تجارية فرعية .

تعداد العمال : حالياً يشتغل في المؤسسة الجهوية لموبيليس بورقلة 378 عامل وهذا إلى غاية سنة 2022 كما

في الجدول التالي :

الجدول رقم : (1.2): يوضح عدد عمال مؤسسة موبيليس بورقلة

عدد العمال	مكان العمل
66	عدد عمال المديرية الجهوية سيدي عبد القادر
16	عدد عمال وكالة ورقلة
13	عدد عمال flagship
38	عدد عمال sous direction technique
378	عدد العمال الكامل للمديرية الجهوية بورقلة مع الولايات التابعة لها

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بدائرة المستخدمين بالمؤسسة

وهم مقسمين حسب مجالين :

- المجال الإداري والتقني: يشتغل العمال وفق نظام زمني مقسم إلى فترتين، الفترة الصباحية من 08:00 صباحاً

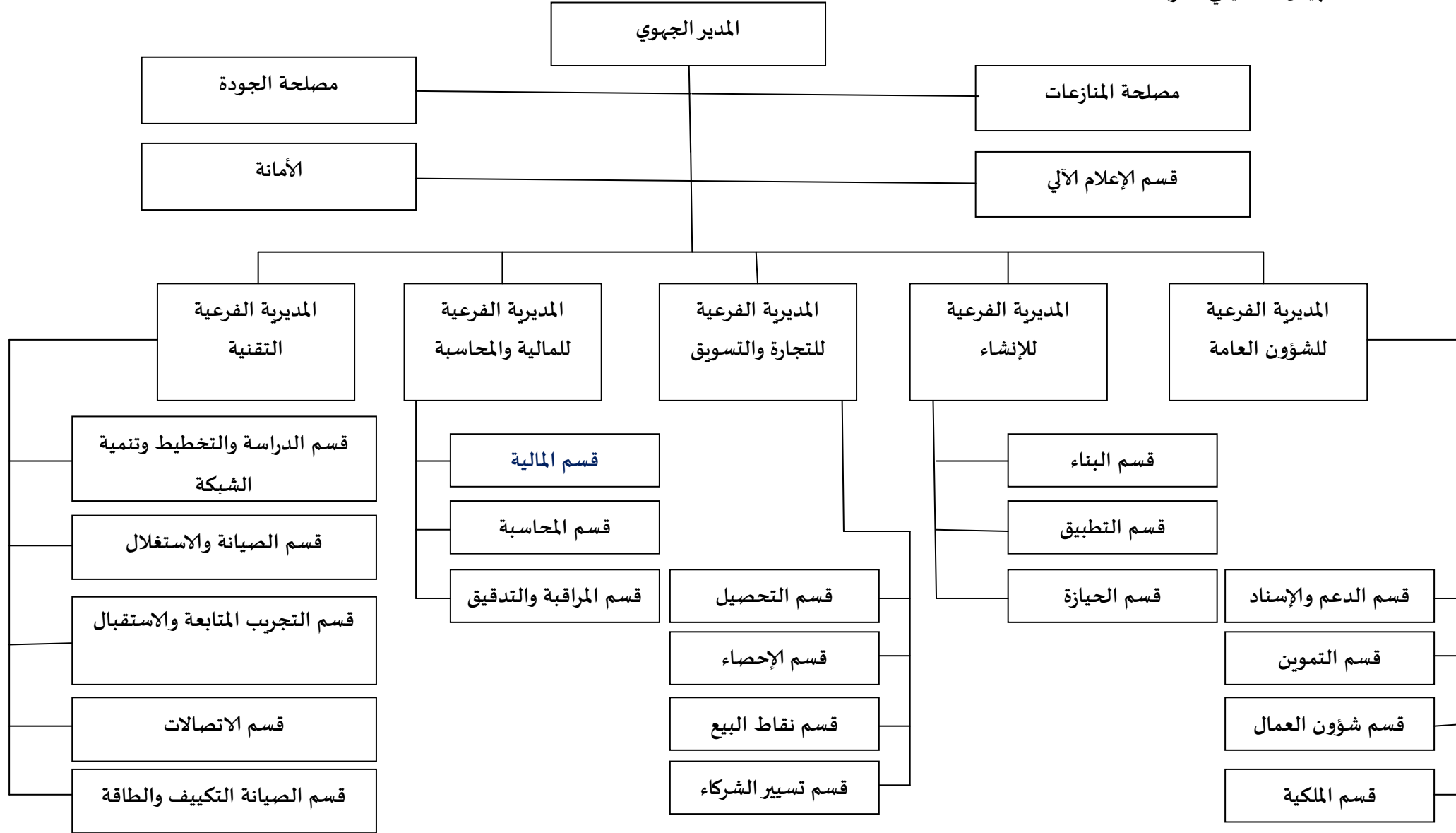
إلى غاية 12:00 زوالاً، والفترة المسائية من 13:00 زوالاً إلى 16:30 مساءً، مع وجود حالات المناوبة في الساعات الإضافية يوم الجمعة والسبت، وذلك حتى في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية، وكل هذان من أجل العمل على خدمة الزبائن وراحتهم وتوفير الشبكة.

- المجال التجاري: في المجال التجاري نظام العمل المتبع هو نظام المناوبة، وهو مقسم كذلك إلى فترتين: الفترة

الصباحية تكون من 08:00 صباحاً إلى غاية 14:00 زوالاً، و الفترة المسائية من الساعة 14:00 زوالاً إلى 20:00 مساءً وهذا لتلبية طلبات الزبائن .

الشكل رقم (6.2): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



المصدر: ماخوذ من مؤسسة موبيليس بورقلة

3. العتاد الالكتروني الموجود بالمديرية الجهوية موبيليس بورقلة:

حسب الاحصائيات الأخيرة لنهاية سنة 2021 في كل من المديرية الجهوية والوكالتين التجاريتين بولاية ورقلة وبالمصالح التقنية نجد ما يلي :

ومن أجل دراستنا هذه حول الإدارة الالكترونية نركز فقط على العتاد المستعمل للاستخدامات الالكترونية المستخدم في كامل الأقسام بالمديرية الجهوية بورقلة لدينا الجدول التالي :

جدول رقم (2.2): العتاد الالكتروني الموجود على مستوى مؤسسة موبيليس بورقلة

العدد حسب المصلحة			العدد الكلي	اسم العتاد
المصلحة التقنية	الوكالات التجارية	المديرية الجهوية		
1	1	4	6	آلة تصوير Apparail Photo
1	2	2	5	خزانة الشبكة Armoire réseau
		1	1	عارض البيانات Data show
13	18	209	240	شاشة كمبيوتر Ecran
4		34	38	فاكس، تليفاكس Fax,Téléfax
		1	1	خريطة GPS GPS MAP
	4		4	الخط الساخن hotline
9	19	101	129	الطابعات Imprimantes
27	4	58	89	حاسوب محمول LAPTOP
15	17	109	231	حاسوب Ordinateur
3	11	42	56	طابعة متعددة الوظائف Multifonction
20	13	136	169	محول كهربائي Onduleurs
1		32	33	آلة تصوير Photocopieur
		1	1	محدد الوقت بيومتري pointeuse biométrique
	9	36	37	الماسحات الضوئية Scanners
		2	2	خادم نظام IBM SERVEUR IBM SYSTÈME
		1	1	الجدار الناري الأمني STANSOFT FW310
1	2	6	9	محول Switch
3		1	4	الثرثيا فون Thuraya phone

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على قسم الممتلكات

المطلب الثاني : تقديم طرق جمع البيانات وادوات الدراسة

الفرع الأول:التعريف بمتغيرات الدراسة

لأجل تحقيق الهدف الرئيسي من دراستنا تم تحديد عناصر للإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وعناصر للاتصال الإداري كمتغير تابع ملخصة كالآتي :

أولاً: المتغير المستقل :الإدارة الالكترونية :ويتم تقديره في الدراسة من خلال اربع متغيرات :

- توافر الأجهزة والمعدات الرقمية.
- استخدام برامج الحاسوب
- مدى استغلال الموارد البشرية
- استخدام شبكات الاتصال

ثانياً : المتغير التابع : الاتصال الإداري :ونقدره في المؤسسة من خلال ثلاث متغيرات :

- الإتصال الإداري الرسمي ويتكون من :

- الاتصال الإداري الأفقي :
- الإتصال الإداري العمودي

- الإتصال الإداري غير الرسمي

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد في دراستنا هذه لجمع البيانات على الاستبانة بشكل كبير ، بالاعتماد في نفس الوقت على المقابلة الشخصية بالتوزيع للاستبانة على الشخص المبحوث.

أولاً: الاستبانة: من أجل اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع (الإدارة الالكترونية

والاتصال الإداري) وقد تمت الاستعانة في إعدادها بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري

دراستنا وبالإضافة إلى توجيهات الأساتذة المشرفة ، بالإضافة إلى آراء للأساتذة المحكمين .

تحتوي أداة دراستنا (الاستبانة) على 33 عبارة موزعة على محاور الدراسة ، حيث صممت وقسمت (الاستبانة) إلى

ثلاث (03) اجزاء موضحة كما يلي¹:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة موظفي مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة (الجنس،الشهادات

العلمية،الأقدمية،الفئة الوظيفية،وقت الدوام،مجال العمل،مكان العمل).

الجزء الثاني:يتعلق بأبعاد المتغير المستقل في دراسة : (مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة) المتكونة من

04 أبعاد و20 فقرة موضحة كما يلي :

البعد الأول: توافر الأجهزة والمعدات الرقمية: الذي يحوي 04 فقرات تقيس كل من:

- توفر أجهزة كمبيوتر حديثة .

¹ أنظر الملحق رقم (02) : استبانة

- توفر الطابعات لمختلف الأقسام .
- توفر المساحات الضوئية (SCANNERS)
- توفر الكاميرات الرقمية.

البعد الثاني: استخدام برامج الحاسوب: الذي يحوي على 04 فقرات و يقيس كل من:

- استخدام المؤسسة للبرامج الحاسوبية المكتتبية.
- استخدام برامج حاسوبية.
- وجود أنظمة حماية آلية.
- التعاون مع مؤسسات خاصة للبرمجة.

البعد الثالث: مدى استغلال الموارد البشرية : يحوي 05 فقرات الذي يقيس كل من:

- استخدام الفنيين لتشغيل وصيانة الاجهزة.
- استخدام مبرمجين.
- استخدام محررين لتسيير البيانات.
- وجود دورات تاهيلية للعمال.
- مشاركة العاملين في الندوات وورشات العمل.

البعد الرابع: استخدام شبكات الاتصال: يحوي 07 فقرات يقيس كل من:

- استخدام خط الشبكة المحلية LAN.
- استخدام الشبكة الواسعة WAN.
- كفاية اتصال الانترنت.
- وجود ربط الكتروني عبر الوطن.
- وجود رابط الكتروني مع المؤسسات الخاصة.
- استخدام البريد الالكتروني الخاص.
- تقديم الطلبات عن طريق الشبكة الداخلية.

الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد المتغير التابع (الاتصال الإداري): المتكونة من 03 أبعاد و 13 فقرة موضحة كما يلي :

أبعاد الاتصال الإداري الرسمي:

البعد الأول: الاتصال الإداري الأفقي: يحوي 06 فقرات الذي يقيس :

- خلق الألفة والاتفاق مع الزملاء.
- مشاركة المعلومات والأفكار والاتجاهات مع الآخرين.
- استخدام الرسائل المكتوبة في إيصال المعلومات.
- اعتماد الشكل الشفوي في إيصال الافكار والمعلومات.
- استخدام الوسائل الالكترونية.
- التنسيق بين المصالح الادارية بشكل مستمر

البعد الثاني: الاتصال الإداري العمودي (الهابطة والصاعدة): الذي يحوي على 04 فقرات الذي يقيس :

- تبادل المعلومات والأفكار مع الإدارة العليا.
- اصدار التوجيهات والتعليمات في وقتها من طرف الرؤساء
- تزويد المستويات العليا بالتقارير والابحاث بشكل مستمر.
- مساعدة الإدارة بالمعلومات والأفكار والمقترحات.

أبعاد الاتصال الإداري الغير الرسمي:

البعد الثالث : الاتصال الإداري غير الرسمي: يحوي 03 فقرات الذي يقيس :

- وجود علاقات شخصية وانسانية خارج النطاق الرسمي.
- دعم ومرونة وسرعة من الاتصالات الغير رسمية.
- استكمال الكثير من المعلومات والبيانات خارج النطاق الرسمي.

كما تحتوي الاستبانة على سؤال نظري يتعلق بصعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في المؤسسة ، وتكون بشكل اختياري في مجالين مجال صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية واقترحنا فيه 5 صعوبات المحتمل وجودها، ومجال صعوبات تطبيق الاتصال الإداري فيها 08 صعوبات مقترحة المحتمل حدوثها.

ثانيا: المقابلة المباشرة

نستخدم أسلوب المقابلة في دراستنا من أجل تحليل وتفسير بعض نتائج الاستبانة حول تقييم تطبيق مختلف عناصر الادارة الالكترونية والاتصال الاداري، وهذا من خلال مقابلتنا للمسؤولين على المصالح المعنية.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت عملية تحليل البيانات من خلال عملية الجمع من قائمة الاستبانة، وتمت بعدها عملية تفرغ بياناتها في ملف Excel ليتم من خلالها نسخها في برنامج SPSS نسخة 26 وقد استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية :

- استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's coefficient Alpha).
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Measures Descriptive Statistic).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار التوزيع الطبيعي لـ Kolmogorov-Smirnov³
- الاختبار اللامعلمي (Test U de Mann-Whitney)
- الاختبار اللامعلمي " Kruskal-Wallis "
- معادلة الانحدار
- مصفوفة الارتباط الخطي

المطلب الثالث: مدخل إحصائي وصفي لعينة الموظفين المدروسين

قبل الإجابة على إشكالية البحث ؛ نحاول فيما يلي التعريف بالعينة المختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة قطاع الاتصالات بالجزائر يحتوي 133 موظف لقياس أثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة كعينة من هذا المجتمع، حيث تم تقسيم 67 استبانة على موظفين كل من المديرية الجهوية والوكالتين التجاريتين الواقعتين بورقلة والمصلحة التقنية، وتم استرجاع 65 نسخة منها، أي بنسبة استجابة تقدر ب 97%. مقسمة كالآتي كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (3.2) : عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة

المقبولة	الملغاة	المفقودة	المستردة	الموزعة	البيانات	
					الوكالات التجارية	عدد الاستبانات الموزعة
27	00	00	27	27	الوكالات التجارية	عدد الاستبانات الموزعة
08	00	00	08	08	المصلحة التقنية	
30	00	02	30	32	المديرية الجهوية	
%97.02	%00	%2.98	%97.02	% 100	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الأول: المؤشرات الديمغرافية لعينة الدراسة

نقوم بعرض المخرجات الخاصة بالجزء الأول من الدراسة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية للعينة مفصلة كالآتي :

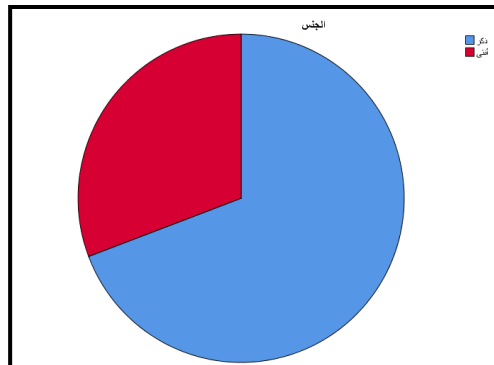
1. عرض النتائج المتعلقة بالجنس :

جدول رقم (4.2) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	% 69.2
أنثى	20	% 30.8
المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم: (7.2) يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الجنس



- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكثر من ثلثي العينة هم ذكور بنسبة 69.2% ذكور، وما نسبته 30.8% إناث، ما يبين أن أغلبية المجيبين من فئة الذكور في مؤسسة موبيليس بورقلة وهذا راجع إلى طبيعة العمل .

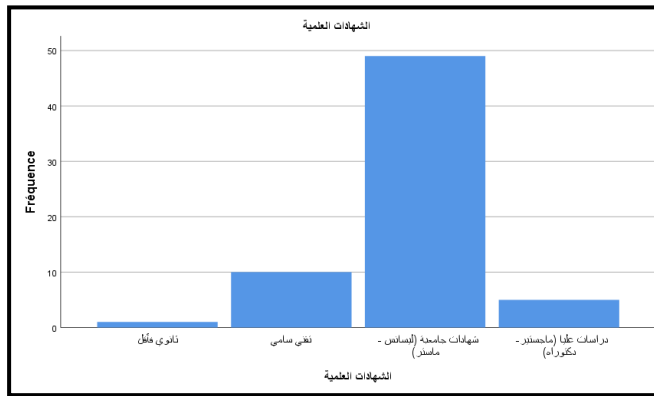
2. عرض النتائج المتعلقة بالشهادات العلمية :

جدول رقم (5.2) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	1	1,5%
تقني سامي	10	15,4%
شهادات جامعية (ليسانس - ماستر)	49	75,4%
دراسات عليا (ماجستير -دكتوراه)	5	7,7%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم: (8.2) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الشهادات العلمية



من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب الشهادات العلمية نجد اغلبية المجيبين على الاستبانة هم من فئة ذو "شهادات جامعية (ليسانس- ماستر)" بنسبة 75,4% من مجموع الموظفين ثم يليها الفئة الموظفين الذين يحملون شهادة "تقني سامي" بنسبة 15,4% وأقل نسبة هم من فئة "ثانوي فأقل" بأقل نسبة تقدر ب 1,5%.

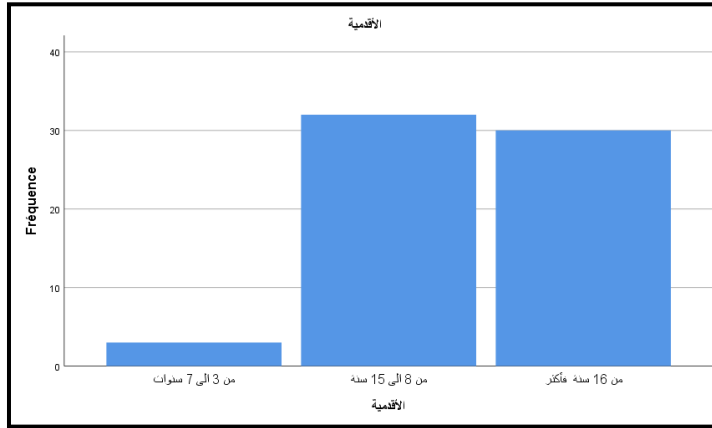
3. عرض النتائج المتعلقة بالأقدمية :

الجدول رقم (6.2) : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 3 الى 7 سنوات	3	4,6%
من 8 الى 15 سنة	32	49,2%
من 16 سنة فأكثر	30	46,2%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم: (9.2) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الأقدمية



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب فئة الأقدمية: أن فئة (من 8 إلى 15 سنة) بلغت أكبر نسبة وقدرت ب 49.2% وهم موظفين من ذوي خبرة متوسطة في المؤسسة، وتليها فئة (أكثر من 16 سنة) عمل في المؤسسة بنسبة 46.2%، ما يدل على أقدمية العمال وبالتالي اكتساب الخبرة ومهارة ونوعية أفضل للمؤسسة.

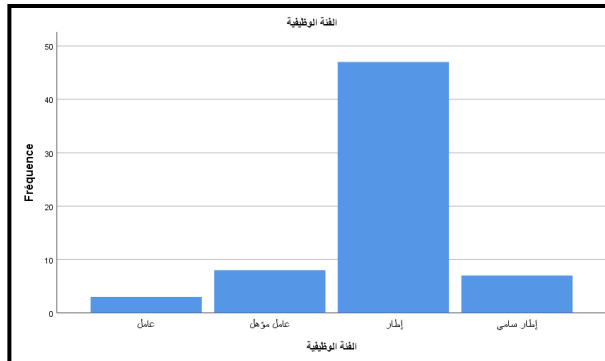
4. عرض النتائج المتعلقة بالفئة الوظيفية :

الجدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عامل	3	4,6%
عامل مؤهل	8	12,3%
إطار	47	72,3%
إطار سامي	7	10,8%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (10.2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب الفئة الوظيفية: أن أكبر المستجوبين هم من فئة (إطار) بنسبة 72.3% وهم إطارات بالمؤسسة، وتليها فئة (عمال مؤهلين) بنسبة 12.3%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على الإطارات ذو الشهادات العلمية العالية مما يحقق التفوق للمؤسسة.

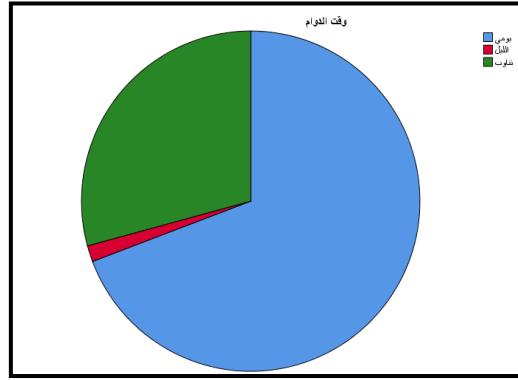
5. عرض النتائج المتعلقة بوقت الدوام :

الجدول رقم (8.2) : توزيع عينة الدراسة حسب وقت الدوام في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
يومي	45	69,2%
الليل	1	1,5%
تناوب	19	29,2%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم(11.2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب وقت الدوام



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب وقت الدوام: تبين أن أكبر المستجوبين هم من فئة نظام (يومي) يعني من موظفي مقر المديرية الجهوية والمصلحة التقنية بنسبة 69.2%، وتلها فئة موظفي نظام (تناوب) يعني بالأكثر موظفي الوكالات التجارية بنسبة 29.2%، وفي الجهة المقابلة يوجد مستجوب واحد من فئة العمل (بالليل) بنسبة 1.5%.

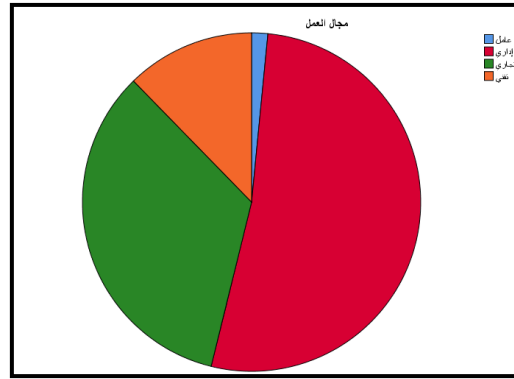
6. عرض النتائج المتعلقة بمجال العمل :

الجدول رقم (9.2) : توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمل في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عامل	1	1,5%
إداري	34	52,3%
تجاري	22	33,8%
تقني	8	12,3%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (12.2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب مجال العمل



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب مجال العمل: يبين أن أكبر المستجوبين هم من الموظفين من فئة (إداري) يعني من الإداريين والمصلحة التقنية بنسبة 52.3 %، وتليها فئة الموظفين من فئة (تجاري) يعني بالأكثر موظفي الوكالات التجارية بنسبة 33.8 %، وفي الجهة المقابلة يوجد مستجوب واحد من فئة الموظفين العاديين من فئة (عامل) بنسبة 1.5 %.

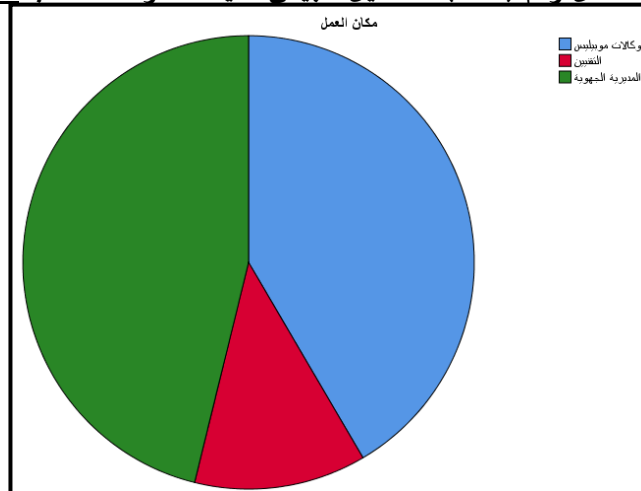
7. عرض النتائج المتعلقة بمكان العمل :

الجدول رقم (10.2) : توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
وكالات موبيليس	27	41,5
التقنيين	8	12,3
المديرية الجهوية	30	46,2
المجموع	65	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (13.2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب مكان العمل



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب مكان العمل: يبين أن أكبر المستجوبين هم من الموظفين (المديرية الجهوية) يعني من الإداريين بنسبة 46.2 %، وتليها فئة الموظفين بـ (الوكالات التجارية) بنسبة 41.5 %، بينما اقتضرت نسبة المستجوب من (التقنيين) بنسبة 12.3 % فقط .

الفرع الثاني : تقدير ثبات أداة

نقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة): Validity قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتد على ما يلي :

1 - صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على محكمين¹ المتخصصين في مجال الدراسة وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي ادرجت بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. وقد تمت إعادة تعديل الاستبانة وفق ما ارتآه المحكمون لتظهر بصورتها النهائية .

2 ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبانة): هذا الجانب نهدف إلى تقدير ثبات الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة من أجل قياس مدى مصداقيتها في دراسة علاقة الإدارة الالكترونية بالاتصال الإداري في المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم : (11.2): تقدير ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	33

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

بحيث تم فحص عبارات الاستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات الكلي لمؤسسة موبيليس المقدر بـ 0.859 نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة .

ونلاحظ أن جل معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة ، من خلال ما يظهر في نسبة معامل الثبات الكلي المقدر بـ 0.859 المقدر بـ 86% قد تعطي مصداقية للنتائج الممكن استخراجها بواسطة هذه الأداة .

وكذلك يظهر من خلال الاستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة إعادة اجاباتهم في حالة استجوابهم من جديد على نفس العينة وتحت نفس الظروف الذي قد يصل إلى اعلى درجة بـ 0.863 يعني

¹ انظر الى الملحق رقم 01: قائمين المحكمين

86.3% وإلى أقل درجة ب 0.848 يعني 84.8% هذا ما يعطينا تأكيد من ثبات أداة الدراسة واستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير، وكذلك ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

3 - صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" $\sqrt{0.859}$ يمكن تقدير نسبة الصدق حسب معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.92 وهو جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة .

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة (النتائج والمناقشة).

في هذا الجانب نحاول الإجابة على إشكاليات مذكرتنا التي تدور في تقدير أثر الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والكمية المتاحة على عينة الموظفين المستجوبين في مؤسسة موبيليس ورقلة. واستخدام أداة الدراسة عن طريق الاستبيان وهذا ما وضعناه في المبحث الأول.

المطلب الأول: أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

نحاول في مايلي الإجابة على الإشكالية الفرعية الأولى في الدراسة حول مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأولويات التي توليها مؤسسة موبيليس في ذلك ويمكن الإستعانة في ما يلي بقياس النزعة المركزية ومقاييس التشتت في الإحصاء الوصفي المقاسة على إجابات العينة؛ وعلى عناصر محور الإدارة الإلكترونية (الجزء الثاني في الاستبيان)، حيث: يبين المتوسط الحسابي معدل الموافقة في كل فقرة، حيث كل ما كان هذا المتوسط أكبر كل ما كانت درجة موافقة الموظفين أعلى، ومن ثم تكون المؤسسة أكثر تطبيقاً لذلك العنصر من الإدارة الإلكترونية. وعليه يمكن ترتيب مدى اهتمام المؤسسة بعناصر الإدارة الإلكترونية حسب معدلات موافقة الموظفين على كل من عناصر تطبيقها.

يوضح معامل الاختلاف¹ نسبة التباين ما بين إجابات الموظفين حول كل فقرة، وكل ما كانت النسبة أقل تكون العينة أكثر اتفاقاً في ما بينها .

يمكن تقدير الإتجاه العام في كل فقرة من خلال قيمة المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت الثلاثي

جدول رقم (12.2) : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس "ليكارت")

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.34	من 2.34 إلى 3
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹معامل الاختلاف (CV) = (الانحراف المعياري / المتوسط) x 100

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة

الفرع الأول : تقييم مستوى تطبيق كل من عناصر الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس

يوضح الجدول أسفله جدول الاتجاه العام لنتائج هذه الأدوات الإحصائية الوصفية حول تقييم تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة.

الجدول رقم (13.2) : ملخص نتائج تقييم مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

Statistiques descriptives

الترتيب حسب الأولوية	عناصر الإدارة الالكترونية	N	نسبة	نسبة	نسبة	Moyen ne	Ecart type	cv	الاتجاه العام للعينة
			الرفض	التحفظ	الموافقة				
		عدد العينة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
1	استخدام المؤسسة للبرامج الحاسوبية المكتتبية	65	1,5	12,3	86,2	2,85	0,404	14,2	نحو الموافقة
2	تقديم الطلبات عن طريق الشبكة الداخلية	65	1,5	12,3	86,2	2,85	0,404	14,2	نحو الموافقة
3	توفر الطابعات لمختلف الأقسام	65	3,1	9,2	87,7	2,85	0,441	15,5	نحو الموافقة
4	توفر المساحات الضوئية	65	3,1	10,8	86,2	2,83	0,453	16,0	نحو الموافقة
5	وجود ربط الكتروني عبر الوطن	65	6,2	7,7	86,2	2,80	0,536	19,1	نحو الموافقة
6	استخدام البريد الالكتروني	65	3,1	15,4	81,5	2,78	0,484	17,4	نحو الموافقة
7	استخدام برامج حاسوبية	65	9,2	7,7	83	2,74	0,619	22,6	نحو الموافقة
8	استخدام محررين لتسيير البيانات	65	3,1	24,6	72,3	2,69	0,528	19,6	نحو الموافقة
9	توفر أجهزة كمبيوتر حديثة	65	10,8	10,8	79	2,68	0,664	24,8	نحو الموافقة
10	وجود أنظمة حماية آلية	65	9,2	13,8	76,9	2,68	0,640	23,9	نحو الموافقة
11	استخدام خط الشبكة المحلية LAN	65	4,6	24,6	70,8	2,66	0,567	21,3	نحو الموافقة
12	استخدام مبرمجين	65	9,2	20,0	70,8	2,62	0,654	25,0	نحو الموافقة
13	استخدام الشبكة الواسعة WAN	65	6,2	38,5	55,4	2,49	0,616	24,7	نحو الموافقة
14	وجود دورات تاهيلية للعمال	65	10,8	33,8	55,4	2,45	0,685	28,0	نحو الموافقة
15	وجود رابط اكتروني مع المؤسسات الخاصة	65	10,8	33,8	55,4	2,45	0,685	28,0	نحو الموافقة
16	كفاية اتصال الانترنت	65	13,8	27,7	58,5	2,45	0,730	29,8	نحو الموافقة
17	استخدام الفنيين لتشغيل وصيانة الأجهزة	65	13,8	33,8	52,3	2,38	0,722	30,3	نحو الموافقة
18	التعاون مع مؤسسات خاصة للبرمجة	65	7,7	50,8	41,5	2,34	0,619	26,5	نحو الموافقة
19	مشاركة العاملين في الندوات وورشات العمل	65	12,3	44,6	43,1	2,31	0,683	29,6	نحو المحايدة
20	توفر الكاميرات الرقمية	65	29,2	26,2	44,6	2,15	0,852	39,6	نحو المحايدة
	N valide (liste)	65							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS¹

يمكن القراءة من الجدول ما يلي :

يظهر حسب العينة أن هناك موافقة على تطبيق 18 عنصر من أصل 20 في الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة بمعدلات متفاوتة، حيث نجد أن الإدارة تولي أهمية في ذلك بدرجة أولى إلى 03 عناصر منهم:

✓ استخدام برامج الحاسوبية المكتتبية.

✓ معالجة الطلبات عن طريق الشبكة الداخلية.

✓ توفر الطابعات.

حيث كانت هذه العناصر أكبر معدل موافقة ب 2.85 من 3 حسب سلم ليكارت (وبنسبة موافقة تفوق 85%) وكانت إجابات العينة أكثر تجانس في هذه العناصر من غيرها ، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بهذه الجوانب.

¹ انظر إلى الملحق رقم (03): (نتائج تقييم درجات الموافقة حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية حسب كل فقرة).

يظهر من خلال الجدول بخلاف العناصر الثلاثة المذكورة سابقا أن المؤسسة تولي اهتمام أيضا ل 15 جانب في الإدارة الالكترونية الموضحة في الجدول من ترتيب 4 إلى ترتيب 15 حيث اتجهت العينة عموما نحو الموافقة حول تطبيق هذه العناصر. مما يوضح أهمية جل العناصر الإدارية الالكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تبين أن إجابات الموظفين كانت عموما متحفظة في تطبيق عنصرين من الإدارة الإلكترونية هما :

✓ مشاركة الموظفين في الندوات وورشات العمل.

✓ توفير الكاميرات.

حيث كانت معدلات الموافقة بالنسبة لهذين العنصرين 2.31 و 2.15 على التوالي بنسبة تباين في الإجابات أعلى بلغت 40%، يرجع سبب هذا التحفظ في العنصرين هذين في أن المؤسسة تركز جل اهتماماتها على الجانبين التقني والتجاري ولكونها شركة تجارية للهاتف النقال بالاهتمام أكثر بموظفي هذين القسمين التقني والتجاري باعتبارهم أحد أهم الأعمدة في المؤسسة ومصدر للسيولة المالية ولديها المخزون التجاري وتوفر الأجهزة والبرامج الجذ حساسة الخاصة بالمؤسسة التي توفر شبكة الهاتف النقال بالقسم التقني ; وهذا بتوفير كاميرات رقمية من أجل توفير الأمان والعمليات الرقابية، وتدريبهم وتكوينهم ومشاركتهم الندوات وورشات العمل من أجل مواكبة التكنولوجيا والتغيرات الخارجية تقنيا وتجاريا. في عكس ذلك نجد باقي الأقسام تفتقر لوجود هذه الكاميرات ونقص كبير لحلقات التدريب وورشات العمل، مما أدى إلى هذا التحفظ الكبير في الإجابات لأن معظم المجيبين من فئة الإداريين وأقسام أخرى.

الفرع الثاني : الجوانب الأكثر أهمية في تبني الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة

يمكن من خلال الجدول التالي مقارنة بين جوانب (أبعاد) الإدارة الالكترونية أيها أكثر اهتماما من طرف المؤسسة وذلك من خلال المعدلات العامة لموافقة العينة حول توفر عناصرها.

الجدول رقم (14.2) : مقارنة ما بين استخدام أبعاد الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة

Statistiques descriptives

الترتيب حسب الأولوية	أبعاد الإدارة الالكترونية	N	Moyenne	Ecart type	معامل الاختلاف	الاتجاه العام للعينة
1	استخدام برامج الحاسوب	65	2.6500	0.37708	14.2	نحو الموافقة
2	استخدام شبكات الاتصال Communication Network	65	2.6396	0.32253	12.2	نحو الموافقة
3	توفر الأجهزة والمعدات الرقمية	65	2.6269	0.40775	15.5	نحو الموافقة
4	مدى استغلال الموارد البشرية	65	2.4892	0.44163	17.7	نحو الموافقة
	تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	65	2.6015	0.29738	11.4	نحو الموافقة
	N valide (liste)	65				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال آراء العينة يتضح أن المؤسسة تهتم في العموم بالجوانب الأربع للإدارة الالكترونية ولكن بدرجات متفاوتة، حيث نجد أن الاهتمام ينصب بالدرجة الأولى حول استخدام برامج الحاسوب ثم شبكات الاتصال ثم مدى توفير الأجهزة والمعدات الرقمية وفي درجة أخيرة استغلال الموارد البشرية.

هذا الترتيب يوضح الاهتمام النسبي من طرف إدارة المؤسسة لكل من جوانب الإدارة الالكترونية .

وهذا راجع لأن المؤسسة تعتمد على العموم على الجانب التقني أكثر منه من جوانب أخرى بالسهر على توفير الأجهزة والبرامج من أجل استخدامات الشبكة والإدارة الالكترونية بالعموم لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثالث : صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة .

يوضح الجدول التالي : التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في العراقيل والصعوبات التي تواجههم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية :

جدول رقم (15.2): التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في عراقيل وصعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الغير مجيبين %	المجيبين %	الصعوبات
52.3 %	47.7 %	وجود فجوة رقمية بين العاملين المختصين التقنيين وآخرين غير مختصين
61.5 %	38.5 %	سلبية الاتجاهات لدى بعض العاملين نحو استخدامات الإدارة الالكترونية
78.5 %	21.5 %	عدم وجود تمويل كافي لتسهيل سير عمليات الإدارة الالكترونية
86.2 %	13.8 %	الانقطاع المتكرر في الاتصال بالشبكات الموجودة بالمؤسسة
96.9 %	3.1 %	صعوبات أخرى

الجدول من إعداد الطالبين بلاء اعتماد على الملحق رقم (04): (Table de fréquences) الخاصة بصعوبات الإدارة

الالكترونية المطبق في spss

من خلال هذا الجدول لإجابات الموظفين حول العراقيل والصعوبات التي تواجههم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية تبين أن ما يقارب النصف نسبة 47.7% من الموظفين أشارو على وجود فجوة رقمية بين المختصين وغير مختصين ; وهذا يكون في تباعد الاختصاصات في العمل والاختلاف في محالات العمل الذي يؤدي الى عدم الاشتراك في مهام معينة، وكذلك سلبية اتجاهات الموظفين التي تظهر بنسبة 38.5% من خلال تشجيع الاستخدامات اليدوية بدل الاستخدامات الالكترونية لتجنب الاتصالات والمشاركة مع الآخرين وهذا ما يؤثر سلبا على ايجابيات الادارة الالكترونية.

المطلب الثاني : الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

نحاول في مايلي الإجابة على الإشكالية الفرعية الثانية في الدراسة حول مستوى تحسين الاتصال الإداري والأولويات التي توليها مؤسسة موبيليس في ذلك ; من خلال إجابات العينة على عناصر محور الاتصال الإداري (الجزء الثالث في الاستبيان)،

الفرع الأول : تقييم مستوى تحسين كل عناصر الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس

يوضح الجدول أسفله جدول الاتجاه العام لنتائج هذه الأدوات الإحصائية الوصفية حول تقييم مستوى تحسين الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

الجدول رقم (16.2) : ملخص نتائج تقييم مستوى تحسين الإتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة

Statistiques descriptives

		N	نسبة الرفض	نسبة التحفظ	نسبة الموافقة	Moyenne	Ecart type	cv	
الترتيب حسب الأولوية	عناصر الاتصال الإداري	عدد العينة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام للعينة
1	خلق الألفة والاتفاق مع الزملاء	65	3,1	13,8	83,1	2,80	0,474	16,9	نحو الموافقة
2	استخدام الوسائل الالكترونية	65	6,2	13,8	80,0	2,74	0,567	20,7	نحو الموافقة
3	مشاركة المعلومات والأفكار والاتجاهات مع الآخرين	65	4,6	24,6	70,8	2,66	0,567	21,3	نحو الموافقة
4	التنسيق بين المصالح الادارية بشكل مستمر	65	4,6	27,7	67,7	2,63	0,575	21,8	نحو الموافقة
5	استخدام الرسائل المكتوبة في ايصال المعلومات	65	9,2	20,0	70,8	2,62	0,654	25,0	نحو الموافقة
6	اعتماد الشكل الشفوي في ايصال الأفكار والمعلومات	65	6,2	26,2	67,7	2,62	0,604	23,1	نحو الموافقة
7	تزويد المستويات العليا بالتقارير والابحاث بشكل مستمر	65	4,6	30,8	64,6	2,60	0,581	22,3	نحو الموافقة
8	وجود علاقات شخصية وانسانية خارج النطاق الرسمي	65	1,5	38,5	60,0	2,58	0,527	20,4	نحو الموافقة
9	استكمال الكثير من المعلومات والبيانات خارج النطاق الرسمي	65	3,1	41,5	55,4	2,52	0,562	22,3	نحو الموافقة
10	دعم ومرونة وسرعة من الاتصالات الغير رسمية	65	6,2	38,5	55,4	2,49	0,616	24,7	نحو الموافقة
11	اصدار التوجيهات والتعليمات في وقتها من طرف الرؤساء	65	9,2	40,0	50,8	2,42	0,659	27,3	نحو الموافقة
12	تبادل المعلومات والأفكار مع الإدارة العليا	65	12,3	43,1	44,6	2,32	0,687	29,6	نحو المحايدة
13	مساعدة الإدارة بالمعلومات والأفكار والمقترحات	65	10,8	40,0	49,2	2,29	0,655	28,6	نحو المحايدة
	N valide (liste)	65							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS¹

يمكن القراءة من الجدول ما يلي :

يظهر حسب العينة أن هناك موافقة على تطبيق 11عنصر من أصل 13 في الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة بمعدلات متفاوتة، حيث نجد أن الإدارة تولي أهمية في ذلك بدرجة أولى إلى عنصرين اثنين هم:

✓ خلق الألفة والاتفاق مع الزملاء

✓ استخدام الوسائل الالكترونية

حيث كانت هذه العناصر أكبر معدل موافقة ب 2.80 و 2.74 على التوالي من 3 حسب سلم ليكارت (وبنسبة موافقة تفوق 80%) وكانت إجابات العينة أكثر تجانس في هذه العناصر من غيرها، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بهذه الجوانب.

يظهر من خلال الجدول بخلاف العنصرين المذكورين سابقا أن المؤسسة تولي اهتمام أيضا ل 09 جوانب في الاتصال الإداري الموضحة في الجدول من ترتيب 3 إلى ترتيب 11 حيث اتجهت العينة عموما نحو الموافقة حول تطبيق هذه العناصر. مما يوضح أهمية جل عناصر الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة.

تبين أن إجابات الموظفين كانت عموما متحفظة في تطبيق عنصرين من الاتصال الإداري هما :

✓ تبادل المعلومات والأفكار مع الإدارة العليا

✓ مساعدة الإدارة بالمعلومات والأفكار والمقترحات

¹ انظر إلى الملحق رقم (05) (نتائج تقييم درجات الموافقة حول مستوى تحسين الاتصال الإداري)

حيث كانت معدلات الموافقة بالنسبة لهذين العنصرين 2.32 و 2.29 على التوالي بنسبة تباين في الإجابات أعلى بلغت 30% ويرجع سبب هذا التحفظ لأن تبادل الأفكار والمعلومات يكون مركزيا على مستوى الإدارة العليا من خلال لجان خاصة مثل Top management وكذلك مستشاري المدير العام وتكون المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة، وكذلك الحال بالنسبة لمساعدة الإدارة بالمعلومات والأفكار الذي يقتصر كذلك على الإدارة العليا ليس على مستوى المديرية الجهوية لدينا، إلا أن الإدارة الجديدة في صدد إنشاء منصة تتيح للعمال طرح أفكارهم واقتراحاتهم وخلق جو تنافسي إبداعي ومشاركة العمال دون أي تهميش من أجل رسم سياسات وخطط المؤسسة المستقبلية وبالتالي تكون المشاركة معممة على جميع الولايات.

الفرع الثاني : الجوانب الأكثر أهمية في تبني سياسة تحسين الاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة يمكن من خلال الجدول التالي مقارنة بين جوانب (أبعاد) الاتصال الإداري أيها أكثر اهتمامًا من طرف المؤسسة وذلك من خلال المعدلات العامة لموافقة العينة حول توفر عناصرها.

الجدول رقم (17.2) : مقارنة ما بين مستويات تحسين الاتصال الإداري بالمؤسسة.

Statistiques descriptives

الترتيب حسب الأولوية	أبعاد الاتصال الإداري	N	المعدل Moyenne	Ecart type	معامل الاختلاف	الاتجاه العام للعينة
1	الاتصال الإداري الأفقي	65	2.6769	0.37717	14.1	نحو الموافقة
3	الاتصال الإداري غير الرسمي	65	2.5333	0.42817	16.9	نحو الموافقة
4	الاتصال الإداري العمودي (النازل والصاعد)	65	2.4077	0.46260	19.2	نحو الموافقة
	الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	65	2.5609	0.29846	11.7	نحو الموافقة
N valide (liste)		65				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال المقارنة بين آراء العينة في الجدول أعلاه اتضح أن المؤسسة تهتم في الغالب بالجوانب الثلاث للاتصال الإداري ولكن بدرجات متفاوتة، فنجد جل أن الاهتمام يكون في مستويات الاتصال الأفقي و يليه الاتصال الإداري غير الرسمي ثم يأتي في الدرجة الأخيرة الاتصال الإداري العمودي، وهذا يعود غالبا إلى مستوى الانسجام بين الموظفين في نفس المستوى، وتقاربه لعدم وجود الهوية بينهم ولانعدام التعليمات ويظهر كذلك الاهتمام بالاتصالات الغير رسمية لحيتمية الابتعاد أحيانا عن الرسميات من أجل تحقيق هدف عاجزو عنه في الرسميات ويظهر اقل اهتماما منهم في الاتصالات العمودية لوجود الهوية بين المستويات الإدارية المختلفة.

الفرع الثالث : صعوبات الاتصال الإداري

يوضح الجدول التالي : التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في العراقيل والصعوبات التي تواجههم من أجل تحسين فعالية الاتصال الإداري :

جدول رقم (18.2): التوزيع النسبي لإجابات الموظفين حول آرائهم في عراقيل وصعوبات تحسين الاتصال الإداري.

المتنوعين %	المجيبين %	الصعوبات
58.5%	41.5%	ضغوط العمل تؤثر على قنوات الاتصال بين العاملين
75.4%	24.6%	وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية المكتوبة
76.9%	23.1%	وجود مشكل البعد الجغرافي للإدارات الفرعية للمنظمة يعيق فعالية الاتصال بينها
76.9%	23.1%	وجود عامل عدم الثقة بين المرسل والمستقبل للرسالة تعيق مجراها
80.0%	20.0%	هناك إفراط في ارسال وتلقي الرسائل والتقارير من وإلى الإدارة العليا مما يعيق إنجاز المهام
81.5%	18.5%	وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية الشفوية
84.6%	15.4%	وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية الالكترونية
95.4%	4.6%	صعوبات أخرى

الجدول من إعداد الطالبين بلعاماد على الملحق رقم: (06) (Table de fréquences) الخاصة بصعوبات تحسين الاتصال الإداري المطبق في spss

من خلال هذا الجدول لإجابات الموظفين حول العراقيل والصعوبات التي تواجههم من أجل تحسين الاتصال الإداري تبين أن نسبة 41.5% من الموظفين اتفقوا على أن ضغوط العمل هي المؤثرة على قنوات الاتصال بينهم، وهذا ما يوضح أن هناك ضعف في إدارة الوقت والضغط في العمل وكثرة المهام أثرت بالفعل في كبح قنوات الاتصال بين العاملين وأثرت سلباً على سير عملية الاتصال الإداري في أحسن الظروف، ويلها عراقيل في الاتصالات المكتوبة بنسبة 23.1%.

المطلب الثالث : تقدير أثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

في هذا الجانب نحاول الإجابة على الإشكاليّة الرئيسية للدراسة والأشكاليات المتعلقة بقياس أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة ، بعد تقييم هذين المتغيرين في المؤسسة من خلال الاستبيان المبين سابقاً.

ويمكن ان يساعدنا في ذلك معامل الارتباط الخطي "لبيرسون" r الذي يقيس طبيعة وفرة العلاقة ما بين متغيري الدراسة حيث تبين إشارة " r " السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية على التوالي ما بين الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري، بينما تبين قيمة " $|r|$ " نسبة الارتباط الخطي ما بين المتغيرين كل ما كانت هذه النسبة أقرب إلى 1 تكون العلاقة أقوى. حيث يمكن حساب معامل الارتباط r بالصيغة التالية :

$$r = \frac{\text{cov}(x_i, y_i)}{\delta x \delta y}$$

r : معامل الارتباط

COV: التباين المشترك ما بين الإدارة الالكترونية x والاتصال الإداري y

$\delta x \delta y$: الانحراف المعياري لهما .

i : هما الإجابات من 1 إلى 65

مجال معامل الارتباط : $-1 \leq r \leq +1$

إلا ان من بين سلبيات هذا المعامل أنه يكون عشوائي في كثير من الحالات، لذلك لا بد من دراسة الدلالة الاحصائية قبل تفسيره من خلال القيمة الاحتمالية "Sig" لدينا :

$$\begin{cases} H_0: r=0 \text{ قيمة } r \text{ عشوائية } \text{Sig} > 0.05 \\ H_1: r \neq 0 \text{ له دلالة احصائية } \text{Sig} \leq 0.05 \end{cases}$$

الفرع الأول : تقدير أثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة
يوضح الجدول التالي : مصفوفة الارتباط ما بين متغيري الدراسة

جدول رقم (19.2): مصفوفة الارتباط الخطي ما بين الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس

Corrélations			
		الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة
تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	1	,472**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يمكن من خلال الجدول أعلاه قراءة ما يلي :

لدينا القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط الخطي Sig تساوي "0.000" أقل من 0.05 وعليه نقول أنه توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة (r يختلف معنويا على 0) حيث نسجل معامل الارتباط هذا " r=0.472" أي أن الإدارة الالكترونية تؤثر بشكل إيجابي على الاتصال الإداري بنسبة 47.2% .

وهذا يكمن في مدى تكامل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتلاقي وترابط معدات وأجهزة الكمبيوتر وبرمجياتها واستغلالها الجيد من طرف الموظفين بالمؤسسة في استخدامات شبكات الاتصال ; من أجل صياغة وتسيير أنشطة المؤسسة بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن الذي يظهر في صورة اتصال إداري فعال من أجل تحقيق جيد لأهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: الأثر النسبي لكل من جوانب الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة
فيما يلي نريد استخدام معاملات الارتباط الخطي في المقارنة بين أبعاد الإدارة الالكترونية أيها أكثر تحديدا للاتصال الإداري من خلال مصفوفة الارتباط التالية :

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة

جدول رقم (20.2): مصفوفة الارتباط ما بين كل من أبعاد الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس

		Corrélations					استخدام شبكات الاتصال Communication Network
		الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	توفر الأجهزة والمعدات الرقمية	استخدام برامج الحاسوب	مدى استغلال الموارد البشرية	
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	1	,472**	,287*	,314*	,329**	,505**
	Sig. (bilatérale)		,000	,020	,011	,007	,000
	N	65	65	65	65	65	65
تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	,472**	1	,664**	,691**	,826**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
توفر الأجهزة والمعدات الرقمية	Corrélation de Pearson	,287*	,664**	1	,306*	,383**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,020	,000		,013	,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65
استخدام برامج الحاسوب	Corrélation de Pearson	,314*	,691**	,306*	1	,392**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,013		,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
مدى استغلال الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,329**	,826**	,383**	,392**	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,002	,001		,000
	N	65	65	65	65	65	65
استخدام شبكات الاتصال Communication Network	Corrélation de Pearson	,505**	,886**	,447**	,548**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

من خلال القيم الاحتمالية في العمود الأول للجدول نجد أنها كلها أقل من 0.05 مستوى الدلالة، وعليه فإن الاتصال الإداري يتأثر ايجاباً بكل من الجوانب الأربعة للإدارة الإلكترونية ولكن بنسب مختلفة .

حيث نجد:- ان استخدام شبكات الاتصال هو أكثر محدد للاتصال الإداري بنسبة 50 % ثم تأتي الجوانب الأخرى بنسب متقاربة حيث نجد أثر "مدى استغلال الموارد البشرية" بنسبة 32 %، تليه "استخدام البرامج" بنسبة 31 %، ثم "توفر الأجهزة والمعدات" بنسبة 28 %.

هذا الترتيب هو إجابة لإشكاليتنا الفرعية الرابعة في المقارنة ما بين جوانب الإدارة الإلكترونية في أثرها على الاتصال الإداري.

مما يوضح أن شبكات الاتصال هي المحدد الرئيسي والجد هام والأكثر تأثيراً على الاتصال الإداري لدرجة الاستخدام الواسع للموظفين باعتبارها القناة الرئيسية لإيصال المعلومة وبدقة وفي الوقت المناسب ; ومنها الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات بمساعدة استخدامات البرامج والأجهزة الرقمية وحسن كفاءة الموظفين .

الفرع الثالث: أين تكمن أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصال الإداري.

في هذا الجانب نحاول الإجابة على الإشكالية الرابعة في تبيان اتجاه أثر الإدارة الالكترونية بين مختلف جوانب الاتصال الإداري من خلال قياس مصفوفة الارتباط ما بين محور الإدارة الالكترونية وأبعاد الاتصال الإداري .
جدول رقم (21.2) : مصفوفة الارتباط ما بين محور الإدارة الإلكترونية وأبعاد الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة

Corrélations						
		تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	الاتصال الإداري الأفقي	الاتصال الإداري العمودي) الهابطة والصاعدة	الاتصال الإداري غير الرسمي
تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	1	,472**	,483**	,281*	,171
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,023	,172
	N	65	65	65	65	65
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	Corrélation de Pearson	,472**	1	,808**	,749**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65
الاتصال الإداري الأفقي	Corrélation de Pearson	,483**	,808**	1	,356**	,164
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,190
	N	65	65	65	65	65
الاتصال الإداري العمودي) الهابطة والصاعدة	Corrélation de Pearson	,281*	,749**	,356**	1	,193
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,004		,123
	N	65	65	65	65	65
الاتصال الإداري غير الرسمي	Corrélation de Pearson	,171	,519**	,164	,193	1
	Sig. (bilatérale)	,172	,000	,190	,123	
	N	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نقرأ من العمود الأول أن الإدارة الالكترونية تؤثر في كل من الاتصال الإداري الأفقي والاتصال العمودي نجد أن (Sig=0.02 و Sig=0.05). حيث نجد أن الاتصال الإداري الأفقي يرتبط أكثر بالإدارة الالكترونية بنسبة 48% أكثر منه من الاتصال الإداري العمودي بنسبة 28% .

بينما نجد أن الإدارة الالكترونية لا تؤثر في الاتصال الإداري غير الرسمي حسب ما نجد في أن (Sig=0.17 < 0.05)

حيث نجد الارتباط في جانب الاتصال الإداري الأفقي أكثر نظرا لحجم المعاملات بين فئة الموظفين من نفس المستوى ولعلاقتهم الجيدة المكتسبة مع سنوات العمل، وفي جانب الاتصال الإداري العمودي الذي يكون بين الطبقة الدنيا أو الوسطى وبين الإدارة العليا أو بين الرئيس والمروؤسين ; تكون غالبا أقل ارتباطا نظرا للفجوة التي تنشأ بين المستويين مع مرور الوقت .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة

بينما نجد أن الإدارة الالكترونية لا تظهر في جانب الاتصال الإداري الغير رسمي غالبا ما يكون هذا التنظيم خارج استخدامات أجهزة وعناصر الإدارة الالكترونية الخاصة بالمؤسسة ويكون باستخدام معداتهم الخاصة مما لا يظهر في هذا الارتباط من خلال نسبة 17%.

الفرع الرابع: تقدير معادلة الاتصال الإداري بدلالة الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس

نجد أن نستفيد من أدوات القياس الاقتصادي في تقدير معادلة الانحدار للاتصال الإداري بدلالة الإدارة الالكترونية حيث كانت النتائج موضحة كما يلي في الجداول الثلاثة التالية :

جدول رقم (22.2) : نتائج تقدير معادلة الانحدار للاتصال الإداري بدلالة الإدارة الالكترونية

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,397	,285		4,896	,000		
	الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	,471	,111	,472	4,252	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة :

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,262	1	1,262	18,080	,000^b
	de Student	4,398	63	,070		
	Total	5,660	64			

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة :

b. Prédictors : (Constante), الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,472 ^a	,223	,211	,26421	,223	18,080	1	63	,000

a. Prédictors : (Constante), الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة

المصدر: من مخرجات spss

- يظهر من خلال الجزء الأول للجداول أنه يمكن كتابة معادلة الاتصال الإداري "Y" بدلالة الإدارة الالكترونية "X" كالآتي :

حيث من خلال قيم $0.000 = \text{Sig}$ لاختبار معنوية المعالم يظهر وجود دلالة لكل من الثابت والميل لمعادلة الانحدار هته، مما يؤكد النتيجة السابقة في وجود دلالة احصائية لأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري، حيث تقدرهته المعادلة انه عند زيادة الإدارة الإلكترونية ب 1 وحدة يزيد الاتصال الإداري ب 0.471 وحدة.

يوضح الجزء الثاني من الجداول النتائج المعنوية الكلية للمعادلة .

ويوضح الجزء الثالث القوة التفسيرية لهذه المعادلة حيث قدرنا معامل التحديد $R^2 = 0.223$ أي أن هذه المعادلة تفسر 22 % من التغيرات الإجمالية للإدارة الإلكترونية.

المطلب الرابع : اختبارات الفروض حول الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.

في هذا المطلب نستعين بمجموعة من اختبارات الفروض التي تتيحها لنا نظرية الإحصاء التطبيقي في اختبار وجود اختلافات في آراء الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية وتحقق الاتصال الإداري ; باختلاف بعض من متغيراتهم الديموغرافية .

ونفرق هنا بين الاختبارات المعلمية واللامعلمية حسب شرط التوزيع الطبيعي في إجابات العينة في المحورين في كل صنف من أصناف الاختبار.

الفرع الأول : هل يوجد اختلاف دال احصائيا في تطبيق الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري " باختلاف وقت الدوام بين موظفي قطاع الاتصالات" ؟.

نريد هنا معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في آراء موظفي المؤسسة في تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الاتصال الإداري يُعزى إلى الاختلاف في أوقات الدوام بين نظامي (اليومي والتناوب).

تصنف الإجابة على هذا السؤال في الإحصاء ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية بالشكل التالي:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 & \text{لا يوجد اختلاف في تطبيق الإدارة الالكترونية بين صنفَي يومي } (\mu_1) \text{ والتناوب } (\mu_2) \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 & \text{يوجد اختلاف دال احصائيا} \end{cases}$$

من أجل استخدام اختبار "T" للعينات المستقلة لا بد من تحقق شرط التوزيع الطبيعي في الصنفين، في حالة عدم تحقق هذا الشرط فإننا نلجأ إلى اختبار اللامعلمي البديل.

أولاً. اختبار التوزيع الطبيعي :

يبين الجدول اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول محوري الدراسة في كل من صنفَي أوقات الدوام

جدول رقم (23.2) : التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف وقت الدوام

Tests de normalité ^{b,c}							
Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk			
وقت الدوام	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	,149	45	,014	,913	45	,002	
تناوب	,175	19	,127	,864	19	,012	
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	,142	45	,024	,937	45	,017	
تناوب	,128	19	,200*	,931	19	,183	

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors
b. Elle a été omise. الليل = وقت الدوام est une constante lorsque تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة
c. Elle a été omise. الليل = وقت الدوام est une constante lorsque الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة

من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار^a "Kolmogorov-Smirnov" نجد :

أن قيم الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري لدى صنف الموظفين "اليومي" لا تتبع التوزيع الطبيعي (Sig = 0.014 و 0.024 = Sig على التوالي >0.05) وعليه لا يتحقق شرط تطبيق الاختبار المعلي اختبار "T" نلجأ هنا إلى الاختبار البديل .

ثانيا. الاختبار اللامعلي (Test U de Mann-Whitney)

بعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي نستخدم الاختبار اللامعلي "Test U de Mann-Whitney" لاختبار الفرضيتين السابقتين:

الجدول رقم (24.2) : نتائج الاختبار اللامعلي "Test U de Mann-Whitney"

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة est la même sur les catégories de وقت الدوام.	Test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants	,182	Garder les hypothèses nulles.
2	La distribution de تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة est la même sur les catégories de وقت الدوام.	Test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants	,150	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لاختبار اللامعلي هي على التوالي حسب المحورين (Sig=0.182 و Sig=0.150) وهي أكبر أو تساوي 0.05 ≤ وعليه نقبل بالفرضية الصفرية في : أن كل من الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري لا يختلفان باختلاف صنف الموظفين في وقت دوامهم.
بمعنى أن وقت الدوام ليس عاملاً في تحديد الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري.

الفرع الثاني: هل يمكن اعتبار "مكان العمل" عامل محدد في تطبيق الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في قطاع الاتصالات؟.

نرمي هنا الى معرفة فيما اذا كان الاختلاف في مكان العمل يحدد تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الاتصال الإداري أو لا؟

تصنف الإجابة على هذا السؤال في الإحصاء ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية بالشكل التالي:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \end{cases}$$

لا يعتبر "مكان العمل" محددًا في تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الاتصال الإداري حسب الأصناف الثلاثة صنف: الوكالات (μ_1) والتقنيين (μ_2) والمديرية الجهوية (μ_3)
يعتبر محددًا دال احصائياً H_1

يمكن استخدام اختبار "ANOVA" للعينات المستقلة، لكن لا بد من تحقق شرط التوزيع الطبيعي في إجابات العينات الثلاثة حول محوري الدراسة، في حالة عدم تحقق هذا الشرط فإننا نلجأ إلى اختبار اللامعالي البديل.

أولاً. اختبار التوزيع الطبيعي :

يبين الجدول اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول محوري الدراسة في كل من أصناف "مكان العمل" الثلاثة:

جدول رقم (25.2): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "مكان العمل"

Tests de normalité							
	مكان العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة	وكالات موبيليس	,175	27	,033	,892	27	,009
	التقنيين	,126	8	,200*	,977	8	,948
	المديرية الجهوية	,172	30	,024	,857	30	,001
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة	وكالات موبيليس	,152	27	,109	,929	27	,064
	التقنيين	,179	8	,200*	,908	8	,341
	المديرية الجهوية	,114	30	,200*	,941	30	,096

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

باختصار من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار "Kolmogorov-Smirnov" يمكن قراءة ما يلي :

تحقق التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول تطبيق الإدارة الالكترونية فقط لدى صنف " التقنيين" في حين لم يتحقق ذلك عند صنف "عمال الوكالات" و"المديرية الجهوية".

تقبل بفرضية التوزيع الطبيعي لإجابات العينة حول محور الاتصال الإداري في " كل الأصناف" باختلاف مكان العمل، وعليه يمكن استخدام الإختبار المعلي "ANOVA" في اختبار الاختلاف في الاتصال الإداري واستخدام

الاختبار البديل " Kruskal-Wallis " لاختبار الإدارة الإلكترونية ($\text{Sig} > 0.05$).

1 - اختبار " ANOVA " للتباين في الاتصال الإداري باختلاف مكان العمل :

يبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي " ANOVA " لاختبار وجود دلالة إحصائية للاختلاف في الإجابات المتعلقة بالاتصال الإداري ما بين أصناف الموظفين باختلاف مكان عملهم.

جدول رقم (26.2) : نتائج تحليل التباين للاتصال الإداري حسب مكان العمل

ANOVA					
الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,233	2	,117	1,323	,274
Intragroupes	5,468	62	,088		
Total	5,701	64			

يظهر من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.27$ وهي $0.05 <$ وعليه نقبل بالفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين تطبيق الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات باختلاف مكان العمل بمعنى أن مكان العمل لا يؤثر (لا يعتبر عاملاً) في تحديد تطبيق الاتصال الإداري .

2 - الاختبار اللامعلمي " Kruskal-Wallis " للاختلاف في تطبيق الإدارة الالكترونية باختلاف مكان العمل:

جدول رقم (27.2): اختبار "KruskalWallis" لفرضية أن مكان العمل عاملاً في تحديد تطبيق الإدارة الالكترونية

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة est la même sur les catégories de مكان العمل.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	,002	Rejeter les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de ,050.

يظهر من القيمة الاحتمالية للجدول أن $\text{Sig.} = 0.002 > 0.05$ وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الالكترونية لدى العمال باختلاف مكان عملهم. وعليه فإن الاختلاف المقدر في العينة يمكن أن نعتبره دالاً على قطاع الاتصالات في الجزائر كما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم (28.2) : مقارنة تطبيق الإدارة الالكترونية حسب مكان العمل

العينة	متوسط إجابات العينة حول تطبيق الإدارة الالكترونية
وكالات موبيليس	2.49
التقنيين	2.47
المديرية الجهوية	2.72

الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المديرية الجهوية تعتبر أكثر مكان تطبيقاً للإدارة الالكترونية من الوكالات والتقنيين. وهذه النتيجة تعتبر منطقية بالنظر إلى طبيعة العمل والمهام الموكلة لموظفي المديرية الجهوية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة حول موضوع واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة وأثرها على تحسين الاتصال الإداري بها باختيار 65 عينة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل 133 عينة موظفي مؤسسة موبيليس بورقلة، وقمنا بتفريغها باستخدام برنامج الأساليب الإحصائية SPSS وعرض ومناقشة نتائجه وتفسيرها عن طريق الأدوات الإحصائية المستخدمة المستخدمة في الدراسة لأجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرعية للدراسة، تبين انه توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس يساوي 0.472 أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على الاتصال الإداري بنسبة 47.2% وهذا يظهر جليا في جل عناصر الإدارة الإلكترونية، وأن الاتصال الإداري يتأثر بكل الجوانب الأربعة للإدارة الإلكترونية ; وهذا ما اتفق في جل الدراسات السابقة المقدمة في وجود لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بها حسب المتغيرات التابعة لها.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام دراستنا نستخلص إلى أهمية الإدارة الحديثة في قدرتها بتقديم الخدمات والأعمال بالسرعة العالية وبفعالية وكفاءة وقدرتها على مواكبة التغير السريع في نظم وتكنولوجيا المعلومات وتصاعد الثورة التكنولوجية، فكان لزاما على المؤسسات استثمار الإدارة الالكترونية وتبنيها في جميع مهامها والاستغناء كليا على استخدامات الإدارة التقليدية. ما أتاح لنا الفرصة من خلال هذا الموضوع بالتعرف على واقع تطبيق هذه الإدارة الالكترونية بالمؤسسة من أجل تحسين الاتصال الإداري بها بالإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكاليات البحث. فقمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين: الجانب النظري بمعرفة كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة المستقل والتابع في الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري، ومعرفة العلاقة بينهم وأهميتهما وبعض من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وفي القسم الثاني فكان الجانب التطبيقي في تحليل ومناقشة إشكاليات الدراسة بدراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة .

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع بالمؤسسة تبين أن الإدارة الالكترونية مطبقة بشكل كبير وجيد وبإمكانيات كبيرة من المعدات والبرامج الالكترونية المتوفرة مثل ما هو مبين سابقا في قائمة العتاد الالكتروني المتوفر لديها لتسهيل كل عمليات الاتصال الإداري لديها.

وكانت خلالها النتائج التالية :

أولا: نتائج الجانب النظري :

تكمن في أهمية العناصر المكونة للإدارة الالكترونية في تحسين الاتصال الإداري بين الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر في الاستخدام الكفاء للبرامج والأجهزة الالكترونية المستخدمة عبر شبكات الاتصال لنقل البيانات والمعلومات من المرسل إلى المرسل إليه عبر قنوات الاتصال في أقل وقت وبأقل التكاليف تكون الكترونية سواء لفظيا أو كتابيا.

بعد تقديم عينة الدراسة حول مؤسسة موبيليس ظهر في تركيزها الكبير على الجانبين التقني والتجاري حسب طبيعة العمل التقني، باستخدام الأجهزة والعتاد الكتروني الضخم للاستخدام الحسن لتكنولوجيات الاتصال نجد مثلا تملك ما يقارب 231 حاسوب و 37 سكانير على مستوى فقط ولاية ورقلة مما يوضح مدى الاستخدام الكبير لهذه الأجهزة لتحسين عمليات الاتصال لديها.

الاستبانات الموزعة على العينة المختارة 67 من أصل 133 من عينة عشوائية لمؤسسة موبيليس من مجتمع قطاع الاتصال بالجزائر كانت جلها قابلة للتحليل والدراسة بنسبة 97 % ، وأن أغلب الموظفين بالمؤسسة ذكور بنسبة 70 % و 30% إناث حسب متطلبات العمل وطبيعته التقنية ونظام العمل بالدوام والنظام الليلي .

كان تركيز المؤسسة من أجل خلق الميزة التنافسية على الإطارات وذوو الشهادات الجامعية وذوو الخبرة وزيادة تكوين العمال أكثر ; لتحقيق أهداف المؤسسة. وأن أكبر فئة خبرة بالمؤسسة من فئة من 08 إلى 15 سنة ما يقارب 50 %

تركيز مؤسسة على موظفيها والمحافظه عليهم ; بتوفير كل الامتيازات لتحقيق الأفضل، وان أكبر نسبة للموظفين من فئة الدوام اليومي بنسبة 70 % لما تضمه من الإداريين الموجودين بالمديرية الجهوية بالإضافة إلى الإداريين والتقنيين، وكذلك الحال بالنسبة لمجال عملهم أن الإداريين هم أكثر نسبة بالمؤسسة بنسبة 52.3%

من خلال مقياس ألفا كرنباخ المقاس ب 0.859 أنها نسبة مقبولة وذات دلالة إحصائية وتفي بأغراض الدراسة. وان نسبة الصدق بلغ 0.92 انه جيد ومناسب لأهداف دراستنا .

نتائج الدراسة :

من خلال الإجابة على إشكالتنا الرئيسية تبين من خلال معامل الارتباط بيرسون انه توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس يساوي 0.472 أي أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على الاتصال الإداري بنسبة 47.2 %.

وبتقدير معادلة الانحدار للاتصال الإداري بدلالة الإدارة الإلكترونية، مما يؤكد النتيجة السابقة في وجود دلالة إحصائية لأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري، حيث تقدرهته المعادلة انه عند زيادة الإدارة الإلكترونية ب 1 وحدة يزيد الاتصال الإداري ب 0.471 وحدة.

الفرضية الأولى : أثبتت دراستنا أن هناك موافقة أكبر على تطبيق 18 عنصر من أصل 20 في الإدارة الإلكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة بأن أكبر معدل موافقة يقدر ب 2.85 ، وأن المؤسسة تولي أهمية أكثر إلى 03 عناصر التالية ("استخدام البرامج الحاسوبية المكتبية" + "تقديم الطلبات عن طريق الشبكة الداخلية" + "توفر الطابعات") ونسبة موافقة ب 85 % وكانت إجابات العينة أكثر تجانس في هذه العناصر من غيرها ، وأن المؤسسة تولي اهتمام كبير فيها مما يثبت صحة فرضيتنا الأولى في استخدام البرامج الحاسوبية وينفمها في العنصرين الآخرين.

الفرضية الثانية: هناك موافقة على تطبيق 11 عنصر من أصل 13 في الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة وتولي اهتمام أكبر إلى العنصرين : "خلق الألفة والاتفاق مع الزملاء" + "استخدام الوسائل الإلكترونية" بأكثر معدل موافقة 2.80 و 2.74 على التوالي بنسبة موافقة تفوق 80 %، يعني أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بهذه الجوانب ولباقى الجوانب الأخرى وتتحفظ في العنصرين: " تبادل المعلومات والأفكار مع الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الإدارية" + "مساعدة الإدارة العليا بالأفكار ورسم السياسات" بمعدلات موافقة أقل 2.32 و 2.29 على التوالي بنسبة تباين في الإجابات بلغت 30 % مما ينفي صحة الفرضية الثانية بوجود عاملي: "مشاركة المعلومات مع الآخرين" و"التنسيق بين المصالح"

الفرضية الثالثة: وبعد قياس الأثر النسبي لكل من جوانب الإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري من خلال sig لكل أبعاد الإدارة الإلكترونية أقل من 0.05 تبين أن الاتصال الإداري يتأثر إيجابا بكل الجوانب الأربعة للإدارة الإلكترونية بنسب مختلفة كالتالي: "استخدام شبكات الاتصال" بنسبة 50 % ثم تأتي الجوانب الأخرى بنسب متقاربة: "مدى استغلال الموارد البشرية" بنسبة 32 %، تليه "استخدام البرامج" بنسبة 31% ثم "توفر الأجهزة والمعدات"

"بنسبة 28%، يوضح أن "شبكات الاتصال" هي المحدد الرئيسي والجد هام والأكثر تأثيراً على الاتصال الإداري مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة : نجد أن "الاتصال الإداري الأفقي" يرتبط أكثر بالإدارة الالكترونية بنسبة 48 % أكثر منه من "الاتصال الإداري العمودي" بنسبة 28 % وأن الإدارة الالكترونية لا تؤثر في "الاتصال الإداري غير رسمي" = sig < 0.05 < 0.17 وأن الإدارة الالكترونية لا تظهر في جانب الاتصال الإداري غير رسمي بنسبة 17 % مما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة : - صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية يبين أن ما يقارب النصف بنسبة 47.7% من الموظفين أشارو على "وجود فجوة رقمية بين المختصين وغير مختصين" ونسبة 38.5% في "سلبية الاتجاهات لدى الموظفين". مما يثبت صحة الفرضية الخامسة في جانب وينفيها في الجانب الأول وهو "وجود فجوة رقمية"

- صعوبات تحسين الاتصال الإداري تبين أن نسبة 41.5% من الموظفين اتفقوا على أن "ضغوط العمل" هي المؤثرة على قنوات الاتصال الإداري بينهم، وتلهمها عراقيل "الرسائل المكتوبة" بنسبة 23.1 %، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة في جانب الاتصال الإداري بوجود "ضغوط العمل".

جانب الأهمية:- ومن خلال المقارنة بين أبعاد الإدارة الالكترونية حسب معدلات الموافقة العامة حول توفر عناصرها وجدنا أن المؤسسة تهتم بالعموم بالجوانب الأربع للإدارة الالكترونية ولكن بدرجات متفاوتة بالترتيب (استخدام برامج الحاسوب – شبكات الاتصال- توفر الأجهزة – استغلال الموارد البشرية).

- في جانب الاتصال الإداري تهتم المؤسسة في الغالب بالجوانب الثلاث للاتصال الإداري ولكن بدرجات متفاوتة جل الاهتمام في الاتصال الأفقي ثم الاتصال الغير رسمي ثم أخيراً الاتصال العمودي.

نتائج اختبارات الفروض: حول اختلافات في آراء الموظفين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية وتحقيق الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات بالجزائر باختلاف إحدى متغيراتهم الديمغرافية أخذنا متغيري "وقت الدوام" و "مكان العمل" وجدنا أن كل من الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري "لا يختلفان" باختلاف صنفى الموظفين في وقت دوامهم، أي أن "وقت الدوام" ليس عاملاً في تحديد الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري.

عند اعتبار "مكان العمل" من خلال التوزيع الطبيعي لإجابات العينة : كان لدينا مايلي :

-تحقق التوزيع الطبيعي لدى صنف التقنيين فقط حول تطبيق الإدارة الالكترونية ولم يتحقق في الصنفين الوكالات والمديرية الجهوية، أما في الاتصال الإداري تحقق التوزيع الطبيعي في كل الأصناف باختلاف مكان عملهم. تبين أن $\text{sig} = 0.27$ أكبر من 0.05 نقبل بالفرضية H_0 بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين تطبيق الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات باختلاف مكان عملهم (مكان العمل لا يعتبر عاملاً في تحديد تطبيق الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات)، وعند قيمة $\text{Sig} = 0.02$ أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية في تطبيق الإدارة الالكترونية لدى الموظفين باختلاف مكان عملهم.

وعليه فإن الاختلاف المقدر في العينة يمكن اعتباره "دالا إحصائيا" في قطاع الاتصالات بالجزائر.

وتبين من خلال ذلك أن المديرية الجهوية تعتبر "أكثر مكانا تطبيقا" للإدارة الإلكترونية عن الوكالات التجارية والتقنيين بمتوسط إجابات للعينة يقدر بـ 2.72 .

الاقتراحات والتوصيات :

بعد استنتاج النتائج والتحقق من صحة فرضياتها والإجابة على جميع تساؤلاتها المطروحة حول مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الاتصال الإداري بمؤسسة موبيليس بورقلة، قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات من أجل دعم والإفادة من أجل التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية للتحسين المستمر لكل عمليات وقنوات الاتصال الإداري بالمؤسسة تمثلت في :

- تكثيف البرامج والدورات التكوينية في مجال الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات لكافة الموظفين لرفع أكثر لمستوياتهم وتأهيلهم للإمام بكل المتغيرات الخارجية.
- ترسيخ مبدأ الثقة لدى الموظفين فيما بينهم والتغلب على المخاوف ورفع روح التعاون والمشاركة الجماعية بمساعدة جميع الاستخدامات الإلكترونية لقنوات الاتصال الإداري بالمؤسسة.
- إعطاء الفرصة للموظفين من أجل إعطاء آراءهم في رسم الخطط المستقبلية والقرارات الإستراتيجية بتقديم المعلومات والأفكار .
- ضرورة مشاركة المؤسسة الموظفين في الندوات وورشات العمل من أجل اجل استخدامات تكنولوجيا الاتصال .
- تعميم استخدامات الكاميرات الرقمية لدى كل الأقسام من أجل اتصال فعال.
- ضرورة ربط المختصين والتقنيين الرقميين بالغير مختصين في مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية من أجل معرفة كل جديد.
- دمج الموظفين في تظاهرات اجتماعية وإنسانية ودورات تاهيلية جماعية من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وخلق روح التعاون من أجل هدف واحد ورفع ضغوط العمل لدى الموظفين.
- التركيز على تفعيل الاتصال الغير الرسمي بين العاملين للدفع أكثر للاتصالات الرسمية.

أفاق الدراسة :

بهذا تكون دراستنا امتداد لدراسات سابقة ونقطة بداية للدراسات القادمة حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالاتصال الإداري ولزيادة أهمية هذه الدراسة وإثرائها من جوانب أكثر بالتطرق لنقاط عدة تثنى الدراسات القادمة نذكر منها :

- الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ثقافة المشاركة.
- دراسة مقارنة تطبيق الإدارة الإلكترونية ما بين مؤسسات العمومية والاقتصادية في الجزائر.
- دور الاتصال الإداري الغير الرسمي في تفعيل الاتصالات الإدارية .

المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

-الكتب :

- 1 - بسام عبد الرحمن الشافية، معجم مصطلحات العلاقات العامة ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- 2 - أباد عبد الفتاح النجار، وآخرون، الحاسوب وتطبيقاته التربوية، دط، مركز النجار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 3 - أحمد محمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
- 4 - أحمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، دط ، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 5 - السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية e-management، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 6 - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 7 - حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، المفاهيم الخصائص و المتطلبات، دط، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 8 - د. محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006.
- 9 - د.عبد الفتاح حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، دار الكتب القانونية، المحلة الكبرى، 2007.
- 10 - د.ماجد الحلو، د.مصطفى أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، ط1، الإسكندرية ، 1997.
- 11 - د.محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة: 2009 م.
- 12 - رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، د ط، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004: ص 3.
- 13 - سعد غالي ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دط، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، أثناء النشر، عمان، 2005.
- 14 - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية ، 2009.
- 15 - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية ، 2009.
- 16 - عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة، (الرياض: منشورات مركز البحوث والدراسات الإدارية : 1999.
- 17 - عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة، (الرياض: منشورات مركز البحوث والدراسات الإدارية : 1999.
- 18 - علاء عبد الرزاق السالمي، السيلطي، الإدارة الالكترونية، دط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 19 - على سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 20 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، ط1، غريب الفجالة، 1996.
- 21 - عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22 - محمد الصوفي، الإدارة الالكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي شارع سويتز، الإسكندرية، 2006.
- 23 - محمد مثير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر: 1998.
- 24 - محمد مثير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر: 1998، ص198.
- 25 - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة والحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي، ط 1، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 26 - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دط، دار الميرخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

-المذكرات :

- 27 - عبد الله بن السعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. 2008/2009.
- 28 - كاوجة بشير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية 'دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة'، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- 29 - دياب سعد خير المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها (لدى مديري المدارس الابتدائية مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1433هـ/2012م
- 30 - دياب سعد خير المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2012-1433.
- 31 - ربيع زروال، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة - الفرع التجاري لاتصالات الجزائر بالقل، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014.
- 32 - ربيع زروال، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة - الفرع التجاري لاتصالات الجزائر بالقل، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص 35
- 33 - رماش كريمة، عمران أمينة، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014-2015.
- 34 - سلطاني خولة، زدادقة منى، نيقري هاجر، نُقري هاجر، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاتصال-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، جامعة 8 قالمة 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، 2020.
- 35 - شتيح صدام، واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جوان 2016.
- 36 - محمد موسى محمد الخيري، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف، العربية: 1424 هـ/2013م
- 37 - محمد موسى محمد الخيري، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف، العربية، 1424هـ/2013م.
- 38 - مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ / 2008م
- 39 - موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، بسكرة، 2011.
- 40 - ياسمينه معصم، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمديرية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2019.

-المواقع الإلكترونية:

موقع الانترنت تاريخ الدخول 2022-02-25 http://www.alhasebate.com/vb/shawtheatphp! =36231/ 1-41

-المجالات

- 42 - العبسي علي، جمال كرثيو، حمزة تجانية، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري 'دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل'، مركز الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، - ISN 2543-3490 المجلد (06)، (العدد 01)، جانفي، 2021.
- 43 - قريمطي وردة، ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري 'دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة'، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 01، ISSN: 2477-9814

ثانيا : المراجع الأجنبية :

44- Jacques chevalier, science administrative, Thémis, paris, 1994

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص	الرتبة
01	السعيد هتهات	إحصاء واقتصاد قياسي	أستاذ محاضر قسم أ
02	طواهر عبد الجليل	علوم التسيير	أستاذ محاضر قسم أ

ملحق رقم (02) : استبانة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى : سنة ثانية ماستر إدارة أعمال.

استبانة

أخي الموظف(ة) اختي الموظفة (ة) بعد التحية والسلام
أطلب من سيادتكم الموافقة على الإجابة على هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر تخصص : إدارة أعمال حول
موضوع : " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الاتصال الإداري; في قطاع الاتصالات في الجزائر " دراسة حالة: مؤسسة موبيليس
بورقلة"
بوضع علامة (x) في المكان المناسب.
مع العلم أن كل البيانات سوف تعالج في إطار علمي، وشكرا.
من إعداد الطالبين: 01- هتهات محمد. 02- حمادي هشام - الايميل: mohmoh_2014@hotmail.com
hammadihicham@gmail.com
المشرف : هتهات السعيد.

الجزء الأول: بيانات تخص المجيب على الاستبانة.

1. الجنس		ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2. الشهادات العلمية	ثانوي فأقل	تقني سامي	شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)		
3. الأقدمية	أقل من سنتين	3-7 سنوات	8-15 سنة
			16 سنة فأكثر
4. الفئة الوظيفية :	عامل	عامل مؤهل	اطار
			اطار سامي
5. وقت الدوام	يومي	الليل	تناوب
6. مجال العمل	عامل	إداري	تجاري
			تقني
7. مكان العمل	الوكالات التجارية	المديرية الجهوية	التقنيين

الجزء الثاني: مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

أبعاد الإدارة الالكترونية		غير موافق	محايد	موافق
01	توفر مؤسساتكم أجهزة كمبيوتر حديثة لمختلف الأقسام			
02	توفر مؤسساتكم الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام			
03	توفر مؤسساتكم الماسحات الضوئية (SCANNERS)			
04	يتوفر لدى مؤسساتكم الكاميرات الرقمية			
استخدام برامج الحاسوب				
01	تستخدم في مؤسساتكم البرامج الحاسوبية المكتتبية (أوفيس-برنامج pdf... وغيرها) اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية .			
02	تستخدم في مؤسساتكم برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل مثل برامج الأجور – المالية – التجارية – التقنية.....			
03	تستفيد من مؤسساتكم من أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتك ومعلوماتك .			
04	تتعاون مؤسساتكم مع مؤسسات خاصة من أجل إنجاز برامج خاصة بالمؤسسة لأجل استخدامات الإدارة الإلكترونية بها .			
مدى استغلال الموارد البشرية				
01	تستفيد مؤسساتكم من الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية			
02	تستخدم مؤسساتكم مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.			
03	تستخدم مؤسساتكم محررين مسؤولين مكلفين بتسيير البيانات والمعلومات (إدخال وإخراج - حفظ وتخزين)			
04	تنظم مؤسساتكم دورات تأهيلية للعمال من أجل تطوير مهارات الاتصال والتواصل الالكتروني			
05	تشارك مؤسساتكم العاملين في الندوات وورشات العمل الخاصة باستخدامات تكنولوجيا الاتصال			
استخدام شبكات الاتصال Communication Network				
01	تستخدم مؤسساتكم خط للشبكة المحلية LAN من أجل الربط بين الإدارة والعمال .			
02	تستخدم مؤسساتكم خط للشبكة الواسعة WAN ذو سرعة عالية للربط بين الإدارة والعمال.			
03	يعتبر اتصال الانترنت المستعمل حاليا كافيا لتطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسساتكم.			
04	هناك ربط الكتروني بين مختلف المديرات التابعة لمؤسساتكم في الوطن.			
05	ترتبط مؤسساتكم الكترونيا مع مؤسسات القطاع الخاص (مراسلات البريد الالكتروني).			
06	تستخدم باستمرار البريد الالكتروني الخاص بك تستلم فيه جميع المذكرات المصلحية والتعليمات الداخلية لمؤسساتكم.			
07	يمكنك تقديم طلباتك واستقبالها عن طريق الشبكة الداخلية.			

الجزء الثالث :الاتصال الإداري:

أبعاد الاتصال الإداري		غير موافق	محايد	موافق
الاتصال الإداري الرسمي:				
01	تحاول في أعمالك أن تخلق جو من الألفة والاتفاق مع زملائك			
02	تشارك في عملك المعلومات والأفكار والاتجاهات مع الآخرين بشكل مستمر.			
03	تستخدم الرسائل المكتتبية في إيصال المعلومات الإدارية (كالمذكرات والتقارير – المجالات) .			
04	تعتمد في إيصال الأفكار والمعلومات بشكل شفوي (كالمقابلات الشخصية – الاجتماعات- الندوات-الهاتف).			
05	تستخدم دوريا الوسائل الالكترونية من أجل إيصال واستلام المعلومات والبيانات في الوقت المناسب (كالبريد الالكتروني والتطبيقات المختلفة)			

			06	يتم التنسيق بشكل مستمر بين المصالح الإدارية في إنجاز الأعمال
موافق	محايد	غير موافق		
			01	تبادل مع الإدارة العليا المعلومات والأفكار التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات الإدارية.
			02	يتم إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات في الوقت المناسب من طرف الرؤساء
			03	يتم تزويد المستويات العليا في الإدارة بالتقارير والأبحاث الخاصة بالعمل بشكل مستمر
			04	تساعد الإدارة بالمعلومات والأفكار والمقترحات من أجل رسم سياسات مؤسستكم وخططها المستقبلية.
			01	تربطك علاقات شخصية وإنسانية خارج النطاق الرسمي للإدارة من أجل مشاركة وتبادل الآراء والاتجاهات
			02	تمنحك الاتصالات الغير رسمية دعم ومرونة وسرعة وقابلية لمصادقية وقبول المعلومات.
			03	تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات من الاتصالات الغير رسمية التي تعذر عليك الحصول عليها من خلال الاتصالات الرسمية

❖ الأسئلة النظرية المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة:

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك؟

❖ من الصعوبات التي نجدها بمؤسستي :

في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية :

- عدم وجود تمويل كافي لتسهيل سير عمليات الإدارة الالكترونية
- وجود فجوة رقمية بين العاملين المختصين التقنيين وآخرين غير مختصين
- سلبية الاتجاهات لدى بعض العاملين نحو استخدامات الإدارة الالكترونية
- الانقطاع المتكرر في الاتصال بالشبكات الموجودة بالمؤسسة
- صعوبات أخرى : اذكرها

في مجال فعالية الاتصال الإداري :

- وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية المكتوبة
- وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية الشفوية
- وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية الالكترونية
- هناك إفراط في ارسال وتلقي الرسائل والتقارير من وإلى الإدارة العليا مما يعيق انجاز المهام
- ضغوط العمل تؤثر على قنوات الاتصال بين العاملين
- وجود عامل عدم الثقة بين المرسل والمستقبل للرسالة تعيق مجراها
- وجود مشكل البعد الجغرافي للإدارات الفرعية للمنظمة يعيق فعالية الاتصال بينها
- صعوبات أخرى : اذكرها:

شكرا لتعاونكم.

ملحق رقم (03) : جانب من الأسئلة المباشرة المقدمة في المقابلة

في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية :

- ما الصعوبات الأخرى التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية
- لماذا لم يعمم استعمال الكاميرات الرقمية بكامل مصالح المؤسسة؟

في مجال فعالية الاتصال الإداري :

- ما الصعوبات الأخرى التي تمنع من فعالية الاتصال الإداري
- لماذا الفعالية تظهر في الاتصال الإداري الأفقي أكثر من العمودي؟
- ولماذا لم يفعل الاتصال الإداري الغير رسمي بالمؤسسة؟

عملية تبادل المعلومات والأفكار مع الإدارة العليا ومساعدتها من أجل رسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات الإدارية لا تظهر دوما ؟

على مستوى دائرة المستخدمين:

لماذا يغلب من هم ذو الشهادات الجامعية بالمؤسسة ؟

وبالتالي الإطارات بالمؤسسة ؟

ومن فئة ذكور اكثر من الاناث؟

ملحق رقم (04): نتائج تقييم درجات الموافقة حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية حسب كل فقرة

توفر مؤسستكم أجهزة كمبيوتر حديثة لمختلف الأقسام					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,8	10,8	10,8
	محايد	7	10,8	10,8	21,5
	موافق	51	78,5	78,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

توفر مؤسستكم الطابعات لمختلف الإدارات والأقسام					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	6	9,2	9,2	12,3
	موافق	57	87,7	87,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

توفر مؤسستكم المساحات الضوئية (SCANNERS)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	7	10,8	10,8	13,8
	موافق	56	86,2	86,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتوفر لدى مؤسستكم الكاميرات الرقمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	29,2	29,2	29,2
	محايد	17	26,2	26,2	55,4
	موافق	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم في مؤسستكم البرامج الحاسوبية المكتتبية) أوفيس-برنامج. pdf وغيرها (اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	8	12,3	12,3	13,8
	موافق	56	86,2	86,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم في مؤسستكم برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل مثل برامج الأجرور - المالية - التجارية - التقنية.....

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	9,2	9,2	9,2
	محايد	5	7,7	7,7	16,9
	موافق	54	83,1	83,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستفيد في مؤسستكم من أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتكم ومعلوماتكم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	9,2	9,2	9,2
	محايد	9	13,8	13,8	23,1
	موافق	50	76,9	76,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تتعاون مؤسستكم مع مؤسسات خاصة من أجل إنجاز برامج خاصة بالمؤسسة لأجل استخدامات الإدارة الإلكترونية بها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	7,7	7,7	7,7
	محايد	33	50,8	50,8	58,5
	موافق	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستفيد مؤسستكم من الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	13,8	13,8	13,8
	محايد	22	33,8	33,8	47,7
	موافق	34	52,3	52,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	9,2	9,2	9,2
	محايد	13	20,0	20,0	29,2
	موافق	46	70,8	70,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم محررين مسؤولين مكلفين بتسيير البيانات والمعلومات (إدخال وإخراج - حفظ وتخزين)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	16	24,6	24,6	27,7
	موافق	47	72,3	72,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تنظم مؤسستكم دورات تأهيلية للعمال من أجل تطوير مهارات الاتصال والتواصل الإلكتروني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,8	10,8	10,8
	محايد	22	33,8	33,8	44,6
	موافق	36	55,4	55,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تشارك مؤسستكم العاملين في الندوات وورشات العمل الخاصة باستخدامات تكنولوجيا الاتصال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	12,3	12,3	12,3
	محايد	29	44,6	44,6	56,9
	موافق	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم خط للشبكة المحلية LAN من أجل الربط بين الإدارة والعمال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,6	4,6	4,6
	محايد	16	24,6	24,6	29,2
	موافق	46	70,8	70,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم خطي للشبكة الواسعة WAN ذو سرعة عالية للربط بين الإدارة والعمال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,2	6,2	6,2
	محايد	25	38,5	38,5	44,6
	موافق	36	55,4	55,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يعتبر اتصال الانترنت المستعمل حاليا كافيا لتطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسستكم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	13,8	13,8	13,8
	محايد	18	27,7	27,7	41,5
	موافق	38	58,5	58,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

هناك ربط الكتروني بين مختلف المديرات التابعة لمؤسستكم في الوطن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,2	6,2	6,2
	محايد	5	7,7	7,7	13,8
	موافق	56	86,2	86,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ترتبط مؤسستكم الكترونيا مع مؤسسات القطاع الخاص (مراسلات البريد الالكتروني).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	10,8	10,8	10,8
	محايد	22	33,8	33,8	44,6
	موافق	36	55,4	55,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم باستمرار البريد الالكتروني الخاص بك تستلم فيه جميع المذكرات المصلحية والتعليمات الداخلية لمؤسستكم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,1	3,1	3,1
	محايد	10	15,4	15,4	18,5
	موافق	53	81,5	81,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يمكنك تقديم طلباتك واستقبالها عن طريق الشبكة الداخلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	8	12,3	12,3	13,8
	موافق	56	86,2	86,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ملحق رقم (05) : صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية

Table de fréquences

من الصعوبات في تطبيق الادارة الالكترونية نجد : عدم وجود تمويل كافي لتسهيل سير عمليات الإدارة الالكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	51	78,5	78,5	78,5
	نعم	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في تطبيق الادارة الالكترونية نجد : وجود فجوة رقمية بين العاملين المختصين التقنيين وآخرين

غير مختصين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	34	52,3	52,3	52,3
	نعم	31	47,7	47,7	100,0
Total		65	100,0	100,0	

من الصعوبات في تطبيق الادارة الالكترونية نجد : سلبية الاتجاهات لدى بعض العاملين نحو استخدامات الإدارة

الالكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	40	61,5	61,5	61,5
	نعم	25	38,5	38,5	100,0
Total		65	100,0	100,0	

من الصعوبات في تطبيق الادارة الالكترونية نجد : الانقطاع المتكرر في الاتصال بالشبكات الموجودة بالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	56	86,2	86,2	86,2
	نعم	9	13,8	13,8	100,0
Total		65	100,0	100,0	

من الصعوبات في تطبيق الادارة الالكترونية نجد : صعوبات أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	63	96,9	96,9	96,9
	نعم	2	3,1	3,1	100,0
Total		65	100,0	100,0	

ملحق رقم (06) : نتائج تقييم درجات الموافقة حول مستوى تحسين الاتصال الإداري

Table de fréquences

تحاول في أعمالك أن تخلق جو من الألفة والاتفاق مع زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	54	83,1	83,1	83,1
	محايد	9	13,8	13,8	96,9
	غير موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تشارك في عملك المعلومات والأفكار والاتجاهات مع الآخرين بشكل مستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	46	70,8	70,8	70,8
	محايد	16	24,6	24,6	95,4
	غير موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم الرسائل المكتوبة في إيصال المعلومات الإدارية (كالمذكرات والتقارير - المجلات)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	46	70,8	70,8	70,8
	محايد	13	20,0	20,0	90,8
	غير موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تعتمد في إيصال الأفكار والمعلومات بشكل شفوي (كالمقابلات الشخصية – الاجتماعات - الندوات-الهاتف).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	44	67,7	67,7	67,7
	محايد	17	26,2	26,2	93,8
	غير موافق	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تستخدم دوريا الوسائل الالكترونية من أجل إيصال واستلام المعلومات والبيانات في الوقت المناسب (كالبريد الالكتروني والتطبيقات المختلفة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	52	80,0	80,0	80,0
	محايد	9	13,8	13,8	93,8
	غير موافق	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتم التنسيق بشكل مستمر بين المصالح الإدارية في إنجاز الأعمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	44	67,7	67,7	67,7
	محايد	18	27,7	27,7	95,4
	غير موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تتبادل مع الإدارة العليا المعلومات والأفكار التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات الإدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	29	44,6	44,6	44,6
	محايد	28	43,1	43,1	87,7
	غير موافق	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتم إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات في الوقت المناسب من طرف الرؤساء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	33	50,8	50,8	50,8
	محايد	26	40,0	40,0	90,8
	غير موافق	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

يتم تزويد المستويات العليا في الإدارة بالتقارير والأبحاث الخاصة بالعمل بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	42	64,6	64,6	64,6
	محايد	20	30,8	30,8	95,4
	غير موافق	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تساعد الإدارة بالمعلومات والأفكار والمقترحات من أجل رسم سياسات مؤسستكم وخططها المستقبلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	32	49,2	49,2	49,2
	موافق	26	40,0	40,0	89,2
	غير موافق	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تربطك علاقات شخصية وإنسانية خارج النطاق الرسمي للإدارة من أجل مشاركة وتبادل الآراء والاتجاهات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	39	60,0	60,0	60,0
	محايد	25	38,5	38,5	98,5
	غير موافق	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تمنحك الاتصالات الغير رسمية دعم ومرونة وسرعة وقابلية لمصادقية وقبول المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	36	55,4	55,4	55,4
	محايد	25	38,5	38,5	93,8
	غير موافق	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات من الاتصالات الغير رسمية التي تعذر عليك الحصول عليها من خلال الاتصالات الرسمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	36	55,4	55,4	55,4
	محايد	27	41,5	41,5	96,9
	غير موافق	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

ملحق رقم (07) : صعوبات تحسين فعالية الاتصال الإداري

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية المكتوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	49	75,4	75,4	75,4
	نعم	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية الشفوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	53	81,5	81,5	81,5
	نعم	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : وجود عراقيل في الاتصالات الإدارية الالكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	55	84,6	84,6	84,6
	نعم	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : هناك إفراط في ارسال وتلقي الرسائل والتقارير من والى الإدارة

العليا مما يعيق انجاز المهام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	52	80,0	80,0	80,0
	نعم	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : ضغوط العمل تؤثر على قنوات الاتصال بين العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	38	58,5	58,5	58,5
	نعم	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : وجود عامل عدم الثقة بين المرسل والمستقبل للرسالة تعيق

مجراها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	50	76,9	76,9	76,9
	نعم	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : وجود مشكل البعد الجغرافي للإدارات الفرعية للمنظمة يعيق

فعالية الاتصال بينها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	50	76,9	76,9	76,9
	نعم	15	23,1	23,1	100,0
Total		65	100,0	100,0	

من الصعوبات في فعالية الاتصال الاداري نجد : صعوبات أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	62	95,4	95,4	95,4
	نعم	3	4,6	4,6	100,0
Total		65	100,0	100,0	

الفهرس

الصفحة	الي — ان
III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الرموز والاختصارات
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الإلكترونية ودورها في الاتصال الإداري	
3	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري
3	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
3	الفرع الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
6	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
7	الفرع الثالث: عناصر وخصائص الإدارة الإلكترونية وانماطها
9	الفرع الرابع: خطوات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها
13	الفرع الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية
14	الفرع السادس: مزايا تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وسلبياتها
16	الفرع السابع: مستلزمات وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها
18	المطلب الثاني: الإطار النظري للاتصال الإداري.
18	الفرع الأول: مفهوم الاتصال الإداري.
18	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الاتصال الإداري
19	الفرع الثالث: أهداف الاتصال الإداري.
20	الفرع الرابع: أشكال الاتصال الإداري وأنواعه.
22	الفرع الخامس: وسائل الاتصال الإداري
24	الفرع السادس: معوقات الاتصال الإداري
26	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية في الاتصال الإداري:
26	الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية على تنمية الاتصال الإداري
26	الفرع الثاني: أهمية استخدام الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات في الاتصال الإداري

27	الفرع الثالث : أهمية استخدام شبكات الاتصال في تحسين مستوى الاتصال الإداري
28	المبحث الثاني : دراسات سابقة في الموضوع
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
31	المطلب الثاني : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لدور الإدارة الالكترونية في مؤسسات قطاع الاتصال بالجزائر دراسة حالة: مؤسسة موبيليس بورقلة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الادارة الالكترونية وأثرها على الاتصال الاداري في مؤسسة موبيليس.
38	المطلب الأول : تقديم مؤسسة موبيليس ورقلة (محل الدراسة)
38	الفرع الأولى : تقديم مجتمع الدراسة (قطاع اتصالات الجزائر)
38	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة (الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس)
43	المطلب الثاني : تقديم طرق جمع البيانات وادوات الدراسة
43	الفرع الأول:التعريف بمتغيرات الدراسة
43	الفرع الثاني:الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
46	المطلب الثالث: مدخل إحصائي وصفي لعينة الموظفين المدروسين
46	الفرع الاول: المؤشرات الديمغرافية لعينة الدراسة
51	الفرع الثاني :تقدير ثبات أداة
52	المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس ورقلة (النتائج والمناقشة).
52	المطلب الأول: أولويات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس ورقلة
53	الفرع الأول : تقييم مستوى تطبيق كل من عناصر الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس
54	الفرع الثاني : الجوانب الأكثر أهمية في تبني الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة
55	الفرع الثالث : صعوبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس بورقلة .
55	المطلب الثاني : الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.
55	الفرع الأول : تقييم مستوى تحسين كل عناصر الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس
57	الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في تبني سياسة تحسين الاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة
57	الفرع الثالث : صعوبات الاتصال الإداري
58	المطلب الثالث : تقدير أثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.
59	الفرع الأول : تقدير أثر الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة
59	الفرع الثاني: الأثر النسبي لكل من جوانب الإدارة الالكترونية على الاتصال الإداري في مؤسسة

	موبيليس بورقلة
61	الفرع الثالث: أين تكمن أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصال الإداري.
62	الفرع الرابع: تقدير معادلة الاتصال الإداري بدلالة الإدارة الالكترونية في مؤسسة موبيليس
63	المطلب الرابع: اختبارات الفروض حول الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة.
63	الفرع الأول: هل يوجد اختلاف دال احصائيا في تطبيق الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري " باختلاف وقت الدوام بين موظفي قطاع الاتصالات" ؟.
65	الفرع الثاني: هل يمكن اعتبار "مكان العمل" عامل محدد في تطبيق الإدارة الالكترونية والاتصال الإداري في قطاع الاتصالات؟.
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
73	المراجع
76	الملاحق
87	الفهرس