

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع



دور الإدارة الإلكترونية
في تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - جيجل -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ :
- كواهي الربيع

من إعداد الطالبة :
- العتلي سمية

لجنة المناقشة :

✓ أ. كواهي الربيع جامعة جيجل مشرفا ومقررا
✓ أ. خطابي إدريس جامعة جيجل رئيسا
✓ أ. شتيوي الربيع جامعة جيجل مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ "كواهي الربيع" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة فجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر للسادة المحكمين الذين أكرموني بالعطاء وتقديم النصح، ولا يفوتني أيضا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين دعموني باستمرار، وإلى كل الزملاء والأصدقاء وكل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد، وإلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

محتويات البحث

| الصفحة | الموضوع |
|--|---|
| | محتويات البحث |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | ملخص الدراسة بالعربية الفرنسية |
| أ-ب | مقدمة |
| الباب الأول : الإطار النظري للدراسة | |
| الفصل الأول : موضوع الدراسة | |
| 04 | 1- الإشكالية |
| 05 | 2- أهمية الدراسة |
| 05 | 3- مبررات إختيار الموضوع |
| 06 | 4- أهداف إختيار الموضوع |
| 06 | 5- تحديد مفاهيم الدراسة |
| 10 | 6- الدراسات السابقة |
| 22 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية | |
| 24 | تمهيد |
| 25 | 1- دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية |
| 27 | 2- أهمية الإدارة الإلكترونية |

| | |
|--|---|
| 28 | 3- أهداف الإدارة الإلكترونية |
| 30 | 4- خصائص الإدارة الإلكترونية |
| 32 | 5- عناصر الإدارة الإلكترونية |
| 35 | 6- متطلبات الإدارة الإلكترونية |
| 36 | 7- أساليب الإدارة الإلكترونية |
| 38 | 8- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية |
| 40 | 9- النظريات المفسرة للإدارة الإلكترونية |
| 48 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث : التطوير التنظيمي | |
| 50 | تمهيد |
| 51 | 1- دواعي التطوير التنظيمي |
| 53 | 2- أهداف التطوير التنظيمي |
| 54 | 3- خصائص التطوير التنظيمي |
| 55 | 4- عناصر التطوير التنظيمي |
| 56 | 5- مراحل التطوير التنظيمي |
| 58 | 6- مجالات التطوير التنظيمي |
| 60 | 7- أبعاد التطوير التنظيمي |
| 60 | 8- النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي |
| 68 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي | |
| 70 | تمهيد |

| | |
|--|--|
| 71 | 1- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط |
| 71 | 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم |
| 72 | 3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه |
| 72 | 4- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة |
| 73 | 5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار |
| 73 | 6- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية |
| 75 | خلاصة الفصل |
| الباب الثاني : الإطار الميداني للدراسة | |
| الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 77 | تمهيد |
| 78 | 1- مجالات وحدود الدراسة |
| 78 | 1-1 المجال الجغرافي |
| 80 | 1-2 المجال البشري |
| 80 | 1-3 المجال الزمني |
| 81 | 2- فرضيات الدراسة |
| 81 | 3- عينة الدراسة |
| 89 | 4- المنهج المستخدم في الدراسة |
| 90 | 5- أدوات جمع البيانات |
| 94 | 6- أساليب التحليل |
| 96 | خلاصة الفصل |

الفصل السادس : عرض وتحليل المعطيات ومناقشة نتائج الدراسة

| | |
|-----|---|
| 98 | تمهيد |
| 99 | 1- عرض وتحليل المعطيات |
| 119 | 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات |
| 124 | 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة |
| 125 | 4- النتائج العامة للدراسة |
| 125 | 5- إقتراحات وتوصيات الدراسة |
| 127 | خلاصة الفصل |
| | خاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجداول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 82 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 01 |
| 83 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 02 |
| 85 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 03 |
| 86 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 04 |
| 88 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية | 05 |
| 99 | يوضح استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة | 06 |
| 99 | يوضح استعمال الحاسوب أثناء القيام بالنشاطات الوظيفية | 07 |
| 100 | يوضح استخدام الأساليب والتقنيات العلمية الحديثة لدى العاملين | 08 |
| 101 | يوضح تمكين الأجهزة الرقمية من ممارسة وأداء المهام | 09 |
| 101 | يوضح مساعدة الحاسوب في تخفيض التكلفة والنفقات | 10 |
| 102 | يوضح مساعدة التكنولوجيا الحديثة في تنمية المهارات | 11 |
| 103 | يوضح تقييم المؤسسة للبرامج والأنشطة الموجهة لتطوير العاملين | 12 |
| 103 | يوضح إخضاع العاملين إلى التدريب لإستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل | 13 |

| | | |
|-----|--|----|
| 104 | يوضح إستعانة المنظمة بخبراء ومتخصصين في تطوير أداء العاملين | 14 |
| 105 | يوضح إعداد العاملين لمواكبات التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل | 15 |
| 105 | يوضح توفير المؤسسة على أدوات الإتصال في المصالح والمكاتب | 16 |
| 106 | يوضح إستعمال شبكة الهاتف في تأدية المهام | 17 |
| 106 | يوضح إستعمال جهاز الفاكس في تأدية المهام | 18 |
| 107 | يوضح إتصال المشرف بالعمال هاتفيا لإعطاء التعليمات | 19 |
| 108 | يوضح مساعدة شبكات الإتصال الإدارية في تبليغ القرارات | 20 |
| 108 | يوضح فائدة وسائل الإتصال الإدارية في عملية التخطيط | 21 |
| 109 | يوضح مساعدة أدوات الإتصال في أداء المهام ولو عن بعد | 22 |
| 109 | يوضح تسهيل وسائل الإتصال للإجراءات التنظيمية | 23 |
| 110 | يوضح توفير وسائل الإتصال لقاعدة بيانات متجددة مرتبطة بمراكز إتخاذ القرار | 24 |
| 111 | يوضح توفير المؤسسة لشبكة الانترنت | 25 |
| 111 | يوضح إستعمال شبكة الانترنت في تأدية المهام | 26 |
| 112 | يوضح إرتباط المديرية العامة لكل فروعها عن طريق شبكة انترانت | 27 |
| 113 | يوضح إستخدام المؤسسة لشبكة الانترنت في عملية التسيير والتواصل | 28 |

| | | |
|-----|---|----|
| 113 | يوضح القيام بتأدية المهام عن طريق الويب | 29 |
| 114 | يوضح إستفادة كل العمال من البريد الإلكتروني | 30 |
| 114 | يوضح توفر شبكة الاكسترانث لدى المؤسسة | 31 |
| 115 | يوضح مساعدة الشبكات المعلوماتية في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية | 32 |
| 115 | يوضح عمل الشبكات المعلوماتية على تطوير الوسائل والقدرات الإدارية | 33 |
| 116 | يوضح لزومة توفير المعلومات والبيانات الإلكترونية للمستويات الإدارية | 34 |
| 117 | يوضح توفير المعلومات والبيانات الإلكترونية لبرامج التطوير التنظيمي | 35 |
| 117 | يوضح زيادة الشبكة المعلوماتية من درجة التنسيق بين مستويات الإدارة | 36 |
| 118 | يوضح عمل الشبكات المعلوماتية على تحسين أساليب الإدارة والإنتاج والعمل على تفعيلها | 37 |
| 119 | يوضح مساعدة الشبكة المعلوماتية على تطوير السلوك الإداري | 38 |
| 120 | يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى | 39 |
| 121 | يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية | 40 |
| 122 | يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة | 41 |
| 123 | يوضح نتائج الفرضية العامة | 42 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 34 | يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية | 01 |
| 52 | يوضح الدوافع التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي | 02 |
| 59 | يوضح مجالات التطوير التنظيمي | 03 |
| 61 | يوضح خطوات التدريب المعلمي | 04 |
| 62 | يوضح أسلوب " رنسيس ليكرت " في قياس الإتجاهات | 05 |
| 66 | يوضح خطوات الإدارة الإستراتيجية | 06 |
| 83 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 07 |
| 84 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 08 |
| 86 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 09 |
| 87 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي | 10 |
| 89 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية | 11 |

ملخص الدراسة :

تبلورت مشكلة الدراسة في تركيزها بصورة مباشرة على معرفة دور الإدارة

الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي وقد هدفت دراستي إلى ما يلي:

- التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.
- معرفة كيف تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير العاملين.
- معرفة دور وسائل الإتصال في تفعيل الإجراءات التنظيمية.
- معرفة كيف تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الإدارية.

وقد قمت بإجراء هذه الدراسة على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -جيجل-

حيث شملت عينة الدراسة على 36 موظف وموظفة أختيروا بطريقة عشوائية

واعتمدت على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي في

الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، تعبيراً كمياً من خلال وصف

الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، كما اعتمدت على الملاحظة

والمقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، واعتمدت في اختيار

صحة الفرضيات على أسلوبين الأسلوب الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب

المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والحزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية (Spss) والأسلوب الكيفي من أجل تفسير وتحليل البيانات.

وقد خلصت في دراستي إلى النتائج التالية :

- تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير العاملين.

- لوسائل الإتصال دوراً إيجابياً في تفعيل الإجراءات التنظيمية.

- تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الإدارية.

وبالتالي توصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دوراً كبيراً في تحقيق التطوير

التنظيمي.

Résumé :

La problématique de l'étude se concentre directement sur la connaissance du rôle de l'administration électronique dans la réalisation du développement réglementaire ; l'objectif de cette étude étant de:

- Définir l'administration électronique et son rôle dans la réalisation du développement réglementaire.
- Connaître les modalités de la contribution des nouvelles technologies dans le développement des employés.
- Connaître le rôle des moyens de communications dans l'activation des procédures réglementaires.
- Connaître comment les réseaux informatiques contribuent-ils à l'augmentation du développement administratif.

Nous avons effectué notre étude sur le personnel d'Algérie Télécom, de la wilaya de Jijel, l'échantillon de l'étude a couvert 36 fonctionnaires des deux sexes, choisis de façon aléatoire.

Nous avons opté dans notre étude pour la méthode descriptive analytique qui décrit le phénomène tel qu'il est, puis elle exprime sa manière en clarifiant ses caractéristiques et sa quantité par des chiffres qui en indiquent le volume et la quantité.

Nous avons également adopté l'observation, l'entretien et le formulaire comme outils de collecte de données sur le terrain d'étude.

La validité des hypothèses a été testée par deux méthodes : la méthode quantitative qui comprend les fréquences, les taux, la moyenne arithmétique, l'écart-type et le paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS), et la méthode qualitative dans l'explication et l'analyse des données.

Nous avons conclu ce qui suit :

- Les nouvelles technologies contribuent au développement des employés.
- Les moyens de communication jouent un rôle positif dans l'activation des procédures réglementaires.
- les réseaux informatiques participent à l'augmentation du développement administratif.

Nous sommes parvenus à la conclusion que l'administration électronique joue un rôle majeur dans la réalisation du développement réglementaire.

مقدمة :

تتمثل أهم السمات التي تميز العصر الذي نعيشه في إزدياد المعلومات من حولنا وازدياد استخدامنا لهذه المعلومات ، وازدياد اعتمادنا عليها في حياتنا اليومية ويتمثل ذلك في صورة جلية في نمر شبكة الانترنت، وتزايد الإعتماد على البريد الإلكتروني، وتزايد المواقع التي تقدم خدماتها على الشبكة العالمية، فبدأ الإنسان ينتقل إلى الحياة الرقمية بعد ادخلت التقنيات الرقمية إلى كل مجالات الحياة سواء في وسائل الإتصال مع الآخرين أو الإتصال مع الآلة.

وفي هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونيّة، كان لا بد لدول العالم أن تتجه نحو الإستفادة منها في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية، حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونيّة في كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية، مما يستلزم تغيير في هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات ومعايير الأداء، وامتداد الخدمة على مدار الساعة.

ونظرا لما تمتاز به الإدارة الإلكترونيّة من سرعة ودقة في إنجاز الأعمال ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال وخلق بيئة عمل أفضل، فإنها بذلك قد تكون مدخل نحو التطوير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية في ضل التعيرات التي مست هذه المؤسسات وغيرت أسلوب المنظمة الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونيّة .

لذلك انصب اهتمام على دراسة دور الإدارة الإلكترونيّة في تحقيق التطوير التنظيمي وقد تناولت موضوع البحث من خلال خطة شملت ست فصول .

الفصل الأول : موضوع الدراسة .

والذي تم فيه تحديد موضوع الدراسة من خلال طروح الإشكالية وتبيان أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف ومفاهيم الدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية .

تناولت فيه دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية وكذلك أهمية وأهداف، خصائص، عناصر، متطلبات وأساليب الإدارة الإلكترونية والفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأيضا النظريات المفسرة لموضوع الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية .

تناولت فيه دواعي التطوير التنظيمي، أهدافه، خصائصه، عناصره، مجالاته، أبعاده والنظريات المفسرة للتطوير التنظيمي.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي.

تناولت فيه مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط وعملية التنظيم وعملية التوجيه، عملية الرقابة، عملية اتخاذ القرار وأخيرا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية .

الفصل الخامس : الاجراءات المنهجية .

تناولت فيه مجالات الدراسة، فرضيات الدراسة، عينة الدراسة، المنهج المستخدم أدوات جمع البيانات، الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج.

الفصل السادس : عرض ومناقشة النتائج .

تناولت فيه عرض نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- أهمية الدراسة .
- 3- مبررات إختيار الموضوع .
- 4- أهداف الدراسة .
- 4-1 هدف علمي .
- 4-2 هدف عملي .
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدراسات السابقة.
- 6-1 الدراسات الجزائرية.
- 6-2 الدراسات العربية.

خلاصة الفصل

1- إشكالية الدراسة :

تتطلع الإدارة في الوقت الحالي من خلال هيئاتها العامة والخاصة ومنظماتها بجميع أنواعها إلى التطوير والتحديث لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم إذ يجتاز العالم اليوم مرحلة انتقالية بالغة الأهمية تفرضها متغيرات القرن الحادي والعشرين وسط تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على نواحي الحياة في المجتمعات المختلفة وتمثلت في ظهور النظام العالمي الجديد الأمر الذي دعا المنظمات والحكومات إلى وضع أساس وتوجهات جديدة لمواكبة ومواجهة تلك التحديات.

إن المتتبع لحركة تطور الإدارة كحقل علمي منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى الوقت الحاضر يلحظ أن مفهوم التطوير يمثل الوجه الآخر للإدارة ، فقد سعت المدارس الفكرية الإدارية المختلفة إلى محاولة التطوير المستمر للنظريات والمبادئ والمفاهيم والعمليات الإدارية وذلك بهدف رفع مستوى الاداء وتجاوز المعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية في سبيل تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية وبالتالي يمكن وصف الإدارة والتطوير بأنهما وجهان لعملة واحدة ، وقد يتزايد دور الإدارة وأهميتها مع تحول المجتمعات في القرن الحادي والعشرين إلى مجتمع المعلومات ذي الطبيعة المتسارعة التغير ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية حيث تعتبر نمطا جديدا عن الإدارة الجزائرية لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة تماما عن الأسس والمبادئ المعهودة لديها كون الإدارة الإلكترونية أحدث مدرسة في الإدارة قد افرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية وبالتالي على شكلها ووظائفها وبما فيها الخدمة العمومية، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة العامة.

فالادارة الإلكترونية ليست مجرد أجهزة حاسب آلي ونظم تشغيل شبكات وبرامج وإنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة إذ تعد الادارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية تتطلب تغييرا في أساليب الادارة وهياكل التنظيم.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم التكنولوجيات الحديثة في تطوير العاملين؟.

- هل تساهم وسائل الاتصال في تفعيل الاجراءات التنظيمية؟.

- هل تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الادارية؟.

2- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة في تبيان أهمية ودور الإدارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي وأهميتها في تحسين قدرات الإدارة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات كل المشكلات عن طريق توظيف النظريات والتقنيات المعاصرة.

- تبيان أهمية التطوير التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور.

3- مبررات اختيار الموضوع:

- إن المبررات التي تدفع لاختبار أي موضوع دون غيره يكون نابعا من التجارب والقراءات إضافة إلى الرغبة الشديدة في دراسة الموضوع وذلك دائما ضمن التخصص العلمي.

- سهولة الحصول على المعلومات.

- معرفة مجالات التطوير التنظيمي في الادارات.

- معرفة واقع تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارات الجزائرية.

- معرفة مدى إسهام الادارة الالكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

4- أهداف الدراسة:

تعتبر أهداف الدراسة بمثابة تحديد نقطة الوصول التي يرجو أي باحث بلوغها من خلال بحثه بغية إعطاء موضوعه أهمية موضوعية أكثر وهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

4-1 هدف علمي:

محاولة البحث عن الموضوع والبحث في معلومات عن الإدارة الالكترونية من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها والتطور التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته ومراحله.

4-2 هدف عملي:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة دور الادارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي.

أما الأهداف الجزئية تتمثل في:

- تهدف إلى الوصول إلى اعتماد المنظمة الجزائرية على الادارة الالكترونية وتطبيقاتها.
- في إعطاء حلول لمختلف المشاكل التي تواجه الادارة من تعقد الاجراءات والروتين المسلط على الموظفين.

- التوصل إلى التطوير التنظيمي في المنظمة الجزائرية وكيفية رفعه من كفاءة وفعالية المنظمة الجزائرية.

5- تحديد المفاهيم:

إن الإطار المفاهيمي هو الخلفية التي ينطلق منها الباحث في بحثه والمفهوم هو "مجموعة الرموز التي يستعين بها الفرد لتوصيل ما يريده من معاني لغيره من الناس، وكثيرا ما يرتبط المفهوم بالتعريفات السابقة له كما يتحدد المفهوم بتحدد الخصائص البنائية والوظيفية له " (1).

(1) أمين ساعاتي : تبسيط كتابة البحث العلمي ، المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية ، المملكة العربية السعودية، 1991، ص36.

أولاً - الإدارة الإلكترونية:

- الإدارة لغة : الإدارة في اللغة هي كلمة مشتقة من الفصل يدير بمعنى يوظف ويستخدم ويحرك ويوجه ويرشد في تحقيق فرصة معينة أو الوفاء بهدف محدد " (1).
- وفي الاصطلاح : لقد فشل رجال الادارة في اعطاء تعريف موحد لها حيث اعتبارها البعض:
- هي عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الانتاج في مشروع اقتصادي وينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الادارة بمختلف هياكلها، وتوزيع المهام والوظائف " (2).
- فالادارة حسب هذا التعريف هي عملية للتنظيم والتخطيط داخل المؤسسة.
- يعرفها "إبراهيم عبد الهادي ومحمد المليجي" بأنها " توجيه النشاط التنفيذي بأساليب إدارية، تحقيق الاهداف المنشودة بأكثر دقة وأقل تكلفة وأسرع وقت وأقل جهد مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية، الاقتصادية " (3).
- فالادارة هي كل نشاط إداري يحقق أهداف المنظمة.
- يعرفها العالم ريتشارد دافت "R Daft" الادارة بأنها انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية " (4).
- ومن خلال هذا التعريف يبين لنا ريتشارد دافت أن من وظائف الادارة " التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة".

(1) مدحت محمد أبو النصر : ادارة وتنمية المواد البشرية (اتجاهات معاصرة) مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2007، ص 36.

(2) فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع : دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003، ص 12.

(3) ابراهيم عبد الهادي ، محمد المليجي : الادارة مفاهيمها وانواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، 2005 ص 62.

(4) حسين حريم : مبادئ الادارة الحديثة ، دار حامد الادن ، 2005 ص 20.

تعريف الإدارة الالكترونية :

- الإدارة الالكترونية هي: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات واجراء مختلف الاجراءات الادارية بالشكل الآلي ابتداء بالمرسلات وانتهاء بتكامل نظم المعلومات بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تتجز بواسطة الكمبيوتر.⁽¹⁾
- من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة الالكترونية هي استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية كالمبيوتر.
- ويعرفها "غنيم" بأنها " تبادل الاعمال والمعاملات بين الاطراف من خلال إستخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل البدائية كوسائل الاتصال المباشر ".⁽²⁾
- يتبين لنا هنا أن الإدارة الالكترونية هي استخدام الوسائل الالكترونية في التعاملات .
- كما يعرفها "ماجد راغب الحلو" على أنها " الادارة بلا أوراق وذلك عن طريق شبكة المعلومات العالمية للانترنت وشبكة المعلومات الداخلية للانترنت " .⁽³⁾
- أي التخلي عن الأوراق بأستخدام شبكة الأنترنت في الادارة .
- في حين هناك من يعرفها على أنها "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الادارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الادارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات".⁽⁴⁾
- الادارة الالكترونية هنا هي تحقيق أهداف الادارة ألكترونيا بالتخلي عن الورق عن طريق الانجاز السريع والدقيق للمهام.

(1) وهيبة غرامدي : الادارة الحديثة المكتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص15.

(2) غنيم أحمد : الادارة الالكترونية (أفاق المحاضر والتطلعات للمستقبل) المكتبة العصرية .مصر 2004ص30.

(3) ماجد راغب الحلو : الاجارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 ص 48.

(4) علاء عبد الرزاق السالمي : الادارة الالكترونية، دار منى، الجزائر، 2003، ص 33-34 .

- **التعريف الاجرائي** للادارة الالكترونية: ومنه نستخلص من التعاريف السابقة أن الادارة الالكترونية هي التحول نحو استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المنظمات من أجل تحقيق خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن بهدف تبسيط الاجراءات الادارية .

- **ثانيا: التطوير التنظيمي :**

- يعرفه "محمد الصيرفي" بأنه " هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات.

- يعرفه " وارن بينز warren bennis " على أنه الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة بهدف اجتماعي تغير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل، التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لإستعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المشارعة⁽¹⁾.

- في هذا التعريف يتبين أن التطوير التنظيمي استراتيجية تساعد على التأقلم داخل المنظمة مع التقنيات الجديدة .

- أما الدكتور زكي هاشم فقد نظر إلى التطوير على أنه " إشارة إلى مختلف العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الادارية نحو الانفتاح والصدق " .

- التطوير التنظيمي حسب هذا التعريف هو مجموعة من التعليمات السلوكية موجهة لدى العمال داخل المنظمة ليكونوا أكثر انفتاحا.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 8.

- وعرف "الكبيسي" التطوير التنظيمي " بأنه يشمل كل الجهود المتوسطة والطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض التي تعاني منها المنظمات وتجديد وبعث روح الخلق والابداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة وذلك بتوظيف المعرفة العلمية المتاحة حول الانسان والجماعة والمجتمع وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار والتجريب لاحداث التغيير المخطط والهادف (1).

- يتبين هنا أن التطوير التنظيمي هو آلية لحل المشاكل التنظيمية والتجديد والابداع بين العاملين.

التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي :

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التطوير التنظيمي هو القدرة على احداث تغييرات تقنية واجرائية وتنظيمية لتحسين بيئة العمل والتكيف مع المتغيرات وتنمية القدرات والمهارات لتحسين الأداء ورفع الكفاءة .

6- الدراسات السابقة :

إن من أهم خصائص العلم التراكمية حيث تعتمد الدراسات الحالية على نتائج الدراسات السابقة تطلق منها فهي تعرف بأنها " المساهمات العلمية التي لها علاقة بالموضوع المراد بحثه "(2) حيث يكون الهدف من استعراض الدراسات السابقة هو " تعريف الباحث أو القارئ بكافة الدراسات التي سبق إجراؤها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وأمنية "(3) مما يجعل الاطلاع على الدراسات السابقة في أي موضوع له أهمية بالغة في توضيح الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسته وفي اختياره المناهج المناسبة والادوات والعينات، وقد أعتمدت في هذا الموضوع على جملة من الدراسات السابقة تم تقسيمها إلى :

(1) حمد قبلان آل فطوح : دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالاجهزة الأمنية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية ، 2008، ص54.

(2) فضيل دليو : قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2001، ص 23.

(3) أحمد عبد المنعم حسن: أصول البحث العلمي، ج 2، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996، ص 89 .

6-1 الدراسات الجزائرية :

- دراسة عشور عبد الكريم 2010. (1)

حول دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009 انطلق الباحث من تساؤل رئيسي وهو: إلي أي مدى كانت الادارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟.

وتساؤلات فرعية تكمن في: ما مفهوم الادارة الإلكترونية؟ ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ كيف يؤثر تطبيق الادارة الالكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟ ما هي توجهات تطبيق الادارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة؟ ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية.

أما بخصوص أهداف الدراسة فهي تهدف إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعا لتطبيق النموذج الأمريكي بإعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا، محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية بإعتبارها من الدول النامية وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

أما النتائج المتحصل عليها فتتمثل في:

(1) عشور عبد الكريم : دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو. م. أ والجزائر، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة 2010.

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية:

التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الإستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام.

- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الخدمة العمومية الإلكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية، إذ لم يكن هناك تجارب العاملين بأجهزة الخدمة العمومية مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الإلكترونية.

- يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة إلكترونية مناسبة لاستراتيجيتها الإلكترونية وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر في خطط، إضافة إلى أن المخططات وبرامج التحول الإلكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع لإضافة إلى ضعف حجم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية للتأمين معاملاتها الإلكترونية وحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر.

- تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الادارة الالكترونية، إضافة إلى بطء وغياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية خاصة وأنها تحمل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر.

- أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتتعلق من أن الادارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية الخدمات العامة الالكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر وتبعاً لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

تتجلى أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة في كون دراستي تناولت دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بينما الدراسة السابقة حول دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في حين تتمثل نقطة التشابه في كون كلتا الدراستين تناولت نفس المتغير المستقل وهو الإدارة الالكترونية. ولقد استفدت من الدراسة السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالادارة الالكترونية واستنباط أدوات البحث وتساؤلاته وبالتالي إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

- دراسة أحمد بن عياشي 2010. (1)

حول أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال رسالة ماجستير جامعة ورقلة قسنطينة 2010/2009، أنطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو ما هي آثار تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال؟ .

(1) أحمد بن عياشي : أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الاعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2010.

وتساؤلات فرعية تكمن في: هل التحول إلى مجتمع الحكومة الالكترونية يوفر الملل والجهد والوقت في مختلف المجالات؟ ، هل مشروع الإدارة الالكترونية أفضل نموذج الاصلاح الاداري؟ .

كما تناول الباحث مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- التعرف بمفهوم الحكومة الالكترونية بإعتباره مفهوم حديث.

- التعرف بفوائد وعوائد الادارة الالكترونية على مؤسسات الأعمال.

- محاولة تشخيص واقع الجزائر من تطبيق هذا النموذج والمعوقات التي تحول دون ذلك بمجموعة من التوصيات.

وقد أعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الحكومة الالكترونية جاءت نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات وهي تؤدي نفس مهام الحكومة التقليدية، ولكن بنمط إلكتروني موحد ومتطور.

- تتمحور أهداف الحكومة الالكترونية حول التقليل من التعقيدات الادارية وتدعيم مرونة وسهولة المعاملات الادارية وغيرها.

- أهم معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية هو غياب البنية التحتية من وسائل وتجهيزات بالإضافة إلى قلة أعمال النوعية والتحسيس بأهمية المشروع.

- واجه هذا المشروع في الجزائر عدة صعوبات أهمها ضعف البنية التحتية مثل محدودية انتشار الهاتف والانترنت، التكاليف المرتفعة، ضعف الجانب التشريعي القانوني المتعلق بالتعاملات الالكترونية.

- توظيف الدراسة السابقة في البحث:

دراستي الحالية تتوقف مع هذه الدراسة في كونهما تناولا نفس المتغير المستقل، حيث أستفدت من هذه الدراسة على أثر تطبيق الحكومة الالكترونية والنتائج المترتبة حول تطبيقها في المؤسسة في محاولة التعرف عليها مع تأثير الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

6-2 الدراسات العربية :**- دراسة رأفت رضوان 2004.(1)**

حول موضوع الادارة الالكترونية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الادارة الالكترونية بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات الادارية الحكومية بجمهورية مصر العربية.

- أما المنهج الذي أعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبيان الدراسة.

والنتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

- أن أهم المتطلبات الأزم توفرها لتطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير أجهزة الاتصال الالكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات.

من أهم المعوقات التي ظهرت بها الدراسة افتقار القيادات الادارية إلى أهمية الاحساس بالتقنية وانخفاض الحماس لتطوير التقنيات والبرمجيات الالكترونية وقلة الامكانيات المالية المتخصصة لتطوير التقنيات والبرمجيات الالكترونية، وقلة الامكانيات المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية

(1) رأفت رضوان : الادارة الالكترونية ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004 .

وانخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين وقلة الكوادر البشرية المؤهلة على الحاسبات الآلية.

- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

تتجلى أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة في أن دراستي أهتمت بالدور الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية في حين الدراسة السابقة تناولت المتطلبات اللازمة للإدارة الإلكترونية في حين أن الاستفادة من هذه الدراسة تمكن في أن تلك المتطلبات هي أيضا متطلبات يجب توافرها في التطوير التنظيمي وبالتالي إطرء بحثي والاستفادة منها.

- دراسة حمد قبلان آل فطيح 2008 (1).

حول موضوع دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية وتمحورت الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية؟ .

كما تجسدت في التساؤلات الفرعية التالية: ما مدى فهم ضباط شرطة المنطقة الشرقية لمزايا الإدارة الإلكترونية؟ .

ما تطبيقات الإدارة الإلكترونية شرطة المنطقة الشرقية؟.

ما أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي؟.

وتمحورت الدراسة في الأهداف التالية :

- معرفة ضباط شرطة المنطقة الشرقية لمزايا الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي .

(1) حمد قبلان آل فطيح: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 .

- معرفة مدى الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية .
 - معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- إن المزايا التي تترتب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة المنطقة الشرقية تتمثل في توفير المعلومات إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية، تنمية المهارات وقدرات العاملين التقنية، وضوح الاختصاصات للعاملين، توفير الوقت، الجهد والتكلفة، التوافق مع المستجدات التكنولوجية، السرعة والدقة في إنجاز العمل، توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات ، الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.
 - إن أهم المزايا التي تترتب على تحقيق التطوير التنظيمي تتمثل في إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات التنظيمية، الشمولية في تطوير جميع مكونات المنظمة، الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة، تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، تنمية السلوك الايجابي للعاملين، المشاركة في صنع واتخاذ القرار، منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتحفيز الإبداع والتميز .
 - إن الإدارة الإلكترونية تسهم بدرجة عالية جدا في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنطقة الشرقية .
 - إن العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي يتمثل أهمها في ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي، عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، نقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات الأزمة لتنظيم العمل الإلكتروني.

- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كون كليا الدراستين تناولت نفس المتغيرات .
ولقد استفدت من الدراسة السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي
وإستنباط تساؤلات للبحث وأدواته وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية .

- دراسة العريشي 2008 : (1)

دراسة بعنوان إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين .
انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي يتمثل في : ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة
للتربية والتعليم ؟ .

والتساؤلات الفرعية التالية :

- ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة من وجهة
نظر مسؤولي الإدارة ؟.

- ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم ؟.

- ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة العامة للتربية من وجهة نظر مسؤولي الإدارة ؟.

- هل هناك فروق ذات دلالة بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتربية والتعليم
بمحافظة جدة بالإضافة إلى التعرف على درجة أهمية الإدارة الإلكترونية ، وأهم العوامل المساعدة على
إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وأبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم
بمحافظة جدة.

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، رسالة
مجاستير، منشورة، جامعة أم القرى، مكة، 2008.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي الحليلي لاعتماده على وصف الحالة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم والبالغ عددهم 428 واستخدم الباحث الاستبانة المقفلة كأداة للدراسة .
أهم النتائج المتوصل إليها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين تطوير مستوى الأداء فكلما زاد استخدام الإدارة الإلكترونية زاد تطور مستوى الأداء .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإمكانيات المتاحة لإستخدام الإدارة الإلكترونية وبين تطوير مستوى الأداء .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة .

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير .

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات .

- **توظيف الدراسة السابقة في البحث :**

إن نقطة الاختلاف بين دراستي والدراسة السابقة في كون أن دراستي تعالج دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي بينما الدراسة السابقة فهي حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة

للتربية والتعليم، في مقابل هذا أن نقطة التشابه تتمثل في كون أن لكلا الدراستين تطرقتا إلى متغير الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل .

- دراسة أكرم عمار 2009 : (1)

دراسة بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الامكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا، كما وهدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة ، أثر تطبيق الإدارة على أداء العاملين، مزايا استخدام الإدارة ، معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين، ويحاول أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يريد بها رصد المعرفة عن الموضوع مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين الذي يعملون بمكتب غزة بوكالة غوث المقدر عددهم بـ 366 موظف وعينة تقدر بـ 212 موظف وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية ، البشرية ، الإدارة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها دائماً على مواكبة المستجدات التقنية وعلى تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية، كما وظهرت تأييد

(1) محمد جمال أكرم عمار : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جدة ، 2009 .

الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية وأظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادى فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل، ودفع الإنتاجية، سرفة ودقة إيصال التعليمات، توفير وقت وجهد الموظفين، إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .

- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

دراستي الحالية تتوافق مع هذه الدراسة في كونهما تتناولان نفس المتغير المستقل كما تتحدثان عن دور الإدارة الإلكترونية التي تقدمه في مساعدة وتحسين الإدارة ، حيث استفدت من هذه الدراسة في دور الإدارة الإلكترونية تحسين أداء العاملين وهذا كمدخل للتطوير التنظيمي الذي يشمل التميز في أداء العاملين .

خلاصة الفصل :

يعد هذا الفصل بمثابة نافذة تطل بها على الموضوع حيث يتضمن تحديد إشكالية دور الادارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي ، وبعدها تم التطرق إلى أهم المبررات التي دفعت إلى إختيار هذا الموضوع ثم تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها ، وهذا بغية معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة الجزائرية وكذا المفاهيم الأساسية التي تحتويها دراستي وصولا إلى الدراسات السابقة التي زودتني بأفكار إضافية.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

- 1- دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2- أهمية الإدارة الإلكترونية.
- 3- أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 4- خصائص الإدارة الإلكترونية.
- 5- عناصر الإدارة الإلكترونية.
- 6- متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- 7- أساليب الإدارة الإلكترونية.
- 8- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
- 9- النظريات المفسرة لموضوع الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل

تمهيد :

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآلي واختراق الحدود، حيث سيتم تناول الإدارة الإلكترونية في هذا الفصل.

1- دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت جميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الذين يقومون لتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الإداري ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع ما يلي: ⁽¹⁾

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به :

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

- توجيهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:

حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه للدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

⁽¹⁾ حماد مختار: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في دول الغربية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2007، ص ص

- التحولات الديمقراطية :

وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية، إن تميز الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها والذي لا يستطيع المواظبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة :

إن الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

- تقديم خدمات جديدة :

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع المؤسسات عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

- السيطرة الإدارية :

إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة وهذا ما يحدث تطورا أسرع واستقرارا أكبر.

- طلب المواطنين :

خاصة من الذين تعودوا على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم، ويمكن أن يكون السبب الرئيسي الداعي لتحول الإدارة الإلكترونية هو السلبيات الناجمة عن الإدارة التقليدية والمتمثلة فيما يلي: (1)

- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية و إصلاح التلف منها.
- إمكانية ضياع بعض المعلومات سهوا أو تعمدا.
- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها، وتعد الإدارة عصب المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه خدمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطوا لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبوا في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية.

(1) كلثوم محمد الكبيسي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز، نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص 70 .

- إن تعميم تطبيقات التقنية على الدوائر الإدارية ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا و دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الأفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة (1) .

وتتمثل أهمية الإدارة الالكترونية في: (2)

- تحسين مستوى أداء المنظمات.

- تقادي مخاطر التعامل الورقي.

- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة المتقدمة.

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل جهد من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

- لن تكون هناك حاجة لعدد كبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير هذه الخزائن وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.

- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين.

3- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (3)

(1) حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص61.

(2) إيهاب خميس محمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007، ص37.

(3) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي: المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،

2011، ص291.

- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتاباتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة الصادر والوارد ومن الأهداف أيضا. (1)
- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات حيث أن التكامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.
- الشفافية والوضوح الإداري من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية وتوفير الاتصال وتسهيل اتخاذ القرار.

وهناك ما يضم أهداف أخرى تتمثل في: (2)

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- خلق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية المعارف والمهارات بين أفراد المجتمع.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة لتخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثيرات العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتمثلة بالعملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق.

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

(1) خالد إبراهيم ممدوح: أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 62.

(2) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص 190.

- تحسين الخدمات، خفض التنقل، التوصيل في أي مكان وفي أي وقت وسهولة وصول المعلومات.
- تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.⁽¹⁾

وبالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الخدمة العامة بما يرسخ قيم الخدمة العامة ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

4- خصائص الإدارة الإلكترونية:

- لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص يمكن إجمالها في الآتي:⁽²⁾
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات عن مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات .
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

(1) خالد إبراهيم ممدوح: مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2) عاشور عبد الكريم : دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الوم.أ.أو الجزائر، رسالة ماجستير، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص 17-19.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث تستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الزكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المتوطنة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في إنجاز المعاملات والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية بين مختلف القطاعات الحكومية والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية واكتمال عنصر الشفافية، إذ تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن من خلال الخدمات العامة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر.

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

ومما سبق يمكن صياغة بغض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أ- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عملية التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

ب- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج مشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج- **تبسيط الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانات.

5- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (1)

(1) حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-72.

أ - الحواسيب وملحقاتها Hardware :

ينبغي على الإدارة قبل بدأ تعميم التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها.

ب - البرامج Software :

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها بين آلاف البرامج الحاسوبية وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجيها أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين:

✓ **برامج عامة:** وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها

كبرامج إدارة النظام: نظم التشغيل، نظم الشبكة والجدول الإلكترونية والبريد الإلكتروني وغيرها.

✓ **برامج خاصة:** وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم

بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

وحيث تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها الإلكترونية ولم يكن متوفرا في الأسواق من

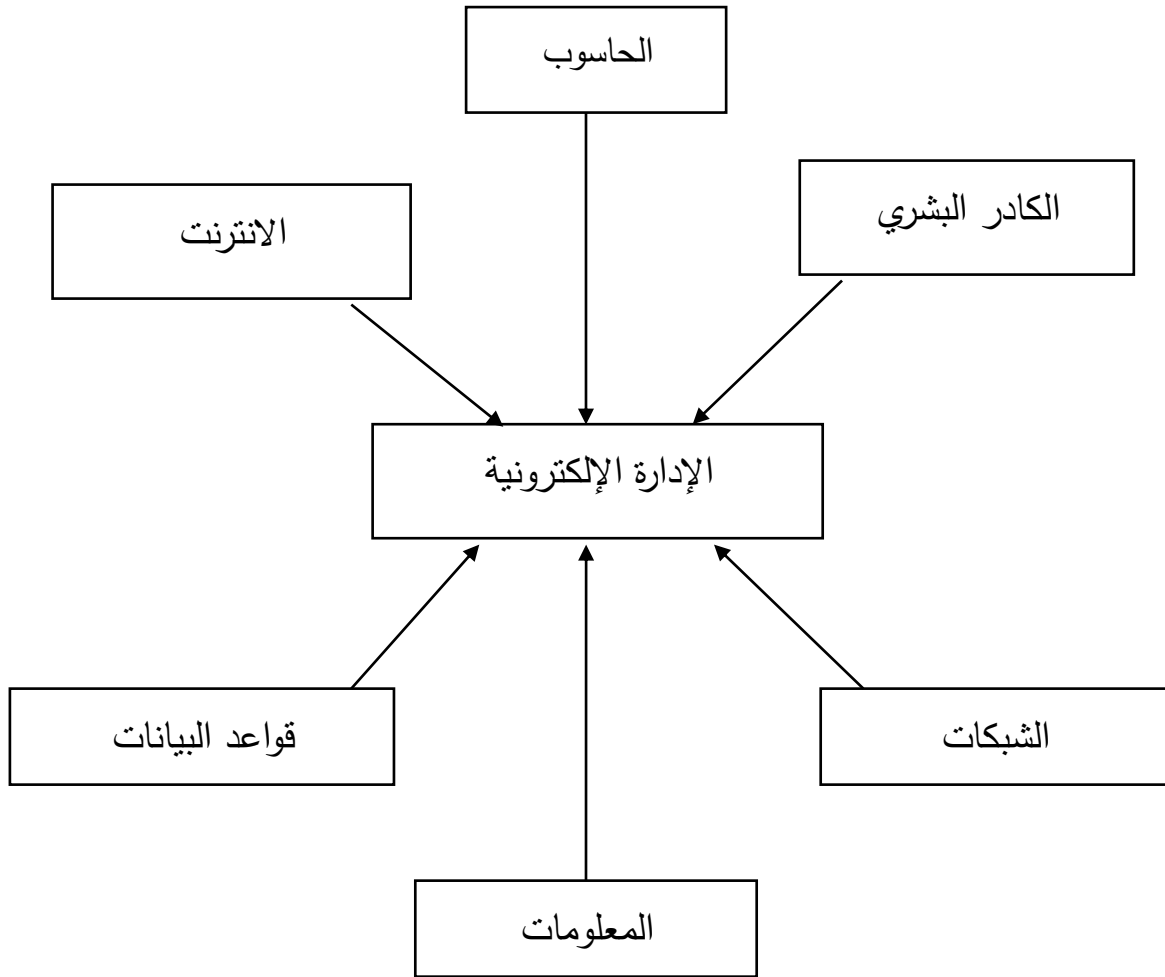
البرامج مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية فإن دور مبرمجي الحاسوب يبدأ

بتصميم البرامج التي تحتاج إليه تلك الجهة.

وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارستها الإدارية عبر حواسيبها

وشبكتها الإلكترونية.

الشكل رقم (1) : يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: إيهاب خميس محمد الحير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007.

ج- الشبكة الإلكترونية: (Network- communication):

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والأنترانت وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والأنترانت والأكسترانت وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة.

د - القوى البشرية:

وتتضمن القيادات الرقمية **Digital leaderships** من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية وأصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة.

6 - متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تتمثل متطلبات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:⁽¹⁾

- التوجه الجاد نحو إنشاء الحكومة الإلكترونية:

وذلك بإحتضان الفكرة وبلورتها وتوفير الإمكانيات اللازمة للأنشطة المعلوماتية وتطويرها وتقسيمها حسب القطاعات.

- تكوين البنية التحتية المعلوماتية :

وتتمثل في مجموعة المكونات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق المشروع ويعتمد ذلك بشكل أساسي على ضرورة إنسياب المعلومات وتوفير الأنظمة المعلوماتية الإدارية وتهيئة باقي المتطلبات التقنية والبشرية من مبرمجين ومحللين ومهندسين نظم، فضلا عن التدريب المستمر وكذلك أنظمة معالجة البيانات وكيفية المكاتب ونظام إدارة قواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات وشبكات الربط الإلكتروني والخدمات السائدة الأخرى وغيرها.

- مرونة التنظيم لتحقيق هذه المتطلبات:

تحتاج كل هذه المتطلبات إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي لتحقيقها مثل إعادة هندسة الوظائف والانتقال إلى التنظيم المصنوعي ليتم التوافق مع متطلبات العمل الإلكتروني وإعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية وذلك من خلال الخطوات الآتية :

(1) محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010، ص47.

- ✓ توصيف كامل لجميع الخدمات التي يمكن أن تقدم إلكترونياً.
- ✓ تحديد المتطلبات المادية والبشرية للموارد الإلكترونية.
- ✓ إدخال تغييرات في النسيج التقني للمنظمة لاستيعاب العمل الإلكتروني ويكون التغيير تدريجياً وبطريقة تحد وتقلل من مقاومة التغيير.
- ✓ إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة وتحديد الوظائف الجديدة التي تحتاجها هذه الإدارة وإلغاء الوظائف والعنوانين الوظيفية التي لا تستخدم معها.

- مجموعة المتطلبات القانونية:

يكون مثل إعطاء الصيغ القانونية الإلكترونية وتحديد النشاطات الإيجابية والسلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.

7- أساليب الإدارة الإلكترونية:

يقصد به تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية وتتمثل أهم تلك الإدارة الإلكترونية وتتمثل فيما يلي: (1)

- إدارة العلاقات مع العملاء :

وهي عبارة عن مجموعة من البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة علاقتها مع عملائها الحاليين والمرتقبين، وذلك من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية

(1) محمد سمير أحمد: الإدارة لإلكترونية، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص ص54-57.

ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم، ويرتكز هذا الأسلوب على ثلاث مجالات: مجال التسويق، مجال البيع، ومجال خدمة العملاء.

- إدارة العلاقات مع الشركاء:

وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المؤسسة مع شركائها وحلفائها من الموزعين والموردين وغيرهم بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد سهولة ويسر المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها.

- إدارة المحتوى:

وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمؤسسة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات هذه المؤسسة ومنتجاتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء.

- إدارة المعرفة:

وهي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صور إلكترونية بحيث يمكن الوصول إليها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الإدارة وصانعي القرار بالمؤسسة، حيث أنها تمكنهم من إدارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور بأشكالها المختلفة لتيسير الوصول إلى البيانات داخل المؤسسة وكذلك عبر شبكة الانترنت.

- أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات:

وتعني تلك الأنظمة بثلاث مجالات هي: المجال الاستراتيجي الخاص بالإدارة العليا، المجال التشغيلي الخاص بالمديرين التنفيذيين والمجال التحليلي الخاص بالمحللين والعاملين بمجال المعرفة، وتعرف أنظمة

الأعمال الذكية بأنها تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدميها حتى وإن كان ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات، وتساعد في اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة بنظام واحد متداخل العلاقات.

- الإدارة بالعائد:

وترتكز على جميع القرارات الخاصة بالمؤسسة من منظور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار والتنبؤ يحتوي تنفيذه وذلك من خلال توظيف واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والإحصائية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونياً تساعد المؤسسة أو الإدارة العليا بها في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية، بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك بالسعر المناسب.

8- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

في الغالب كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي أمر كانت تفتقده الإدارة التقليدية، ويؤثر فقده بالسلب في أدائها وفعالية دوائرها، ويمكننا الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين في الفوارق التالية:⁽¹⁾

أ- الحفظ :

ففي حين كانت كثير من المعاملات الورقية في النظام التقليدي تتعرض للتلف مع مرور الوقت أصبح الملف الإلكتروني الذي يظم المعاملة ضمن محتوياته محفوظاً في مأمن عن التلف والنقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية لجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف، بالإضافة إلى تأمين كثير من جهات الإدارة الإلكترونية محتوياتها باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني، احترازاً من حدوث أي عارض للشبكة الأم.

(1) حسين محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص ص 46-50.

ب- الضياع:

هناك مشكلة كبرى يتورط بها المتعاملون أو المراجعون لدوائر الإدارة التقليدية تتركز في احتمال يحدث كثيرا هو ضياع معاملاتهم بين أكداس المعاملات الأخرى أو ضياعها بين كومة أوراق ألقيت في سلة النفايات بالخطأ، إن هذه المشكلة قد تكون كارثية بالنسبة إلى المراجع وهو الأمر الذي لا يواجه إطلاقا مراجع الإدارات الإلكترونية نظرا إلى أنه لا سبيل لفقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية إلا في القليل النادر.

ج- الاسترجاع:

الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة نظرا إلى تكس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج إلى ساعات أو أيام، فالانتقال إلى الأرشيف للبحث عن ملف تائه بين مئات وربما آلاف الملفات رحلة شاقة، في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن هذه المعاملة أو هذا الملف أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح ليخرج تاريخ معاملات المراجع كاملا وليس فقط تلك المعاملة.

د- التكاليف:

إن نظام الإدارة التقليدي الورقي يكبد جهة الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات أما في الإدارة الإلكترونية لا يكلف أكثر من ثمن وسائط التخزين.

هـ- المكان:

إن حفظ المعاملات الورقية وتخزين ملفاتها سيضطر الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات أما الإدارة الإلكترونية فإن هذا الأمر ربما لا يدخل في حساباتها على الإطلاق حيث تتسع شبكاتها لملايين بل مليارات الملفات في حين قد لا يحتاج مجموعة الأجهزة التي تحمل تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.

و - الحماية:

من مميزات الإدارة الإلكترونية التي لا تتوفر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة.

ز - التطور:

يري كثير من المفكرين والباحثين أن الإدارة الإلكترونية في واقعها النظري تطور طبيعي للفكر الإداري والمدارس الفكرية الإدارية.

9 - النظريات المفسرة لموضوع الإدارة الإلكترونية:**- نظرية النظم:**

لقد ظهرت فكرة النظم على اليد الألماني "فان بيرتالفي" سنة 1937م وقد سماها "النظرية العامة للنظم" وهي منهج يهدف إلى تشكيل مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أيا كان نوعها وطبيعة العناصر المكونة لها، وأيا كانت العلاقات التي تنظم عملها والأهداف التي ترغب في تحقيقها، إذ قال أنه لفهم وحدة كلية لابد للمرء أن يفهم بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض، فاستخدم مدخل النظم يمكن للمديرين أن يدركوا العلاقات الاعتمادية لجزئيات العمل في العملية ككل⁽¹⁾.

ومن ثم تأسست "جمعية النظرية العامة للنظم" عام 1945م أثناء اللقاء السنوي للجمعية الأمريكية من أجل تقدم العلوم⁽²⁾.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأساسيات والمبادئ تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

(1) فايز جمعة، صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، الأردن، ط2، 2007، ص13.

(2) محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص74.

(3) المرجع نفسه: ص76.

- إن حالة النظام والضبط واللاعشوائية أفضل من حالة عدم النظام وعدم الضبط والعشوائية.
 - إن النظام الذي يتميز به عالمنا يجعل هذا العالم مجالا لاهتمام باحث من النظم والذي يبحث عن الضبط بالقانون الذي يحكمه باعتباره مسارا في عالم يتميز بالغموض.
 - إن هناك نظام يتميز به النظام في عالمنا المحيط، أو قانون ينظم القوانين التي تحكم هذا النظام.
 - إن إمكانية الوصف الرياضي أو الكمي تعتبر هامة لتحقيق النظام، لأنها تساعد باحث النظم في بحثه عن النظام والقانون رغم علمه أن هناك بعض الظواهر في عالمنا التي تتميز بالنظام.
 - إن البحث عن النظام والقانون يتطلب معرفة الأساس المرجعي لهما في عالمنا المحيط .
- ويمكن تصنيف النظم إلى الأنواع التالية:⁽¹⁾

- النظم الطبيعية والصناعية:

فالنظم الطبيعية مثل نظام دوران الأرض والفصول الأربعة أي النظم الكونية، أما النظم الصناعية مثل ابتكار الإنسان لنظام الحاسوب أو أنظمة المعلومات الإدارية.

- النظم المغلقة أو المفتوحة:

فالنظام المغلق هو المفصول عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يؤثر مثل نظام الذرة أو التفاعل الكيميائي المعزول، أما النظام المفتوح فهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر و يؤثر بها وتكون له علاقة مستمرة مثل نظم المنظمة المختلفة.

(1) فايز جمعة، صالح النجار: مرجع سابق، ص ص 14-15.

* **النظم المحسوسة والمجردة:** فالنظم المحسوسة تتكون من العناصر الطبيعية أو الصناعية المحسوسة مثل نظم الحاسوب ونظم المباني ونظم الري، أما النظم المجردة فهي التي لا يمكن لمسها مثل نظام العد والمعادلات الجبرية والنظرية النسبية.

* **النظم الثابتة والمتغيرة:** فالنظام الثابت هو الذي يعمل ضمن آليات مجددة سلفا وبشكل شبه مطلق ويمكن التنبؤ بدقة بسلوكه مستقبلا مثل النظام الكوني ونظام البرنامج الحاسوبي، أما النظام المتغير فيعمل وفق آلية ثابتة وبشكل مستمر ولا يمكن التنبؤ به وبسلوكه مثل النظم الإدارية والمالية والاجتماعية.

* **النظم الفكرية والاجتماعية:** فالنظم الفكرية جميع عناصرها من المفاهيم مثل النظم الفلسفية، أما النظم الاجتماعية فهي التي تربط السلوك الإنساني بالجماعة مثل التجمعات المختلفة.

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية النظم ما يلي:⁽¹⁾

- العلاقات التبادلية والاعتمادية بين الأشياء والخصائص والأحداث.
- الشمولية أي وصف الكل بأجزائه المترابطة والمتفاعلة بشكل شمولي.
- الغائية أي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة للوصول إلى حالة التوازن المرغوبة.
- توفر مدخلات ومخرجات.
- المدخلات تحول إلى مخرجات.
- الفناء أي الوصول إلى حالة عدم النظام وحالة الجمود المستديمة.
- الضبط فيمكن إدارة وضبط أجزاء النظام من أجل تحقيق الأهداف.
- الهرمية، فالنظم المعقدة تتكون من نزم فرعية أقل تعقداً أي يأخذ الشكل الهرمي.
- التمايز، والذي يشير إلى التخصص وتقسيم العمل داخل النظام.

(1) محمد أحمد حسان: مرجع سبق ذكره، ص 88.

- تساوي النهايات، وتعني تعدد أنواع المدخلات التي يمكن استخدامها بواسطة النظام ونوع طريقة تحويل هذه المدخلات إلى نفس المخرجات.

وتشمل نظرية النظم العناصر الأساسية التالية:⁽¹⁾

- **المدخلات:** وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية والخارجية.

- **العملية الإدارية:** وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

- **المخرجات:** وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.

- **التغذية العكسية (الراجعة):** وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار ايجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

- **نظرية المعلومات:**

ترتبط نظرية المعلومات بتحليلات كل من "شانون" و" ويفر" اللذان طوروا أفكارهما من أجل بناء نموذج مميز في تقديم نظرية رياضية عن وسائل الاتصال يمكن تطبيقها لدراسة أي موقف أو حالة يتم فيها نقل المعلومات سواء عن طريق الإنسان أو الآلات أو الوسائل أو النظم الأخرى.⁽²⁾

ولقد كشفت نتائج دراسات عديدة عن أهمية دراسة استخدام نظرية المعلومات في تفسير محتوى ومضمون الرسائل الإعلامية سواء كانت مادة إذاعية أو برامج تلفزيونية أو مقالات صحفية، دوريات أدبية، قصص،

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل، الأردن، ط5، 2010، ص50.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاعلام والاتصال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 87 .

حكايات شعبية أو غيرها، أو حتى الاتصالات الشفوية التي تنقل عبر الهاتف أو التلغراف أو غيرها أو ما يعرف أيضا بالاتصال الشخصي أو الذاتي الذي يتم عن طريق الفرد نفسه.

كما نجد أن نظرية "السيبرنطيقا" أو ما يعرف بنظام التحكم أو الضبط الآلي الدقيق للمعلومات ، كما ظهر في أعمال "نويتافينز" خير دليل على استخدام المقاييس الإحصائية والكمية الدقيقة في قياس المعلومات والتحكم فيها، وهذا ما جعل المتخصصين في مجال تكنولوجيا الاتصال يؤكدون على أهمية نظام الضبط والسيطرة الدقيقة على وسائل الاتصال والإعلام، وكذلك مهمة اختيار وتحديد المادة الاتصالية والإعلامية.⁽¹⁾

وتتعامل نظرية المعلومات "النظرية الرياضية للاتصالات " مع المشاكل في المستوى الفني، حيث تعني المعلومة بالنسبة لها معدل عدد الأرقام التي يجب انتقالها لتعريف رسالة معينة من بين الرسائل التي يجب نقلها أو إرسالها، لذلك فبالإمكان استحداث شفرة مختلفة لتعريف كل رسالة على حدى.⁽²⁾

وترتكز هذه النظرية على مجموعة من العناصر الأساسية التي تتمثل في:⁽³⁾

المصدر The source والذي عن طريقه يمكن للرسالة The message أن تنتقل من خلال الوسيلة Transmit والتي يمكن أن تكون منقولة بصورة رمزية أو بلغة إشارية محددة، كما يمكن انتقالها إلى المستقبل The reciever أو تسجيلها Recorder أو تشفيرها Decoded وإرسالها إلى هدف معين.

وتشير هذه النظرية إلى أن الضوضاء في نظام الاتصالات هي ما يعيق استلام الشفرات أو الرسائل أو ما يؤدي إلى استلامها بصورة غير صحيحة، والتي تأتي في الغالب من اختلاف الأرضيات العلمية والمهنية للأفراد العاملين ضمن نظام المعلومات ولأسباب فيزيائية تتعلق بهؤلاء الأفراد كمقدرتهم على السمع أو

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص 115.

(2) عبد الرحمن الصباح و عماد الصباغ: مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران، الأردن، 2008، ص11.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص87.

الرؤية، فإرسال المعلومات بغزارة أو تكرار إرسال الرسالة الواحدة سيؤدي إلى تقليل تأثير هذه الضوضاء، ولكن سيزيد من تكلفة الإرسال.

ومنه يمكن الاستفادة من محتوى نظرية المعلومات في أنظمة المعلومات بصورة عامة (1) مثل:

- ✓ المعلومات تمتلك قيمة غير متوقعة.
- ✓ المعلومات تقلل الشك.
- ✓ ليس هناك معلومات إلا إذا كان هناك خيارات.
- ✓ ليست كل البيانات التي تنقل لها قيمة كمعلومات.
- ✓ غزارة النقل مفيدة لاكتشاف الأخطاء والسيطرة عليها في الاتصالات.

- نظرية النسق الاجتماعي الفني:

يعنى مدخل النسق الاجتماعي الفني بالتفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في التنظيمات، والتي تؤكد على الدور الذي يلعبه النسق الفني التكنولوجي داخل التنظيم وجوهر مدخل النسق الفني الاجتماعي يحدد مجالاً عاماً للدراسة يتناول العلاقة بين الجانب الفني والجانب النفسي الاجتماعي داخل هذا النسق وقد تطور مفهوم النسق الفني الاجتماعي عن الرأي القائل بأن أي نسق إنتاجي يتطلب تنظيمًا تكنولوجيًا أي الأدوات والعمليات و تنظيمًا اجتماعيًا يربط بين الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النسق. (2)

وقد يرجع الاهتمام بالتكنولوجيا وأثرها على التنظيمات طبيعة الآلات التكنولوجية على الإنسان الحديث بخيارات بحيث شملت سيطرتها على مجمل حياته من جهة ومن جهة أخرى يمكن النظر إليها أنها عامل إيجابي وهام لما ندرك إسهاماتها.

(1) عبد الرحمن الصباح وعماد الصباغ: مرجع سابق، ص14.

(2) سعد عيد مرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر 2000، ص ص266-276.

ويؤكد الاتجاه التكنولوجي على أن التبيان في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم.⁽¹⁾

ويمكن أن تعتبر أن محاولة بلونر (Blanner) في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم من أهم المحاولات في علم اجتماع التنظيم ، فكان يعتقد أن التكنولوجيا المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة، ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدم بثلاثة عوامل متمثلة في المعرفة العلمية والفنية المتاحة والموارد الهندسية والاقتصادية للشركات والمصانع، و كذلك طبيعة المنتجات المصنعة.⁽²⁾

إن دراسة اتجاه النسق الاجتماعي الفني انطلقت من النظر إلى التنظيم على أنه يتوفر على حالة من التساند بين كل من التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وهكذا يتخذ هذا الاتجاه من فكرة النسق أساس انطلاقه للبحث عن أداء الأبعاد المتسائدة في توفير الاستقرار في التنظيم وتحقيق أهدافه، وكانت محاولاته في دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه يتم الترابط بين التكنولوجيا وعواطف الأفراد وكلاهما يرتبطان بالبيئة ارتباطا وثيقا ومن نتاج علاقة التكنولوجيا بالبناء الرسمي يتحدد مدى الإشباع والرضا الإنساني الذي تحققه المشاركة، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا هي التي تعطي نوع المنتج الذي يطرحه التنظيم إلى السوق، كما أن للبيئة تأثيرها على التكنولوجيا والبناء الرسمي.⁽³⁾

كما استعان اتجاه النسق الاجتماعي الفني بأداة تصويرية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى تركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم.

(1) رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص192.

(2) سعد عيد مرسي بدر: المرجع السابق، ص281.

(3) رايح كعباش: المرجع السابق، ص ص195-196.

ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية:⁽¹⁾

- تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية ولأخرى غير إنسانية .
- تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموماً.
- توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي، والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية وانساق الضبط والمكانة.
- ويظهر من خلال دراسات "جوان وود وورد" والتي أخذت بالحتمية التكنولوجية في تغيير العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية موضحة العلاقات الوثيقة بينها حيث توصلت إلى أن التنظيمات المتباينة في تعقيداتها التقنية كانت تتصف ببناء غير بيروقراطي عكس الشكل البيروقراطي الاستاتيكي الموجود عادة في التنظيمات التي تعتمد على الإنتاج الكبير، كما توصلت إلى أن طبيعة القرارات وحجمها والمتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق فني لهما تأثير كبير على الشكل التنظيمي الذي يحقق للتنظيم فعالية.
- كما ساهم كل من "بيرنز" و"ستولكر" في توضيح العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم، حيث توصلوا من خلال دراستهما إلى أنه لا يوجد شكل مثالي للتنظيم له القدرة على الرفع من فعالية التنظيم، لأن الأنظمة الآلية تكون أكثر ملائمة للظروف المتغيرة وكذلك من الصعوبة تعريف التنظيمات في ضوء أهدافها لأن داخل كل تنظيم يوجد أفراد وجماعات تتحرف بالأهداف التي يتبناها التنظيم الذي يحقق المصالح الفردية والجماعية ولكنه يعجز عن تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه لا تنمو التنظيمات بصفة تلقائية وتصبح بالضرورة أشكالاً لها القدرة على تحقيق الأهداف.⁽²⁾

(1) رايح كعباش، المرجع السابق، ص 198.

(2) المرجع نفسه، ص 202.

خلاصة الفصل :

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في إحداث تغيير في الإدارة يجعلها تتطور من التقليدي إلى الأحدث نظرا للتسهيلات التي تقدمها للإدارة حيث تطرقت في هذا الفصل إلى دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية وكذا أهميتها وأهدافها، خصائصها، عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية وكذلك النظريات المفسرة لموضوع الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث : التطوير التنظيمي

تمهيد:

- 1- دواعي التطوير التنظيمي.
- 2- أهداف التطوير التنظيمي.
- 3- خصائص التطوير التنظيمي.
- 4- عناصر التطوير التنظيمي.
- 5- مراحل التطوير التنظيمي.
- 6- مجالات التطوير التنظيمي.
- 7- أبعاد التطوير التنظيمي.
- 8- النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما تشتمل عليه من تغييرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغييرات.

1- دواعي التطوير التنظيمي:

تتركز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها داخليا وخارجيا. وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغيرات المحيطة مالم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغيرات داخلية وتغيرات خارجية كما يلي⁽¹⁾:

أ- التغيرات الخارجية:

وهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أهمها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغير السريع في مستويات التكنولوجيا المحيطة.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع.
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم وعمل المرأة وتطلعات الشباب...إلخ.

ب- التغيرات الداخلية:

تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر على أدائها مثل:

- تغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغيرات في وظائف المنظمة.
- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

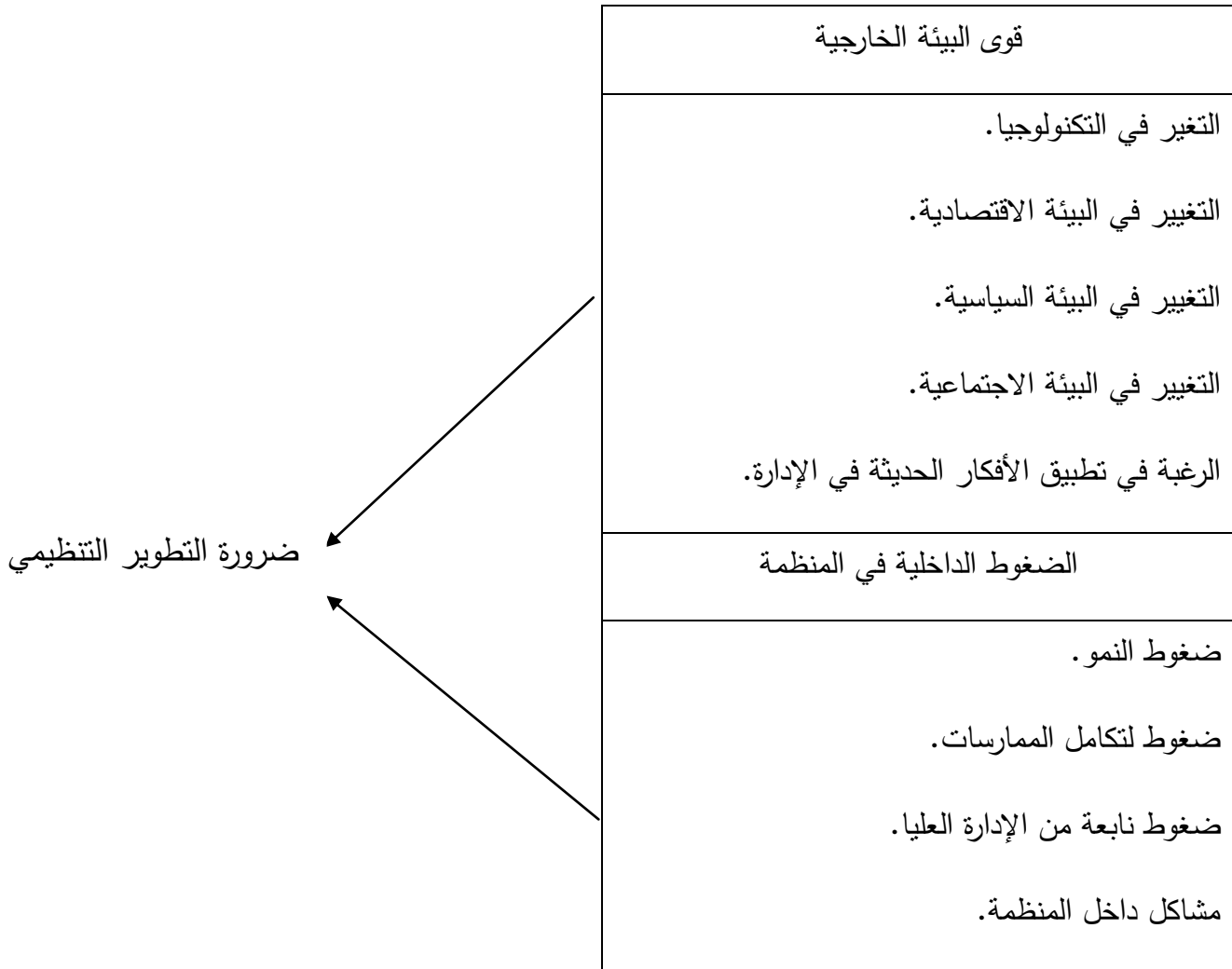
(1) أسامة محمد علما : أساليب ومناهج التطوير التنظيمي. ب د ، ب ب ، 2004، ص88.

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمة بضرورة التكيف والتغير فالمنظمات المتحجرة والغير قادرة على

إحداث التطوير التنظيمي اللازم تواجه مصير قاتم من التخلف وربما التوقف عن العمل.

ويمكن أن تتضح أكثر ضرورة التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : يوضح الدوافع التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي.



المصدر: أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007 ص 58.

2- أهداف التطوير التنظيمي:

تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في⁽¹⁾:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويش.
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
 - إيجاد علاقة متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.
- هذه الأهداف تبين لنا أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد ببعضهم البعض وتحسين اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة، مفترضين هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير الأفضل بأنفسهم، كما يهدف التطوير التنظيمي إلى:
- زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وتحسين الإنتاجية.

(1) محمد الصريفي : مرجع سبق ذكره ، ص10.

- الوصول إلى نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المنظمة العامة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى.
- يحرص على إيجاد مناخ ملائم يستطيع الفرد أن ينمو ويحقق ذاته.

3- خصائص التطوير التنظيمي:

إن من خصائص التطوير هي أنه : (1)

- عملية تفاعلية مستمرة يقصد بالتفاعلية هنا أن عملية التطوير التنظيمي تتضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال إلى ما يعكسها التغيير المستمر للتنظيم مع ما يرافق هذا التغيير من تغذية راجعة، أما الاستمرارية فتشير إلى عملية التطوير ليست عملية آنية تحدث مرة واحدة وإنما عملية مستمرة وإن عملية التغيير لا تتوقف أبدا وإنما تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ هدف معين.
- عملية إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة والكشف عن أوجه القصور والصراع الكامنة فيها ومعالجتها.
- لا يتم بصورة عشوائية بل بأسلوب علمي وجهد مخطط ومدروس ينطلق من تشخيص المشكلة بدقة. وتتمثل الخصائص أيضا في (2):

- هو استراتيجية شاملة تستهدف أساس تطوير المنظمة ككل، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي العام للمنظمة.

ومنهم من أضاف الخصائص فيما يلي: (3)

- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية -دراسات حديثة-عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص220.

(2) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص43

(3) ابتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2006، ص54.

- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- أنه يستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.

4- عناصر التطوير التنظيمي:

تتمثل عناصر التطوير التنظيمي في: (1)

- أ- الأفراد: ويقصد بهم المدراء والرؤساء والعاملين في مختلف التخصصات والمجالات التي تتضمنها المنظمة، حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى تنمية العاملين من زاويتين رئيسيتين: الجانب التنظيمي أو العملي والجانب الشخصي والاجتماعي للفرد.
- ب- الجماعات: لا يمكن للفرد القيام بمعظم الأعمال بمعزل عن الآخرين ومعظم الأعمال والوظائف تتطلب احتكاك مستمرًا وعلاقات متداخلة بين الأفراد وأهم الوحدات هي جماعة العمل أو الفريق.
- ت- الإدارات والأقسام: تعمل الجماعات داخل حدود تنظيمية تعرف بالإدارات والأقسام والتي تحدد لها أهداف تصل إليها واختصاصات معينة تمارسها في إطار من الأهداف.
- ث- المنظمة: هي المجمع من الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، بالإضافة إلى أن التطوير التنظيمي بتحسين التفاعل الذي يتم بين المنظمة والبيئة الخارجية.

(1) سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، ب س، ص ص 537-538.

5- مراحل التطوير التنظيمي:

اختلف الكتاب في تحديد مراحل التطوير التنظيمي، وفيما يلي نعرض بعض ما ذكره بعض الكتاب والباحثين عن مراحل التطوير التنظيمي.

يتناول عبد الرحمن إدريس مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي: (1)

- ✓ **تشخيص المشكلة: Diagnosis of a problem:** وتهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير.
- ✓ **التدخل: Intervention:** وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لفرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت المناسب حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات أم في سلوك الأفراد، أم في الهياكل التنظيمية.
- ✓ **التغلب على الظروف المقيدة: Overcoming limiting conditions:** تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري وهذه المصادر هي:

- **المناخ القيادي:** الذي يمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.
- **التنظيم الرسمي:** والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة.

(1) عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، 2008، ص ص 15 - 16.

- **الثقافة التنظيمية:** وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

✓ **تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي: Implementation:** تنفيذ التطوير التنظيمي ينطوي على بعدين أساسيين هما الوقت والمدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي تم اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير، والمدى يتعلق بمدى التغيير التي سوف يتم تنفيذه، فهل هو على مستوى المنظمة ككل أو على المستويات الإدارية واحدا تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدى.

✓ **تقييم البرنامج: Evaluating the program:** على المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية

للتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- كشف النتائج غير المتوقعة.

وهناك 05 مراحل مختلفة للتطوير التنظيمي هي:

- أ- جمع البيانات.
- ب- تحديد المشكلات وترتيبها حسب الأولوية.
- ت- وضع خطط العمل وتحديد البدائل المختلفة.
- ث- تطبيق البدائل التي تم اختيارها.
- ج- رقابة دورية للنتائج في مراحل التنفيذ.

6- مجالات التطوير التنظيمي:

يمكننا تحديد مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي⁽¹⁾:

✓ **الأهداف والاستراتيجيات:** حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.

✓ **سياسات وقواعد العمل:** يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة أحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

✓ **الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة:** عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

✓ **الهيكل التنظيمي:** تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة.

✓ **التقنيات المستخدمة:** يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الأنترنت بمساعدة العاملين والمراجعين.

✓ **نظم العمل:** وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات أنظمة المتابعة والتقييم ونظام التحفيز وغيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة.

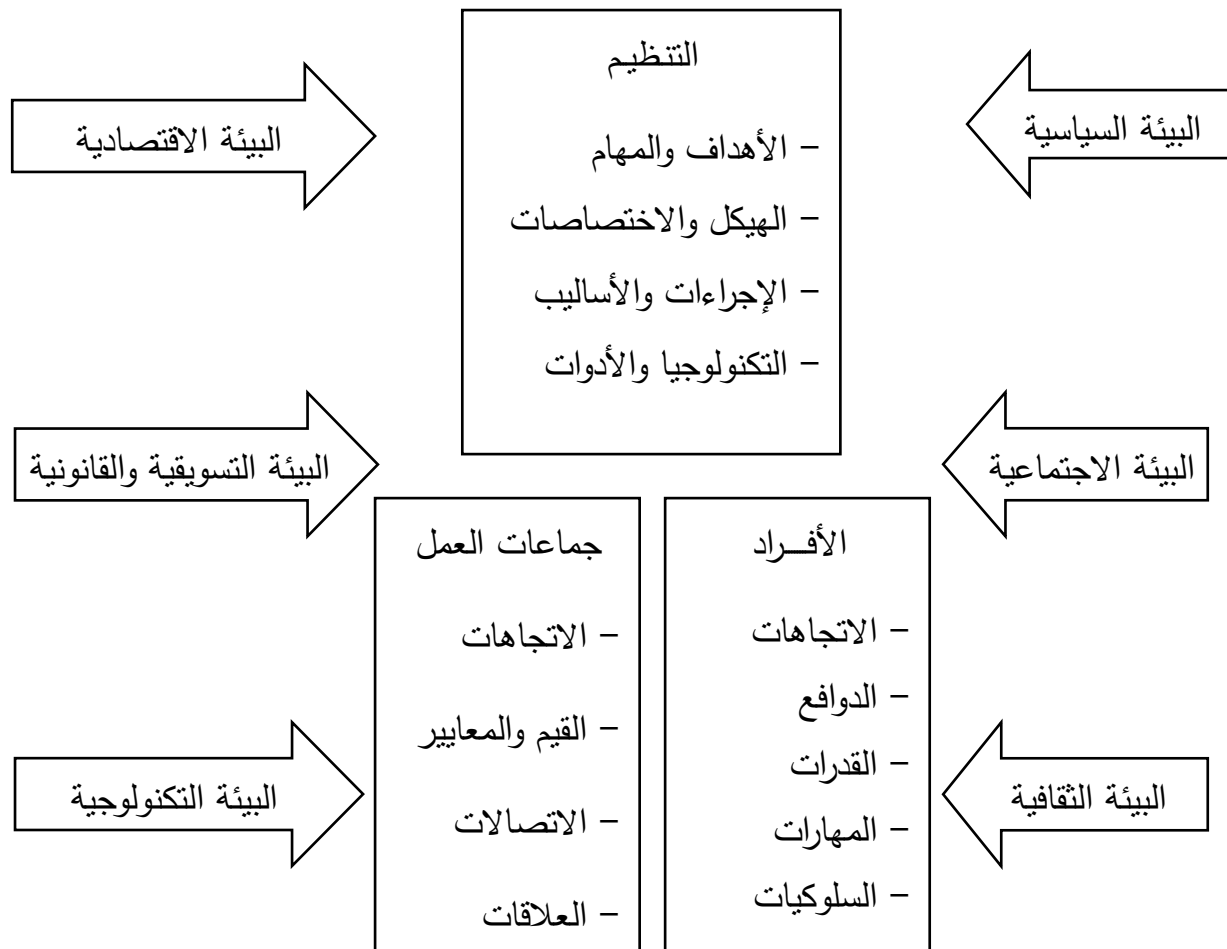
وهناك من أضاف المجالات التالية: ⁽²⁾

⁽¹⁾ عصام محمد حمدان مطر: مرجع سابق، ص ص 24-25.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 381.

- ✓ **الموارد البشرية:** ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد، والعمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.
- ✓ **الجهة المسؤولة عن عملية التطوير التنظيمي:** يمكن القول أن جميع أفراد المنظمة يشاركون في عملية التطوير التنظيمي، وعادة ما تكون الإدارة العليا والقيادات هي المسؤولة عن إدارة عملية التطوير أو جهة من خارج المنظمة.

الشكل رقم 3: يوضح مجالات التطوير التنظيمي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر،

2007، ص392.

7- أبعاد التطوير التنظيمي:

- تتمثل أبعاد التطوير التنظيمي فيما يلي :⁽¹⁾
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها لمشكلاتها.
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد.
 - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة.
 - تطوير مهارات وقدرات القيادات الإدارية.
 - زيادة قدرة المنظمة في التعامل مع البيئة المتغيرة.
 - تبسيط الإجراءات والمستندات التي تستخدم في أداء الأعمال.
 - تحسين الأداء لعناصر الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمة.
 - زيادة دافعية العاملين للعمل وتعميق الرغبة في تحسين الأداء.
 - تخفيض مدة تنفيذ الأعمال والاستثمار السليم للوقت.
 - تحسين جودة الخدمات بما يحقق رضا عملاء المنظمة.
 - تحقيق الاقتصاد في الأداء ومن ثم تنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
 - زيادة إنتاجية العمل.
 - زيادة فاعلية ممارسة المهام والمسؤوليات الإدارية في المنظمة.

8- نظريات التطوير التنظيمي:

مر التطور التاريخي للتطوير التنظيمي بمرحلتين رئيسيتين: مرحلة أولى أساسية ثم مرحلة ثانية مكتملة، ففي المرحلة الأولى الأساسية تم وضع اللبنة الأولى لنظرية التطوير التنظيمي، وقد بدأت هذه المرحلة في

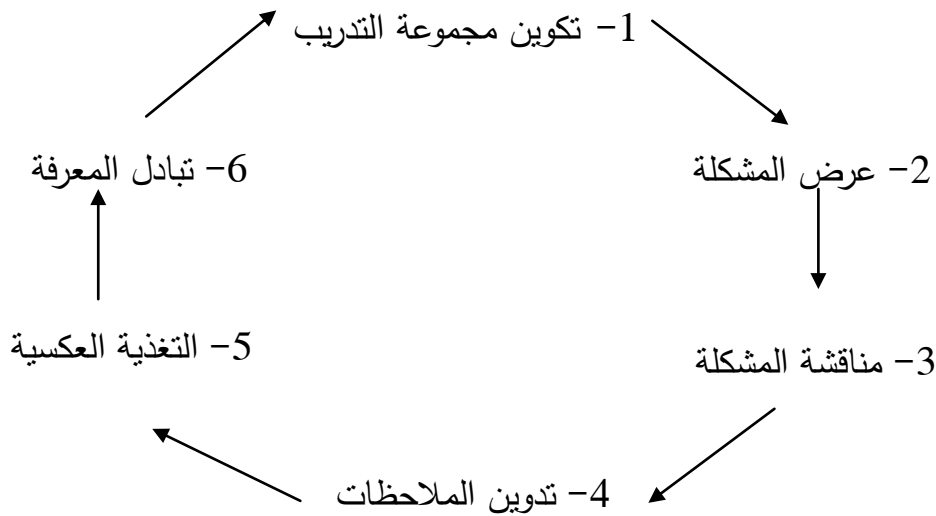
⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص ص 331، 332.

الأربعينات من القرن العشرين في وقت كان التبشير بالعلاقات الإنسانية وطريقة استخدامها في تطوير بدايته، أما المرحلة الثانية فقد ظهرت في الستينات وما يليها من سنوات.⁽¹⁾

- نظرية التدريب المعملية: Laboratory training:

وتقول هذه النظرية بضرورة تكوين مجموعات لكي تتدرب من خلال المناقشات للتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية ووجود ملاحظة ومراقبة على ما يتم داخل مجموعة التدريب. وتتم هذه الآلية من خلال 06 خطوات أساسية هي:

الشكل رقم 4: خطوات التدريب المعملية.



المصدر: أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 103.

وتمثلت أهم إسهامات نظرية التدريب المعملية فيما يلي:

- اكتشاف المشاكل وأبعادها.
- الاستعلام وتبادل المعرفة والتغذية العكسية.
- تجربة الحلول والتعرف على إمكانية تطبيق المبادئ إلى أفعال.

⁽¹⁾ محمد بن عبد الله الفضيلة: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 17.

- ظهور مصطلح «OD» لأول مرة والذي يعني تطوير يشمل جميع أنحاء المنظمة.
- تقوية التفاعل بين كل مستويات الإدارة.
- ظهور مصطلح التدخلات أو أساليب العلاج والتطوير التنظيمي.⁽¹⁾
- نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية: **Survey and feed back**:

وتشير هذه النظرية إلى ضرورة التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل، وقد قدم "رنسيسليكرت" أسلوبه في قياس الاتجاهات ذا خمس درجات وهي كالتالي:

الشكل رقم 05: يوضح أسلوب "رنسيس ليكرت" في قياس الاتجاهات.

| | | | | |
|-----------------|---------|-------|-----|---------|
| غير راض بالمرّة | غير راض | متوسط | راض | راض جدا |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق ص 105.

ويستخدم هذا الأسلوب في قياس كافة خطوات وعناصر التطوير التنظيمي من التشخيص إلى التنفيذ إلى التقييم.

أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير التنظيمي بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات، وتتم التغذية العكسية بعدة طرق مثل: من المستشار للإدارة العليا ومن الإدارة العليا للعاملين ومنه فالتغذية العكسية هي عرض لنتائجها، ويتم ذلك في إطار ديمقراطي يتيح الفرصة للمديرين والعاملين لمناقشة نتائج الدراسة.⁽²⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 105.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 105.

- نظرية البحث العلمي: Action Research:

- وتعتمد هذه النظرية على أن أي مشكل في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث والذي يؤدي إلى التصرف العملي واتخاذ قرارات عملية بصدد هذا التطوير، وتتم عملية البحث العلمي بالخطوات التالية:⁽¹⁾
- تشخيص المشكلة.
 - جمع المعلومات.
 - التغذية العكسية للمعلومات.
 - فحص ومناقشة المعلومات.
 - اتخاذ قرارات وتصرفات.
 - التنفيذ.

وهذه المراحل هي مراحل متكررة ومستمرة عبر مراحل التطوير المختلفة عند بداية دراسة المشكلة، وأثناء التنفيذ وعند تقييم ما تم تنفيذه.

- نظرية التقنية الاجتماعية Sociotechnical:

إن التركيز في هذه النظرية كان على التفاعل بين العناصر التالية: الإدارة، العمال، التكنولوجيا والبيئة الداخلية والخارجية.

وركز التفاعل بين الأربع عناصر على كيفية تصميم عمل يأخذ كافة الاعتبارات في الحسبان ويمكن صياغة الموضوع بشكل آخر في السؤال التالي: كيف يمكن تصميم العمل؟ وظروفه في شكل يجعل العلاقة بين الإدارة والعمال والتكنولوجيا والبيئة في أفضل وضع؟

(1) محمد بن عبد الله الفضيلة: مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 21.

ومن أهم مزايا نظرية التقنية الاجتماعية ما يلي:⁽¹⁾

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تصميم جماعات عمل شبه مستقلة أو بدون قادة.
- الاهتمام بتدريب العاملين.
- المشاركة في الإدارة والأرباح.

- نظرية الجماعات التشاركية:

لقد حاول بعض العلماء تقديم هذه النظرية باعتبارها نموذج مثالي للإدارة حيث خلص "رنسيس ليكرت" إلى أن أفضل طريقة هي الإدارة من خلال الجماعات التشاركية أي أن الإدارة تستند على جماعات عمل تشارك في اتخاذ القرارات حيث يجب إعطاء أعضاء الجماعات دور كبير في المشاركة والاتصال واتخاذ القرار، بل إن مجموعات العمل لديها الصلاحيات في تحديد أهداف العمل، واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف، وتحسين طرق العمل وتقييم نتائج العمل، ويتم الاتصال رأسياً من الإدارة للمجموعات، كما يتم الاتصال داخل الجماعة أفقياً مرة أخرى بين مجموعات العمل وعادة ما يكون الرضا والأداء عاليين.⁽²⁾

- نظرية جودة حياة العمل: (3) Quality of work life:

ترتكز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات وتدفق إجراءات العمل وساعات العمل وخصائص العمل ذاته ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق بها جودة العمل ما يلي:

- إثراء في الوظيفة بشكل يتيح مزيد من الحرية والسيطرة والمعلومات والأهمية المتنوعة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مشاركة العاملين في مجالس الإدارات.

(1) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 109.

(2) المرجع نفسه، ص 110.

(3) المرجع نفسه، ص ص 113-114.

- استخدام جدول العمل المرن.
- استخدام جماعات العمل المستقلة.
- استخدام حلقات الجودة.
- تقديم مزيد من المعلومات.
- استخدام أنظمة متقدمة من الحوافز.
- تقديم خدمات وظيفية للعاملين وتحقيق الأمان الوظيفي.

- نظرية إدارة الجودة الشاملة: Totalquality management :

وهي ترى أن التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل (المالكين، العملاء، الموظفين). فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه الحصول على الولاء تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.⁽¹⁾

- نظرية الإدارة الاستراتيجية: StrategicManagement :

ترى هذه النظرية أن استخدام الإدارة الاستراتيجية هو سبيل آمن لتحقيق التطوير التنظيمي فالإدارة الاستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها بالخطوات التالية:⁽²⁾

- تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجال عمل المنظمة وكيف تحققه ومن تخدم ولماذا.
- تحديد رؤية المنظمة وطموحها في السنوات القليلة.

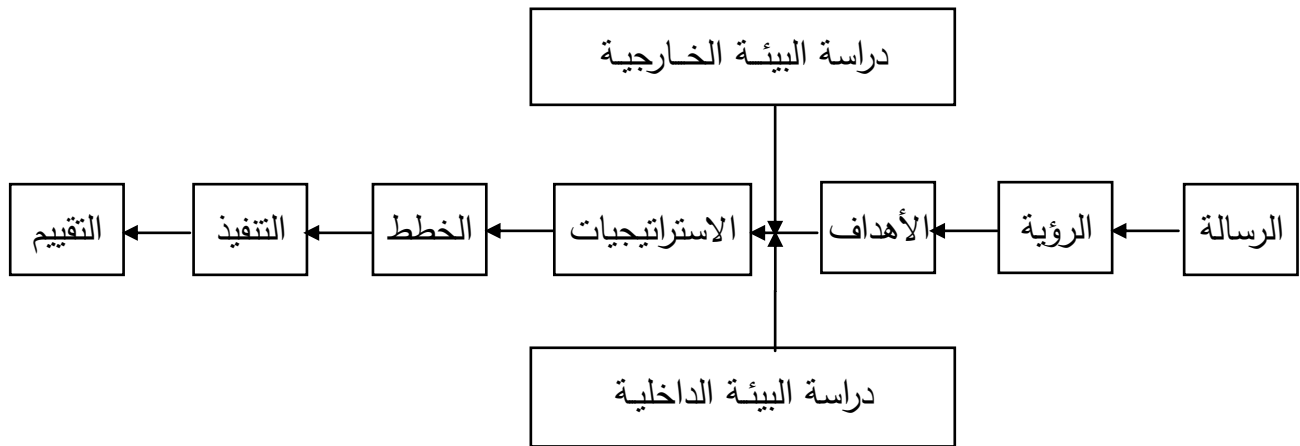
(1) محمد بن عبد الله الفضيلة: مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 116، 117.

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الغرض والتهديدات البيئية.
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تصميم الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وتحركاتها الرئيسية.
- تصميم الخطة المحققة للاستراتيجيات.
- تنفيذ الخطط.
- متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.

وتتضح الخطوات التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 6: يوضح خطوات الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: أحمد ماهر: سبق ذكره ص 117.

نظرية المنظمة المتعلمة: Learning organization:

وهي ترى أن المنظمة كائن حي يمكنه أن يتعلم من أخطائه ومشاكله وهو ما يجعل التطوير التنظيمي

داخله عملية حيوية فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة أيضا على التطوير التنظيمي⁽¹⁾.

(1) محمد عبد الله الفضيلة: مرجع سبق ذكره، ص 22.

نظرية الثقافة التنظيمية: Organization culture:

حيث ترى هذه النظرية أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات

والمعايير الحالية إلى شكل أفضل، وعليه فإن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية: (1)

- التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.

- التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة.

- التعرف على الفرق أو الفجوة.

- وضع خطة لسد الفجوة.

- التنفيذ.

- المتابعة والتقييم.

(1) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 119.

خلاصة الفصل :

وهنا يمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة مشكلاتها وتحسين التنظيم ككل فتم التطرق في هذا الفصل إلى دواعي التطوير التنظيمي، أهداف، خصائص، عناصر، مراحل، مجالات وأبعاد التطوير التنظيمي وكذلك النظريات المفسرة لموضوع التطوير التنظيمي.

الفصل الرابع : مساهمة الإدارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي.

تمهيد .

- 1- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط .
- 2- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم .
- 3- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه .
- 4- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية الرقابة .
- 5- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار .
- 6- مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير الموارد البشرية .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

من خلال تطرقنا في الفصلين السابقين عن الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي وتبيان أهميتهما وعلاقتها ببعضهما البعض كان لزاما علينا أن نتطرق إلى فصل آخر لمعرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي ومساهمتها في تفعيله سواء عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار والموارد البشرية .

1- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط :

نتيجة التطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية المالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات التطورات، حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بـ " التخطيط الإلكتروني " الذي يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد .

2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم :

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات ، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني" وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال و التعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة ولاشك أن هذه الصلات القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي (Virtual factory) أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى و الزبائن .

3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه :

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية .
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الانترنت.
- زيادة القدرة على الابتكار كالإتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة .
- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام .
- زيادة الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات .
- زيادة المهام و المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة .
- زيادة خدمة العاملين و الموردين و الزبائن بشكل أفضل.

4- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة :

نتيجة التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفؤ وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية" فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية المؤسسة ومن ثمة تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفع المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.

لاشك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالآتي:

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المنقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة و بشكل دوري.

- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ما إذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في أعمال المؤسسة.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذا أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- سرعة الحصول على بيانات دقيقة.
- صحة وتكامل المعلومات .
- مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.
- تحسين الاتصالات الإدارية .
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.

5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية :

أضاف " هوبكنز جيمس" مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية والمتمثلة في:⁽¹⁾

- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.
- إكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة الشركة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

⁽¹⁾ برايان هوبكر، جيمس ماركهام ، ترجمة خالد العامري : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الأردن، بس، ص 30 .

- المشاركة في عملية التوظيف وذلك بالبحث عن طرق جديدة لإيجاد مترشحين ذوي قدرات متميزة مع وكالات التوظيف عبر شبكة الانترنت.
- تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الأداء عن طريق إعداد تقارير حول العاملين ذوي الأداء المتميز بالشركة أو عمل تقييم للتسلسل الوظيفي بالشركة لوضع نظام متميز للترقي.
- يمكن أن تزيد فرص المشاركة حيث تسهل التكنولوجيا على الأفراد عقد اجتماعات مباشرة مع تقليل نسبة التشويش الخارجي للحد الأدنى.

خلاصة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي نظراً للتغيرات الكبيرة التي تحدثها داخل التنظيم وذلك من خلال تطوير عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إتخاذ القرار، وتطوير الموارد البشرية.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة .

1-1 المجال الجغرافي .

2-1 المجال البشري .

3-1 المجال الزمني .

2- فرضيات الدراسة .

4- المنهج المستخدم في الدراسة .

5- أدوات جمع البيانات .

6- أساليب التحليل .

خلاصة الفصل.

تمهيد

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث السوسولوجي، وذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، إضافة إلى أن هذا النوع من الدراسة يدعم الجانب النظري، حيث يسمح للباحث بإختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية حتى يتمكن من إستخلاص النتائج . وفي هذا الفصل الذي يعتبر امتدادا وتجسيذا لما طرح من أهداف وما أثير من قضايا في الإشكالية ، سأحاول التعرض للنقاط التالية: مجالات الدراسة ، مجتمع الدراسة ن المنهج المستخدم وسائل جمع البيانات وأساليب تحليلها .

1- مجالات وحدود الدراسة :

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديدا دقيقا، كان بالإمكان فيما بعد مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، حيث أنه لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها فيما يتعلق بالجانب الميداني والمتمثلة في: المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري وقد أشرت في هذه الدراسة إلى مجالاتها فيما يتعلق بموضوع دراستي كما يلي:

1-1 المجال الجغرافي :

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في دراستي هذه مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل.

حيث تقع مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل بشارع الصومام في منطقة "باب الصور" وهي تبعد عن مركز البلدية بـ 1 كلم يحدها من الشرق مركز الشرطة، من الغرب وحدات سكنية تابعة للخواص، ومن الشمال طريق بلدي أما من الجنوب فنجد محكمة العدل لولاية جيجل وتضم هذه المؤسسة عدة وكالات تجارية موزعة كالتالي:

- وكالة بلدية الطاهير وأخرى بلدية الميلية.

- ووكالتين بمدينة جيجل .

- عرض حول مؤسسة اتصالات الجزائر :

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار إعادة الهيكلة للبريد والمواصلات وفقا للقانون رقم 2000/03 الصادر في 06 أوت 2000 المتضمن للقواعد العامة للبريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات اتصالات الجزائر .

وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ، وبعد دراسة قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 حيث أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 وقد كان على إتصالات الجزائر وإطارها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لإعلان الانطلاقة الرسمية لكي تبدأ الشركة في مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن الوضع مغاير تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ.

حيث أصبحت هذه المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومعبرة عن إثبات وجودها في عالم لا يرحم، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. وهذه المؤسسة تحتوي على أربع خلايا تابعة للمديرية العملاقية وأربع أقسام كل قسم يحتوي على مصالح (أنظر الملحق الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة) .

- أهداف المؤسسة :

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر 03 أهداف رئيسية تقوم عليها تتمثل في الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، كلها تسمح لها بالبقاء والاستمرار في الزيادة والنمو، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف الأساسية وضعت مجموعة من الأهداف النوعية تمثلت في:

- ضمان جميع مؤشرات جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء .
- تجديد الطلب في السوق.
- اقتناء وتجديد الطلب في السوق.
- اقتناء وإضافة تكنولوجيا جديدة استجابة لاحتياجات العملاء من الطلب في السوق .
- الترويج والتسويق وتقديم خدمات تليق بالزبائن .

1-2 المجال البشري :

المقصود بالمجال البشري مجتمع البحث ومجال الدراسة ، أي المجتمع الذي يستعين به الباحث في جمع المعطيات لاختبار فرضياته امبريقيا ، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هم موظفو مؤسسة إتصالات الجزائر بجيجل حيث يبلغ عددهم الإجمالي 244 موظف موزعين بين الإطارات والبالغ عددهم 102 عمال التحكم والبالغ عددهم 68 أما عمال التنفيذ يبلغ عددهم 74 موظف .

الملاحظ هنا أن فئة الإطارات هي الأكبر عددا وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر الذي يعتمد على الإطارات كونها تستخدم الإدارة الإلكترونية الحديثة .

1-3 المجال الزمني :

- يشير المجال الزمني للدراسة إلى الوقت المستغرق في انجازها حيث تبدأ المرحلة الأولى عند إختيار الموضوع وجمع المعطيات في شكل فصول نظرية وقد امتدت هذه الفترة من شهر نوفمبر 2015 إلى شهر جانفي 2016 ليتم تحديد الجانب النظري وأهم محاوره التي تقدم الظاهرة موضوع الدراسة .

- أما المرحلة الثانية فهي مرحلة النزول إلى الميدان وقد قمت باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة جيجل لكونها تتوافق مع ما أريد الكشف عنه.

- المرحلة الثالثة عبارة عن جولة إستطلاعية بدأت في 19 جانفي 2016 حيث قدمت لهم طلب التسهيلات وقد تم الرد لي بالقبول في 24 جانفي 2016.

- المرحلة الرابعة قمت بإجراء مقابلة يوم 03 مارس 2016 مع رئيسة خلية لوحة القيادة ومراقبة التسيير لأخذ صورة عامة عن المؤسسة.

- أما المرحلة الخامسة قمت بها بتجريب الإستبيان وجمع بعض الملاحظات عن الجو السائد في المؤسسة، وكان الهدف منها هو معرفة مدى استيعاب المبحوثين للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التجريبي.

- المرحلة الأخيرة : فقد تمت من 04 أبريل 2016 إلى غاية 07 أبريل 2016 أين تم تطبيق الاستبيان في شكله النهائي.

2- فرضيات الدراسة :

تعتبر الفرضيات كإجابة متوقعة تصور علاقة التأثير والتأثر بين متغيرات الظاهرة المدروسة فهي تشكل الركيزة الأساسية لميدان البحث وعليه فقد طرحت فرضيات هذه الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية :

- الادارة الالكترونية لها دورا كبيرا في تحقيق التطوير التنظيمي.

الفرضيات الفرعية :

- تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير العاملين .

- تساهم وسائل الاتصال في تفعيل الاجراءات التنظيمية.

- تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الادارية .

3- عينة الدراسة :

وهي مجموعة الوحدات التي وقع عليها الاختيار لتمثيل مجتمع الدراسة في البحث، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على العينة العشوائية حيث سمحت لي المؤسسة بتوزيع الاستبيان على 36 شخص وهذا بنسبة 14% من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 244 فرد وقمت بتوزيع الاستبيان على موظفي مديرية اتصالات الجزائر حيث قمت بتوزيعه بطريقة عشوائية أين سلمت الاستبيان لكل فرد صادفته يوم توزيع الاستبيان إلى غاية اكتمال العدد.

3-1 خصائص عينة الدراسة :

يتيح وصف خصائص العينة الشخصي والاجتماعية مجالا أوسع لفهم موضوع الدراسة وتفسير وتحليل المعطيات الكمية المحصل عليها بناءا على الفرضيات المستعملة في البحث ، ولأجل تحقيق هذا يمكن ذكر هذه الخصائص فيما يلي :

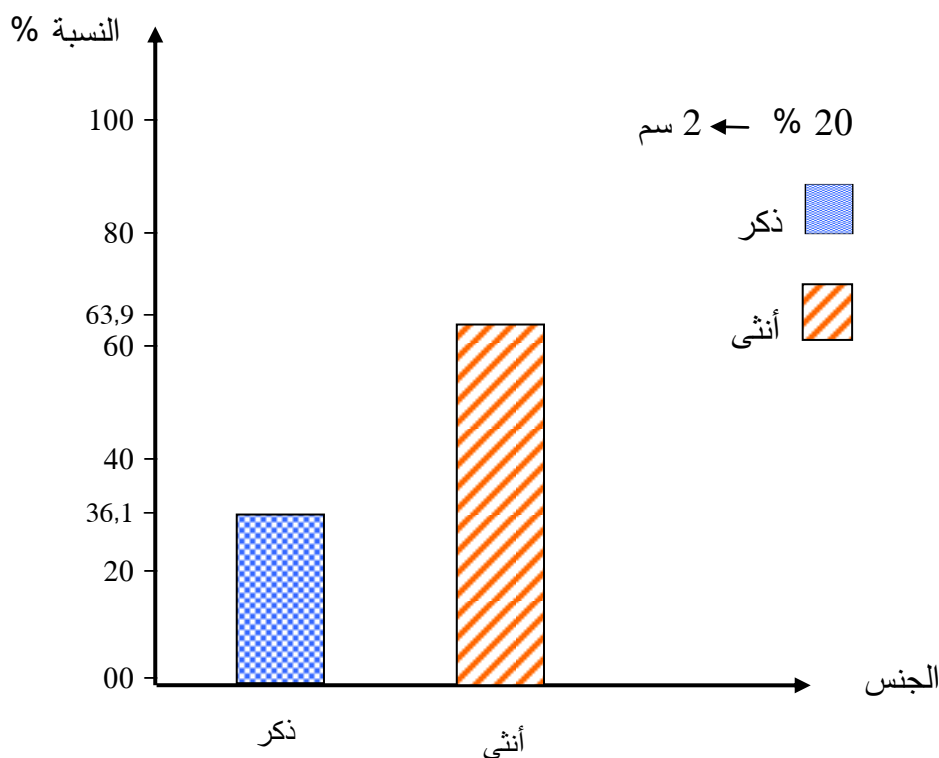
3-1-1 : بالنسبة للجنس :

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

| النسبة المئوية | التكرارات | المعايير الجنس |
|----------------|-----------|-------------------|
| 36.1 % | 13 | ذكر |
| 63.9 % | 23 | أنثى |
| 100 % | 36 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (01) أن نسبة العاملات الاناث المتمثلة بـ: 63,9% وبعده يقدر بـ 23 موظفة أكبر من نسبة العاملين الذكور والمقدرة بـ: 36,1% وبعده يقدر بـ 13 موظف وهذا راجع إلى عملية التمكين الإداري التي أصبحت تحظى بها المرأة نظرا لأكتساحها سوق العمل في شتى المجالات خصوصا المجال الإداري، إضافة إلى الفرص المتاحة للعنصر النسوي حاليا على التحصيل العلمي بمستويات عالية.

الشكل رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



3-1-2 : بالنسبة للسن :

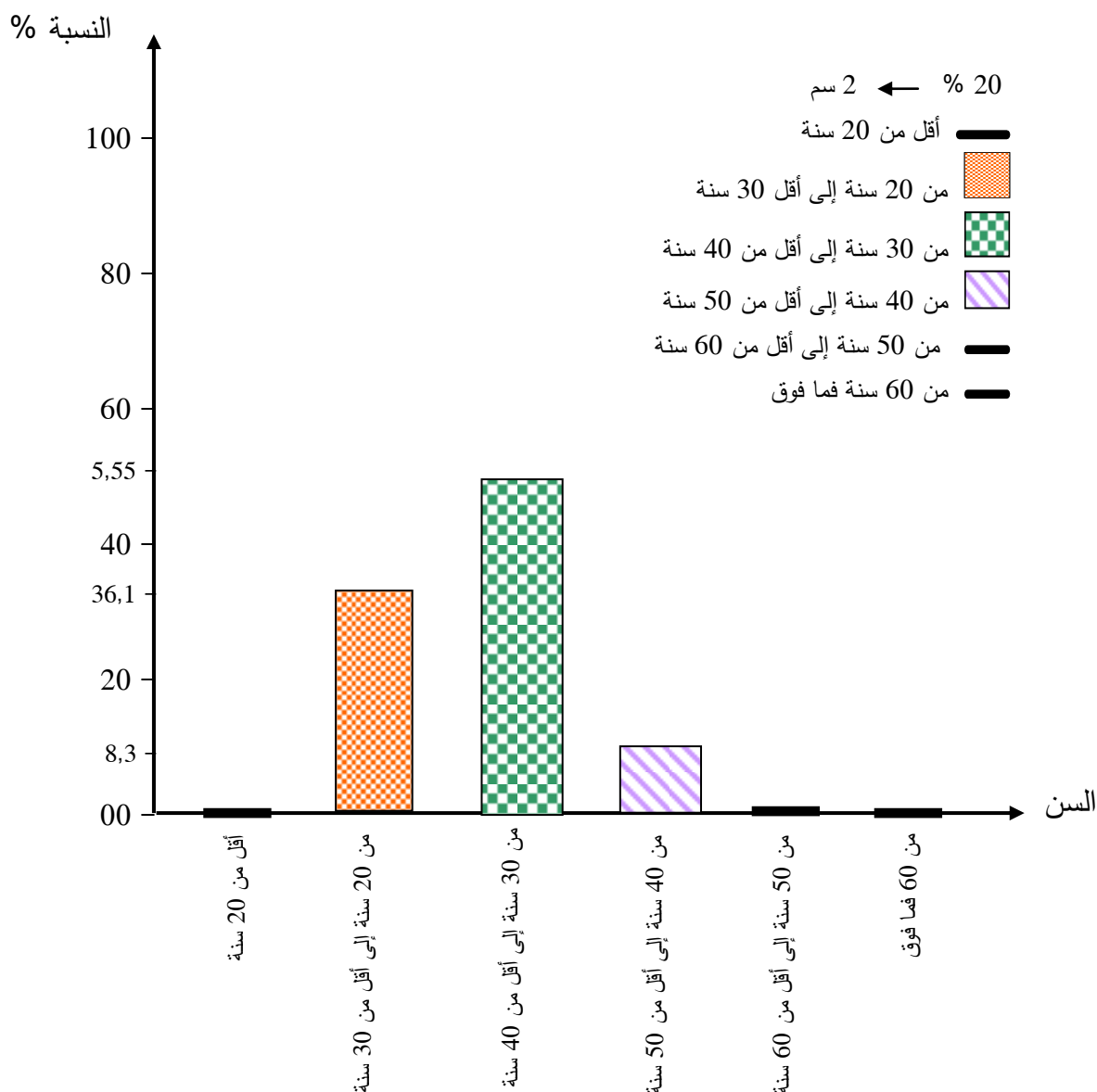
جدول رقم (02) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن .

| النسبة المئوية | التكرارات | المعايير |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| | | السن |
| 36,1% | 13 | من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| 55,5% | 20 | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| 8,3% | 03 | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| 100% | 36 | المجموع |

وفقا لبيانات الجدول رقم (02) المتعلق بمتغير السن فإن أعلى نسبة من العاملين تتراوح اعمارهم ما بين 30 سنة و40 سنة والمقدر عددهم ب20 عامل تلتها فئة العاملين الذين تتراوح اعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة حيث بلغ عددهم 13 عاملا فيما قدرت نسبة العاملين من 40 سنة إلى 50 سنة 8,3% أما فئة أقل من 20 سنة ومن 50 إلى 60 سنة و60 سنة فما فوق فهي معدومة .

وبما أن أغلبية أعضاء عينة الدراسة تنحصر اعمارهم ما بين 30 سنة و40 سنة تعتبر فئة في أوج نشاطها حيث لها الخبرة والمعرفة ، ما يمكن الاستفادة منها في مجال العمل.

الشكل رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



3-1-3 : بالنسبة للمستوى التعليمي:

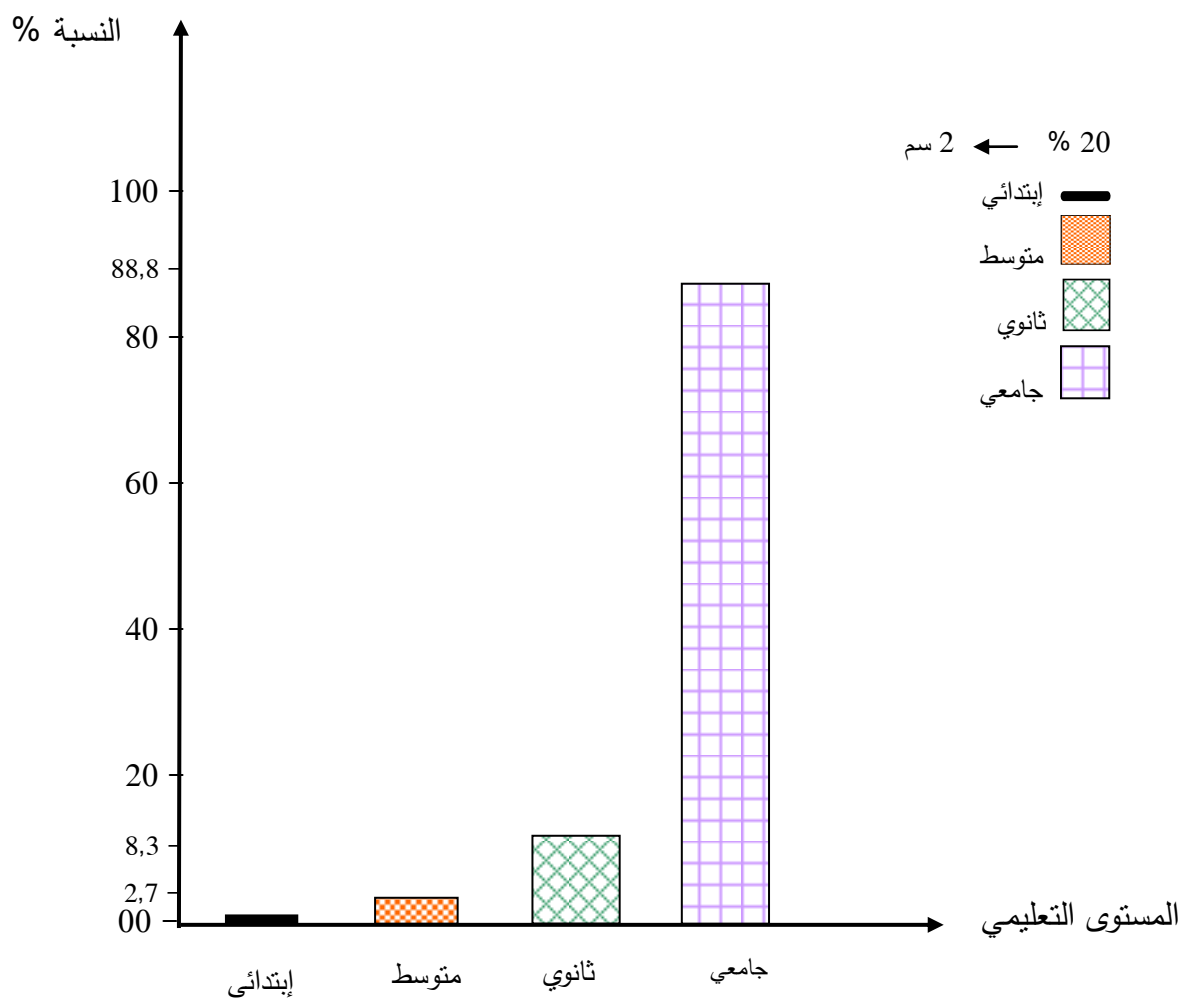
الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرارات | المعايير |
|----------------|-----------|------------------|
| | | المستوى التعليمي |
| 2,7% | 1 | متوسط |
| 8,3% | 3 | ثانوي |
| 88,8% | 32 | جامعي |
| 100% | 36 | المجموع |

توضح نتائج الجدول (03) المتعلق بالمستوى التعليمي أن نسبة المبحوثين من ذوي الشهادات الجامعية هم الأعلى نسبة والمقدرة بـ: 88,8% إذ يبلغ عددهم 32 عامل ، تليها فئة العاملين من ذوي المستوى الثانوي وهي ضئيلة بنسبة 8,3% والمقدر عددهم بـ 3 عمال ثم فئة المتوسط بعامل واحد أما مستوى الابتدائي فهو معدوم .

ويمكن ارجاع تفسير ارتفاع المستوى التعليمي الجامعي لأفراد العينة بطبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث يتطلب مؤهلا علميا عاليا وذلك للتحكم في اللغات الاجنبية والتحكم بمجال العمل المكتبي والتحكم بالوسائل التكنولوجية واستخدام الانترنت.

الشكل رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



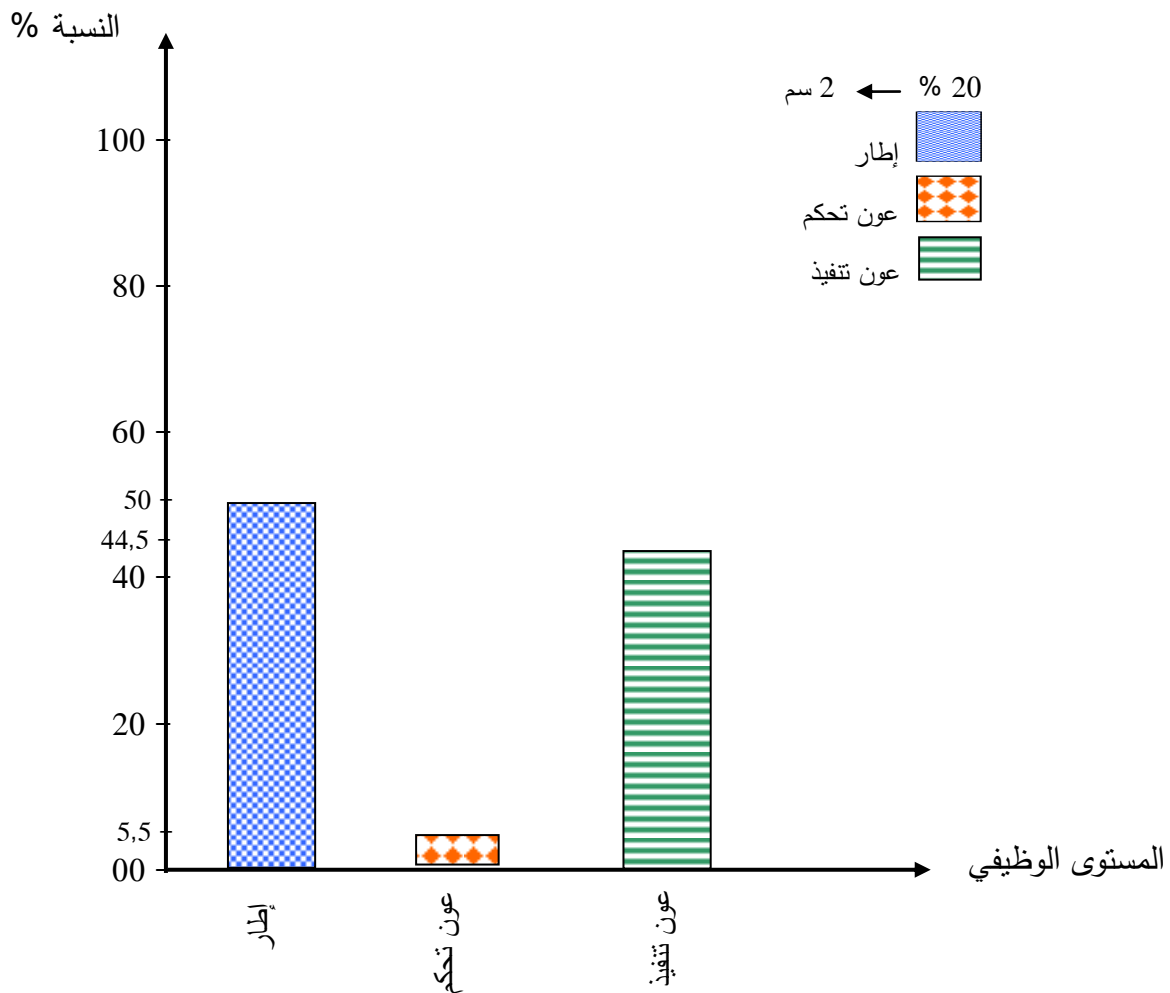
3-1-4: بالنسبة للمستوى الوظيفي :

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

| النسبة المئوية | التكرارات | المعايير المستوى الوظيفي |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 50 % | 18 | إطار |
| 5,5 % | 2 | عون تحكم |
| 44,5 % | 16 | عون تنفيذ |
| 100 % | 36 | المجموع |

يتبين من الجدول (04) أن أعلى نسبة من الموظفين في الدراسة هم فئة الاطارات بنسبة 50% والمقدر عددهم بـ: 18 موظف تليها فئة عون التنفيذ بنسبة 44,5% والمقدر عددهم بـ: 16 موظف ثم في الأخير عون التحكم بنسبة 5,5% والمقدر عددهم بـ: 2 موظفين ويمكن الإشارة هنا إلى أن المؤسسة من هذا النوع تتطلب توفر موارد بشرية ذات تأطير في إنجاز مهام العمل .

الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



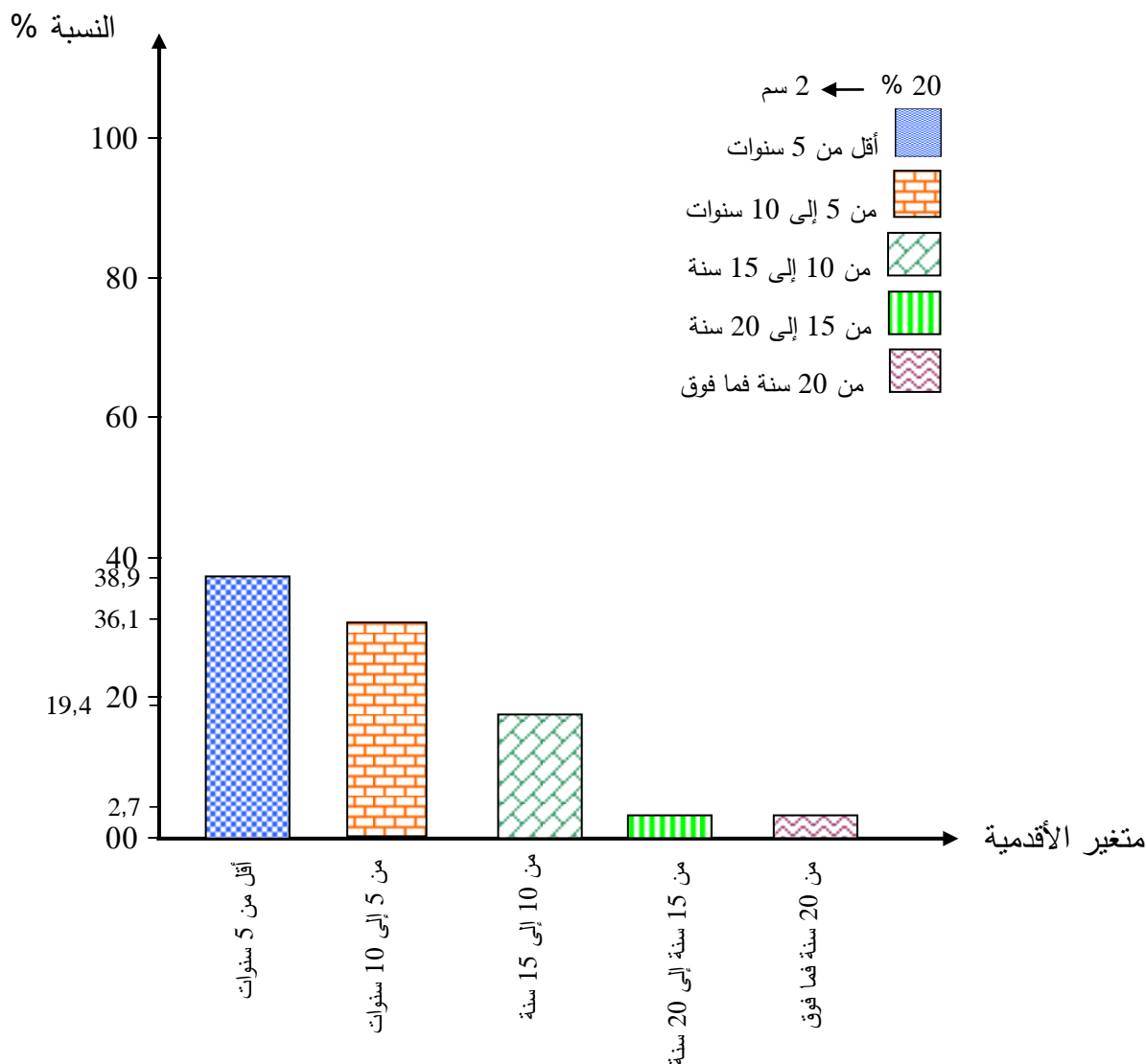
3-1-5 بالنسبة لمتغير الإقدمية :

الجدول رقم (05) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية المهنية :

| النسبة المئوية | التكرارات | المعايير الإقدمية المهنية |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 38,9% | 15 | أقل من 5 سنوات |
| 36,1% | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 19,4% | 07 | من 10 إلى أقل من 15 سنة |
| 2,7% | 1 | من 15 إلى أقل من 20 سنة |
| 2,7% | 1 | من 20 سنة فما فوق |
| 100% | 36 | المجموع |

تبين المعطيات الكمية للجدول (05) المتعلق بمتغير الإقدمية المهنية أن أعلى نسبة من المبحوثين هم ذوي الفئة التي لم تتعد مدة خدمتها الـ 05 سنوات بنسبة 38,9% والمقدر عددهم بـ: 14 موظف في حين يليها من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 36,1% والمقدر عددهم بـ: 13 موظف ثم يأتي من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة بنسبة 19,4% والمقدر عددهم 07 أفراد أما ذوي الإقدمية المهنية من 15 إلى أقل من 20 سنة فما فوق فهي نسبة متساوي مقدرة بـ: 2,7% والبالغ عددهم موظف واحد فقط. ويمكن القول أن النسبة المرتفعة لذوي الإقدمية التي تقل عن 5 سنوات يرجع إلى حيوية النشاط في المؤسسة الذي يتطلب توسعا وتجديدا واستقطابا مستمرا لليد العاملة المؤهلة كما يعبر عن سياسة المؤسسة في إتاحة الفرصة أمام العاملة الجديدة .

الشكل رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية



4- المنهج المستخدم :

من أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن يحتوي هذا البحث على المنهج العلمي، بإعتباره من أساسيات البحث العلمي فهو الذي يوجه الباحث في مختلف مراحل بحثه وهو ضرورة يمكن الباحث من اتباع الطريقة اللازمة لدراسة مشكلة بحثه، حيث تتعدد المناهج بإختلافات ظاهرة الدراسة لذلك فعلى الباحث اختيار المنهج المناسب والذي يعتبر أساس نجاح البحث فيعرف "مصطفى رحي عليان" المنهج بأنه " أسلوب التفكير

والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره، وتحليلها وبالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة حول موضوع الدراسة".⁽¹⁾

ونظراً لطبيعة الدراسة فقد اخترت استخدام المنهج الوصفي ، الذي يصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وذلك بجمع الحقائق والبيانات ومن ثمة تصنيفها وتحليلها للوصول إلى نتائج وتعميمات فيما يخص موضوع الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصديرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن طريق المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ".⁽²⁾

بالإضافة إلى المنهج الوصفي تم استخدام التحليل لأن الوصف لا يكتمل إلاً بالتحليل السوسولوجي، ويكون ذلك بتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة كأداة أساسية للتمكن من تفسيرها واستخلاص النتائج منها.

5- أدوات جمع البيانات :

" تستخدم البحوث الاجتماعية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع ومدى الامكانية المتاحة لانجازه، فهذه التقنيات تسهل جمع المادة العلمية التي تشكل التصور الهام للدراسة والتي تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج علمية"⁽³⁾ ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات ما يلي:

- الملاحظة :

وتعد من أهم الطرق وأقدمها لجمع المعلومات في البحوث الاجتماعية، قصد تحصيل البيانات المتصلة بسلوك الافراد في مواقف واقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم، وقد لاحظت أثناء تواجدي بمؤسسة اتصالات الجزائر أنها فعلاً تستخدم الادارة الالكترونية من خلال تواجد الحواسيب الرقمية وتوفرها في كل المكاتب .

(1) مصطفى ربحي عليان : مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، دار الصفاء عمان ، 2000 ص33.
(2) بلقاسم سلاطونية ، حسان الجليلي : محاضرات في المنهج والبحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر 2007 ص 168.
(3) محمد أحمد عبد الرحمن محمود علي البدوي : منهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، ب.س، ص17.

- المقابلة :

وهي ذلك الحوار الذي يجري بين الباحث والمبحوث أو بينه وبين مجموع من المبحوثين للحصول على معلومات معينة تفيد في انجاز بحثه من خلال مجموعة الأسئلة التي يطرحها على المبحوث والتي يعبر عن انشغالاته التي يريد منه الإجابة عنها ، وقد اجريت مقابلة مع رئيسة خلية لوحة القيادة ومراقبة التسيير وجاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي :

- 1- هل يوجد لديكم خطط وبرامج معدة بإتقان من اجل اتاحة فرص التنمية والتطوير داخل منظماتكم؟.
- 2- هل سبق لكم احداث وتطوير الهياكل التنظيمية ؟.
- 3- كيف ساهمت الادارة الالكترونية في تحقيق التطوير ؟.
- 4- ماهي الادوات والوسائل التي تستخدم في احداث عملية التطوير ؟.

- الاستبيان :

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منطقيا ومرتبطة ببعضها البعض تقدم إلى مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم من خلال العينة للاجابة على الأسئلة المدونة .

وقسمت أسئلة الاستبيان إلى 04 محاور تضمن مجموعة من العبارات موزعة كالتالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية من 01 إلى 05.

المحور الثاني: التكنولوجيا الحديثة وتطوير مهارات العاملين، ويضم 10 عبارات محددة من 06 إلى 15.

المحور الثالث: وسائل الاتصال وتفعيل الاجراءات التنظيمية ويضم 9 عبارات محددة من 16 إلى 24.

المحور الرابع : الشبكات المعلوماتية والتنمية الادارية ، ويضم 14 عبارة محددة من 25 إلى 38 .

وقد اعتمدت هذه العبارات على استخدام مقياس الثلاثي فقد تم توزيع أوزانه كالتالي:

موافق ← تقديره الكمي /03 محايد ← تقديره الكمي /02 معارض ← تقديره الكمي 01.

بهذا التقدير سيعتمد العبارات الموجبة والعكس صحيح بالنسبة للعبارات السالبة .
 وحتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات فائدة، ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الصدق الثبات) وعليه قمنا بعرض الاستبيان على ثلاثة محكمين من الأساتذة وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات الاستبيان والملحق رقم (03) يبين أسماء الأساتذة المحكمين .

وبعد التحكم تم حساب صدق الاستمارة بتطبيق معادلة لوشي لصدق المحتوى .

صدق المحتوى :

$$\text{معادلة لوشي} = \frac{N_1 - N_2}{N}$$

N_1 : عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (يقيس)

N_2 : عدد المحكمين الذين لم يوافقوا على العبارة (لا يقيس)

N : العدد الكلي للبنود .

وعندما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود وبقسمة مجموع صدق البنود الإجمالي والمساوي لـ 26.95 على عددها المقدر بـ 38 تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 0.70 وعلى اعتبار أن القيمة أكبر من 0.60 أمكننا القول أن الاستبيان هو فعلا صادق فيما أعد لقياسه.

حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج (SPSS) :

الثبات : لحساب الثبات قمنا بتطبيق معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS.

$$\alpha \text{ كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \left(\frac{1 - S^2_{items}}{S^2_{total}} \right)$$

N : عدد بنود الاختبار

S^2_{items} : مجموع تباين البنود

S^2 items : التباين الكلي الاختبار .

| | |
|------------|---------|
| عدد البنود | كرومباخ |
| 33 | 0.88 |

قيمة ثبات الاختبار تساوي 0.88 وهي أكبر من 0.60 وعليه يمكن القول أن الاستبيان ثابت.

الصدق : لحساب صدق استبيان هذه الدراسة ثم الاعتماد على المعادلة التالية :

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات}}$$

ويتطبيق هذه المعادلة تم الحصول على قيمة صدق الاستبيان كالتالي :

$$\sqrt{0,88} = 0,93$$

وعليه فإن صدق هذه الاختبار يساوي 0.93.

وبمقارنة هذه القيمة بالعبارات التالية :

القيمة أكبر من 0.60 ← الاختبار صادق .

القيمة أصغر من 0.60 ← الاختبار غير صادق .

إذن يمكن القول أن هذا الاستبيان صادق .

- السجلات والوثائق :

" تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات وفيما يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع

أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الادارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات ، فإما أن

تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الادارية بيانات تكملية الاستمارة والمقابلة والملاحظة أو

لبعضهم فقط ، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل ، وإما أن تكون البيانات مجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لاتمسها أدوات جمع البيانات الاخرى ".⁽¹⁾

وقد تضمنت الوثائق والسجلات التي منحت لي أثناء قيامي بالزيارات الميدانية ما يلي :

- بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة .

- بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة .

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

6- أساليب التحليل :

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي ، والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين ، وهذا لكون التحليل الكمي يقتصر على الأرقام والتكرارات في التعبير عن الطاهرة أو الواقع ، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية .

وعليه اعتمدت في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي .

- الأسلوب الكيفي :

حيث تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري ، وفي تفسير وتحليل البيانات وذلك من خلال السلوكات والأقوال التي حدثت في ميدان الدراسة أثناء جمع البيانات.

- الأسلوب الكمي :

وتم من خلاله التعبير عن المعطيات المتحصل عليها في أرقام من خلال الاستبيان أي تكميم الأجوبة، وقد تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي لحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري .

⁽¹⁾ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، قسنطينة، 2008، ص 223.

أ - قانون حساب النسب المئوية :

$$100 \times \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

ب - المتوسط الحسابي :

يساعد المتوسط الحسابي على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكات أفراد العينة، فإن كان مرتفعا دل ذلك على أن قيما كثيرة مرتفعة وإذا كان منخفضا دل ذلك على وجود قيم ضعيفة متطرفة كما يفيد المتوسط الحسابي في مقارنة مجموعتين وذلك عن طريق مقارنة متوسطي حسابهما وقانون المتوسط الحسابي هو :

$$م = \frac{\text{مجموع س}}{ن}$$

حيث أن :

م : المتوسط .

مجموع س : مجموع الدرجات (التكرارات) .

ن : عدد الحالات (عدد أفراد العينة) .

مجال المتوسط الحسابي .

[1.66 - 1] ضعيفة .

[1.67 - 2.33] متوسطة .

[2.34 - 3] مرتفعة .

ج - قانون حساب الانحراف المعياري :

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مجموع (س - م)^2}}{ن}}$$

خلاصة الفصل :

فيما يخص الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تم عرض المجالات التي شملتها من مجال جغرافي، بشري وزمني والتطرق إلى فرضيات الدراسة وتوضيح المنهج المستخدم وكذلك التطرق لأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة والاستبيان ووثائق وسجلات وكذلك أساليب تحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل السادس : عرض وتحليل المعطيات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل المعطيات .

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

4- النتائج العامة للدراسة .

5- اقتراحات وتوصيات الدراسة .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الاجراءات المنهجية للدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج انطلاقا من عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ثم إبراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة وفي الأخير تقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات .

1- عرض وتحليل المعطيات :

الجدول رقم (6) يوضح استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة.

| الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|----------------------|--------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,56 | 2,83 | %8,3 | 3 | %0 | 0 | %91,7 | 33 | تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت 91,7% وتليها نسبة 8,3% أجابت بمعارض و0% أجابت بمحايد فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,83) والذي يتراوح [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,56 وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة وهذا راجع إلى كون استخدام التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر ضرورية لكونها تتماشى مع طريقة عملها التي تتطلب تكنولوجيا حديثة في مجال الإتصالات .

الجدول رقم (7) يوضح استعمال الحاسوب أثناء القيام بنشاطاتي الوظيفية.

| الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|----------------------|--------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,33 | 2,94 | %2,8 | 1 | %0 | 0 | %97,2 | 35 | استعمل الحاسوب أثناء قيامي بنشاطاتي الوظيفية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 97,2% أي معظم أفراد العينة ما عدا نسبة 2,8% أي فرد واحد أجاب بمعارض أما نسبة محايد كانت منعدمة، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,94) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,33 وهذه النسب تدل على أن النسبة الأكبر تستعمل الحاسوب أثناء قيامها بالنشاطات الوظيفية وهذا راجع إلى كون مؤسسة إتصالات الجزائر توفر لموظفيها استخدام الحواسيب لتسهيل العمل أكثر تطبيقا للإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (8) يوضح استخدام الأساليب والتقنيات العلمية الحديثة لدى العاملين.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,56 | 2,83 | %41,78 | 15 | %8,3 | 3 | %50 | 18 | كل الأساليب والتقنيات العلمية الحديثة مستخدمة لدى العاملين |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 50% وتليها نسبة 41,7% أجابت بمعارض ثم نسبة 8,3% أجابت بمحايد، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,83) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,56 وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن كل الأساليب والتقنيات الحديثة مستخدمة لدى العاملين ويرجع ذلك لطبيعة العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر الذي يتطلب استخدام التقنيات الحديثة وعليه فهي تتماشى مع الحداثة بحيث تتحقق الأهداف ومنه استخدام الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (9) يوضح تمكين الأجهزة الرقمية من ممارسة وأداء المهام.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,23 | 2,94 | %0 | 0 | %5,6 | 2 | %94,4 | 34 | تمكنني الأجهزة الرقمية من ممارسة وأداء مهامي بسهولة |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 94.4% وتليها نسبة 5,6% أجابت بمحايد في حين كانت نسبة معارض منعدمة، فيما يشير متوسط الحسابي إلى (2,94) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,23 وهذه النسب تدل على أن النسبة الأكبر ترى أن الأجهزة الرقمية تمكن الموظفين من ممارسة وأداء مهامهم بسهولة وهذا راجع إلى كون مؤسسة اتصالات الجزائر تراعي ظروف العمل من خلال توفيرها للأجهزة الرقمية التي تسهل العمل تطبيقا لإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (10) يوضح مساعدة الحاسوب في تخفيض التكلفة والنفقات.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,72 | 2,61 | %13,9 | 5 | %11,1 | 4 | %75 | 27 | يساعدني الحاسوب في تخفيض التكلفة والنفقات |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 75% وتليها نسبة 13,9% أجابت بمعارض ثم نسبة 11,1% أجابت بمحايد، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,61) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,72 وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن الحاسوب يساعد في تخفيض التكلفة والنفقات وهذا راجع إلى الإيجابيات التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة في توفير التكلفة والنفقات وبالتالي توفيرها لأشياء أخرى لتطوير مؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (11) يوضح مساعدة التكنولوجيا الحديثة في تنمية المهارات.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,33 | 2,94 | 2,8% | 1 | 0% | 0 | 97,2% | 35 | تساعدني التكنولوجيا في تنمية مهاراتي |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 97,2% وتليها نسبة 2,8% أجابت بمعارض، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فهي منعدمة، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,94) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,33 وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الكبرى ترى بأن التكنولوجيا الحديثة تساعد في تنمية المهارات فهي ترفع من قدرات الموظف والتحكم فيها بجملة أكثر تطوراً وبالتالي تطوير التنظيم ككل.

الجدول رقم (12) يوضح تقييم المؤسسة للبرامج والأنشطة الموجهة لتطوير العاملين.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,77 | 2,47 | %16,7 | 6 | %19,4 | 7 | %63,9 | 23 | تقييم المؤسسة البرامج والأنشطة الموجهة لتطوير العاملين |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 63,9% وتليها نسبة 19,4% أجابت بمحايد، في حين قدرت الاجابات بمعارض بنسبة 16,7%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,47) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,77 وحسب هذه النسب نلاحظ أن الأغلبية ترى بأن المؤسسة فعلا تقيم البرامج والأنشطة الموجهة لتطوير العاملين وهذا دليلا على الجهود التي تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر في الرفع من كفاءة العمال وتطوير أنشطتهم من خلال مراجعتها للبرامج والأنشطة المسطرة لهم.

الجدول رقم (13) يوضح اخضاع العاملين

إلى تدريب لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,73 | 2,50 | %13,9 | 5 | %22,2 | 8 | %63,9 | 23 | يخضع العاملين إلى تدريب لاستخدام تطبيقات الادارة الالكترونية في انجاز العمل |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 63,9% وتليها نسبة 22,2% أجابت بـ "محايد" أما نسبة 13,9% فقد أجابت بـ "معارض" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,50) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,73 وتبين هذه النسب أن الأغلبية ترى بأن العاملين يخضعون إلى التدريب لاستخدام تطبيقات الادارة الالكترونية في إنجاز العمل إذ أن اخضاع العمال إلى التدريب يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وهذا يزيد من احساسهم بالثقة بالمعارف والمعلومات المكتسبة والتي تمكنهم من التحكم أكثر في إستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (14) يوضح استعانة المنظمة بخبراء ومتخصصين في تطوير أداء العاملين.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,86 | 2,06 | %33,3 | 12 | %27,8 | 10 | %38,9 | 14 | تستعين المنظمة بخبراء ومتخصصين في تطوير أداء العاملين |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 38,9% وتليها نسبة 33,3% أجابت بـ "معارض" في حين قدرت الإجابات بـ "معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,06) والذي يتراوح بين [2,33-1,67] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0,86 وحسب هذه النسب نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بموافق متقاربة مع نسبة من أجابوا بمعارض وهذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر استعانت بخبراء ومتخصصين في تطوير أداء العاملين.

الجدول رقم (15) يوضح اعداد العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,83 | 2,36 | %22,2 | 8 | %19,4 | 7 | %58,3 | 21 | يتم إعداد العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 58,1% وتليها نسبة 22,2% أجابت بـ "معارض" في حين أجابنت نسبة 19,4% بـ "محايد" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,36) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,83 وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة ترى أنه يتم اعداد العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على اعداد موظفيها لمنح الموظف مؤهلات ترفع من قدراته من خلال اكسابهم مهارات ومعارف جديدة حول التكنولوجيا الحديثة وتؤهلهم للتحكم فيها أكثر.

الجدول رقم (16) يوضح توفير المؤسسة لأدوات الإتصال في المصالح والمكاتب.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,87 | 2,47 | %25 | 9 | %2,8 | 1 | %72,2 | 26 | توفر المؤسسة أدوات الإتصال في كل المصالح والمكاتب |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 72,2% وتليها نسبة 25% أجابت بـ "معارض" في حين أجابت نسبة 2,8% بـ "محايد" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,47) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,87 وحسب هذه النسب نلاحظ أن الغالبية العظمى ترى بأن المؤسسة توفر أدوات الإتصال في كل المصالح والمكاتب لكون العمل في المؤسسة يتطلب ذلك فالمؤسسة تعمل في مجال الإتصال وبالتالي فهي توفر جميع وسائل الإتصال لتسهيل العمل بالسرعة والوقت المناسب.

الجدول رقم (17) يوضح إستعمال شبكة الهاتف في تأدية المهام.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,63 | 2,78 | %11,1 | 4 | %0 | 0 | %88,9 | 32 | استعمل شبكة الهاتف الداخلي في تأدية مهامي |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 88,9% وتليها نسبة 11,1% أجابت بـ "معارض" في حين كانت النسبة التي أجابت بـ "محايد" منعدمة، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,78) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,63 وحسب هذه النسب فإن أغلب العمال يستعملون شبكة الهاتف الداخلي في تأدية مهامهم ما يفضي إلى التطور في أداء العمل داخل المؤسسة وكذلك لوضع حد لكثرة التنقلات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18) يوضح استعمال جهاز الفاكس في تأدية المهام.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,66 | 2,69 | %11,1 | 4 | %8,3 | 3 | %80,6 | 29 | استعمل جهاز الفاكس في تأدية مهامي |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 80,6% وتليها نسبة 11,1% أجابت بـ "معارض" أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "محايد" فقد قدرت نسبتهم بـ 8,3% فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,69) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,66 وحسب هذه النسب فإن أكبر نسبة تستعمل جهاز الفاكس في تأدية المهام إذ أن المؤسسة تتوع في استخدام أدوات الإتصال مثل الفاكس الذي يقرب المسافات مما يجعل سهولة الربط بين مصالح وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (19) يوضح اتصال المشرف بالعمال هاتفيا لإعطاء التعليمات.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,81 | 2,47 | %19,4 | 7 | %13,9 | 5 | %66,7 | 24 | يتصل المشرف بالعمال هاتفيا لإعطاء التعليمات |

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت نسبتها بـ 66,7% وتليها نسبة 19,4% أجابت بـ "معارض" أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "محايد" فقد قدرت نسبتهم بـ 13,9% فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,47) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,81 وحسب هذه النسب فإن الأغلبية تؤكد بأن المشرف يتصل بهم هاتفيا لإعطاء التعليمات ما يدل على دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل وتطويره بإعطاء التعليمات هاتفيا حتى ولو كان المشرف بعيدا عن مرؤوسه.

الجدول رقم (20) يوضح مساعدة شبكات الإتصال الإدارية في تبليغ القرارات.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,63 | 2,78 | %11,1 | 4 | %0 | 0 | %88,9 | 32 | تساعد شبكات الإتصال الإدارية في تبليغ القرارات |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 88,9% وتليها نسبة 11,1% أجابت بـ "معارض" ، فيما كانت نسبة الإجابة بـ "محايد" منعدمة، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2,78) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,63 ويلاحظ من هذه النسب أن النسبة الأكبر تؤكد مساعدة شبكات الإتصال الإدارية في تبليغ القرارات ويتضح ذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه شبكات الإتصال من أجل تبادل المعلومات وتلقي الشروحات وتفاصيل أكثر عن العمل بغية تقديم خدمة بالشكل المطلوب تطبيقا للقرارات التنظيمية.

الجدول رقم (21) يوضح فائدة وسائل الإتصال الإدارية في عملية التخطيط.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,82 | 2,31 | %2,2 | 8 | %25 | 9 | %52,8 | 19 | تفيد وسائل الإتصال الإدارية في عملية التخطيط |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 52,8% وتليها نسبة 25% أجابت بـ "محايد" أما نسبة 22,2% فأجابت بـ "معارض" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,31) والذي يتراوح بين [2,33-1,67] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0,82 وحسب هذه النسب لدى غالبية المفحوصين أن وسائل الإتصال الإدارية تفيد في عملية التخطيط وذلك باعتبار

أن وسائل الإتصال تساعد التخطيط كإجراء تنظيمي أساسي في احداث التطوير التنظيمي إذ يعتبر عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وتصميم الخطط بما يتلائم مع بيئة إتصالات الجزائر .

الجدول رقم (22) يوضح مساعدة أدوات الإتصال في أداء المهام ولو عن بعد .

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,61 | 2,72 | %8,3 | 3 | %11,1 | 4 | %80,6 | 29 | تساعدني أدوات الإتصال في أداء مهامي ولو عن بعد . |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 80,6% وتليها نسبة 11,1% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 8,3% فأجابت بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2,72) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,61 وحسب هذه النسب نلاحظ أن غالبية العمال ترى بأن أدوات الإتصال تساعد في أداء المهام ولو عن بعد وذلك باعتبار أن أدوات الإتصال كأداة من أدوات الإدارة الالكترونية تساعد على الأداء حتى ولو كان الموظف ليس في مكان عمله إذ يستطيع العمل حتى في بيته وذلك بالسرعة وفي الوقت المناسب وهذا ما أجاب به المبحوث عند إجراء المقابلة.

الجدول رقم (23) يوضح تسهيل وسائل الإتصال الإجراءات التنظيمية .

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,65 | 2,72 | %11,1 | 4 | %5,6 | 2 | %83,3 | 30 | تسهل وسائل الإتصال الإجراءات التنظيمية وتقدم خدمات كبيرة |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 83,3% وتليها نسبة 11,1% أجابت بـ "معارض" ، أما نسبة 5,6% فأجابت بـ "محايد" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,72) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,65 وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة ترى بأن وسائل الإتصال تسهل الإجراءات التنظيمية وتقدم خدمات كبيرة لأن وسائل الاتصال تسهل الإجراءات التنظيمية من خلال تطبيق لا مركزية اتخاذ القرارات وتوفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمصارحة حول القضايا المختلف عليها وكذلك تغيير سلوك الأفراد وفتحية الإتصالات بينهم.

الجدول رقم (24) يوضح توفير وسائل الإتصال لقاعدة بيانات متجددة مرتبطة بمراكز إتخاذ القرار.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,68 | 2,64 | 11,1% | 4 | 13,9% | 5 | 75% | 27 | توفر وسائل الإتصال قاعدة بيانات متجددة مرتبطة بمراكز إتخاذ القرار |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 75% وتليها نسبة 13,9% والتي أجابت بمحايد أما الأفراد الذين أجابو بمعارض فقدرت نسبتهم بـ 11,1% فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,64) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,68 وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال ترى بأن وسائل الإتصال توفر قاعدة بيانات متجددة مرتبطة بمراكز إتخاذ القرار حيث أنها توفر المعلومات من أجل أحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية وكذلك إعطاء نظرة جماعية لتشخيص الإجراءات المتخذة عن مراكز اتخاذ القرار من

خلال رفع دقة القرارات وتوفير المعلومات لصناع القرار في المؤسسة عند الحاجة بالسرعة والكمية والدقة والشكل المطلوب.

الجدول رقم (25) يوضح توفير المؤسسة لشبكة الانترنت .

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|----------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,72 | 2,64 | %13,9 | 5 | %8,3 | 3 | %77,8 | 28 | توفر المؤسسة شبكة الانترنت |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ %77,8 وتليها نسبة %13,9 والتي أجابت بمعارض أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم بـ %8,3 فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,64) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,72 ومن هذه النسب نلاحظ إقرار الأغلبية بأن المؤسسة توفر شبكة الانترنت وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر فعلا تستخدم الادارة الالكترونية بتوفيرها لشبكة الانترنت التي تساعد الموظفين في تطوير عملهم وكذلك تطوير المؤسسة ككل.

الجدول رقم (26) يوضح استعمال شبكة الانترنت في تأدية المهام.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,81 | 2,53 | %19,4 | 7 | %8,3 | 3 | %72,2 | 26 | استعمل شبكة الانترنت في تأدية مهامي |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ %72,2 وتليها نسبة %19,4 أجابت بمعارض ، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فقدرت بـ %8,3 فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,53) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,81 وتدل هذه النسب أن الأغلبية تستعمل شبكة الانترنت في تأدية المهام وهذا دليل على التطور في أداء

العمل عن طريق شبكة الأنترنت فهي تساهم في الرفع من مستوى التفاعل الجماعي عن طريق التواصل المستمر فيما بين الموظفين وفي أي وقت.

الجدول رقم (27) يوضح ارتباط المديرية العامة بكل فروعها عن طريق شبكة الانترانت.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,87 | 2,44 | %25 | 9 | %5,6 | 2 | %69,4 | 25 | ترتبط المديرية العامة بكل فروعها عن طريق شبكة الانترانت |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 69,4% وتليها نسبة 25% أجابت بمعارض أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم بـ 5,6% فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,44) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,87 وتؤكد هذه النسب أن الاغلبية تقر بارتباط المديرية العامة بكل فروعها عن طريق شبكة الانترانت ما يبين الجهود التي تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر لاحداث التطوير عن طريق استخدام تكنولوجيا الانترانت التي يتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات ولتحقيق مزايا مثل توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين وتدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة العامة وباقي المديريات ليكونوا على علم بكل المستجدات.

الجدول رقم (28) يوضح استخدام المؤسسة لشبكة الانترنت في عملية التسيير والتواصل.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,71 | 2,67 | %13,9 | 9 | %5,6 | 2 | %80,6 | 29 | تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في عملية التسيير والتواصل |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 80,6% وتليها نسبة 13,9% أجابت بمعارض، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم بـ 5,6%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,67) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,71 وحسب هذه النسب تبين أن أغلب العمال يرون أن المؤسسة تستخدم شبكة الانترنت في عملية التسيير والتواصل وهذا راجع إلى طبيعة الاتصال داخل المؤسسة والذي يعتمد على شبكة الانترنت المتواجدة على مستوى جميع المكاتب والتي ترتبط فيما بينها وكذلك تربط الوحدات بالإدارة.

الجدول رقم (29) يوضح القيام بتأدية المهام عن طريق الويب.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,96 | 1,92 | %50 | 18 | %8,3 | 3 | %41,7 | 15 | أقوم بتأدية مهامي عن طريق الويب |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة أجابت بـ "معارض" والتي قدرت بـ 50% وتليها نسبة 41,7% أجابت بموافق، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم بـ 8,3%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (1,92) والذي يتراوح بين [2,33-1,67] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0,96 وحسب هذه النسبة فإن الاغلبية لا يؤدون مهامهم عن طريق الويب وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين يفضلون أداء عملهم مباشرة دون استخدام الويب.

الجدول رقم (30) يوضح استفادة كل العمال من البريد الإلكتروني.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,57 | 2,81 | %8,3 | 3 | %2,8 | 1 | %88,2 | 32 | يستفيد كل العمال من البريد الإلكتروني |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي قدرت بـ 88,2% وتليها نسبة 8,3% أجابت بمعارض ، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم بـ 2,8% ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,81) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,57 وحسب هذه النسب فإن الأغلبية ترى بأن كل العمال يستفيدون من البريد الإلكتروني وهذا راجع لطبيعة المؤسسة التي تعمل على الحواسيب الآلية وكذلك استخدامها للبريد الإلكتروني الذي يزيد من سرعة اجراء المعاملات ويقلل من الجهد.

الجدول رقم (31) يوضح توفر شبكة الاكسترنث لدى المؤسسة

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,89 | 2,14 | %33,3 | 12 | %19,4 | 7 | %47,2 | 17 | تتوافر لدى المؤسسة شبكة الاكسترنث |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 47,2% وتليها نسبة 33,3% أجابت بـ "معارض" ، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "محايد" تقدر بـ 19,4% ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,14) والذي يتراوح بين [2,33-1,67] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0,89 حيث يؤكد أغلب العمال توفر شبكة الاكسترنث لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فهي تتيح للمؤسسة المشاركة بنظمها وشبكاتها المحلية مع مؤسسات متباعدة جغرافيا وبتكلفة منخفضة للغاية ما يجعل مؤسسة اتصالات الجزائر متطورة إدارياً.

الجدول رقم (32) يوضح مساعدة الشبكات المعلوماتية في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,42 | 2,86 | %2,8 | 1 | %8,3 | 3 | %88,9 | 32 | تساعد الشبكات المعلوماتية في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 88,9% وتليها نسبة 8,3% أجابت بـ "محايد"، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "معارض" تقدر بـ 2,8%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,86) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,42 من خلال هذه النسب يتضح أن أغلب العمال يرون أن الشبكات المعلوماتية تساعد في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية لإن تطبيق الإدارة الالكترونية يزيد من دقة العمل وتوفر المعلومات الكافية حوله مما يسهم في زيادة كفاءة العمل الإدارية.

الجدول رقم (33) يوضح عمل الشبكات المعلوماتية على تطوير الوسائل والقدرات الإدارية.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,59 | 2,78 | %8,3 | 3 | %5,6 | 2 | %86,1 | 31 | تعمل الشبكات المعلوماتية على تطوير الوسائل والقدرات الإدارية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 86,1% وتليها نسبة 8,3% أجابت بـ "معارض"، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "محايد" تقدر بـ 5,6%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,78) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري

قدر بـ 0,59 ومن هنا فإن أغلب العمال يرون بأن شبكات المعلوماتية تعمل على تطوير الوسائل والقدرات الإدارية وذلك بجعلها مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكات المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية وتكون النتيجة زيادة في قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على مواجهة التغيرات سواءً الداخلية والخارجية وزيادة إمكانيات وقدرات المؤسسة في التعامل مع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وبتثها وتنظيمها في ملفات قواعد البيانات.

الجدول رقم (34) يوضح لزومة توفير المعلومات والبيانات الالكترونية للمستويات الإدارية.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,62 | 2,69 | 8,3% | 3 | 13,9% | 5 | 77,8% | 28 | توفير المعلومات والبيانات الالكترونية لازمة للمستويات الإدارية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 77,8% وتليها نسبة 13,9% أجابت بـ "محايد"، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "معارض" فقدت نسبتهم بـ 8,3% فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,69) والذي يتراوح بين [2,34-3] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,62 وهذا يعني أن الأغلبية من العمال ترى بأن توفير المعلومات والبيانات الالكترونية لازمة للمستويات الإدارية وذلك لأن تطبيق الإدارة الالكترونية يتيح حفظ وتبادل واسترجاع المعلومات والبيانات الالكترونية داخلية وخارجية (الانترنت وانترانت) مما يساهم في توفير المعلومات وتيسير الحصول عليها وتسهيل تنظيمها وتسهيل حفظها وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية.

الجدول رقم (35) يوضح توفير المعلومات والبيانات الالكترونية لبرامج التطوير التنظيمي.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,73 | 2,44 | %13,9 | 5 | %27,8 | 10 | %58,1 | 21 | توفير المعلومات والبيانات الالكترونية لبرامج التطوير التنظيمي |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 58,1% وتليها نسبة 27,8% أجابت بـ "محايد"، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "معارض" تقدر بـ 13,9%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,44) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,73 وهذا يعني أن أغلبية العمال ترى ضرورة توفير المعلومات والبيانات الالكترونية لبرامج التطوير التنظيمي حيث تعمل هذه المعلومات الالكترونية على تنظيم العمل وتطويره من خلال تطبيق الادارة الالكترونية من قبل مختصين بإعداد الخطط والدراسات والهياكل للتطوير التنظيمي وذلك يساعد تهيئة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (36) يوضح زيادة الشبكة المعلوماتية من درجة التنسيق بين مستويات الإدارة.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,77 | 2,53 | %16,7 | 6 | %13,9 | 5 | %69,4,1 | 25 | تزيد الشبكة المعلوماتية من درجة التنسيق بين مستويات الإدارة |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 69,4% وتليها نسبة 16,7% أجابت بـ "معارض"، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "محايد" تقدر بـ 5,56%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,53) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,77 ومن هذه النسب نلاحظ أن أغلب العمال يرون بأن الشبكة المعلوماتية تزيد من درجة التنسيق بين مستويات الإدارة وهذا يبين دورها في زيادة فعالية الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة وزيادة السرعة والدقة وسرية تبادل المعلومات بين تلك الوحدات والجهات الخارجية.

الجدول رقم (37) يوضح عمل الشبكات المعلوماتية

على تحسين أساليب الإدارة والإنتاج والعمل على تفعيلها.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,35 | 2,86 | %0 | 0 | %13,9 | 5 | %86,1 | 31 | تعمل الشبكات المعلوماتية على تحسين أساليب الإدارة والإنتاج والعمل على تفعيلها |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 86,1% وتليها نسبة 13,9% أجابت بـ "محايد"، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,86) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,74 وعليه فإن أغلب العمال يقرون بأن الشبكات المعلوماتية تعمل على تحسين أساليب الإدارة والإنتاج والعمل على تفعيلها من خلال تقديم خدمات إلكترونية بأقل تكلفة وأكثر اتاحة وشفافية والارتقاء بالإدارة إلى الفعالية والإنتاجية العالية وجعلها متواصلة فيما بينها وبين المتعاملين معها والرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة للإدارة نفسها وتقريب الخدمة من المتعاملين مع الإدارة.

الجدول رقم (38) يوضح مساعدة الشبكة المعلوماتية على تطوير السلوك الإداري.

| الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|-------------------|-----------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 0,77 | 2,44 | %16,7 | 6 | %22,2 | 8 | %61,1 | 22 | تساعد الشبكة المعلوماتية على تطوير السلوك الإداري |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن أكبر نسبة أجابت بـ "موافق" والتي تقدر بـ 61,1% وتليها نسبة 22,2% أجابت بـ "محايد"، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "معارض" تقدر بـ 16,7%، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2,44) والذي يتراوح بين [3-2,34] وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي وانحراف معياري قدر بـ 0,77 ومن هذه النسب نلاحظ أن الأغلبية ترى بأن الشبكة المعلوماتية تساعد على تطوير السلوك الإداري وهذا يؤدي إلى رفع سلوك العاملين في مجال استخدام الشبكات المعلوماتية والرفع من مستوى تعاملهم مع التقنيات الحديثة مما يساهم في تطوير السلوك الإداري ككل.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

من خلال الأدوات التي استعملت لجمع البيانات من عينة البحث، والمعطيات الرقمية الواقعية للبيانات المتحصل عليها، واتباع مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية الوضعية لإختيار صدق فرضيات الدراسة ودرجة ممارستها في مجتمع البحث، توصلنا إلى نتائج وستنتائج متعددة ومتباينة أمكن حصرها وفق ما يلي:

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

والتي مفادها " تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير العاملين" وللتحقق من هذه الفرضية تم الإعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها، وتطبيق أدوات احصائية معينة حيث تم حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لهذه الفرضية باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الإجماعية (SPSS) ، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم (39) يبين نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

| العبارة | موافق | | محايد | | معارض | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | | |
| تساهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير العاملين | 73,05% | 263 | 11,38% | 41 | 15,55% | 56 | 2,57 | 0,32 | عالية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) والذي يتضمن الفرضية الجزئية الأولى أن أكبر نسبة كانت إجاباتهم بـ "موافق" والمقدرة بـ 73,05% وتليها نسبة 15,55% أجابت بـ "معارض" في حين قدرت الإجابات بمحايد 11,38% ، وفيما يشير المتوسط الحسابي لأسئلة محور هذه الفرضية إلى (2,57) أي أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تطوير العاملين هي درجة عالية على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين [2,34-3] المشار إليها سابقا وهي نسبة عالية ، كما أن درجة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,32 وهي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات الباحثين ، من كل هذا يمكن القول أن هذه الفرضية صادقة بنسبة عالية على اعتبار وجود علاقة قوية بين متغيري الفرضية ومؤشراتها وبالتالي فهي محققة بشكل كبير أي أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تطوير العاملين وهذا يدل على أن التكنولوجيا الحديثة تساعد العنصر البشري باعتباره العنصر الأهم في عملية التطوير والذي تعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن تكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيدا يتناسب مع متطلبات عملية التطوير .

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

والتي مفادها " لوسائل الإتصال دوراً إيجابياً في تفعيل الإجراءات التنظيمية " وللتحقق من هذه الفرضية تم الإعتماد على المعطيات المتوصل إليها، وتطبيق أساليب وأدوات إحصائية معينة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية باستخدام الخزمة الإحصائية للبرامج الإجتماعية (SPSS) والجدول التالي يوضع النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (40) يبين نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

| درجة التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبرة |
|--------------|-------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | | | النسبة | القرار | النسبة | القرار | النسبة | القرار | |
| عالية | 0,15 | 2,62 | %14,50 | 47 | %8,95 | 29 | %76,54 | 248 | لوسائل الإتصال دوراً إيجابياً في تفعيل الإجراءات التنظيمية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) والذي يتضمن الفرضية الجزئية الثانية أن أكبر نسبة إجابتهم بـ "موافق" والمقدرة بـ %76,54 تليها نسبة %14,5 أجابو بـ "معارض" في حين قدرت الإجابات بمحايد بنسبة %8,95 فيما يشير المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور هذه الفرضية إلى نسبة (2,62) أي أن درجة دور وسائل الإتصال في تفعيل الإجراءات التنظيمية هي درجة عالية على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين [3-2,34] المشار إليها سابقا وهي نسبة عالية، كما أن نسبة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,15 هي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين.

من كل هذا يمكن القول أن هذه الفرضية صادقة بنسبة عالية على إعتبار وجود علاقة قوية بين متغيري الفرضية ومؤشراتها وبالتالي فهي محققة بشكل كبير أن لوسائل الاتصال دوراً إيجابياً في تفعيل الإجراءات التنظيمية ذلك أن تفعيل الإجراءات التنظيمية من شأنها تحقيق الهدف المنشود وبالسعة الممكنة ما إذا استخدمت وسائل الإتصال الحديثة التي توفرها الإدارة الإلكترونية.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

والتي مفادها " تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الإدارية " وللتحقق من هذه الفرضية تم الإعتماد على المعطيات المتوصل إليها وتطبيق أساليب وأدوات إحصائية معينة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الإجتماعية (SPSS) والجدول التالي يوضع النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم (41) يبين نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .

| درجة التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معارض | | محايد | | موافق | | العبارة |
|--------------|-------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| | | | النسبة | التردد | النسبة | التردد | النسبة | التردد | |
| عالية | 0,26 | 2,55 | 16,46% | 83 | 11,70% | 59 | 71,82% | 362 | تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الإدارية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) والذي يتضمن الفرضية الجزئية الثالثة أن أكبر نسبة إجابتهم بـ "موافق" والمقدرة بـ 71,82% تليها نسبة 16,46% أجابو بـ "معارض" في حين قدرت الإجابات بمحايد بنسبة 11,7% فيما يشير المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور هذه الفرضية إلى نسبة (2,55) أي أن درجة

مساهمة الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الإدارية هي درجة عالية على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين [3-2,34] المشار إليها سابقا وهي نسبة عالية، كما أن نسبة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0,26 هي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين.

من هنا يمكن القول أن هذه الفرضية صادقة بنسبة عالية على اعتبار وجود علاقة قوية بين متغيري الفرضية ومؤشراتهما بالتالي فهي محققة بشكل كبير أي أن الشبكات المعلوماتية دور كبير في زيادة التنمية الإدارية نظراً لإمكانات الهامة التي تتيحها والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير إمكانية تبادل المعلومات بسرعة ومرونة أكبر وتنفيذ المعاملات الأمر الذي سيعكس إيجاباً على رفع وتيرة العمل الإداري ودعم عملية إتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا وتطوير العمل وأساليبه وتحديث الإنظمة بشكل مستمر ومتوازن.

- مناقشة الفرضية العامة :

الجدول رقم (42) يبين نتائج الفرضية العامة .

| درجة التقدير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفرضية العامة |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفعة | 0,32 | 2,58 | الإدارة الالكترونية لها دوراً كبيراً في تحقيق التطوير التنظيمي |

إنطلاقاً من أن الفرضيات الجزئية قد تحققت ميدانياً، يتضح لنا أن الفرضية العامة لهذه الدراسة قد تحققت هي كذلك بنسبة 100% وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي للفرضية العامة والذي قدر بـ 2,58 أي أن للإدارة الالكترونية دوراً كبيراً في تحقيق التطوير التنظيمي على أساس هذه النسبة تتراوح بين [3-2,34] المشار إليها سابقا وهي نسبة عالية، كما أن الانحراف المعياري والمقدر بـ 0,32 وهي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين وهذا ما أوضحتها أيضاً الشواهد الكمية ونتائج الفرضيات الجزئية.

ومن هنا يمكن القول أن للإدارة الالكترونية دوراً كبيراً في تحقيق التطوير التنظيمي ذلك أن الادارة الالكترونية تعمل على تحقيق أهداف متعددة بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية والتحقيق من الإختناقات مما من شأنه توفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن وترتفع درجة جودة العمل والخدمات وتوصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير التنظيمي المستمر.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

- دراسة عشور عبد الكريم : لقد توصلت دراسة عشور عبد الكريم أن الإدارة الالكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية، كما أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات والتحول للروابط الافتراضية مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية وهو ما يتوافق مع نتائج دراستي التي أثبتت فعلا أن الإدارة الالكترونية تحسن في مستوى فعالية الإجراءات التنظيمية وكذلك في زيادة التنمية الإدارية.

- دراسة أحمد بن عيشاوي : حيث أكدت هذه الدراسة أن أهداف الإدارة الالكترونية تتمحور حول التقليل من التعقيدات الإدارية وتدعيم مرونة وسهولة المعاملات الادارية وغيرها وهو ما يتفق مع نتائج دراستي المتمثلة في أن الادارة الالكترونية تعمل على تحسين أساليب الادارة والانتاج وتعمل على تفعيلها.

- دراسة حمد قبلان آل فطیح : حيث توصل الباحث أن المزايا التي تترتب على تطبيقات الادارة الإلكترونية تتمثل في توفير المعلومات إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية وتنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية وهو ما يتفق مع نتائج دراستي المتمثلة في مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تطوير العاملين.

- دراسة أكرم عمار: توصلت هذه الدراسة على أن استخدام الإدارة الإلكترونية تزيد من فعالية وكفاءة الاداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة الإنجاز العمل ورفع الانتاجية، سرعة ودقة إيصال المعلومات وهو ما يتفق مع نتائج دراستي حيث توصلت إلى أن الشبكات المعلوماتية تساهم في زيادة التنمية الإدارية.

4- النتائج العامة للدراسة :

إنطلاقاً من الفرضية الرئيسية التي قمت بصياغتها لهذه الدراسة والتي مفادها : الادارة الإلكترونية لها دوراً كبيراً في تحقيق التطوير التنظيمي وضحت المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة الميدانية المحصل عليها من نتائج الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والسجلات والوثائق، وتحصلت على جملة من النتائج العامة وفقاً لما تم تفصيله في مناقشة الفرضيات الفرعية والعامة بما أفضى إلى:

- التكنولوجيا الحديثة تساهم في تطوير العاملين، والتكنولوجيا الحديثة تمكن العاملين من البحث عن أساليب جديدة في مجال العمل ومحاولة تقديم الافضل ضمن بيئة عمل تنافسية تحكمها الجودة والتغيير المستمر.
- تساهم وسائل الإتصال في تفعيل الإجراءات التنظيمية.
- تساهم الشبكات المعلوماتية في زيادة التنمية الإدارية .

وبما أن الفرضيات الجزئية الأولى، الثانية، الثالثة قد تحققت فإن الفرضية العامة قد تحققت بدرجة إيجابية قوية لأن الإدارة الإلكترونية لها فعلاً دوراً كبيراً في تحقيق التطوير التنظيمي.

5- إقتراحات وتوصيات الدراسة :

- العمل على توفير الدعم لضمان استمرار العمل الإلكتروني بشكل فعال في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- صيانة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة بشكل دوري .
- دعم سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية للنهوض بالعمل الإداري .
- تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها بالشكل الذي يمكن من استخدام التعاملات الإلكترونية.

- توفير العناصر البشرية المؤهلة اللازمة لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري في المؤسسات الجزائرية.

- مراجعة الانظمة والتطبيقات التخصصية وكافة الإجراءات والعمليات الإدارية وتحديثها تحديداً دقيقاً من قبل الإدارة العامة للتخطيط والتطوير لاحداث تطوير تنظيمي ليتماشى مع الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت إنطلاقاً من تحقق الفرضيات الجزئية ، وذلك بناءً على النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة، حيث تم التطرق إلى علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك النتائج العامة للدراسة وأهم الإقتراحات والتوصيات.

خاتمة :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تحسين مستوى الإدارة، فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة وذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف، وإن الإعتداع على تقنيات المعلوماتية يساعد الإجهزة الامركزية على تحسين علاقتها مع فروعها ومع السلطات المركزية.

كما يتطلب الأمر مواكبة الأجهزة والهيكل مع متطلبات المواطن في مختلف المجالات، وهذا ما يفرض استخدام أساليب حديثة في التسيير الإداري، واستخدام وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكثر فاعلية في الخدمات المحلية والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العصرية بأعتداع تقنيات المعلوماتية والإتصالات لربط الهيئات مع بعضها البعض وذلك لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة.

وتسعى الجزائر جاهزة لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إدارتها للقضاء على المشاكل التقليدية وتعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من بين المؤسسات التي حاولت التوجه نحو الخدمة الإلكترونية.

لذلك جاءت دراستي لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي.

قائمة المراجع :

أ- الكتب :

- 1- أبو النصر مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية (إتجاهات معاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 2- أبويكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 3- أحمد محمد سمير: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 4- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 5- الحسن حسين محمد : الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- الحلو ماجد راغب: الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 7- الخطيب أحمد: الإدارة الجامعية -دراسات حديثة- عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- 8- السالمي علاء عبد الرزاق: الإدارة الإلكترونية، دار منى، الجزائر، 2003.
- 9- الصباح عبد الرحمان والصباح عماد: مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهوان، الأردن، 2008.
- 10- الصريفي محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط¹، 2006.

- 11- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط⁵، 2010.
- 12- القدوة محمود: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة، الأردن، ط₁، 2010.
- 13- الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 14- جمعة فايز، النجار صالح: نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، الأردن، ط₂، 2007.
- 15- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الأردن، 2005.
- 16- حسان محمد أحمد : نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 17- حسن أحمد عبد المنعم: أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996.
- 18- دليو فضيل: قضايا منهجية في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 19- زرواتي راشيد: تدريبات على منهجيات البحث في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط₃، قسنطينة، 2008.
- 20- ساعاتي أمين: تبسيط كتابة البحث العلمي، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 21- سلاطنية بلقاسم، الجيلالي حسان: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط₂، الجزائر، 2007.

- 22- عامر سعيد وعبد الوهاب علي محمد: الفكر المعاصر في الفكر والإدارة، مركز وايد للنشر والإستشارات والتطوير الإداري، مصر، بدون سنة.
- 23- عبد الرحمان عبد الله محمد: سوسيولوجيا الإعلام والاتصال، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 24- عبد الرحمان محمد أحمد، البدوي محمود علي : مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، بدون سنة.
- 25- عبد الموجود إبراهيم أبو الحسن: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 26- عبد الهادي إبراهيم والمليجي محمد: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 27- علما أسامة محمد: أساليب ومناهج التطوير التنظيمي، بدون دار نشر، بدون بلد، 2004.
- 28- عليان مصطفى رحي: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، 2000.
- 29- غراممي وهيبية: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 30- كعباش رابح: علم الاجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 31- ماهر أحمد : تطوير المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 32- مداس فاروق: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

33- مرسي بدر سعد عيد: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

34- ممدوح خالد إبراهيم: أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

35- هوبكنر برايان وماركهام جيمس ترجمة : خالد العامري: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة.

36- ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005.

ب- الرسائل والمذكرات :

37- آل فطیح حمد قبلان : دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

38- العريشي محمد بن سعيد محمد: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008.

39- الكبيسي كلثم محمد: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.

40- المير إيهاب خميس محمد : متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007.

- 41- أكرم عمار محمد جمال: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جدة، 2009.
- 42- بن عيشاوي أحمد: أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على المؤسسات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
- 43- حمدان مطر عصام محمد: التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، 2008.
- 44- رضوان رأفت: الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004.
- 45- عبد الكريم عاشور: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 46- فضيلة محمد عبد الله : التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير، جمعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 47- مختار حمّاد: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول الغربية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2007.
- 48- مرزوق إيتسام إبراهيم: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

الملحق رقم (01) : الإستبيان

جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع



دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل -

مذكرة الحصول على شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع التنظيم العمل

تحت إشراف الأستاذ :
- كواهي الربيع

من إعداد الطالبة :
- العنلي سمية

في نطاق البحث العلمي نتوجه إليكم الباحثة بتقديم هذا الإستبيان بموضوع الدراسة، قصد ملئه وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التي يحتوي عليها بكل ثقة ومصداقية، وهذا بغرض إستعمالها في إطار البحث، كما نحيطكم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة لدى نرجو منكم الإفادة في هذا الخصوص.
ملاحظة : ضع علامة (X) الخانة المناسبة .

السنة الجامعية 2016/2015

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن :

أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة
 من 30 سنة إلى 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
 من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة من 60 فما فوق

3. المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. المستوى الوظيفي :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5. الأقدمية المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
 من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: التكنولوجيا الحديثة وتطوير مهارات العاملين.

| معارض | محايد | موافق | العبارات |
|-------|-------|-------|--|
| | | | 6. تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة |
| | | | 7. استعمل الحاسوب أثناء قيامي بنشاطاتي الوظيفية. |
| | | | 8. كل الأساليب والتقنيات العلمية الحديثة مستخدمة لدى العاملين. |
| | | | 9. تمكني الأجهزة الرقمية من ممارسة وأداء مهامي بسهولة. |
| | | | 10. يساعدني الحاسوب في تخفيض التكلفة (النفقات) |
| | | | 11. تساعدني التكنولوجيا الحديثة في تنمية مهاراتي. |
| | | | 12. تقيم المؤسسة البرامج والأنشطة الموجهة لتطوير العاملين. |
| | | | 13. يخضع العاملون إلى تدريب لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في إنجاز العمل. |
| | | | 14. تستعين المنظمة بخبراء ومتخصصين في تطوير أداء العاملين. |
| | | | 15. يتم إعداد العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل. |

المحور الثالث : وسائل الإتصال وتفعيل الإجراءات التنظيمية.

| معارض | محايد | موافق | العبارات |
|-------|-------|-------|--|
| | | | 16. توفر المؤسسة أدوات الإتصال في مل المصالح (المكاتب). |
| | | | 17. استعمل شبكة الهاتف الداخلي في تأدية مهامه. |
| | | | 18. أستعمل جهاز الفاكس في تأدية مهامه. |
| | | | 19. يتصل المشرف بالعمال هاتفيا لإعطاء التعليمات. |
| | | | 20. تساعد شبكات الإتصال الإدارية في تبليغ القرارات. |
| | | | 21. تفيد وسائل الإتصال الإدارية في عملية التخطيط. |
| | | | 22. تساعدني أدوات الإتصال في أداء مهامه ولو عن بعد. |
| | | | 23. تسهل وسائل الإتصال الإجراءات التنظيمية وتقدم خدمات كبيرة. |
| | | | 24. توفر وسائل الإتصال قاعدة بيانات متجددة مرتبطة بمراكز إتخاذ القرار. |

المحور الرابع : الشبكات المعلوماتية والتنمية الإدارية .

| معارض | محايد | موافق | العبارات |
|-------|-------|-------|--|
| | | | 25. توفر المؤسسة شبكة الإنترنت. |
| | | | 26. أستعمل شبكة الانترنت في تأدية مهامى. |
| | | | 27. ترتبط المديرية العامة بكل فروعها عن طريق شبكة الانترنت. |
| | | | 28. تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في عملية التسيير والتواصل. |
| | | | 29. أقوم بأداء مهامى عن طريق الويب. |
| | | | 30. يستفيد كل العمال من البريد الإلكتروني. |
| | | | 31. تتوافر لدى المؤسسة شبكة الاكسترانت. |
| | | | 32. تساعد الشبكات المعلوماتية في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية. |
| | | | 33. تعمل الشبكات المعلوماتية على تطوير الوسائل والقدرات الإدارية. |
| | | | 34. توفير المعلومات والبيانات الإلكترونية اللازمة للمستويات الإدارية. |
| | | | 35. توفير المعلومات والبيانات الإلكترونية لبرامج التطوير التنظيمي. |
| | | | 36. تزيد الشبكة المعلوماتية من درجة التنسيق بين مستويات الإدارة. |
| | | | 37. تعمل الشبكات المعلوماتية على تحسين أساليب الإدارة والإنتاج والعمل على تفعيلها. |
| | | | 38. تساعد الشبكة المعلوماتية على تطوير السلوك الإداري. |

الملحق رقم (02) : آراء المحكمين

| قيمة الصدق | رأي المحكمين | | البنود |
|------------|--------------|------|--------|
| | لا يقيس | يقيس | |
| 1 | 0 | 3 | 01 |
| 1 | 0 | 3 | 02 |
| 1 | 0 | 3 | 03 |
| 1 | 0 | 3 | 04 |
| 1 | 0 | 3 | 05 |
| 0,33 | 1 | 2 | 06 |
| 0,33 | 1 | 2 | 07 |
| 1 | 0 | 3 | 08 |
| 0,33 | 1 | 2 | 09 |
| 0,33 | 1 | 2 | 10 |
| 1 | 0 | 3 | 11 |
| 1 | 0 | 3 | 12 |
| 0,33 | 1 | 2 | 13 |
| 1 | 0 | 3 | 14 |
| 1 | 0 | 3 | 15 |
| 1 | 0 | 3 | 16 |
| 1 | 0 | 3 | 17 |
| 0,33 | 1 | 2 | 18 |
| 0,33 | 1 | 2 | 19 |
| 0,33 | 1 | 2 | 20 |
| 1 | 0 | 3 | 21 |
| 1 | 0 | 3 | 22 |
| 1 | 0 | 3 | 23 |
| 0,33 | 1 | 2 | 24 |
| 1 | 0 | 3 | 25 |
| 0,33 | 1 | 2 | 26 |
| 0,33 | 1 | 2 | 27 |
| 1 | 0 | 3 | 28 |
| 1 | 0 | 3 | 29 |
| 0,33 | 1 | 2 | 30 |
| 1 | 0 | 3 | 31 |
| 0,33 | 1 | 2 | 32 |
| 0,33 | 1 | 2 | 33 |
| 1 | 0 | 3 | 34 |
| 1 | 0 | 3 | 35 |
| 1 | 0 | 3 | 36 |
| 0,33 | 1 | 2 | 37 |
| 1 | 0 | 3 | 38 |

الملحق رقم (03) : الأساتذة المحكمين

| درجته | إسم الأستاذ المحكم |
|--------------------|--------------------|
| أستاذة بجامعة جيجل | براهمة نصيرة |
| أستاذ بجامعة جيجل | بولبينة جمال |
| أستاذ بجامعة جيجل | بواب رضوان |

الملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS

