

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الموضوع:

## الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية

"دراسة ميدانية بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغرداية"

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

بونوة علي

إعداد الطالب:

مولاي عبد الله قدور

لجنة المناقشة

|              |               |
|--------------|---------------|
| رئيسا        | د. كمال عويسي |
| مناقشا       | د. محمد قمانة |
| مشرفا و مقرا | د. علي بونوة  |

السنة الجامعية: 1438-1439هـ/2017-2018م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ  
الْقُرْآنَ وَالْحِكْمَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ  
الْمَاءَ فَجَاءَ بِهِ  
بِطَرَفِ الْمَسَارِ  
وَجَعَلَ مِنَ الْجِبَالِ  
سِيَّارَ وَمَنْعًا  
لِلْبَحْرِ عَنِ الْبَحْرِ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ  
الْمَاءَ فَجَاءَ بِهِ  
بِطَرَفِ الْمَسَارِ  
وَجَعَلَ مِنَ الْجِبَالِ  
سِيَّارَ وَمَنْعًا  
لِلْبَحْرِ عَنِ الْبَحْرِ

## التشكرات

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء  
هذا الدراسة ووفقني في انجازها.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو  
من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من  
صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور علي بونوة  
الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدتني  
في إتمام هذا البحث.

كما أشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بالإرشاد  
و جميع زملائي و أصدقائي.

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي وعمال مديرية اتصالات الجزائر  
كما نتقدم بالشكر إلى رئيس دائرة المحاسبة السيد طاهري

عيسى

الطالب : مولاي عبد الله

# الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقيما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى زوجتي و أولادي إكرام ، عبد الرؤوف ، محمد علي

إلى إخوتي و أخواتي كل واحد بإسمه (عبد النور ، عبد اللطيف ،

عبد المجيد ، بلقاسم ، جمال ، عزيزة ، خديجة ، زينب ، حكيم ، سلمى و

إلى زوجاتهم و أخص بالذكر أمينة)

إلى كل أساتذتي المحترمين و أخص بالذكر الأستاذ المشرف بونوة

علي ، الأستاذة حواطي ، الأستاذ قمانه ، الأستاذ عويسي ، الأستاذ

عبد المالك .

إلى أصدقائي في جامعة خارداية وأخص بالذكر ، طاهر ، يوسف ،

سعيد ، ياسين ، نذير ، موسى ، العيد .

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تنظيم و عمل 2018 كل بإسمه .

| الصفحة        | المحتويات   |
|---------------|---|
|               | التشكرات  |
|               | الإهداء   |
|               | فهرس المحتويات  |
|               | فهرس الجداول  |
|               | فهرس الأشكال  |
| أ - ب         | مقدمة   |
| الجانب النظري |   |
| 23-5          | الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة   |
| 5             | تمهيد:  |
| 5             | المبحث الأول: أسباب الإختيار و أهمية و أهداف و إشكالية الدراسة                                |
| 6             | المطلب الأول: أسباب إختيار الموضوع  |
| 6             | المطلب الثاني: أهمية الدراسة  |
| 8-7-6         | المطلب الثالث: أهداف الدراسة  |
| 8             | المطلب الرابع: تحديد إشكالية الدراسة  |
| 23-8          | المبحث الثاني: الفرضيات و المفاهيم و المقاربة السوسولوجية و الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة |
| 8             | المطلب الأول: صياغة الفرضيات  |
| 11-8          | المطلب الثاني: تحديد المفاهيم   |
| 16-11         | المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية   |
| 22-16         | المطلب الرابع: الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة  |
| 23            | خلاصة الفصل   |

|       |   |
|-------|---|
| 68-25 | الفصل الثاني : الادارة الالكترونية                                      |
| 25    | تمهيد:  |
| 25    | المبحث الأول: ماهية الادارة الالكترونية                                 |
| 26    | المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية                                 |
| 32-27 | المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الالكترونية وأسباب التحول لها    |
| 34-32 | المطلب الثالث: مبادئ وأنماط ومميزات الإدارة الالكترونية                 |
| 37-35 | المطلب الرابع: أهمية وأهداف وخصائص الإدارة الالكترونية                  |
| 44-38 | المطلب الخامس: وظائف الإدارة الالكترونية                                |
| 52-44 | المطلب السادس : عناصر وأدوات الإدارة الإللكترونية                       |
| 53    | المبحث الثاني: متطلبات وتوجهات الإدارة الالكترونية ومعوقاتها            |
| 55-53 | المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية     |
| 57-56 | المطلب الثاني: توجهات الإدارة الالكترونية وعوامل نجاحها                 |
| 59-57 | المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الالكترونية                              |
| 64-60 | المطلب الرابع: تجارب بعض الدول العالمية والعربية في الإدارة الالكترونية |
| 67-65 | المطلب الخامس: معوقات الإدارة الالكترونية                               |
| 68    | خلاصة   |
| 98-70 | الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية  |
| 70    | تمهيد:  |
| 70    | المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية                                  |
| 74-70 | المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية                                  |
| 76-75 | المطلب الثاني: الفرق بين الفعالية والكفاءة                              |
| 82-76 | المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحدداتها                 |
| 85-83 | المطلب الرابع: الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية             |
| 86    | المبحث الثاني: مؤشرات ونماذج ومتطلبات ومقاييس الفعالية التنظيمية        |
| 88-86 | المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية                                 |
| 93-89 | المطلب الثاني: نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية                          |
| 94-93 | المطلب الثالث: مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها          |

|                 |  |
|-----------------|--|
| 97-95           | المطلب الرابع: متطلبات وصور الفعالية التنظيمية                                     |
| 98              | خلاصة الفصل  |
| الجانب الميداني |  |
| 114-101         | الفصل الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة والإجراءات المنهجية                         |
| 101             | تمهيد:   |
| 101             | المبحث الأول: التعريف بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - غارداية            |
| 103-101         | المطلب الأول: تعريفها ونشأتها وتصنيفها   |
| 106-103         | المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة وتقديم مصلحة الدراسة                          |
| 106             | المبحث الثاني: منهج و مجالات وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث .                    |
| 107-106         | المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها   |
| 113-107         | المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث و العينة و خصائصه.                  |
| 114             | خلاصة :  |
| 133-116         | الفصل الثاني: استخدام التكنولوجيا والتقنية العالية يؤدي إلى تحسين الاتصال التنظيمي |
| 132-116         | عرض البيانات الفرضية الأولى و تحليلها  |
| 133-132         | نتائج الفرضية الأولى   |
| 145-135         | الفصل الثالث: تساهم المستلزمات البشرية المؤهلة في المشاركة في اتخاذ القرارات.      |
| 145-135         | عرض البيانات الفرضية الثانية و تحليلها   |
| 145             | نتائج الفرضية الثانية  |
| 148-147         | الإستنتاج العام  |
| 149             | اقتراحات و توصيات  |
| 151             | الخاتمة  |
| 157-153         | قائمة المراجع  |
| الملاحق         |  |

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 41     | يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد  | 01    |
| 52     | يوضح خطوات اختيار الأفراد العاملين في نظام المعلومات                                      | 02    |
| 75     | يبين الفرق بين الفعالية والكفاءة  | 03    |
| 76     | يبين العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية                                    | 04    |
| 110    | توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس   | 05    |
| 110    | توزيع المبحوثين حسب متغير السن  | 06    |
| 111    | توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية   | 07    |
| 111    | توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي  | 08    |
| 112    | توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة في العمل   | 09    |
| 113    | توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة   | 10    |
| 116    | يبين العلاقة بين نوع الوظيفة وطريقة تلقي المهام والأوامر من الإدارة.                      | 11    |
| 117    | يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وسهولة البرامج التي تستخدمها المؤسسة.                   | 12    |
| 118    | يبين العلاقة بين وإمتلاك المؤسسة لأساليب تكنولوجيا حديثة وظروف العمل مساعدة .             | 13    |
| 120    | يبين العلاقة بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء. | 14    |
| 121    | يبين علاقة تحديث البرامج المستخدمة وتنفيذ أفكار جديدة في العمل.                           | 15    |
| 123    | يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وإستعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء.   | 16    |
| 124    | يبين العلاقة بين طريقة تلقي الأوامر والمهام وتنفيذ المهام                                 | 17    |
| 125    | يبين العلاقة بين خدمة تبادل FTP والتنسيق بين الدوائر داخل المؤسسة.                        | 18    |
| 126    | يبين الاعتماد على جهاز الإعلام الآلي أثناء متابعة سير العمل وحفظ المعلومات.               | 19    |
| 127    | يبين استمرارية في تحديث البرامج المستخدمة.  | 20    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 128 | يبين العلاقة بين نظام أمن المعلومات واستمرارية وسهولة أداء العمل.                              | 21 |
| 129 | يبين العلاقة بين الخبرة في العمل وسرعة الرجوع إلى المعلومات المحفوظة.                          | 22 |
| 130 | يبين العلاقة بين طريقة تخزين المعلومات والاستعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء. | 23 |
| 131 | يبين العلاقة بين مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي وظروف العمل.                                 | 24 |
| 135 | يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والقدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة.           | 25 |
| 136 | يبين العلاقة بين القدرة على التحكم في الوسائل الحديثة والسماح بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل. | 26 |
| 137 | يبين أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.   | 27 |
| 138 | يبين العلاقة بين إمكانية إصلاح الأعطاب في العمل والأخذ بالإقتراحات.                            | 28 |
| 139 | يبين العلاقة بين نوع الوظيفة والتدريب على الأجهزة  | 29 |
| 140 | يبين العلاقة بين التوظيف على أساس الكفاءة والقرارات التي تخص العمل والموظفين.                  | 30 |
| 141 | يبين العلاقة بين القدرة على تسيير الموارد المتاحة وظروف العمل داخل المؤسسة.                    | 31 |
| 143 | يبين العلاقة بين الخبرة في العمل وإمكانية التحكم في العمل                                      | 32 |
| 144 | يبين العلاقة بين مكان التكوين واستمرارية والسهولة في أداء العمل                                | 33 |

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 27     | يوضح تطور المدارس الإدارية                              | 01    |
| 28     | يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية | 02    |
| 29     | يوضح تطور تبادل البيانات الالكترونية والإدارة الرقمية   | 03    |
| 30     | يوضح التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني                    | 04    |
| 43     | يوضح تطور تركيز القيادة                                 | 05    |
| 51     | يوضح عناصر الادارة الالكترونية                          | 06    |
| 72     | يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين للفعالية التنظيمية       | 07    |
| 73     | يوضح تصورات المسيرين الايطاليين للفعالية التنظيمية      | 08    |
| 74     | يوضح تصورات المسيرين السويسريين للفعالية التنظيمية      | 09    |
| 82     | يوضح نماذج القيم والأهداف المختلفة للفعالية التنظيمية   | 10    |
| 105    | يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية             | 11    |

## مقدمة :

لقد شهد العالم اليوم تطورات كبيرة في مجال الإدارة، من حيث التسيير، فظهرت هذه التطورات في النظر إلى العملية التي يتم بها هذا التطوير بالانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الحديث، الذي يعتمد بدوره على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، في المعاملات الإدارية و حفظ و تخزين المعلومات داخل المؤسسة .

و يعد العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا الرقمية الحديثة، هذا بالنظر إلى التطورات السريعة و المتلاحقة في مجال إستخدام شبكات المعلومات العالمية (الانترنت) المتزايد من يوم لآخر، و حتى شبكات الأخرى منها الأنترانات و الإكسترنات للمساهمة في سرعة إنجاز الكم الهائل من الأعمال الإدارية المتراكمة، مما أدى إلى الانتقال إلى مجتمع المعلومات من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الرقمية الإلكترونية، فظهرت ما يسمى الغدارة الالكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات و زيادة السرعة في الإنجاز الأعمال بكفاءة و دقة عالية التي هي من مؤشرات الفعالية التنظيمية، حيث أصبحت مثالا للتقدم و التطور الذي يحقق للمؤسسة الأهداف المخطط لها بأقل جهد و أقل وقت.

و على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مايلي:

حيث جاء عنوان الدراسة بالإدارة الإلكترونية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية تحديداً عمال مؤسسة الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية، حيث يفترض بان هناك علاقة جوهرية بين الإدارة الإلكترونية ( الأجهزة و المعدات - البرامج - الشبكات و المستلزمات البشرية المؤهلة ) و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة من حيث الاتصال التنظيمي و المشاركة في إتخاذ القرار.

و قد شملت الدراسة جانبين، أولهما نظري و الثاني ميداني .

**فالجانب النظري** فتضمن ثلاثة فصول، **الفصل الأول** هو عبارة عن مدخل تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة و تحديدا ما يلي : أسباب إختيار الموضوع (ذاتية و الموضوعية)، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الإشكالية الدراسة مع الإشارة إلى التساؤلات، ذكر فرضيات التي احتوت، تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، المقاربة التي تبناها الباحث، كذلك تطرقنا لبعض الدراسات السابقة و تعقيب عليها، و الصعوبات التي واجهت البحث .

أما **الفصل الثاني** : فقد تناولنا فيه الإدارة الإلكترونية: المبحث الأول: تطرقنا إلى مفهومها، التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، مبادئ و أنماط الإدارة الإلكترونية حاولنا أن نقف على أهمية و أهداف و خصائص الإدارة الإلكترونية، وظائف الإدارة الإلكترونية، عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية ن أما المبحث الثاني: متطلبات و توجهات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها : الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، توجهات الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها، متطلبات الإدارة الإلكترونية، تجارب بعض الدول العالمية و العربية في الإدارة الإلكترونية و معوقات الإدارة الإلكترونية .

كما خصص **الفصل الثالث**: الذي كان عنوانه الفعالية التنظيمية المبحث الأول تناولنا فيه مفهومها، الفرق بين الفعالية والكفاءة، كما حاولنا أن نسلط الضوء على مداخل دراسة الفعالية التنظيمية و محدداتها، الدور البشري و آليات تحقيق الفعالية التنظيمية، أما المبحث الثاني فقد تضمن مؤشرات الفعالية التنظيمية، نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية، مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها و متطلبات وصور الفعالية التنظيمية .

أما **الجانب الميداني** فقد تضمن كذلك ثلاث فصول، حيث خصص **الفصل الأول** لميدان البحث وتناولنا فيه تعريف بالمؤسسة، مجتمع البحث و العينة و خصائصها، أما **الفصل الثاني** فقد تم فيه معالجة البيانات من خلال تحليل الجداول و مناقشة نتائج الفرضية الأولى، و**الفصل الثالث** قمنا فيه بمعالجة البيانات، من خلال تحليل الجداول و مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

و أخيرا الاستنتاج العام و خاتمة نهائية للدراسة ثم الملاحق .

الجبائِب  
النظري

# الفصل الأول

تمهيد:

المبحث الأول: أسباب الإختيار و أهمية و أهداف و إشكالية الدراسة

المطلب الأول: أسباب إختيار الموضوع

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المطلب الرابع: تحديد إشكالية الدراسة

المبحث الثاني: الفرضيات و المفاهيم و المقاربة السوسولوجية و الدراسات

السابقة و صعوبات الدراسة

المطلب الأول: صياغة الفرضيات

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

المطلب الرابع: الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة

تمهيد:

يتناول الإقتراب المنهجي أو النظري للدراسة، من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية لهذه الدراسة وخاصة إبراز أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهمية التي يكتسبها، وأهداف التي يصبوا إليها، تم تطرق إلى إشكالية الدراسة وضبطها وصياغة فرضياتها تم تحديد المفاهيم النظرية والإجرائية، وتبني المقاربة النظرية التي تلاءم الموضوع، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة لموضوع الدراسة وذكر بعض صعوبات البحث.

### المبحث الأول : أسباب الاختيار و أهمية و أهداف و إشكالية الدراسة:

**المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع:** إن فكرة إختيار موضوع البحث لأي باحث إنما هو جملة من الملاحظات والأفكار التي يحاول الباحث الوصول إلى حقيقتها من خلال إجراءات منهجية وميدانية تقلص من هذا القلق الذي ينتاب الباحث من بداية موضوعه، لذلك أسباب إختيار الموضوع بشقيه الذاتي والموضوعي هما:

#### 1/ أسباب موضوعية:

- دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية ومساهمتها في زيادة سرعة الإنجاز وبكفاءة عالية.
- ضرورة إدخال الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري لمواكبة التقدم والتطور الحاصل في جميع المجالات.
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية .
- محاولة التعرف على موضوع الإدارة الإلكترونية للمؤسسة محل الدراسة .
- القيمة العلمية للموضوع الدراسة .
- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة ويمكن البحث في جانبه النظري والميداني .

#### 2/ أسباب ذاتية:

- ميولي لدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وهذا راجع لمجال تخصصي في الإعلام الآلي ومعرفة ما يقدمه في مجال الإدارة الحديثة.

**المطلب الثاني: أهمية الدراسة:** يعتبر موضوع الدراسة الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة بحيث تساهم الإدارة الإلكترونية في التسيير وإدارة العمل الإداري بكل بساطة وبأقل تكلفة وأقصر وقت وبكفاءة ومهارة عالية مما يعطيها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة مكتسباتها ونلخص أهميتها في النقاط التالية :

- 1- للإدارة الإلكترونية تأثير في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة .
- 2- محاولة معرفة كفاءة وفعالية المؤسسة محل الدراسة من خلال إدخال البرمجيات والشبكات الإتصال.
- 3- محاولة معرفة إهتمام المنظمات بموضوع الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من حلول لعدة معوقات ومشاكل تعترض التنظيم والتسيير وذلك من خلال تقليل التكاليف وإختصار الوقت وإنجاز بكفاءة ومهارة عالية.
- 4- محاولة التعرف على ما تكسبه الإدارة الإلكترونية من خبرة ومهارة عالية أثناء تطبيقها وتحقيق نتائج ملموسة في الواقع.

**المطلب الثالث: أهداف الدراسة:** من خلال موضوع الدراسة نحاول الوصول إلى الأهداف التالية :

- 1- محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية .
- 2- محاولة ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة وتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة أكبر .
- 3- محاولة التعرف على الإمكانيات المادية والتقنية التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء العملية الإدارية .
- 4- محاولة التعرف على العراقيل التي تعاني منها المؤسسة بسبب الإدارة الإلكترونية .

### المطلب الرابع: تحديد الإشكالية الدراسة

عاشت المجتمعات عبر المراحل التاريخية فترات من القوة والإزدهار، وذلك بسبب الوسائل التي تستخدمها في تنمية مساراتها المختلفة بما فيها الإجتماعية، فإنتهجت عدة أساليب وطرق حاولت من خلالها التميز والتقدم على المجتمعات الأخرى، مما أدى بهذه المجتمعات إلى سعي نحو التطور والتغيير من خلال المعرفة العلمية التي لديها القدرة على التوجيه والنقد وكشف مواطن الخلل الوظيفي في البناء الإجتماعي، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية كأحد ملامح عصر التكنولوجيا والإتصال الذي يشكل عصب الحياة المعاصرة، ومن هنا تبدأ مرحلة جديدة في مسار البناء والتقدم هذه المجتمعات تسمى التحديث على أنه نموذج محدد للتغيير يظهر في

المجتمع ويتمثل في إمتلاك الأجهزة والمعدات ذات التقنية عالية الدقة وإعتماد عليها مثل : جهاز الحاسوب، والماسح الضوئي وشبكات الإتصال المتطورة المتمثلة في الأنترنت والوسائط الإلكترونية... الخ، من أجل التحكم الجيد والفعال في تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته، فهي من أهم المستلزمات القاعدية لنجاح الإدارة الإلكترونية في مجال التنظيم والتسيير للمنظمات.

إن التطور التكنولوجي الحاصل في العالم أدى إلى التغيير والتحديث في الكثير من المفاهيم والقيم التنظيمية وتأثيره على إتجاهات الأفراد وسلوكهم الإجتماعي والسياسي و الإقتصادي من جهة وعلى البناء الإجتماعي من جهة أخرى، وهذا ما يستلزم ضرورة تفعيل التقنية في إدارة المؤسسات.

إن هذا التغيير الحاصل والملاحظ على مستوى العمليات والأنشطة الإدارية، والذي فرضته العولمة، يتطلب منا إعادة الهيكلة للعديد من البنى الداخلية للمنظمة، بما فيها المستلزمات التقنية والبشرية، من خلال تحديث الوسائل التكنولوجية التي تؤثر بدورها في تحسين وزيادة ورفع من الأداء لدى الموظفين لقيام بالعمل الإداري وتحقيق الأهداف المخطط لها والمسطرة، إذ لا يكفي أن نخطط أو أن نجتمع بين التخطيط و التغيير (التغيير المخطط)، ولكن علينا أن ننتقل إلى أكثر الصيغ حداثة في ميدان التغيرات الإجتماعية، وهي إستخدام الإدارة الإلكترونية بأقل جهد ووقت وتقليص التكاليف، وهذا ما لاحظنا على مستوى الميداني والتطبيقي للمؤسسات الجزائرية، التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال إستراد التكنولوجيا، كما كان في مرحلة الاشتراكية بما أطلق عليه وقتها "مفتاح في اليد" فكان وقتها الرهان على التكنولوجيا، مما حقق قفزة نوعية، لكن تبقى عرجاء في غياب رأس مال بشري قادر على التسيير هذه المؤسسات الجزائرية في التقنيات والوسائل المستخدمة على مستوى جميع الوحدات والأقسام، وأن تضع معايير أو قيما لنوع التغيير المرغوب فيه، وعلى هذا الأساس فيجب إعادة النظر في المستلزمات البشرية للمؤسسة من الأفراد المؤهلين لتسيير ومواكبة التقنيات المادية، بحيث يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي لقيام المؤسسة أو المنظمة بدورها التنموي في مختلف الميادين، فإن استخدام الوسائل التقنية الحديثة يساعده على أداء مهامه، وهو ما يتطلب الخضوع بشكل مستمر للتأهيل والتكوين والتحفيز، ولكي يتم التحول الحتمي نحو التحديث والإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، كما لا يمكن الإغفال عن إكراهات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وعليه يكون السؤال المركزي على النحو التالي : إلى أي مدى يمكن للإدارة الإلكترونية أن تؤثر على الفعالية التنظيمية ؟.

وتتبع عنه أسئلة فرعية التالية :

- 1- هل استخدام التكنولوجيا والتقنية العالية يؤدي إلى تحسين الاتصال التنظيمي؟.
- 2- كيف تساهم المستلزمات البشرية المؤهلة في المشاركة في اتخاذ القرارات؟.

**المبحث الثاني: الفرضيات و المفاهيم و المقاربة السوسولوجية و الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة .**

### المطلب الأول: صياغة الفرضيات

- بناء على إشكالية البحث، تم صياغة الفرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### 1/ الفرضية العامة :

- للإدارة الإلكترونية تأثير على الفعالية التنظيمية بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية .

#### 2/ الفرضيات الجزئية:

- استخدام التكنولوجيا والتقنية العالية يؤدي إلى تحسين الاتصال التنظيمي .
- تساهم المستلزمات البشرية المؤهلة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني : تحديد المفاهيم

**1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:** تعتبر الإدارة الإلكترونية E.MANAGEMENT أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد إنتشار الانترنت وإستخداماتها في التغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال، فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة<sup>(1)</sup>.

و تعريف أيضا بأنها "هي إدارة الموارد المعلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في إستخدام مواردها"<sup>(2)</sup>

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014، ص: 19 .

(2) عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، 2014، ص: 40 .

وكذلك تعرف بأنها: " هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية" (1).

المفهوم الإجرائي للإدارة الإلكترونية : هي جملة الوسائل والمعدات وشبكات والبرمجيات والمستلزمات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في دفع وإبراز قدراتها الظاهرة والكامنة، الظاهرة من خلال هذه الوسائل والمعدات، والكامنة من خلال القدرة على التحكم في تسييرها .

## 2- مفهوم الفعالية التنظيمية :

عرفها يوشتمان وسيشور : "على أنها تتحدد على أساس القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة".

وعرفها جورجيو بولوس و تاتوم: "على أنها قدرة التنظيم كنظام إجتماعي على تحقيق أهدافه دون الضغط على أعضائه وموارده" (2).

وعرفها كل من كارتر وكاهن "بأنها قدرة المنظمة على تعظيم العائد بكل الوسائل الممكنة" (3).

المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية : هي ما مدى تحكم المؤسسة في مقدراتها المادية والمعنوية من أجل الوصول إلى أعلى قدر من التوافق بين ما تحقق مقارنة بما هو مسطر ومخطط له، وهي تعبر على ما مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل وقت وأقل تكلفة .

**3 - مفهوم الأجهزة والمعدات:** وهي مجموعة من الحواسيب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توافرها في تلك الأجهزة - حسب طبيعة عمل الإدارة - فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، سرعتها، وسعتها التخزينية، وأيضاً ملحقات الأجهزة الخارجية، فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين، ووسائط النقل، والأقراص المدججة، وأجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية... إلخ. (4)

(1) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 25.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 454 .

(3) المرجع نفسه، ص 452 .

(4) حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية E-MANAGEMENT: المفاهيم .. الخصائص .. المتطلبات، ط 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 69-70

4 - مفهوم البرمجيات : يمكن تعريف البرنامج على انه سلسلة من الإيعازات على شكل خطوات واضحة تبين كيفية معالجة البيانات المختلفة مثل حل مسألة علمية أو إحتساب العمليات التي تسجل في الدفاتر المحاسبية أو التحليلي إحصائيات وتوزيعها حسب أصنافها المحددة وغيرها من العمليات العلمية والإدارية والإقتصادية.(1)

5 - مفهوم الشبكات: هي تلك الحزم والوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت والأنترانات والإكسترنات . وعلى شبكة الإتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، وقرارات، وبيانات أفراد ومشروعات، وملفات شخصية ومعاملات وغيرها..وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية .(2)

6 - مفهوم تكنولوجيا المعلومات : هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتشمل عماد الحاسوب والمكونات المادية للحاسوب، برامج الحاسوب وتتضمن كل برامج الحاسوب من نظم تشغيل وبرامج التطبيقات، تكنولوجيا التخزين وتتضمن الوسائط المادية والبرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب وخارجه، تكنولوجيا الاتصالات وتعني جميع برامج الوسائط وتقنيات الاتصالات لربط الحاسوب وبناء الشبكات بأنواعها المختلفة والاتصال بالانترنت .(3)

7- مفهوم المستلزمات البشرية (الكفاءات): العامل الكفاء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال (Raisonnement) المعارف، تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقتية أو الأشكال السلوكية.(4)

المفهوم الإجرائي للمستلزمات البشرية: هي الكفاءات المكونة للمؤسسة والتي تعتمد عليها في تسيير وإدارة الوسائل والمعدات والتقنية الحديثة بكل كفاءة ومهارة و قدرة على التحكم في جميع الظروف التي تمر بها المؤسسة.

(1) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية : إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 237 .

(2) حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 81 .

(3) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 44.

(4) 4 (Helfer J.-P. et Al., Management ( Stratégie et Organisation), 3<sup>ème</sup> éd., Vuibert, Paris, 2000.

**8 - مفهوم الاتصال:** هو عملية إجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.<sup>(1)</sup>

**9- مفهوم الإتصال التنظيمي:** هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.<sup>(2)</sup>

وكذلك يعرف بأنه: عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>(3)</sup>

أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي: عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية<sup>(4)</sup>.

**المفهوم الإجرائي للإتصال:** هو عملية إدارية، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية تهدف إلى خلق التماسك بين جميع الأفراد على مستوى الوحدات و الدوائر داخل المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

**10 - مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات:** هو إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.<sup>(5)</sup>

**مفهوم الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار:** توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبيدها الموظفون، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها .

(1) بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014، ص: 168 .

(2) Alexmuchielli(a), les science de l'information et de la communication, édition hachette, paris,2001,p: 67

(3) محمود فهمي الطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص: 35 .

(4) محمد على محمد، عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص: 51 .

(5) سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، مصر، 1978، ص: 368.

## المطلب الثالث: المقاربات السوسولوجية

تعتبر النظرية في علم الاجتماع بمثابة المرشد لموضوع البحث العلمي لأنها : هي الموجه الأساسي والقانون الذي من خلاله يمكن صياغة القضايا والمشاكل التي لا نفهمها بوضوح، لأن المسائل لا تطرح من العدم أو الذات. لأن خاصية العلم سواء كان علم الاجتماع أو أي علم لا بد وأن لا يركز فقط على دراسة الواقع، ولكن يجب أن يهتم بالإطار النظري الذي يوجه دراسة هذا الواقع، الأمر الذي يوجب وجود نظرية محددة المعالم تكشف عموماً عن مدى عمق وزيادة نضج علم الاجتماع لغيره من العلوم الأخرى، فإن طبيعة النظرية ومفاهيمها تلعب دوراً أساسياً في توجيه البحث والملاحظة الإمبريقية الميدانية وتعزز من نتائج دراسات وصف الواقع، إذن فمن أبرز أدوار النظرية السوسولوجية هي توجيه البحوث والباحثين في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

إن نسق النظرية العلمية هو تجريد عام محدد لأن الوقائع التي تجسدها لا تشكل وصفاً كاملاً لظاهرة معينة<sup>(2)</sup>.

## 1- نظرية الفعل والنسق الاجتماعي:

لقد أكد تالكوت بارسونز على أن نمو المؤسسات وإستمراريتها وبقائها وفعاليتها مرتبط بمدى تحقيق مطالب وحاجات وضروريات ومتطلبات وقدرات تبرر نتيجة تفاعلها مع الواقع من جهة والحقيقة من جهة أخرى، هذا ما يؤكد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئة التي تعمل فيها، أي المحيطة بها، فالمنظمة من منظور هذه النظرية هي مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل يكون كيانه متكاملًا، فلكي يكون الفعل التنظيمي محققاً وفعالاً والأهداف واضحة لا بد من وجود المستويات الأعلى من المنظمة المؤثر بطريقة أو بأخرى على المستويات الأدنى منها.

فبالنسبة لبارسونز فلقد عالج قضية الفعل والنسق الاجتماعي وحاول فهمها في إطار تكاملي يعبر عن شخصيته وآرائه الاجتماعية، فالفعل الاجتماعي ما هو إلا نسق معقد من السلوك، يمكن تقسيمه إلى أجزاء مختلفة يمكن تحليلها ودراستها في علاقاتها المتبادلة، ويحتوي كل نسق من السلوك على الفاعل والرموز والقيم التي توجهه، ودراسة كل نسق من السلوك توضح كيف يؤدي وظيفته<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص: 58.

(2) محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي، 2008، ص: 142.

(3) محمد عبد المعبود مرسي، أحمد رأفت عبد الجواد، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي، ط1، مكتبة العليقي الحديثة، القصيم، السعودية، 2001، ص: 07.

وتكون موجّهات الفاعل ضمن النسق الإجتماع أو الثقافة ككل من خلال القيم المعرفية والإدراكية التي يكتسبها من البيئة الخارجية هي كوسيلة لتحقيق الأهداف والفعالية .

وأما النسق الإجتماعي فيتضمن عند بارسونز عدة معاني، فنجده يعرفه على انه عدد من الأفراد الفاعلين المتفاعلين معا بعض، وقد يكون النسق نسيج من العلاقات بين الأفراد، وقد تكون الدوافع التي تواجه عدد من الأفراد الفاعلين (1).

يرى بارسونز أن المجتمع ما هو إلا نسق نهائي يسعى إلى تحقيق إكتفاء ذاتي، فكلمة نسق تعني الكل وهو مجموعة من الأجزاء التي تتمايز عن بعضها وتتساند وتمثل مجموع الأجزاء التي يطلق عليها بالأنساق الفرعية التي بدوره تعمل على مواجهة الضرورات والمتطلبات واللزمات الوظيفية وهي :

- 1- التكيف: ويصطلح لها النسق الإقتصادي الفرعي.
- 2- تحقيق الهدف: ويقوم بها النسق السياسي الفرعي.
- 3- التكامل: ويعمل على تحقيق الروابط الإجتماعية .

4- المحافظة على النمط: ويكون من نصيب المؤسسات الثقافية ومؤسسات التنشئة الإجتماعية.(2)

و يعود سبب اختيارنا لهذه المقاربة النظرية لكون المؤسسة محل الدراسة ليست في نسق مغلق فهي تؤثر وتتأثر بكافة الأنساق المجتمعية، لذلك كان من الواجب أن نتكلم على هذه المؤسسة من خلال النسق العام الذي يسعى للتحديث من خلال اكتساب تقنيات جديدة يحاول من خلالها الوصول إلى الريادة لكن يتحتم على النسق العام لبلوغ هذه الريادة أن يتم التحديث في جميع الأنساق الفرعية .

## 2- نظرية التحديث:

إن لكل بحث ميداني مجموعة من المفاهيم النظرية تعتبر كمنظار لتفسير الواقع الإجتماعي ومقارنته لكي يكتسب المصدقية الأكاديمية، وبالنسبة لموضوع البحث الذي جمع فيه بين متغيري: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.

فإن نظرية التحديث هي الأقرب وأكثر موائمة للموضوع والتي من بين أهم أرائها من طرف علماء الاجتماع المحدثون :

(1) مرجع نفسه، ص: 08 .

(2) شحاتة الصيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحدائة، ط1، مصر العربية للنشر، مصر، 2009، ص: 58 .

التحديث هو عملية نقل عفوي للسياسة التنموية الأوروبية التي تشتمل على البناءات الثقافية عامة، ونشر مركب تكنولوجي من أجل تحقيق التحديث، إلا أن هذا الاتجاه يتجاهل بذلك الاختلافات البنيوية للمجتمعات والخصوصيات الثقافية لها ومن أبرز ممثليه "ولبرت مور wilbert. Moor" ; "ماريون ج ليفي. mrion.j.levy"; "والت روستو. walt rostow"; "نيل سملزر Semelser. niel".

فيعرف "ولبرت مور wilbert. Moor" التحديث: يرى أن التمايز بين المجتمع التقليدي والحديث يكمن في مدى إمتلاك التكنولوجيا وإتباع التصنيع بوجه عام ويوضح ذلك في كتابه "التغير الاجتماعي" وأول ما يؤكد عليه ويضعه في المرتبة الأولى هو تغيير القيم ويعتبر من أهم شروط التحديث، ويأتي بعد ذلك تغير في المؤسسات وتغير في التنظيم.

أما "ماريون ج ليفي mrion.j.levy": فيهتم في كتابه "التحديث وبناء المجتمعات" بمظاهر التحديث المتمثلة في تنشيط مصادر الثروة والقوة وتكثيف الجهود بشكل متضافر بالاعتماد على الوسائل والأدوات الحديثة ويعتبر المتغير التقني عاملاً رئيساً في عملية التحديث.

ويبرز "والت روستو walt rostow": من بين أحد رواد هذا الاتجاه، فهو يعتبر أن تجاوز المجتمع التقليدي هو احد متطلبات النمو الاقتصادي، أما الأساس الفكري الذي تقوم عليه نظرية هو ضرورة توفر نظام مركزي من القيم والقواعد الأخلاقية لدى كل المجتمعات الحديثة، فيرى أن النسق القيمي هو عامل مساعد على التقدم. (1)

- وفي نفس الاتجاه نجد "ديفيد ماكلياند david mackliland" الذي تضمنت أفكاره الخاصة بنظرة التحديث في كتابه «مجتمع الإنجاز» الذي فسر كيف أن الرغبة في الإنجاز تعتبر عامل حاسم في تقرير مستقبل التنمية، وأضاف انه يجب الانتباه والإهتمام بالجوانب السيكولوجية الداخلية لأنها تساهم في تشكيل معدل التنمية. (2)

إن التحديث عملية أشمل من التغير في النظم الاجتماعية، فلم تعد اليوم هذه المسألة إختياراً ذاتياً بقدر ما أصبحت إختياراً تحكمه إعتبرات عديدة بغرض البقاء والإستمرارية. ما يرتبط التحديث بآليات متنوعة ومفاهيم متعددة تظهر :

من جهة في المؤسسات المختلفة المستجيبة لمضامين التحديث، بحيث تطور خطابها الثقافي والتنظيمي، وتساهم في وضع الخطط التنموية الموضوعية والبرامج التنفيذية القابلة للتحقق، وتعزز قدراتها على تغيير ذهنية

(1) أعراب سعيدة، التكنولوجيا و تغيير القيم الثقافية و الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم الاجتماع الديمغرافي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص ص: 31-32 .

(2) نفس المرجع ، ص: 32.

وتفكير كوادرها و حمايتهم للقيام على هذا الفعل، كما أن إختيار هذه المؤسسات لأفراد يملكون الوعي وإستعدادات عالية للإندماج في هذا النسق "بارسونز" التطويري بكفاءة وصبر وتحمل ونزاهة، بما يتوافق مع الرغبة في التحديث.(1)

ومن جهة أخرى في سلوك الأفراد ودرجة وعيهم في تحقيق الحداثة في مجتمعاتهم وقدرتهم على كشف الحقائق القائمة في واقعهم واستعداداتهم للتغير والتغيير وقبول النتائج والقدرة على الاستمرارية والإبداع.

وبهذا فإن التحديث يتطلب الشخصية ذات التفكير العقلي والموضوعية والمشاركة الإجتماعية.(2)

إن عملية التحديث لها جوانبها ومظاهرها المتعددة، ربما تظهر في عملية التصنيع والعمل على اكتساب السمات التنظيمية الحديثة والعمل على تحسين فعالية القوى البشرية، إن عملية التحديث تعتبر نوعا من التكيف البشري أو زيادة العملية (العقلانية أو المعرفية) بكل جوانب البيئية التي تحيط بالمجتمع الحديث.

فالتحديث هو عملية التحول الشامل للمجتمع التقليدي أو ما قبل الحديث إلى الأشكال التكنولوجية والتنظيمات الاجتماعية المرتبطة به التي تميز الدول المتقدمة والمزدهرة إقتصاديا والمستقرة سياسيا في العالم الغربي، فمن الواضح أن تعامل المنظمات بالإدارة الالكترونية يتطلب تبني النموذج الغربي في تحليل التغير الاجتماعي في الدول الجديدة وهذا ما يؤكد عليه "دانيال ليرنر"، إذن فمن الضروري على المنظمات في الواقع أن تقتبس نماذج تتماشى مع خصائصها وميزاتها و تراثها الإجتماعي والثقافي خاصة، فلا بد من :

تكوين نموذج خاص بها يسير جنبا إلى جنب مع النماذج الغربية وغير الغربية لأن التحديث في الغرب كان نتيجة للتصنيع، بينما التحديث يؤدي إلى التصنيع في المجتمعات الجديدة.(3)

فالتحديث هو الأخذ بالتطور العلمي والتقني وإشادة البنية التحتية للمجتمع حسب معطيات هذا التطور وفي مختلف جوانب الحياة العمرانية وأنماط الاستهلاك والعيش والموصلات والاتصالات وغيرها من المنتجات والمخترعات التي وصلت إليها البشرية، وتكاد مجتمعات العالم تتشابه من حيث بنية التحديث من جهة وإطاره

(1) الزهرة باعمر، منصور بن الزاهي، تصورات الشباب للمساهمة في التحديث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص: 138 .

(2) نفس المرجع ، ص: 139 .

(3) جهينة سلطان سيف العيسى، قضية التحديث : في ضوء الاتجاهات المعاصرة لعلم الاجتماع، حولية كلية الإنسانيات و العلوم الاجتماعية، العدد الأول، جامعة قطر، قطر، 1979، ص: 144-148 .

لعام، والفرق بينهما هو في الواقع، فرق بدرجة التحديث من جهة، وبأن بعضها صانع للتحديث وبعضها الآخر مطبق له وناقل ومقلد من جهة أخرى. (1)

وكذلك يعتبر عملية تغير إجتماعي يتحول المجتمع النامي بمقتضاها إلى اكتساب الخصائص الشائعة المميزة للمجتمعات الأكثر تحضراً. (2)

ومن عوامل التحديث أنه : عملية معقدة تستهدف إحداث التغيرات في جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية والإيديولوجية، وكذلك له دور هام في عملية التنمية التي تستلزم تشبعاً وتعقيداً مستمراً في النظم الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع. (3)

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار مقارنة التحديث في موضوعنا هذا يعود إلى كون المؤسسة الجزائرية بصفة عامة تتخبط في مشاكل جعل منها غير قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في سوق العالمية لأجل ذلك حولنا الاقتراب النظري بتحديث في المؤسسات الجزائرية ومعرفة مما مدى امتلاكها لهذه الوسائل من اجل الوصول بفعالية التنظيمية إلى مستوى يجعلها قادرة في البداية على المنافسة ثم الريادة .

### المطلب الرابع: الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة

**1/ الدراسات السابقة:** إن الهدف من إدراج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، هو الاستفادة منها سواء ما تعلق بالمضامين أو المنهجية، فهي تمثل استطلاعاً يتضمن مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة الواردة في دراسات أو بحوث أنجزت في زمن معين سابقاً قبل الدراسة الحالية ولها علاقة عضوية بمتغيرات الدراسة. (4)

بحيث تفيد هذه الدراسات في توضيح خلفية الموضوع المدروس وتساعد في وضع خطة للموضوع وإعطاء فكرة واضحة عن موضوع البحث وتجنب المشاكل والأخطاء التي وقعت فيها البحوث السابقة وهنا إعتدنا على هذه الدراسات التالية:

(1) حسين العودات، الحداثة و التحديث، <http://www.albayan.ae/opinions/2010-07-10-1.263505>، الوقت : 00:

24 التاريخ : 2018/02/03

(2) بوعيط سفيان، التغير الاجتماعي في الجزائر و تأثيره على القيم، <https://sites.google.com/site/socioalger1/>، الوقت،

03/02/2018، التاريخ، 20: 00

(3) حمدي عبد الحميد أحمد مصطفى، المدخل النظري للتغير الاجتماعي، <http://hamdisocio.blogspot.com/>،

الوقت 00: 00، التاريخ 03/02/2018.

(4) فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،

ص: 29 .

1-دراسة، أمينة بوعسرية، القدرات التقنية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي جامعة غرداية، شهادة الماستر، علم إجتماع تنظيم وعمل 2013/2012.

إشكالية الدراسة :تدور حول إلى أي مدى يمكننا الحديث عن وجود إدارة إلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ؟ وما هي القدرات والمتطلبات البشرية والتقنية التي تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ وما دورها في تحسين أداء العاملين.

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : استخدام الإدارة الإلكترونية له علاقة بالأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية :

1- لتوفر القدرات التقنية العالية والحديثة للإدارة الإلكترونية دور في رفع من مستوى الأداء الوظيفي.

2- القدرات البشرية الواعية للإدارة الإلكترونية توظف المهارات الإلكترونية والثقافة الإجرائية التي تحسن من الأداء الوظيفي .

حجم العينة : لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بتوزيع 51 إستمارة وهو حجم العينة المختارة .

منهج الدراسة: استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب دراستها .

نتائج الفرضية الأولى:

1- لتقديم الخدمات تعتمد المؤسسة على تطبيق تقنيات الويب وشبكة الانترنت إلى أن هذه الأخيرة غير متوفرة لدى جميع المصالح والأقسام .

2- استخدام البرامج للقيام بالأعمال الإدارية كالمعلومات الشخصية أو الخاصة بالمؤسسة، تنظيم الغياب والحضور.

3-إحساس العامل بالراحة من خلال تقديم العديد من الفوائد والمزايا، كتوفير الفرص والتعلم وإكتساب ثقافة إلكترونية.

4- تتوفر المؤسسة على إستراتيجيات تصب في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5- تضمن تقنية للإدارة حدوث توحيد في الإجراءات، وعدم الاعتماد على مصالح الشخصية.

6- يوجد ربط الكتروني بين المؤسسة وأقسامها وفروعها من خلال توفر شبكة الإكسترنيت .

نتائج الفرضية الثانية:

1- تتوفر لدى عمال المؤسسة المعرفة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها .

- 2- تتوفر القدرات البشرية المصاحبة للثقافة الالكترونية بالمؤسسة .
- 3- تعتمد المؤسسة على متخصصين في التقنية والتكنولوجيا المعلومات يستخدمون البرامج والأجهزة الالكترونية.
- 4- جميع الموظفين لديهم القدرة والمهارة والثقافة اللازمة للتعامل مع الكمبيوتر وغيره من الآلات بشكل جيد .
- 5- يوجد بالمؤسسة خبراء لتطوير وتصميم البرامج الالكترونية.
- 6- تساهم البرمجيات في تطوير وتفعيل العمل الإداري بالمؤسسة من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات.
- 2-دراسة، موسى عبد الناصر ومحمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، 2011

### إشكالية الدراسة:

- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟  
ويمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الآتية:
- هل هناك تصور واضح عن الإدارة الالكترونية لدى إدارة الكلية محل الدراسة؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.

#### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات وتطوير العمل الإداري بالكلية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري بالكلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الإتصال وتطوير العمل الإداري بالكلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير العمل الإداري بالكلية.
- حجم العينة : لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بتوزيع 50 إستمارة وهو حجم العينة المختارة .

### نتائج الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية.
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيره.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف... الخ
- أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات يمكنها من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبكل سهولة مع تقنين الدخول إليها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- أن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأجهزة والمعدات يمكنها أيضا من تخفيض كثافة العمل، وتخفيض مختلف التكاليف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تساهم البرمجيات في تطوير وتفعيل العمل الإداري بالكلية محل الدراسة وذلك من خلال المعالجة الإلكترونية لمختلف البيانات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- البرمجيات تمكن الكلية محل الدراسة من توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- البرمجيات تمكن الكلية محل الدراسة من تحقيق الرقابة الفورية والمستمرة لاكتشاف الانحرافات أولا بأول وتصحيحها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- البرمجيات كذلك تمكن الكلية محل الدراسة من ترتيب مواردها بطريقة تجعل أنشطتها تساهم في تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- \* البرمجيات تمكن الكلية من تقديم آليات فعالة وداعمة على اتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية أيضا تساهم شبكات الاتصال في تطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة من خلال:
  - \* كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات .
  - \* تجاوز الهرمية التنظيمية والتشارك الواسع والمستمر بين مختلف العاملين.
  - \* تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام الموكلة لهم .
  - \* القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي .

\* متابعة تنفيذ الأعمال والخطط واكتشاف الانحرافات بشكل مستمر.

\* تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

هذا ما يؤكد كله صحة الفرضية الثالثة.

- صناع المعرفة يساهمون بشكل فعال في عملية التخطيط ووضع الأهداف..

- صناع المعرفة يساهمون في تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف، وهذا أيضا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

- صناع المعرفة يعملون على تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

**3- دراسة، عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبل وينبع، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008 .**

إشكالية الدراسة: تدور حول إلى ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبل وينبع بدورها المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ وتتفرع عنه أسئلة فرعية التالية:

1- ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبل وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالجانب الثقافي الإلكتروني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟.

2- ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبل وينبع بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟.

3- ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبل وينبع بدورها في إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟.

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين برئاسة الهيئة الملكية للجبل وينبع نحو مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى إختلاف خصائصهم الشخصية الوظيفية؟.

**حجم العينة :** لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بتوزيع 179 إستمارة وهو حجم العينة المختارة .

منهج الدراسة: إستخدم الباحث في معالجة موضوعه المنهج الوصفي الذي يصف الواقع والوصول إلى استنتاجات.

نتائج الدراسة:

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

- 1- أسهمت إدارة التطوير الإداري في تثقيفي بمعنى الأرشفة الالكترونية .
- 2- أسهمت إدارة التطوير الإداري في معرفتي بمعنى التوقيع الالكتروني .
- 3- تصلني من إدارة التطوير الإداري رسائل بريد الكتروني تثقيفية حول العمل الالكتروني.
- 4- أسهمت إدارة التطوير الإداري في معرفتي بمعنى مصطلح البوابة الالكترونية .

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

- 1- أسهمت إدارة التطوير الإداري في وجود دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الالكترونية.
- 2- أسهمت إدارة التطوير الإداري في تطوير نماذج المستخدمة في العمل لكي تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- 3- أسهمت إدارة التطوير الإداري في تبسيط إجراءات العمل لكي تتلاءم مع متطلبات تطبيق الإدارة لالالكترونية.
- 4- أسهمت إدارة التطوير الإداري في وجود دليل إجراءات العمل.
- 5- العلاقة الإدارية بين الأقسام والإدارات المختلفة في رئاسة تتناسب مع تطبيقات الإدارة الالكترونية.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

- 1- تهتم إدارة التطوير الإداري بالتدريب في مجالات الحاسب الآلي للموظفين.
- 2- أسهمت إدارة التطوير الإداري في وجود معمل لتدريب الموظفين.
- 3- أسهمت إدارة التطوير الإداري في حصولي على دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL).
- 4- أسهمت إدارة التطوير الإداري في رفع مهاراتي في التعامل مع برنامج الورد (WORD).

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع :

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو قيام إدارة التطوير الإداري بدورها في (تنمية الثقافة الالكترونية - توفير المتطلبات التنظيمية - إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة) باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر- المؤهل لعل- المرتبة الوظيفية- الخبرة العملية).

**تعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال استعراضنا للدراسات السابقة لموضوع الفعالية التنظيمية وتأثيرها بالإدارة الالكترونية وقد استفاد الباحث من إطلاعها على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة من خلال تحديد المفاهيم وأبعاد الدراسة ومؤشراتها المتعلقة بالإدارة الالكترونية، وكذلك استفادة منها في التوصل إلى تحديد أداة الدراسة والمنهج المستخدم، واختلفت دراستنا الحالية في دراسة المتغير التابع الذي تناول فيه الباحث الفعالية التنظيمية من خلال عدة أبعاد منها الإتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض المقترحات والحلول لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات.

## 2/ صعوبات الدراسة:

من المنطقي أن تكون هناك صعوبات في الدراسات السوسولوجية المختلفة وهي عراقيل تواجه الباحث أثناء إجراء البحث، وكل هذا لم يمنع من مواصلة البحث لغاية إتمامه ومنها ما يتعلق بالجانب النظري والتي تتمثل في جمع المراجع التي تخدم الموضوع وإلمام به، وأخرى تتعلق بالجانب الميداني للدراسة والمتمثلة في صعوبات جمع المعلومات نظرا لطبيعة المؤسسة التي تتعامل مع المعلومات بسرية تامة وكذا صعوبات في استرجاع الاستمارات.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل توضيح الأسباب الذاتية والموضوعية لإختيار هذه الدراسة وإبراز الأهداف من هذه الدراسة من خلال صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم النظرية والإجرائية الخاصة بموضوع الدراسة، وتبني مقارنة سوسيولوجية، وتدعم البحث بإثراء الموضوع ببعض الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوع الدراسة في بعض المتغيرات للإستغلالها في مساعدته على مواصلة البحث ومناقشة وتحليل البيانات مع ذكر أهم الصعوبات التي اعترضتنا خلال هذا البحث.

# الفصل الثاني

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية وأسباب التحول لها

المطلب الثالث: مبادئ وأنماط ومميزات الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: أهمية وأهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: وظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب السادس: عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: متطلبات وتوجهات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: توجهات الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: تجارب بعض الدول العالمية والعربية في الإدارة الإلكترونية

المطلب الخامس: معوقات الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

إن موضوع الإدارة الإلكترونية هو من الموضوعات الهامة، والتي تلقى اهتماماً من جميع الأطراف المختلفة، حيث تمثل الإدارة الإلكترونية اتجاهها جديدة في الإدارة التي تستخدم الإعلام الآلي وشبكات الانترنت في انجاز أعمالها، فهي ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات سوف يؤدي بالضرورة لزيادة كفاءتها وفعاليتها .

وسيتناول هذا الفصل المفاهيم المختلفة للإدارة الإلكترونية في الإدارة، مراحل تطورها، أنماطها، مميزات مبادئها وخصائصها، عناصرها، توجهاتها، أهدافها، أهميتها، ثم عرض وظائفها، متطلباتها ن بعض تجارب الدول العالمية والعربية ومعوقات تطبيقها.

### المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

مفهوم الإدارة: الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع .

ويعرفها "سيرتو" بأنها عملية تحقق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم<sup>(1)</sup>.

#### ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتخفيف إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال<sup>(2)</sup>.

(1) زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، كنوز المعرفة، ب ب ن، 2006، ص: 07.

(2) محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 290 ص: 291 .

**المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية:** تعرف بأنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى التجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها. (1)

تعرف على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها بخطوات متسلسلة منفذة مسبقاً. (2)

في هذا التعريف يعطي أكثر أهمية لرأس المال الفكري وأخذ الأسبقية لتبني الإدارة الإلكترونية وحصول على قدر كبير من المعرفة والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها استغلالاً أمثل.

وتعرف كذلك باعتبارها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية. (3)

كذلك الإدارة الإلكترونية: عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة. (4)

ويتضح من خلال التعريف ما يلي :

- 1- إن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور والإدارة الإلكترونية.
- 2- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها.
- 3- إن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات بين مجموعة من الأفراد من خلال استخدام تقنية المعلومات من اجل زيادة كفاءة وفاعلية الأداء (5).

ومن خلال التعريف التالي هو أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على شبكة الانترنت في جميع معاملاتها الإدارية من اجل تحسين من الإنتاج وجودته وتحسين صورة المؤسسة، و إستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة في الإطار الإلكتروني و تحقيق أفضل الخدمات للعمال و المتعاملين ، و منه يتحقق هدف المؤسسة.

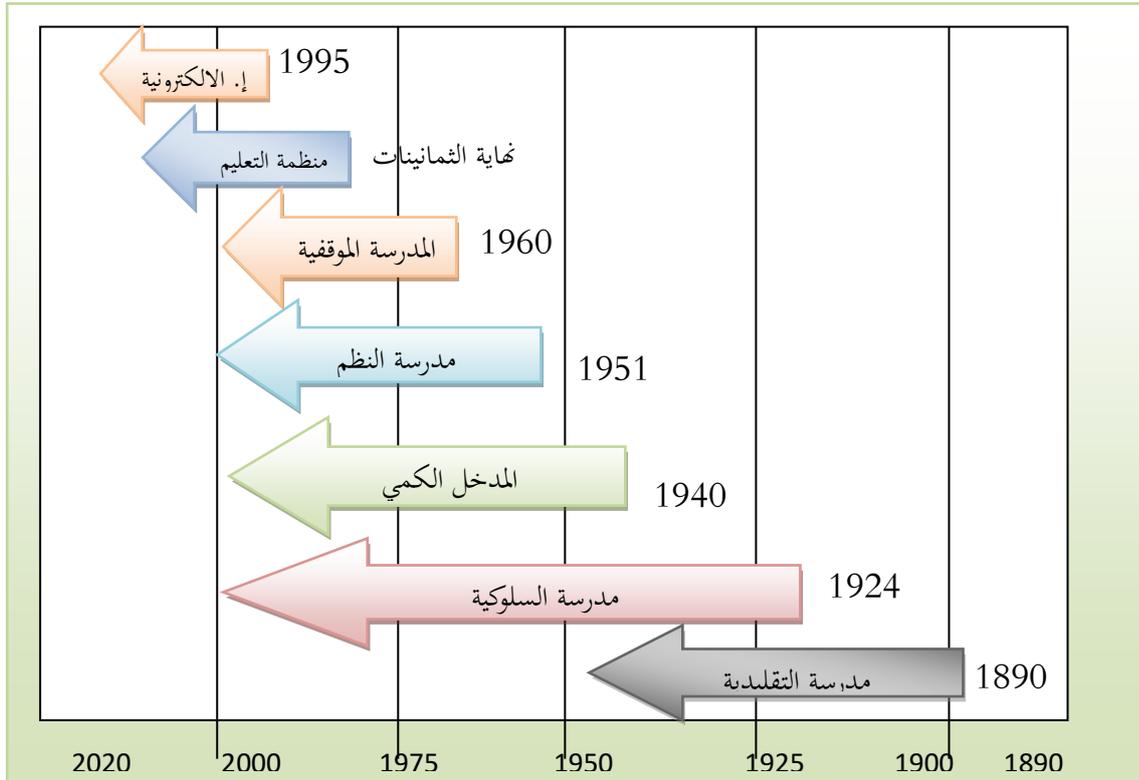
- (1) حسين محمد الحسن، الادارة الإلكترونية **e-management**: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، ط1، الورق لنشر والتوزيع، 2011، ص:39.
- (2) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية **e-mangement**، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ص:32.
- (3) محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط 1، دار منور المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 19.
- (4) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص: 42.
- (5) محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة (البنين )، رسالة ماجستير، منشورة، قسم الادارة التربوية و التخطيط، 2008، ص: 107.

## المطلب الثاني : التطور التاريخي وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

**I / التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:** من أجل فهم الإدارة الإلكترونية فإننا سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وهي كآتي:

**1/ الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:** إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف إن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن. فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثورن للفترة 1933-24) والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

شكل رقم 01 : يوضح تطور المدارس الإدارية .



المصدر: نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية-الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 162 .

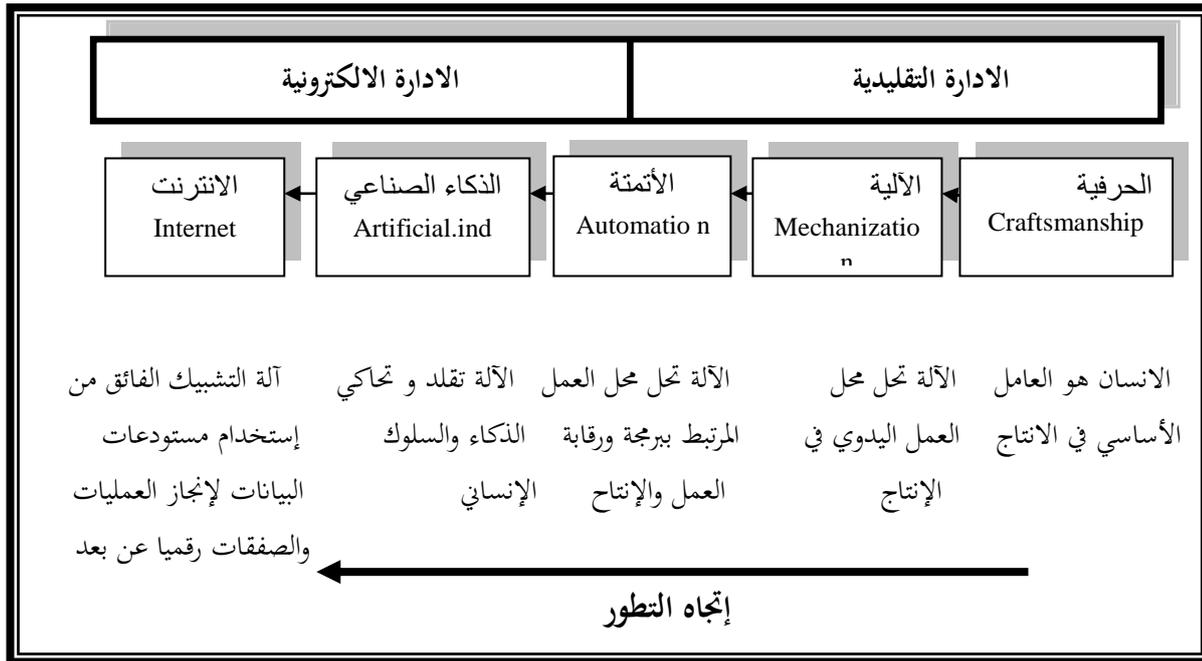
(1) نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص: 160-161 .

## 2/ الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

إن التطور التكنولوجي أتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل. وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم إنتقل إلى الأعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD/CAM) والتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسوب (CAPP)، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة<sup>(1)</sup>.

والإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة التكنولوجية. ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى برمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.

الشكل رقم 02 : يوضح التطور التكنولوجي بإتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية .



المصدر: نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية-الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 163 .

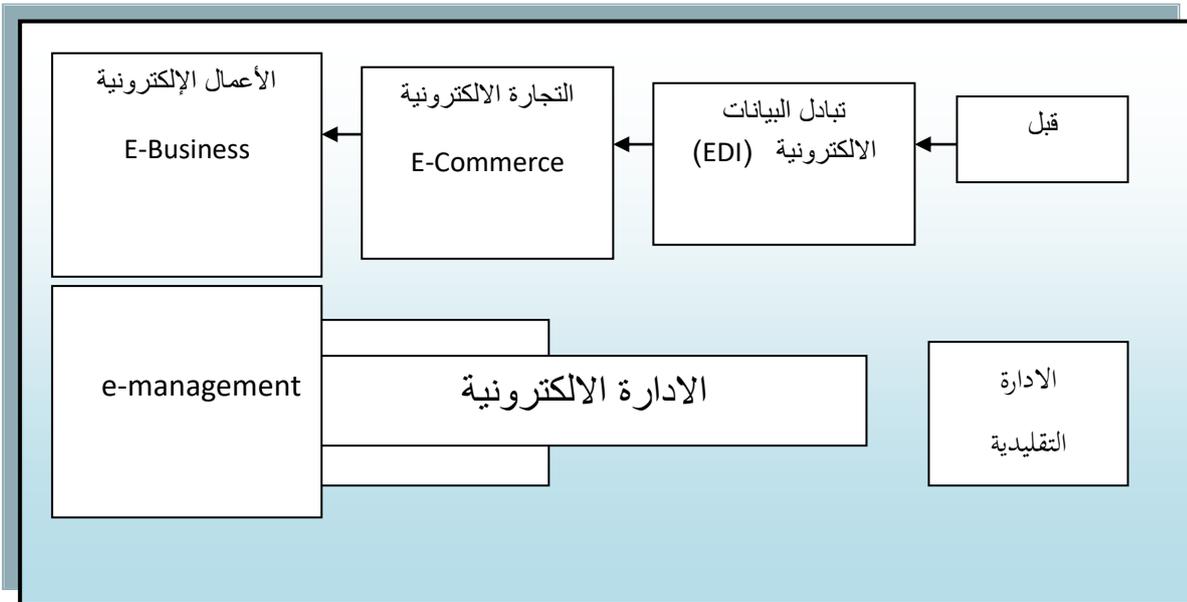
(1) نفس المرجع، ص: 161 .

## 3- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني:

كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة من الحواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة .

إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الإستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة . إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية (Intranet) يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة والشبكة الخارجية (Extranet) تغطي العلاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الواب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم. (1)

## الشكل رقم 03: تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية .



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية-الوظائف- المجالات، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 164 .

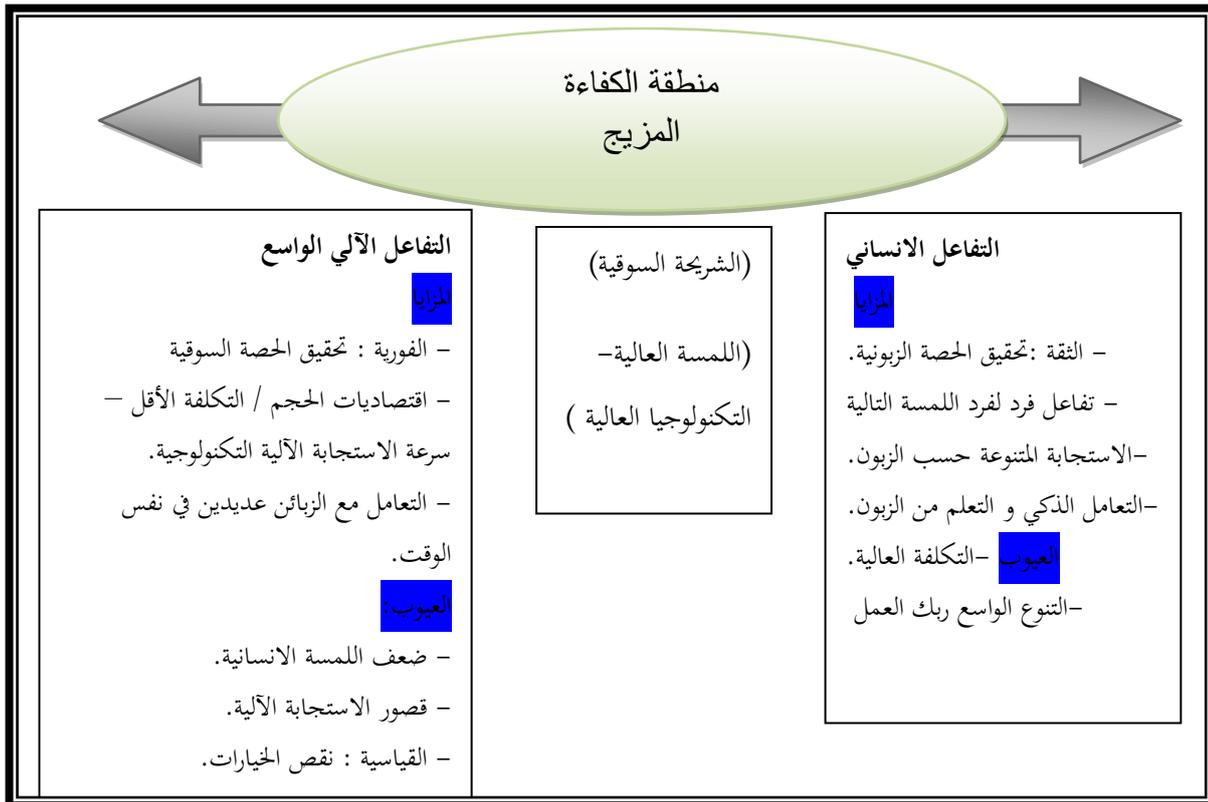
## 4- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: إن الإدارة (خاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل

الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى علاقات شخصيو وتنظيم غير رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة .

(1) موسى بن عبدالله محمد مهدي حمدي، الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2008، ص: 34 .

وفيما بعد نظرت الإدارة ( وخاصة السلوكية) إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى التعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين كذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف المنظمة . ولكن المشكلة كانت كيف يمكن مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تواجه هذا التفاعل . فالذين في المستويات العليا يواجهون عقبات المكانة والإهتمامات والكفاءة في التفاعل مع الأدنى، والذين في الفروع في المدن أو الدول أو قارات أخرى يواجهون عقبات بعد المسافات وصعوبة الاتصال وضوضاء الاتصالات التي تحد من التفاعل كما أن العقبة الفنية كانت تمثل قيودا على القدرة على الإتصال والتفاعل . وإن البريد كان يتطلب وقتا طويلا تتغير معه معالم المشكلة التي يتم استخدام البريد بشأها . والهاتف كان يواجه مشكلات التكلفة والإنقطاع، وكذلك تباين التطور ما بين الدول في خدمات الهاتف مما يعيق استخدامه بفاعلية .(1)

### الشكل رقم 04: يوضح التفاعل الآلي والتفاعل الانساني .



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية-الوظائف- المجالات، دار البيازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 164 .

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:164.

**II / أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:**

- توجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تحول و الاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية والتي نذكر من أهمها :
- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
  - القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
  - العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
  - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
  - صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
  - التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
  - توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات .
  - إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
  - حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.

ويذكر "العوامل" أن هناك مجموعة من الأسباب والدواعي التي أدت إلى تنامي الدعوات للتحول الإلكتروني منها :

**1- تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة به :**

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

**2- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة:**

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة . وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة . وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية، ويشمل هذا الربط

مجالات المعلوماتية والخدمات العلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية وغيرها.<sup>(1)</sup>

**3- إستجابة لمتطلبات البيئية والتكيف معها:** فرض إنتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات على كل الدول اللحاق بركب التطور تجنباً لإحتمال العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير العالمية للجودة، والسهولة الفعالة والكفاية والنوعية والكمية الملائمة في الوقت المناسب.<sup>(2)</sup>

**4- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات إجتماعية:**

أسهمت حركات التحرر العالمية في إحداث تغييرات في البناء الإجتماعي بصفة عامة، وطبيعة الأنظمة السياسية والإجتماعية بصفة خاصة، وقد رافق تلك التغييرات إرتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الشعبية، بما في ذلك تبني أهداف جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، يأتي في مقدمتها تحسين مستوى الأداء الكلي لمؤسسات القطاع العام السياسية والإدارية والقضائية.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ وأنماط ومميزات الإدارة الإلكترونية

**I/ مبادئ الادارة الالكترونية:** يركز مفهوم الادارة الالكترونية على العديد من المبادئ، والتي سيتم تناولها في الأتي:

**أولاً:** يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:

**1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (citizen oriented):** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

(1) محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أدي العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص: 32 .

(2) محمد بن عبد العزيز الضائي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم، العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2006 ص ص: 29-30 .

(3) عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 16 .

- 2- التركيز على النتائج: (**results oriented**): حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز وتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة
- 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- 4- تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- 5- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

## II / أنماط الإدارة الإلكترونية: تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل

لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن هذه الأنماط نذكر ما يلي: (1)

- 1- الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية وإقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية . ويمكن أن يشمل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة.
- مثل : العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.

- 2- الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الإستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية . فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت . كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى .

كما يمكن التقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي. لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

(1) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، نفس المرجع، ص ص: 69- 70.

3- التجارة الإلكترونية : التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

4- التعليم الإلكتروني : في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر شبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الأنترنت . كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الأنترنت .

5- النشر الإلكتروني :من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة لحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية .

و لتفعيل و تنفيذ هذه الأنماط يفترض وجود بنية تحتية قوية و ثقافة مجتمعية واعية لتطبيق أنماط الإدارة الإلكترونية و يضمن الانتقال من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الإلكترونية .

### III/ مميزات الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية الرقمية جملة من المميزات نسردها كآتي:

1- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

2- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة.

3- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

4- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين.

5- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية كما أشار نجم بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في حين تتميز الإدارة

التقليدية بأنها إدارة أشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي- الاجتماعي - الفكري إلا في أضيق الحدود.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع : أهمية وأهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية

#### I/أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن إهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية، يرجع إلى الفوائد التي تحصل عليها المنظمات بفضل تطبيقها، ومن أهمها :

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات .
- إختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل وخارج البلد .
- إن إستخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من إستخدام الورق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابا على عمل المنظمة، كما أن تقليل إستخدام الورق سوف يعالج مشكلة الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين كثيرة، حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى .
- والإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في عملية تنفيذ، وذلك عن طريق إعادة تأهيلها لغرض مواكبة التطورات الجديدة، والتي طرأت على المنظمة، والإستغناء عن العاملين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.<sup>(2)</sup>
- تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية، في عملية تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة التي تسمح بتنفيذ الأنشطة والمهام بالمكلف بها بوضوح، و حصول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة و المتعاملين في وقت وجيز.

#### II / أهداف الإدارة الإلكترونية:

أن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:-

(1) سميرة مطر مسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي، الجامعة الافتراضية الدولية، السعودية، ص: 33 .

(2) بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر 03، 2015/2014، ص ص:، 92-93

- 1 - تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- 2 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
- 3 - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- 4 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 5 - إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- 6 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .
- 7 - إلغاء عامل المكان، إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيدي وكونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- 8 - إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- 9- الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة .
- 10- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- 11- توظيفها من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.(1)

ومن هذه الأهداف تحقق الإدارة الإلكترونية يصبح كل المعاملات الإلكترونية حتى المراسلات التي تخص العمل والعمال من أوامر وتعليمات تصلهم عبر وسائل الاتصال، و ترسيخ ثقافة مؤسسية لدى العاملين والمتعاملين.

### III / خصائص الإدارة الإلكترونية : تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين

والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والإستمرار، والإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة

(1) نعيم أمين خضر، الحاجات التدريبية اللازمة للإرتقاء بالإدارة الإلكترونية : لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص: 45

التحديات الداخلية والخارجية. وتتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية نذكر منها:

(1) إدارة بلا أوراق: حيث أنها تعتمد على الحاسب الآلي بشكل أساسي ولا تعتمد على الأوراق إلا بشكل ثانوي وتكميلي مثال ذلك توفر الإدارة على الأرشيف الإلكتروني والبريد والمفكرات الإلكترونية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية... الخ .

(2) إدارة بلا مكان: بحيث أنها تعتمد على وسائل الإتصال الحديثة كالأنترنت فالمسؤول الإداري يستطيع أن يتخذ القرار وهو في أي مكان في العالم ولا يرتبط إتخاذ القرار بالضرورة من خلال وجوده في المقر المادي للمرفق العام، مما يضفي مرونة عالية بحيث يمكن للمدير مثلا تتبع نشاط إدارته والتدخل لحل المشاكل الطارئة عن بعد وإتخاذ القرارات المناسبة ولو في بيته .

(3) إدارة بلا زمان: بحيث أن الإدارة الإلكترونية لا تلتزم بالضرورة بأوقات العمل الرسمية بحيث يمكن للموظف العمومي أن يتخذ قرارا في خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، فبفضل الإدارة الإلكترونية العالم أصبح بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم، وفي ذلك مراعاة لمصلحة المواطنين .

(4) إدارة بلا تنظيمات جامدة: فبفضل الإدارة الإلكترونية صار بإمكاننا الحديث عن تنظيمات ذكية تتسم بالمرونة وقابلة لأن تواكب جميع التغيرات الطارئة وذلك خلافا للإدارة التقليدية التي تتسم بالجمود والروتينية والبطء.(1)

(5) إدارة الملفات والوثائق بدل من الحفظ والكتابة.

(6) إستخدام البريد الصوتي والإلكتروني بدل من الصادر والوارد .

(7) تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .

(8) تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية... الخ.

(9) تهتم بإكتشاف المشاكل بدل من حلها .

(10) التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات. (2)

من خصائص الإدارة الإلكترونية إلغاء المسافات و تقليص الوقت لقضاء أي عمل دون التنقل و يمكنه أي

(1) مهدي محمد ناتي، الإدارة الإلكترونية، كلية العلوم القانونية و الإقتصادية و الإجتماعية، مكناس، المغرب، 2012، ص: 7.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان ، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2014، ص:

مسؤول أن يتخذ قرار و هو خارج أوقات العمل مثلا و العمل 7/24 سا مراعاة لمصالح العمال و المتعاملين.

### المطلب الخامس : وظائف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية Electronic Management نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسة ومنها:

1- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.

2- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

3- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطوراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

4- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت Intranet والإكسترنات Extranet .

5- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية، وحدث جوهرى في بيئة منظمات الأعمال حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية والى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نوعه، وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وان تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطاً رسمياً روتينياً يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم.<sup>(1)</sup>

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2008، ص ص: 51- 52 .

**I/التخطيط الإلكتروني:** قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني (e- planning) من حيث التحديد العام عن

التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات :

**1 :** إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط .

**2 :** إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف إستمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر .

**3:** إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.<sup>(1)</sup>

ولكن مع الأنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير، وفي مقدمة ذلك ما يأتي :

**أ- الحاجة للتخطيط:** في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآني وبالسرعة الفائقة، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل.

**ب - أفق التخطيط :** إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الأنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي لا تعطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة، وهذا ما نجده في الشركات ذات المبدأ الأساسي الواحد الذي مثل مرشدها الإستراتيجي.<sup>(2)</sup>

**2- قيود التخطيط في الممارسة :** مع أن التخطيط في المؤسسات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه مؤسسة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق وتخصيص المدروس والحصيف للموارد .. إلخ. وفي المقابل التخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

أ - إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الإستجابة للتغيرات في البيئة .

(1) نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص: 297

(2) المرجع نفسه، ص ص: 299- 300 .

ب- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية .

ج - إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع.

د- إن التخطيط يركز إهتماماً على المنافسة التي تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء في الغد.

هـ- الإعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المؤسسة في حين أنه يقود إلى الفشل، فنجاح المؤسسة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحاً بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما إعتمد على نفس أساليب النجاح السابق . (1)

في زمن الإدارة الإلكترونية يصبح للعمال دور في المشاركة في التخطيط و رسم الأهداف التي تتعلق بالمؤسسة نظراً لإملاكه المعلومة فيسمح له بإبداء رأيه أثناء عملية التخطيط و ضمان تنفيذها.

## II/التنظيم الإلكتروني: إذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمن من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى

إليه الإدارة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان، إذ يعرف بأنه عملية منهجية تحدد من خلالها الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة تضمن تشكيل وحدات تنظيمية تحول لها الصلاحية الضرورية لانجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف طاقاتهم بشكل أكثر فعالية. ويعتبر التنظيم الإلكتروني مرناً ومتغير تبعاً لطبيعة المهام والأنشطة التي تكل بها الإدارة ويعتمد على الاتصالات المتشابكة المفتوحة داخل الإدارة أو خارجها، وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقاً لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابكة بدلاً من الهياكل الهرمية.(2)

و يعتبر التنظيم الإلكتروني هو تغيير الهيكل التنظيمي من المركزية إلى اللامركزية السلطة (تعدد الرؤساء)، بحيث يتسم الهيكل الشبكي بالمرونة الإتصال و التعاون مع أفراد المنظمة، لأن عملهم يصبح على شكل فرق العمل.

(1) نفس المرجع، ص: 302 .

(2) برناوي عبد القادر، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء، رسالة ماستر، غير منشورة، علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة غرداية، 2015/2014، ص: 55 .

## الجدول رقم 01 : يوضح التطور التنظيم إلى أشكال التنظيم الجديد

| إلى   | من   | المكونات التنظيمية    |
|---|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم مصفوفي أو مشروع.</li> <li>- الهياكل قائمة على الفرق .</li> <li>- تنظيم الوحدات المصغرة.</li> <li>- مخطط من اليمين إلى اليسار.</li> <li>- شركة بدون هيكل تنظيمي محدد .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم عمودي</li> <li>- الهيكل قائم على وحدات ثابتة</li> <li>- تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة</li> <li>- التنظيم أعلى - أسفل .</li> <li>- شركة ذات هيكل تنظيمي محدد</li> </ul> | الهيكل التنظيمي       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم القائم على الفرق.</li> <li>- التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية او خارجية .</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات .</li> <li>- التقسيم الإداري التقليدي.</li> </ul>   | التقسيم الإداري       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الوحدات الإستشارية او السلطة الإستشارية.</li> <li>- الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.</li> <li>- التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين .</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية</li> <li>- سلسلة الأوامر الخطية .</li> <li>- التنظيم إداري الرئيس المباشر .</li> </ul>  | سلسلة الأوامر         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسات المرنة</li> <li>- الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات .</li> <li>- جداول العمل مرنة ومتغيرة .</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اللوائح والسياسات التفصيلية .</li> <li>- القواعد والإجراءات .</li> <li>- جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.</li> </ul>   | الرسمية               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعدد مراكز السلطة .</li> <li>- الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا .</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المركزية ك السلطة في القمة .</li> <li>- اللامركزية : السلطة موزعة .</li> </ul>  | المركزية واللامركزية  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنوع في المهام.</li> <li>- توسيع العمل و إثراؤه .</li> <li>- التمكين الإداري.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسيم عمل كثيف.</li> <li>- قواعد وإجراءات أداء محددة .</li> <li>- سلوكيات موحدة في أداء المهام .</li> </ul>   | القياسية أو المعيارية |

المصدر: نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار البيازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 311- 312 .

### III/ القيادة الإلكترونية: ويمكن توضيح تطور تركيز القيادة من خلال الشكل التالي :

إن انتقال المنظمة إلى الأعمال الإلكترونية لا بد من أن يؤثر على طريقة تأدية أعمالها، لذلك لا بد لها من أن

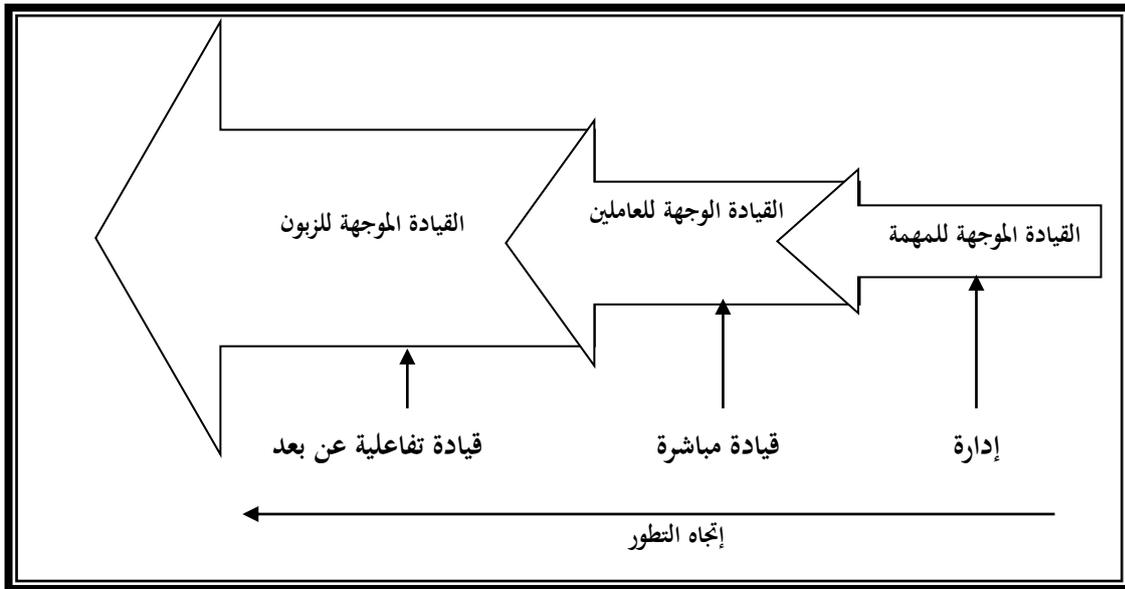
تتم بثلاث أبعاد أساسية هي:

- 1- القيادة التكنولوجية الصلبة : أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة، والتي تتسم بالتالي:
- أ - أنها قيادة حس التكنولوجيا : فالقائد الإلكتروني ذو قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي المتسارع، ويعمل على توظيف مزاياها لتكوين ميزة تنافسية .
- ب - حس الوقت على الإنترنت : إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، تتجاوز أفكاره إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الفاصل الزمني المطلوب بين معلومات الأذن وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآلي بين الجميع.
- ت - حس الطوارئ : فالقائد لا بد أن يفتح عينيه البشرية والإلكترونية بحدود 360 درجة ويستشعر التغيير في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة .
- 2- القيادة البشرية الناعمة : فالقيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلاً على التكنولوجيا، واعتمادها على البعد البشري يتسم بالآتي:
- أ - القائد الزبوني : الزبون الذي يستخدم الإنترنت في ظل المنافسة، للبحث عن السعر الأقل، والخصوصية الأكثر أماناً، جعلت منه الرقم الأصعب . فيجب معاملة الزبائن كعاملين في المنظمة يتصلون بها لتقديم ملاحظاتهم عن نواقص المنتجات أو الخدمات.
- ب - قائد عمال ومهني المعرفة : وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يؤدون وظائفهم على قرب أو بعد ويوجد لهم التسهيلات والمزايا فيكتسب ولائهم وثقتهم ويحتفظ بهم ويحفظ للمنظمة أهم أصولها.
- ت - القائد التنافسي : مع التكاثر السريع لنماذج الأعمال الجديدة، يكون مطلوب من القائد التنافسي أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسي، وذلك بأن يكون:
- 1- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين.
  - 2- الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، الزبائن من المنافسين.
  - 3- أكثر قدرة على التقليد الابتكاري والسطو الخلاق بتحسين ما يأتي به المنافسون.
  - 4- أكثر قدرة من المنافسين على ابتكار الخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة.
- ث - القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة : فالرئيس التنفيذي الإلكتروني مطلوب منه أن يكون مبشر، مرتاب، صريح بقوة، متعلم بتكنولوجيا الأعمال، كثيف التركيز، الأسرع حركة، يحب الغموض، يعاني من قلق الفصل بين المجالات، ونموذج في الحكم الجيد.

3- القيادة الذاتية : فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة، ويتصف قادة الذات بالخصائص التالية:

- أ - القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- ب - الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- ت - فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
- ث - البراعة، المهارة، المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- ج -المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.
- ح - الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.(1)

الشكل رقم 05 : يوضح تطور تركيز القيادة .



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية-الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 327 .

**IV/ الرقابة الإلكترونية :** في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معانٍ اجتماعية غير طيبة مثل: المراقبة، والفضول ورصد أخطاء الآخرين؛ ولكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة، وعلى ذلك فالرقابة هنا تعني عملية مستمرة لموازنة

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 63-64.

الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات. (1)

وهذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تم إنجازه مما حُطّط له، ويمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية على النحو الآتي: -تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حدٍ سواء. ويمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر. (2)

\*- الرقابة الإلكترونية و هو متابعة تنفيذ المهام و المسؤوليات بطرق الحديثة و السريعة لأداء العمال ، و معرفة الخلل في وقت قصير، و قيام بتصحيحه و مواجهة هذه العراقيل.

### المطلب السادس: عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي : عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات Communication Network ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية لإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

**I / عتاد الحاسوب** : يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :

-توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

-ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

ويتميز الحاسوب بعدة مميزات نذكر منها ما يلي:

أ. **السرعة العالية**: حيث أن باستطاعة الحاسوب أن ينفذ العديد من العمليات خلال ثانية واحدة، وبذلك يوفر المال الوقت والجهد البشري.

ب. **الدقة** : نستطيع الحصول على نتائج بدقة عالية جدا وبدون اخطاء، وهذا يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تتطلب سرعة ودقة متناهية .

(2) أحمد محمد شواي، الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص: 3400 .

(2) نفس المرجع، ص: 3401 .

ج. حفظ واسترجاع البيانات عند الحاجة: يستطيع الحاسوب تخزين البيانات ومعالجتها و ثم استرجاعها ف أي وقت وبسرعة وسهولة .

د. الاستمرارية (ديمومة العمل): وذلك من خلال العمل المتواصل وبدون انقطاع أو ككل أو ملل من المؤثرات التي تؤثر على العنصر البشري .<sup>(1)</sup>

- أجهزة الوصل الموديم: يعمل جهاز الموديم على تحويل تدفق وحدات أو إشارات "البتات" العددية المربعة الحواف التي تتدفق من أجهزة الكمبيوتر إلى ذبذبات ملائمة يمكن إرسالها عبر خطوط اتصال تناظرية.<sup>(2)</sup>

**II / البرمجيات:** البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة ، ومن أنواع هذه البرمجيات نذكر منها:

3- البرمجيات الخاصة : أي مكتوبة خصيصا لإستعمالات محددة.

2- برمجيات التشغيل :هي البرمجيات التي تتحكم بأسلوب عمل الحاسب ويتصرف الحاسوب بموجبه في إجراء العمليات الروتينية .

3- برمجيات الإستخدامات العامة: وهي البرمجيات الجاهزة أي التي تستخدم لإجراء مختلف العمليات التي تدخل في إطار التحليل وصنع القرارات.

4- برمجيات الشبكة :والتي تسمح البروتوكولات وهي مجموعة برمجيات التي تنظم وتضبط عمل شبكات الاتصالات من خلال تطبيق القواعد والإجراءات التي تكفل تأمين الاتصالات بين الحاسبات المختلفة.<sup>(3)</sup>

- أمن المعلومات: وهي السرية في حفظ المعلومات ولها ثلاث مكونات نذكرها:

أ- سرية المعلومات : وهذا الجانب يشمل كل التدابير اللازمة لمنع الاطلاع غير مصرح لهم على المعلومات الحساسة أو السرية.

ب- سلامة المعلومات:فهي لا يعنينا محافظة على سرية المعلومات ، ولكن ما يهمنا هنا هو اتخاذ التدابير اللازمة لحماية المعلومات من التغيير .

(1) زياد مشاقبة و محمود العجلوني، استخدامات الحاسوبية في الإدارة، دار اليازوري، ب س ن، ص: 13 .

(2) محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، ط 1، دار الشروق للطبع، القاهرة، مصر، 1989، ص: 169.

(3) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص: 239-240 .

ج - ضمان الوصول إلى المعلومات والموارد الحاسوبية: إن الحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها أمر مهم ولا ريب، ولكن المعلومات تصبح غير ذات قيمة إذا كان من يحق له اطلاع عليها لا يمكنه الوصول إليها.<sup>(1)</sup>

**III / الشبكات:** الشبكة الإلكترونية هي توصيل مجموعة من الحاسوبات بعضها مع بعض بشكل مباشر بواسطة سلك، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على معلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحاسوبات، بحيث تصبح مخزن معلومات عام يستطيع أكثر من شخص الدخول إليه، وتبادل معلوماته وتناقلها والإضافة إليها والحذف منها، ولكن هذا لا يعني أن تلك الإمكانيات ستكون متاحة للجميع، فالمسألة مقننة وفق برنامج عام محكم يجعل لكل فرد صلاحية الدخول في حدود معينة، وهناك ملفات وبيانات محمية في الشبكة لا يسمح بالدخول إليها إلا لشخصيات قيادية معينة، وهكذا تصبح الشبكة فلكا تدور فيه أجهزة الحاسوب، والأفراد يدخلون إليها عبر برامج تحوّلهم عن طريق لوحة التحكم بتلك الحواسيب للدخول على بيانات الشبكة والتعامل معها .

ولما تقدم، ولتلك الأهمية البالغة للشبكات ودورها في ربط الدائرة الإلكترونية للإدارة، فقد تحول الاعتماد على جهاز الحاسوب بمفرده إلى المشاركة أجهزة مساندة أخرى لا تقل أدوارها أهمية عن دور الحاسوب وقد بدأت هذه الأجهزة تشارك الحاسوب أرباح المبيعات المتنامية التي يحققها في السوق، وعليه فإن تلك الشبكات الإلكترونية الحاسوبية باتت تمثل سوق مستقبل ضخمة، لأن التطبيقات الإلكترونية لا يمكن تنفيذها وجني فوائدها من دون تلك الشبكات .

ويقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

**III-1 شبكة الانترنت (Internet):** هي شبكة ترتبط بأجهزة الحاسوب موزعة على جميع أصقاع العالم التي طالتها يد التقنية، وهي متاحة لإضافة المعلومات إليها وتناقلها والإطلاع عليها من قبل من يدخل على هذه الشبكة العالمية .<sup>(2)</sup> ، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

**III-1-1 / خدمة منتديات الحوار: (News Group) :** والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

(1) خالد بن سليمان الغنير، أمن المعلومات، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009، ص: 22 .

(2) حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية e-MANAGEMENT، المفاهيم .. الخصائص .. المتطلبات، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011، ص: 137.

## III - 1-2 / خدمة (File Transfer protocol)

III - 1-3 / خدمة المحادثات: (Chating) : إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.
- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات ( يشاهد كل طرف الآخر).

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

## III - 1-4 / خدمة الاتصال عن بعد: (Telecommunication network)

تبادل المعلومات وفق نماذج مختلف، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكرويف، بواسطة الأقمار الصناعية. III - 1-5 / خدمة البريد الإلكتروني: هو احد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني .

## III - 1-6 / خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web) :

إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة ( نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا. وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

## III - 2 / الشبكة الداخلية للمنظمة الانترنت (Intranet): هي شبكة الشركة الخاصة (private) ، وتعتمد

على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Walls) .

وتعتمد كفاءة شبكة الانترنت على سرعة نفاذ المعلومات منها وإليها . وتعتمد سرعة المعلومات على أنواع معمار الشبكة . فإذا كانت الإنترنت مبنية على شبكة الاتصال المحلي (LAN) فإن سرعتها تكون بنفس سرعة الشبكة المحلية.<sup>(1)</sup>

**III-3 / الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترنات) (Extranet) :** هي عبارة عن شبكات انترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، محولين من داخل المنظمة الداخلية، الإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات . إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترنات تقديم كلمة المرور (Pass word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

وكذلك هي الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والموزعين وغيرهم، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الانترنت المحلية لكل مؤسسة . ويمكن أن تجد تطبيقات شبكة الإكسترنات في المجالات التالية:

- نظم التدريب والتعليم الزبائن .
- نظم تشارك على قواعد البيانات التابعة لمؤسسات أو المراكز مختلفة.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية المصرفية.
- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية والمتعددة الجنسيات .

ومن أنواع شبكة إكسترنات نجد:

1- شبكات إكسترنات لتوريد: تربط المستودعات الرئيسية مع المستودعات الفرعية بهدف إدارة العمل بصورة تلقائية وفورية.

2- شبكات إكسترنات التوزيع: تمنح هذه الشبكات الصلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم معاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني.

3- شبكات الإكسترنات التنافسية: تعزز الندية التنافس في القطاعات الاقتصادية إذ تمنح للمؤسسات الكبيرة وصغيرة فرصة متكافئة .<sup>(2)</sup>

(1) سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، التجارة الإلكترونية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 54 .

(2) سعد غالب ياسين ، بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 69-70

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup> ومن مزايا شبكات الحاسوب :

- 1- المشاركة بعناد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مثل طابعة واحدة للشبكة .
- 2- المشاركة في برامج النظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برنامج نظام إدارة قواعد البيانات أو أي برنامج من برامج التطبيقات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجود في الشبكة
- 3- المشاركة بموارد نظام المعلومات من بيانات، معلومات والأهم من ذلك المشاركة بموارد المعرفة وأصولها وبرأس مال المعرفة knowledge capital الموجود في المنظمة.
- 4- تسهيل عمليات إدارة المعرفة من تكوين المعرفة knowledge création تخزين المعرفة knowledge storage، نقل المعرفة knowledge transfer، المشاركة بالمعرفة knowledge sharing، وتوزيع المعرفة knowledge distribution.
- 5- شبكات الحاسوب هي قاعدة بناء نظم الدعم الجماعي للإدارة groupware systems مثل نظم مساندة القرارات الجماعية وغيرها .
- 6- تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة وذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية extranet وربط جميع العاملين في أقسامهم ووحداتهم من خلال شبكة المنظمة الداخلية intranet.
- 7- الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المنظمة.
- 8- السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الإلكترونية للمستفيدين والزبائن في الوقت الحقيقي.
- 9- الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات التجارة الإلكترونية، وتطبيقات الأعمال على شبكة الانترنت.<sup>(2)</sup>

(1) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، ماجستير، منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم العلوم السياسية العلاقات الدولية، 2010/2009، ص ص: 26- 27 .

(2) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص ص: 161-162 .

#### IV /صناع المعرفة (المستلزمات البشرية): وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات

الرقمية Digital Leaderships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة .

ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى .<sup>(1)</sup>

وكذلك هم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة .

المديرون والوكلاء والمساعدون: وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويجب أن يكون من بين مؤهلاتهم مؤهلات تقنية، أو أن يكونوا حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التقنية الحديثة من حاسبات آلية وشبكات ووسائل الاتصال.

● **ضابط البيانات:** يكون لديه القدرة على الاتصال بكل أجزاء المنظمة، ووظيفته حفظ وتعريف البيانات، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها.

● **المشغل أو المحرر:** هو الذي يقوم باستخدام الحاسب الآلي ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمج، ووظيفته إدخال وإخراج البيانات والمعلومات<sup>(2)</sup> .

● **المبرمجين:** وهم الذين يعملون على صياغة البرامج و تطبيقاتها و صيانتها للقيام بمعالجة البيانات.<sup>(3)</sup>

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.<sup>(4)</sup>

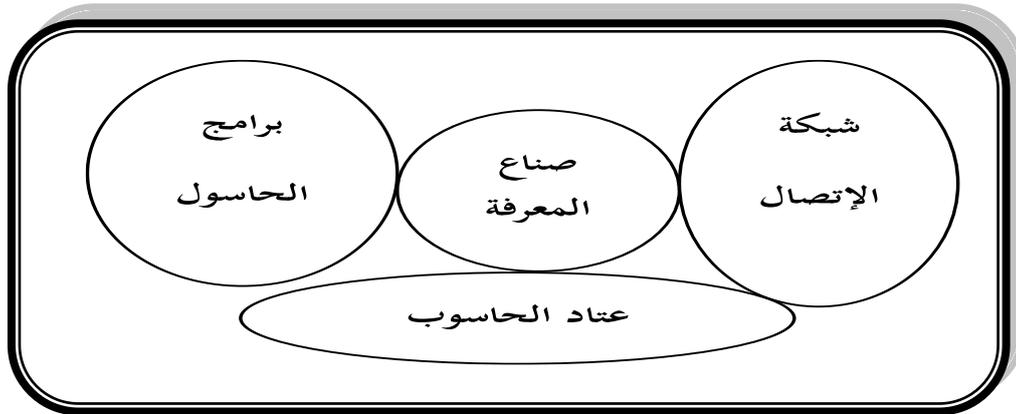
(2) محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص: 180 .

(2) خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص: 46 .

(3) وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص: 72.

(4) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص: 89-90 .

## الشكل رقم 06 : يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية .



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 46 .

#### IV-1- أهمية المستلزمات البشرية: يكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظام المعلومات على أن

أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير إلى درجة أنهم يعززون معها أسباب اغلب حالات فشل نظام المعلومات الإدارية إلى إخفاق المستلزمات البشرية في إنجاز دورها المطلوب. فعلى الرغم من كون التسهيلات المادية كالحاسبات الإلكترونية وأجهزة وميكروفيلم وتقنيات الإتصال تعد من المستلزمات المهمة في إدارة وتشغيل نظام المعلومات الإدارية إلا أنها تكون هامة إلى الحد الذي يمكن معه للمستلزمات البشرية من تحديد فرص الاستفادة منها أو استثمار هذه الفرص ويرجع السبب في هذه الأهمية إلى:

1- ندرة هذه المستلزمات البشرية كما ونوعا بحيث أصبحت هذه الندرة ظاهرة عامة تعاني منها جميع المنظمات في مختلف أنحاء العالم.

2-زيادة التكاليف على إختيار وتدريب العاملين الجدد فضلا عن تكاليف الأخطاء في الاختيار والتعيين .

3- إرتفاع معدلات دوران هؤلاء العاملين التي تبلغ ما بين 15 و 20 % في أغلب المنظمات .

4- الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارة والخبرة، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتقنيات الاتصال نجمت عنها ظهور الحاجة إلى مستلزمات بشرية متدربة وتملك خبرات ومهارات جيدة في مجال نظام المعلومات.

5- الزيادة المضطردة في رواتب والمكافأة الأفراد العاملين في نظام المعلومات الإدارية، إذ يعد من الشرائح عالية الدخل في المجتمعات المتقدمة في الوقت الذي تستمر أسعار الأجهزة والمعدات والبرمجيات بالإنخفاض المستمر (1).

(1) محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، مرجع سابق، ص: 180 .

## IV -2- إختيار المستلزمات البشرية: (1) يعد الإختيار الدقيق من الأمور الضرورية بخاصة ما يتعلق

بالوظائف التي تكون معرضة لإغواء والتزوير، وعليه فالنزاهة والموثوقية والمهارة هي معايير على درجة كبيرة من الأهمية عند اختيار العاملين وتنطوي عملية اختيار العاملين العامة على مخاطر محسوبة من قبل المنظمة. وفي مجال

نظام المعلومات تزداد هذه المخاطر حدة وبرزوا للأسباب الآتية :

أ- اختلاف الكفاءات والمهارات المطلوبة لإدارة وتشغيل النظام.

ب- إرتفاع نسبة دوران العاملين .

ج- الحاجة المتزايدة للعاملين ذوي المهارة والخبرة.

وقد بذلت محاولات عديدة من قبل المهتمين بنظام المعلومات لأجل تطوير الأدوات والأساليب التي تقلل من

حدة المخاطر وتضمن توفير كوادر بالأوصاف المطلوبة والجدول التالي يوضح خطوات اختيار الأفراد العاملين في

نظام المعلومات.

### الجدول رقم 02 : يوضح خطوات اختيار الأفراد العاملين في نظام المعلومات

| الخطوات | الوصف   |
|---------|---|
| 01      | تحليل الوظائف وإعداد وصف تفصيلي ومتكامل للمؤهلات والخبرات المطلوبة والشروط الضرورية لإنجاز العمل بنجاح. |
| 02      | التحديد التفصيلي للمهام والواجبات المطلوب القيام بها لإنجاز العمل                                       |
| 03      | تحديد الاجهزة والمعدات المطلوب تشغيلها  |
| 04      | تحديد الظروف البيئية العامة التي في ظلها سيعمل الفرد  |
| 05      | تحديد خصائص الوظيفة من خلال وصف المقومات المادية، الثقافية، التدريبية                                   |
| 06      | تحديد المستويات الاجور، تقييم العمل ومعدلات الاداء وفرص التقية والتقدم في العمل.                        |
| 07      | الصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الاشراف.  |

المصدر : محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط2، دار وائل

للنشر، ص:185.

(1) نفس المرجع، ص:184.

## المبحث الثاني: متطلبات وتوجهات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

في هذا المبحث سنتناول مراحل الانتقال الإدارة من التقليدية إلى الإلكترونية، ثم وجهات الإدارة الإلكترونية و عوامل نجاحها، و متطلباتها، بعض التجارب العالمية و العربية في الإدارة الإلكترونية، و في الأخير بعض معوقات الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها وفي درجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

وان هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في إعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحها القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية الأزمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات . (1)

**I / مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، وإذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو أي ممانعة، وفي الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك للإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع وإستخراج الإستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

**II / مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** وهي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل والمواطن الإعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الإستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة إستعمال الفاكس لإرسال

(1) علاء عبد الرزاق محمد حسن السلمي، خالد بن إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية E-MANAGEMENT، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 59 .

وإستقبال الأوراق والإستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد إكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية (1).

إن إكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس (2).

### III /مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الإتجاه، والتي يتم

من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر حواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في المناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، وبشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، وتقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق إستخدامها .

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحويل للإدارة الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة إنتقال تساعد على إندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي والتي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بالتحويل جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية (3).

وقد أولت إهتمام بالمعدات، والأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا شيء منطقي، إنطلاقا من أن التحويل للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات و مشاريع الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي و مجتمعي، ومستوى علمي مناسب، يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية، فمراحل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية لا بد ، أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، وتكوين حلقات التواصل الإلكتروني والرقمي .

(1) عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 20

(2) عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص: 71.

(3) عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 21 .

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل إلكتروني على شبكة الإنترنت، وتبعاً لذلك يمكن إختصار للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات كآتي :

- 1- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل :
    - خدمات شخصية - خدمات تجارية - خدمات تعليمية - خدمات صحية.
  - 2- الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل:
    - خدمات طلب شهادة الميلاد - الكشف الطبي - الإلتحاق بالمدارس - خدمات التجنيد - خدمات إنتخابية - خدمات التشغيل ة التوظيف.
  - 3- الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل:
    - خدمات فردية تقدم للمواطنين - خدمات مؤسسية تقدم للشركات والنوادي.<sup>(1)</sup>
- ويركز أصحاب هذا الإتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض ميكانيزمات الضرورية، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:
- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي، إمتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.
  - يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.
  - يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
  - توظيف العناصر الماهرة وإشاعة ثقافة التدريب، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمقدمة.
  - توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

(1) عشور عبد الكريم : نفس المرجع، ص: 21 .

(2) عبان عبد القادر : مرجع سبق ذكره، ص: 72 .

## المطلب الثاني: توجهات الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

I/توجهات الإدارة الإلكترونية:

**I-1/ التوجه للمستقبل:** إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقه في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.

**I-2/ التوجه للتكامل:** فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين..

**I-3/التوجه للتطوير المستمر:** وذلك في المنتجات والآليات والهيكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

**I-4/التوجه التقني :** حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف . التقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبناءها الإدارية والإنتاجي، ومن ثم تصبح إدارة التقنية مسؤولية أساسية للإدارة المعاصرة. (1)

توجهات الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد محمود الخالدي بحيث نلخصها في نقاط التالية:

- 1- إدارة الملفات بدل حفظها .
- 2- استعراض المحتويات بدلا من قراءتها .
- 3-مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها .
- 4- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات .
- 5- الإنجازات بدلا من المتابعة .
- 6- إكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .
- 7- التجهيز الناجح للإتماعات .(2)

إن توجهات الإدارة الإلكترونية هي البحث عن الفرص و محاولة الاستثمار فيها و البحث عن علاقات بين المنظمات او المؤسسة و المتعاملين، لتقديم خدماتها و تطوير منتجاتها بوسائل تكنولوجية و بجودة عالية.

(1) عبد الرحمان تيشوري، اثر الحكومة الالكترونية على الإدارة العامة، حوار متمدن، العدد 3449 موقع <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=270234#> تاريخ الإطلاع: 2018/01/27 .

(2) محمد محمود الخالدي، مرجع سابق، ص: 20 .

**II / عوامل نجاح في الإدارة الإلكترونية: على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة**

- الإلكترونية أن يأخذوا في عين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح فيها ومن أهمها ما يلي: (1)
- أ. وضوح الرؤية الإستراتيجية والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير . كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.
- ب. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة، والإبتعاد عن الإتكالية والإرتجالية في معالجة الأمور.
- ج. التطوير المستمر للإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها .
- د. التدريب والتأهيل، والتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل منهم.
- هـ. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال.
- و. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية .
- ز. تأمين سرية المعلومات للمستخدمين .
- ح. الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- ط. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشآت، وترك الإعتبارات الشخصية .

**المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية**

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له ضرورة توفير جملة من الإدارية و الأمنية و المالية و السياسية و البنية التحتية و هي كآتي :

**I-متطلبات الإدارية والأمنية:** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

ولا بد أن نشير إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك يتوجب

(1) لمن علوط، مجلة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، البحوث الاقتصادية العربية، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، العدد 42، 2008، ص:146 .

على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية و الروتينية المملة و المعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات<sup>(1)</sup>.

**I-1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يكمن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

**I-2- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من المعدات، والأجهزة، وحاسبات آلية ومحولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

**I-3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

**I-4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها لان تصبح مورد بشري مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

**I-5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في الإدارة الإلكترونية).

**I-6- متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح الدكتور "علي السيد الباز" ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي لتشغيل البرامج الإلكترونية لخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة أحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن الحلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة

(1) زين العابدين بارود، حفاي احمد، الادارة الإلكترونية في الجزائر و دورها في تحسين الخدمة العمومية، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2015، ص: 46.

2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني وحمايته مثل تشريع الاعتماد والتوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايا المتحدة الأمريكية.

**II- المتطلبات السياسية:** حيث تترجها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية

**III - المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات في مختلف المستويات الإدارية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

**IV - متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل المؤسسات، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة الإلكترونية والأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.<sup>(1)</sup>

لتحقيق الادارة الإلكترونية لا بد من توفر متطلبات أمنية و إجراءات لحماية المعلومات مم الاختراق، و توفير أجهزة و معدات و شبكات و برامج تساهم هذه التقنية و التغير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، كما يلزم لهذه المتطلبات إدارة ذات قيادات إلكترونية تتعامل بكفاءة و فعالية معها ، و أن تكون لها القدرة على الابتكار ، و التخلص من الروتين و البيروقراطية المعيقة لكل تطور أو تنمية في الأساليب المتبعة في المنظمات.

(1) العباسي سعاد، أوباسي خديجة، دور الادارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة عمار ثلجي، 2014/2015، ص: 22-23 .

## المطلب الرابع: تجارب بعض الدول العالمية والعربية في الإدارة الإلكترونية :

### I - تجارب بعض الدول العالمية :

**I-1- الولايات المتحدة الأمريكية :** تتفوق الولايات المتحدة الأمريكية على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقنيات، أو من حيث حجم الإستثمارات، ومن ثم من حيث العوائد المالية من جراء الإستثمار في المجال المعلوماتي، والأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الإتصالات ولاسيما بعد ظهور شبكة الانترنت، لذا كانت تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الانترنت، وبصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع معين أو قضية معينة، فمثلا تمتلك الولايات المتحدة أكبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على شبكة الانترنت، وقاعدة (lixus)، حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء أكلن منظمة أعمال ام زبائن التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأية قضية من خلال الحوار والتفاعل، فضلا عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة وما يتبعه من إمكان طباعة المستفيد لهذه النماذج على طابعته الخاصة، ثم ملئها في إطار التعليمات الموضحة، قبل التوجه إلى مراكز أداء الخدمة، كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية في نهاية 1999 لإدارة تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية والموردين المسجلين في هذه التوريدات، حيث يتم من خلال هذه الشبكة الإدارة الكاملة للمخزون الحكومي، وتنفيذ عمليات الشراء إلكترونيا محققين بذلك وفرا هائلا في الإنفاق الحكومي يمكن أن يؤدي إلى إرتفاع مستوى الخدمات الحكومية. (1)

حيث تسعى إلى تحقيق الآتي :

- 1- تقديم خدمات مباشرة للمواطن.
- 2- الإبتعاد عن الإجراءات المعقدة .
- 3- إعتماذ المركزية في إنجاز المعاملات .
- 4- تقليل كلفة العمل التقليدي بإستخدام الإدارات الإلكترونية. (2)

(1) عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص: 84 .

(2) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية E-MANGEMENT، مرجع سابق، ص ص: 370 - 371.

**I -2- تجربة الإدارة الإلكترونية في الإتحاد الأوروبي:**

تأتي الدول الأوروبية في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث التصنيع والاستثمار المعلوماتي، حيث يحظى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الدول باهتمام كبير، نظراً لأهميته في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى قطاع الأعمال والمواطنين، كما تحاول دول الإتحاد الأوروبي دائماً اللحاق بركب التقانات الحديثة بشكل تحاول فيه مجاراة النموذج الأمريكي، ففي 2000 تبنى الإتحاد الأوروبي فكرة الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي، ومن ثم التمهيد لإجراء إصلاحات في مؤسساته، تؤدي في النهاية إلى الإدارة الإلكترونية، حيث أطلقت أوروبا شعار (EE) أي أوروبا الإلكترونية، وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الإتحاد الأوروبي للقيام بمساعيهم لتحويل حكوماتهم إلى حكومة إلكترونية، ومن بين الدول الأوروبية التي تطبق الإدارة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

**II / تجارب بعض الدول العربية:****II -1- تجربة الإدارة الإلكترونية الإمارات العربية المتحدة: وضعت الإمارات نوعين من الأهداف:****II -1-1- الأهداف قريبة المدى :**

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
- توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية الخاصة للأفراد والمؤسسات عبر شبكة الانترنت .
- إنجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتقليل عدد زيارات المستفيدين .
- تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات .

**II -1-2- الأهداف بعيدة المدى:**

- توفير عدد أكبر من الخدمات عبر الانترنت .
- توفير الخدمات الإلكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة.
- التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الإلكترونية.
- العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة للخدمات الإلكترونية.

**II -1-3- الخدمات التي تقدمها الحكومة :**

- الجواز الإلكتروني (رقم سري للعميل).
- الدفع الإلكتروني، أو الخصم من حساب البنك.
- التوظيف الإلكتروني والتعرف على فرص العمل والاستفادة منها.

(1) عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص: 84- 85 .

- خدمات الدوائر الإلكترونية (إصدار، تجديد) التراخيص والشهادات وخدمة صحة التوقيع.

- خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية .

- الخدمات السياحية.

- الإستعلام عن مراكز التسوق.

- التعاملات البنكية.

- قاعدة بيانات عن جميع النماذج الحكومية الإلكترونية.

وقد حصلت دولة الإمارات على المركز (26) عالميا بوصفها أفضل البلدان في العالم على الصعيد تقديم

الخدمات الإلكترونية.(1)

## II -2- تجربة الإدارة الإلكترونية الجزائرية:

يتوقف الإمام والمعرفة الكاملة تجربة الخدمات والوظائف الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرات تطبيق

الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يمكن تناوله من خلال تجارب الجزائر.

من خلال نموذج البريد والمواصلات في إطار التحولات الجذرية التي شاهدها الجزائر في مجالات

الاقتصادية والسياسية وفي ميادين تكنولوجيا المعلومات تولدت الحاجة إلى القيام بالتغيرات والتعديلات الجذرية التي مست قطاع البريد والمواصلات ( إعادة الهيكلة ).

## II -2-1- في قطاع البريد والمواصلات:

وتماشى مع التطور الذي مس محيط المؤسسة، اتجهت هذه الأخيرة إلى إدراج نموذج خدماتي الكتروني

يكسب ثقة المواطنين، ويكرس أفضل النتائج والانجازات ويمكن ترجمتها فيما يلي:

## II -2-1-1- الشباك الإلكتروني : ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين وهي كالأجهزة التي تسمح

بسحب الأوراق النقدية الكترونيا.

## II -2-1-2- بطاقة السحب الإلكتروني: تمثل (la carte ccp) بطاقة يتم استعمالها للحصول على

خدمات مالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل بوجود الشباك الإلكتروني . إذ عن طريقها يستطيع المواطن

سحب النقود من أي شبك بريدي عبر القطر الجزائري، ويقوم استخدام هذه البطاقة على الأمن (sécurité)

التوفر (disponibilité) السرعة (rapidité).

(1) محمد بن سعيد محمد العريشي، مرجع سابق، ص ص: 98-99.

**II-2-1-3- خدمات السحب:** وهي الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسة البريد لسحب أموال المواطنين.

**II-2-1-4- خدمات الاطلاع على الرصيد:** عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدي مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل.

**II-2-1-5- خدمات الاطلاع على الرصيد:** إذ توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الأفراد والمتعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر والذين يملكون حساب بريدي جاري، إذ لهم إمكانية الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي<sup>(1)</sup>.

**II-2-1-6- خدمات طلب نماذج من صكوك البريدية:** وهي التي تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنحه طلب نماذج بعد ملاء الاستمارة الالكترونية التي يتم إستظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية<sup>(2)</sup>.

**II-2-2- في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:**

**II-2-2-1- التسجيلات الجامعية:** حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، وتمنحهم - الجامعة - فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية هي: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)، [www.orientation.ini.dz](http://www.orientation.ini.dz)، [www.ini.dz](http://www.ini.dz).

إذ تتم عملية التسجيل الجامعي الأولي وفق المراحل التالية:

**II-2-2-2- ملاء وإرسال البطاقة الالكترونية:** إذ من خلال هذه المواقع يتمكن الطالب عبر منفذ الانترنت المشاركة في الترتيب، حيث يتم إرسال البطاقة الالكترونية للتسجيل الأولي عبر مواقع الواب المبنية أعلاه، ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط، وتعتمد عملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادة البكالوريا، كما يتم التعرف على قائمة الميادين، والجذوع المشتركة، والفروع التي يمكن للطلاب الجديد الاستفادة منها والتسجيل ضمنها، والتي يطلع عليها الطلبة من خلال المواقع الالكترونية ويقوم بتحميلها وبطاعتها.

(1) عبد القادر برناوي، مرجع سابق، ص: 59-60.

(2) أمينة بوعسيرة، القدرات التقنية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة غرداية، علم إجتماع تنظيم وعمل 2012/2013، ص: 55.

**II-2-2-2-2- مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه :** بعد إيداع الاستمارة الالكترونية تخضع الاختيارات إلى نظام المعالجة المعلوماتية الوطنية، وضمن هذه المعالجة يتم الترتيب، والتوجيه، حسب الفروع مع الأخذ في الاعتبار نتائج المعالجة الوطنية.<sup>(1)</sup>

كما تظهر أهمية هذه الأخيرة في كونها توفر عنصر الحياد، وشفافية التعامل أثناء التوجيه، فالتعامل يتم آليا دون تدخل العوامل الأخرى، إذ يتم الاطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب عبر زيارة وتفقد المواقع الالكترونية الخاصة بالتسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الانترنت عبر الخط مباشرة.

**II-2-2-2-3- مرحلة تأكيد التسجيل :** بعد الاطلاع على نتائج التوجيه على المواقع سابقة الذكر تأتي مرحلة تأكيد التسجيل وذلك عن طريق استمارة الكترونية يتم الحصول عليها عبر مواقع التسجيل.

**II-2-2-2-4- مرحلة الطعون :** وهي تتزامن مع مرحلة تأكيد التسجيل، حيث يمكن للطلاب الذي وجه إلى فرع أو تخصص لا يرغب في التسجيل، والدراسة ضمنه، أن يقدم طعنا خاص حول توجيهه، وتتم الطعون كذلك عبر الخط فقط ومن خلال نموذج التسجيل الأولي عبر الانترنت الذي تم التطرق إليه، يمكن القول أن ذلك يترجم توجهها فعليا للمنظومة الجامعية لتطبيق الخدمات الالكترونية، الأمر الذي يسمح لها بأن تحقق بعض الامتيازات والانجازات والتي تشمل:

- القضاء على ظاهرة الطابور في مراكز التسجيل الأولي داخل الجامعات.
- تخفيض تكلفة السفر والتنقل الخاصة بالطلبة.
- ترشيد استخدام الموارد داخل الجامعات، والاحتفاظ بها للحاجة الملحة.
- السرعة والدقة في تقديم الخدمات على الخط.
- مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي كما هو الحال لدى الدول المتطورة، كخطوة أساسية في التحول نحو الجامعات الافتراضية.

إضافة إلى ذلك تتيح مواقع التسجيل الأولي على شبكة الانترنت خدمات الكترونية، تمكن الطالب من الاطلاع على شروط الاستفادة من الخدمات الجامعية المنحة، الإطعام، النقل، كما تعتمد الجامعة الجزائرية على شبكة الانترنت لتقديم بعض الخدمات الالكترونية، وهذا ما يتجلى على بوابات الجامعات والمراكز الجامعية، من

(1) عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص: 98 .

إتاحة للإعلان عن فتح المسابقات، وإعلان النتائج عن طريق موقع الجامع، وهذا كله يرمي إلى التوجه نحو مشروع الجامعة الافتراضية، التي يتم التحضير لها ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية. (1)

### المطلب الخامس: المعوقات الإدارية الإلكترونية

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث ان كثيرا من الإدارات فيها تعاني من السلبيات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية.

**I / المعوقات الإدارية:** بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية لتتماشى مع تطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها ما زالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها .

**II / المعوقات التقنية:** لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها , فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية، وذلك بسبب وجود معوقات التقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات. (2)

ويمكن توضيح هذه المعوقات بشيء من التفصيل فيما يلي:

**II-1- الأمن المعلوماتي:** أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة، إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل.

**II-2- الاختراق:** المخترق يعرف بأنه شخص لديه القدرة على العامل مع أنظمة الحاسب الآلي والشبكات بحيث تكون له القدرة على تخطي أي إجراءات أو أنظمة حماية تلك الحاسبات أو الشبكات من جهة أخرى، ومن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

(1) نفس المرجع، ص: 99.

(2) داود حسين طاهر، أمن شبكات المعلومات، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 2004، ص: 63.

**II-3- الأمن:** وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب والاختراق.

**II-4- التكامل:** وهي حماية أجهزة الحواسيب والنظم المتصلة بها من المخاطر الخارجية.

**II-5- السرية:** وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستخدمين من النظام .

**II-6- التزامن:** وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها.

تقنيات الحماية: هناك عدة تقنيات حديثة تتخذ لحماية ممتلكات المنظمة من معلومات وبرامج، وبالتالي تساعد

عل تحقيق الأمن المعلوماتي وزيادة الثقة في كافة التعاملات الإلكترونية ومنها:

**1- جدار الحماية:** عبارة عن نظام حماية أمنية الانترنت عن طريق بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت.

**2- التشفير التعمية:**

- مفهوم التشفير التعمية: يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين وحماية كل أعمال ومعاملات

الإدارة الإلكترونية ويمكن من خلال التشفير التغلب على العديد من الأخطار وهي:

1. محاولات تعديل البيانات المنقولة بالشبكة.

2. تأخير إيصال بعض الرسائل و تغيير محتوياتها.

3. تغيير كلمات السر الخاصة بالمستخدمين.

4. انتحال شخصية المستخدم الحقيقي.

**3- التوقيع الإلكتروني** يعرف التوقيع الإلكتروني بأنه عبارة عن مجموعة من البيانات قد تأخذ هيئة حروف أو

أرقام أو رموز مدرج بشكل إلكتروني رقمي وله طابع متفرد مما يسمح بتحديد شخصية الموقع عن غيره ولقد

انتشرت تلك التقنية انتشارا كبيرا في العصر الحالي كنتيجة حتمية لتزايد الثورة المعلوماتية وبالتالي ظهور الحاجة إلى

الأمن المعلوماتي.

**III / المعوقات البشرية:** تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في

مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول

وبالأخص الدول النامية والنقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات

عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.

ومن أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي:

**III-1- الأمية المعلوماتية:** الأمية التكنولوجية عبارة عن " جهل عدد قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها".

**III-2-العائق اللغوي:** من القيود التي تحد حاليا من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن الإنجليزية , ولا يمكن أن يستغني العربي تماما عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95 % من المعلومات المنشورة هي معلومات باللغة الإنجليزية.

**III-3- مقاومة التغيير والخوف منه:** تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته داخل منظماتهم , التغيير بأنه "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية .

**IV / المعوقات المالية:** إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية لمثل هذه المشاريع. إن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور ولا بد من ضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من أجل تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي.<sup>(1)</sup>

لقد واجهت المنظمات عدة معوقات منها صعوبات تقنية تتمثل في ضعف كفاءة المسيرين لهذه التقنيات، وعدم وجود وعي عند الإداريين، ومحدودية إنتشار واستخدام أجهزة الأعلام الآلي، كما تتطلب الإدارات للإنتقال إلى الادارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة لتوفير مستلزماتها، و كذلك نقص الدعم السياسي، فيجب أن يكون هناك دعم سياسي لهذه العملية لتطبيقها على أحسن وجه والإستفادة من مزاياها.

(1) زين العابدين بارود، حفاي احمد، مرجع سابق، ص:53-54.

## خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تناولناه وكل ما أحيط بدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية من تقنيات ووظائفها التكنولوجية، وما تقدمه من سرعة في إنجاز الأعمال وبأقل تكلفة وأقل وقت وجهد داخل المنظمات، تبرز أهمية وقيمة الإدارة الإلكترونية التي تعتبر الحجر الأساس لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، نظرا لتطور الحاصل في هذا المجال، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم، من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات الإدارة الإلكترونية في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المؤسسة، ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

# الفصل الثالث

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: الفرق بين الفعالية والكفاءة

المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحدداتها

المطلب الرابع: الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: مؤشرات ونماذج ومتطلبات ومقاييس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الرابع: متطلبات وصور الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل :

**تمهيد:** تكمن أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب الإداريين والباحثين وغيرهم ممن تربطهم مصالحهم بالمؤسسة، حيث يريد كل واحد منهم التعرف على مستوى أداء المؤسسة، فالإداريين يهدفون إلى رفع مستوى التسيير لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، أما الباحثين فكل واحد منهم يهدف إلى إعطاء صورة للفعالية التنظيمية حسب التوجه الذي ينتمي إليه، منهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم من يهتم بالجانب الاجتماعي، وبهذا تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالفعالية التنظيمية ثم تطرقنا إلى مداخلها ومؤشراتها، ومقاييسها، نماذجها وخصائصها وكذلك صور التي تأخذها الفعالية ومتطلبات تحقيقها.

### المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

في هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الفعالية التنظيمية لمجموعة من الباحثين، تم الفرق بين الفعالية والكفاءة، ثم مداخل الفعالية التنظيمية ومحدداتها، الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية:

**فعالية التنظيمية: Efficacité Organisationnelle:** هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض مواده المادية أو التنظيمية المستقبلية للإستنزاف أو الخطر.<sup>(1)</sup>

- فقد عرفها ردين **reddin** على أنها: المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره.<sup>(2)</sup>

- وعرفها **إتزيوني etzioni** على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال، وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.<sup>(3)</sup>

كما عرفها الباحثان **كاست kast** و **أوزنزيخ Rosenzweig**: أن الفعالية تعني: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية<sup>(4)</sup>.

(1) فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص: 199.

(2) درويش زين العايدين، علم النفس الاجتماعي وأسسها وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص: 175.

(3) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية سوثير، الإسكندرية، مصر، 1986، ص: 305.

(4) ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص: 73.

كما عرفها "الفار alvar": على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها<sup>(1)</sup>. وعرفها " ميلز MILES وكيلى KEELY" على أنها: درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة والمتعاملين.<sup>(2)</sup>

وكذلك تعرف بأنها هي بالدرجة الأولى مسألة، "عمل الأشياء الصحيحة" حتى أكثر من أداها بكفاءة.<sup>(3)</sup> ويتضح جليا إعطاء مفهوم الفعالية بعدا اشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف، على اعتبار أن المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود وعليه فان الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يأتي:

- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
  - قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.
  - قدرة المؤسسة على النمو والتطور باستمرار.
- أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخدما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور<sup>(4)</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا للمعايير يتم تحديدها مسبقا.

**-المفهوم الفرنسي للفعالية:** بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية، كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية، آخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط ودور الدولة.

إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العمال. أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، أما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط<sup>(5)</sup>. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين.

(1) خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص: 327 .

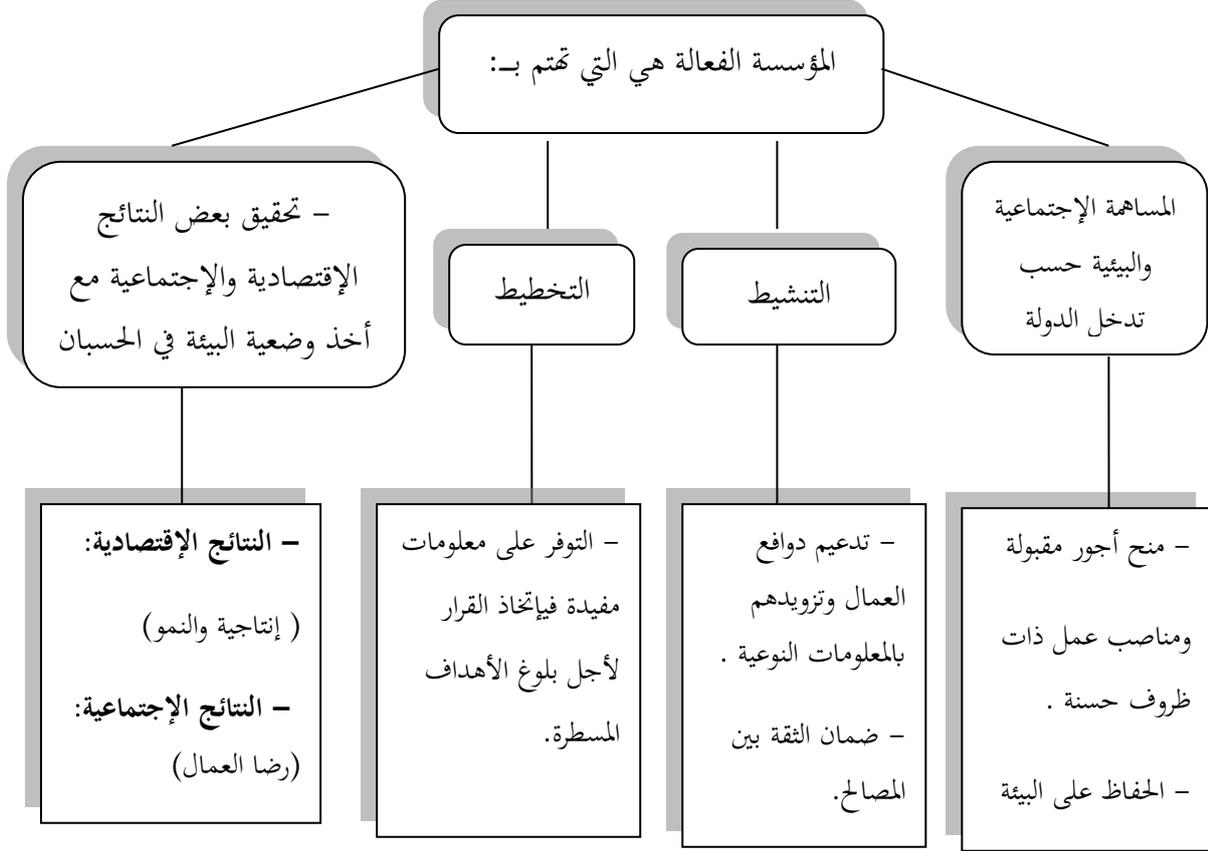
(2) بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة:مدخل سوسولوجي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2013، ص: 18.

(3) ج.أ. كول، تر، حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية و التطبيق، ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، 2014، ص: 19.

(4) كربوب إيمان، دور الإتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة غارداية، 2016/2017، ص: 66 .

(5) العايب رابع، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، غير منشورة، عدد 21 - جوان 2004، ص:

## شكل رقم 07: يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية التنظيمية



المصدر: نور الدين تاويريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/205، ص 14.

-المفهوم الإيطالي للفعالية:<sup>(1)</sup> إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التمييزي بكفاياتها وبمساهماتها الاجتماعية.

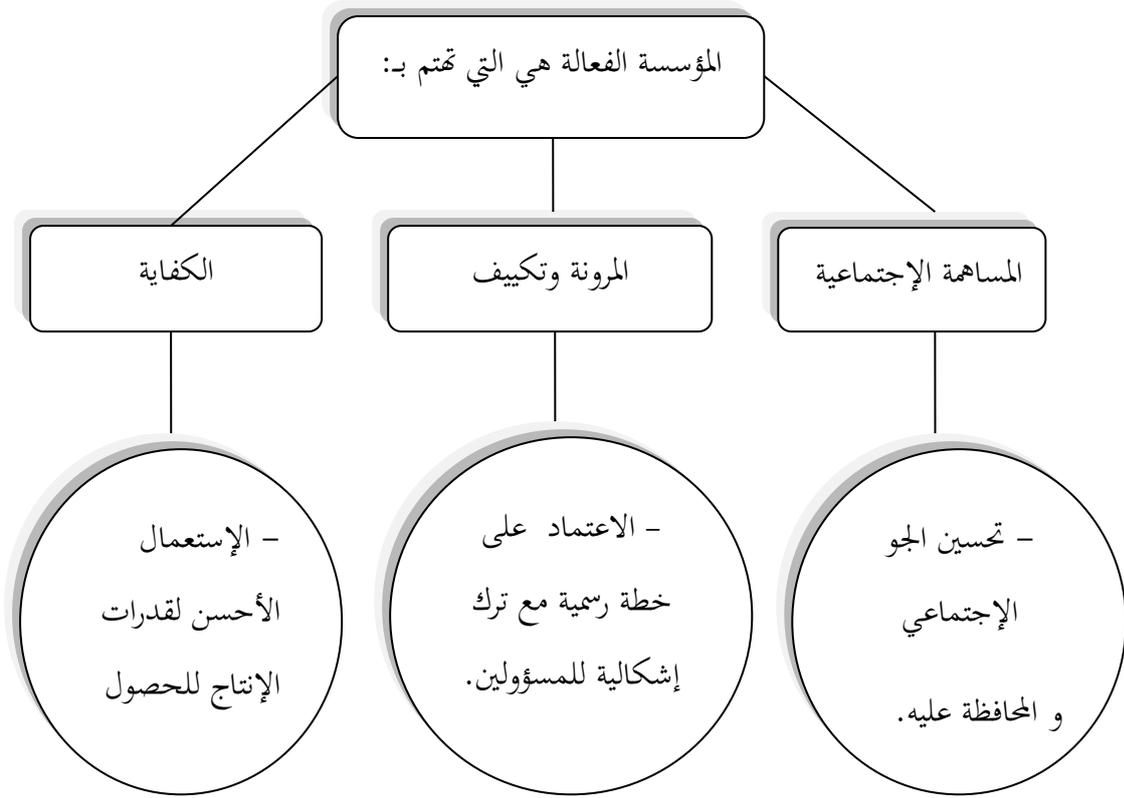
إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية : المرونة والقيمة المالية للمؤسسة.

بالنسبة للمسيرين الإيطاليين، فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين.

إن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل وأهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق واستعمال مصالح مختلف الموردين . والنموذج الإيطالي والفرنسي يلتقيان في كون أن بعد المساهمة الاجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية . والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية.

(1) العايب رابح، نفس المرجع، ص: 143 .

## شكل رقم 08: يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية التنظيمية



المصدر: نور الدين تاويريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/205، ص 15.

المفهوم السويسري للفعالية:<sup>(1)</sup> إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين، يرتكز أساساً على السلطة التوضيحية والتماسك الداخلي، وهذا يؤكد على الإجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية عكس المؤسسات الفرنسية التي تتميز بعدم تجانسها حول الإدراكات التسييرية للفعالية.

بالنسبة للمسؤولين السويسريين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسيير بها سياق تحقيق النتائج، وسياقها التخطيطي، والتكيف والإدماج والتنشيط ومرونتها الخارجية وتوجيهها الإجتماعي .

وهذا التعريف للفعالية يبدو أكثر شمولية ودقة، حيث يحتوي على التعريفين السابقين (الفرنسي

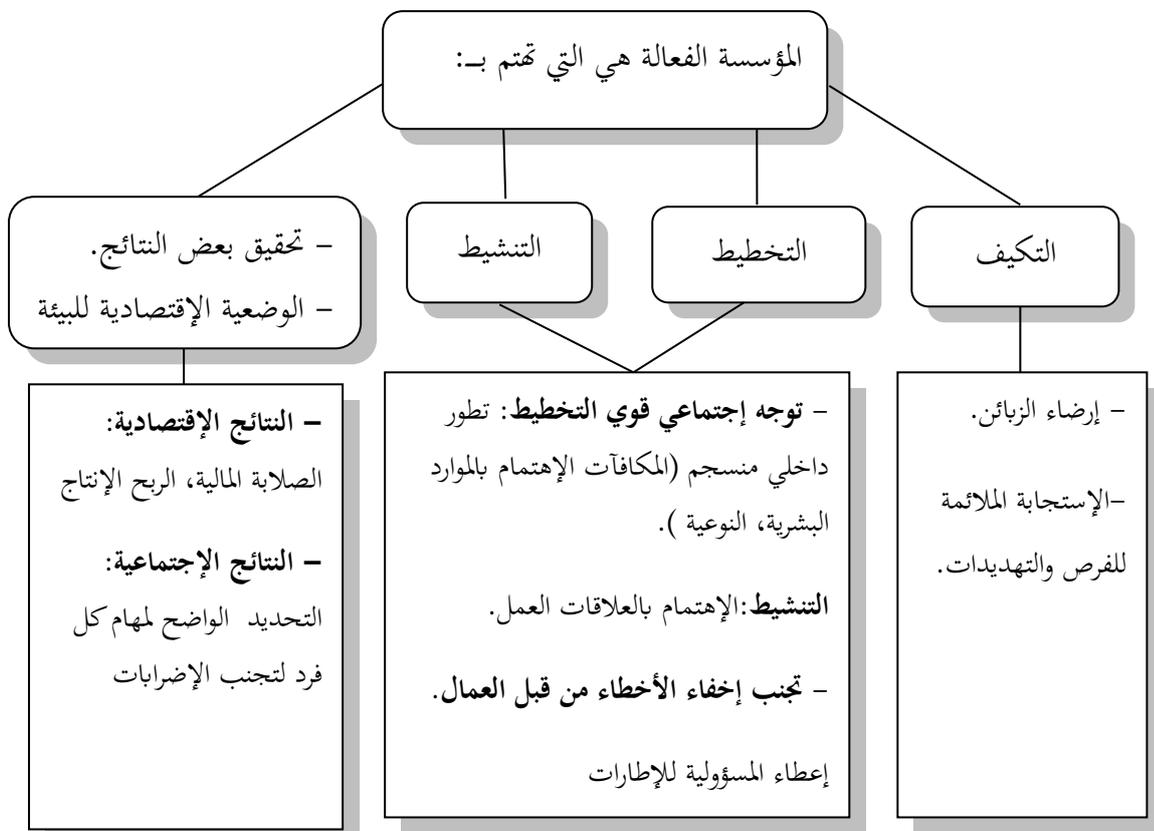
والإيطالي) ومحتواه يقترب أكثر التعريف الفرنسي منه إلى الإيطالي.

(1) العايب رابح، نفس المرجع، ص: 143.

فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الإقتصادي وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة، وهذه تتركز على تحديد دور ومهام كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية.

فالتوجيه الاجتماعي الجيد فيتجسد ضمن الأهمية المعتمدة لتسيير سياق التنشيط. أما المرونة الخارجية وقدرة التكيف التجاري في تحقيق رضا الزبائن، فهما يشكلان في نفس الوقت هدفهم ومعياري الفعالية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين<sup>(1)</sup>.

شكل رقم 09: يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية التنظيمية



المصدر: نور الدين تاويريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2006، ص 15.

(1) العايب رابع، نفس المرجع، ص 144.

**المطلب الثاني: الفرق بين الفعالية والكفاءة:** تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالإستخدام الإقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات وبأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات) وكفاءة المنظمة هي محصلة لـ:

مخرجات المنظمة

مدخلات المنظمة

فعادة ما ترتبط الفعالية بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة، أي أن فعالية المنظمة أشمل من الكفاءة.

الكفاءة تشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، يعكسه مستوى المخرجات قياسا إلى المدخلات . بينما يشير مفهوم الفعالية أساسا في القدرة على النجاح وتحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى .

وليس من الممكن دائما تحقيق هدي الفعالية والكفاءة معا على الرغم من أهمية ذلك.<sup>(1)</sup>

### جدول رقم 03 : يبين الفرق بين الفعالية والكفاءة

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| كفاءة     | عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد | تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد . |
| غير كفاءة | عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد     | تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد .     |
|           | غير فعال                                       | فعال   |

مصدر: طياب فضيلة، رحومني شهرزاد: دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، ص58

(1) محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الاردن، 2000، ص: 83.

وتسهل عملية قياس الكفاءة حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفاس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل فرق بين الموارد المستخدمة والموارد المنتجة (المدخلات، المخرجات) مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي تحددها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. (1)

جدول رقم 04: يبين العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية.

| الأفراد     | المؤسسة       | توجه داخلي    | توجه خارجي              |
|-------------|---------------|---------------|-------------------------|
| سلوك عقلائي | كفاءة داخلية  | كفاءة خارجية  | تعظيم العلاقة القائمة   |
| سلوك طبيعي  | فعالية داخلية | فعالية خارجية | تعظيم الإشباع المؤسساتي |

**المصدر:** نوي آسيا ، التمكين الإداري و علاقته بالفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص:41.

### المطلب الثالث: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ومحددات إختياره:

#### I- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية وحالة عدم إتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور مداخلين رئيسيين لدراستها هي :

#### I- 1 المداخل التقليدية:

**I- 1- 1 مدخل تحقيق الهدف:** لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة في بيئة معينة، ولأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها، لذلك نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها.

(1) نوي آسيا، التمكين الإداري و علاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 2016/2017، ص ص 40- 41 .

وهذا المعيار شائع بين الناس والإداريين، ولا شك أن هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية، واضحة، وقابلة للتحقيق، وبإمكان قياسها .

وبالمقابل، فإن لهذا المدخل مشاكله أيضا. إذ علينا أن نسأل مثلا أهداف من هذه، هل هي أهداف الإدارة العليا، ومن أعضاء الإدارة العليا مهتم بها، ومن منهم لا يهتم بها؟..... وهكذا. ثم إن وجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض .

ويتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف الشائع صيتها، على أن تكون الأهداف واضحة وقليلة، ويمكن قياسها وتحقيقها خلال الفترة التي حددت مسبقا .

**I -1-2- مدخل النظم:** من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة ومركبة في الوقت نفسه، فهي تحتاج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة . ومن أهم مؤشرات مدخل النظم : القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة (1).

إن الحكم على الفاعلية من خلال معيار الهدف لا يقدم لنا سوى جزء من الصورة الكلية للمنظمة لأنه يركز على المخرجات فقط . إن المنظمة يجب أن تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، وتوزيع هذه المخرجات، إلى جانب مقدرتها على حفظ توازن والإستقرار . إذا هناك أسلوب آخر للنظر إلى الفاعلية التنظيمية هو من خلال مدخل النظم .

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية . فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الإجتماعية والبشرية، وكذلك الإهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية . وعليه، فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية .

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل . كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وانه لابد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من اجل المحافظة على البقاء .

(1) عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم إجتماع و الديمغرافيا، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007/2008، ص: 58 .

ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف نقيس معيار مرونة إستجابة المنظمة للبيئة المتغيرة. وإلى جانب ذلك هناك مشكلة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف .

### I -2- المدخل المعاصرة: (1)

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، إتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات . وإعترفت هذه المدخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها . ومن أهم هذه المدخل ما يلي:

### I -2-1- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم :

يفترض هذا المدخل - حسب رأي كل من جيفري بفايفر وجيرالد صلانسيك ( Jeffrey Pfeffer ) (Gerald salanciket) " أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو أطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها ."

ويلاحظ على هذا المدخل أن يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة . رغم أن المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا على إستمرار عمل المنظمة . كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والإمكانيات المختلفة . ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل . ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر . ومن الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة وإستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه ستيفان روينيس وهم المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)، إتحادات العمال، والجهات الحكومية .

- الموردون: هدفهم التزام لتنظيم بسداد قيمة الموارد الباعة له.
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل أسعار.
- العمال : هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف ممكنة.

(1) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004، ص: 283.

- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
  - المدبرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات او أكبر قدر من السلطة والنفوذ.
  - الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
  - المجتمع : هدفه مشاركة التنظيم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين وتكمن أكبر مشكلة في هذا المدخل في تعارض هذه المصالح بين الأطراف في البيئة المنظمة مما يصعب عليه قياس الفعالية التنظيمية، لذا قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد على تحديد الطرف اللاحق بالاهتمام من الآخرين وعلى التنظيم اختيار النموذج المناسب لظروفه وطبيعة عمله. (1)
- إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على الفاعلية المنظمة لا بد أن يبدأ أولاً بسؤال الأعضاء أو "الإتلافات المهمة" لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها . فكل من هذه الجهات الإستراتيجية لديه أهداف خاصة معينة يسعى إلى تحقيقها، وما هي الوسائل التي سيستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه. (2)
- ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال . ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:
- أ - النموذج النسبي: يركز أصحاب هذا النموذج على ضرورة التعامل بالتساوي مع كل الأطراف دون تمييز ودون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غير . أي اعتبار كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية(3).
- ب- نموذج القوة: يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه وإحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء وإستمرار المنظمة- وليكن مثلاً إتحادات العمال- وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى .
- ج - نموذج العدالة الإجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا- وليكن الموظفون مثلاً - ثم تحاول إشباع رغباتهم وإحتياجاتهم أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من

(1) نوي آسيا، مرجع سابق، ص: 51- 52 .

(2) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 46 .

(3) عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص: 63 .

عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل. فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة. أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د - النموذج التطوري : يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة مثلاً، وقد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها، بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الإهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ إختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى.

وبناء على ما سبق، فالمنظمة الفعالة هي التي توفق في إختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الإعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية.

### I -2-2- مدخل القيم المتنافسة :

تطوير مهارات الإدارة الفعالة للتعامل مع التحديات والمشاكل المحددة لكل منظمة الاحتياجات الملحة للعديد من الشركات والمنظمات في البيئة التنافسية العالمية، والتغير السريع في التكنولوجيا والبيئة. الميل الجديد لتدريب وتطوير المنظمات الناجحة أنحاء العالم اليوم هو تطوير مهارات فعالة في التعامل مع التحدي محددة لمنظمتهم الخاصة للوصول رسالتها وأهدافها الخاصة بها في المنظمة الجديدة التي تتميز بشبكة، شقة، ومرنة ومتنوعة، عالمية منظمة.

وقد قام " Rohrbaugh & Quinn " (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات

وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قام "كوين و رورباف" بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة هي:

- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
  - الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.
- ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية:

### 1- نموذج العلاقات الإنسانية :

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية .

2- نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

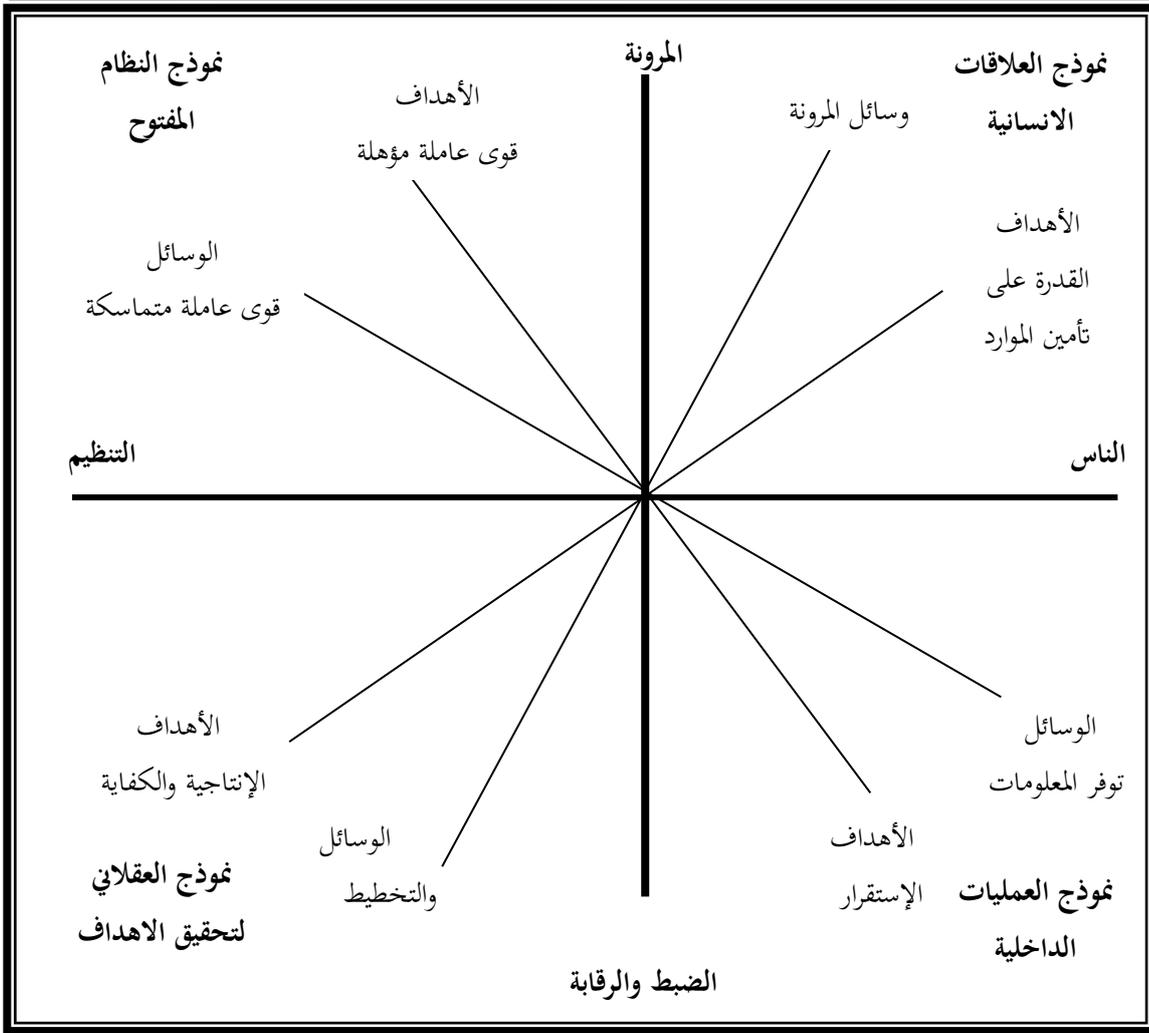
3- نموذج الهدف الرشيد : ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية .

وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف. نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات (1).

وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على إن المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة .

### الشكل رقم 10 : نماذج للقيم والأهداف المختلفة للفعالية التنظيمية.

(1) علي عبد الهادي مسلم، علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص: 161 - 162.



المصدر : محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2000، ص 101.

## II / محددات اختيار المدخل المناسب

- تفضيلات الإدارة العليا : حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد معايير تقييم فعالية المنظمة.
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي : فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .
- الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.(1)

### المطلب الرابع: الدور البشري وآليات تحقيق الفعالية التنظيمية

(1) علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع، ص ص: 164 - 165 .

## I/ الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو (إضافة إلى ما قلته)، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم - ولم لا خارجه أيضا- وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية. فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان.

فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة. وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية". ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي). "أحمد عرفة وسمية شلي، إن هذا ليس غريبا على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه المختلفة الدينية والاجتماعية، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل. ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله. لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أقول، أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيفه. (1)

إذن، فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه. وبالتعاون والتوافق والتفاهم- البناء وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والاقتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص: 295.

- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.<sup>(1)</sup>

## II / آليات تحقيق الفعالية التنظيمية

**II -1- تسطير الأهداف وصناعة القرار:** تختلف الأهداف في طبيعتها وذلك يعود لوضعيها والمقاصد المبتغاة منها، ومثل هذا الاختلاف المتعدد للأهداف التنظيمية قد يعوق عليه صنع القرار خاصة إذا علمنا أن تسطير الأهداف، من أفراد أو جماعات وهم متغيرون، فالأهداف قد تتغير من وقت لآخر فهي ليست ثابتة أو جامدة في تسلسل أهميتها بالنسبة للمنظمة، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها محددة حيث إن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها .

وعموماً فالأهداف التشغيلية الواقعية سواء تطابقت أو لم تتطابق مع الأهداف الرسمية فهي مشتقة منها، بمعنى إنها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المكونة البشرية من خلال أنماط التفاعل المستمر داخل المنظمات ونحن نعلم أن هذا التفاعل متغير مما يؤدي إلى تغير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن عرض بعض الأسباب لتغيير أهداف المنظمة الواحدة منها :

■ تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال علاقتها التنظيمية أين يتأثر تسطير الأهداف بالعلاقات التنافسية التحالفية ( في هذه الحالة لا تسطر المنظمة أهدافها منفردة ).

■ التغيرات التنظيمية الداخلية .

■ علاقات الصراع الخارجية بمختلف المساهمين (الهيئات المؤثرة على المنظمة) والصراعات الداخلية بين المكونات البشرية (دنيا - وسطى - عليا) فكل يسعى من خلال علاقات القوة للتأثير على معايير الفعالية بما يخدم مصالحه .

وبتالي يكون التوجه العام نحو اعتماد تحقيقها بالنسبة للمنظمة وتكيف أهدافها وفق تلك التحولات ومن هذا المنطلق يتضح أن صياغة الأهداف الرسمية وحتى الفعالة داخل المنظمة تتحكم فيه جملة من التغيرات تجعل منها متغيرة ومتعددة الأمر الذي يدفع بالمتدخلين التنظيميين إلى ضرورة معرفة آليات تسطير الأهداف وبالتالي تحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها حتى يضمنوا عملية الإنسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية .

(1) نفس المرجع، ص: 296 .

**II - 2 - علاقات القوة:** يجمع الدارسون على أن القوة هي علاقة بين شخصين أو أكثر يحدث فيها أن يؤثر فرد على سلوك الآخر وما كان لذلك السلوك أن يحدث لولا ذلك التأثير (القوة)، والقوة مرادفة للمنظمة حيث أن وجود هذه الأخيرة مرتبطة بمدى تكريسها لقوتها، من خلال مخرجاتها التنظيمية في إطار علاقتها بالبيئة، وفي الواقع التنظيمي قد تتركز القوة في أيدي أفراد قلائل أو قد تشتت بين أفراد كثيرين داخل المنظمة، وفي كل المستويات<sup>(1)</sup>.

ويبقى أن البيروقراطية في الواقع التنظيمي هي أكثر الأنظمة اعتماداً في أوساط المنظمات، حيث أن علاقات في البيروقراطية محددة بوضوح تشير لها مختلف اللوائح المكتوبة وهي أكثر ميلاً للهرمية .  
و يمكن تحديد مصادر القوة فيما يلي :

المركز في الهيكل التنظيمي الذي يمثل مصدر للقوة يستعمله مالكة كسلطة ليؤثر على زمن من هم دونه في الهرمية خاصة. خصائص الشخصية التي تلعب دوراً كبيراً في إكتساب وإستعمال القوة، فالشخصية الكاريزمية تضيف على صاحبها حالة القوة تدعم أكثر بزيادة عامل العلاقات العالية وهذا خاصة في المؤسسات العائلية وهذا خاصة في المؤسسات العائلية التي يكون بأب المنشئ لها تلك الصفات في شخصيته.

المعرفة والخبرة يوفران لملكهما سلطة قوة على من لا يملكها، وقد تكون القوة من هذا النوع في بعض الأحيان أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للمنظمة وفي كثير من الأحيان قد تمتد سلطة هذه القوة إلى مستويات العليا في السلم الهرمي، فالمدیر مثلاً الذي يملك السلطة النابعة من مركزه الوظيفي في مواقف معينة لا تصمد سلطته أمام من هم أدنى منه، والذين لهم سلطة العلم والخبرة الناجمة عن التكوين والتدريب الإحترافي الميداني الأمر الذي يجعلهم في موقع قوة وأكثر تأثيراً حتى على قراراته .  
إن الحديث على القوة كسلطة على إختلاف مصادرها مفيد في فهم علاقات القوة داخل المنظمات وبتالي التعامل معها بموضوعية وذلك أن عدم الإهتمام بهذا الموضوع وعدم إدراكه جيداً قد يضع المنظمة أمام إشكال من الإختلال الوظيفي البارز التي تعوق بشكل مباشر أداء المنظمة بمعنى عدم تحقيقها للفعالية .<sup>(2)</sup>

### المبحث الثاني: مؤشرات ومتطلبات ومقاييس الفعالية التنظيمية

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى، مؤشرات الفعالية التنظيمية، نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية، ثم التعرف على مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، ثم توضيح بعض متطلبات وصور التي تكون عليها الفعالية التنظيمية.

(1) بن خرشف فاطمة الزهرة ، سليمان فاطمة الزهرة، التكوين و علاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة يحي فارس المدينة، علم إجتماع تنظيم و عمل، 2015/2014، ص ص: 76 - 77 .

(2) نفس المرجع، ص: 78 .

المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية :

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، وإتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة، وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل (Campell.p) الذي جمع لنا هذه المؤشرات وهي كالآتي:

❖ **الفعالية العامة :** تتمثل في مجموعة من الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

❖ **الإنتاجية :** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على مستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو المؤسسات نشابه في النشاط.

❖ **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

❖ **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

❖ **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

❖ **معدل النمو في المؤسسة:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى لمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات .

❖ **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

❖ **دوران العمل :** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي .

❖ **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

❖ **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة إستعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة .

❖ **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة " عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالإنتماء.

❖ **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة .

- ❖ **المرونة والتكيف** : والتي تعني إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- ❖ **درجة الإستقرار** : التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- ❖ **الإندماج والتوافق**: هذا بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- ❖ **تمتع المؤسسة بالشرعية**: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وإنسجامها مع قيم المجتمع .
- ❖ **التطابق** : في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الإتفاق حول مجموعة من المسال مثل تفويض السلطة توقعات الأداء..... الخ .
- ❖ **المهارات العملية للمدراء**: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.(1)
- ❖ **المهارات الإجتماعية للمدير** : أن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.(2)
- ❖ **أداة المعلومات والاتصالات**: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح .
- ❖ **الإستعداد** : وذلك لتحقيق الأهداف الملموسة.
- ❖ **الإستفادة البيئية**: من خلال الإستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية .
- ❖ **التقييم الخارجي**: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدر هل بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة .
- ❖ **الإستقرار**: ويتمثل في الإستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- ❖ **مصاريف الإدارة** : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القرى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

(1) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر 03، علوم التسيير، 2010/2009، ص: 27 .

(2) كامل مغربي، أساسيات في الادارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص:238 .

- ❖ مدى مشاركة : من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة .
- ❖ برامج التدريب والتطوير : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها .
- ❖ التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.(1)

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية التنظيمية ليس أحادي وإنما هي متعدد الأبعاد، وبخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية، حيث تتعلق بالكتاب والباحثين ويتضح لنا من خلال دراسة كامبل لهذا الكم الهائل من المؤشرات تأكيد الخلاف بين الكتاب والباحثين حول الأبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها إقتصادية ومنهم من يراها إجتماعية وآخرون يرونها ثقافية ..... إلخ .

- وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة، والتكنولوجيا. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة واخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، أو على العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة وقبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا . فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في إتخاذ البيئات المستقرة، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أم التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف .(2)

## المطلب الثاني: نماذج وخصائص الفعالية التنظيمية:

### I / نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولعل من أهمها ما يلي:

(1) بعاج الهاشمي، مرجع سابق، ص: 28.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط 6، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص: 176 .

**I-1- نموذج الأهداف :**

من أبرز رواد هذا النموذج "إيتزيوني Etziouni"، "بيرو Perrow"، "و كوربيد CHORPADE"، وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" حيث تعتبر المنظمات أنساقاً اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل "Perrow" لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

- الأغراض العامة للمنظمة - كما هي موضوعة في العقد.

- التقارير الدورية.

- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.

- بيانات المسؤولين الآخرين.

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.

نخلص إلى القول أنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها.

غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف أبرزها :

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية، مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات، كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.

**I-2- نموذج تنظيم الموارد :**

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى".

وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن

الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان Yutchman" و "سيشور Seashore"

و" جورغوبولوس **Geargopoulos** " و" تاننبوم **Tannenbaum.A** " ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما وعليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والموارد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد.

### **I-3- نموذج العمليات الإدارية :**

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من " سيرت ومارش **Cyert & March** " و" فيلي وهاوس **Filly & House** " و" بيفنرو شيرود **Pfiffner & Sherwood** " ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار...<sup>(1)</sup>

**I-4- نموذج المساومة أو رضا المشارك:** وضع الباحث " برنارد **Barnard** " تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:

"الأفراد يؤديون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين".

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث " برنارد **Barnard** " دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا أما الباحث " جورجيو **Georgiou** "، فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها:

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.

-مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل.<sup>(2)</sup>

-عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

(1) نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، ط 1، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اربد، 2009 صص: 216-217.

(2) نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/205، ص: 159 .

**I-5- نموذج التطور التنظيمي**

من زعماء هذا النموذج "دوغلاس ماك قريغور D.mac gregor" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية، "y" و "x"، حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتحديد القدرات فيها. كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك موتون Blake & Mouton" و"رنسيس ليكرت R.likert"، حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي.

فالنظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

**I-6- نموذج الوظيفة الاجتماعية:**

تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه، ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره. ومن أكبر المساهمين في تجسيده نجد "بارسونز Parsons" بتحليله للمنظمات، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
  - مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
  - مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
  - مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.
- وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية، على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.<sup>(1)</sup>

**I-7- نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية:**

(1) نفس المرجع، ص: 160 .

تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وترتكز على أحسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات، ومن أمثله نماذج المنظومة دائرة التكيف والفاعلية .

### **I-8- نموذج النسق:** ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية

التنظيمية ويتفرع عن هذا النموذج ما يلي:

**أ- /نموذج البقاء:** ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء الاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

**ب- /نموذج الفاعلية:** ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف.

نخلص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية، إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها، أو مستوى ودرجة الرضا، وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.<sup>(1)</sup>

### **II / خصائص الفعالية التنظيمية :**

**II-1- الفعالية خاصية نسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ. ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه .

**II-2- الفعالية خاصية تراكمية :** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم .

الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه : متعدد mutable (يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة) شامل comprehensive (يتضمن العديد من الأبعاد)، متباعد أو متنوع divergent (يتعلق بمستفيدين

(1) نورالدين بشير تاويرت ، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص :227.

مختلفين) إيجابي transpositive ( يستشير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل) ومعقد complex لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة . فهي " مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد  
" مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: مقاييس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

#### I-مقاييس الفعالية التنظيمية : تنقسم إلى قسمين:

**I-1- مقاييس موضوعية :** وهي مقاييس كمية يمكن الحصول عليها من سجلات وتقارير، أي أنه يمكن الحصول عليها دون التدخل مباشرة من قبل أعضاء المنظمة . وهي معرضة للتحيز، وأيضا لأنها مقاييس كمية مستخدمة لغة الأرقام فهي تكون أكثر دقة، وتنقسم هذه المقاييس بدورها إلى:

**I-1-1- مقاييس الإنتاج :** ومن أهمها كمية الإنتاج الإجمالية الخاصة بالمنظمة، والتي يتم إنتاجها في فترة معينة وقد يكون الإنتاج الإجمالي عاليا في نفس الوقت الذي تنخفض فيه جودته . لذلك فإن مقاييس حجم الإنتاج المرفوض هو تعبير عن جودة الإنتاج، إذ أنه كلما زدت درجة الجودة قل حجم التناقص المرفوض.

**I-1-2- مقاييس العمالة :** لهذه المقاييس انعكاس مباشر على عملية الإنتاج وعلى تكلفته من خلال معرفة معدل دوران العمل الذي يقيس حركة العاملين من وإلى المنظمة.

وأیضا يشير معدل الحضور والغياب إلى درجة التزام الأفراد وارتباطهم بالمنظمة وذلك إلى جانب المعدلات الأخرى، ومنها الغياب بدون إذن، رفض قرارات الإدارة، التسبب، الاختلاس والشكوى والشجار أثناء العمل، وكذلك معدل إصابة العاملين نتيجة حوادث العمل ونسبة خطورتها وما تؤدي إليه من انقطاع عن العمل.

**I-2- مقاييس ذاتية:** هي مقاييس يتم جمع بياناتها من أعضاء المنظمة والمتعاملين معها عن طريق قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية، وهذا النوع من المقاييس يكون عرضة للتمييز وعدم الدقة، ولكنه يعطي أكبر قدر من المعلومات عن الفعالية.

وتركز المقاييس الذاتية على قياس ما يلي:

➤ مدى وضوح الأهداف.

➤ الأسلوب المستخدم في تحديد الأهداف.

(1) ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002، ص ص: 71-72 .

➤ مدى قبول أو رفض الأهداف.

➤ تكامل الأهداف.

➤ مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. (1)

## II - العوامل التي تؤثر في الفعالية التنظيمية: (2)

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير على الفعالية التنظيمية والتي نذكر منها:

- درجة التخصص، وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
  - أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمال.
  - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - التنسيق على المستويين الرأسي والأفق.
  - وحدة السلطة الأمر، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب .
  - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية، دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- طرق التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة، في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.

### المطلب الرابع : متطلبات وصور الفعالية التنظيمية:

**I / متطلبات زيادة الفعالية تنظيمية:** يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:

(1) طياب فضيلة و رحموني شهر زاد، دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة يحي فارس المدية، 2015/2014، ص: 66- 67 .

(2) طياب فضيلة، رحموني شهرزاد، المرجع نفسه، ص- 65 .

**1- اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي " سيرزروبك وشركائهم Sears و Roebuk and Company" مثالا مهما، فهما تفرضان "الإدارة بالأهداف" وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.<sup>(1)</sup>

**2- توسيع العمل:** رواده هما شركتي " أي. بي. أم. I. B.M." و"ديترويت أيدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...

**3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس - اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيمائيات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

**4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلافة نحو أهداف المنظمة، وإفصاح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.<sup>(2)</sup>

**5- تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

(1) نور الدين تاويريرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص: 165.

(2) نور الدين بشير تاويريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص: 227.

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها بالبيئة التنظيمية .
- التغيرات التنظيمية الداخلية .
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

نخلص إلى القول أنه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية.(1)

### 6-زيادة فاعلية الاتصال:

يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إنجازها فيما يلي:

- ✓ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
  - ✓ إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
  - ✓ تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
  - ✓ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
  - ✓ تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلباً على الفعالية، كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإجراءات كالترقية والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.
- حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحويل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة ان تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.(2)

(1) كريبوب إيمان، مرجع سابق، ص: 96.

(2) نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص: 166-167.

**II / صور الفعالية التنظيمية: تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في الآتي:****II -1- الصورة الاقتصادية:** وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

**II -2- الصورة الاجتماعية:** وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس

فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

**II -3- الصورة التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية :

- احترام الهيكل الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم.

- القوائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير

الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة. (1)

- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي

تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية

التحكم فيها.

**خلاصة الفصل:**

يتضح مما سبق بأن الفعالية التنظيمية وبعد التعرف على أساسيات الفعالية التنظيمية أن هذه الأخيرة تعد من الوظائف الحساسة والهامة التي يتعين على المؤسسة الوصول إليها، وهي عبارة عن تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء، فالمؤسسة التي تهتم بالاتصال ومشاركة العمال في القرارات التي تخص العمال والمؤسسة

(1) بن خرشف فاطمة الزهراء، سليمان فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 98.

يساهم في تحقيق الأهداف، وهو ما يزيد من قدرة المؤسسة على البقاء والتميز هو من أهم التحديات التي تواجهها إذا ما أرادت الاستمرار.



# الفصل الأول

## تقديم المؤسسة قيد الدراسة و الإجراءات المنهجية

تمهيد:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - غارداية

المطلب الأول: تعريفها ونشأتها وتصنيفها

المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة وتقديم مصلحة الدراسة

المبحث الثاني: مجالات ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات

خلاصة:

تمهيد :

تناولنا في هذا الفصل تعريف مؤسسة قيد الدراسة، حيث سنتعرض للتعريف بمديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بغرداية، بمحاولة التعرف على المؤسسة من خلال نشأتها ونشاط الذي تقوم به، وكذلك من حيث تصنيفها، و عرض الهيكل التنظيمي للمديرية، بالتعريف بمختلف مصالح ودوائر المديرية والتعريف بدائرة الموارد البشرية التي تم دراستنا، وكذلك تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية حيث نحول التعرف على منهج الدراسة ومجالاتها ومن تم تطرقنا إلى مجتمع البحث والعينة وأدوات التي استعملناها لجمع المعلومات وكذلك من خلال خصائص الأفراد المبحوثين .

## المبحث الأول: التعريف بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - غرداية

### المطلب الأول: تعريفها ونشأتها وتصنيفها

#### 1/ تعريف المؤسسة:

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر-وحدة غرداية " DOT Ghardaia " - بإدارة السيد معطالله محمد، هي وحدة فرع تابعة للشركة الأم، تم افتتاحها رسميا ومستقلة عن البريد سنة 2006 بعد أن كانت مشتركة بالبريد والمواصلات منذ 2003 بمركزها في بني يزقن، إذ تقوم هذه الوحدة بالقيام بمشاريع تمس جانب الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوفير خدمات الانترنت، وتكون مع إتصال دائم مع الشركة الأم لرفع التقارير وتقديم الوضع، تتبع لها 3 وكالات تجارية: وكالة المنبوعة، وكالة القرارة وأخيرا وكالة غرداية والتي هي بمحاذاة مقر المديرية العملية، يقع مقر المديرية بساحة محمد خميسي محاذية لبلدية ومحكمة غرداية، في بلدية غرداية، ولاية غرداية.

#### 2/ نشأة ونشاط المؤسسة (1)

مؤسسة اتصالات الجزائر بفروعها سنة 2003 وكانت وفق القانون 03/2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة (CNPE) فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة.

وقد أنشئت هذه المؤسسة برأس مال يقدر بـ 100.000.000 دج وكان ذلك بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات والذي شهد إصلاحات عميقة منذ سنة 1999 في قطاع البريد والمواصلات حيث تجسدت هذه الإصلاحات من خلال سن قانون جديد جاء لإنهاء احتكار الدولة لنشاط البريد والمواصلات وتغطي

(1) معلومات من طرف رئيس مصلحة مالية ومحاسبة

مؤسسة اتصالات الجزائر كامل التراب الوطني وكانت تعتمد في إدارتها على الطريقة العمومية وأصبحت تعتمد على طريقة مؤسسة تجارية تنافسية.

وفي سنة 2006 ارتفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج، وسمي بهذا الاسم نسبة إلى الأعمال التي تقوم بها ويتواجد مقر المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة وبالضبط بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية.

أما عن فرع غرداية فيتواجد مقره في شارع محمد خميستي ببلدية غرداية ولاية غرداية وهذا منذ سنة 2006 إلى غاية الآن أما قبل سنة 2006 فكان مقرها تابع لمؤسسة البريد والمواصلات بني يزقن وتعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من النشاطات نذكر منها الآتي:

- 1- تزويد المواطنين بخدمات الهاتف والانترنت.
  - 2- بيع الهواتف الخاصة مثل هواتف مديريات الأمن والمؤسسات العسكرية.
  - 3- كراء الشبكات (réseaux) لمؤسستي موبيليس ونجمة.
  - 4- توفير جهاز 4G (modem) .
  - 5- العمل على توفير تدفق أفضل للانترنت .
  - 6- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - 7- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
  - 8- إنشاء واستمرار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.
- وتدرج هذه النشاطات كذلك في بعض الأحيان ضمن المشاريع الاستثمارية التي تستفيد منها المؤسسة ولمؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث أهداف أساسية وهي الجودة، الفعالية، النوعية في تقديم الخدمات، حيث تعتبر هذه الأهداف هي التي ساهمت بشكل كبير في بقاء المؤسسة في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر.

وفي إطار تنويع نشاطاتها قام اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع مختصة منها فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " وفرع اتصالات الجزائر الفضائية.

## 3 / تصنيف المؤسسة:

تخضع المؤسسات عادة في تصنيفها إلى مجموعة من المعايير والمعطيات مثل معيار عدد العمال وغيرها فتصنيف مؤسسة اتصالات الجزائر يعد كالاتي:

- 01- حسب طبيعة النشاط: تعتبر هذه المؤسسة في هذا المعيار مؤسسة خدمية تجارية تهدف إلى الربح.
- 02- حسب ملكية رأس المال: فتعتبر مؤسسة عمومية.
- 03- حسب حجم المؤسسة: هذا المعيار يعتمد عليه من خلال معيار عدد العمال فعدد عمال هذه المؤسسة يعد ضخما فلذلك نعتبر المؤسسة كبرى.
- 04- حسب المعيار القانوني: تعتبر هذه المؤسسة في هذا المعيار على أنها شركة مساهمة وهذا بسبب وجود أسهم فيها حيث بلغ عدد الأسهم في سنة إنشائها حوالي 20.000 سهم إلى أن تطور بعد سنة 2005 وارتفع عدد الأسهم إلى 10.000.000 سهم أي بقيمة تعادل 5.000 دج للسهم.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقديم مصلحة الدراسة.(1)

## 1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

كان تتفرع من المؤسسة الأم مجموعة من المديريات الجهوية والتي بدورها تتفرع منها مجموعة من المديريات العملية حيث تعتبر المديرية الجهوية همزة وصل بين المؤسسة الأم والمديريات العملية، وتقوم المديرية الجهوية بمراقبة المديريات العملية التي تخضع لسلطتها ومختلف العمليات التي تقوم به الوحدات العملية ومنه يتفرع من المديرية العملية مجموعة من الوكالات التجارية ولكن في الآونة الأخيرة قام شركة اتصالات الجزائر بإلغاء المديريات الجهوية وأصبح العمل بين المديريات العملية والمؤسسة الأم بشكل مباشر وللمديرية العملية لفرع غرداية مجموعة من الوكالات التجارية نذكر منها: وكالة غرداية، وكالة متليلي، وكالة بريان، وكالة المنيع، وكالة القرارة... الخ<sup>1</sup>

أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي نحن بصدد تقديمه فسنقوم بتقديم الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لفرع غرداية بحيث: تنقسم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر فرع غرداية إلى مجموعة من الخلايا والدوائر ونلخصها كما يلي:

(1) مرجع سابق .

أولاً: الخلايا

تتمثل خلايا هذه المؤسسة في خلية الأمن والنظافة خلية الاتصال، إضافة إلى مكتب مساعد (مكتب سكرتاريا)، و خلية الشؤون القانونية، و خلية دعم نظام المعلومات، إضافة إلى المفتشية والتي تتفرع منها المفتشية التقنية و المفتشية المالية و التجارية.

ثانياً: الدوائر

**01- دائرة تسيير الممتلكات والوسائل:** وهي المرتبطة بكل ما يشمل المخازن و تنقسم إلى:

- أ. **مصلحة المشتريات:** والتي تتمثل في كل عمليات الشراء و المدخلات و الاستثمارات .
- ب. **مصلحة الوسائل والإمداد:** والتي تعتبر المصلحة الخاصة بالوسائل المستخدمة في انجاز الأشغال.
- ج. **مصلحة تسيير الممتلكات:** والتي تعتبر المصلحة المختصة في تسيير كل ما يمتلكه المؤسسة مثل السيارات، و مختلف الأجهزة و الموجودات و يتفرع منه فرع يدعى المحاسب.
- د. **مصلحة الممتلكات:** و تعتبر المصلحة المختصة بإدارة و معرفة كل كبيرة و صغيرة على ممتلكات المؤسسة.

**02- دائرة المالية :**

تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحة الميزانية و مصلحة المحاسبة و مصلحة المالية.

**03- الدائرة التقنية :**

تقوم بمجموعة من الأشغال منها إعداد الملفات الحاسوبية للمشرفين على الأشغال ثم ترسلهم إلى مصلحة الحاسبة و تشمل هذه الدائرة مجموعة من المصالح وهي مصلحة الصيانة و استغلال الشبكات، مصلحة الصيانة و استغلال الممتلكات، وكذلك مصلحة التخطيط و الإشراف و مصلحة انجاز المشاريع التي تتفرع منها 03 أقسام وهي الهياكل القاعدية، و قسم رئيس مشروع شبكات النفاذ، و قسم رئيس مشروع الجيل الرابع 04G .

**04- الدائرة التجارية :** وهي التي تقوم بمختلف عمليات التسويق و ما يشمل المبيعات الهاتف، الأنترنت،

الهواتف الخاصة، كراء الشبكات إلى مؤسسة موبيليس و نجمة و تتفرع من هذه الدائرة كل من مصلحة العلاقات بالزبائن على غرار الترحيب بهم و تقديم التسهيلات لهم و إدراجهم كمتعاملين مع المؤسسة.

- **مصلحة البيع:** والتي تعتبر الأهم من خلال تقديم العروض و تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

- **مصلحة التحصيل:** وهي المتخصصة في تحصيل الأموال من خلال بيع المنتجات و انجاز الخدمات المطلوبة.

**05- دائرة المؤسسات:** و تشمل هذه الدائرة مصلحة واحدة وهي مصلحة شبكة المؤسسات.

06- دائرة الموارد البشرية: تندرج فيها كل من مصلحة تسيير التكوين، ومصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية، ومصلحة تسيير المسار المهني .

## 2- تعريف دائرة (مصلحة) الموارد البشرية محل الدراسة:(1)

هي مصلحة لمتابعة المسار المهني للموظف منذ دخوله للمؤسسة لإنجاز مسابقة التوظيف إلى وصوله لسن التقاعد القانوني أو إستقالته أو عدم استيفائه لشروط عقد العقدهذا بمتابعة عمليات لإدارية التي تتمثل في متابعة حياتهم المهنية كالتعيين (سلك، رتبة تصنيف) الترسيم، التقدم في الدرجات، الترقية إلى مناصب أعلى، وكما أنها تقوم بمتابعة تعديلات الأجور والمنح والعلاوات الشهرية للعاملين وكذا تحديث الإحصائيات المتعلقة بالعمال في الشركة.

### أ- تسيير المستخدمين حسب الآتي:

1. الإشراف على متابعة عملية التوظيف من الإعلان إلى الاستدعاء إلى النتائج.
2. إنجاز عقود العمل (المحدد المدة والغير المحدد المدة).
3. مسك ملفات العمال والحرص على اكتمالها.
4. التقييم بعد المدة القانونية من أجل قرار التثبيت.
5. متابعة العطل السنوية والمرضية والاستثنائية.
6. متابعة ملفات التقاعد.

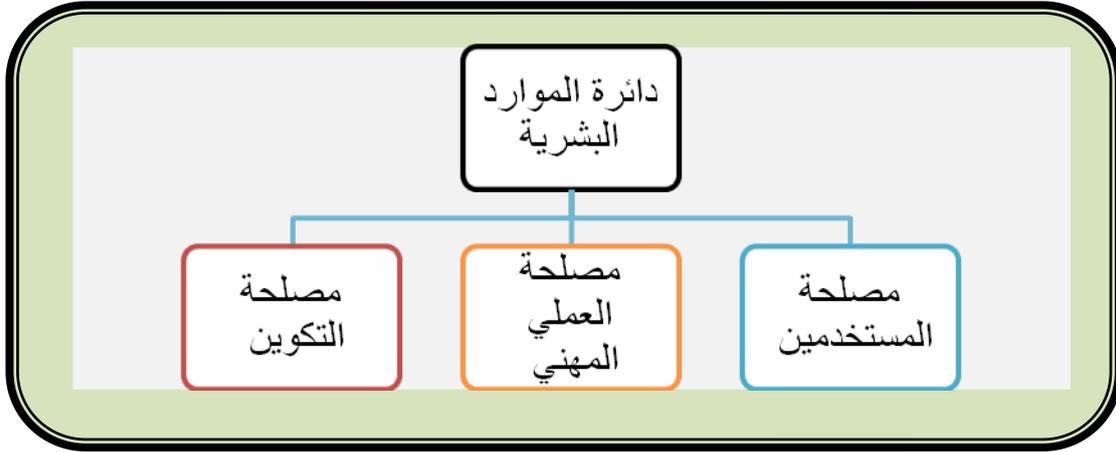
ب- **مصلحة العملي المهني:** يكون رئيس هذه المصلحة على دراية تامة بالنظام الداخلي بالرجوع إلى نص المادة 75 من القانون 11/90 نجد أن القانون الداخلي للمؤسسة اتصالات الجزائر يتمحور على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- حيث يهتم المحور الأول بتنظيم العمل والعمال ويهتم أيضا بالعطل والعيابات وكذا حوادث العمل .
- ويهتم المحور الثاني بنظافة وامن وطب العامل ومن مهام هذه المصلحة التركيز على طب العمل متابعة العامل إذا اجر فحوصات الطبية السنوية وغيرها.
- ويهتم المحور الثالث بالانضباط وأخطاء المهنية وعقوبات تأديبية ومجالس هيئة تأديبية.

(1)معلومات من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية.

ج- مصلحة التكوين: تقوم مصلحة التكوين أولاً بتحديد احتياجات التكوين التي تستقبلها من المراكز التقنية والوكالات التجارية ثم ترسلها للمديرية المركزية لدراساتها وتوفير المستطاع منها ويبقى على المديرية العملية للولاية السهر على تطبيق المخططات السنوية للتكوين المصادق عليها من المديرية المركزية.

الشكل رقم 11 : يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: حسب الوثائق الموجودة على مستوى المؤسسة.

من مهامها:

- ربط علاقات مع مؤسسات التكوين المحلية ومتابعة المترشحين
- المساهمة في تكوين الشباب من خلال ضمان التربصات التطبيقية، وكذا التمهين وفقا للقوانين السارية المفعول في المجال وللاتفاقيات الممضاة بين المديرية ومختلف مؤسسات التكوين المحلية أو الوطنية والجامعات والمعاهد.

### المبحث الثاني : منهج، مجالات ومجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات:

نتطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة الذي اعتمدنا عليه، و مجالات الدراسة، وتحديد مجتمع البحث و العينة، أدوات جمع البيانات و خصائص الأفراد المجتمع الذين اخترناهم لدراستنا.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومجالاتها

أ - منهج الدراسة تمثل منهجية البحث عنصرا أساسيا من عناصر خطة البحث حيث يحدد الباحث نوع المنهج الذي يستخدمه في دراسته التي يريد من خلالها معالجة المشكلات الاجتماعية باختلاف طبيعتها بشكل نجد الباحثين يستخدمون أكثر المناهج شيوعا وهو المنهج الوصفي وهو الأنسب لدراسة أكثر للمشكلات، خاصة إذا كانت تتناول واقعا معاشا فإنها تحتاج إلى الوصف العلمي الدقيق الذي يساعد على حلها .

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته .

ويأتي على مرحلتين الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاثة خطوات هي : تلخيص التراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة أم المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف، ز ذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها .<sup>(1)</sup>

وكذلك هو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طرق جمع البيانات والمعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>(2)</sup>

**ب - مجالات الدراسة:** حددت مجالات الدراسة كآتي:

**1- المجال المكاني:** إقتصرت الدراسة على مديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية.

**2- المجال الزمني:** كانت الفترة الزمنية للدراسة التي تم فيها جمع المعلومات كان فيها الجانب النظري للدراسة من بداية شهر جانفي حتى بداية شهر مارس أما جمع البيانات في الجانب الميداني فكانت في مدة حوالي شهر من 20 مارس إلى 20 أفريل 2018 حتى إنتهاء البحث .

**3- المجال البشري:** شملت الدراسة جميع الرتب للموظفين والعمال المتواجدين بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية للفترة ذاتها: (التأطير، التحكم، التنفيذ).

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث والعينة و خصائصه:**

### 1/ أدوات جمع البيانات:

يقوم أي بحث علمي مهما كان على البيانات والمعلومات والمعارف المحددة، حيث يقوم الباحث بتجميعها وتصنيفها ثم تحليلها فيما بعد، وتجميع هذه البيانات يتم حسب المنهج الذي قد حدده الباحث لنفسه، ولا يتم بشكل عفوي بل بإتباع أسلوب علمي دقيق، وتتعد وسائل جمع المعلومات في البحوث العلمية بتعدد المشكلات في اختيار الأدوات المناسبة لموضوع الدراسة فيعتمد الباحث أولاً على ملائمة الأداة المختارة لنوع الدراسة والمنهج المستخدم .

(1) عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2، دار النمر، دمشق، سوريا، 2004، ص: 06 .

(2) علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2008، ص: 204 .

وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة في البحث الواحد كما هو الحال في بحثنا، وهذا راجع لجوانب المشكلة وطبيعة تشعبها، وبالتالي إعطاء الباحث الفرصة لتجميع أكبر قدر ممكن من المعطيات كما أسلفنا الذكر، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أداتين: الملاحظة، الإستمارة و السجلات و الوثائق .

### **1- الملاحظة :** ونعني بها في معناها البسيط، المشاهدة أو الانتباه إلى ظاهرة ما .

تعد الملاحظة من بين إحدى وسائل جمع المعلومات التي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة بهدف فهم المواقف و السلوكات، فالملاحظة هي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر احدهما الباحث، والآخر المستجيب أو المبحوث، يجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث التي تجمع بواسطتها معلومات عن الطبيعة البشرية بموضوعية وكما هي في الواقع (1). وتقوم الملاحظة على ملاحظة أفراد الدراسة في بيئتهم الطبيعية ولا يعتمد الباحث في أي حال من الأحوال، إلى التأثير على هؤلاء الأفراد (2).

ولقد استعملنا الملاحظة في الجانب التطبيقي لملاحظة رد فعل المبحوثين من ناحية نوعية الاتصال بين الإدارة والموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذا طريقة العمل داخل المؤسسة.

### **2- الاستمارة :** ويتكون من مجموعة من الأسئلة التي تم وضعها وتنظيمها لتقديم مفاهيم للدراسة وعلاقتها

بالموضوع، وقد تكون أسئلة مغلقة تتطلب إجابات محددة، أو أسئلة مفتوحة يترك فيها المجال للطالب الحر، وفي بعض الحالات يجمع بين النوعين (الأسئلة المغلقة والمفتوحة) ويعتبر الاستبيان مصدرا لجمع البيانات. فقد اتبعنا قواعد كتابة الاستبيان ووظفنا لغة بسيطة . وجعل كل سؤال مرتبط بجانب من المشكلة .

و إستمارة هي عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل إستمارة (3).

وتستعمل كذلك لمعرفة بعض خصائص الأشخاص موضوع البحث عادة ما نربط المعطيات المتحصل عليها من العناصر بواسطة الاستمارة بنتائج إختبارهم (4).

وتم تقسيم استمارة البحث إلى ثلاثة محاور نعتقد أنها تخدم موضوع الدراسة من حيث جمع البيانات اللازمة، وكل محور يحتوي على مجموعة أسئلة مناسبة، تم بناؤها على النحو التالي:

(1) رجي مصطفى عليان و آخرون، أساليب البحث العلمي و تطبيقاته في التخطيط و الإدارة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 112 .

(2) رشدي قواسم و آخرون، مناهج البحث العلمي، ط2، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008، ص: 214 .

(3) أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص: 212 .

(4) مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص: 272 .

- المحور الأول :وتناول بيانات شخصية وضم 06 بنود من 01 إلى 06.
- المحور الثاني :تناول الإدارة الالكترونية وعدد بنودها 23 بند، من البند 07 إلى البند 29 تمحورت حول استخدام التكنولوجيا والتقنية العالية وعدده 12 بند وأخرى تتعلق بالمستلزمات البشرية المؤهلة وعدد بنودها 11.
- المحور الثالث : تناولنا فيه المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية وعدد بنوده 14 بند .

## 2- مجتمع البحث والعينة:

**المسح الشامل :** وهي التي تهدف إلى البحث في كل مفردات المجتمع دون إستثناء وتسمى طريقة المسح الشامل وهذه تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات، البيانات، وتحليلها وإستخلاص النتائج منها ثم تفسيرها وعرض الحلول والمقترحات والتوصيات .

والمقصود بالبحث الشامل هو الذي يجريه الباحث على مجتمع الموضوع أو المشكلة أو الإشكالية أو الظاهرة ولا يقصد به كل أفراد المجتمع السكاني، أي أنه المجتمع المعني بالبحث ولا علاقة لهم بمشكلة البحث فهو المقصود على حدود البحث التي صاغها الباحث لبحثه.(1)

وقد أخذنا المسح الشامل حيث يدخل في عملية جمع المعلومات المختلفة والمتنوعة، التي تلم بجوانب الظاهرة المدروسة المتمثلة في الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، حيث إحتوت هذه الدراسة أغلبية موظفي مديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية، وكان عددهم 70 موظف وعامل، حيث شملت عملية المسح كل الموظفين، لكن بعضهم كان في عطلة سنوية وآخرين في مهمات إدارية مختلفة، وعزف البعض عن إرجاع الاستمارة مما أدى إلى عدم تحقيق الحصر الشامل 100 % المراد تحقيقها، وتم استرجاع 60 إستمارة من المجموع الكلي وإلغاء إستمارتين لعدم توفر فيهم الشروط العلمية للإجابة، فأصبحت 58 استمارة صالحة للتفريغ والتحليل، بنسبة ما يقارب 83 % من مجموع الموظفين و العمال.

(1) عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي، دار ابن كثير، د.م.ن، د.ت.ن، ص: 109 .

3/ خصائص الأفراد المبحوثين: هناك العديد من السمات و الخصائص الوظيفية التي يتميز بها مجتمع

الدراسة، و قد تم تحديد هذه الخصائص من خلال البيانات العامة للدراسة، و من أهم هذه الخصائص ما يلي:

1- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 81,0           | 47      | ذكر     |
| 19,0           | 11      | أنثى    |
| 100,0          | 578     | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين لنا أن نسبة الموظفين في المديرية فيما يخص نوع الجنس يختلف، حيث بلغت نسبة الذكور 81% من المجموع أي ما يعادل 47 موظف، بينما بلغت نسبة الإناث 19% من المجموع الكلي أي ما يعادل 11 موظفة .  
ومنه نستنتج من خلال نتائج الجدول أن الدراسة قد شملت الجنسين معا .

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب السن .

| النسبة المئوية | التكرار | سن المبحوثين |
|----------------|---------|--------------|
| 1,7            | 1       | 20-30        |
| 46,6           | 27      | 31-40        |
| 34,5           | 20      | 41-50        |
| 17,2           | 10      | 60-51        |
| 100,0          | 58      | المجموع      |

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن ما نسبته 46.6 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين "31 إلى 40 " سنة، ثم تليها نسبة 34.5 % للفئة العمرية التي تتراوح ما بين " 41 و 50 " سنة، ثم تليها نسبة 17.2 % للفئة الذين سنهم يتراوح بين 51 إلى 60 سنة.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلب المبحوثين من فئة الشباب بنسبة كبيرة ولهم مؤهلات ومهارات تسمح لهم بمتابعة العمل وإستمراريته، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.

## 3- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية.

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 15,5           | 9       | أعزب            |
| 81,0           | 47      | متزوج           |
| 1,7            | 1       | مطلق            |
| 1,7            | 1       | أرمل            |
| 100,0          | 58      | المجموع         |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة الأفراد حسب متغير الحالة العائلية تمثله فئة المتزوجين بأعلى نسبة حيث قدرت بـ 81% من أفراد الدراسة، تليها نسبة فئة العزاب بنسبة 15.5%، في حين نجد أن نسبة 1.7% يمثلها مطلق وأرمل على التوالي .

ونستخلص من خلال نتائج الجدول أن هذه النسب للحالة العائلية معقولة نظرا للثقافة المجتمعية السائدة في المنطقة التي تشجع الزواج المبكر وتستنكر الطلاق كظاهرة اجتماعية، وهو ما يظهره سن الموظفين كون أن أغلبهم تتراوح أعمارهم ما بين الفئتين "31 و40"، "41 و50"، والزواج هو الميثاق الغليظ التي يعطي للموظفين الاستقرار النفسي والاجتماعي وثبات في العمل، مما يجعلها تؤثر إيجابا على فعالية المؤسسة .

## 4- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 1,7            | 1         | ابتدائي          |
| 1,7            | 1         | متوسط            |
| 13,8           | 8         | ثانوي            |
| 81,0           | 47        | جامعي            |
| 1,7            | 1         | اخرى             |
| 100,0          | 58        | المجموع          |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم: (08) أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي، حيث جاءت أعلى نسبة في الموظفين الحاصلين على المستوى الجامعي بـ 81 % من المجموع الكلي، تليها نسبة 13.8 % من الموظفين الحاصلين على المستوى الثانوي، في حين تأتي نسبة 1.7 % لحاصلين على مستوى المتوسط وابتدائي وأخرى (تكوين مهني) على التوالي.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن أفراد الدراسة أغلبهم يملكون شهادات جامعية، وهذا نظرا لطبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع التقني والتكنولوجي الذي يتطلب شهادات عليا للقيام بمهامهم على أحسن وجه، لأنهم تلقوا تكوين نظري يتلاءم في الكثير من الأحيان مع المناصب التي يعملون بها، فقد أكد "ماكس فيبر" على أهمية الشهادات للحصول على منصب عمل، مما يتيح لهم القدرة على إستيعاب العمل بكل سهولة وبكفاءة ودقة عالية، و هذا دليل على حسن تسيير المؤسسة، و يكونوا أكثر تحكما في التكنولوجيا التي أصبحت عنصرا مهما في المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي لرفع من مستوى الأداء .

#### 5- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة في العمل.

| الخبرة في العمل | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| من 01 الى 05    | 3         | 5,2            |
| من 05 الى 10    | 12        | 20,7           |
| من 11 الى 15    | 28        | 48,3           |
| أكثر من 16 سنة  | 15        | 25,9           |
| المجموع         | 58        | 100,0          |

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم: (09) والذي يوضح لنا توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة المكتسبة من العمل لدى موظفي المديرية، حيث تبين أن نسبة 48% منهم تتراوح خبرتهم في العمل في المديرية من "11 إلى 15 سنة"، تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم "أكثر من 16 سنة" بنسبة 26 %، ثم تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين "05 و 10" سنوات بنسبة 20.7%، لتليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين "01 و 05" سنوات بنسبة 5.2 % من المجموع الكلي .

ومن هنا نستنتج أن أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في العمل بحوالي 74% من العدد إجمالي لأفراد الدراسة، وهذا ما يدل أن أفراد الدراسة لديهم خبرة بالعمل الذين يقومون به، والمؤسسة حريصة على التمسك بالموظفين أصحاب الخبرات، لأنهم يمتلكون القدرة على التحكم والسهولة في الأداء بمهارة وكفاءة وبأقل التكاليف والجهد.

### 6- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة .

| النسبة المئوية | التكرارات | نوع الوظيفة |
|----------------|-----------|-------------|
| 27,6           | 16        | التأطير     |
| 37,9           | 22        | التحكم      |
| 34,5           | 20        | التنفيذ     |
| 100,0          | 58        | المجموع     |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم: (10) أن بالنسبة لمتغير الوظيفة فإن فئة موظفي التحكم في العمل تمثل نسبة قدرها 38% من موظفي المديرية، ثم تليها نسبة موظفي التنفيذ بنسبة 34.5% من المجموع الكلي للموظفين، ثم يليها فئة المؤطرين للمديرية بنسبة 28% .

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة ذات طابع تقني وتكنولوجي يتطلب منها عمال ذات مهارات عالية في التحكم في هذه التكنولوجيا من جهة، وكذلك المتابعة والصيانة التي تقع على عاتق عمال التنفيذيين، لذلك نجد أن نسبة الأكثر تمثيل هي عند عمال التنفيذيين، وذلك من خلال تتبع الشبكة العملاقة للألياف البصرية ووحدات التوزيع، في حين أن التأطير يكون على مستوى المديرية من خلال مكاتب التسويق وإدارة الموارد البشرية .

خلاصة الفصل:

إستعرضنا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء تعريف لها ونشأتها وتفصيل في الهيكل التنظيمي لها من خلال التعرف على مختلف الدوائر المصالح وخاصة دائرة الموارد البشرية محل الدراسة وكذلك تطرقنا لمعرفة المنهج المستعمل في الدراسة وأدوات جمع البيانات التي اعتمدها الباحث وكذا وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية لكل فرد.

# الفصل الثاني

## مناقشة و تحليل بيانات الفرضية الأولى

إستخدام التكنولوجيا والتقنية العالية يؤدي إلى تحسين

الإتصال التنظيمي.

1/ عرض البيانات الفرضية الأولى وتحليلها.

2/ نتائج الفرضية الأولى

1- عرض البيانات الفرضية الأولى و تحليلها :

الجدول رقم (11) : يبين العلاقة بين نوع الوظيفة وطريقة تلقي المهام والأوامر من الادارة.

| المجموع | جميع الوسائل |        | البريد الالكتروني |        | الفاكس  |        | الهاتف  |        | نوع وظيفة الباحثين |         |
|---------|--------------|--------|-------------------|--------|---------|--------|---------|--------|--------------------|---------|
|         | المجموع      | النسبة | المجموع           | النسبة | المجموع | النسبة | المجموع | النسبة |                    |         |
| 100,0%  | 16           | 43,8%  | 7                 | 56,3%  | 9       | -      | -       | -      | -                  | التأطير |
| 100,0%  | 22           | 59,1%  | 13                | 31,8%  | 7       | 4,5%   | 1       | 4,5%   | 1                  | التحكم  |
| 100,0%  | 20           | 25,0%  | 5                 | 40,0%  | 8       | 5,0%   | 1       | 30,0%  | 6                  | التنفيذ |
| 100,0%  | 58           | 43,1%  | 25                | 41,4%  | 24      | 3,4%   | 2       | 12,1%  | 7                  | المجموع |

يبين الجدول رقم: (11) أعلاه، وحسب الاتجاه العام أن نسبة 43.1 % من الباحثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون المهام والأوامر من الادارة عن طريق جميع الوسائل (الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني)، تدعمها نسبة 59.1 % من الباحثين الذين هم من فئة المتحكمون في العمل، ثم تليها نسبة 43.8 % من الباحثين الذين هم من فئة الإطارات في المؤسسة، يؤيدهم في ذلك نسبة 25 % من فئة عمال التنفيذ في العمل، تقابلها في ذلك نسبة 41.4 % من الذين صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر والمهام من الادارة عن طريق البريد الالكتروني، تدعمهم نسبة 56.3 % من الباحثين الذين هم من فئة المؤطرين وأصحاب المناصب العليا في المؤسسة، تليها نسبة 40 % من الباحثين الذين هم من فئة عمال التنفيذ، وتليها نسبة 31.8 % من الباحثين الذين هم من فئة المتحكمون في العمل، تقابلها في ذلك نسبة 12.1 % من الباحثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون المهام والأوامر من الادارة عن طريق الهاتف، تدعمهم في ذلك نسبة 30 % من الباحثين الذين هم من فئة عمال التنفيذ، تليها نسبة 4.5 % من الذين هم من فئة المتحكمون في العمل، في حين نسبة 3.4 % تعتبر نسبة هامشية .

و من خلال الجدول نلاحظ أن طبيعة الاتصال في مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر تمتاز بنوع من التنظيم والتنسيق وذلك من خلال هيرارشية نزول القرارات والأوامر في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل حيث أن الادارة العليا وهي المكلفة بإصدار الأوامر والمهام التي يقوم بتبليغها عن طريق جميع الوسائل من بينها الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني، وهو ما تحدث عنه ماكس فيبر عندما تكلم على كفاءات تلقي الأوامر الرسمية وذلك من الادارة العليا نزولا إلى الادارة الوسطى وفي الأخير الادارة الدنيا التي تمثل هنا المستوي التنفيذي .

ومنه يتضح أن هذه المؤسسة تتبع سياسة رشيدة في عملياتها الاتصالية وهناك ميكانزمات واضحة في هذه العملية، حيث أن مستوى تبليغ الرسالة هام لذلك تتخذ كل الوسائل والطرق من اجل إيصال المعلومة بشكل واضح وغير مشوشة لتكون لدى الموظفين غير مبهمة وتساعد على القيام بالواجبات على أحسن وأفضل كيفية.

الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وسهولة البرامج التي تستخدمها المؤسسة.

| المستوى التعليمي للمبحوثين | سهولة الاستخدام والتحكم |        | البرامج التي تستخدمها المؤسسة |        | لا | نعم    | Total |
|----------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------|--------|----|--------|-------|
|                            | نعم                     | لا     | نعم                           | لا     |    |        |       |
| ابتدائي                    | -                       | -      | 1                             | 100,0% | 1  | 100,0% | 1     |
| متوسط                      | 1                       | 100,0% | 0                             | -      | 1  | 100,0% | 1     |
| ثانوي                      | 6                       | 75,0%  | 2                             | 25,0%  | 8  | 100,0% | 8     |
| جامعي                      | 46                      | 97,9%  | 1                             | 2,1%   | 47 | 100,0% | 47    |
| اخرى                       | 1                       | 100,0% | -                             | -      | 1  | 100,0% | 1     |
| المجموع                    | 54                      | 93,1%  | 4                             | 6,9%   | 58 | 100,0% | 58    |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12)، حيث يشير الاتجاه العام بأن نسبة 93.1 % من الباحثين الذين يعتبرون أن البرامج التي تستخدمها المؤسسة سهلة الاستخدام والتحكم والتطبيق، تدعمهم في ذلك (01 الباحثين) بنسبة 100 % للفتتين أصحاب المستوى التعليمي متوسط والذين هم متخرجون من التكوين والتمهين، تليها نسبة 97.9 % من الباحثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي في المؤسسة، في حين نجد نسبة 75 % من الباحثين يملكون مستوى تعليمي ثانوي، تقابلها في ذلك نسبة 6.9 % من الباحثين الذين اقرروا بأن البرامج التي تستخدمها المؤسسة ليست سهلة الاستخدام والتحكم والتطبيق، تدعمهم نسبة 25 % من الأفراد الذين لهم مستوى التعلم ثانوي، وتليها نسبة 2.1 % من الباحثين الذين لديهم مستوى جامعي.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تتمتع بفريق مؤهل وقادر على التعامل مع مجريات الأعمال وهذا ما يثبتته الجدول رقم (09) الذي يوضح درجة الخبرة التي يمتلكها عمال هذه المؤسسة من كفاءات خصوصا الإطارات الجامعية التي لها تكوين أكاديمي وتكوين ميداني في هذا المجال، وهم مجموعة من المهندسين والتقنيين السامين الذين يمتلكون الكفاءة والمهارة في التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

وعليه مما سبق أن البرامج التي تستخدمها المؤسسة سهلة الاستخدام والتحكم والتطبيق وهذا يعود لخبرة العمال، وكذلك سعي المؤسسة للتكوين المستمر للعمال في إطار مواكبة كل هذه التطورات الحاصلة في مجالات الادارة الالكترونية .

الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين إمتلاك المؤسسة لأساليب تكنولوجيا حديثة وظروف العمل مساعدة .

| المجموع |    | غير ملائمة |   | ملائمة |    | ظروف العمل داخل المؤسسة تساعد على العمل<br>المؤسسة تملك<br>أساليب تكنولوجيا حديثة |
|---------|----|------------|---|--------|----|---|
|         |    |            |   |        |    |   |
| 100,0%  | 57 | 15,8%      | 9 | 84,2%  | 48 | نعم   |
| 100,0%  | 1  | -          | - | 100,0% | 1  | لا  |
| 100,0%  | 58 | 15,5%      | 9 | 84,5%  | 49 | المجموع   |

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه، بحيث يشير الاتجاه العام أن نسبة 84.5% من المبحوثين صرحوا بأن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة وتساعد على العمل، تدعمها في ذلك فرد واحد (01) بنسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تملك أساليب تكنولوجية حديثة لأداء العمل بشكل جيد، تليها نسبة 84.2% الذين صرحوا بأن المؤسسة تملك أساليب تكنولوجية حديثة لأداء العمل بشكل جيد، تقابلها نسبة 15.5% من المبحوثين الذين أشارو بأن ظروف العمل داخل المؤسسة لا تساعد وغير ملائمة للعمل، تدعمهم نسبة 15.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تملك أساليب تكنولوجية حديثة لأداء العمل بشكل جيد.

من خلال ما سبق من النسب المشار إليها أعلاه يتضح أنه كلما كانت هناك أساليب ومعدات حديثة في مكان العمل كانت ظروف العمل مناسبة وجيدة، من أجل تقديم العمل بأكثر فعالية وإتقان، وهذا يرجع إلى طبيعة هذه المعدات التي تتميز بتطور الكبير في مجال الإدارة الالكترونية، وهو ما يعكس حالة الرضا على الظروف الداخلية في العمل، فكلما كانت الوسائل حديثة كانت النتائج مرضية، بحيث ذكر الدكتور "علي رضا كركي" في كتابه سوسيولوجيا المصنع "أن هيمنة التكنولوجيا أمر يؤدي إلى تبعية حياة العامل لتطور أدوات العمل" لذلك فقد إهتم المنظرون في الفكر الإداري بداية من تايلور إلى ميشال كروزي على ضرورة الاهتمام بظروف العمل ووسائل العمل، فتجربة تغذية الآلات كانت من بين التجارب التي تثبت أهمية الوسائل والمعدات في اختصار الوقت، و حالياً يذهب الكثير بأن التكنولوجيا من أهم روافد التحديث، مما تؤديه من عقلنة العملية التنظيمية، وما توفره من جهد ووقت.

وعليه نلاحظ بأن الأساليب تكنولوجية الحديثة، هي ركيزة من ركائز الإدارة الالكترونية الناجحة وكلما كانت موجودة وسهلة الاستعمال لدى العاملين، كانت ظروف العمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل وتحقيق الفعالية التنظيمية .

الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء.

| المجموع |    | لا   |   | نعم    |    | لديك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء استخدم تكنولوجيا المعلومات تزيد من سرعة انجاز العمل |
|---------|----|------|---|--------|----|--|
|         |    |      |   |        |    | نعم  |
| 100,0%  | 57 | 3,5% | 2 | 96,5%  | 55 | نعم  |
| 100,0%  | 1  | -    | - | 100,0% | 1  | لا   |
| 100,0%  | 58 | 3,4% | 2 | 96,6%  | 56 | المجموع  |

من خلال الجدول رقم (14)، و حسب ما يشير إليه الاتجاه العام، بأن نسبة 96.6 % تمثل أغلبية ساحقة من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء، تدعمها في ذلك (مبحوث واحد) بنسبة 100 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات تزيد من سرعة انجاز العمل وبدقة، تليها نسبة 96.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات تزيد من سرعة انجاز العمل وبدقة، تقابلها نسبة 3.4 % فقط من المبحوثين الذين لديهم استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء، تدعمها نسبة 3.5 % فقط من المبحوثين الذين صرحوا بان المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات تزيد من سرعة انجاز العمل وبدقة .

ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين قالوا بأن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات التي تزيد من سرعة انجاز العمل وبدقة، وهذا ما تسعى إليه الحدائة بشكل واضح، من خلال أن من لديه المعلومة هو الذي يملك الميزة التنافسية القادرة على البقاء، بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أن المؤسسة التي هي قيد الدراسة من بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال على المستوى الوطني، التي تستخدم إستراتيجية الادارة الالكترونية، من خلال تبادل التقنيات مع مؤسسات أخرى في نفس المجال، لذلك فهي من المؤسسات الناجحة في هذا الاختصاص، نظراً لإستقطابها الكوادر المؤهلة لتسيير التكنولوجيات الحديثة، من اجل مسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال، حيث يقول، "ديفيد ماكلياند David mackliland" الذي تضمنت أفكاره الخاصة

بنظرة التحديث في كتابه «مجتمع الإنجاز» الذي فسر كيف أن الرغبة في الإنجاز تعتبر عامل حاسم في تقرير مستقبل التنمية، وتقليل التكاليف والوقت"، وهذا يعود على فريق العمل برفع روح التعاون والتضامن بين العمال داخل المؤسسة، وهذا بفضل التغيير الذي هو من سياسات هذه المنظمة الدائم نحو جلب أحدث التقنيات مثل ربط خطوط الشبكات بتقنية ألياف البصرية، التي من شأنه تسهيل عملية الأخذ والعطاء وتجديد المعلومة وتبادل الخبرات بين الموظفين و المتعاملين.

ونستنتج أن المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى اكتساب قدرة وميزة تنافسية، التي عليها الأخذ بالأسباب التكنولوجية الحديثة، الآن أصبح العالم قرية صغيرة وليست في نسق مغلق فهي تتأثر بالبيئة الخارجية والتي أصبحت تستثمر في التكنولوجيا من أجل التحديث في السياسات، ووسائل الإنتاج واستخدام تكنولوجيا المعلومات ضرورة لتسريع إنجاز العمل، التي تجعل الموظفين لديهم استعداد لتبادل المعلومات وخبرات بين الزملاء في العمل، وحتى خارج العمل لمواكبة هذه التحولات السريعة التي تفرض على الموظف والمؤسسة اليقظة والاستعداد الدائم للتطوير التنظيمي .

الجدول رقم (15): يبين علاقة تحديث البرامج المستخدمة وتنفيذ أفكار جديدة في العمل.

| المجموع | أحيانا |       | لا    |         | نعم |  | هل يسمح لك بتنفيذ الأفكار الجديدة في عملك<br>يتم تحديث البرامج المستخدمة في مؤسستك باستمرار |
|---------|--------|-------|-------|---------|-----|--|---|
|         | 27     | 8     | 1     | 18      |     |  |   |
| 100,0%  | 29,6%  | 3,7%  | 66,7% | نعم     |     |  |   |
| 100,0%  | 20,0%  | 20,0% | 60,0% | لا      |     |  |   |
| 100,0%  | 42,9%  | 19,0% | 38,1% | أحيانا  |     |  |   |
| 100,0%  | 32,8%  | 12,1% | 55,2% | المجموع |     |  |   |

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (15)، وحسب ما يشير إليه إتجاه العام بأن نسبة 55.2 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يسمح لهم بتنفيذ أفكارهم الجديدة في العمل، يدعمهم في ذلك نسبة 66.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار، تليها نسبة 60 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار، في حين نجد نسبة 38.1 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار، تقابلها نسبة 32.8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يسمح لهم أحيانا بتنفيذ أفكارهم الجديدة، تدعمها نسبة 42.9 % من المبحوثين الذين أقرروا بأنه يتم أحيانا تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة، تليها نسبة 29.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار، تليها نسبة 20 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار، تقابلها كذلك نسبة 12.1 % من المبحوثين الذين لا يسمح لهم بتنفيذ أفكارهم الجديدة في العمل، تدعمها نسبة 20 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار، تليها نسبة 19 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة و باستمرار، في حين نجد نسبة 3.7 % من المبحوثين الذين أشارو بأنه يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار .

مما سبق يمكن القول أن جل المبحوثين ممن صرحوا أنه يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار لتوفير الحماية والأمن للمعلومات، خاصة في تسيير شؤون المؤسسة منها المالية والبشرية، أما السماح للموظفين باقتراح وإبداء الأفكار الجديدة في العمل يدل على أن الموظفين لديهم كفاءة تعترف بها المؤسسة ضمنا وصرحة، من خلال إعطائهم الحرية للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم البدائل من أجل الوصول إلى التشاركية في بناء القرارات والأهداف، وتحمل المسؤولية الجماعية في تحقيق هذه الأهداف وجعل العامل أكثر الالتزام وفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية والأساليب التسييرية التي تنتهجها المؤسسة لمواكبة التطور الحاصل في التكنولوجيا الحديثة والمعقدة، وهذا لكون كل عامل من خلال **الوضعية المهنية** التي يعيشها العامل داخل التنظيم، بحيث تعطي سلطة للعامل صاحب الخبرة، لذلك تسعى المؤسسة للاستفادة من خبرته من أجل تنفيذ هذه القرارات .

ونستنتج من خلال ما سبق أن تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة باستمرار يجعل من الضروري إشراك العاملين لتقديم أفكار جديدة داخل العمل نظرا للخبرة المكتسبة من الوضعيات المهنية، وهذه الأفكار في الحقيقة هي كما قال ميشال كروزي نتاج خبرة أو معلومة أو قانون أو اتصال بمحيط خارجي لذلك تسعى المؤسسة

الإستراتيجية للاستفادة من هذه الأبعاد لصالح المؤسسة، وهذا لا يكون إلا من خلال البيئة المرنة في التسيير، مما يساهم في زيادة الفعالية.

الجدول رقم (16): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وإستعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء.

| Total  |    | لا   |   | نعم    |    | هل لديك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء<br>المستوى التعليمي للمبحوثين |
|--------|----|------|---|--------|----|---|
| 100,0% | 1  | -    | - | 100,0% | 1  | ابتدائي   |
| 100,0% | 1  | -    | - | 100,0% | 1  | متوسط   |
| 100,0% | 8  | -    | - | 100,0% | 8  | ثانوي   |
| 100,0% | 47 | 4,3% | 2 | 95,7%  | 45 | جامعي   |
| 100,0% | 1  | -    | - | 100,0% | 1  | أخرى  |
| 100,0% | 58 | 3,4% | 2 | 96,6%  | 56 | المجموع   |

يتضح من خلال الجدول (16) المبين أعلاه، حسب الاتجاه العام أن نسبة 96.6 % من المبحوثين صرحوا بأنهم لديهم استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء، تدعمها في ذلك نسبة 100 % من المبحوثين الذين لديهم المستوى التعليمي ابتدائي، متوسط، ثانوي، أخرى (التكوين أو التمهين)، تؤيدهم في ذلك نسبة 95.7 % من مبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي، تقابلها نسبة 3.4 فقط من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ليس لديهم استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء، تدعمها في ذلك نسبة 4.3 % من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين ممن لديهم مستوى تعليمي بمختلف مراحلها تشكل لديهم ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم التعاون والمبادرة في حل المشاكل التنظيمية المرتبطة بالعمل ومجالاته من خلال

مكتسباتهم المعرفية للتواصل مع كل الجهات، وكذلك لديهم القدرة وإمكانية تقبل الأفكار وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء، لأنهم تحصلوا على تكوين أكسبهم القدرة على التكيف مع جماعات العمل وبعث روح المبادرة والمنافسة، وكذلك نتيجة احتكاكهم داخل المؤسسة وخارجها من خلال المسار المهني، من خلال التكوين الدائم و التعامل مع التقنيين في مجال الادارة الالكترونية الحديثة في المؤسسة، من خلال دوران العمل أو التناوب في العمل وهذه من بين الأساليب الحديثة في التكوين .

ونستنتج مما سبق من نتائج بأن الموظفين الذين تحكمهم ثقافة تنظيمية قوية تحتم على الأنساق الفرعية التعاون من اجل أهداف العامة لنسق الكلي، وهناك علاقات عمل متينة تمنحهم القدرة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل، مما يزيد من رفع وتحسين مستوى الأداء والقيام به على أكمل وجه .

الجدول رقم (17) : يبين العلاقة بين طريقة تلقي الأوامر والمهام وسرعة تنفيذ المهام.

| Total  |    | لا    |   | نعم    |    | سرعة تنفيذ المهام<br>طريقة تلقي<br>الأوامر والمهام |
|--------|----|-------|---|--------|----|--|
| 100,0% | 7  | 14,3% | 1 | 85,7%  | 6  | الهاتف   |
| 100,0% | 2  | -     | - | 100,0% | 2  | الفاكس   |
| 100,0% | 24 | -     | - | 100,0% | 24 | البريد الالكتروني                                  |
| 100,0% | 25 | -     | - | 100,0% | 25 | جميع الوسائل                                       |
| 100,0% | 58 | 1,7%  | 1 | 98,3%  | 57 | المجموع  |

يتضح من خلال الجدول: (17)، وحسب الاتجاه العام السائد يتبين أن نسبة 98.3 % من أفراد الذين صرحوا بأن الاتصال بين الإدارة والموظفين سهل ويحدد الأولويات الواجب تنفيذها، تدعمها نسبة 100 % من الباحثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون المهام والأوامر من الإدارة عن طريق جميع الوسائل والبريد الالكتروني والفاكس، في مقابل نسبة 1.7 % فقط من الأفراد الذين صرحوا بأن لا يوجد اتصال بين الإدارة والموظفين

يسهل ويحدد أولويات الواجب تنفيذها، تدعمها في ذلك نسبة 14.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون المهام والأوامر من الإدارة عن طريق الهاتف .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بتلقي الأوامر من الإدارة عبر جميع وسائل الإتصال (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني) أمر عادي ومقبول، مما يؤكد أن هناك نسق وظيفي متكامل بين الجانب الإداري والتنفيذي، وهذا ما يسرع في عملية التكفل بالمشاكل فوراً، وهذا يبين أن الشغل الشاغل للمؤسسة ليس وسيلة الاتصال لأنها سبب في إيصال المعلومة من اجل التدخل والاهتمام بالمشكل وليس غاية في حد ذاته لان إيصال المعلومة هام مهما كانت الوسيلة والمهم هنا هو التكفل بالرسالة وفهمها من اجل الوصول إلى نتائج مرجوة من العملية الاتصالية .

ونستنتج من خلال الجدول أن توفر وسائل الاتصال الحديثة لها دور ايجابي في إيصال المعلومة للموظفين لتنفيذها ولا يهم إطلاقاً وسيلة الاتصال بقدر ما يهم وصول المعلومة إلى العامل من اجل التكفل بمحتوى هذه الرسالة وهو ما يعكس كفاءة وقدرة العاملين على الاستجابة الفورية لمختلف الانشغالات والاهتمامات القيادة الإدارية .

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين خدمة تبادل FTP والتنسيق بين الدوائر داخل المؤسسة.

| Total  |    | لا    |   | نعم   |    | التنسيق بين الدوائر داخل المؤسسة<br>خدمة تبادل FTP |
|--------|----|-------|---|-------|----|--|
| 100,0% | 56 | 1,8%  | 1 | 98,2% | 55 | نعم  |
| 100,0% | 2  | 50,0% | 1 | 50,0% | 1  | لا   |
| 100,0% | 58 | 3,4%  | 2 | 96,6% | 56 | المجموع  |

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 96.6 % من المبحوثين صرحوا بأنه هناك تنسيق بين الدوائر والأقسام داخل المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 98.2 % من الأفراد الذين صرحوا أن المؤسسة تستخدم خدمة تبادل الملفات FTP بين الدوائر والأقسام، ويؤيدهم في ذلك نسبة 50% من المبحوثين الذين

صرحوا بأنه لا تستخدم خدمة تبادل الملفات FTP بين دوائر والأقسام، في المقابل نجد نسبة 3.4 % فقط من الباحثين الذين صرحوا بأنه هناك تنسيق بين الدوائر والأقسام داخل المؤسسة، تساندها في ذلك نسبة 50% من الذين صرحوا بأنه ليس هناك خدمة تبادل الملفات FTP بين دوائر والأقسام تنسيق، تؤيدها في ذلك نسبة 1.8 % من الباحثين الذين صرحوا بأنه هناك خدمة تبادل الملفات FTP بين دوائر والأقسام.

ونلاحظ من الجدول أن خدمة تبادل الملفات FTP ضرورية في سير العمليات الإدارية، والتي من خلالها يتم نقل وتحويل المعلومات والملفات المختلفة الخاصة بالعمل عبر شبكة الأنترانات الداخلية التي تربط أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمؤسسة، بحيث تصل هذه المعلومات إلى الموظفين في نفس الوقت، وتعد عملية التنسيق بين الدوائر والأقسام من أهم آليات التي تتيح الفرصة لجميع الموظفين بالمشاركة في تسيير وإبداء اقتراحات، والمساهمة في عملية صنع القرارات، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق الشفافية والوضوح وعدم احتكار المعلومة في المستويات العليا للمؤسسة .

ومنه نستنتج بأن خدمة تبادل الملفات FTP تساهم في زيادة التنسيق بين الدوائر والأقسام، بحيث تتيح شبكة الأنترانات للموظف سهولة استغلال المعلومات في وقتها، كما أن هذه الشبكة بما تتمتع به من أمان وسرية تجعل العمل أكثر دقة لعدم وجود اختراق لهذه الشبكة من أطراف خارجية .

الجدول رقم (19): يبين الاعتماد على جهاز الإعلام الآلي أثناء متابعة سير العمل وحفظ المعلومات.

| النسبة المئوية | التكرارات | الاعتماد على جهاز الإعلام الآلي أثناء متابعة سير العمل وحفظ المعلومات |
|----------------|-----------|---|
| 98,3           | 57        | نعم   |
| 1,7            | 1         | لا  |
| 100,0          | 58        | المجموع   |

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (19)، بان نسبة 98.3 % من الباحثين الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على جهاز الإعلام الآلي في متابعة سير العمل وحفظ المعلومات، وذلك باعتماد على جهاز الإعلام الآلي بكل

تقنياته وبرامجه لأداء العمل وتقديمه بشكل جيد، مقابل نسبة 1.7 % فقط من المبحوثين الذين عبروا عن عدم اعتمادهم على الإعلام الآلي في متابعة سير العمل و حفظ المعلومات.

ومن خلال النتائج الإحصائية نستنتج أن أغلبية موظفين يقومون بعملهم بواسطة جهاز الإعلام الآلي، لأن المؤسسة تعتبر سباقا لتبني مبادئ الادارة الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا في معاملاتها، واستعمال تقنيات الادارة الالكترونية التي تساعد في إنجاز العمل بكل سهولة، وإلغاء المعاملات الورقية واستبدالها بالمعاملات الالكترونية التي تعتبر ميزة من ميزات الادارة الالكترونية .

الجدول رقم (20): يبين استمرارية في تحديث البرامج المستخدمة.

| هل يتم تحديث البرامج المستخدمة في مؤسستك باستمرار | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|-----------|----------------|
| نعم   | 27        | 46,6           |
| لا  | 10        | 17,2           |
| أحيانا  | 21        | 36,2           |
| المجموع   | 58        | 100,0          |

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 46.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة يتم فيها التحديث البرامج المستخدمة باستمرار، في المقابل من ذلك نجد نسبة 36.2 % من المبحوثين يقرون بأنه في بعض الأحيان يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة، بينما نجد نسبة 17.2 % من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم تحديث البرامج المستخدمة في المؤسسة.

ومنه نستنتج من المعطيات الإحصائية بان المؤسسة تقوم بتحديث برامجها باستمرار للقيام بالعمل دون إنقطاع وبصفة متواصلة لأن الادارة الالكترونية تتطلب استمرارية في العمل 24/7 .

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين نظام أمن المعلومات واستمرارية وسهولة أداء العمل.

| المجموع |    | لا     |   | نعم   |    | استمرارية وسهولة أداء العمل |
|---------|----|--------|---|-------|----|-----------------------------|
|         |    |        |   |       |    | نظام أمن المعلومات          |
| 100,0%  | 57 | 5,3%   | 3 | 94,7% | 54 | نعم                         |
| 100,0%  | 1  | 100,0% | 1 | -     | -  | لا                          |
| 100,0%  | 58 | 6,9%   | 4 | 93,1% | 54 | المجموع                     |

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (21) المبين أعلاه، وحسب الاتجاه العام أن نسبة 93.1 % من الباحثين الذين صرحوا بأنه هناك استمرارية وسهولة في العمل، تدعمهم في ذلك نسبة 94.7 % من الباحثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تستخدم نظام أمن المعلومات موحد لحماية البيانات anti virus وتشفيرها، في مقابل من ذلك نجد أن نسبة 6.9 % فقط من الباحثين الذين صرحوا بأنه لا توجد استمرارية وسهولة في العمل، تدعمها نسبة 100% من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة لا تستخدم نظام أمن المعلومات موحد لحماية البيانات anti virus، تليها نسبة 5.3 % من الباحثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تستخدم نظام أمن المعلومات موحد لحماية البيانات anti virus.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين ممن صرحوا أن المؤسسة تملك نظام أمن معلومات موحد مثل نظام حماية الملفات من الفيروسات والاختراق، وأيضا تقنية تشفير البيانات في بعض المصالح وهذا يضمن السرية وتأمين البيانات، و بهذا السياق يقول الدكتور علي عبد الستار عبد الجبار الحافظ "...وبهذا يجب أن يشمل نظام إدارة حماية المعلومات كل أطوار الهيكل التنظيمي، السياسات، خطط النشاط، المسؤوليات، الممارسات، الإجراءات، العمليات وأخيراً مصادر المعلومات"، والتي تعتبر من سمات الإدارة الالكترونية، ووعيهم بمدى أهميتها، بحيث يعتبر تأمين أجهزة الإعلام الآلي بمضاد للفيروسات، يضمن عدم تمكن الأشخاص الدخول إليها والتلاعب بملفات العمل كالتغيير أو الحذف أو الإضافة، وهذا ما يفرضه واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تتطور بشكل مذهل، حيث تصبح البيانات المخزنة محمية على الشبكة تلقائياً، مما يمكن المؤسسة من الحفاظ على

إستمراريتها والسهولة في أداء العمل "التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية العمل بما يتفق مع المعايير المعمول بها، والمبادئ التوجيهية والتشريعات والمتطلبات التنظيمية"، و هذا ما يرضي الموظفين والمتعاملين معها.

يمكن أن نستنتج أن استخدام المؤسسة لنظام حماية المعلومات وتشفير البيانات، يساهم في استمرارية وسهولة أداء العمل بنوع من الأريحية، وتحقيق الأهداف، والغايات التي وجدت من أجلها المؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين العلاقة بين طريقة تخزين المعلومات والاستعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء.

| المجموع |    | لا   |   | نعم    |    | الاستعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء.<br>طريقة تخزين المعلومات |
|---------|----|------|---|--------|----|---|
| 100,0%  | 29 | 6,9% | 2 | 93,1%  | 27 | الأقراص الصلبة الخارجية   |
| 100,0%  | 2  | 0,0% | 0 | 100,0% | 2  | الاقراص المضغوطة  |
| 100,0%  | 27 | 0,0% | 0 | 100,0% | 27 | أقراص القابلة للإزالة flash disk  |
| 100,0%  | 58 | 3,4% | 2 | 96,6%  | 56 | المجموع   |

من خلال الجدول رقم (22)، وحسب الاتجاه العام السائد، أن نسبة 96.6 % المبحوثين تمثل أغلبية من الذين صرحوا بأنه لديهم إستعداد لتبادل المعلومات مع الزملاء، تدعمها نسبة 100 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتمدون على الأقراص المضغوطة واقراص القابلة للإزالة flash disk لتخزين وحفظ المعلومات أثناء العمل، تؤيدهم نسبة 93.1 % من المبحوثين ممن صرحوا بأنهم يعتمدون على الأقراص الصلبة الخارجية لتخزين وحفظ + المعلومات، في المقابل من ذلك نجد نسبة 3.4 % فقط من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ليس لديهم إستعداد لتبادل المعلومات مع الزملاء في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 6.9 % من المبحوثين ممن صرحوا بأنهم لا يعتمدون على الأقراص الصلبة الخارجية لتخزين وحفظ المعلومات.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين ممن صرحوا أنهم يستخدمون وسائط تخزين مختلفة تشمل الأقراص الصلبة الخارجية والفلاش ديسك flash disk بنسبة عالية، وهذا يعكس وعي الموظفين بأهمية تخزين المعلومات والرجوع إليها في أي وقت أثناء حدوث المشاكل التنظيمية، التي تتطلب توفر معلومة آنية المحتفظ

بما من خلال الدعائم الالكترونية التي يستخدمها موظفي المؤسسة عبر آلية تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء العمل، وحمايتها من التلف من خلال الإحتفاظ بالنسخ الاحتياطية خارج حدود المؤسسة وهذا ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث والأزمات (DRS).

ونستنتج من خلال التحليل أن توفر الوسائط الالكترونية بالمؤسسة يسهل من عملية التخزين وحفظ المعلومات والبيانات وحمايتها من التلف والضياع، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة والتي بدورها تكون قد وضعت نسخ احتياطية تسمح بتبادلها مع الزملاء في العمل.

الجدول رقم (23): يبين العلاقة بين مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي وظروف العمل.

| المجموع |    | ظروف العمل |   |        |    | مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي |
|---------|----|------------|---|--------|----|----------------------------------|
|         |    | غير ملائمة |   | ملائمة |    |                                  |
| 100,0%  | 56 | 14,3%      | 8 | 85,7%  | 48 | نعم                              |
| 100,0%  | 2  | 50,0%      | 1 | 50,0%  | 1  | لا                               |
| 100,0%  | 58 | 15,5%      | 9 | 84,5%  | 49 | المجموع                          |

من خلال الجدول رقم (23)، وحسب الاتجاه العام يتضح لنا أن نسبة 84.5 % من الباحثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل ملائمة ومساعدة داخل المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 85.7 % من الأفراد الذين صرحوا بأن المؤسسة تواكب التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، في ذلك نسبة 98 % من الباحثين الذين صرحوا أن ظروف العمل غير ملائمة داخل المؤسسة، في مقابل من ذلك نجد أن نسب 3.4 % فقط من الباحثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تواكب التطور الحاصل في التكنولوجيا، تدعمها في ذلك نسبة 11.1 % من الباحثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل غير ملائمة ، يؤيدهم في ذلك نسبة 2 % من أفراد الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة ومساعدة .

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة موضوع الدراسة من المؤسسات الرائدة في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تقوم بإقتناء المعدات والأجهزة الحديثة بشكل دوري ومستمر، وهذا ما يعبر عن القيمة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة في السوق المحلية، كما أنها تحرص على استقطاب العمالة الماهرة و تسهر على الاستثمار في الفرد لأنه هو رأس المال الحقيقي، الذي من خلاله تكتسب المؤسسة قيمة مضافة في

الاستمرار و النمو، كما أن أغلب المؤسسات الحديثة وخاصة التكنولوجيا منها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ليس من خلال الموارد المالية او حتى التكنولوجيا ولكن من خلال الاستثمار في المورد البشري، حيث أن شركة قوقل وأبل بأن نسبة الموارد المادية لا تتجاوز 20% من القيمة السوقية في حين نسبة 80% رأس مال بشري قادر على مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تعتبر الآن مجال للتحديث والتطوير المستمر وتقديم أفضل الخدمات وتطرح أقوى العروض والمزايا المزودة بأحدث التقنيات المتطورة في العالم، وهذا يصنع مستقبل ناجح للمؤسسة، وكلما كثفت من استخدام التكنولوجيا والقدرات البشرية والوسائل المادية، يؤدي إلى تحسين الأداء والوصول بالمؤسسة إلى الفعالية التنظيمية، في حين أن كل هذه الوسائل المادية والتكنولوجيا تبقى عاجزة في غياب مناخ تنظيمي ملائم يسوده قيادة رشيدة، وشبكة اتصالات فعالة تستجيب لتغيرات الداخلية والخارجية.

ونستنتج من مما سبق أن المؤسسة تسير التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا نظرا للموارد المالية والإطارات المؤهلة التي تمتلكها المؤسسة في ظل مناخ مناسب وإبداع تنظيمي، والتميز في نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين .

الجدول رقم (24): يبين العلاقة بين البرامج المستعملة لأداء العمل واستمرارية أداء العمل.

| المجموع |    | لا   |   | نعم    |    | استمرارية أداء العمل<br>البرامج<br>المستعملة لأداء العمل |    |
|---------|----|------|---|--------|----|--|----|
|         |    |      |   |        |    | نعم  | لا |
| 100,0%  | 56 | 7,1% | 4 | 92,9%  | 52 | نعم  |    |
| 100,0%  | 2  | -    | - | 100,0% | 2  | لا   |    |
| 100,0%  | 58 | 6,9% | 4 | 93,1%  | 54 | المجموع  |    |

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام فإن نسبة 93.1% من الباحثين صرحوا بأن هناك استمرارية وسهولة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الباحثين الذين صرحوا بأنه البرامج التي يستعملها ليست جيدة لأداء العمل، تليها نسبة 92.9% من الباحثين الذين صرحوا بأنه البرامج التي

يستعملونها جيدة لأداء العمل، تقابلها نسبة 6.9 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا توجد استمرارية وسهولة في العمل، تدعمها في ذلك 7.1 % من الأفراد الذين صرحوا بأن البرامج التي تستعمل في أداء العمل جيدة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين ممن صرحوا أنهم يستعملون برامج جيدة لأداء العمل المطلوب في المؤسسة، وهذا يعكس توفر متطلبات الادارة الالكترونية من أجهزة ومعدات وبرمجيات بمختلف أنواعها بالإضافة إلى نظم المعلومات التي تشكل شبكة من الاتصالات، من شأنها تسهيل انجاز المهام الإدارية من تخطيط، رقابة، توجيه والتنظيم الذي يخفف من حجم ضغوط الأعمال اليومية التي تتطلب تنسيق الكتروني ما بين الدوائر والأقسام، والتي بدورها تضمن الاستمرارية الدائمة، وتلقي المعلومات في أي وقت، غير أن هذه البرامج تجعل من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات قيمة و لها دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وجانب ايجابي يسمح بالتجديد والتطوير ومواكبة التغييرات الطارئة في العالم .

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج كلما توفرت برامج جيدة تستخدمها المؤسسة لأداء العمل تزيد من فرص الاستمرارية في أداء العمل، لكون البرامج هي أساليب وتقنيات حديثة مواكبة لتطورات الحاصلة في السوق العالمية، مما يعطي للمؤسسة جانب من الحدائة والمصدقية للمتعاملين والعاملين على حد سواء.

## 2- نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تتمثل في استخدام التكنولوجيا والتقنية العالية وقد توصلنا من دراستنا إلى النتائج التالية :

(1) امتلاك المؤسسة لوسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث تتوفر على أحدث النظم والبرامج الالكترونية وأجهزة الإعلام الآلي بأحدث النسخ، والتي من شأنها تسهيل انجاز المهام والقدرة على أداء العمل بسرعة، وبشكل جيد، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المستثمرة في المؤسسة، مما يحقق فاعلية تنظيمية قادرة على التكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

(2) تعمد المؤسسة على وسائل إتصال جد متطورة، مثل شبكة الأنترنت التي تتيح عملية انسيابية لتلقي الأوامر والمهام بشكل جيد، من خلال البريد الالكتروني والفاكس والهاتف، الذين يوفر المعلومة للتواصل مع إدارة والزلاء في العمل، وتعتبر خدمة تبادل الملفات FTP من بين التقنيات الاتصال الحديثة التي تسمح بأمن المعلومات، وذلك بربط جميع المصالح والدوائر والمكاتب بالمؤسسة، بحيث تجعل من الأهداف والمهام والأوامر واضحة للموظفين .

- (3) إن توفر الوسائط الالكترونية بالمؤسسة يسهل من عملية التخزين وحفظ المعلومات والبيانات وحمايتها من التلف والضياع، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة، والتي بدورها تكون قد وضعت نسخ احتياطية تسمح بتبادلها مع الزملاء في العمل، مما يجعل حجم المخرجات كبير بالنسبة إلى المدخلات .
- (4) إن استخدام المؤسسة لنظام أمن وحماية المعلومات وتشفير البيانات وبرامج مضادات للفيروسات موحدة، تضمن سيرورة العمل دون إنقطاع، يساهم في أداء العمل بنوع من الأريحية وتحقيق أهداف والغايات التي وجدت من أجلها المؤسسة لترضي العمال والمتعاملين معاً.
- (5) مسايرة المؤسسة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا يرجع لإمتلاكها لرقم الأعمال (رأس المال) الذي يوفر الظروف الملائمة للموظفين، من خلال إحساسهم بالراحة وتقديم العديد من فرص التكوين والفوائد والمزايا التي تساعدهم على أداء العمل بفعالية، بحيث تتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية .
- (6) إن قوة وتماسك العاملين يخلق ثقة ما بين الموظفين، تجعلهم يتبادلون التجارب والخبرات من خلال التدريب المستمر، وأيضاً الاحتكاك بالميدان، مما يشكل لديهم ثقافة تنظيمية تساعدهم على إنجاز وأداء العمل بأقل تكلفة وبأقل جهد.

## الفصل الثالث

# مناقشة و تحليل بيانات الفرضية الثانية

تساهم المستلزمات البشرية المؤهلة في المشاركة  
في اتخاذ القرارات.

1/ عرض البيانات الفرضية الثانية وتحليلها.

2/ نتائج الفرضية الثانية

## 1- عرض البيانات الفرضية الثانية و تحليلها :

الجدول رقم (25): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والقدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة.

| Total  |    | لا     |   | نعم    |    | القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة<br>المستوى التعليمي |
|--------|----|--------|---|--------|----|--|
| 100,0% | 1  | 100,0% | 1 | -      | -  | ابتدائي  |
| 100,0% | 1  | 100,0% | 1 | -      | -  | متوسط  |
| 100,0% | 8  | 12,5%  | 1 | 87,5%  | 7  | ثانوي  |
| 100,0% | 47 | 4,3%   | 2 | 95,7%  | 45 | جامعي  |
| 100,0% | 1  | -      | - | 100,0% | 1  | اخرى   |
| 100,0% | 58 | 8,6%   | 5 | 91,4%  | 53 | المجموع  |

من خلال نتائج الجدول رقم (25)، نلاحظ حسب الاتجاه العام أن نسبة 91.4 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لديهم القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، تدعمها في ذلك نسبة 100 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم مستوى تعليمي آخرى (تكوين أو تمهين)، تليها نسبة 95.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة 87.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم مستوى تعليمي ثانوي، تقابلها نسبة 8.6 % فقط من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ليس لديهم القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، تدعمها نسبة 12.5 % من المبحوثين الذين صرحوا الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، تليها نسبة 4.3 % التي تعتبر هامشية لأصحاب المستوى التعليمية جامعي.

من خلال هذه النتائج يمكن أن نلاحظ أن غالبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة في عملية تحديث الإطارات القادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، هي

الفئة الوحيدة التي تستطيع التعامل مع هذه التكنولوجيا بفضل التكوين والتعليم العالي الذي تلقته في الجامعة الجزائرية، وهذا ما تتطلبه البيئة التنظيمية الراهنة لأن استخدام التقنيات الحديثة يعد من سمات واهتمامات العصر الحديث الذي يكاد لا يستغني عنها في كافة أوقاته أثناء العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن انتهاج الجامعات إستراتيجية تقنيات التعليم الحديثة ساهم بطريقة أو بأخرى في بلورة وتطوير العقول البشرية بالاعتماد بالدرجة الأولى على الوسائل المتطورة في نقل المعلومات والمعارف العلمية، لاسيما شبكة الإنترنت التي أصبحت تشغل حيز واسع في كافة مجالات البحث العلمي، وفي إعداد المشروعات العلمية الأكاديمية.

ومنه نستنتج أن العمال الذين لديهم مستوى تعليمي عالي يتمتعون بكفاءة ومهارة في الأداء، مما يتيح لهم القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، بينما الذين لديهم مستوى تعليمي منخفض ليس لديهم المهارة التي تمكنهم من القدرة على التحكم ويصعب عليهم إتقان هذه التقنية .

الجدول رقم (26): يبين العلاقة بين القدرة على التحكم في الوسائل الحديثة والسماح بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.

| المجموع | أحيانا |       | لا  |       | نعم |       | السماح بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل |         |
|---------|--------|-------|-----|-------|-----|-------|--|---------|
|         | نعم    | لا    | نعم | لا    | نعم | لا    | القدرة على التحكم في الوسائل الحديثة   |         |
| 100,0%  | 53     | 28,3% | 15  | 11,3% | 6   | 60,4% | 32                                     | نعم     |
| 100,0%  | 5      | 80,0% | 4   | 20,0% | 1   | -     | -                                      | لا      |
| 100,0%  | 58     | 32,8% | 19  | 12,1% | 7   | 55,2% | 32                                     | المجموع |

من خلال النتائج الإحصائية للجدول رقم: (26)، وحسب الاتجاه العام فإن نسبة 55.2 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يسمح لهم بتنفيذ أفكار جديدة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 60 % من المبحوثين صرحوا بأن لديهم القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل بها، تقابلها في ذلك نسبة 32.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا يسمح لهم بتنفيذ أفكار جديدة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 80 % من

الأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يستطيعون التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل بها، تليها نسبة 28.3 % من المبحوثين الذين لديهم القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل بها، تقابلها في ذلك نسبة 12.1 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يسمح لهم بتنفيذ أفكار جديدة في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 20 % من الأفراد الذين صرحوا بأنهم لا يستطيعون التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل بها، تليها نسبة 11.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لديهم القدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل بها

مما سبق نلاحظ بأن الإستخدام الأمثل والتخطيط الجيد لوسائل التكنولوجيا الحديثة وتوفر قدرات بشرية التي تملك مهارات واعية للتسيير، والذي من شأنه أن يحسن العمل، ويرفع مستوى المنظمات لتدخل حيز المنافسة بشكل أسرع وبجودة عالية، و وجود مناخ تنظيمي يتيح بتنفيذ الأفكار الجديدة في المؤسسة حتى يتم التحكم في التكنولوجيا بشكل مرن مع الفئة المستهدفة وبفعالية، ومن أمثلة الوسائل التكنولوجية الحديثة الانترنت التي تتيح إمكانية تواصل فريق العمل مع بعضهم البعض حتى ولو كانوا في أماكن مختلفة من أجزاء المؤسسة.

ونستنتج من خلال الجدول أن القدرة على التحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة تظهر في الأقدمية المكتسبة في تسيير هذه التقنية، مما يكسب الموظفين أفكار جديدة أثناء أداء عملهم من الممارسة وإحتكاك بأعضاء الأكثر خبرة وإمتلاك للمعلومة في المؤسسة.

### الجدول رقم (27): يبين أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.

| النسبة المئوية | التكرارات | أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات |
|----------------|-----------|----------------------------------|
| 87,9           | 51        | من اجل تنفيذها                   |
| 8,6            | 5         | لشعور بالاستقرار                 |
| 3.4            | 2         | لشعور بالانتماء                  |
| 100            | 58        | المجموع                          |

من خلال الجدول تبين لنا بأن اغلب المبحوثين يعتبرون أن الادارة تشاركهم في إتخاذ القرارات من أجل تنفيذها، وهذا ما تثبته نسبة 88 % منهم، مقابل نسبة 8.6 % من المبحوثين إعتبروا أن الادارة تشاركهم في

اتخاذ القرارات من أجل الاستقرار في الوظيفة، بينما نجد نسبة 3.4 % فقط من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم مشاركتهم في اتخاذ القرار تشعرهم بالإلتواء المؤسسي.

وتكمن أهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وهذا من خلال الشعور العاملين بأنهم أعضاء داخل المؤسسة ويعتبرون من العناصر المهمة فيها، وعند مشاركتهم في اتخاذ القرارات يلتزمون بتنفيذها، وذلك بإسهامهم في مناقشة وصياغة القرارات قبل اتخاذها، وهذا ما يرفع من روح المسؤولية نحو العمل الذين يقومون به، وينظر الموظف بأنه يعمل من أجل استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويدرك بأنه عند قيام المؤسسة بإشراكه في اتخاذ القرارات يزيد من ولائه للمؤسسة، ويعتبر هذا الأخير أسلوب ناجح لتقبل أي تغييرات ممكن أن تطرأ على المؤسسة.

ومنه نستنتج من خلال النتائج أن المشاركة في إتخاذ القرارات تعتبر حافز معنوي في مواصلة السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان تنفيذ هذه القرارات والمهام .

الجدول رقم (28): يبين العلاقة بين إمكانية إصلاح الأعطاب في العمل والأخذ بالإقتراحات.

| المجموع |    | أحيانا |    | لا    |    | نعم   |    | الأخذ بالإقتراحات.<br>إمكانية إصلاح<br>الأعطاب في العمل |    |
|---------|----|--------|----|-------|----|-------|----|---|----|
|         |    |        |    |       |    |       |    | نعم   | لا |
| 100,0%  | 50 | 18,0%  | 9  | 12,0% | 6  | 70,0% | 35 | نعم   |    |
| 100,0%  | 8  | 25,0%  | 2  | 50,0% | 4  | 25,0% | 2  | لا  |    |
| 100,0%  | 58 | 19,0%  | 11 | 17,2% | 10 | 63,8% | 37 | المجموع   |    |

من الجدول رقم (28) نلاحظ، وحسب الاتجاه العام نجد أن معظم المبحوثين يؤخذ باقتراحاتهم أثناء العمل بنسبة 63.8 %، تدعمهم في ذلك نسبة 70 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستطيعون إصلاح الأعطاب التي تواجههم في العمل، تليها نسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يستطيعون إصلاح الأعطاب التي تواجههم في العمل، و في المقابل من ذلك نسبة 19 % من الأفراد الذين صرحوا بأنه أحيانا يؤخذ باقتراحاتهم أثناء العمل، تدعمهم في ذلك نسبة 25 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يمكنهم إصلاح الأعطاب التي تواجههم أثناء العمل، تليها نسبة 18% ممن صرحوا بأنه يمكنهم إصلاح الأعطاب التي تواجههم أثناء العمل، وفي المقابل نجد نسبة 17.2 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يؤخذ باقتراحاتهم أثناء العمل،

تدعمهم في ذلك نسبة 50 % من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم لا يمكنهم إصلاح الأعطاب التي تواجههم أثناء العمل، تليها نسبة 12 % من المبحوثين صرحوا بأنه يمكنهم إصلاح الأعطاب التي تواجههم أثناء العمل .

من خلال ما سبق نلاحظ أن غالبية الموظفين قادرين على إصلاح الأعطاب التي تواجههم أثناء العمل من خلال الأخذ باقتراحاتهم، وتوفير قيادة مرنة تسمح للكفاءات بتنفيذ مقترحاتهم والعمل بها كنوع من التحفيز، والتي تتمثل في تشخيص العطب، وهذا ناتج عن خبرة التعامل مع الآلات و المعدات بإستمرار، وكذلك التكوين والتدريب الذين حصلوا عليه ساعدهم على كسب معارف تقنية وفنية، حيث أنه يمكن معرفة الخلل من بعض الأعراض، سواءاً كان حرق أو تلف في أسلاك التشغيل مثلاً، و هذا ما يساعد على تحديد نقاط الضعف لمعالجتها، وضمان سير العملية الالكترونية بشكل متسلسل.

ونستنتج من خلال الجدول أن إمكانية إصلاح الأعطاب التي تواجه الموظفين أثناء تأدية مهامهم وتسيير شؤون المؤسسة، له علاقة بمدى الأخذ باقتراحات العمال من إبداء رأي أو تقديم معلومة حول القرارات والأهداف المسطرة التي تخص المؤسسة في التعامل مع أزمات .

الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين التوظيف على أساس الكفاءة والقرارات التي تخص العمل والموظفين.

| المجموع |    | لا   |   | نعم    |    | القرارات التي تخص العمل والموظفين.<br>التوظيف على أساس<br>الكفاءة والاستحقاق |
|---------|----|------|---|--------|----|--|
| 100,0%  | 56 | 7,1% | 4 | 92,9%  | 52 | نعم  |
| 100,0%  | 2  | -    | - | 100,0% | 2  | لا   |
| 100,0%  | 58 | 6,9% | 4 | 93,1%  | 54 | المجموع  |

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (29)، وحسب الاتجاه العام بأن نسبة 93.1 % من المبحوثين الذين صرحوا بان القرارات التي تخص العمل والموظفين تؤخذ بإتفاق الأغلبية، ويدعمهم (02 من المبحوثين) بنسبة 100 %

من الذين صرحوا بأن التوظيف في المؤسسة لا يتم على أساس الكفاءة والاستحقاق، تؤيدهم في ذلك نسبة 92.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التوظيف في المؤسسة يتم على أساس الكفاءة والاستحقاق، تقابلها نسبة 6.9% فقط من المبحوثين الذين صرحوا بان القرارات التي تخص العمل والموظفين لا تؤخذ بإتفاق الأغلبية، تدعمهم نسبة 7.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التوظيف في المؤسسة يتم على أساس الكفاءة والاستحقاق.

توضح النسب الجدول أعلاه أن طريقة التوظيف في المؤسسة تتم على أساس الكفاءة والجدارة والأخذ بعين الاعتبار درجة تكوين الموظفين، وبهذه الطريقة تم توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار الذي يخص العمل، بحيث يتم قبول إقتراحات وتوصيات والآراء الجماعية أي بإتفاق الأغلبية، وهذا ما يمكن المؤسسة إلى الوصول لقرارات أكثر فعالية، وبالتالي ضمان سهولة تنفيذها .

ونستنتج من خلال ما سبق أن التوظيف داخل المؤسسة يتم وفق أطر التوظيف الجيد، وتقديم تحفيزات للعمال المتميزين للمحافظة عليهم، وتقوم بتشجيعهم مما يرغبهم في المشاركة في إتخاذ القرارات التي تخص العمل والموظفين وتعمل المؤسسة على المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار، وهو ما يولد لدى العمال رضا على سياسة التسيير في المؤسسة، وكذلك طرق التوظيف التي تتم على أساس الكفاءة والاستحقاق الذي يضمن الشفافية ويعزز الطاقم المهني لديها بكفاءات قادرة التميز والإبداع .

الجدول رقم(30):يبين العلاقة بين دور المهارة والخبرة ومشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات

| المجموع |    | لا     |   | نعم   |    | المشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات |
|---------|----|--------|---|-------|----|-------------------------------------|
|         |    |        |   |       |    | دور المهارة والخبرة                 |
| 100,0%  | 57 | 1,8%   | 1 | 98,2% | 56 | نعم                                 |
| 100,0%  | 1  | 100,0% | 1 | -     | -  | لا                                  |
| 100,0%  | 58 | 3,4%   | 2 | 96,6% | 56 | المجموع                             |

من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ، وحسب ما يشير إليه الاتجاه العام بأن نسبة 96.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات بالمؤسسة، تدعمهم في ذلك نسبة 98.2% من

المبحوثين الذين صرحوا بأن مهارتهم وخبرتهم ترفع من دورهم ومكانتهم في المؤسسة، تقابلها نسبة 3.4 % من المبحوثين الذين اقرروا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، و ما تدعمهم في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مهارتهم وخبرتهم لا ترفع من دورهم ومكانتهم في المؤسسة، تليها نسبة 1.8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن مهارتهم وخبرتهم ترفع من دورهم ومكانتهم في المؤسسة.

مما سبق ومن خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ممن لديهم مهارات متعددة (مهارات تحليلية، شخصية، قيادية) وخبرة كافية، يكون لهم دور حيوي وأساسي داخل المؤسسة من خلال إعطائهم فرصة في إتخاذ القرارات التنظيمية، وهذا ما يزيد إنتماء الموظف للمؤسسة، فإكتساب مهارات التواصل في اللغتين العربية والانجليزية ومهارات الإنصات الجيدة، بإضافة إلى القدرة على التعبير عن الآراء والأفكار وتواصل بفعالية مع الآخرين وتأثير عليهم، وعلى هذا الأساس يتشكل دور مكانة العامل، كذلك التمتع بالمرونة والتكيف مع كافة التغييرات، والثقافات المختلفة التي ترفع من دور ومكانة الموظف.

نستنتج من خلال الجدول أن تمتع الموظف بمجموعة من المهارات الاجتماعية والتنظيمية والسلوكية التي إكتسبها خلال مساره المهني تدعم مكانته ودوره داخل المؤسسة، مما يتيح له خلق مكانته لدى الادارة العليا من خلال أوراق التفاوض التي اكتسبها من خلال التفاعل داخل جماعات العمل الرسمية والغير رسمية .

الجدول رقم (31): يبين العلاقة بين القدرة على تسيير الموارد المتاحة وظروف العمل .

| المجموع |    | ظروف العمل داخل المؤسسة |   |        |    | القدرة على تسيير الموارد المتاحة |
|---------|----|-------------------------|---|--------|----|----------------------------------|
|         |    | غير ملائمة              |   | ملائمة |    |                                  |
| 100,0%  | 52 | 15,4%                   | 8 | 84,6%  | 44 | نعم                              |
| 100,0%  | 6  | 16,7%                   | 1 | 83,3%  | 5  | لا                               |
| 100,0%  | 58 | 15,5%                   | 9 | 84,5%  | 49 | المجموع                          |

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(31)، حيث يشير الاتجاه العام بأن ما نسبته 84.5 % من المبحوثين اقرروا بأن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة للعمل، تدعمهم في ذلك نسبة 84.6 % من المبحوثين الذين

صرحوا بأن لهم القدرة على تسيير الموارد المتاحة، وتليها ما نسبته 83.3 % من المبحوثين الذين عبروا بأن ليس لهم القدرة على تسيير الموارد المتاحة، تقابلها في ذلك نسبة 15.5 % من الأفراد الذين صرحوا بأن ظروف العمل داخل المؤسسة غير ملائمة للعمل، تدعمهم في ذلك نسبة 16.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقدرّون على تسيير الموارد المتاحة، و تليها نسبة 15.4 % من المبحوثين الذين عبروا بأنهم يقدرّون على تسيير الموارد المتاحة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين لديهم القدرة على تسيير الموارد المادية المتاحة أثناء تأديتهم للعمل ضمن الظروف الملائمة الإيجابية، والتي تساهم في الفعالية التنظيمية، فالمؤسسة حريصة كل الحرص على توفير الظروف المحفزة لزيادة أداء العمل، وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية في تفادي المشاكل المتعلقة في إستخدام تقنيات تكنولوجيا الحديثة، وما هو معبر عنه سابقا من خلال الخبرة والمستوى التعليمي الجيد، فلذلك من الضروري التركيز على العمال باعتبارهم عنصر إستراتيجي في عملية سير والوصول المنظمة لأعلى المستويات الممكنة.

ونستنتج من خلال الجدول أن من لديهم القدرة على تسيير كافة الموارد المتاحة، ويقوم بعمله على أحسن وجه وبأسلوب مثالي، يدل على أن هناك ظروف مساعدة على أداء العمل في المؤسسة، ورفع من مستوى قدرات الأفراد داخلها، مما يشعرهم بطمأنينة وتحقيق الفعالية في الجهد والوقت وبأقل التكاليف .

الجدول رقم (32): يبين العلاقة بين الخبرة في العمل وإمكانية التحكم في العمل

| Total  |    | لا   |   | نعم    |    | إمكانية التحكم في العمل<br>الخبرة في العمل |
|--------|----|------|---|--------|----|--|
| 100,0% | 3  | -    | - | 100,0% | 3  | من 01 الى 05                               |
| 100,0% | 12 | 8,3% | 1 | 91,7%  | 11 | من 06 الى 10                               |
| 100,0% | 28 | -    | - | 100,0% | 28 | من 11 الى 15                               |
| 100,0% | 15 | -    | - | 100,0% | 15 | أكثر من 16 سنة                             |
| 100,0% | 58 | 1,7% | 1 | 98,3%  | 57 | المجموع                                    |

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (32)، وحسب الاتجاه العام بأن نسبة 98.3 % من المبحوثين الذين اقرروا بأنه بإمكانهم التحكم في العمل لتقليل الجهد والوقت، تدعمهم في ذلك نسبة 100 % من المبحوثين الذين صرحوا ولديهم خبرة مابين "01 و 05" و "11 و 15" و أكثر من 16 سنة في العمل، تليها نسبة 91.7 % من المبحوثين الذين صرحوا و لديهم خبرة مابين "06 و 10"، في المقابل من ذلك نجد نسبة 1.7 % فقط من المبحوثين الذين اقرروا بأنه لا يمكنهم التحكم في العمل لتقليل الجهد و الوقت، تدعمهم نسبة 8.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لديهم خبرة مابين "06 و 10" سنوات في العمل .

من خلال النتائج الجدول نرى أن جل الموظفين من لديهم خبرة لم تواجههم صعوبات تعجزهم عن حلها، وهذا يعكس التحكم والسيطرة في عملهم، ويرجع هذا لوجود خبرة فنية ومهنية لدى العاملين في مجال التكنولوجيا إلكترونية، وهذا بفضل فرص التدريب التي تقوم بها المؤسسة لعمالها لزيادة خبرة وكفاءة العاملين على الأجهزة التي يستخدمونها، بحيث تجعلهم يندمجون في العمل، ويسعون جاهدين لضمان سير العمل اليومي بأقل التكاليف وفي وقت قصير، مع وعي المبحوثين بمدى أهمية التحكم في العمل من خلال الخبرة المكتسبة، يضمن بطريقة أو أخرى على كسب وقت للراحة والتسريع من إنجاز لأعمال وفعاليتها كبيرة .

ونستنتج من خلال هذا الشرح أن للخبرة التنظيمية والالكترونية التي يكتسبها معظم الموظفين في العمل من شأنها أن تزيد من سرعة التحكم في العمل لتقليل الجهد والوقت، ويزيد من حجم ونوعية العمل المقدم، بكفاءة وهو ما يعبر عن قدرة العمال على التكيف مع جميع الوضعيات المهنية داخل المؤسسة .

الجدول رقم (33): يبين العلاقة بين مكان التكوين واستمرارية وسهولة في أداء العمل.

| المجموع |    | لا    |   | نعم   |    | استمرارية وسهولة في أداء العمل | مكان التكوين |
|---------|----|-------|---|-------|----|--------------------------------|--------------|
|         |    |       |   |       |    |                                |              |
| 100,0%  | 41 | 2,4%  | 1 | 97,6% | 40 | داخل المؤسسة                   |              |
| 100,0%  | 16 | 12,5% | 2 | 87,5% | 14 | خارج المؤسسة                   |              |
| 100,0%  | 57 | 5,3%  | 3 | 94,7% | 54 | المجموع                        |              |

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (33)، وحسب الاتجاه العام بأن نسبة 94.7 % من المبحوثين الذين أقروا بأنه هناك استمرارية وسهولة في أداء العمل، تدعمهم نسبة 97.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين داخل المؤسسة، تليها نسبة 87.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكوين خارج المؤسسة، تقابلها في ذلك نسبة 5.3 % من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد استمرارية وسهولة في العمل داخل المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 12.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يحصلوا على تكوين خارج المؤسسة، تليها نسبة 2.4 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يحصلوا على تكوين داخل المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين حصلوا على تكوين داخل المؤسسة، مما يمكنهم بكسر حاجز الخوف من إستعمال التقنية والحفاظ على استمرارية وسهولة في أداء العمل، فدائما توفر المقدرة وتلقين المعارف يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، ولهذا فعملية تكوين داخل المؤسسة لها إستراتيجية هادفة تأخذ بعين الإعتبار تسريع وتنفيذ الأعمال داخل المنظمة، حيث أن المؤسسة من خلال مصلحة إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على التكوين فإنها تقوم بالتكوين الداخلي نظرا لخصوصية الوظائف في هذه الشركة التي ترتبط بالجانب الميداني فهي تشكل فرق تكوين متنقلة تقوم برصد الإختلالات، وتحاول تقويمها ميدانيا بتكوين آني يساعد على إكساب الموظفين مهارات وخبرة تقنية وفنية.

ومن خلال الجدول نستنتج أن التكوين والتدريب للعاملين داخل المؤسسة يكون له تأثير إيجابي ومباشر، من خلال معاينة النقائص والاضطرابات التي تظهر أثناء العمل، لذلك يكون التكوين الداخلي من أهم الإجراءات

السريعة و الغير مكلفة لتجاوز هذه المعوقات الوظيفية، بحيث تتمكن من إنجاز المهام وتنفيذ القرارات بصفة مستمرة ودائمة .

## 2 - نتائج الفرضية الثانية :

- تملك المؤسسة قدرات و مستلزمات بشرية واعية ذات مهارة وكفاءة عالية، تتيح لهم التحكم في وسائل التكنولوجيا الحديثة، من خلال الشبكات، البرامج والأجهزة والمعدات التي يستخدمونها، وأيضا إمكانية تصميم وتطوير برامج الكترونية التي من شأنها تحسين أداء العمل بفعالية.
- تتوفر لدى موظفي المديرية معرفة تنظيمية بالإدارة الالكترونية، تؤهلهم لحلحلة الأزمات بتشخيص و إصلاح الأعطاب التي تتعرض لها المؤسسة.
- إن عنصر الخبرة المكتسبة لدي الموظفين له تأثير إيجابي في سرعة التحكم في العمل لتقليل الجهد والوقت المستغرق في أدائه، وذلك من خلال المعالجة الالكترونية التي تخفض من النفقات والسرعة في التوزيع والتخزين.
- إن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر حافز معنوي له انعكاس قوي في الحالة النفسية والاجتماعية للموظفين، بحيث يولد لديهم روح التضامن والتعاون بين أعضاء فريق المكون داخل المؤسسة، مما يسهل عملية تحقيق الأهداف المسطرة، ومحاولة الوصول إلى مبدأ الشفافية والنزاهة الالكترونية.
- إن عملية التدريب المستمر تعتبر الوسيلة والإستراتيجية الأنجع لمساعدة الموظفين على مواكبة التغيرات الحديثة الطارئة في الإدارة الالكترونية من جانب والجانب الآخر الذي يوفر بيئة تنظيمية لتطوير القدرات و المستلزمات لتمكين العاملين من الإبداع في المؤسسة .
- في ظل ضعف وعجز أساليب التسيير التقليدية وعدم فاعليتها التنظيمية على أداء العمل، ظهرت العولمة في جميع المجالات وخاصة الادارة الالكترونية في عصر يعرف بإنفجار الرقمنة، كل يوم إختراع جديد، يسهم بدوره في تسهيل إنجاز المهام والقضاء على البيروقراطية و المحسوبية من خلال تأدية أدوارهم الوظيفية وبالأخص القيادة التي يجب أن تلتزم بتحمل المسؤولية، وأيضا دعم كل نقطة من النقاط الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية.



من خلال عرض الجداول و البيانات و تفسير المعطيات و مناقشتها في الفصل الميداني، إتضح نتائج الدراسة و يمكن إستخلاصها كما يلي:

- إهتمت الدراسة منذ البداية بمحاولة معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الفعالية التنظيمية بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية، أو بمعنى آخر إستخدام التكنولوجيا و التقنية العالية و علاقته بتحسين الفعالية التنظيمية، و كذلك مدى مساهمة المستلزمات البشرية المؤهلة في زيادة الفعالية التنظيمية، حيث تم إختيار ثلاثة (03) فئات من العمال : التآطير، عمال التحكم و عمال التنفيذ .

- حيث جاءت نتائج تحليل اغلب الجداول لكلا الفرضيتين متوافقة مع ما تم إفتراضه في الفرضية الأولى و الثانية ، فالمؤسسة تمتلك الوسائل التكنولوجية و التقنية الحديثة و الأفراد المؤهلين لتسييرها، بحيث لهم خبرة و معرفة تنظيمية كبيرة، و من خلال المرحلة الإستطلاعية لاحظنا أن أغلبية الملاحظات و المقابلات التي أجريت مع العمال، و مجمل الإجابات على أسئلة الموجودة في الإستمارات الموزعة كانت تصب في صلب الموضوع، أي بمعنى آخر لم تقتصر على بعض الأبعاد دون الأخرى، و أخذت منحى واسع في إختبار كلتا الفرضيتين تقريبا، فالفرضية الأولى المشتملة على الوسائل التكنولوجية و التقنية العالية بأنواعها (التقنية و الشبكة) تزيد من مستوى الفعالية التنظيمية، فبنسبة للوسائل التكنولوجية و التقنية العالية فتحقق بشكل واضح نظراً لإمتلاك المؤسسة لهذه الوسائل الحديثة، أما فيما يخص المستلزمات البشرية و الأفراد الأكفاء و أصحاب الخبرة (من المسيرين، المهندسين والتقنيين) فالنتائج كانت أيضا بالشكل المفترض و المطلوب بالمعنى الواسع و الملم لكل المؤشرات تقريبا طبقا لما كانت عليه الإفتراضات في بداية الدراسة، و هذا ما اثر بطريقة أو بأخرى على تأكيد و صحة أبعاد الفرضيات ميدانياً .

- إذن و من هذا المنطلق فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على وسائل إتصال و تكنولوجيا جد متطورة، يخول لها الإعتماد على الإدارة الإلكترونية، من خلال أبعادها التقنية (شبكات، حواسيب، برامج، فاكس، الهاتف، المساح الضوئي ، تركيب الأجهزة بأنواعها)، والمستلزمات البشرية (التنظيم، التوجيه، الإشراف والرقابة المستمرة) والشاملة لمفهومها و من مؤشرات الملموسة على أرض الواقع ما يلي:

- خفض التكاليف و النفقات المترتبة على عملية التوزيع والتخزين، منها القضاء على المعاملات الورقية.

- تقليل من حجم الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال الإدارية، و ذلك بسرعة تنفيذ المهام و الأوامر في آجالها.

- توفير الجهد و الوقت للمسيرين للقيام بمسؤولياتهم و مهامهم على أكمل وجه، هذا يؤدي إلى رفع من مستوى الأداء و الوصول إلى الفعالية المطلوبة داخل المؤسسة .
- ومنه نستنتج من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة، وبعد جمع البيانات بواسطة أدوات جمع المعطيات منها الملاحظة البسيطة والإستمارة وتفرغها في الجداول وكذا تحليلها وتفسيرها ومناقشة نتائجها، توصلت الدراسة إلى إظهار مسار المؤسسة في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ومدى إستخدامها الملح لهذه التكنولوجيا التي تعتبر الضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في عالم الرقمنة، وهذا ما ساهم بطريقة أو بأخرى في رفع مستوى الفعالية التنظيمية بشكل كبير عما كانت عليه في السابق، وقد ظهر ذلك من خلال مؤشرات التي إحتواها التحليل السوسولوجي للجداول، كسرعة إنجاز العمل، و مواكبة التطورات الحاصلة، التدريب، الخبرة المكتسبة، الكفاءة والمهارة ودقة في الأداء، طرق إيصال المعلومة المتعلقة بالعمل والعمال، تقليل معدلات الأخطاء، التغلب على المشاكل والمعوقات مثل إصلاح الأعطاب وتشخيص المشكل...

إقتراحات و توصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام برغبات المتعاملين وإشباع حاجياتهم ، من خلال تقديم أعمال إلكترونية ذات مرونة وجودة عالية، تتيح لهم إستغلالها في أي وقت ، بغض النظر على قدراتهم الجسدية و الفكرية.
- 2- وضع إستراتيجية لضمان الدور الفعال الذي تقدمه الإدارة الالكترونية في مجال الإدارة وتقديم خدمات بجودة عالية.
- 3- ضرورة إستخدام التوقيع الإلكتروني داخل المؤسسة لتعزيز الرقابة على العمال و المتعاملين .
- 4- تطوير نظام أمن المعلومات للحفاظ على البيانات وتخزينها في ظل الإدارة الالكترونية والتطور المتزايد في هذا المجال ، هذا من شأنه يسهل عملية الرجوع إلى المعلومات.
- 5- اهتمام بتطوير أساليب التكوين والتدريب لمواكبة التقدم الحاصل في عالم الرقمنة، لتحكم في هذه التقنية.
- 6- ضرورة التوعية بأهمية الادارة الالكترونية، وخلق ثقافة مجتمعية من شأنها تسهل من إستخدام الادارة الالكترونية.



## الخاتمة:

يتضح الهدف الأساسي الذي يركز عليه البحث من خلال التعرف على استخدام التكنولوجيا و التقنية العالية والمستلزمات البشرية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية، وبعد محاولة الإجابة على التساؤل المطروح في بداية الدراسة من خلال عرض فصول البحث المتعلقة بالمتغيرين.

ومن منطلق التحليلات إقتصرت الدراسة على تحديد آليات ممارسة الإدارة الإلكترونية وفقا للمعطيات الثقافية المتعلقة بمجتمع البحث المدروس، التي جسدت بدورها واقع تنفيذ عناصر الإدارة الإلكترونية، و التي تبرز من خلاله عملية إخضاع هذه التجربة لمنطق العقلانية والرشد، بإعتبار أن لهذه الأخيرة دور واضح في تحريك مؤشرات و أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية نحو المنحى الإيجابي و الصحيح، حيث أن العلاقة بين المستلزمات البشرية و التقنية، يعد من أهم العناصر المؤثرة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية عند تفاعلها بشكل إيجابي داخل التنظيم، حيث يقترن مستوى تطور الإدارة الإلكترونية بمدى توفير البنية التحتية من أجهزة ومعدات، شبكات، وسائل إتصال، برمجيات و المستلزمات البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية لتسيير هذه التقنية بدقة وبكل احترافية.

فلقد أصبحت اليوم المنظمات بجميع أنواعها وأشكالها تعيش في قرية صغيرة بفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة لذلك أصبح، الكل يراقب الكل، ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسات العمل، من أجل تقوية القدرة التنافسية، وهذه القدرة لا تكون إلا بالاكتماب إدارة الاللكترونية جيدة قادرة على مواكبة هذه التطورات والعمولة، لأجل ذلك تبقى الادارة الاللكترونية كمفهوم ووسيلة عاجز على الوصول إلى الميزة التنافسية، في غياب رأس مال بشري قادر على خلق القيمة المضافة، وهذا الرأس المال هو تلك الإطارات المشكلة لهذا الكيان والقادرة على الارتقاء به في ظل إكراهات السوق الخارجية والصراعات الداخلية، ويبقى المناخ الداخلي من أهم روافد النجاح، وهذا المناخ لا يكون إلا بقيادة ديمقراطية رشيدة قادرة على رسم إستراتيجية هجومية، تمكنها من النمو والبقاء ضمن نسق مفتوح يمتاز بالحركية والتغير المستمر، لذلك يبقى رهان دائما مفتوح على العناصر المشكلة للتنظيم، ومن أهم هذه العناصر هي موردها البشرية والاستثمار الحقيقي يكون في الفكر وليس في المادة.

وبالتالي فإن دراسة موضوع التقنيات والمستلزمات البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية، لم يكن من الممكن أن تحقق أهدافها، دون الإحاطة بالجهود السابقة و الإستفادة منها و من تحليلاتها، ونتائجها سواء كانت ايجابية أو سلبية للبناء على ما هو ايجابي وإصلاح ما هو سلبي، و نأمل أن تكون الدراسة قد شملت بعض الجوانب المهمة في البحوث سوسيولوجيا التنظيم.

قائمة

المراجع

## 1/ كتب عربية:

- 1- أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 2- بلقاسم سلاطينة و آخرون:الفعالية التنظيمية في المؤسسة:مدخل سوسبيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
- 3- ج.أ.كول، تر، حسام الدين خضور:الإدارة في النظرية و التطبيق، ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر والتوزيع، سوريا، 2014.
- 4- حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية **e-management** : المفاهيم -الخصائص-المتطلبات، ط1، الورق لنشر و التوزيع، 2011.
- 5- حمود عبد الفتاح رضوان:الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014.
- 6- خالد بن سليمان الغنبر، أمن المعلومات، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
- 7- خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 8- ربحي مصطفى عليان و آخرون، أساليب البحث العلمي و تطبيقاته في التخطيط و الإدارة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9- رشدي قواسم و آخرون : مناهج البحث العلمي، ط2، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008.
- 10- داود حسين طاهر: أمن شبكات المعلومات، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 2004.
- 11- درويش زين العابدين:علم النفس الاجتماعي و أسسه و تطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999.
- 12- زياد مشاقبة و محمود العجلوني، استخدامات الحاسوبية في الإدارة، دار اليازوري، ب س ن.
- 13- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، كنوز المعرفة، ب ب ن، 2006.
- 14- سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، التجارة الالكترونية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 15- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16- سعد غالب ياسين و بشير عباس العلاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 17- سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، مصر، 1978.
- 18- شحاتة الصيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحدائة، ط1، مصر العربية للنشر، مصر، 2009.
- 19- علاء الدين عبد الغني محمود:إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، خالد بن إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية **E-MANAGEMENT**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 .
- 21- عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2014.
- 22- عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006.

- 23- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004.
- 24- عقيل حسين عقيل : خطوات البحث العلمي، دار ابن كثير، د.م.ن، د.ت.ن.
- 25- علي عبد الهادي مسلم : علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 26- علي معمر عبد المؤمن : البحث في العلوم الإجتماعية، ط 1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2008.
- 27- فوزي غرايبة و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 28- كامل مغربي : أساسيات في الادارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 29- مورييس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 30- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
- 31- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية : إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 32- محمد عبد المعبود مرسي، أحمد رأفت عبد الجواد، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي، ط1، مكتبة العليقي الحديثة، القصيم، السعودية، 2001.
- 33- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي، 2008.
- 34- محمد علي محمد : علم إجتماع التنظيم : مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية سوتير، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 35- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط 6، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 36- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2000.
- 37- محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، ط 1، دار الشروق للطبع، القاهرة، مصر، 1989.
- 38- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015
- 39- محمود عبد الفتاح رضوان : الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- 40- محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، ط 1، دار منور المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 41- مهدي محمد ناتي، الإدارة الإلكترونية، كلية العلوم القانونية و الإقتصادية و الإجتماعية، مكناس، المغرب، 2012.
- 42- محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 43- محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
- 44- ناصر مراد :فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص73.
- 45- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

46- نور الدين بشير تاوريرت : الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، ط 1، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اريد، 2009 .

47- وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .

## 2/ دوريات و مجلات :

48- أحمد محمد شواي : الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، 2016.

49- الزهرة باعمر، منصور بن الزاهي، تصورات الشباب للمساهمة في التحديث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

50- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014.

51- جهينة سلطان سيف العيسى، قضية التحديث : في ضوء الاتجاهات المعاصرة لعلم الاجتماع، حولية كلية الإنسانيات و العلوم الاجتماعية، العدد الأول، جامعة قطر، قطر 1979.

52- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مجلة الباحث، عدد 09، 2011.

53- مين علوط، مجلة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : (البحوث الاقتصادية العربية)، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، العدد 42، 2008.

## 3/ الرسائل و الأطروحات الجامعية:

54- أعراب سعيدة، التكنولوجيا و تغيير القيم الثقافية و الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم الاجتماع الديمغرافي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

55 أمينة بوعسرية، القدرات التقنية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة غرداية، علم إجتماع تنظيم وعمل 2012/2013، ص: 55 .

56- العايب رايح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، غير منشورة، عدد 21 - جوان 2004 .

57- العباسي سعاد، أوباسي خديجة، دور الادارة الالكترونية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي، 2014/2015 .

58- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

59- بعاج الهاشمي : دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر 03، علوم التسير، 2009/2010.

60- بن خرشف فاطمة الزهرة و سليمان فاطمة الزهرة : التكوين و علاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة يحي فارس المدينة، علم إجتماع تنظيم وعمل، 2014/2015.

- 61- بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.
- 62- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية و المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2008.
- 63- زين العابدين بارود، حفاي احمد، الادارة الالكترونية في الجزائر و دورها في تحسين الخدمة العمومية، رسالة ماستر، غير منشورة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2015.
- 64- سميرة مطر مسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي، الجامعة الافتراضية الدولية، السعودية. د ت ن .
- 65- صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.
- 66- طياب فضيلة و رمحوني شهر زاد : دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة يحي فارس المدينة، 2015/2014.
- 67- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- 68- عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 69- عبد العزيز شنيق : الحوافز و الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم إجتماع و الديمغرافيا، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2008/2007، ص 58 .
- 70- عبد القادر برناوي، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الأداء، رسالة ماستر، غير منشورة، علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة غرداية، 2015/2014.
- 71- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، ماجستير، منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2010/2009، ص ص: 26- 27 .
- 72- كربوب إيمان : دور الإتصال الداخلي في تحسين فعالية المؤسسة، رسالة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة غارداية، 2017/2016.
- 73- ماهر صالح بنات : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002 .
- 74- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة (البنين )، رسالة ماجستير، منشورة، قسم الادارة التربوية و التخطيط، 2008.
- 75- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أذى العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 76- محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم، العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية، 2006.

- 77- محمد علي محمد، عبد القادر شليحي، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
- 78- موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي، الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2008.
- 79- نعيم أمين خضر، الحاجات التدريبية اللازمة للإرتقاء بالإدارة الالكترونية : لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 80- نور الدين بشير تاويريت : الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، ط 1، علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، اربد .
- 81- نور الدين تاويريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/205.
- 82- نوي آسيا : التمكين الإداري و علاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماستر، غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 2017/2016.

#### 4/ القواميس و المعاجم:

- 83- فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع، 2003 .

#### 5/ كتب أجنبية:

- 84-Alexmuchielli(a) ، les science de l'information et de la communication ، édition hachette ، paris ، 2001.
- 85-Helfer Jean.-Pierre. et Al.، Management ( Stratégie et Organisation)، 3<sup>ème</sup> éd.، Vuibert، Paris، 2000.

#### 6/ مواقع الكترونية :

- 86- حسين العودات، الحداثة و التحديث، <http://www.albayan.ae/opinions/2010-07-10-1.263505>، الوقت : 00:24 التاريخ : 2018/02/03
- 87- بوعطيط سفيان، التغير الاجتماعي في الجزائر و تأثيره على القيم، <https://sites.google.com/site/socioalger1/>، الوقت، 03/02/2018، التاريخ، 00:20
- 88- حمدي عبد الحميد أحمد مصطفى، المدخل النظري للتغير الاجتماعي، <http://hamdisocio.blogspot.com/>، الوقت 00:00، التاريخ 03/02/2018.
- 89- عبد الرحمان تيشوري، اثر الحكومة الالكترونية على الإدارة العامة، حوار متمدن، العدد 3449 موقع <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=270234#> تاريخ الإطلاع: 2018/01/27 .



جامعة غاردايةكلية العلوم الإجتماعية و الإنسانيةقسم العلوم الإجتماعيةشعبة علم الإجتماع

يهدف هذا الإستبيان إلى التعرف على مواقف و آراء عمال مديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغرداية حول موضوع بعنوان : الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية لعمال مديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بغارداية، على مختلف مراتبهم الوظيفية : التأسيس، التحكم و التنفيذ، و هو ما يدخل ضمن رسالة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل .

و يمكن التذكير أن كل ما تدلي به سيدي، يعد مساهمة منكم في إثراء البحث العلمي، وتطوير الوحدة العملية لإتصالات الجزائر إلى الأفضل .

الرجاء منكم الإجابة بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب حسب وجهة نظركم.

**نشكركم على حسن تعاونكم**

الطالب: مولاي عبد الله قدور

## أ - البيانات الشخصية :

- 1- الجنس ذكر  أنثى  .
- 2- السن : [ 20-30 ]  [ 31-40 ]  [ 41-50 ]  [ 51-60 ]  .
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل  .
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى  .
- 5- الخبرة ( أقل 01 من 05 سنوات)  (من 05 إلى 10 )  (من 10-15)  (أكثر من 15 سنة )  .
- 6- نوع الوظيفة: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ  .

## ب - محور الإدارة الإلكترونية:

## - أسئلة متعلقة باستخدام التكنولوجيا و التقنية العالية :

- 7- هل ترى بأن المؤسسة تملك أساليب تكنولوجية حديثة لأداء العمل بشكل جيد؟ نعم  لا  .
- 8- هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات تزيد من سرعة إنجاز العمل و بدقة ؟ نعم  لا  .
- 9- هل تواكب المؤسسة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟ نعم  لا  .
- 10- هل يتيح لك جهاز الإعلام الآلي سرعة الرجوع إلى المعلومات السابقة؟ نعم  لا  .
- 11- على ماذا تعتمد كموظف في تخزينك للمعلومات أثناء العمل ؟ الأقراص الصلبة الخارجية   
الأقراص المضغوطة  أقراص القابلة للإزالة flash disk  .
- 12- هل تعتمد على جهاز الإعلام الآلي أثناء متابعة سير العمل وحفظ المعلومات داخل المؤسسة؟ نعم  لا  .
- 13- كيف تتلقى المهام و الأوامر من الإدارة عن طريق ؟ هاتف  الفاكس  بريد الإلكتروني  جميع الوسائل  .
- 14- هل البرامج التي تستخدمها المؤسسة سهلة الاستخدام و التحكم و التطبيق؟ نعم  لا  .
- 15- بريك هل البرامج التي تستعملها جيدة لأداء العمل المطلوب في المؤسسة؟ نعم  لا  .
- 16- هل يتم تحديث البرامج المستخدمة في مؤسستك باستمرار؟ نعم  لا  أحيانا  .

17- هل تستخدم مؤسستك نظام أمن المعلومات مثل مضاد الفيروسات anti-virus

و تشفير البيانات les code ؟. نعم  لا .

18- هل تستخدم مؤسستك خدمة تبادل الملفات FTP بين دوائر و الأقسام ؟ نعم  لا .

### - أسئلة متعلقة بإستخدام المستلزمات البشرية:

19- هل أنت قادر على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة؟ نعم  لا .

20- هل يمكنك إصلاح الأعطاب التي تواجهك أثناء العمل؟ نعم  لا .

21- هل هناك أصحاب خبرة يمكنك اللجوء إليهم أثناء حدوث مشكل داخل المؤسسة؟ نعم  لا .

22- هل تلقيت تدريب على الأجهزة التي تعمل عليها؟ نعم  لا .

إذا كان نعم أين تم تكوينك؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة .

23- هل يتم التوظيف في مؤسستك على أساس الكفاءة و الاستحقاق؟ نعم  لا .

24- هل مهارتك و خبرتك ترفع من دورك و مكانتك في المؤسسة؟ نعم  لا .

25- هل لديك القدرة على تسيير الموارد المتاحة؟ نعم  لا .

26- هل يمكنك التحكم في العمل لتقليص الجهد و الوقت؟ نعم  لا .

27- هل تقوم بعملك بإتقان و بجودة المطلوبة؟ نعم  لا .

28- هل أنت على استعداد لإنجاز أي عمل يطلب منك إثناء الحالات الطارئة؟ نعم  لا .

29- هل تساعد المؤسسة الموظفين على تحمل المسؤولية في العمل؟ نعم  لا .

## ج - محور الثاني الفعالية التنظيمية :

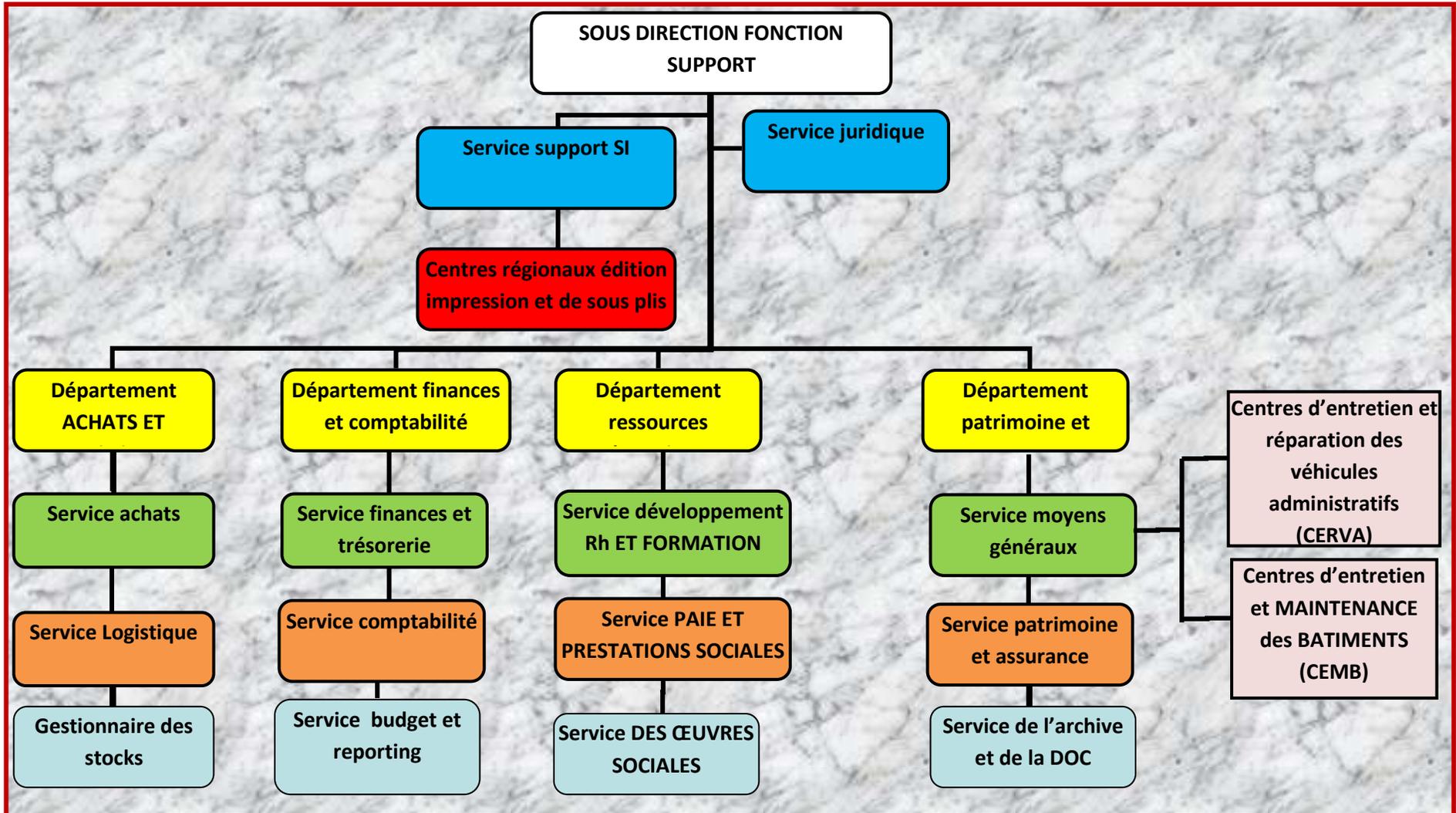
## - الأسئلة متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات

- 30- هل يشارك الموظفون في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟ نعم  لا  .
- إذا كان جوابك بنعم ما هي أهميتها : من أجل تنفيذها  لشعور بالاستقرار  لشعور بالانتماء
- 31- هل إقتراحاتك في العمل يؤخذ بها أثناء تأدية العمل؟ نعم  لا  أحيانا  .
- 32- هل يسمح لك بتنفيذ الأفكار الجديدة في عملك نعم  لا  أحيانا  .
- 33- برأيك هل تهتم الادارة بمناقشة القرارات المتخذة في إجتماعاتها المختلفة مع الموظفين؟ نعم  لا  .
- 34- هل تهتم الادارة برأي الموظفين حول المشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟ نعم  لا  أحيانا  .
- 35- هل القرارات التي تخص العمل و الموظفين تؤخذ بإتفاق الأغلبية ؟ نعم  لا  .

## - الأسئلة المتعلقة بتحسين الاتصال :

- 36- هل هناك إستمرارية و سهولة في أداء العمل؟ نعم  لا  .
- 37- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل ؟ جيدة  مقبولة  سيئة  .
- 38- هل إتصال بين الادارة و الموظفين سهل و يحدد الأولويات الواجب تنفيذها ؟ نعم  لا  .
- إذا كان نعم ما نوع الإتصال ؟ مباشر  غير مباشر  .
- 39- هل هناك تنسيق بين الدوائر الموجودة على مستوى المؤسسة؟ نعم  لا  .
- 40- هل الرسائل و التعليمات الواردة من الادارة تساعدك على التنسيق بين المهام المختلفة ؟ نعم  لا  .
- 41- هل لديك استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء ؟ نعم  لا  .
- 42- هل اتصال الرئيس بالموظفين يساهم في توجيههم و نصحتهم و إرشادهم ؟ نعم  لا  .
- 43- هل ظروف العمل داخل المؤسسة تساعد على العمل ؟ ملائمة  غير ملائمة

الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر



## نماذج لبعض الجداول المستخرجة من برنامج spss:

| Récapitulatif de traitement des observations   |              |             |          |             |       |             |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
|  | Observations |             |          |             |       |             |
|  | Valide       |             | Manquant |             | Total |             |
|  | N            | Pourcentage | N        | Pourcentage | N     | Pourcentage |
| في كموظف تعتمد ماذا على العمل أثناء للمعلومات تخزينك لتبادل استعداد لديك هل * بالعمل المتعلقة المعلومات الزملاء مع | 58           | 100,0%      | 0        | 0,0%        | 58    | 100,0%      |

| Tableau croisé استعداد لديك هل * العمل اثناء للمعلومات تخزينك في كموظف تعتمد ماذا على الزملاء مع بالعمل المتعلقة المعلومات لتبادل |                                  |   |   |      |        |
|---|----------------------------------|---|---|------|--------|
|   |                                  |   | المعلومات لتبادل استعداد لديك هل الزملاء مع بالعمل المتعلقة |      | Total  |
|   |                                  |   | نعم   | لا   |        |
| ماذا على تعتمد كموظف في تخزينك للمعلومات العمل أثناء  | الخارجية الصلبة الاقراص          | Effectif  | 27  | 2    | 29     |
|   |                                  | % dans تعتمد ماذا على للمعلومات تخزينك في كموظف العمل أثناء | 93,1%   | 6,9% | 100,0% |
|   | المضغوطة الاقراص                 | Effectif  | 2   | 0    | 2      |
|   |                                  | % dans تعتمد ماذا على للمعلومات تخزينك في كموظف العمل أثناء | 100,0%  | 0,0% | 100,0% |
|   | flash للإزالة القابلة أقراص disk | Effectif  | 27  | 0    | 27     |
|   |                                  | % dans تعتمد ماذا على للمعلومات تخزينك في كموظف العمل اثناء | 100,0%  | 0,0% | 100,0% |
| Total   |                                  | Effectif  | 56  | 2    | 58     |
|   |                                  | % dans تعتمد ماذا على للمعلومات تخزينك في كموظف العمل اثناء | 96,6%   | 3,4% | 100,0% |

| Récapitulatif de traitement des observations  |              |             |          |             |       |             |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
|   | Observations |             |          |             |       |             |
|   | Valide       |             | Manquant |             | Total |             |
|   | N            | Pourcentage | N        | Pourcentage | N     | Pourcentage |
| التعليمي المستوى<br>قادر أنت هل * للمبحوثين<br>الوسائل التحكم في على<br>الحديثة التكنولوجيا | 58           | 100,0%      | 0        | 0,0%        | 58    | 100,0%      |

| Tableau croisé التحكم في على قادر انت هل * للمبحوثين التعليمي المستوى<br>الحديثة التكنولوجيا الوسائل |             |                                      |  |        |        |
|--|-------------|--------------------------------------|--|--------|--------|
|  |             |                                      | التحكم في على قادر انت هل<br>الحديثة التكنولوجيا الوسائل |        | Total  |
|  |             |                                      | نعم  | لا     |        |
| التعليمي المستوى<br>للمبحوثين  | ابتداء<br>ي | Effectif                             | 0  | 1      | 1      |
|  |             | % dans التعليمي المستوى<br>للمبحوثين | 0,0%   | 100,0% | 100,0% |
|  | متو<br>سط   | Effectif                             | 0  | 1      | 1      |
|  |             | % dans التعليمي المستوى<br>للمبحوثين | 0,0%   | 100,0% | 100,0% |
|  | ثانوي       | Effectif                             | 7  | 1      | 8      |
|  |             | % dans التعليمي المستوى<br>للمبحوثين | 87,5%  | 12,5%  | 100,0% |
|  | جامع<br>ي   | Effectif                             | 45   | 2      | 47     |
|  |             | % dans التعليمي المستوى<br>للمبحوثين | 95,7%  | 4,3%   | 100,0% |
|  | أخرى        | Effectif                             | 1  | 0      | 1      |
|  |             | % dans التعليمي المستوى<br>للمبحوثين | 100,0%   | 0,0%   | 100,0% |
|  | Total       | Effectif                             | 53   | 5      | 58     |
|  |             | % dans التعليمي المستوى<br>للمبحوثين | 91,4%  | 8,6%   | 100,0% |

