



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

تطبيقات الإدارة الإلكترونية و أثرها على فاعلية الاتصال التنظيمي

(دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -BADR- بولاية قالمة)

إشراف الدكتور:

عقون عبد القادر

من إعداد الطلبة:

برجم أشواق ❖

ريشي سومية ❖

السنة الجامعية 2022/2021

الشكر و التقدير



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و نشكره أولا و آخرا ظاهرا و باطنا و صلوات الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين و من تبع هديه إلى يوم الدين.

نتقدم بخالص الشكر و التقدير و الفضل لأستاذنا المشرف الدكتور " عقون عبد القادر " على ما بذله معنا من جهد و ما قدمه من نصائح و توجيهات مع تواضع جم و خلق رفيع.

كذلك نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لولاية قالمة على كل ما قدموه لنا من معلومات للقيام بدراستنا الميدانية و نخص بالذكر السيد سفيان بن تومي موظف في مصلحة الرواتب.

كما نتوجه بشكر إلى كل من ساهم برأي أو جهد أو مساعدة في إنجاز هذا العمل، دعاء صادق أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الإهداء



باسم الله افتتحنا والحمد والشكر والثناء له، فيارب العزة لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، الحمد لله عدد ما كان وعدد ما يكون وعدد الحركات والسكون.
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

إلى أعظم عاطفة في الوجود بحجة القلب وصفاء الحب وكمال الورد، وهبة الرب إلى من القلب يهواها، والعمر فداها والعين ترتاح لرؤياها، من أهدتني رضاها ولم تبخل علي بدعاها وأدعوا الله أن يحفظها ويرعاها
أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي يتدفق حلما، ويفيض كرما ويمشي سماحة ويتلفظ حكمة، إلى من تعلمت منه أن المرء لن يبلغ أسمى المراتب وأرقاها إلا بالعلم والأخلاق، إلى من علمني أن الحياة كفاح وعلمي كيف أتخطى الصعاب لأجل الفلاح
إلى من شقى وتعب لإسعادي حتى يراني أشق دروب العلم والمعرفة.

إلى العزيز الغالي أبي حفظه الله

إلى بذور الحب التي ملأت قلبي أختاي العزيزتين

وكذلك شكر خاص إلى صديقتي العزيزات على التحفيز و الدعم المعنوي الذي قدموه لي

بعون الله أنهيينا عملنا المتواضع هذا وبتوفيق منه ، ربي جل وعلا وضع في طريقنا كل من ساعد في إنجازته، وجعله سببا لإتمامه.

أشواق

الإهداء



أهدي ثمرة جهدي

إلى النبع المتدفق حبا وحنانا

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء دنياي

إلى التي سهرت على راحتي و تربيتي

إلى التي علمتني أنه لا علم بلا أخلاق

أمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها

إلى النبراس الذي ينير دربي

إلى مثلي الأعلى و قدوتي في الحياة

أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره

و إلى كل أفراد أسرتي خاصة أخواتي الأعزاء

و إلى جميع الأهل و الأقارب.

سومية

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	خصائص الادارة الالكترونية.	01
11	مبادئ الادارة الالكترونية.	02
31	الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.	03
34	خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية.	04
56	نموذج هارولد لاسويل.	05
57	نموذج شانون وويفر.	06
58	نموذج ولبرشرام	07
59	شكل العجلة	08
60	شكل الدائرة	09
60	شكل السلسلة	10
61	الشكل الكامل المتشابك	11
62	عناصر عملية الاتصال	12
68	الاتصال الرسمي و إتجاهاته.	13
69	الاتصال الرسمي النازل.	14
71	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.	15
72	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.	16
91	الهيكل التنظيمي لوكالة (قائمة)	17
92	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية (قائمة)	18
99	نموذج الدراسة	19
103	التمثيل البياني للتوزيع متغيرات الدراسة.	20
107	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	21
108	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	22
109	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	23
110	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	24
111	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري.	25
112	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني.	26

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.	12
02	الفرق بين التخطيط التقليدي والالكتروني.	13
03	يوضح تقسيم استمارة الاستبيان .	24
04	يوضح ترميز مقياس ليكارت الخماسي .	100
05	توزيع أوزان المتوسطات .	100
06	قيم معامل الثبات .	101
07	يوضح نتائج اختبار اعتدالية التوزيع .	102
08	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد تطبيقات الادارة الالكترونية .	102
09	الصدق الداخلي لعبارات أبعاد محور الاتصال التنظيمي.	103
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	105
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	106
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية .	107
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .	108
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري .	109
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني.	110
16	مستوى بعد التخطيط الالكتروني داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	111
17	مستوى بعد التنظيم الالكتروني داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة .	113
18	مستوى تطبيقات البرامج الالكترونية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	114
19	مستوى توفر الشبكات الالكترونية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	115
20	مستوى توفر المعاملات المالية الالكترونية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	116
21	مستوى توفر الرقابة الالكترونية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	117
22	مستوى توفر الاتصال التنظيمي النازل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	118

119	مستوى توفر الاتصال التنظيمي الصاعد داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	23
120	مستوى توفر الاتصال التنظيمي الأفقي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة.	24
121	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الأولى.	25
122	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثانية.	26
124	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة .	27
125	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة .	28
126	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة .	29
128	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية السادسة .	30
129	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية .	31
131	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	32
132	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري .	33
133	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة في العمل الالكتروني.	34
134	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة	35

فهرس المحتويات

أ.....	الشكر و التقدير
ب.....	الاهداء
د.....	فهرس الأشكال
ه.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس المحتويات
II.....	المقدمة العامة
II.....	أولا: الإشكالية:
III.....	ثانيا: فرضيات الدراسة:
IV.....	ثالثا: أهداف الدراسة:
V.....	رابعا: أهمية الدراسة:
V.....	خامسا: منهج الدراسة:
V.....	سادسا: حدود الدراسة
VI.....	سابعا : صعوبات الدراسة:
VI.....	ثامنا: الدراسات السابقة:
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و أهميتها
6.....	المطلب الثاني: خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية
10.....	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية
12.....	المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

14	المبحث الثاني: بنية الإدارة الإلكترونية و أساسياتها
14	المطلب الأول: البنية التحتية للإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية و وظائفها
27	المطلب الثالث: نظم الإدارة الإلكترونية و ملامحها
28	المطلب الرابع: أساليب الإدارة الإلكترونية
30	المبحث الثالث: سيورة العمل في الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الأول: مراحل الإنتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
32	المطلب الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية
33	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معيقات تطبيقها
38	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية و الوصايا العشر لتطبيقها
40	المطلب الخامس: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية
44	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإتصال التنظيمي
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الاتصال
47	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته
49	المطلب الثاني: أهداف الاتصال ومبادئه:
51	المطلب الثالث: وظائف الاتصال وأساليبه
55	المطلب الرابع: نماذج الاتصال وشبكاتة
61	المطلب الخامس : عناصر الاتصال
62	المبحث الثاني: مدخل عام للاتصال في التنظيم

62	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته
64	المطلب الثاني: أهداف الاتصال ودوره في المنظمات
66	المطلب الثالث : هيكل الاتصال التنظيمي
74	المطلب الرابع: معوقات الإتصال
76	المبحث الثالث : فعالية الاتصال في المؤسسة
76	المطلب الأول : مفهوم الاتصال الفعال وخصائصه
78	المطلب الثاني : فعالية عملية الاتصال وزيادة فعاليته ومهاراته
81	المطلب الثالث : شروط الاتصال الفعال
81	المطلب الرابع : خطوات الاتصال الفعال
84	خلاصة الفصل :
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لولاية قالة
85	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
87	المطلب الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:
91	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .
94	المطلب الثالث: الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة و التنمية الريفية:
98	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة و خصائص العينة المدروسة
98	المطلب الأول: مجتمع و عينة و متغيرات الدراسة
99	المطلب الثاني: أداة الدراسة
101	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي و إختبار إعتدالية التوزيع
105	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

106	المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الدراسة
122	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
130	المطلب الثالث: تحليل التباين أحادي الإتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة. ...
135	خلاصة الفصل
136	الخاتمة
140	قائمة المراجع
147	قائمة الملاحق



المقدمة العامة

في ظل العولمة التي أفرزت ثورة معرفية و تقنية ، فقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة وجذرية حتمت على جميع المؤسسات إستخدام أساليب إدارية حديثة في العمل ومن أجل مواكبة هذه التغيرات، إذ تعتبر تقنية الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي أدت إلى إحداث نقلة جذرية جوهرية من المفاهيم التقليدية للإدارة إلى المفاهيم الحديثة القائمة على تنفيذ كافة الوظائف داخل المؤسسة بطريقة تكنولوجية متطورة ، بإعتماد تطبيقات معلوماتية بما فيها الشبكات و الحاسبات الآلية و بنية تحتية معلوماتية آمنة، التي تركت أثرا واسعا داخل المؤسسات بكافة إداراتها و بشتى المستويات فيها.

كما أنها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، و من بين هذه الأهداف تسهيل عملية الإتصال التنظيمي الذي يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة، بإعتباره ضرورة حتمية لتحقيق التفاعل و التعاون بين الأقسام، فمن خلاله يتم توصيل و نقل المعلومات و التعليمات و التوجيهات للعاملين من خلال وجود شبكة إتصالات منظمة.

أولا: الإشكالية:

و ما لا خلاف فيه هو الدور الكبير الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الإلكترونيات في التغيير إلى الأفضل في تسيير الأعمال و المؤسسات، مما تحققه من تحسين في الأداء ورفع الكفاءة و كذلك تمس العديد من الوظائف و العمليات المؤسساتية ، و هذا ما دفعنا إلى البحث لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإتصال التنظيمي نطرح الإشكالية التالية:

هل هناك أثر لتطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05 على فاعلية الإتصال التنظيمي ؟

و بناء على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.
2. هل هناك أثر عند مستوى معنوية 0.05 مستوى لتطبيق التنظيم الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

3. هل هناك أثر عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى تطبيقات البرامج الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.
4. هل هناك أثر عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.
5. هل هناك أثر عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى تطبيق المعاملات المالية الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.
6. هل هناك أثر عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.
7. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير الأقدمية.
8. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي.
9. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير المستوى الاداري.
10. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الالكتروني.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تتمحور الفرضية الرئيسية للدراسة في الفرضية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الاتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -BADR- وكالة قالمة.

إذ نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيقات البرامج الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق المعاملات المالية الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.
7. توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير الأقدمية.
8. توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي.
9. توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير المستوى الاداري.
10. توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين تجاه متغيري الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الالكتروني.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الجانب النظري لكلا المتغيرين الإدارة الإلكترونية و الاتصال التنظيمي ، و محاولة التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبنك محل الدراسة، و مستوى الإتصال التنظيمي و مدى فاعليته بالبنك.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تنطرقه إلى متغيرات مهمة و اللذان يتمثلان في الإدارة الإلكترونية و الإتصال التنظيمي، فالإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة و المهمة في العصر الحالي و التي تساعد في نجاح المنظمة و تلبية حاجيات العاملين. أما الإتصال التنظيمي من أهم المواضيع في إدارة الأعمال نظراً للدور الحيوي الذي يقوم به فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم، فيؤدي الى زيادة خبرات الأفراد فتتسع خبرة كل طرف عن طريق الخبرة التي يود كل طرف أن يشرك زميله فيها وكذا تبادل الأعمال فيما بينهم .

خامساً: منهج الدراسة :

بناء على طبيعة موضوع الدراسة والنتائج التي نسعى للوصول إليها ، فقد استخدمنا المناهج التالي:

✓ للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مختلف المفاهيم المرتبطة بالبحث و كذلك بعض النتائج العامة المتعلقة بالدراسة الميدانية ،أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة من خلال استخدام أداتي الإستبانة و التحليل الاحصائي.

سادساً: حدود الدراسة

و فيما يلي سنعرض الإطار الموضوعي و المكاني و الزماني للبحث كما يلي :

✓ الحدود الموضوعية:

تم من خلال هذا البحث معالجة موضوع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على الإتصال التنظيمي دون التطرق إلى الأبعاد الغير التخصصية.

✓ الحدود المكانية:

يتمثل الإطار المكاني للدراسة في المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة، المتواجدة بشارع القدس وسط مدينة قالمة فقط دون بقية الفروع التابعة لهذه الوكالة على مستوى الولاية.

✓ الحدود الزمنية :

امتد المجال الزمني للبحث من شهر جانفي 2022 ،أين بدأ البحث بجمع المادة العلمية لإثراء الجانب النظري من الدراسة من مختلف المصادر والمراجع، أما الدراسة الميدانية فقد انطلقت خلال شهر ماي 2022 إلى غاية شهر جوان 2022.

سابعا : صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و المتعلقة بالدراسة بغية إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي.
- صعوبة الحصول على الوثائق التي تبرز سير عمل مؤسسة و تميزها بشيء من السرية.

ثامنا: الدراسات السابقة:

1- دراسة بوزكري جيلالي 2015-2016: " الادارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا .ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان خصيصاً لذلك ووزعناه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها، نشاطاتها وأحجامها، الأمر الذي يعطي أكثر مصداقية للبحث.

2- دراسة بوعطيط جلال الدين 2008-2009: " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " .

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة) ، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال

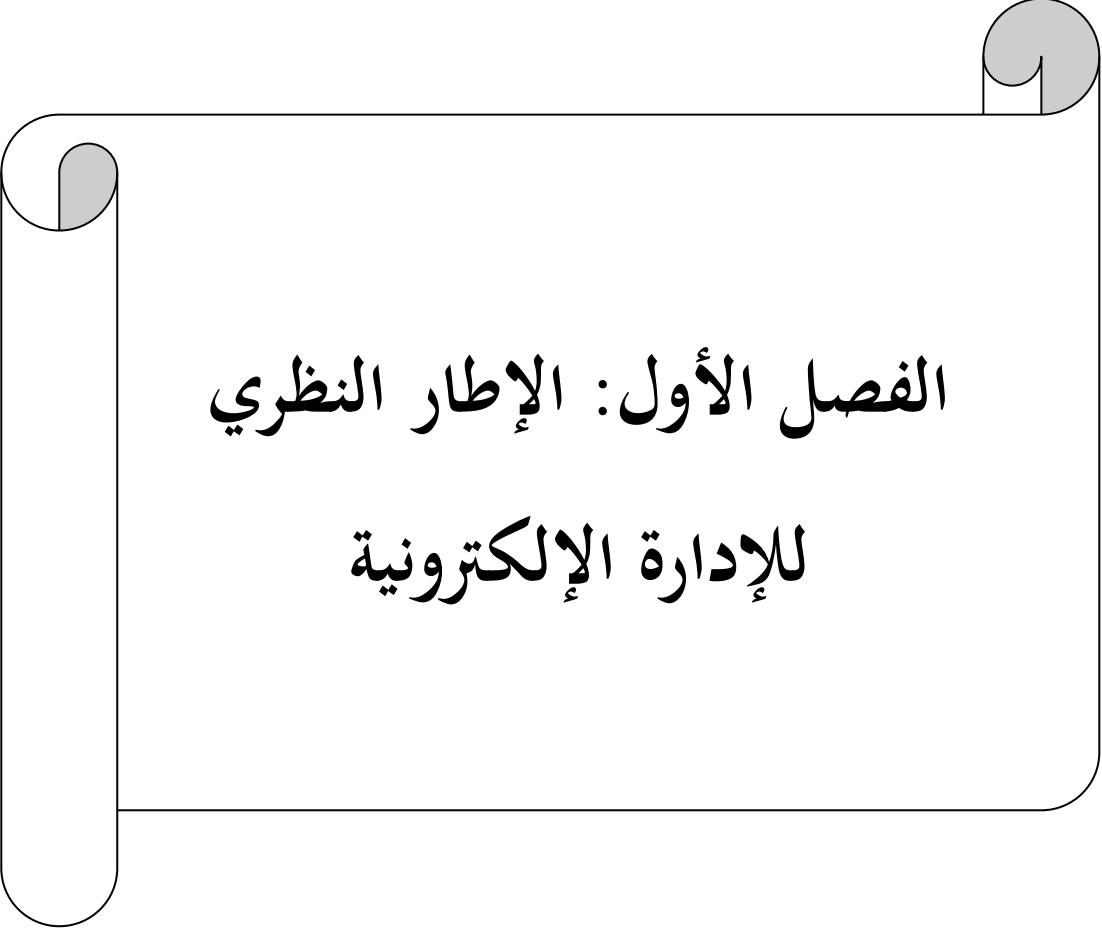
الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط « بيرسون » ولقد جاءت نتائج الدراسة كمايلي :

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

3- دراسة جمانة عبد الوهاب شلي 2011 : " واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية ، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي : تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة . وقد تم تصميم إستبانة ومن ثم توزيعها على الطبقتين الإداريت ين العليا والوسطى في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، و تم استرجاع 122 استبانة بنسبة استرداد (72.46%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد ، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية . وتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات . وأدت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين

العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين. أوصت الدراسة إلى : ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية ، تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية . ضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.



الفصل الأول: الإطار النظري
للإدارة الإلكترونية

تمهيد

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وتحديد قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز، وبذلك تعتبر التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات التي أوجدت حالة جديدة تماما تعيشها المنظمات المعاصرة وتعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي حققت إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المحققة.

لذلك تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية مقسم كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: بنية الإدارة الإلكترونية و أساسياتها.

المبحث الثالث: سير العمل في الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد استخدمت المؤسسات كبيرة الحجم تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية الارتقاء بمستوى الأداء و تحسينه ، من أجل تحقيق التطور و في جميع عناصرها بما يشمل الهياكل التنظيمية ، التقنيات الإدارية، أساليب العمل، وغيرها و هذا ما أدى إلى الانتقال من أسلوب الإدارات التقليدي إلى أسلوب جديد ومعاصر يعرف بالإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و أهميتها

من المعلوم أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أحدثت ثورة معلوماتية في العالم أجمع ، بحيث أصبحت تستخدم في شتى مجالات الحياة، و من بين هذه المجالات مجال الإدارة بحيث أدخلت تقنيات حديثة لتسيير الإجراءات الإدارية و هذا ما قاد إلى إطلاق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية و في هذا المطلب سنوضح هذا المفهوم و ما مدى أهميته.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل الخوض في تعريف مفهوم الإدارة الإلكترونية يجب أولاً الإشارة إلى مفهوم الإدارة بصفة عامة ، فقد أورد بعض رجال الفكر الإداري للإدارة بعض التعاريف وهي كالآتي: ¹

■ تعريف هنري فايول Henri Fayol :

ذكر هنري فايول في كتابه الإدارة العامة و الصناعية أن معنى الإدارة أن تريد و أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب.

■ وورد تعريف آخر على أنها تقنيات التنبؤ و التخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الرقابة المعتمدة في شركة ما قصد توجيهها نحو تحقيق أهداف معينة ، كما يعود اللفظ على مجموعة أشخاص الذين يديرون أو يسيرون الشركة. ²

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص18-21.

² bellout z et autre, dictionnaire de management (francais-anglais-arabe) ,afrique orient,casablanca,2018, page 171.

كما عرفها الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح بأنها: "مزيج من القوانين و اللوائح و العلاقات التي تسمح بتحقيق و تنفيذ السياسة العامة ، و ينحصر عمل الإدارة في التوجيه و التنسيق و الرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة".¹

كذلك يشار إلى مصطلح الإلكتروني هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الاتصال ألا وهي الانترنت التي تسمح بتبادل الاتصالات و المعلومات و تمكن من تسهيل الحصول على المعاملات و الخدمات، ولذلك عرف بكونه مجموع الهياكل اللازمة للتكنولوجيا و الشبكة المعلوماتية و الإتصالات عن بعد و المستعملة لمعالجة و تحويل المعطيات الرقمية. غير أن هذا المصطلح لا يستخدم في هذه الدراسة كمصطلح تكنولوجي و إنما كمصطلح إداري يعبر عن التحول الجذري في المفاهيم الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية و التسويقية و علاقة الأفراد و المؤسسات مع بعضها البعض.²

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.³

مع العلم أن الإدارة الإلكترونية يشار إليها في اللغة اللاتينية بـ E-Management

كما تعرف بأنها مصطلح إداري يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط و إنتاج و تشغيل و متابعة و تطوير و المستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منشأة.⁴

كما عرفها جعفر بأنها قيام المنظمة بالعمليات الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بهدف تقديم الخدمات في أقل وقت و بأقل تكلفة.⁵

¹ بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص18.

² عنزة بن مرزوق و آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص21-22.

³ مصطفى كولار و آخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص22.

⁴ المرجع نفسه، ص23.

⁵ بن أحمد لخضر و آخرون، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين إداء الموارد البشرية، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص71.

يعرف Yogesh الإدارة الإلكترونية على أنها منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و أقل تكلفة.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا شاملا للإدارة الإلكترونية على أنها هي أسلوب حديث يعتمد على الوسائل الإلكترونية و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مختلف عمليات الادارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و الرقابة، من أجل التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة المعاصرة التي تحاول القضاء على الاجراءات الروتينية و الاستغناء على المعاملات الورقية.

ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و مايرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. أو ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدائمة إذ جاز لنا استعارة تعبير تروتسكي الذائع الصيت عن {الثورة الدائمة}، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين الذي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الانترنت و شبكة المعلومات العالمية كل متغيراته و حركة اتجاهاته.²

كما تزايد دور الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها في كل المؤسسات ليس فقط من أجل التسيير العادي للمؤسسات و الإجراءات بل تعدى الأمر إلى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي³

كما أن الإدارة الإلكترونية تسمح بما يلي:⁴

• السرعة في القيام بالمهام الإدارية:

تُعتبر السرعة في القيام بالمهام الإدارية، وتوفير الوقت في طليعة أوجه أهمية الإدارة الإلكترونية، وجميعنا يعلم أن النظم الورقية الكلاسيكية لم تعد تُجدي، وتُعطل العمل في مختلف الأنشطة، بما يسبب ضيقاً وضجراً لدى الجمهور.

¹ أحمد فتحي الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص 28.

² ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010، ص 17-18.

³ Dima waswas,mustafa jwaifell , the role of universities electronic management in achieving organizational excellenceM example of al Hussein bin talal university, world journal of education, vol9, n°3,2019,page 53-66.

⁴ www.mobta3th.com ,le 29/03/2022,a 16 :15.

• خفض التكلفة الإدارية:

بدلاً من تعيين عشرات الموظفين للقيام بمهام محددة؛ يمكن عن طريق الإدارة الإلكترونية القيام بذلك، بما يساهم في خفض التكلفة، ومن ثم زيادة المبيعات، سواء السلعية أو الخدمية.

• رفع معدلات الكفاءة والفاعلية في نشاط منظومات الأعمال:

تساهم الإدارة الإلكترونية في الحصول على مخرجات ذات جودة مرتفعة على حسب طبيعة النشاط المقدم.

ويضيف أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تبسيط إجراءات العمل بحيث تنعكس على مستوى الخدمة المقدمة، الأمر الذي أدى إلى اختصار الوقت في إنجاز المعاملة، كما يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى سهولة إجراء عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، كما أنها تسعى إلى تقليل استخدام الورق في العمل، وبالتالي التخلص من مشكلة حفظ الورق وتوثيقه، بحيث يتم الاستغناء عن أماكن التخزين واستخدامها في أغراض المؤسسة الأخرى، وتعمل الإدارة الإلكترونية على إنجاز كافة الأعمال داخل المؤسسة بدقة وموضوعية¹. و بالتالي الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصر لتطوير وتحديث المؤسسات و القضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية لديها.

المطلب الثاني: خصائص و أهداف الإدارة الإلكترونية

تتمتع الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص و الأهداف مبينة كالتالي:

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تعني القيام بالأعمال و أنشطة المنظمة باستخدام الوسائل و الأساليب الإلكترونية أي باستخدام المحتوى الإلكتروني الفعال و الكفاء مما يجعلها تتمتع بجملة من الخصائص يمكن إنجازها فيما يلي:²

أ. **السرعة و الوضوح:** تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة و فعالية لتسيير العمل الافتراضي، و القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء التي تتجسد بتوفير أي شيء و في مكان و بأي طريقة داخل المنظمة.

¹ مثنى هلال شبيب الجبوري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء، مذكرة مقدة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم الادارة التربوية و الأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2018، ص 24.

² سمير عماري، يحيى سعيد، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان

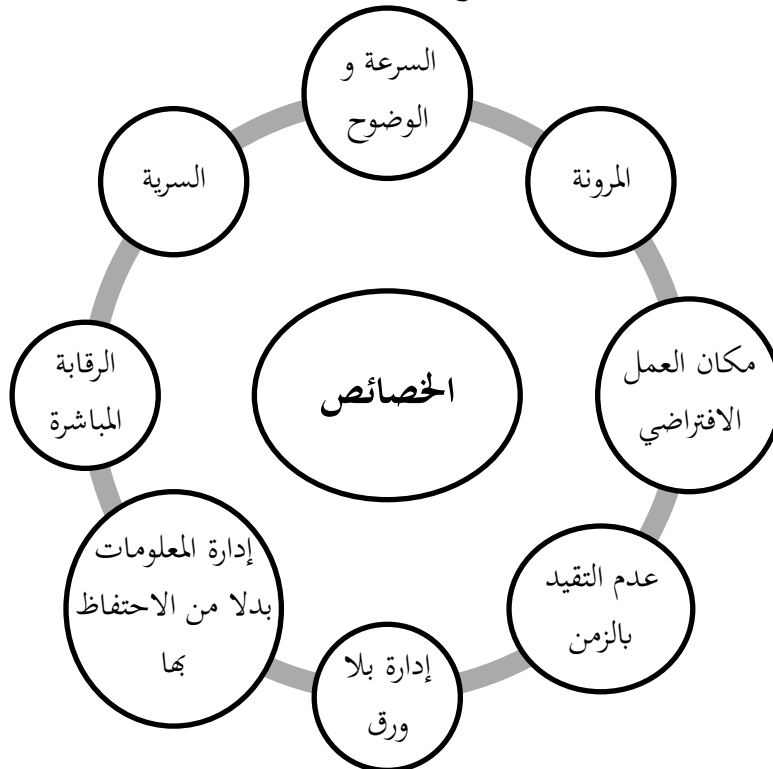
عاشور بالجلفة، العدد 30، ص 148.

- ب. المرونة: تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، و تتجلى هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية و قدرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق و التفاهم و تبادل المعلومات داخل المنظمة.
- ج. مكان العمل الافتراضي: أن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول و الخروج من و إلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل و التكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة ، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية ليقدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته.
- د. عدم التقيد بالزمان: من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أية مشكلة، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، و بالتالي فبفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم ، ففكرة الليل و النهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.
- هـ. إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- و. إدارة المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكتها، حيث يتم استرجاعها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.
- ز. الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

¹ بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال و التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015، ص 46-47.

ح. **السرية والخصوص**: توفر الإدارة الإلكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ لتلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللتان تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا انه ذلك لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة.

الشكل (1): يوضح خصائص الادارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بوزكري جيلالي، بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال و التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015، ص46.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، و المواطن و الشركات 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 و الأولوية: ¹

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) و مايتعلق بها من عمليات.

¹ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، دمشق، 2011، ص 70.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.
 - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة منه أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
 - إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان.
 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
 - إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الفيديو "الفيديو كونفرانس" و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
 - إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
 - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت و تقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
 - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء و التطبيق.
 - تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحريرها لكي تستجيب و متطلبات الخدمات اللازمة بالحجم و النوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحقيق العديد من المقاصد التي تصب في إطار تحقيق الهدف العام من وجود الأجهزة الإدارية الحكومية وهو تادية الخدمات اللازمة لتحقيق إحتياجات المواطنين و الدولة في آن واحد وعلى إثر هذا نضيف بعض الأهداف على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي ونلخصها كالآتي:¹

1- الأهداف الاقتصادية: وهي انعكاسات مقصودة في ذاتها تؤثر في المجال الاقتصادي، سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية المنفردة أم على المستوى الاقتصادي العام للدولة، وتدخل ضمن تلك التأثيرات المحتملة في الجانب الجزئي في العمل التنظيمي التي تأخذ أبعاد اقتصادية، ويمكن تلخيصها في هاته الأهداف:

¹ نبراس محمد جاسم الاحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 35-39.

- ✓ اسهام العمل الالكتروني في زيادة و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها، ومايتبع ذلك من دفع للعملية الإنتاجية من حيث الكم و النوع.
- ✓ خلق نظام إقتصادي ذي بعدين : بعد مادي، وآخر إفتراضي.
- بعد مادي: القطاع الصناعي و توفير المرونة السعريّة.
- بعد إفتراضي: مجال المعلوماتية يتميز بدخل و مرونة سعريّة عالية.
- 2- الأهداف الإجتماعية: تمثل تلك الأهداف الغايات المتوقعة تحصيلها على مستوى دعم العلاقات بين فئات المجتمع، و تعزيز بعض السلوكيات الإجتماعية المفيدة، وتندرج ضمن ذلك بعض الأهداف نذكر منها:
 - ✓ التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني، خاصة في بعض المجالات، كالتبية و الصناعية و غيرها، التي يكون للجانب التقني دور في عملياتها المتعددة .
 - ✓ المساعدة في نشوء و نشر مبدأ الخدمة الذاتية، و السعي إلى غرسه في الجمهور المستفيد و الموظف الحكومي على حد سواء.
- 3- الأهداف السياسية: ستشكل تطبيقات الادارة الألكترونية دعما كبيرا للفعاليات السياسية في الدولة لكونها ستغير من شكل الخدمات المقدمة من السلطات بمختلف أنواعها، وستكون عوناً في تدعيم مختلف البرامج السياسية، و يمكن أن تحقق تطبيقات الادارة الإلكترونية بعض الأهداف في هذا الإطار، وهي:
 - ✓ تعزيز قدرة الحكومات على مواجهة الضغوط الواقعة عليها بشكل مستمر، من قبل مواطنيها من أجل تلبية إحتياجاتهم المتزايدة، نتيجة زيادة عدد السكان ، و ارتفاع مستوى المعيشة، و الرغبة في تحسين نوعية الخدمة، و التخلص من بعض المظاهر السلبية في القطاع العام.
 - ✓ تحقيق مبدأ الشفافية في التفاعل بين المواطنين من جانب و الحكومة عن طريق مختلف الأجهزة الحكومية من جانب آخر، كون تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعتمد على الإجراء الإلكتروني، و إتاحة المعلومات من دون تدخل الجانب الشخصي.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية

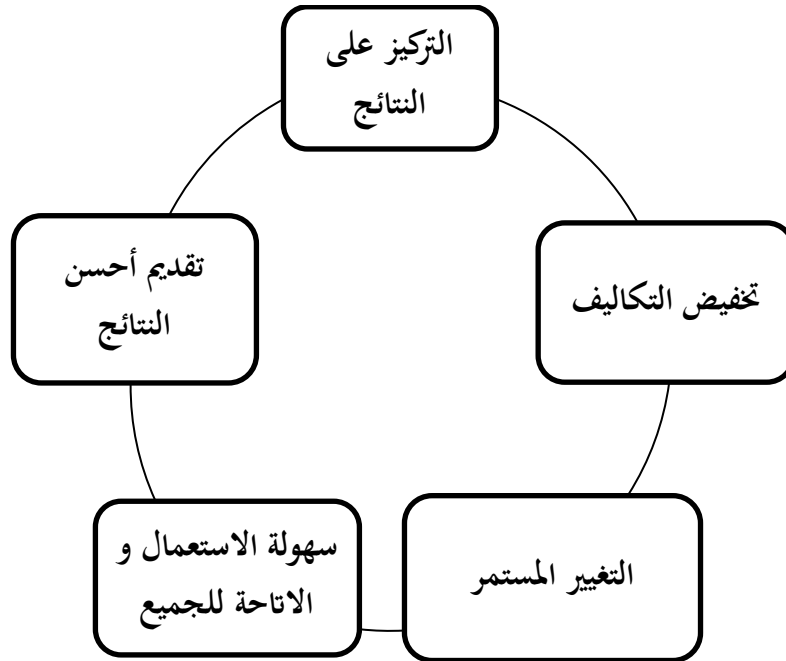
من أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية نجد¹:

- أ. تقديم أحسن الخدمات : وهذا يتطلب خلق بيئة عمل مهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ب. التركيز على النتائج : بمعنى أن اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

¹ بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، مرجع سابق، ص 110.

- ت. **تخفيض التكاليف**: أي أنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء.
- ث. **التغيير المستمر**: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا المواطن، أو بقصد التفوق في التنافس.
- ج. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع**: لكي يتمكن المواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بسهولة وإتمام الإجراءات ببساطة.

الشكل (2): يوضح مبادئ الادارة الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، 2020، ص 110.

- كما أن للإدارة الإلكترونية مبادئ أخرى ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:¹
- ✓ خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني و الوثيقة الإلكترونية ودورها في الإثبات و اتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمائها.
 - ✓ الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة و التي تشمل ما يلي:

¹ الشيكو أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات و تحديات، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، جامعة لوينسي علي-البليدة-، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 287، 288.

أ. البنية المادية : عبر توفير الأجهزة المستخدمين من حواسيب و توفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات و المعلومات وتداولها، فضلا عن شبكة الاتصالات، كالانترنت و الشبكات الأخرى.

ب. البنية البشرية : عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجز الزاوية لضمان الجهود المبذولة لتأسيس و ترسيخ بيئة الأعمال الإلكترونية رقمية ومتطورة، هنا يتطلب تعزيز المهارات و الخبرات الإدارية و التنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءتها باستمرار.

ح. البيئة التنظيمية : التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية و السرية للمعاملات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات الأخرى والمتعاملين الآخرين، و المواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.

- ✓ تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة و المحافظة على قيم المجتمع، لخلق القناة لدر الأفراد بضرورة المخرجات الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لهم.
- ✓ وضع كل المعاملات في شكل إلكتروني على الانترنت على شكل نماذج للتعامل مع المواطنين ومع القطاع الخاص ومع المؤسسات الحكومية.
- ✓ وجوب الحفاظ على أمن المعلومات والمعاملات.

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

يمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية.

الرقم	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
01	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، المراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
02	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
03	التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول لتحقيق النتائج	إرسال الرسائل إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته
04	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	إقتصادية على المدى البعيد
05	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد البيانات

المصدر: وهيبه ختيري و آخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير العمل الإداري ، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 72.

يتبين من خلال الجدول أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية و التقسيم الإداري القائم بدوره على التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر في الأعلى ، و السرية و منهجاً، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية تعتمد على تنفيذ الخطط و الأوامر في الأسفل و الانفتاح و الشفافية و التحالفات الاستراتيجية أي إدارة تنفيذ للخطط و الأوامر.¹

الجدول رقم (2): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية.

أساس	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ	الأرشيف والخزائن والأوراق وهذا ما يجعلها أكثر تعرض للتلف والضياع إضافة إلى كبر حجم المساحات المخصصة للتخزين.	الملفات ووسائط التخزين الإلكترونية، إضافة إلى الشبكات التي تتسع إلى مليارات الملفات.
المكان	تتطلب توفير مخازن ضخمة لحفظ تلك المعاملات وتوفير طاقم مهنتهم فقط إدارة هذه المخازن مما يرهق الإدارة التقليدية.	لكن الإدارة الإلكترونية تتسع شبكاتها إلى تخزين الملايين والمليارات من الملفات في حين قد لا يحتاج مجموع تلك الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.
الحماية	معرض للتلف والتلاعب ونسبة حمايتها تقل عن تلك في الإدارة الإلكترونية.	تتميز عنها بامتلاكها برامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب بها، بعيداً عن التدخل البشري.
التوثيق والضبط	تفتقد إلى دقة تجميع المعلومات وتوثيق المدخلات والمعاملات.	تجميع المعلومات وتسجيل أي إجراء جديد بالثانية.
الإجراءات والمهام	إجراءات تتم بطريقة مباشرة عن طريق التقاء المراجع مع مسؤول أو موظف على مكتبه.	بينما هنا مع برنامج حاسوبي نظمت عملياته بطريقة دقيقة ينفذها المراجع عن طريق مجموعة من الأوامر التي ينفذها على جهازه.
طبيعة اللقاء	وسائل مباشرة يلتقي من خلالها	لقاء افتراضي عبر وسيط إلكتروني (بريد

¹ وهيبه ختيري و آخرون، مرجع سابق، ص 72.

إلكتروني....	طرفا العملية الإدارية (تليفونات، فاكس، مراسلات).	
تمكن المدير من إرسال البيانات والتواصل مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص في ذات الوقت وبوقت أقل.	تتطلب فترة زمنية طويلة حيث تتمكن من التفاعل بالشكل المطلوب لتحقيق أهدافها.	سرعة التفاعل
على مدار 24 ساعة يوميا.	تقدم الخدمات لعدد محدود من الساعات خلال الأسبوع.	مدة الخدمة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية- مفاهيم، خصائص، متطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 46-51.

المبحث الثاني: بنية الإدارة الإلكترونية و أساسياتها

يقول العارفون بجايا موضوع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بأنها بحاجة إلى تهيئة مناسبة كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقيق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة في الوقت والجهد هباء.

المطلب الأول: البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تقوم على تفاعل عناصر فيما بينهم باستخدام وسائل تقنية لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى البنية التحتية لها.

أ. الشبكات:

تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية استخدامها في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها و بتطوير ذلك الانتشار وزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة لأي مؤسسة أو بين المؤسسات وبعضها زاد من أهمية الشبكات.¹

وقد تستخدم هذه الشبكات بغرض :

- ✓ الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة .
- ✓ تقاسم الموارد .
- ✓ توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانها .

¹ نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية " الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات "، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، بدون طبعة، ص 191.

متطلبات شبكات المعلومات :

تتمثل متطلبات شبكات المعلومات في :¹

- ✓ توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية ، وغير التقليدية (قواعد و بنوك المعلومات) .
- ✓ توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hard Ware من الحواسيب وغيرها .
- ✓ توفير البرمجيات المناسبة Soft Ware لمعالجة المعلومات .
- ✓ توفير نظام مناسب للاتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة .
- ✓ توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين ... الخ .

فوائد الشبكة :

تتمثل فوائد الشبكات في :²

- ✓ انقسام الملفات والتطبيقات المعلوماتية بين عدة مستخدمين .
- ✓ الاتصال بين الأفراد (بواسطة الرسائل الالكترونية الحوافز المباشرة ...) .
- ✓ الاتصال بين العمليات (بين آلات صناعية) .
- ✓ ضمان وحدة المعلومات (قواعد البيانات) .

مكونات الشبكة :

تحتفظ جل الشبكات بالعناصر التالية :³

- ✓ الخادم : حواسيب توفر موارد مقسمة للمستخدمين (الطابعات المسحات الضوئية ... الخ) .
- ✓ الزبائن : الحواسيب التي تستخدم الموارد التي توفرها الخادم ،
- ✓ حامل الوصل : يمثل الطريقة التي تربط بين الحواسيب .
- ✓ البيانات المقسمة : ملفات مقبولة على خادم الشبكة ،
- ✓ الطابعات واللواحق المقسمة .
- ✓ موارد مختلفة : ملفات أو عناصر أخرى مستخدمة من طرف مستعملي الشبكة .

خصائص إنشاء الشبكة :

يعتمد إنشاء الشبكة على العوامل التالية :⁴

- ✓ حجم المؤسسة وعدد الأفراد الذين هم بحاجة إلى شبكة .
- ✓ مستوى الأمن المطلوب .

¹ محمود القدوة،، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 220-221.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 221.

³ المرجع نفسه، ص 223.

⁴ المرجع نفسه، ص 223-224.

- ✓ نوع النشاط .
- ✓ مستوى التأهيل الإداري الموجود .
- ✓ حجم البيانات التي تستخدم .
- ✓ حاجات مستخدمي الشبكة .
- ✓ الميزانية المخصصة لتشغيل الشبكة (الشراء والصيانة الخ) .

نماذج الشبكات :

هناك ثلاث (3) نماذج هي : ¹

- **نموذج الكابل :** وتعني كلمة كابل (Bus) الخط الفيزيائي الذي يربط آلات الشبكة من مزايا هذا النوع سهولة تشغيلها ، ولكن لدينا تحفظ واحد وهو أي خلل في اتصال الحاسوب سوف يؤدي إلى خلل في الشبكة ككل . الشبكة .

- **نموذج النجمة :** عكس لنوع الأول فان الشبكات من هذا النوع هي أقل قابلية للعطب حيث يمكننا بسهولة إبعاد احد المتصلين طريق نزع الواصلة من المجمع بدون التأثير على باقي المتصلين في الشبكة .

- **نموذج الحلقة :** في هذا النوع كل حاسوب متصل ينتظر دوره في الشبكة ، حيث لدينا حلقة حواسيب يأخذ كل حاسوب دوره بالتتابع ، وهي مرتبطة بجهاز موزع يسمى (وحدة الاتصال المتعدد المخططات) التي تقوم بإدارة الاتصال بين الحواسيب بإعطاء لكل دوره ، النوعان الرئيسان من التبولوجيا المنطقية التي تستخدم هذا النوع هي : تبولوجيا token ، تبولوجيا FDDI .

أنواع الشبكات المعلوماتية :

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الشبكات الخاصة حسب أحجامها (من ناحية عدد الآلات) سرعتها في تحويل البيانات وكذلك بعثها ، إن الشبكات الخاصة هي شبكات تمتلكها المؤسسة وتوجد ثلاثة أنواع :²

- شبكات قصيرة المدى (LAN) تشمل مجموعة الحواسيب التي تنتمي إلى نفس المؤسسة و ترتبط فيما بينها شبكة محدودة الرقعة الجغرافية .

- شبكات متوسطة المدى (MAN) : تستخدم من أجل ربط الشبكات المحلية المتباعدة ، وكذلك يسمح هذا النوع لشبكتين معينين بالاتصال وكأنها تنتمي لنفس الشبكة .

- الشبكات بعيدة المدى (WAN) : هذا النوع من الشبكات هو عبارة عن مجموعة شبكات محلية مرتبطة ببعضها عن طريق واصلات (Routeur) .

➤ ويمكن تقسيم الشبكات إلى :

¹ المرجع نفسه، ص 225-226.

² محمود القدوة، المرجع السابق، ص 227.

1) شبكة الانترنت :

ليس هناك أدنى شك من أن الإدارة الالكترونية قبل الانترنت كانت في مرحلة تطور خطية بطيئة لكنها افزت بفضل استخدام تقنيات الانترنت لتمش أهم ظاهرة تكنولوجية رافقت ولادة القرن 21 م¹. وللانترنت أهمية كبيرة:²

- ✓ تستخدم كأداة للحصول على مكان في السوق الالكترونية وتخطيط وتنشيط السوق الالكترونية .
- ✓ وسيلة الإدارة الالكترونية لبناء المنظمة الشبكية في الاقتصاد .
- ✓ تكلفة الحصول على المعلومات متدنية جدا.
- ✓ حرية البحث عن المعلومات باستخدام برمجيات الاتصال .
- ✓ حداثة المعلومات ودقتها ووضوحها وتناقلها وتبادلها بين الأفراد والإدارات بسرعة.

2) شبكة الانترنت:

تعرف الانترنت على أنها عبارة عن استخدام تكنولوجيا الانترنت على مستوى المؤسسة ، هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات مختلفة التكاليف.³ ومن أهم وظائف الانترنت:⁴

- ✓ توفير المعلومة على المؤسسة .
- ✓ توفير الوثائق التقنية .
- ✓ محرك بحث للوثائق المرجعية .
- ✓ نظام تسيير .
- ✓ تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة .
- ✓ دليل المستخدمين .
- ✓ تسيير المشاريع .
- ✓ المساعدة على اتخاذ القرار .
- ✓ الهندسة بواسطة الحاسوب .
- ✓ الرسائل الالكترونية .
- ✓ التحاور الالكتروني المباشر .
- ✓ المحاضرات المرئية .

¹ بشير عباس العلاق ، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 55.

² المرجع نفسه، ص 229.

³ المرجع نفسه، ص 227.

⁴ المرجع نفسه، ص 231.

✓ منفذ لشبكة الانترنت.

(3) **الإكسترنات:** هي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات الانترنت، ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وهي تقوم بربط مجموعة من الشركات ببعضها البعض في ظل نظام معين، أي ان الاكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكة الانترنت الخاصة بالشركات و العملاء و مراكز البحث الذين جمعهم أعمال مشتركة، كما أنها تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الأنترنت المحلية لكل شركة، يتم تبني تطبيقات الإكسترنات في مجالات متعددة مثل: شبكات المواصلات (القطارات)، شبكات البنوك و التعاملات المصرفية¹.

بناء على ذلك يمكن أن نجد تطبيقات شبكة الإكسترنات في المجالات التالية²:

✓ نظم تدريب وتعليم الزبائن .

✓ نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمؤسسات أو المراكز المطلقة

✓ شبكات المؤسسات الخدمات المالية والمصرفية .

✓ نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات .

➤ **فوائد لشبكات الإكسترنات :**

✓ **تسهيل عمليات الشراء في الشركات :** يمكن أن تقوم شركة عربية بإرسال طلب شراء إلى شركة يابانية عبر الإكسترنات التي تربط بينهما وتلقي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

✓ **متابعة الفواتير :** شهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة في حال الحاجة لتوقيع جماعي) كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

✓ **خدمة التوظيف :** تستخدم الإكسترنات تربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.³

✓ **تواصل شبكات توزيع السلع :** يمكن بناء شبكة إكسترنات الربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي ، وذلك لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات ، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب ، لإتمام كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها.⁴

ب. البرمجيات: هي التعليمات التفصيلية التي تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، وهي نوعان: برمجيات النظام وهي التي تدير و تراقب أنشطة الحاسوب، وبرمجيات التطبيق وهي التي تتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين¹.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 40.

² محمود القدوة، مرجع سابق ، ص 235.

³ بشير عباس العلق، سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص 70-71.

⁴ المرجع نفسه، ص 71.

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين البرامج الحاسوبية و ربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عمله، و هكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارة تقسم إلى قسمين:²

أ. **برامج عامة:** وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي تبدأ تشغيلها، كبرامج إدارة النظام، نظم التشغيل، و نظم إدارة الشبكة، و الجدول الإلكتروني، و البريد الإلكتروني وغيرها.

ب. **برامج خاصة:** وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في المؤسسات، بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها و ممارستها الإدارية عبر حواسيبها.

ت. الحاسب الآلي:

حيث الحاسوب هو جهاز إلكتروني مصنوع من مكونات منفصلة يتم ربطها ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة لمعالجة، و إدارة المعلومات بطريقة ما و ذلك بتنفيذ ثلاثة عمليات أساسية هي استقبال البيانات المدخلة ثم المعالجة و إظهار المعلومات المخرجة (الحصول على النتائج). أما ملحقاته هي المعدات التي تتمثل في كل الأجزاء المادية التي تراها و تلمسها في الحاسوب مثل: لوحة المفاتيح، الفأرة، الشاشة، الطابعة... الخ.³

ث. **صناع المعرفة "العنصر البشري":** وتضم القوى البشرية من القيادات الرقمية و مديرين و محللون للموارد المعرفية و الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذي لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دراسي علم الإدارة الحديثة، و دورهم يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية داخل الإدارة الإلكترونية.⁴

المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية و وظائفها.

للإدارة الإلكترونية مجالات عديدة تستخدم فيها، و كذلك تؤدي بعض المهام أو الوظائف وهذا ما تم حصره في هذا المطلب.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 388.

² أكاديمية الفيصل العالمية، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 2.

³ المرجع نفسه، ص 2.

⁴ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 70.

أولاً: أنماط الإدارة الإلكترونية

1. الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية ، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية ، بشفافية عالية ، ويمكن أن يتمثل 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.¹

تعددت تعريفات الحكومة الإلكترونية فمنهم من وصفها على أنها الخدمات الحكومية عبر الإنترنت ومنهم من قصد بها الإدارة العامة الإلكترونية ، ومن أجل إضفاء صفة شمولية على الموضوع نقدم التعريف التالي أن الحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية أي التقليدية مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلوماتية، في حين تحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة. ومن خلال هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الحكومة الإلكترونية تقوم بتقديم خدماتها كما تفعل الحكومة التقليدية لكن إن الفارق يتم كل هذا من خلال كيان إلكتروني بدل الأوراق والتعقيدات الإدارية ، والذي يفيد في الأخير أن الأولى ليست بديلاً عن الثانية لكنها الوجه الآخر لها ضمن النسق الرقمي.² بمعنى هي قيام الجهاز الإداري في الدولة باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة و تكنولوجيا المعلومات الرقمية.³

من العرض السابق للتعريفات المختلفة للحكومة الإلكترونية يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها : " حكومة تدار إلكترونياً بحيث تستخدم التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات لتحقيق أهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في ظل الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يحكم العمل بالمنظمات الحكومية مع إحداث تغييرات جذرية في النظم والممارسات الإدارية المطبقة في هذه المنظمات بما يتفق مع الدور الجديد للدولة للوفاء بمتطلبات عصر المعرفة مما يعود على المواطن بالرفاهية وجودة الحياة.⁴

¹ محمود القدوة، المرجع السابق، ص 50.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الطريق نحو الحكومة الإلكترونية "رؤية متكاملة"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 5-6.

³ حمزة ضاحي الحمادة، الحكومة الإلكترونية و دورها في تقديم الخدمات الرقمية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016، ص 32.

⁴ إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2009، ص 23.

2. التعليم الإلكتروني:

يمكن تعريف التعليم الإلكتروني بأحد التعريفات التالية:¹

- أ. التقارب بين الإنترنت والتعلم أو التعلم المعتمد على الإنترنت .
- ب. استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لبناء وتعزيز وتقديم وتيسير التعلم في أي وقت ومن أي مكان.
- ج. تقديم محتوى تعليمي مشخص وشامل وديناميكي والمساهمة في تطوير مجتمعات المعرفة وربط المتعلمين والممارسين بالخبراء .
- د. كما يمكن من المحاسبة وإتاحة الفرصة لذوي الاحتياجات الخاصة ومسلح الفرص للأفراد والمؤسسات من مساهمة التطور المتسارع لعالم الإنترنت .
- هـ. وهو قوة تعطي الأفراد والمؤسسات قدرة علي المنافسة بالسماح لهم بالبقاء في مقدمة الاقتصاد العالمي المتغير.
- و. هو استخدام العمليات والتقنيات لبناء وتوزيع وإدارة وتمكين التعلم عن طريق الشبكات الإلكترونية .
- ز. انه استخدام التقنيات والوسائط الرقمية لإيصال ودعم وتعزيز عملية التعليم والتعلم والتقييم.

ونعرف التعليم الإلكتروني بأنه « منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية للمتعلمين أو المتدربين في أي وقت وفي أي مكان باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل (الإنترنت ، الإذاعة و القنوات المحلية أو الفضائية للتلفاز ، الأقراص الممغنطة ، التليفون ، البريد الإلكتروني ، أجهزة الحاسوب ، المؤتمرات عن بعد...) لتوفير بيئة تعليمية / تعليمية تفاعلية متعددة المصادر بطريقة متزامنة في الفصل الدراسي أو غير متزامنة عن بعد دون الالتزام بمكان محدد اعتماداً على التعلم الذاتي والتفاعل بين المتعلم و المعلم².

إن التعليم الإلكتروني سوف يستمر حتى يصبح الأكثر انتشاراً في العالم وحتى تصبح تقنياته مستخدمة وموظفة في كل الجامعات المعاصرة والمؤسسات التعليمية والشركات التجارية والصناعات والمؤسسات الحكومية وعلى مختلف أنواعها . إن الغرض من تطبيق التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية والشركات والمؤسسات التجارية الخاصة والمؤسسات الحكومية من الممكن أن يكون واحد أو أكثر من الأعراس التالية:³

- ✓ لأغراض تدريب وتعليم الموظفين .
- ✓ لأغراض التعليم الجامعي للحصول على مختلف الدرجات العلمية.
- ✓ لنشر الوعي وإدارة المعرفة .

¹ مصطفى يوسف كاني، التعليم الإلكتروني واقع و طموح، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 18.

² نوال عبد الكريم الأشهب، التعليم الإلكتروني، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 11،12.

³ خضر مصباح الطيبي، التعليم الإلكتروني، دار الحامد للنشر، عمان ، بدون طبعة، 2008، ص 22.

✓ لأغراض الدفاع وقضايا التعليم للمتعلمين أو العامة .

✓ لأغراض ورشات التدريب العامة وتطوير الحرف للعمالء أو الأعضاء.

✓ لأغراض برامج تطوير القوى العاملة البشرية .

إن التعليم الإلكتروني لا يلغي طريقة التعليم التقليدية الحالية وتقنياتها بل يزيدها كمالاتها وتماما عند استخدامها بطريقة مثالية.

3. التجارة الإلكترونية:

من التعاريف التقليدية للتجارة الإلكترونية ذلك الذي يشير إلى أن التجارة الإلكترونية تمثل شكلا من أشكال التعامل التجاري الذي ينطوي على تفاعل أطراف التبادل إلكترونيا بدلا من التبادل أو الإتصال المادي المباشر.¹

يمكن تعريف التجارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين ، أحدهما " التجارة وهي تعبر عن نشاط إقتصادي يتم من خلاله تداول المنتجات بين المنظمات والأفراد البعض تحكمه عدة قواعد ونظم متفق عليها ، بينما يقصد بالمقطع الثاني الإلكترونية " بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول ، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة² .

أو هي تنفيذ و إدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة ، ويمتد المفهوم الشائع للتجارة الإلكترونية بشكل عام الى ثلاثة أنواع من الأنشطة:³

الأول : خدمات ربط او دخول الإنترنت وما تتضمنه خدمات الربط من خدمات ذات محتوى تقني ومثلها الواضح الخدمات المقدمة من مزودي خدمات الإنترنت .

الثاني : التسليم او التزويد التقني للخدمات .

الثالث: استعمال الإنترنت كواسطة أو وسيلة لتوزيع الخدمات وتوزيع البضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية (تسليم مادي عادي) وضمن هذا المفهوم يظهر الخلط بين الاعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية واستغلال التقنية في أنشطة التجارة التقليدية.

¹ سعد غالب ياسين، بشير العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، بدون طبعة، 2015- ص 111.

² أحمد محمد غنيم، التسويق و التجارة الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، بدون طبعة، 2008-2009، ص 50.

³ عامر خطاب، التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 13.

4. النشر الإلكتروني:

هي العملية التي يتم من خلالها تقديم الوسائط المطبوعة كالكتب و الأبحاث العلمية بصيغة يمكن استقبالها و قراءتها عبر شبكة الإنترنت. هذه الصيغة تتميز بأنها صيغة مضغوطة و مدعومة بوسائط و أدوات كالأصوات و الرسوم و نقاط التوصيل التي تربط القارئ بمعلومات فرعية أو بمواقع على شبكة الإنترنت.¹

كما يعرف كذلك النشر الرقمي أو الإلكتروني بأنه عملية الاختزان الإلكتروني للمعلومات أي كان الشكل الذي تظهر فيه، مع إمكانية القيام بتهيئتها و تطويعها ومن ثم عرضها و بثها.²

5. الصحة الإلكترونية:

تقوم بتوفير الاستشارات والخدمات و المعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية و التحاليل المخبرية و المعلومات و الخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو شبكة الأنترنت.³

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مراكز هامة في الإصلاح الإداري ، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف مايلي:⁴

1. التخطيط الإلكتروني :

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- ✓ أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل.
- ✓ أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- ✓ أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

¹ أحمد نافع المداح، النشر الإلكتروني و حماية المعلومات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص 30.

² عصام منصور، يعقوب ملا يوسف، النشر الإلكتروني في المكتبات و مراكز المعلومات، مكتبة الفلاح، الكويت، الطبعة الأولى، 2011، ص 43.

³ خالد ممدوح الخالدي، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 55.

⁴ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، تخصص إدارة و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محم خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص 82.

✓ تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

الجدول رقم (3): الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني.

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه الشركة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة.	خطط قصيرة و آنية أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر.
الخطة تحدد الأهداف و مراحل و وسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه و لا يقيده.
الالتزام بالخطة ضروري لجمع المستويات لغرض تنسيق و وحدة الاتجاه .	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات الشركة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة و الزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	الخطة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين.
الأهداف واضحة و قابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة، و احتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و حسب الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة.

المصدر: نجم عبود نجم، نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية " الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات" ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، بدون طبعة ، ص 243.

2. التنظيم الإلكتروني :

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي ، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3. القيادة (التوجيه) الإلكترونية:

لا يعني التوجيه بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال ، بل هو توجيه الأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى طريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه .¹

تعتبر القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكل تدور فيه الإدارة بل من منطلق القيادات المتعددة مطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة لتطور تماشيا مع مسيرة التقنية .²

أ. أنماط القيادة الإلكترونية :

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم أنماط القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط هي :³

- القيادة التقنية العملية : أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت ، وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة .
- القيادة البشرية الناعمة : ويعني بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها .
- القيادة الذاتية : ويعني بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 92.

² المرجع نفسه، ص 93.

³ المرجع نفسه، ص 98.

وقت. إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية ، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية ، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:¹

- ✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام .
- ✓ فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات .
- ✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .
- ✓ البراعة ، المهارة ، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .
- ✓ المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

4. الرقابة الإلكترونية:

تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها ، وفي النظم الإلكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابكة بمعلومات هائلة من الأداء الفعلي وفي الوقت الآتي ، حيث تزيد فعالية الرقابة في علاج الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية.

ويتسع مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية الخارجية ، وخاصة الرقابة على النظم الإلكترونية لمنع اختراق النظم وقواعد البيانات ، وترتكز الرقابة الإلكترونية على النتائج وليس على المدخلات ويتطلب نجاح الرقابة الإلكترونية نوعا من الالتزام الذاتي لدى العاملين وتتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية بالدفع من الالتزام وليس الخوف.²

ويمكن تلخيص مميزات الرقابة الإلكترونية بما يأتي:³

- ✓ أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي يؤدي إلى انخفاض الفحوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه .
- ✓ لا يقتصر هذا التنفيذ بل على التخطيط كذلك التحول من الرقابة رصيدا إلى الرقابة عملية .
- ✓ توفير أدوات المعاملات والإجراءات .
- ✓ الإقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على صلاحيات .
- ✓ الإقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي .
- ✓ قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الضرورية عليها وتصحيحها.
- ✓ توسيع الرقابة على الشراء والموردين والشبكات الداخلية والخارجية .

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 267-268.

² إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق ذكره، ص 105.

³ خالد ممدوح الخالدي، مرجع سابق ذكره، ص 87.

- ✓ التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج .
- ✓ سرعة انتشار نالج الرقابة والجميع يعرف ماذا يحدث.

المطلب الثالث: نظم الإدارة الإلكترونية و ملاحظها

سنعرض ذلك فيمايلي:

أولاً: نظم الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأنظمة تتمثل في الآتي: ¹

- ✓ أنظمة الشراء الإلكتروني.
- ✓ أنظمة الخدمة المتكاملة.
- ✓ النظم غير التقليدية الأخرى و تشمل:
 - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
 - النظم الحبيرة و الذكية.
 - نظم تطوير العملية الإنتاجية (نظم التصميم و الجودة، و الموردين....).
 - نظم تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل و منها البنوك الدولية و البورصات العالمية.

ثانياً: ملامح الإدارة الإلكترونية

يمكن عرض أبرز ملامح الإدارة الإلكترونية الحديثة من خلال النقاط الآتية: ²

- ✓ إعتماذ تقنية المعلومات و الاتصالات كأداة رئيسية في إدارة التقنية.
- ✓ توظيف تلك التقنية في إنجار مهام الجهاز الإداري ووظائفه.
- ✓ الاستفادة من تقنية المعلومات في تحسين جودة خدمة الإدارة الحديثة، وربطها بكل جديد وربط فاعلية أدائها.
- ✓ ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، مع الحرص على تحديثها باستمرار، على أن يبسط استخدامها لجميع المتعاملين، بما يتضمن الكفاءة و السرعة في إنجاز المعاملات .
- ✓ الاعتماد على برامج التقنية الحديثة في ترشيد الوقت و الجهد و اختزالهما قدر الإمكان.

¹ محمد ممدوح الخالدي، مرجع سابق، ص 21..

² حسن بن عبد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 07.

✓ إضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم الخدمة النهائية.

المطلب الرابع: أساليب الإدارة الإلكترونية.

أهم أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة ويقصد بأساليب أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية تلك البرامج و الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء للمنشأة . وفيما يلي سوف يتم استعراض أهم تلك الأساليب أو التطبيقات للتعريف بها بشكل مختصر:¹

1- إدارة العلاقات مع العملاء

وهي عبارة عن مجموعة البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المنشأة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمرقبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم . ويتركز نشاط تلك الأنشطة والبرامج في ثلاث مجالات رئيسية هي : مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة العملاء .

2- إدارة العلاقات مع الشركاء :

وهي عبارة عن مجموع الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء و تدعيم علاقات المنشأة مع شركائها وحلفائها من الموزعين والموردين غيرهم بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وبين شركائها .

3- إدارة المحتوى :

العملاء وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الإنترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المنشأة ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب.

4- إدارة حلقة أو سلسلة التوريد :

وهي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات بدءاً من الحصول على المواد الخام مروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المورد إلى المستهلك النهائي.

5- إدارة موارد المنشأة :

ويطلق عليها أيضاً تخطيط موارد المؤسسة وهي تتعلق بتلك الأنظمة التكنولوجية المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمنشأة والأمور المتعلقة بتلك من الإنتاج والمخازن وشؤون العاملين . ويتمثل هذا التطبيق في ثلاثة أنظمة تكنولوجية رئيسية هي :

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص57،54.

- نظام إدارة الموارد البشرية : (HRM) Human Resource management .
 - ونظام الإدارة المالية : (FMS) Financial management system .
 - ونظام إدارة أصول المؤسسة : (EAM) Enterprise Asset management .
- وتتنمي تلك المجموع من التطبيقات إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنشأة .

6- إدارة المعرفة :

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

7- أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات :

وتعنى تلك الأنظمة بثلاث مجالات رئيسية هي :

- المجال الاستراتيجي « Strategicw » المخصص للإدارة العليا
- والمجال التشغيلي « operational » المخصص للمديرين التنفيذيين .
- والمجال التحليلي « Analytical » المخصص للمحللين والعاملين بمجال المعرفة كما تعرف أنظمة الأعمال الذكية بأنها تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدمها حتى وإن كان ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات . وهي تعتبر أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار ، حيث أنها تساعد اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة ، بنظام واحد متداخل العلاقات) .

8- الإدارة بالعائد :

وهي تعتبر المظلة التي تجمع تحتها جميع الأساليب الإدارية السابقة فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمنشأة من متطور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار والتنبؤ يحتوي تنفيذه . وذلك من خلال توظيف النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة واستخدام أحدث الأساليب الحاسوبية والإحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونياً تساعد المنشأة أو الإدارة العليا بما في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والبيعية والتسعيرية الخاصة بأعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المناسب .

المبحث الثالث: سيرورة العمل في الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والوظائف والنظريات والأساليب والإجراءات والميالك والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة.

المطلب الأول: مراحل الانتقال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي ، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه، وعلى العموم فإن هذه المراحل هي ¹:

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

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

¹ ربحي مصطفى العليان ، البيئة الإلكترونية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 21-23.

ثالثاً : مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى عال (حوالي 25 % 30 من عدد الشعب) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة ما يسمح لجميع فئات الشعب بإستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد ، وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

الشكل رقم (3): يوضح الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية.

الإدارة التقليدية		الإدارة الإلكترونية		
الحرفية الانسانية هو العامل الأساسي للإنتاج	الأمثلة الآلة محل العمل اليديوي	الآلية الآلة تحل محل العمل المرتبطة ببرمجة و رقابة العمل	الذكاء الاصطناعي الآلة تقلد و تحاكي الذكاء و السلوك الانساني.	الانترنت آلة التشبيك الفائق من قواعد البيانات لإنجاز العمليات عن بعد
← اتجاه التطور				

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 163.

لقد تم الانتقال من مجال الأعمال من النشاطات كثيفة العمل التي تحتاج إلى عدد كبير من العمال القائمين بالمهام يدويا، إلى الأعمال كثيفة رأس المال التي أدخلت أعداد كبيرة من الآلات لتحل محل العمال، و من ثمة إلى الأعمال التي هي بحاجة إلى المعلومات و المعرفة الكثيفة ، وصولا إلى الأعمال التي يتطلب إنجازها عبر الانترنت، و التي اعتبرت أرقى التكنولوجيات التي تعتمد عليها المؤسسة ، و فيما يخص تطور المعلومات، لينتقل إلى الحوسبة الوظيفية، ثم الحوسبة الشبكية، عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات، و بعدها تطويرها إلى الشبكة الواسعة، و من ثمة تحويلها إلى الشبكة الداخلية التي توسعت إلى الشبكة الخارجية، و هكذا تعتبر الإدارة الالكترونية قمة الحوسبة الشبكية الشاملة لعمليات و أنشطة المؤسسة سواء كانت الداخلية أو الخارجية، بصورة خاصة تلك الأنشطة المولدة للقيمة المضافة.¹

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 57-58.

المطلب الثاني: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة . وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.¹

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول ما يلي:²

1- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به :

فقد ادت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة ، إن حجم الاستثمارات المتزايد بصورة كبيرة في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة وتحقيق الرفاهية الإنسانية عموماً .

2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية:

فقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.

وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق اعراضها 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 ، والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية وغيرها .

3- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية:

لقد ساهمت حركات التحرر العالية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص وقد رافق

¹ خالد ممدوح الخالدي، مرجع سابق، ص 48.

² المرجع نفسه، ص 48-49.

هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معيقات تطبيقها

أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

وعند ما نتخذ قراراً أولاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لديه العناصر الأساسية لنجاح هذه الإدارة وإلى آخره من تساؤلات تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:¹

1- إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- أ. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ب. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير
- ج. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية له
- د. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية .

2- وضع خطة التنفيذ:

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

3- تحديد المصادر :

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

4- تحديد المسؤولية:

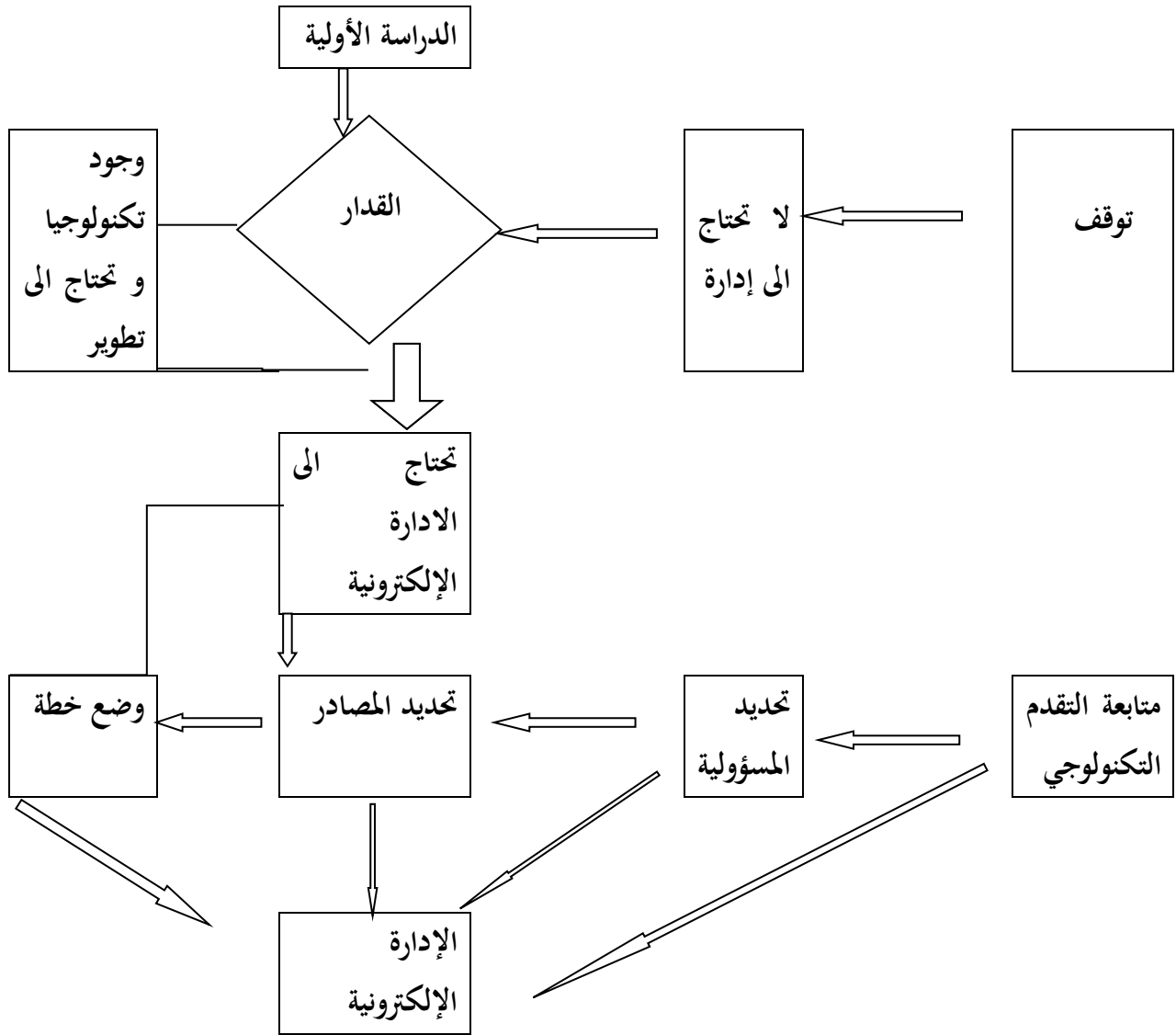
ان تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحددة في الخطة والكلفة المرصودة إليها.

¹ سالمى علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص64-65.

متابعة التقدم التقني:

نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الادارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال كان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الادارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الشكل(4): يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



المصدر: عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 66.

ثانياً: معوقات الإدارة الإلكترونية

لا يعني التحول من العمل التقليدي اليدوي في الإدارة إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة لنقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل على العكس من ذلك فإن هذا التحول سوف يعزز الإهتمام بالسرية من قبل الموظفين . كما إنه ليس بمجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية يعني إن الطريق ممهّد لتفيد هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم بل العكس لأن من المشاكل والعوائق ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عند وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة¹

من المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات التي تكون كامنة في سوء التخطيط تارة أو في عشوائية التنفيذ تارة أخرى²، ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:

أولاً: معوقات إدارية

تواجه الإدارة في رحلة تحركها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عدداً من المعوقات الإدارية ، لعل من أبرزها:³

1- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع ، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه ، مما يستدعي التأجيل حتى تتهيأ الأجواء المناسبة ، وقد يصل ضعف التخطيط إلى حد الارتجال والعشوائية ، مما قد يؤدي إلى عكس المرجو من مشروع التحول تماماً) .

2- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول ، ومراقبة تطوراتها ؛ تحسباً لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت تنفيذه وللتأكد من أن خطة التحول تطبق بالتزام وعلى نحو صحيح ، هذه الاستهانة من قبل الإدارة العليا تعد أحد معوقات التطبيق ، ففي بعض البيئات المعارضة أو غير المتحمسة لها يلزم اهتمام القيادة العليا بالتطبيق حتى يستشعر الموظفون والجهات المستهدفة أهمية الأمر ، ويحظى المشروع بالدعم المجتمعي اللازم لإنجاحه .

3- تعد الإجراءات الإدارية غير المرنة وغير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية ، أحد المعوقات التي تقف في وجه التطبيق مما يفرغ المشروع من مضمونه فيتحوّل إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته " ، وقد أفادت دراسة أجراها أحد الباحثين بأن انعدام التخطيط البرامج الإدارية الإلكترونية وانخفاض

¹ إبتسام فرحان علي العنزي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2009، ص12.

² ملين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، العدد42، 2008، ص148.

³ حسين محمد الحسن، مرجع سابق ذكره، ص187-189.

حماس الإدارة العليا التطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وغياب التميز بين الإدارات الحكومية كلها عوائق تقف أمام تطبيق هذا المشروع في المملكة، كما أكدت دراسة أخرى أن المعوقات الإدارية بالفعل تقف عائقاً دون تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ، ومن أبرز هذه المعوقات : تعقيد الإجراءات الإدارية ، وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية .

4- ندرة الموارد اللازمة للتحويل إلى التقنية ؛ سواء المالية ، أو الطاقات البشرية ، أو استعداد العام للعناصر الإدارية. و الانصراف عن التركيز على بعض العمليات التي تعد محاور رئيسة وجوهرية يتحول المفيد للمنظمة أو المؤسسة ، والاهتمام ببعض النقاط والمفاهيم التي لا تعدو كونها إعادة لترتيب المقاعد الإدارية ، دون أن يستفيد واقع التجربة وجوهرها شيئاً أو يغير فيه شيء، فنجد أنفسنا أمام إدارة تقليدية تدار بالحواسيب

5- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها .

6- التصوير والاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية ، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها ، وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة ، وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية ، كالشفافية والمرونة ونبذ المركزية وغيرها

7- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.

8- عدم تهيئة الأفراد نفسياً وإشعارهم بأهمية دورهم ، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح

9- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة ، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

ثانياً: المعوقات البشرية

تمثل فيما يلي: ¹

- 1- انعدام الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
- 2- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الالكترونية .
- 3- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الالكترونية .
- 4- ضعف طرق تقديم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية، حيث يتم تقديمها بصورة شكلية بجثة دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة.

ثالثاً: المعوقات المالية

وتتمثل في الآتي ² :

- 1- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق.

¹ بوزكري جيلالي، مرجع سابق ذكره، ص 128.

² جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 22.

- 2- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات .
- 3- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت
- 4- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية .
- 5- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج ال تطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

رابعاً: المعوقات أمنية

تتمثل في ¹ :

1. مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
2. عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية.
3. تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

خامساً: المعوقات التشريعية

المعوقات التشريعية وتتمثل في الآتي ²:

1. عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية
2. صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل.
3. قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية.
4. عدم وجود تشريعات تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعه لمرتكبيها.
5. عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني، والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

¹ بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص 132.

² جمانة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 22.

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الإلكترونية و الوصايا العشر لتطبيقها.

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطبيقها و مجموعة من النقاط يجب مراعاتها أثناء التطبيق و هذا ما سنبينه في هذا المطلب.

أولاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية :

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر ، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك¹ فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

1. المتطلبات التنظيمية:

تتمثل في ما يلي:²

-وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس : ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ و وضع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة و وضع المواصفات ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .

- القيادة والدعم الإداري : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها ، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله ، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة ، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره ، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر أحد العوامل مساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- الهيكل التنظيمي : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية بإذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا المرتبة بنسيج الاتصالات ، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع

¹ فداء حامد محمود، الإدارة الإلكترونية - الأسس النظرية و التطبيقية-، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 221.

² قريمطي وردة، ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الإتصال الإداري، مجلة نور، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 32.

بعضها وإعادة الاجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متطور مع المراحل التطورية.

- **تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين** : تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة الى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .

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

2. المتطلبات التكنولوجية:

ونلخصها فيما يلي: ¹

- البنية التحتية : إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات ، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .

- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت ، على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة .

ثانيا: الوصايا العشر:

باعتبار الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني. فإن للتحول إليها وتنفيذها بشكل كفء وفعال نقدم عشر وصايا يجب أخذها بعين الاعتبار للبلوغ إلى النتائج نستعرضها فيما يلي : ¹

¹ العربي بعمامة، رقاد حليلة، مرجع سابق، ص 37.

1. التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
3. استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.
4. متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال أحدث النظم و الأطر العملياتية لصالح إدارة المؤسسة، والجمهور المستفيد.
5. تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
6. السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المؤسسة كافة.
7. السعي نحو مكينة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
8. ربط المؤسسة ومرافقها بشبكة حواسيب كفوءة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالإنترنت الداخلي.
9. ربط المؤسسة بالعالم الخارجي (مؤسسات وجمهور) ضمن خدمة انترنت كفوءة.
10. استخدام نظم وأدوات كفوءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات و المعلومات.

المطلب الخامس: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من المزايا عند إستخدامها لكن هذا لا ينفي أنها تمتلك بعض العيوب.

أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية

- إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الفوائد من الناحية الإدارية و السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي الطرح التالي تركز الدراسة على أبرز المزايا الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية² :
- ✓ تسهيل عملية التخطيط من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات، وشبكات اتصال بجميع الإدارات.
 - ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية، مما يجعلها أقدر على التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
 - ✓ تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء .

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق ذكره، ص191،190.

² عائشة بنت أحمد الحسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جاعة الأزهر، العدد 10، 2013، ص 56-57.

- ✓ تسهيل عملية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها مثل تحديد الاحتياجات البشرية، و التنمية والتدريب، وتحديد المسار الوظيفي وغيرها .
- ✓ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين كذلك .
- ✓ سهولة إنهاء معاملات المستفيدين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة).
- ✓ سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها، وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
- ✓ تبسيط الإجراءات (وقت وسرعة تنفيذه ا) مما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها.
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات الداخلية والخارجية .
- ✓ تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها ا ودقتها وسرعة توفيرها.

إذ يمكن حصر مزايا الإدارة الإلكترونية في مجموعة النقاط التالية: ¹

- ✓ **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كالية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات
- ✓ **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبره بهدف دفع عملية دول فإن إنتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية سيوفر ميزانيات مالية ضخمة
- ✓ **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت الجماعات الإقليمية على إدخال المعلومات إلى مصالحها وحرصت على إستخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع .
- ✓ **تحقيق الشفافية والمرونة:** الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في

¹ سلامة عبد المجيد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية و أثرها على إدارة الجماعات المحلية، مجلة الحقوق و الحريات، العدد05، 2018، ص72.

متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز إتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات الدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .

ثانيا: عيوب الإدارة الإلكترونية

بالرغم من الإيجابيات العديدة للإدارة الإلكترونية إلا أن هناك بعض السلبيات لا بد أن نذكرها، والتي من شأنها أن تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلق عمليات إدارية جيدة وأكثر فاعلية، فمشروع الإدارة الإلكترونية لن يحل جميع المشكلات الرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة، كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللإدارة الإلكترونية جوانب سلبية وعيوب من أهمها:¹

- ✓ سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات لسرية وأمان المعلومات.
- ✓ اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية.
- ✓ التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها . شعور الموظفين بالعزلة وافتقارهم للعلاقات الإنسانية.
- ✓ ارتفاع التكلفة مع نقص الاعتمادات المالية.
- ✓ عدم قدرة قطاعات المجتمع من التعامل معها نظرا لارتفاع نسب الأمية وخاصة الأمية الإلكترونية.
- ✓ عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شأن ذلك أن يلغي التنظيم غير الرسمي داخل الإدارة الحكومية.
- ✓ لا يوجد حدود Nolimitis للتعامل من خلال شبكة الانترنت حيث يفتح المجال أمام الجميع للتعامل بدون حدود وبحرية، ومع كل هذه الإحتمالات الإيجابية ، فهناك مجال للخارجين عن القانون للوصول إلى هذه الشبكات واستخدامها بطريقة غير شرعية .
- ✓ التكامل الداخلي يخلق خرق في الحماية، لأن معظم البنيات التكنولوجية في العصر الحالي مترابطة ومتداخلة عالميا، فلا يوجد حدود يمكن حمايتها، وليس لها موقع جغرافي محدد كذلك، وهذا يعني ان المواقع يمكن أن تهاجم من أي مكان في العالم، فإذا تم مهاجمة إحدى الشبكات فسوف تسقط الشبكات الأخرى بسبب ترابطها الداخلي .

¹ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص التنظيم السياسي و الإداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر"يوسف بن جدة"، 2007، ص 43-44.

✓ تبادل الوثائق إلكترونياً يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني، وكذلك مسألة التوقيع الإلكتروني.

ويمكن للإدارة الإلكترونية الحد من هذه المخاطر بصورة أو بأخرى لأن سر نجاح وفرص الإدارة الإلكترونية تكمن في تحدي هذه المخاطر، وعلى القائمين عليها الحذر، ووضع الوسائل التي تحد من المخاطر غير الظاهرة، وإدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في وكبيراً في نجاح الإدارة الإلكترونية، بكفاءة وفاعلية.

ويمكن إجمال أهم السلبيات في النقاط التالية:¹

1. البطالة: فإنه بتطبيق هذا النظام يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث تمكنه لجميع الخدمات، ولم تعد الحاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد.

2. المساس بالصحة العامة: فمن خلال استخدام الأنترنت للحصول على كافة الخدمات لفترات زمنية طويلة، فإنها تؤثر على صحة الفرد طالب الخدمة، وخاصة حاسة النظر.

كذلك المداومة على استخدام هذه الشبكات يفقد الفرد فرصة التكيف مع المجتمع المحيط به، بسبب العزلة التي يفرضها الشخص على نفسه.

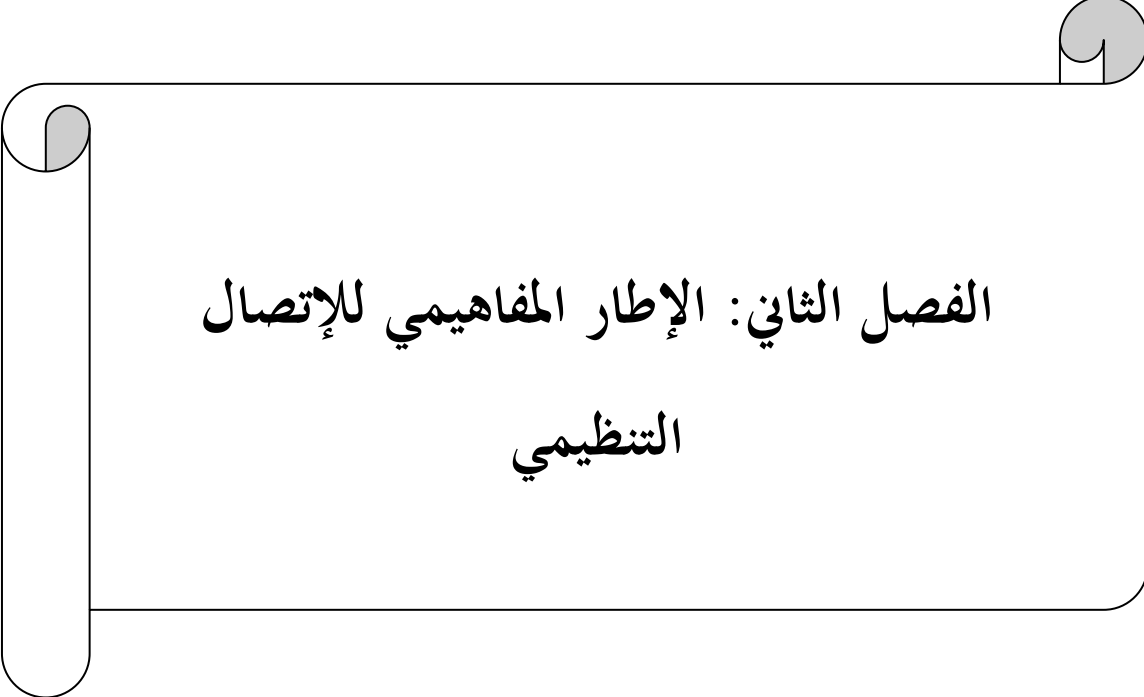
3. المساس بالحقوق في الخصوصية: يعتبر من أهم الحقوق التي حرصت أغلب التشريعات على تنظيمها كغالبية حمايتها أفردت له العديد من النصوص.

4. فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان تماماً في كثير من التعاملات عن طريق بطاقات الائتمان.

¹ قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحيى فارس بالمدينة، مجلد 07، العدد 2، ص 93.

خلاصة الفصل

خلاصة الفصل الأول من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل من خلال شبكات الإتصال والانترنت نموذج الإدارة المتقدمة في الحاضر والمستقبل ، وهذا يجعل منها تحديا أساسيا لمنظمات الأعمال في القطاعات المختلفة فهذه المنظمات لن تكون قادرة على الاستفادة من العولمة وكذلك ثورة الاتصالات في تصريف شؤونها أو في مجالات نشاطها وفي تحسين أدائها الاقتصادي واستغلال مختلف مواردها المالية ، البشرية ، التقنية ... وتوجيهها توجيه أمثل وسليم .



الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإتصال
التنظيمي

تمهيد

يعتبر مفهوم الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ، و ذلك لأنه يعتبر عنصر جوهري و عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد و الجماعات التي لا يمكن أن تتطور و تستمر بدونها.

لذلك تناولنا في هذا الفصل الاطار النظري للاتصال التنظيمي مقسم كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المبحث الثاني: مدخل عام للإتصال في التنظيم.

المبحث الثالث: فعالية الاتصال في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت العلاقات بين الأفراد وإن الحاجة إليه مكنت الأفراد من تنظيم، تنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الإتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته

أولاً: مفهوم الاتصال

لغة:

يرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اليونانية communis بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة sharing فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات ،أي أنه يتضمن المشاركة ، أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما .¹

بينما يشير القريبوتي إلى أن كلمة اتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف .²

اصطلاحاً:

أما من الناحية الاصطلاحية فقد نجد عدة تعاريف نظراً لتعدد وجهات النظر ، نذكر منها:

حسب قاموس أكسفورد فإن الاتصال : عبارة عن نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)، بمعنى آخر : انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها .³

ويمكن تعريف الاتصال تعريفاً إجرائياً على أنه : العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينها وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ،وبذلك يصبح لهذه العملية

¹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان . الأردن ، الطبعة الأولى، 2008 ، ص162.

² المرجع نفسه، ص162.

³ المرجع نفسه، ص162.

عناصر ومكونات ، ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها ، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام .¹

كما عرفه إنجل باركنسون : هو عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من قبل المستهدفين بها.²

كما عرف العلاق الاتصال: أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا.³

ويعرف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه: العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة ، لتحقيق أهداف معينة.⁴

وبالتالي يمكن القول أن الاتصال ليس عملية اجتماعية، اقتصادية، نفسية ، إدارية... وإنما هو عملية تفاعل وتداخل كل هذه الجوانب مع بعضها البعض لتبادل المعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات.

ثانيا: أهمية الإتصال

للاتصال أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات، إذ يعد الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات وتبادل الخبرات وتغيير الآراء والاتجاهات.

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في النقاط التالية:⁵

✓ قناة فعالة للتخاطب والحوار بين المجتمعات والأفراد.

¹ المرجع نفسه ، ص.162.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ،الطبعة الأولى ،2010، ص17.

³ بشير العلاق ، حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن . عمان الطبعة العربية،2009، ص18.

⁴ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة، الطبعة الأولى،1998، ص25.

⁵ مهارات الاتصال، الطبعة الأولى ،2012، ص234.

- ✓ قناة مهمة لأداء العمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة.
- ✓ العمود الفقري للعملية التعليمية والبحثية .
- ✓ وسيلة فعالة للتنسيق بين الأنشطة والمهام الإدارية في مختلف المؤسسات .
- ✓ أداة ضرورية لتحقيق الأهداف الشخصية للإنسان.

الهدف الرئيسي من الاتصال يتمثل في إيصال الرسائل إلى الآخرين بوضوح ودون تشويش، ولتحقيق ذلك يتحتم على كلا من المرسل والمستقبل بذل مجهود عالي لتجنب الوقوع في الأخطاء خلال الاتصال، فكثيرا ما تضيع فرص التواصل الفعال نتيجة للفهم الخاطئ لطبيعة الرسالة ومحتواها.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال ومبادئه:

أولا: أهداف الاتصال

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم أي الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة .

والتي تتلخص فيما يلي:¹

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
- التنسيق بين المهام والوحدات، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

¹ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، منتوري، قسنطينة، 2008. 2009، ص 139 - 140 .

- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

ثانياً: مبادئ الاتصال

يعتبر الاتصال عنصراً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسية للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء نظام اتصال جيد بالتركيز على الجوانب المترتبة بالاتصال.

وهذه المبادئ هي:¹

- **مبدأ الوضوح:** أن تكون جميع الاتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل والمستقبل، وإن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الاتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود افتراضات غير واضحة.
- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة ومن المستقبل عندما يقوم بعملية استقبال أو تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي، وإن إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة، وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة.
- **مبدأ التكامل والوحدة:** يجب أن يخدم الاتصال أهداف المؤسسة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

¹ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 69-70.

- مبدأ إستراتيجية استخدام النظام غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدفع الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال وأساليبه

أولاً: وظائف الاتصال

للاتصال وظائف مختلفة إجتماعية، وثقافية، تعليمية، ومن هذه الأبعاد تنبثق وظائف الاتصال التي يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- **الوظائف التعليمية والمعرفية:** وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنوير ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية وتكثيف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة وإكسابهم المهارات المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية.
- **الوظائف الإقناعية:** تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق أو الاجتماع بين أفراد المجتمع وفتاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة المطلوبة، أو تثبت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها.
- **الوظائف الترفيهية:** حيث يلعب الاتصال دوراً في الترويح والتسلية عن أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس الناس وإدخال السرور إليهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة تستهوي جمهور المستقبلين وتلعب وسائل الاتصال الجماهيرية دوراً بارزاً في هذه الوظائف.
- **الوظائف الثقافية:** من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ومن فرد إلى آخر، ومن مجتمع إلى مجتمع بالإضافة عليه، مع أهداف وتطلعات الاجتماعية، ليكون أداة فاعلة للتغيير الثقافي وكذلك المساهمة

¹ جعرون أمينة، أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة، مذكرة تخرج للاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2017، 2018، ص 16-17.

في التثنية جيل جديد متفاعل مع ثقافة وتراث المجتمع ولقد أصبح التثقيف مهمة تعريفية لوسائل الاتصال الجماهيرية .

وهناك مفكرين آخرين يحددون وظائف الاتصال من خلال :

- **التخطيط:** الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع .
- **التنظيم:** حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين الحياة التي تمدّها بالدماء اللازمة وتبادل المعلومات بين عناصر التنظيم في ضوء تعدد وتباين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها وإداراتها المختلفة .
- **التوجيه:** تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك وتغيير ومهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز .
- **الرقابة:** تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم مثل إجراء المقابلات لتقييم المرؤوسين .

ثانيا: طرق وأساليب الاتصال:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن استعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين .

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:¹

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2007-2008، ص 161-162.

1) أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، وللاتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته، منها:

- **الرسائل الوظيفية:** وهي تلك التي تنقل المعلومات الفنية، العملية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية..... الخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً.
- **التقارير:** إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.
- **المذكرات والاقتراحات:** عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة، وترفع إلى الرئيس الأعلى ، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي..... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.
- **الشكاوي:** هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب ، كما يؤثر سلبياً على السير العام للمؤسسة.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية:¹

- ✓ يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- ✓ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب من أهمها:

¹ المرجع نفسه، ص 162.

✓ أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو الرئيس الإداري.

✓ لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق مع طبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.

(2) الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً، وهو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب الشفهي يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر إقناعاً للمرسل إليه، ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال، كما أن لهذا الأسلوب طرق عديدة وهي كما يلي:¹

• الاجتماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلاً اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا يمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة لجميع المجتمعين، وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

• المقابلات:

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة.....

¹ المرجع نفسه، ص 162-163.

• الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات وحتى اقتراحات لها أهميتها، ويتميز بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال ، حيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

(3) الاتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة، فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة.

واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا ، وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوب إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك ، وتكلفة طريقة الإيصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

المطلب الرابع: نماذج الاتصال وشبكاتة

للإتصال مجموعة من النماذج تتضح فيما يلي:

أولا: نماذج الاتصال

تنقسم نماذج الاتصال تبعا لدرجة التعقيد إلى نماذج أحادية الاتجاه أو بسيطة ونماذج مركبة:¹

¹ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، مرجع سابق، ص 59-63.

(1) النماذج البسيطة:

تتميز هذه النماذج بكونها تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، و نتناول فيما يلي أهم هذه النماذج:

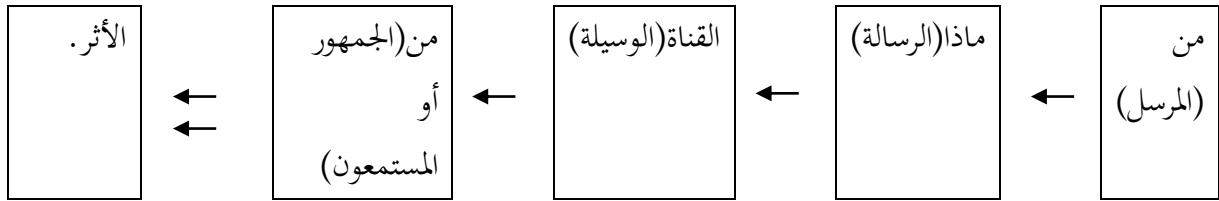
أ. نموذج هارولد لاسويل: **le modèle de h. laswell**

قدم هارولد لاسويل في سنة 1948 نموذج في الاتصال يتلخص في الأسئلة التالية:

من؟ ماذا يقول؟ بأية قناة (وسيلة)؟ لمن؟ وبأي تأثير.

وركز لاسويل كما فعل أرسطي منذ ألفي عام، على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال ذاتها غير أنه استعمل مصطلحات أخرى، ويرى لاسويل أن عمليات الاتصال تسير في اتجاه واحد أو في خط واحد من المرسل إلى المستقبل فهو لا يشير إلى رجوع الصدى من المستقبل، كما أنه لم يتعرض للخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل إضافة إلى أنه لم يذكر شيئا عن التشويش.

الشكل (5): يوضح نموذج هارولد لاسويل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فريد كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 60.

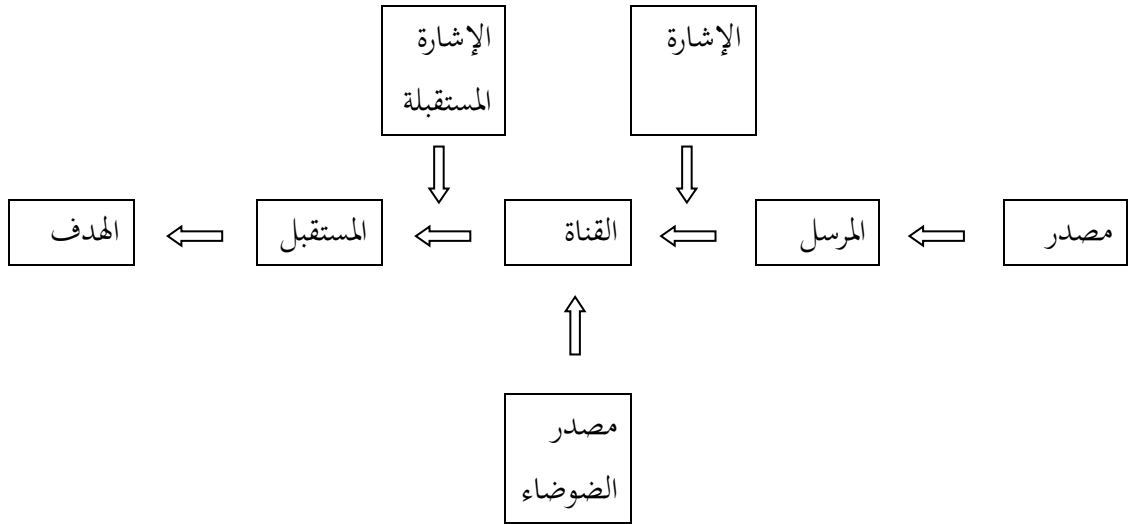
ب. نموذج شانون وويفر: **le modèle de shamon et wever**

يعد هذا النموذج من النماذج الأولية في الاتصال، ويشير إلى أن عملية الاتصال عملية خطية يتم في إطارها نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي. و وفقا لشانون وويفر فإن عملية الاتصال تتكون من: مصدر، مرسل، قناة، مستقبل، هدف، مصدر الضوضاء. وفي إطار هذه العناصر نجد أن العملية تسير وفقا لما يلي:

يقوم المصدر بتحديد الرسالة من خلال القرارات التي يتخذها حيث تنتقل الرسالة إلى المستقبل من خلال قناة تتحول من خلالها إلى إشارات، وتعرض الإشارة في مرحلة النقل إلى بعض التشويش أو الضوضاء فيؤثر ذلك على فك رموزها أو على فهمها عند المتلقي، ويغلب الطابع الرياضي و الميكانيكي على الإطار الذي طوره شانون وويفر إلا

أنه يمكن استخدامه كنموذج للاتصال الإنساني ، كما أن هذا النموذج يقدم عملية الاتصال بوصفها خطية تسير من المصدر إلى المتلقي ويتجاهل عنصر التغذية المرتدة، لقد ادخل شانون ، ويفر مفهوم الضوضاء الذي يعيق سير الرسالة، كما أدخل مفهوم الترميز وفك الترميز.

الشكل (6): يوضح نموذج شانون وويفر



المصدر: فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 61.

2) النماذج المركبة:

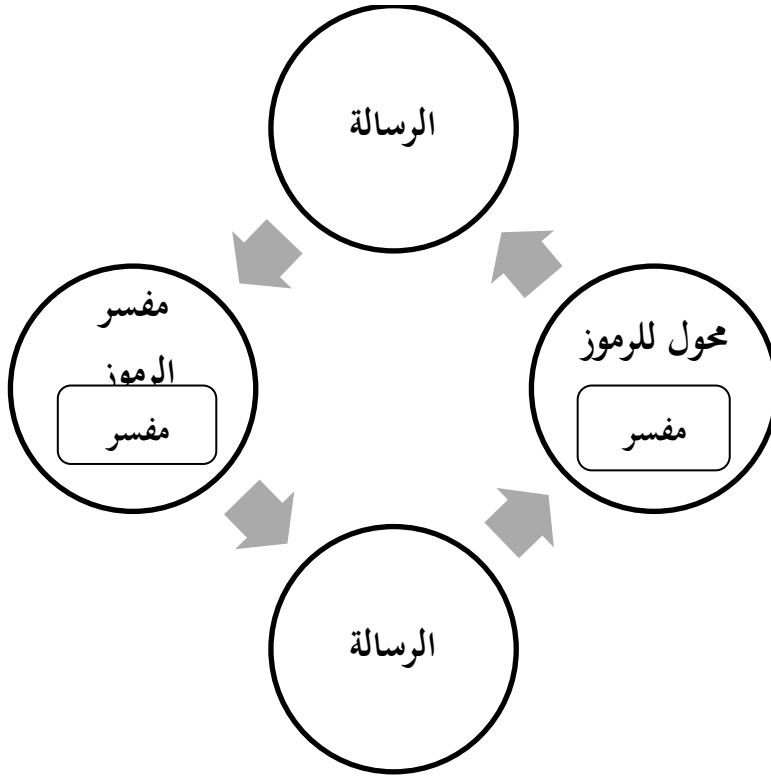
تتميز هذه النماذج بتعقيدها ، واختلاف أشكالها فهناك نماذج دائرية وأخرى حلزونية ، كما أنها تركز على الأثر الرجعي الذي يعد عنصراً أساسياً في هذه العملية، وتتناول فيما يلي أهم هذه النماذج:

أ. نموذج ولبرشرام:

حاول ولبرشرام أن يطور إطار نظرياً تقريباً يصف في ضوءه عمليات الاتصال، فأخذ يطور من أفكار لاسويل، كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها شانون وويفر، حيث أضاف نموذج ولبرشرام إلى تلك العناصر فكرة الخبرة المشتركة، الذي اعتبره ضرورياً ليقرر إذا كانت الرسالة تصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر، وقد استنتج أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة وخلفيات وثقافة مشتركة وغير ذلك، فإن احتمال أن تسير الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفاً وللتغلب على مشكلة الضوضاء أو التشويش اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة، حيث يرى أن هذه الأخيرة تجربنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا ويرى شرام أن المستقبل عندما يتلقى التغذية الراجعة يصبح مرسلًا، فالاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد وتتلخص العناصر الرئيسية

لنموذج عملية الاتصال عند شرام فيما يلي : المصدر(المرمز)، المستقبل(محلل الرمز) الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.

الشكل(7): يوضح نموذج ولبرشرام



المصدر: فريد كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 62.

ب. نموذج دانس:

إن نموذج دانس يختلف اختلافاً أساسياً عن النماذج السابقة، وقد حاول دانس من خلال نموذج الحلزوني دمج النماذج ذات الخط المستقيم مع النماذج الدائرية وقد أضاف دانس إلى نماذج التغذية الراجعة بعداً جديداً وهو البعد الزمني، موضحاً أن عملية الاتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال.

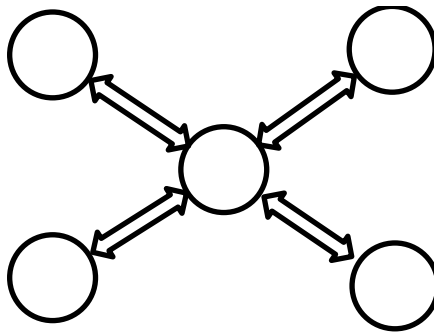
ثانيا: شبكات الاتصال

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة ، وإتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها،¹ إن الدراسات والبحوث أظهرت عدة أنماط للاتصالات تستند على الأنماط الأربعة التالية:²

• شكل العجلة:

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس ، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.³

الشكل رقم (8) : يوضح شكل العجلة



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص45.

• شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.⁴

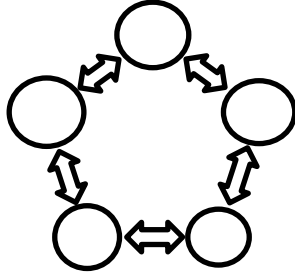
¹ خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص45.

² أحمد محمود الخطيب، هادي نمر، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد. الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص241-242.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 45.

⁴ المرجع السابق، ص 45.

الشكل رقم (9) : يوضح شكل الدائرة



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

● شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

الشكل رقم (10) : يوضح شكل السلسلة



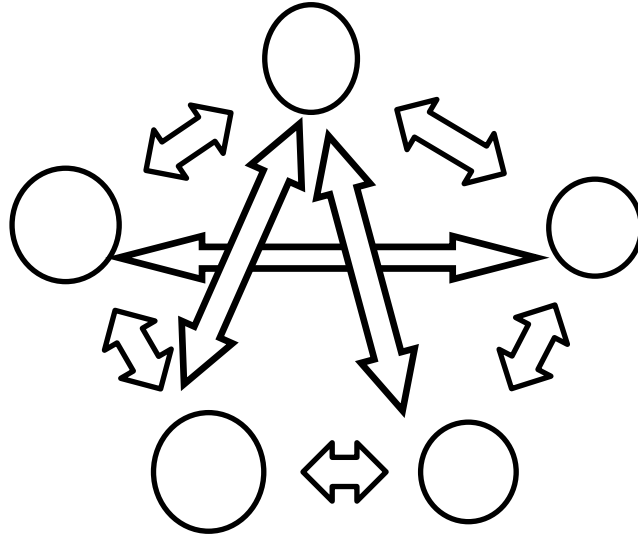
المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

● شكل الكامل المتشابك:

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطيء في عملية توصيل المعلومات ، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹

¹ أحمد الخطيب، المرجع نفسه، ص 336.

الشكل رقم (11): يوضح الشكل الكامل المتشابك



المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 336.

المطلب الخامس : عناصر الاتصال

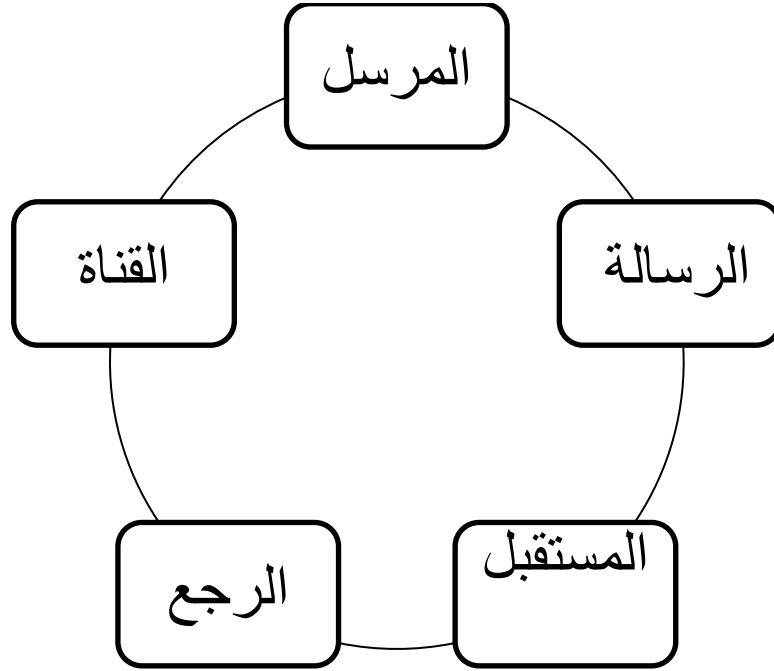
تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر لا تتم إلا بوجودها وهي:¹

- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال .
- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) التي يريد المرسل أن ينقلها إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا.
- القناة : وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة، وهو الشخص الذي يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة وإدراك معانيها.
- الرجوع: وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل والتأكد من فهمها، ويلاحظ على المرسل في هذه الحالة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وأن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا

¹ عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن . عمان ، الطبعة الأولى، 2017، ص 25-26.

تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يبين الرجوع مستوى تأثير الرسالة على المرسل إليه.

الشكل (12): يوضح عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 25-26.

المبحث الثاني: مدخل عام للاتصال في التنظيم

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض في جسم المنظمة، وذلك من خلال توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته

أولا : مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها

كافة، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹

"والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات ،ويشارك في تسيير الأفراد،بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ،وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات."²

كما يشير **بارناد** أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص.³

وعليه فالاتصال عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر تساهم في نقل و تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، لخلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي

وتتمثل أهميته فيما يلي:⁴

- يعتبر الاتصال التنظيم من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم أو بينهم وبين المحيط الخارجي.
- فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة.
- يعد الاتصال التنظيمي أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة خاصة في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة يكون الفرد في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء.
- وسيلة أساسية لتحسين الأداء والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، كما يتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد ، نازل، قطري)،

¹ مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص41.

² المرجع نفسه، ص 42.

³ المرجع نفسه، ص 43.

⁴ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

2019، ص39 . 42.

لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف التنظيم.

- من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتماءهم للتنظيم ، فالمعلومات المتحصل عليها تنبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.
- إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم ، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة ، فتدفع المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال ودوره في المنظمات

أوضحنا سلفاً أن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية ، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها.

أولاً: أهداف الاتصال

ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل، حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد يكون هذا التأثير موجهاً إلى أفكاره لتعديلها وتغييرها أو إلى إتجاهاته أو إلى مهاراته.

لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:¹

- **هدف توجيهي:** ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها ، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من خلال الاتصال الجماهيري.

¹ مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص 28.

- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم وفهمهم لما يدور حولهم من أحداث.
- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
 - كما يمكن تصنيف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:¹
- **هدف ترفيهي أو ترويجي:** و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.
- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة حينما يتجه الاتصال لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

ثانيا: دور الاتصال في المنظمات

ويتمثل دوره فيما يلي:²

يتوقف الاتصال الفعال داخل المنظمات على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين المستويات السفلى في التسلسل الهرمي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة، ويعتبر من أهم عمليات التسيير فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال مادام هو أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية، والاتصال بهذا المفهوم يتضمن إمكانية حدوث تعديل في السلوك، والتأثير هنا سوف يشمل على استجابات كل الأفراد المشتركين في العملية الاتصالية، وتعد البيئة التنظيمية بما تحويه من علاقات وتفاعلات من العوامل الهامة التي تتفاعل بشكل جذلي كمتغيرات تؤثر في عملية الاتصال باعتباره عملية اجتماعية تتضمن التغيير.

وبالتالي فإن تأثير عملية الاتصال يمكن اعتباره احتمالات متغيرة دائما في المستقبل، والاتصال الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها، حيث تتضمن كل عملية اتصالية

¹ عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012، ص25.

² مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق، ص44 .45.

مثير ينتج عنه استجابة ، فمن خلال الاتصال يتم الحصول على المعلومات والبيانات التي تسمح الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية بوضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات وترجمتها إلى سياسات قابلة للتنفيذ، ثم متابعة عملية التنفيذ من خلال عمليات الاتصال الفعال الذي يوفر عبر التغذية الرجعية قاعدة البيانات والمعلومات القادرة على صياغة عملية التقييم الجيد للأداء وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة لعملية استقرار ونمو المنظمة.

وقد حدد علي السلمي شروط الاتصال التنظيمي الفعال في ما يلي:¹

- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه.
- حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يناسب طبيعة المرسل إليه (حروف، رموز وأشكال) .
- حسن اختيار الوسيلة الاتصالية بما يتوافق مع المرسل إليه من ناحية والرسالة من ناحية أخرى.
- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح.

وكل هذه الشروط تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال عدة أبعاد من أهمها: جمع العمال في اتجاه الهدف ودعم التفاعل بين العمال وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ،بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار وإتخاذه بشكل جيد وفعال مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع.

كما أن الاتصال التنظيمي يطور الشعور بالانتماء ويجند كل عنصر داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة وذلك بخلق هوية ومرجع مشترك بين الأفراد .

المطلب الثالث : هيكل الاتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة ،وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل، حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات ، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين

¹ مصطفى يوسف كاني ، مرجع سابق، ص 45، 47.

العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام ، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل التنظيمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

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

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل:¹

أولاً: الاتصال التنظيمي الرسمي

(1) تعريف الاتصال الرسمي:

هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة، كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري ، العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

(2) مهام الاتصال الرسمي:

ويمكن توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

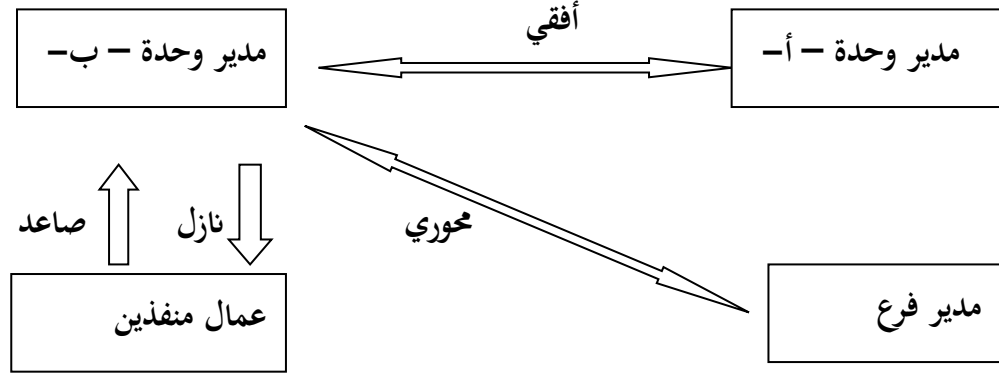
- ✓ نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- ✓ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- ✓ توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات .
- ✓ ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:
 - نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقومه عليه أي منظمة .

¹ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية ، 2020، ص 15- 20.

- توّدت الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة يسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

(3) أشكال الاتصال الرسمي

الشكل (13): يوضح الاتصال الرسمي و اتجاهاته.



المصدر: بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة نخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008. 2009، ص 41.

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

أ. الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل ، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه ، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم¹. وللاتصال الهابط هدفان هما:²

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

¹ بوعيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 41.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين ، كتيبات التنظيم،مجلات الحائط..... وتجدد الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة. ويمكن التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في ما يلي:¹

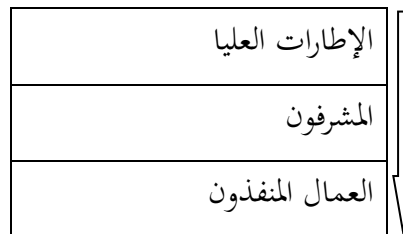
➤ مزايا الاتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على التوازن العام للمؤسسة.

➤ معوقات الاتصال النازل:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمه وهدفه.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة

الشكل (14): يوضح الاتصال الرسمي النازل.



المصدر: بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008. 2009، ص 41 .

¹ المرجع نفسه، ص 42.

ب. الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربعة نقاط والمتمثلة في:¹

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
 - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
 - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب وتوضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
 - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
- وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها ما يلي:²

➤ مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم ، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحائها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

➤ معوقات الاتصال الصاعد:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف المعلومات.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة ، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس العكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

¹ مصطفى يوسف كاني، المرجع السابق، ص 54.

² المرجع نفسه، ص 55.

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال ، فقد يأخذ عدة أشكال ، عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الشكل (15): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.



المصدر: بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 . 2009، ص 42

ج. الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:¹

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.
- تبادل المعلومات (المشاركة).
- يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:²

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 . 2009، ص 45 .

² المرجع نفسه، ص 46.

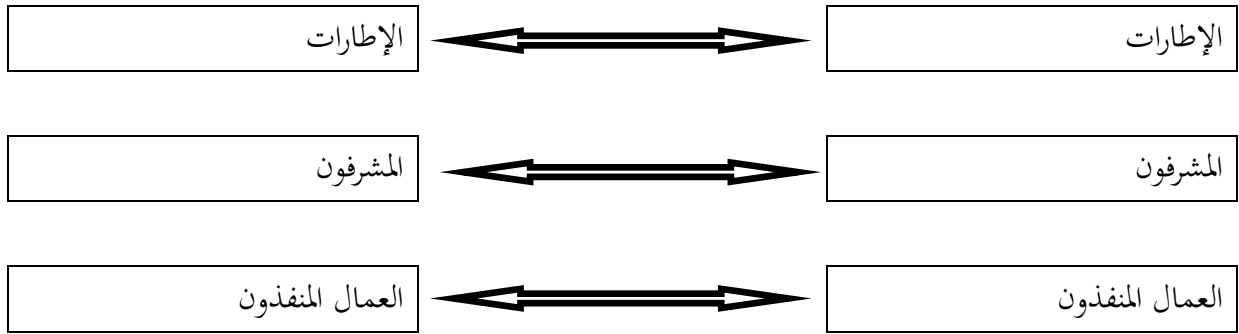
➤ مزايا الاتصال الأفقي:

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

➤ معوقات الاتصال الأفقي:

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

الشكل (16): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.



المصدر: مصطفى يوسف كافي الاتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن . عمان ، الطبعة الأولى، 2017، ص 61.

د. الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل ، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".¹

¹ المرجع نفسه، ص 47.

ثانيا: الاتصال التنظيمي غير رسمي

(1) تعريف الاتصال غير الرسمي:

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة و تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة."¹

(2) دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي:²

- ✓ وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- ✓ إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- ✓ عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد والعاملين.

والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:³

- ✓ اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- ✓ الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- ✓ الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية.

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي وحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير ،

¹ المرجع نفسه، ص 47.

² المرجع نفسه، ص 48.

³ المرجع نفسه، ص 48.

وتواجد الاتصال الرسمي دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يجد من تفاعلاتهم الاجتماعية.¹

المطلب الرابع: معوقات الإتصال

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، أو تعطلها، أو تأخر إرسالها أو استلامها، أو نشوء معانيتها، أو تؤثر في كميتها. فهي بلا شك تعمل على تشتيت المعلومات وتشويبها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم الوصول إلى أهدافها المنشودة، ولقد دلت التجارب على أن هناك بعض العوائق التي تعترض عملية الاتصالات وبالتالي تؤثر في فاعلية الاتصالات.²

وستنظر لأهم العوائق نذكر منها مايلي:³

✓ طبيعة المعلومات:

وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها، وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق، وقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات. ويعتقد أن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعجز المنظمة وجماعتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة.

ويعتقد ميللر أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية: حذف بعض المعلومات، التأخير، ارتكاب الخطأ، الهروب من العمل.....

✓ المعوقات الشخصية:

تتعلق المعوقات الشخصية في الاتصال بأي من طريقي عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)، ويرى كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في: ميل المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الاستماع إليها كاملة، عدم إصغاء المستقبل بتفهم، ومن أهم المشكلات والمعوقات الشخصية للاتصالات:¹

¹ المرجع نفسه، ص 48.

² أحمد محمود الخطيب، هادي نمر، مرجع سابق، ص 242.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص 263.

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته وخلفيته العملية... وبالتالي قد يكون هنالك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل، وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منهما، وكلما كان الإطار المرجعي لكل منهما متميزاً عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما.
 - الإدراك الانتقائي: يميل الفرد غالباً إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإعاقه أي معلومات تتضارب مع اعتقاداته وقيمه.
 - مصداقية المرسل (مصدر المعلومات): وتشير وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة كثيراً على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل وأفكاره.
 - ضغط الوقت: ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل شخص، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم.
- ✓ مشكلات تتعلق باللغة:

إن طبيعة اللغة العربية (من حيث ثرائها بالمفردات.....) يشكل عائقاً في الاتصال، فهنالك كثير من الكلمات الدقيقة وكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد، ويحدث سوء الاتصال حينها يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين، هذا عدا أن كثيراً من الكلمات تحمل معها مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال، فاختيار الكلمات والعبارات والأسلوب.... بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.²

✓ معوقات مادية:

وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها.³

¹ المرجع نفسه، ص 264.

² أحمد محمود الخطيب، هادي نمر، مرجع سابق، ص 243.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 263.

✓ معوقات تنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة ، وهيكلها التنظيمي ومناخها وثقافتها،فالمناخ المؤازر والمساند يساعد على نجاح عملية الاتصال ، في حين أن المناخ القسري يؤثر سلبا على الاتصال، ويصنف أحد الكتاب معوقات الاتصال إلى معوقات ناشئة عن المرسل، ومعوقات ناشئة عن المستقبل، ومعوقات بيئية وتشمل: ¹

المعوقات الناشئة عن المرسل:استخدام مفردات غير مألوفة، مصداقية مرسل الرسالة، عدم وضوح الفكرة لديه، كثرة المعلومات في الرسالة.....الخ

أما المعوقات التي يسببها المستقبل: الإدراك الانتقائي ،عدم الإصغاء جيدا،التحيز الشخصي ضد المرسل.....الخ

وفيما يتعلق بالمعوقات البيئية فتتضمن: معوقات مكانية، تشويش وسائل الاتصال، معوقات ناشئة عن السياسة العامة.....الخ

المبحث الثالث: فعالية الاتصال في المؤسسة

إن فعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها ، وذلك من خلال أهمية الاتصال في العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات وسنستعرض هذا من خلال الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الفعال وخصائصه

أولا : مفهوم الاتصال الفعال

الاتصال الفعال هو الذي يقوم على التفاعل الايجابي بين طرفي الاتصال بحيث يستطيع الفرد المرسل أن يعبر عن مشاعره وأفكاره وآرائه بوضوح، وفي نفس الوقت تصل الرسالة إلى المستقبل ويفهما بنفس الطريقة التي يقصدها المرسل دون حذف أو تغيير أو إضافة أو تشويه ،حيث يمكن من هذا الاتصال تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف والانسجام بين الأفراد،ويسبب الاتصال الفعال استمرارية العلاقات التواصلية بين طرفي الاتصال

¹ المرجع نفسه، ص264.

، وتجنب الجدال أو زيادة فترات الصمت المهديد لها ، كما يتم في الاتصال الفعال تبادل عمليتي التأثر والتأثير بين طرفي الاتصال وما ينتج عنه من تكامل الأفكار والمعلومات .¹

ثانيا: خصائص الاتصال الفعال

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها ، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر ، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية ، كما أنه ولكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي :²

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال .
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه ، وذلك طبقاً لدوافعه ، أو حاجاته التي يريد إشباعها ، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له ، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل .
- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل .
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل .

¹ مرجع سابق ، ص 233.

² بوعطي جلال الدين ، مرجع سابق ، ص 65 . 67.

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم .
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل .
- ضرورة توفر قدر من المهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع ، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون .
- لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها ، كما يجب أن يكون الاتصال مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين .

المطلب الثاني : فعالية عملية الاتصال وزيادة فعاليته ومهاراته

أولا: فعالية عملية الاتصال وزيادة فعاليته

إن أي نشاط داخل المنظمة يقوم أساسا على مدى توفير المعلومات ، ومدى توفر المعلومات ، ومدى توفرها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال ، وبالإضافة إلى ذلك فإن لعملية الاتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم ، كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية إتخاذ القرار فإنه ضروري أيضا لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات ، وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك ، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم ، كذلك يسمح الإتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المنظمة ، فالمعلومات والتقارير تصل تبعا إلى الإدارة العامة حول سير العمل ، ومستويات الأداء المحققة .¹

¹ العربي بن داود ، مرجع سابق، ص 213.

وتعتمد فعالية الاتصالات على العوامل التالية:¹

- عوامل تنظيمية : تتعلق بخطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية وبصفة عامة طبيعة التنظيم .
- عوامل فنية: وتعلق بمحتوى الرسالة ومدى وضوحها وصعوبة فهم مصطلحاتها وتنظيمها، وللحصول على الكفاءة والفعالية في الاتصال يجب :
 - تكييف المعلومات وفقا لمستقبلها وليس كما يراها المرسل .
 - إرسال المعلومات بكميات تسمح للمرسل إليه من فهمها وإستيعابها .
 - يجب أن يكون محتوى الرسالة ثري من حيث المعلومات الجديدة بالنسبة للمرسل إليه ،وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها .
 - يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي .
 - يجب أن تكون الرسالة من حيث المحتوى واضحة لاتقبل تأويلات أو احتمالات تفسير خاطئة .

(1) فعالية الاتصالات الرأسية "النازلة":

تتوقف فعالية هذا النوع من الاتصالات على بعض الاعتبارات نذكر منها:²

- ✓ أن يحسن الرئيس بحقيقة الجوانب النفسية في علاقاته بمرؤوسيه ، فالدير الناجح يجب أن تكون لديه موهبة في الاتصال حينما يبدأ بها مع مرؤوسيه ، فلا يجب أن يجعل الاتصال مركزا على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات إليهم، وإنما يجب أن يحيطهم بالأمر بروح الفريق والتعاون فينمي فيهم روح الحماس والتصميم على تحقيق الأهداف المنشودة .
- ✓ مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل، إذ يجب أن يكون لدى المرؤوسين روح الفريق وروح العمل الجماعي بهدف تحقيق أهداف التنظيم ، فالفرد من الناحية النفسية يكون أميل إلى عدم الاقتناع بما يعارض رغباته أو لا يجري مع ما يؤمن به من قيم .

(2) تنمية الاتصالات الصاعدة :

يمكن تنميتها بوسائل عدة منها:¹

¹ المرجع السابق ، ص 213 .216 .

² المرجع السابق ، ص 215 .

- ✓ بث الشعور لدى العاملين بأن الرئاسات إنما تعنى فعلا بآرائهم ومقترحاتهم ، وأن لهم دور حيوي وأساسي في تحقيق الأهداف .
- ✓ توافر الإيمان لدى المدير بأن المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة في شأن تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين عما يبدوونه من آراء أو ملاحظات خلال عملية الاتصال ، وأن لا تكون للآراء المدلى بها من جانب المرؤوسين أي تأثير على مراكزهم داخل التنظيم ، حتى لو اتضح عدم صحتها مادام ذلك ليس ناتجا عن عمد أو خطأ جسيم .

ثانيا : مهارات الاتصال التنظيمي الفعال

تعد القدرة على إيصال رسالتنا للآخرين بنجاح ضرورة وحاجة ملحة من احتياجات الإنسان ، ولتحقيق التواصل الفعال لابد أن نبدأ بفهم ماهية الرسالة ، واستيعاب طبيعة الطرف المستهدف ، والكيفية التي سيتم فيها استقبال الرسالة. ويمكن تقسيم مهارات الاتصال الفعال إلى نوعين :²

- **المهارات التعبيرية:** ونحتاج هذا النوع من المهارات لنقل ما نحتاج من أفكار للآخرين ، فيمكن استخدام هذه المهارات التعبيرية في نشر المعلومات أو المعتقدات والأفكار الخاصة بالمرسل ، وتساعدنا هذه المهارة في قول ما نحتاج للتعبير عنه ولكننا نواجه صعوبة في قوله .
 - **مهارات الاتصال والانصات :** وتشمل هذه المهارات معلومات وأفكار يتناقلها الآخرون ويستطيع مرسل الرسالة استخدامها ليحصل على معلومات عن سلوكهم ، واعتقاداتهم ومشاعرهم .
- ومن المهارات التي تساعد في الوصول إلى الاتصال الفعال أن يحرص طرفي الاتصال على مايلي :³
- ✓ احرص على أن يكون الانطباع الأولي جيدا ، حيث يؤثر الانطباع الأولي في عملية الاتصال وفي تقبل أطراف عملية الاتصال .
 - ✓ احرص على اللغة الجيدة والتعبير الجيد والألفاظ المناسبة ، وقلل أخطائك اللغوية .
 - ✓ امزج حديثك بالمصطلحات المهمة أو الأجنبية ، مع توضيح معانيها .

¹ المرجع السابق ، ص 216 .

² المرجع نفسه ، ص 235 .

³ المرجع نفسه ، ص 236 .

- ✓ احرص على جمال المظهر وحسن الثياب .
- ✓ شجع الطرف الآخر على المشاركة .
- ✓ استخدم القصص والأمثلة المناسبة لتوصيل الفكرة للمستمع .
- ✓ استخدم لغة الجسم الإيجابية كالابتسامات وهزات الرأس والميل نحو محدثك .
- ✓ احرص على ضبط النفس وعدم الانفعال .
- ✓ كن واضحا ومحددا في رسالتك دون مراوغة .

المطلب الثالث: شروط الاتصال الفعال

لاتحقق عملية الاتصال الغرض منها إلا إذا توفرت لها الشروط الآتية: ¹

- ✓ **الوضوح:** يجب أن تكون الرسالة واضحة حتى يتمكن المستقبل من فهمها، مما يوفر له القدر الأكبر من الفائدة وتحقيق الغرض من الاتصال .
- ✓ **البساطة:** أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت وحتى يتم العمل بمضمونها بدقة .
- ✓ **عدم التعارض:** قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هنالك تعارض بن هذه الوسائل، وأن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال .
- ✓ **الملائمة:** يجب أن يكون الاتصال ملائما من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ .

المطلب الرابع: خطوات الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام المدير عن غيره، فهو يتعامل غالبا مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة)، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث وهناك عدد من الخطوات إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثيرا. وتلك الخطوات هي: ²

- **تحقق من جدوى الاتصال:** أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟

¹ إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، الألوكة، ص4.

² عبير حمدي، فن الاتصال الفعال، سما، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 44-48.

- إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل .
- **وسع دائرة التفكير لديك :** تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .
- **استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك :** اجث عن كل ماتحمله من معاني ،ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ماتعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ماتعنيه لشخص آخر .
- **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام :** وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادرا على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن .
- **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين :** اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة .
- **أعرف ماستتحدث عنه :** حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .
- **كن واضحا ومحددا :** لاتدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ،فإن تحدثت بجديت عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك .
- **لاتخف من قول :** أنل أعرف: فالكثير منا لايعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه ،والتظاهر بالإجابة أو تليفيتها يضاعف فقط من مشاكل الجهل ،وقديما قال إمام من أئمة السلف "لست أدري نصف العلم".
- **تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال :** الطرف المرسل غير مهتم كثيرا بالتفاصيل ،إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته والسكون ،كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.
- **توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك :** إذا خصصت وقتا للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه إلى حديثه ؛وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .
- **لاتقاطع الشخص الآخر :** فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت....فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية".
- **حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين :** فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها .

- تأكد أن الاتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة : حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي :
مايسمعه الشخص الآخر ، مايعتقد الآخر أنه يسمعه ، مايقوله الآخر ، مايعتقد الآخر أنه يسمعه ، مايقوله الآخر ، ماتعتقد أن الشخص الآخر يقوله .

خلاصة الفصل :

من خلال ماسبق نجد أن للعملية الاتصالية ،دور مهم في تنظيم ، تنسيق الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الأفراد فيما بينهم ،داخل المؤسسة أو في تعاملاتهم مع الجمهور الخارجي ، من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الرسائل الاتصالية بالإضافة إلى تطوير جهودهم في اكتساب الخبرات والقدرات التي تمكنهم من تطوير المهارات الاتصالية ،التي لها أهمية كبيرة في عملية التواصل فمن جهة تحدث عملية اتصال ومن جهة أخرى يبرز الإقناع وجذب الآخرين من خلال هذه المهارات وبرغم التحديات والصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية ، غير أن اكتساب هذه المهارات قد يغطي نوعا من من العيوب في العملية الاتصالية من خلال جذب الآخرين للتواصل مع من يتقن هذه المهارات ،خاصة وأنها ساهمت في زيادة التقدم التكنولوجي الذي جعل من العالم عبارة عن قرية كونية صغيرة،وتكوين رأي علمي من خلال وسائل الإعلام الجماهيري أو شبكات التواصل الاجتماعي ، سواء في نشرها على أوسع نطاق أو آنتيتها وسرعة انتشارها .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية
لبنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** لولاية
قائمة

تمهيد

بعد ما تم عرض المفاهيم النظرية للمتغير المتعلقة بـ " الإدارة الإلكترونية"، وكذلك المفاهيم النظرية المتعلقة بـ "الإتصال التنظيمي"، حاولنا بقدر المستطاع الإلمام بجميع المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة إلا أنه يجب القيام بالدراسة الميدانية لما تقدمه من إضافات خاصة و أنها على أرض الواقع و التي من جمع المعلومات من المجتمع محل الدراسة.

و بناء على ما تقدم في الجزء النظري تم الإعتماد عليه لإجراء الدراسة الميدانية التي ستوضح لنا تطبيقات الإدارة الإلكترونية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة " بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR " و اثر هذه التطبيقات على الإتصال في المنظمة ، و إستخلاص النتائج .

و من أجل هذا قمنا بتقسيم الفصل الخاص بالدراسة الميدانية إلى التقسيمات التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة و خصائص العينة المدروسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة ألا وهو بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالة **BADR**، بحيث سنعرف بالبنك و مختلف الأهداف التي يسمو إليها، و كذلك مختلف المراحل التاريخية التي مر بها البنك.

المطلب الأول: نشأة و تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

بداية في هذا المطلب سوف نعرض التطور التاريخي للبنك و من ثم نقوم بعرض تعريف البنك.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

ينتمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي، تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث ارتبط تأسيسه بتمويل هياكل و نشاطات الإنتاج الزراعي و الحرف التقليدية في الأرياف و كل المهن الحرة و المنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف و بالتالي فإنه بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي و هو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، و يقرض الأموال بأجال مختلفة، تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت و هو يعطي امتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة و سعر فائدة أقل.

هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض و هذا لخدمة إعادة الهيكلة و تسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية و رأسماله عند التأسيس قدر ب 1 مليار دينار جزائري و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة مليون دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990 و الذي منح استقلالية أكبر للبنوك و ألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، حيث وصل رأسماله سنة 1999 إلى 33 مليار دينار جزائري و لتحقيق أهدافه و الإستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية، من بينها المديرية الفرعية لولاية قلمة التي هي محل تربعن فهي تضم ولايتي قلمة وسوق أهراس كما تضم 9 وكالات هي: ¹

❖ وكالة قلمة وتضم أربعة وكالات وهي:

✓ وكالة قلمة.

✓ وكالة عين مخلوف.

✓ وكالة واد الزناتي .

✓ وكالة بوشقوف.

❖ وكالة سوق أهراس وتضم خمسة وكالات وهي:

✓ وكالة سدراتة.

✓ وكالة مداوروش.

✓ وكالة تاورة.

✓ وكالة سوق أهراس.

كما أسند لهذا البنك و بموجب نفس المرسوم الأعمال التالية:²

- يقبل الودائع من الأشخاص و الشركات.
- يشارك في جمع الادخار الوطني.
- يكتب بالسندات العمومية التي تصدرها الدولة.
- يؤدي مختلف العمليات الخاصة بالقرض و الخزينة العمومية.
- و القروض القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل.
- يقدم المساعدة المالية لمختلف المهن الفلاحية.
- يمول عمليات التجارة في حدود الإمكانيات و يكتب و يؤجر و يشتري جميع السندات التجارية.
- يقوم بجميع عمليات الدفع و يتلقاها نقا بواسطة صكوك.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك.

² وثائق مقدمة من طرف البنك.

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يمكننا تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية بأنه:¹

"بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت تجارية أو لأجل ، و يمثل أيضا بنك التنمية لاعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة و هدفها تكوين رأس المال الثابت". و هو يعطي امتياز للمهن الفلاحية و الريفية بمنحها قروضا بشروط تتمثل في سعر فائدة أقل و ضمانات أخف مما يفعله مع غيرها و هذا من خلال القيام بالوظائف التالية:

- يعتبر وسيلة الدولة في تحقيق الاستقلالية الغذائية من خلال تغطية جميع احتياجات النشاطات الفلاحية التي تتخصص في المنتجات الفلاحية بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي.
- يمول جميع الاستغلاليات الزراعية، تعاونيات ، حبوب ، دواوين و الهيئات الزراعية ن قطاع الغابات ، المؤسسات الفلاحية الصناعية كما يقدم مساعدات لجميع الأنشطة الأخرى التي تساهم في تطور القطاع الزراعي كالبياطرة.
- يمنح قروض طويلة الأجل لتمويل الإستثمارات الزراعية الكبرى كالري و تربية المواشي و قروض متوسطة الأجل لشراء الآلات و الأسمدة و المواد الكيماوية.

ثالثا: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

يتحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية و أمام كل هذه الأوضاع ووجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لإنشغالهم.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة و شاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30 من التجارة الخارجية بالجزائر، ولهذا أصبح بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.¹

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع الزبائن.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

و بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.²

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:³

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك.

² وثائق مقدمة من طرف البنك.

³ وثائق مقدمة من طرف البنك.

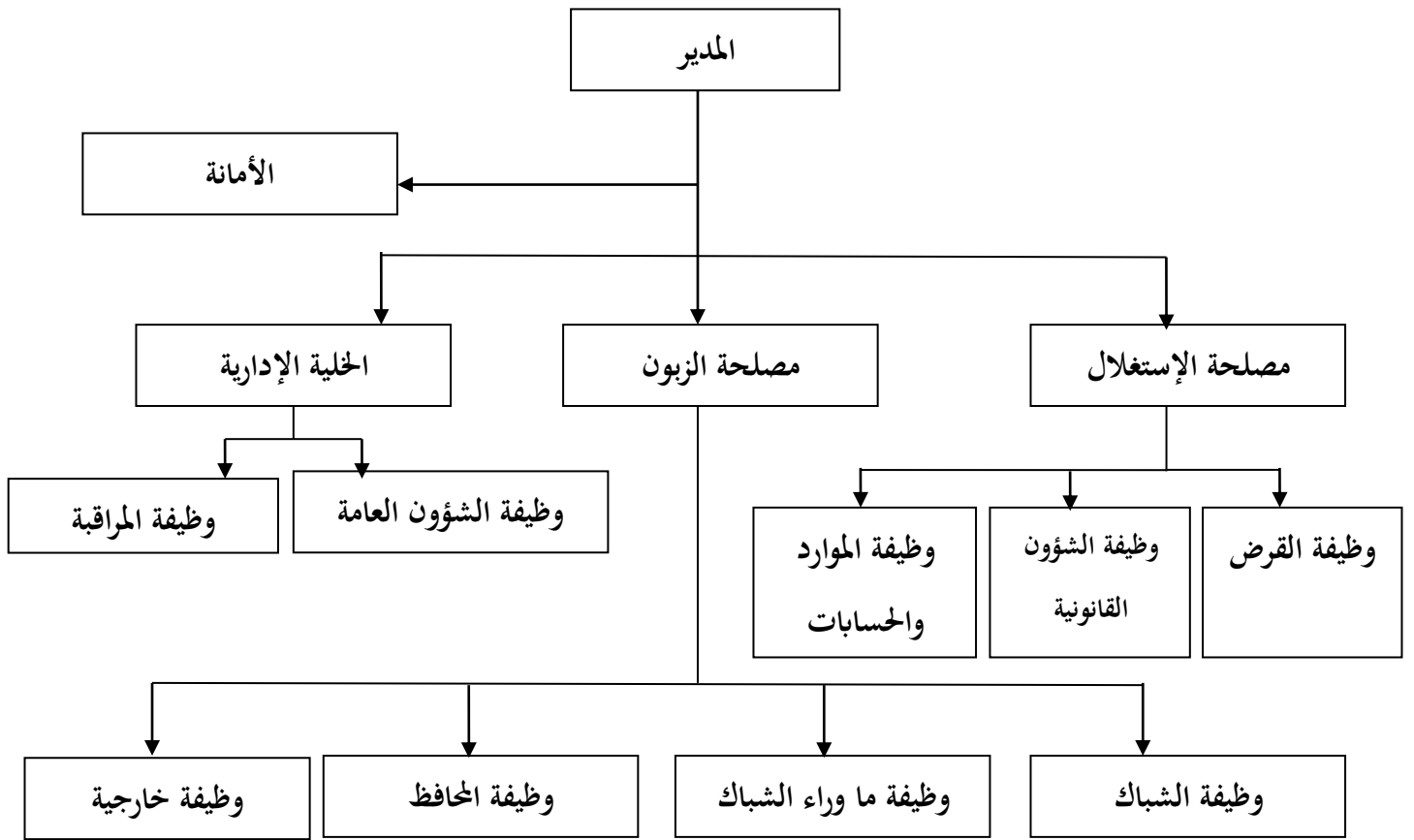
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعمللة الصعبة.

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الهياكل التنظيمية للبنك بناء على ما قدم لنا من وثائق من قبل البنك و هي

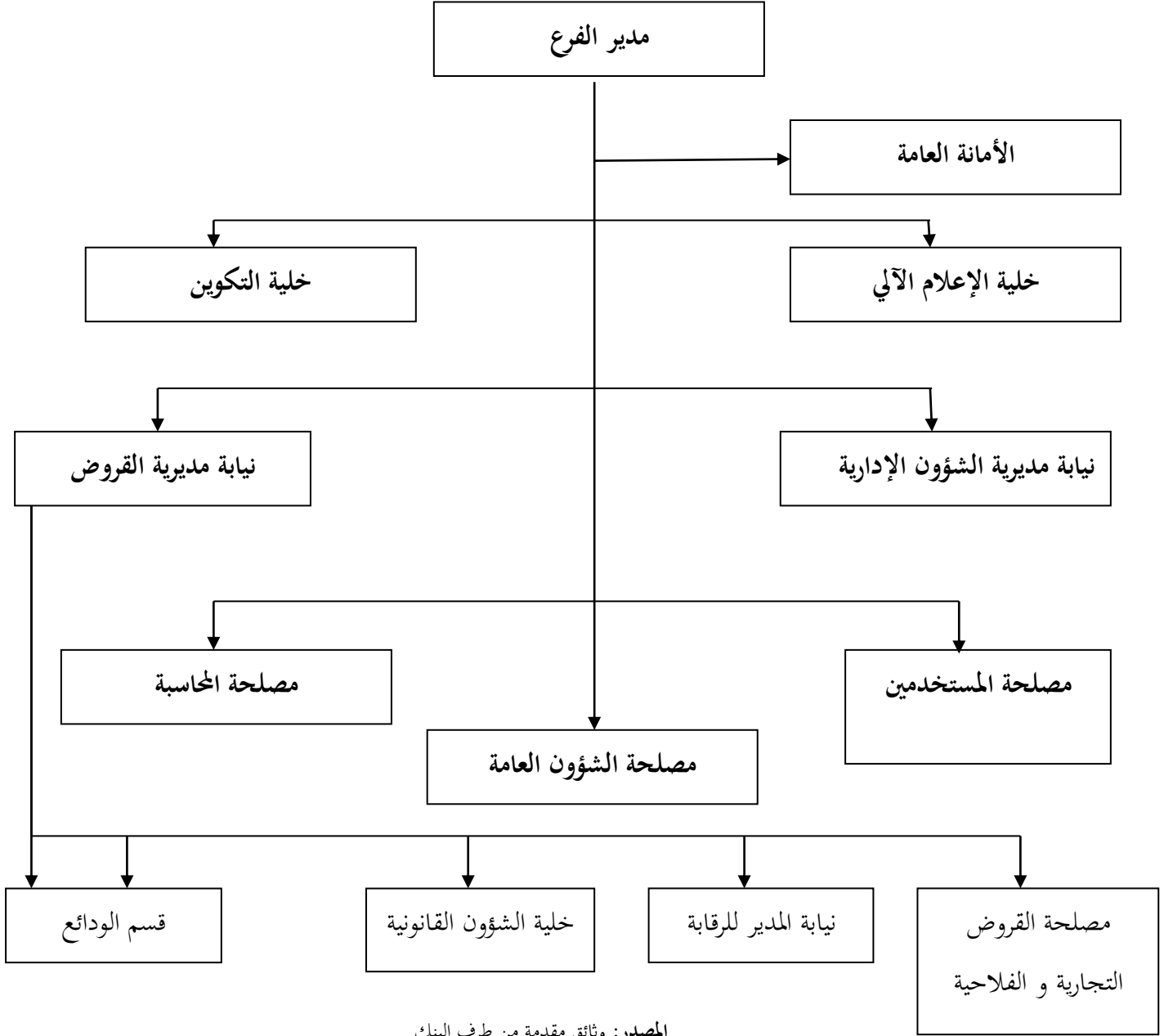
موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(17):الهيكل التنظيمي لوكالة (قلمة)



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

شكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية



وفيما يلي توضيح لمختلف وحدات الهياكل التنظيمية السابقة:¹

➤ **مصلحة القروض:** مراقبة مبلغ القرض الممنوح بعد ذلك تقدم مصلحة القروض الملفات إلى لجنة

القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية التي تعطي الرأي الأخير.

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك.

➤ **قسم الودائع:** هو الجانب المخصص للاحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإيداع ولحظة السحب، ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال .

➤ **نيابة مديرية المراقبة:** إن لعملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان إستمرارية العمليات المصرفية والمالية للدولة، وتتكون نيابة المديرية للمراقبة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في :

- مراقبة الوكالات : وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع، سحب والصرف.
- مراقبة السيولة.

- مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي للتمويل.

- التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبيات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية.

➤ **خلية الشؤون القانونية:** يتم في هذه الخلية التأكد من صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وحقيقة النشاط وصحته والتأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك.

➤ **نيابة المديرية للشؤون الإدارية:** يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي :

1) **مصلحة المستخدمين:** والتي تتمثل مهمتها في ما يلي :

- متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك

- تنظيم العلاقات بين المصالح

- وتنفعر مصلحة المستخدمين الى:

مصلحة الأجور: تهتم بأجور المستخدمين وغياهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تقوم بإعداد كشف

الرواتب والأجور وتضاف إليها العلاوات والمنح إلى أن يصل تحديد المبلغ الذي يدفع إلى الموظف.

2) **مصلحة الوسائل العامة:** تشرف على عتاد البنك، توزيعه، تجديده، إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي تقوم بها البنك.

3) **مصلحة المحاسبة:** تهتم بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها خاصة في ما يخص السيولة.

➤ **خلية التكوين:** للبنك تربيصات دائمة سواء كانت على مستوى التعامل داخل البنك أو في مؤسسات التربية والتكوين حيث يتم :

- توجيه العاملين إلى تربيصات أو إلى تكوين.

- إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغيرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغيرات.

المطلب الثالث: الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

تتمثل الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يلي:¹

أولاً: خدمات الادخار : و تشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنهم و تمكينها من توظيفها لديه و تتمثل في:

1. سند الصندوق: و هو عبارة عن ايداع لأجل و يصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للإكتتاب في مبلغ محدد بمدة من اختياره و بمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الايداع و عند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على راس المال و هذا السند موجه للأشخاص المعنوية و المادية بصفة اسمية او تحامله.

2. ودائع لأجل: هو دفتر يحول لصاحبه الحق فتح حساب للادخار اذا يمكن صاحبه من امكانية سحب أمواله المدوغة في أي وقت يشاء ، و في أي وكالة من وكالات البنك كما يمكن لصاحبه الحصول على فائدة عند نهاية كل سنة مالية لتضاف الى رصيده و يقوم موظفي البنك بتسجيل جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنك و العميل .

3. دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب ايداع فيه ، و يقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر ب500دج و يتم ايداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية و يتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الاهلية القانونية و ذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الإستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار .

4. حساب ايداع لأجل : و يتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الايداع.

ثانياً: خدمات متعلقة بالأقراض: يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية على غرار من البنوك بدور الوساطة المالية ، فبعد إستقباله ايداعات المدخرين يقوم بإستخدامها في شكل قروض لذوي الإحتياجات المالية و هذه

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

القروض تختلف من حيث المدة و غرض الحصول على القرض و كذا الضمانات المطلوبة و يمنح "BADR" أنواع عدة من القروض نذكر منها:

1. قروض الإستغلال: و هي قروض مدتها سنة واحدة و لا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل و يفوق البنك بين نوعين من القطاعات عند اعطاء هذه القروض هما:

✓ **القطاع الفلاحي:** و يتضمن هذا القطاع 5 أنواع من الزبائن و هم:

- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع.

- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط .

- المزارعون المجمعون.

- المستثمرة الفلاحية الخاصة.

- المستثمرة الفلاحية الجماعية.

✓ **قطاع الصناعة:** الخدمات , التجارة , البناء , الأشغال العمومية ، و يتضمن بدوره 3 أنواع من الزبائن و هم :

- مقاولة الأشغال العمومية و البناء.

- الصناعة ، التجارة ، و الخدمات.

- المهن الحرة و النشاطات الخصوصية.

2. قروض الإستثمار: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها ما بين سنتين إلى 5 سنوات ، و

قد تصل إلي 8 سنوات أو أكثر و يمنح هذا النوع من القروض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد

الآلات أو بهدف تكوين رأس مال ثابت في حالة القروض طويلة الاجل و تمنح عادة لقاء رهن عقاري

و يفوق بنك "BADR" عند إعطاء هذا النوع من القروض ايضا قطاعين هما:

✓ **القطاع الفلاحي و الصيد البحري.**

✓ **قطاع الصناعة،التجارة،الخدمات و الصحة.**

إن عملية الإقتراض ككل مرتبطة بمجموعة من الوثائق في شكل ملف يقدم إلى البنك و يتضمن

وثائق ادارية و قانونية و محاسبية و جبائية.... إلخ

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

ثالثا: المنتجات الإلكترونية: و هي منتجات متطورة التحدث بغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء و تخفيف الضغط على الشبابيك و استمرار الخدمات طيلة ايام الأسبوع 24/24 ساعة و تتمثل هذه المنتجات في:

بطاقة الدفع: تسمح هذه البطاقة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى المزرع الآلي للأوراق النقدية BADR المتواجدة في كل وكالات بدر أو حتى وكالات البنوك الزميلة و كذا القيام بعملية الدفع ل مشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني "TPI" التي تزوده بورصة نيويورك فيفصل الخادم ذو الفعالية المعترف بها عالميا وفرت و ضمان بطاقة بدر لزبائنها خدمة مستمرة متواصلة ذات جودة عالمية.

و مدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة و هي قابلة للتجديد و يتم السحب وفق سقف أسبوعي محدد من قبل البنك و لكل فاتح لحساب جديد لدى احدى وكالات بنك بدر الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة.

رابعاً: خدمات مصرفية اخرى: اضافة الى الخدمات السابقة الذكر يقوم بنك "بدر" بتقديم عدة خدمات نذكر منها:

1. المعالجة المحاسبية عن بعد: ان عملية التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحاسبية مع منتوجات تسخر بتدعيم نوعية الخدمات و ادماج تكنولوجيا جديدة على نظام التسديد، ان اجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحاسبية عن بعد يتطلب تجريد هذه العملية من طابعها المادي و بالتالي توفير هذه التقنية الجديدة المستحدثة الإثارة ان هذه العملية تتم فقط بين "بدر" و وكالاته

2. خدمة بدر: و هي خدمة يوفرها بنك الفلاحة و التنمية الريفية لزبائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد ، و ذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك و يترك اسم المستعمل و كلمة السر تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الأنترنت و يتيح بنك "بدر" هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

- عمليات المقاصة للشبكات .
- عمليات الأوراق المالية من شرائها و إدارتها لصالح العميل.
- عمليات الحوالات المصرفية.

- عمليات التجارة الخارجية.

و بشكل عام يمكن القول أن مختلف الخصائص التي تم توضيحها للبنك تحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية من تخطيط، تنظيم، برمجة، رقابة، و لذلك فالبنك من الناحية الهيكلية و التنظيمية هو هيئة صالحة لإجراء الدراسة الميدانية المناسبة للموضوع المدروس.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة و خصائص العينة المدروسة

في هذا المبحث سوف نسلط الضوء على مختلف الإجراءات المتبعة لإجراء الدراسة و كذلك مجتمع الدراسة الذي يمثل مجموعة الأفراد كاملة يتشاركون في قواعد عامة من الخصائص .

المطلب الأول: مجتمع و عينة و متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية مع توضيح متغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

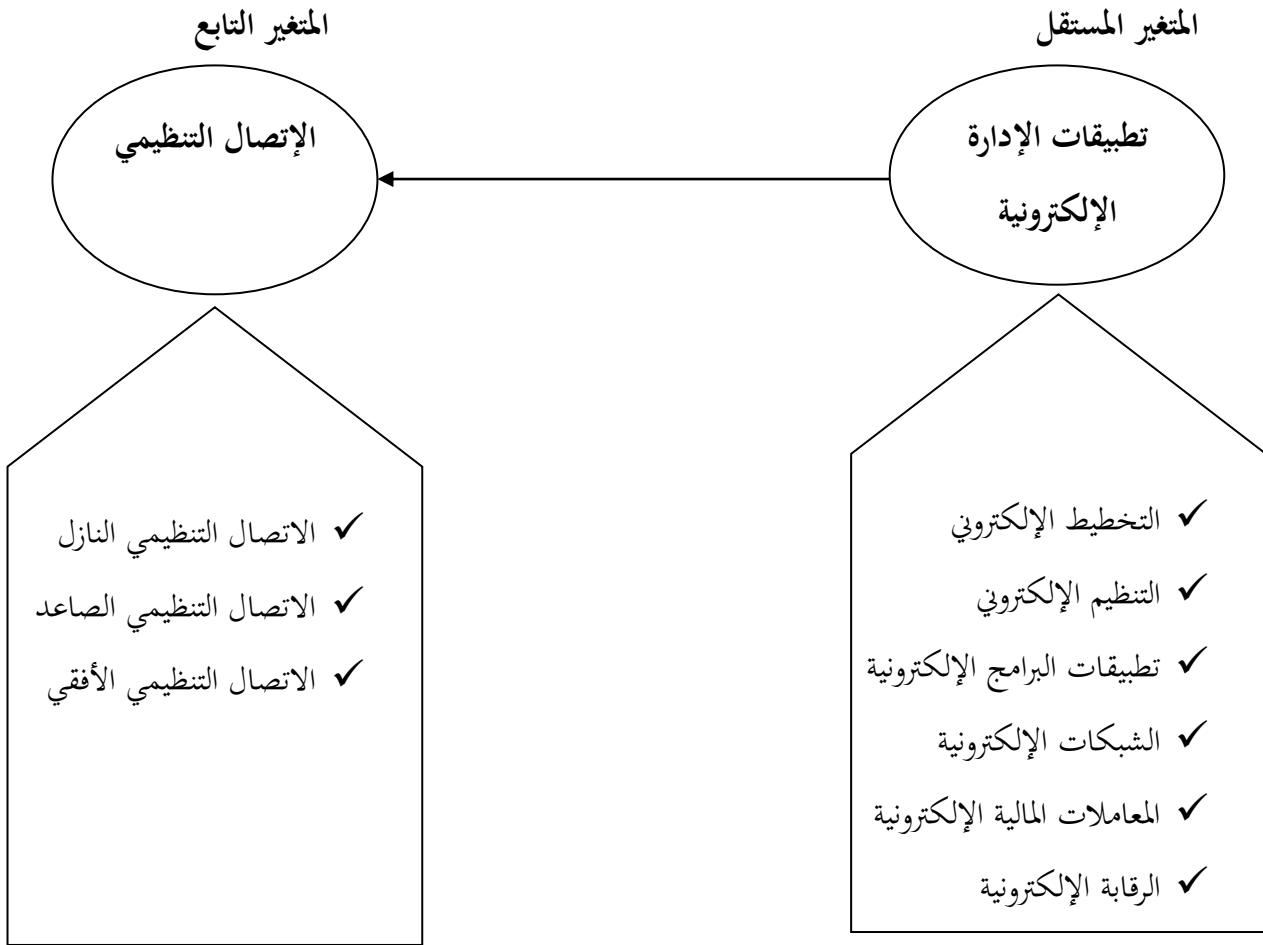
مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة و وكالة قالمة ، من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمدى إدراك الموظفين لموضوع الدراسة.

عينة الدراسة: اشتملت دراستنا على 44 عامل بالبنك ، كما تم توزيع 44 إستمارة لكن لم يتم إسترجاعها جميعا، تم إسترجاع 39 إستمارة فقط و كانت جميعها قابلة للدراسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية و الإتصال التنظيمي، بحيث تطبيقات الإدارة الإلكترونية تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، أما المتغير التابع يتمثل في الإتصال التنظيمي .ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم وضع نموذج للقيام بها ، و هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(19): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

- في هذه الدراسة إتمدت الباحثان على أداة وحيدة وهي الإستبيان التي تعد من أكثر الوسائل شيوعا في مجال الدراسات و التي تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تخص الدراسة ، يتم توزيعها على عينة الدراسة التي تتمثل هنا في موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة BADR بحيث قسمت الباحثان هذه الأستبانة إلى جزئين بحيث:
- الجزء الأول يمثل المتغيرات الديمغرافية التي تشتمل على (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي.....الخ).
 - الجزء الثاني: يشتمل على المتغيرات الرئيسية للدراسة ألا وهي تطبيقات الإدارة الإلكترونية و الإتصال التنظيمي .

الجدول رقم (4): يوضح تقسيم إستمارة الإستبيان

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	إمتداد العبارات
تطبيقات الإدارة الإلكترونية	التخطيط الإلكتروني	7 عبارات	من 1 إلى 7
	التنظيم الإلكتروني	6 عبارات	من 8 إلى 13
	تطبيقات البرامج الإلكترونية	6 عبارات	من 14 إلى 19
	الشبكات الإلكترونية	13 عبارة	من 20 إلى 32
	المعاملات المالية الإلكترونية	5 عبارات	من 33 إلى 37
	الرقابة الإلكترونية	11 عبارة	من 38 إلى 48
الإتصال التنظيمي	الإتصال التنظيمي النازل	8 عبارات	من 49 إلى 56
	الإتصال التنظيمي الصاعد	7 عبارات	من 57 إلى 63
	الإتصال التنظيمي الأفقي	9 عبارات	من 64 إلى 72
المجموع	72 عبارة		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت Likert الخماسي المتدرج لإجابات الباحثين، بحيث يختار المستجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي: أوافق بشدة (خمس درجات)، أوافق (أربعة درجات)، محايد (ثلاث درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

جدول رقم (5) : يوضح ترميز مقياس ليكارت الخماسي

البيانات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين

توضيح مقياس ليكارت الخماسي: بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3....) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح).

حسب الجدول التالي:

جدول رقم (6) : توزيع اوزان المتوسطات

الملاحظة	المستوى	المتوسط
ضعيف جدا	غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.39
جيد	موافق	من 3.40 إلى 4.19
ممتاز	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي و إختبار إعتدالية التوزيع

أولا: أساليب التحليل الإحصائي

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الإستعانة ببرنامج SPSS، وقد استعنا لتحليل النتائج بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى الإداري، الأقدمية،...) وكذا اجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الإستمارة .
- الإنحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد صدق الإتساق الداخلي.
- معامل الثبات الفا كرونباخ Alpha-cronbach: يقسم البيانات إلى نصفين و يعمل على تأكيد الثبات .
- اختبار كواموغروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov: لإختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية التوزيع .
- الإنحدار الخطي البسيط: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر كل الأبعاد المتعلقة بـ " تطبيقات الإدارة الإلكترونية" على بعد "الاتصال التنظيمي".
- اختبار تحليل التباين الأحادي : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإدارة الإلكترونية و الاتصال التنظيمي تعزى لمتغيرات الوظيفية (المستوى الاداري، الأقدمية، الخبرة في العمل الإلكتروني).

ثانيا: صدق و ثبات أداة الدراسة

تم اختبار درجة الثبات وصدق المقياس من خلال استخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ وقد كانت نتائج الاختبار

كما يلي:

جدول رقم (7): قيم معامل الثبات Alpha de cronbach

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ
عبارات تطبيقات الإدارة الإلكترونية	0.908
عبارات الإتصال التنظيمي	0.907
إجمالي عبارات الإستمارة	0.942

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول لمعامل ألفا كرونباخ تبين لنا بان نسبته بلغت 0.942 و هي نسبة جيدة (94.2 %) و كانت قيمته تتمتع بالقوة بحيث كانت نسبة أكبر من مستوى الإعتدالية 60 % وهذا يعني أن هناك مصداقية في الاجابات مما يشير إلى أن العبارات تتمتع بالثبات و تعبر عن ثبات الاستبيان.

ثالثا: اختبار إعتدالية التوزيع

الجدول رقم (8) : يوضح نتائج اختبار إعتدالية التوزيع

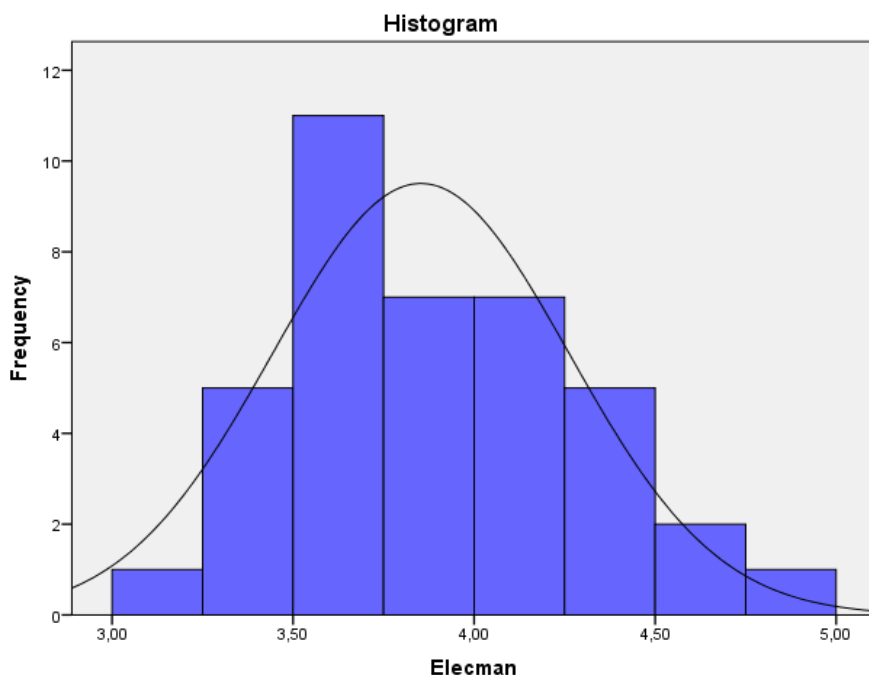
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			البيان
إختبار شابيرو-ويلك			إختبار كولموجروف-سمرنوف			
مستوى الدلالة		قيمة الإختبار	مستوى الدلالة		قيمة الإختبار	
Sig.	Df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
,773	39	,982	,200*	39	,086	الإدارة الإلكترونية
,123	39	,955	,197	39	,117	الإتصال التنظيمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل من اختبائي كولموجروف-سمرنوف وشابيرو-ويلك

لمتغيري الدراسة أكبر من 0,05 %، ومنه نستنتج أن بيانات متغيري الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

الشكل رقم (20): التمثيل البياني للتوزيع متغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات الـ spss

رابعا: صدق الاتساق الداخلي

1- حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارة أبعاد المحور الأول " تطبيقات الإدارة الإلكترونية":

الجدول رقم(9) : الإتساق الداخلي لعبارة أبعاد تطبيقات الإدارة الإلكترونية:

معاملات الارتباط بيرسون لعبارة المحور الأول							أبعاد المحور الأول
عبارة 07	عبارة 06	عبارة 05	عبارة 04	عبارة 03	عبارة 02	عبارة 01	العبارات
,805	,849	,607	,813	,670	,591	,708	معامل الارتباط بيرسون
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	مستوى المعنوية
	عبارة 13	عبارة 12	عبارة 11	عبارة 10	عبارة 09	عبارة 08	العبارات
	,610	,786	,593	,369	,253	,592	معامل الارتباط بيرسون
	,000	,000	,000	,021	,000	,000	مستوى المعنوية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قالمة

	عبارة 19	عبارة 18	عبارة 17	عبارة 16	عبارة 15	عبارة 14	العبارات	البرامج الإلكترونية
	,602	,689	,512	,403	,472	,679	معامل الارتباط بيرسون	
	,000	,000	,001	,011	,002	,000	مستوى المعنوية	
عبارة 26	عبارة 25	عبارة 24	عبارة 23	عبارة 22	عبارة 21	عبارة 20	العبارات	الشبكات الإلكترونية
	,505	,778	,338	,318	,652	,489	معامل الارتباط بيرسون	
	,001	,000	,035	,049	,000	,002	مستوى المعنوية	
	عبارة 32	عبارة 31	عبارة 30	عبارة 29	عبارة 28	عبارة 27	العبارات	الشبكات الإلكترونية
	,568	,464	,487	,718	,724	,694	معامل الارتباط بيرسون	
	,000	,003	,002	,000	,000	,000	مستوى المعنوية	
		عبارة 37	عبارة 36	عبارة 35	عبارة 34	عبارة 33	العبارات	المعاملات المالية الإلكترونية
		,760	,543	,828	,825	,661	معامل الارتباط بيرسون	
		,000	,000	,000	,000	,000	مستوى المعنوية	
عبارة 44	عبارة 43	عبارة 42	عبارة 41	عبارة 40	عبارة 39	عبارة 38	العبارات	الرقابة الإلكترونية
	,477	,355	,503	,699	,664	,580	معامل الارتباط بيرسون	
	,002	,027	,001	,000	,000	,000	مستوى المعنوية	
			عبارة 48	عبارة 47	عبارة 46	عبارة 45	العبارات	الرقابة الإلكترونية
			,582	,564	,515	,422	معامل الارتباط بيرسون	
			,000	,000	,001	,007	مستوى المعنوية	

المصدر: مخرجات ال spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول المتعلق بالإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية لكل بعد موجبة وقوية، و كلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2- حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني:

الجدول رقم (10) : الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول "الاتصال التنظيمي":

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني								أبعاد المحور الثاني
عبارة 56	عبارة 55	عبارة 54	عبارة 53	عبارة 52	عبارة 51	عبارة 50	عبارة 49	العبارات
,649	,786	,428	,792	,590	,693	,780	,706	معامل الارتباط بيرسون
,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	مستوى المعنوية
	عبارة 63	عبارة 62	عبارة 61	عبارة 60	عبارة 59	عبارة 58	عبارة 57	العبارات
	,457	,757	,769	,383	,562	,766	,752	معامل الارتباط بيرسون
	,003	,000	,000	,016	,000	,000	,000	مستوى المعنوية
عبارة 71	عبارة 70	عبارة 69	عبارة 68	عبارة 67	عبارة 66	عبارة 65	عبارة 64	العبارات
,789	,682	,615	,485	,536	,594	,813	,721	معامل الارتباط بيرسون
,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	مستوى المعنوية
							عبارة 72	العبارات
							,614	معامل الارتباط بيرسون
							,000	مستوى المعنوية

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني المتعلق بالاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لكل بعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائية عند مستوى دلالة فما أقل من 0.05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات المتحصل عليها من الإستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة،

باستخدام برنامج SPSS .

المطلب الأول: تحليل نتائج محاور الدراسة

تضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية و كذلك العبارات الخاصة بمحاور الدراسة التي تتعلق بالمستجوبين، وقد مكنتنا هذه البيانات من التعرف أكثر على خصائص العينة المدروسة، ومدى قابلية الاستبانة الموزعة للتحليل العلمي، وهي موضحة كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية :

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

توضح نتائج الإستبانة توزيع أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي:

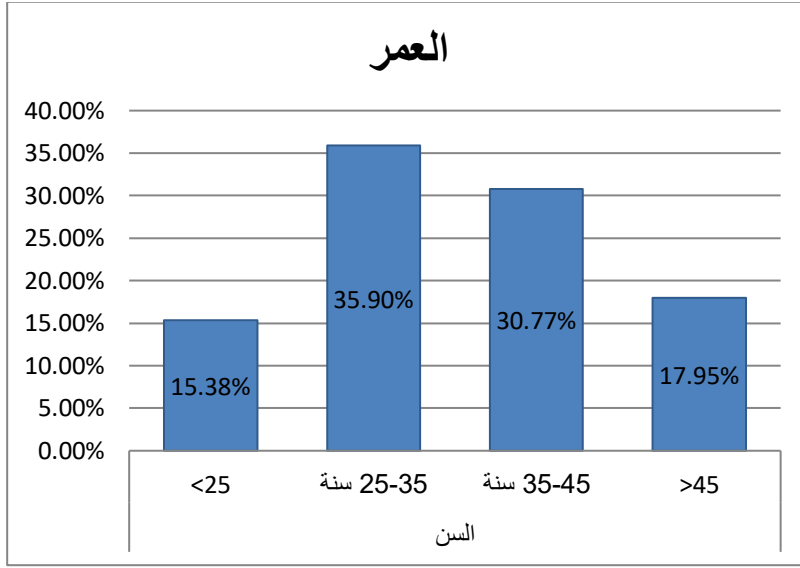
الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر			
25>	35-25 سنة	45-35 سنة	45<
6	14	12	7
15,38%	35,90%	30,77%	17,95%

المصدر: مخرجات EXCEL

كما نستطيع توضيح هذا الجدول بشكل أحسن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: مخرجات excel

يتضح من خلال نتائج الجدول أن الفئة العمرية الغالبة على الأفراد في عينة الدراسة هي (من 25-35 سنة) بنسبة مئوية بلغت 35.90% ، ثم تليها الفئة العمرية (من 35-45 سنة) بنسبة مئوية 30.77% ، و بعدها تأتي الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بنسبة 17.95% ، و أخيرا الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 15.38% . من خلال هذه النسب نستخلص أن الفئة العمرية السائدة هي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة القادرين على العطاء الأكثر و الإبداع.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

توضح نتائج الإستبانة توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

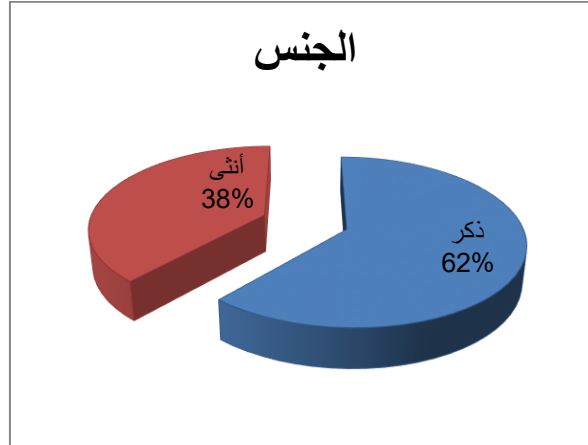
الجدول رقم(12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	
ذكر	أنثى
24	15
61,54%	38,46%

المصدر: مخرجات EXCEL

كما يمكن توضيح هذا الجدول بشكل أحسن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات excel

يتضح من خلال الجدول و الشكل البياني أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة 61.54% في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة 38.46% ، أي نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الإناث .

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

توضح نتائج الإستبانة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية كما هو مبين في الجدول التالي:

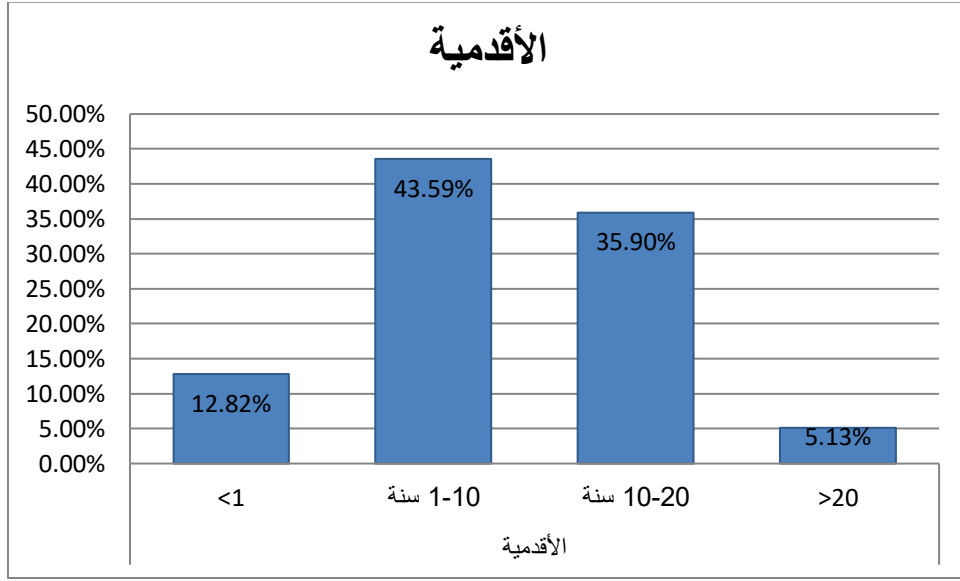
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية			
1>	10-1 سنة	20-10 سنة	20<
5	17	14	2
12,82%	43,59%	35,90%	5,13%

المصدر: مخرجات تحليل excel

يمكن توضيح هذا الجدول بشكل أحسن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: مخرجات تحليل ال excel

نستنتج أيضا من خلال الجدول و الشكل البياني أن فئة الخبرة الأكثر إنتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي من سنة الى 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت % 43.59 تليها الفئة ما بين 10 إلى 20 سنة بنسبة مئوية بلغت % 30 تليها فئة أقل من سنة بنسبة % 12.82 .

نستنتج أن البنك لديه موظفين ذوي الخبرة المتوسطة يحتاجون إلى خبرة أكثر تحقق أهداف البنك.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

توضح نتائج الإستبانة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

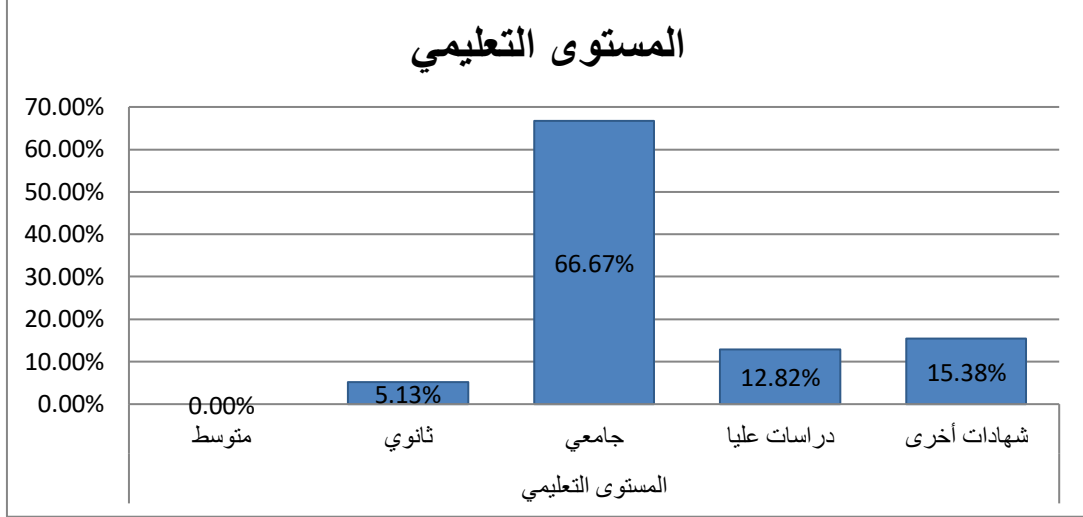
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي				
شهادات أخرى	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط
6	5	26	2	0
15,38%	12,82%	66,67%	5,13%	0,00%

المصدر: مخرجات تحليل ال excel

يمكن توضيح هذا الجدول بشكل أحسن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات تحليل ال excel

بالنسبة للمستوى التعليمي من خلال نتائج الجدول أن المستوى الغالب على أفراد عينة الدراسة جامعي حيث بلغت نسبته % 66.67 تأتي بعدها شهادات أخرى ثم تأتي بعدها دراسات عليا حيث بلغت نسبة حامليها %12.82.

و بشكل عام يمكن القول أن المؤهل الغالب في عينة الدراسة كان جامعي.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري:

توضح نتائج الإستبانة توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري كما هو مبين في الجدول التالي:

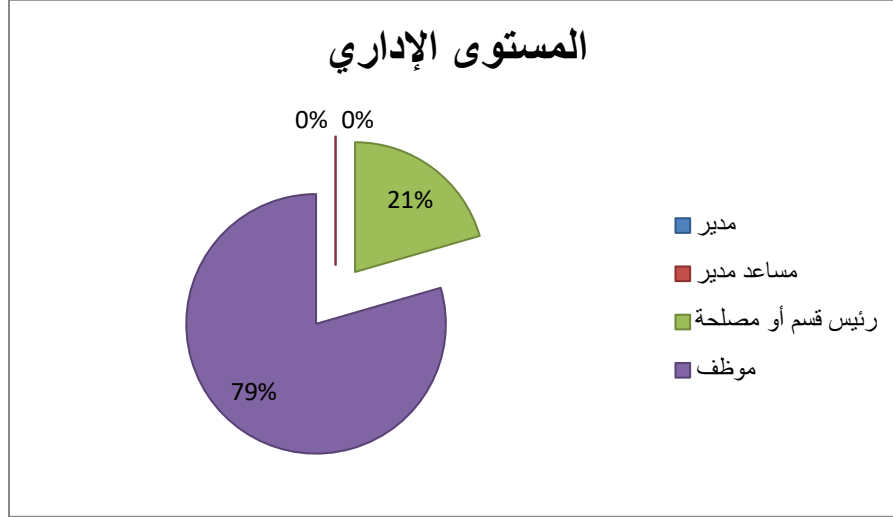
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري

المستوى الإداري			
موظف	رئيس قسم أو مصلحة	مساعد مدير	مدير
31	8	0	0
79,49%	20,51%	0,00%	0,00%

المصدر: مخرجات تحليل ال excel

نستطيع توضيح هذا الجدول بشكل أحسن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري:



المصدر: مخرجات تحليل ال excel

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين كانوا موظفين بنسبة 79% ، أما أقل نسبة كانت لفئة رؤساء الأقسام و المصالح .

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني:

توضح نتائج الإستبانة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني كما هو مبين في الجدول التالي:

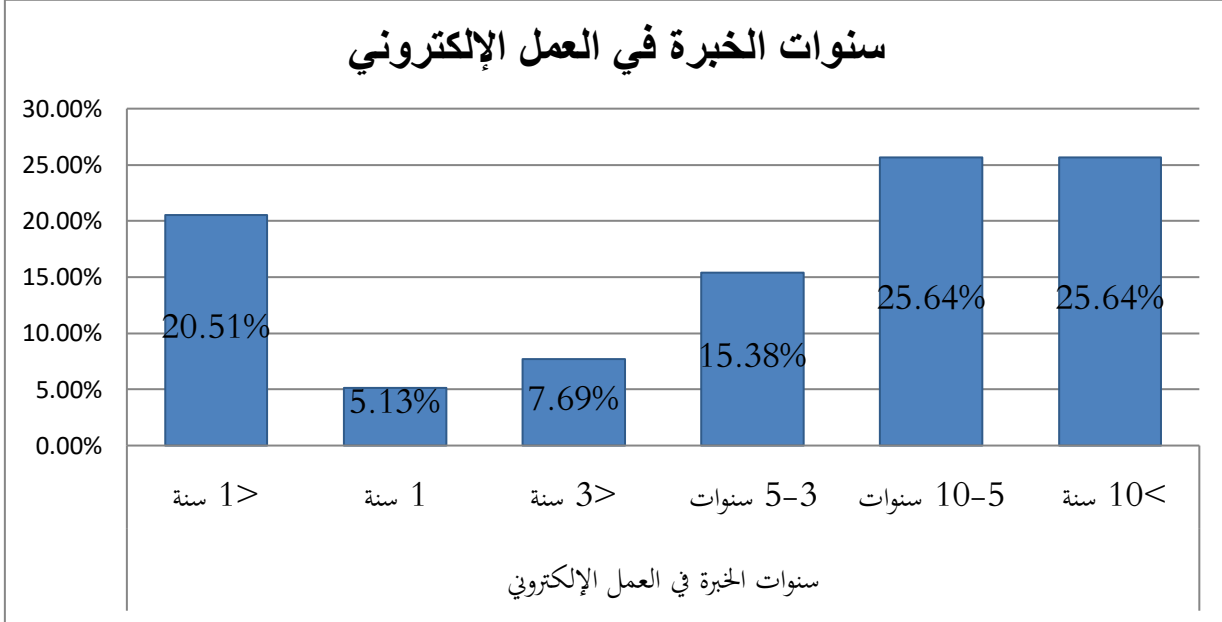
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني

سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني					
> 1 سنة	1 سنة	> 3 سنة	3-5 سنوات	5-10 سنوات	< 10 سنة
8	2	3	6	10	10
20,51%	5,13%	7,69%	15,38%	25,64%	25,64%

المصدر: مخرجات تحليل ال excel

يمكن توضيح هذا الجدول بشكل أحسن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني



المصدر: مخرجات تحليل excel

نستنتج أيضا من خلال الجدول أن فئة الخبرة في العمل الإلكتروني الأكثر إنتشار بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة من 5-10 سنوات و أكبر من 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت 25.64%، تليها فئة الأقل من سنة خبرة في العمل الإلكتروني بنسبة مئوية 20.51%، و الفئات الأقل سنوات خبرة في العمل الإلكتروني هي الفئات أقل من 3 سنوات و سنة بنسب مئوية على التوالي: 7.69%، 5.13%.

ثانيا : تحليل بيانات محور تطبيقات الإدارة الإلكترونية:

لقد تم قياس متغير تطبيقات الادارة الإلكترونية بستة أبعاد وكان تحليلها كالاتي :

1- تحليل العبارات المتعلقة ببعد التخطيط الإلكتروني:

توضح نتائج الإستبانة توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني كما هو مبين في

الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الجدول رقم (17): مستوى بعد التخطيط الإلكتروني داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار							
عبارة 01	28%	11	49%	19	15%	6	8%	3	0%	0	3,97	0,87	1	موافق	
عبارة 02	21%	8	49%	19	18%	7	13%	5	0%	0	3,77	0,93	3	موافق	
عبارة 03	8%	3	36%	14	26%	10	23%	9	8%	3	3,13	1,10	6	موافق	
عبارة 04	15%	6	59%	23	13%	5	5%	2	8%	3	3,69	1,06	4	موافق	
عبارة 05	23%	9	54%	21	15%	6	8%	3	0%	0	3,92	0,84	2	موافق	
عبارة 06	31%	12	44%	17	13%	5	13%	5	0%	0	3,92	0,98	2	موافق	
عبارة 07	10%	4	49%	19	23%	9	18%	7	3%	1	3,51	0,91	5	موافق	
											3,70	المتوسط العام			
											0,10	الانحراف المعياري			

المصدر: مخرجات تحليل excel

يوضح من الجدول أعلاه أن هناك مستوى متوسط عام بلغ 3.70 و انحراف معياري 0.10 أي مستوى مرتفع إلى حد ما و جيد مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين وظيفة التخطيط و مواكبة الإدارة الإلكترونية، إذ نلاحظ أن أغلب العبارات تحصلت على متوسط حسابي أكبر من 3 ، تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 التي تنص على " إعتقاد البنك في إجراءاته للتخطيط الإداري على استخدام الحاسوب و مختلف الأدوات الإلكترونية " بمتوسط يقدر بـ 3.97 و انحراف معياري يساوي 0.87 و هذا راجع إلى إعتقاد البنك فعليا على استخدام الحاسوب و مختلف الأدوات الإلكترونية في عملية التخطيط ، كما أن أقل قيمة قدرت بـ 3.13 و انحراف معياري يساوي 1.10 الخاصة بالعبارة رقم 3 التي تنص " على مشاركة الموظفين في عملية التخطيط من خلال الشبكات التي تمتلكها المؤسسة".

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعث التنظيم الإلكتروني:

توضح نتائج الإستبانة توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني كما هو مبين في

الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الجدول رقم (18): مستوى بعد التنظيم الإلكتروني داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار							
عبارة 08	46%	18	31%	12	10%	4	13%	5	0%	0	4,10	1,05	1	موافق تماما	
عبارة 09	28%	11	54%	21	13%	5	13%	5	3%	1	4,03	0,87	3	موافق	
عبارة 10	15%	6	77%	30	8%	3	0%	0	0%	0	4,08	0,48	2	موافق	
عبارة 11	23%	9	59%	23	8%	3	3%	1	8%	3	3,87	1,06	4	موافق	
عبارة 12	8%	3	31%	12	36%	14	21%	8	5%	2	3,15	1,01	6	موافق	
عبارة 13	18%	7	49%	19	23%	9	10%	4	0%	0	3,74	0,88	5	موافق	
المتوسط العام											3,83				
الانحراف المعياري											0,22				

المصدر: مخرجات تحليل excel

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية قلمة تبين أن هناك مستوى مرتفع للتنظيم الإلكتروني حيث كانت أعلى قيمة تساوي 4.1 و يقابله انحراف معياري يساوي 1.05 عند العبارة رقم 8 التي تنص " انجاز المهام التنظيمية للبنك بالاعتماد على أجهزة الحاسوب"، و أقل قيمة للمتوسط تساوي 3.15 ذو انحراف معياري يساوي 1.01 عند العبارة 12 التي تخص إعتقاد البنك على الشبكات الإلكترونية في توزيع المهام على الموظفين في البنك ، أما المتوسط العام فقد بلغ 3.83 أي مستوى متوسط و انحراف معياري قدر ب 0.22 ، دلالة على أن البنك يحاول التقليل أو التقليل من الطرق التنظيمية التقليدية و الإعتقاد أكثر على الطرق الحديثة الإلكترونية .

3- تحليل العبارات المتعلقة ببعث تطبيقات البرامج الإلكترونية:

توضح نتائج الإستبانة توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد مستوى تطبيق البرامج الإلكترونية كما هو مبين في

الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الجدول رقم (19): مستوى تطبيقات البرامج الإلكترونية داخل بنك الفلاحة و التنمية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		الإختلاف المعياري	الرتبة	الاتجاه
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
عبارة 14	23%	9	67%	26	8%	3	3%	1	0,64	2	موافق
عبارة 15	33%	13	54%	21	8%	3	5%	2	0,78	1	موافق
عبارة 16	31%	12	49%	19	10%	4	5%	2	1,05	3	موافق
عبارة 17	33%	13	38%	15	10%	4	10%	4	1,23	5	موافق
عبارة 18	21%	8	46%	18	26%	10	3%	1	0,99	6	موافق
عبارة 19	26%	10	46%	18	18%	7	8%	3	0,87	4	موافق
		3,94		المتوسط العام							
		0,21		الإختلاف المعياري							

المصدر: مخرجات تحليل excel

من خلال إجابات المستجوبين حول العبارات المتعلقة بتطبيقات البرامج الإلكترونية نجد أن المتوسط العام للمحور يساوي 3.94 أي مستوى جيد و انحراف معياري يساوي 0.21، مما يعني أن البنك يعتمد على برمجيات عديدة و متنوعة في أداء مهامه مع التحديث المستمر لها ، كما نرى أن أكبر متوسط يساوي 4.15 و انحراف معياري 0.78 الخاص بالعبارة 15 " يتوافر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة " ، و أقل قيمة للمتوسط تساوي 3.74 و انحراف معياري 0.99 خاص بالعبارة 18 " قيام البنك بالتحديث المستمر للبرامج الإلكترونية " ، وبالتالي فإن البنك يوفر برمجيات متطورة وبالشكل الكافي .

4- تحليل العبارات المتعلقة ببعث الشبكات الإلكترونية:

توضح نتائج الإستبانة توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد مستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية كما هو مبين

في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الجدول رقم (20): مستوى توفر الشبكات الإلكترونية داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار							
عبارة 20	44%	17	49%	19	5%	2	3%	1	0%	0	4,33	0,70	1	موافق	
عبارة 21	46%	18	46%	18	3%	1	5%	2	0%	0	4,33	0,77	1	موافق بشدة	
عبارة 22	33%	13	36%	14	26%	10	5%	2	0%	0	3,97	0,90	3	موافق	
عبارة 23	15%	6	56%	22	10%	4	10%	4	8%	3	3,62	1,11	8	موافق	
عبارة 24	28%	11	59%	23	5%	2	3%	1	5%	2	4,03	0,96	2	موافق	
عبارة 25	18%	7	41%	16	10%	4	26%	10	5%	2	3,41	1,21	10	موافق	
عبارة 26	21%	8	59%	23	13%	5	8%	3	0%	0	3,92	0,81	4	موافق	
عبارة 27	28%	11	31%	12	31%	12	8%	3	3%	1	3,74	1,04	5	موافق	
عبارة 28	23%	9	38%	15	28%	11	8%	3	3%	1	3,72	1,00	6	موافق	
عبارة 29	13%	5	33%	13	31%	12	15%	6	8%	3	3,28	1,12	11	موافق	
عبارة 30	13%	5	36%	14	26%	10	18%	7	8%	3	3,28	1,15	11	موافق	
عبارة 31	15%	6	46%	18	31%	12	5%	2	3%	1	3,67	0,90	7	موافق	
عبارة 32	10%	4	38%	15	41%	16	5%	2	5%	2	3,44	0,94	9	موافق	
											3,75	المتوسط العام			
											0,15	الانحراف المعياري			

المصدر: مخرجات تحليل excel

أظهرت بيانات هذا المحور الخاص بالشبكات الإلكترونية أن هناك مستويات متوسطة إلى ممتازة في أغلب العبارات و إنعكس هذا على المتوسط العام الذي قدر بـ 3.75 و انحراف معياري يساوي 0.15 ، و هذا راجع إلى أن البنك يوفر شبكات إلكترونية مفعلة و مقبولة نوعا ما تسهل وصول المعلومة إلكترونيا ، كما احتلت العبارة 21 " يتوفر في المديرية تنظيمات إلكترونية و شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب و الأقسام " بمتوسط قوي بلغ 4.33 و انحراف معياري يساوي 0.77 و احتلت العبارتين 29 و 30 المرتبة الأخيرة و اللتان تنصان على التوالي: " هناك نوع من

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الصعوبة في عملية الاتصال و تبادل المعلومات بإستخدام الشبكة الخارجية"، " إتصال الانترنت المتوفر حاليا في البنك يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الادارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي ذو مستوى متوسط بلغ 3.28 بانحراف معياري يساوي على التوالي (1.12) و(1.15) .

5- تحليل العبارات المتعلقة ببعدها المعاملات المالية الإلكترونية:

توضح نتائج الإستبانة توزيع إجابات أفراد العينة حول بعد مستوى تطبيق المعاملات المالية الإلكترونية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : مستوى توفر المعاملات المالية الإلكترونية داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق تماما		الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
عبارة 33	49%	19	49%	19	3%	1	0%	0	4,46	0,55	1	موافق تماما
عبارة 34	38%	15	41%	16	18%	7	3%	1	4,15	0,81	3	موافق تماما
عبارة 35	23%	9	46%	18	26%	10	5%	2	3,87	0,83	4	موافق
عبارة 36	41%	16	49%	19	10%	4	0%	0	4,31	0,66	2	موافق
عبارة 37	31%	12	33%	13	26%	10	10%	4	3,85	0,99	5	موافق
		المتوسط العام		4,13								
		الانحراف المعياري		0,17								

المصدر: مخرجات تحليل excel

يتبين من خلال إجابات المستجوبين على هذا المحور المتعلق بالمعاملات المالية الإلكترونية في البنك أن أغلب العبارات كانت بمتوسطات حسابية ذات مستوى قوي مما يتجاوز المتوسط العام للمحور الذي بلغ 4.13 و انحراف معياري يساوي 0.17، و هذا راجع إلى تطور وائل الدفع الإلكتروني المتوفرة في البنك و توسع مجال الخدمات المصرفية المعروضة من طرفه نتيجة استخدام تكنولوجيايات مصرفية حديثة .

6- تحليل العبارات المتعلقة ببعء الرقابة الإلكترونية:

توضح نتائج الإستبانة توزيع إجابات أفراد العينة حول بعء مستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم (22) : مستوى توفر الرقابة الإلكترونية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
عبارة 38	36%	14	46%	18	18%	7	0%	0	0%	0	موافق	
عبارة 39	36%	14	49%	19	8%	3	8%	3	0%	0	موافق	
عبارة 40	21%	8	51%	20	23%	9	5%	2	0%	0	موافق	
عبارة 41	23%	9	23%	9	44%	17	8%	3	3%	1	محايد	
عبارة 42	46%	18	38%	15	13%	5	0%	0	3%	1	موافق تماما	
عبارة 43	31%	12	41%	16	23%	9	5%	2	0%	0	موافق	
عبارة 44	41%	16	44%	17	15%	6	0%	0	0%	0	موافق	
عبارة 45	31%	12	54%	21	15%	6	0%	0	0%	0	موافق	
عبارة 46	28%	11	51%	20	15%	6	5%	2	0%	0	موافق	
عبارة 47	13%	5	36%	14	33%	13	13%	5	5%	2	موافق	
عبارة 48	13%	5	28%	11	26%	10	23%	9	10%	4	موافق	
المتوسط العام		3,90										
الإنحراف المعياري		0,16										

المصدر: مخرجات تحليل excel

من خلال إستخراج قيم المتوسطات يتبين أن المتوسط العام لمختلف المتوسطات الحسابية يبلغ 3.90 و انحراف معياري قدر بـ 0.16، و هذا يدل على أن البنك يقوم بتحسين الرقابة بدرجة متوسطة، إذ قدرت أعلى قيم للمتوسط بـ 4.26 عند العبارتين 42 و 44 في البنك. إذ نرى أن أغلب المتوسطات كانت بمستوى جيد إلى ممتاز يتراوح من 4.03

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

إلى 4.26 و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالانتقال من الوظائف التسييرية التقليدية إلى الوظائف الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة، إذ أنها تعتمد على الإدارة الإلكترونية لأمن و حماية مختلف معاملاتهما و معلوماتها ، كما أن نستنتج أن الرقابة الإلكترونية تعمل على تقليص الفجوة بين إكتشاف الخطأ و تصحيحه مما يزيد من الأمن الإلكتروني.

ثالثا: تحليل بيانات العبارات المتعلقة بالإتصال التنظيمي :

لقد تم قياس متغير فعالية الاتصال التنظيمي بثلاثة أبعاد وكان تحليلها كالتالي :

1- تحليل العبارات المتعلقة ببعده الاتصال التنظيمي النازل:

و فيما يلي سوف نعرض نتائج تحليل العبارات لبعده الاتصال التنظيمي النازل في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): مستوى توفر الإتصال التنظيمي النازل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار					
عبارة 49	18%	7	51%	20	26%	10	5%	2	0%	0	3,82	0,79	7	موافق	
عبارة 50	26%	10	54%	21	15%	6	3%	1	3%	1	3,97	0,87	3	موافق	
عبارة 51	26%	10	62%	24	5%	2	8%	3	0%	0	4,05	0,79	2	موافق	
عبارة 52	21%	8	54%	21	21%	8	5%	2	0%	0	3,90	0,79	4	موافق	
عبارة 53	26%	10	38%	15	33%	13	3%	1	0%	0	3,87	0,83	5	موافق	
عبارة 54	36%	14	51%	20	10%	4	3%	1	0%	0	4,21	0,73	1	موافق	
عبارة 55	38%	15	23%	9	26%	10	10%	4	3%	1	3,85	1,14	6	موافق	
عبارة 56	21%	8	36%	14	28%	11	15%	6	0%	0	3,62	0,99	8	موافق	
المتوسط العام											3,91				
الانحراف المعياري											0,13				

المصدر: مخرجات تحليل ال excel

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

لقد تم قياس متغير فعالية الاتصال التنظيمي بثلاثة أبعاد أولها الإتصال النازل ، حيث قد أظهر الجدول أعلاه نتائج هذا البعد حيث بلغ المتوسط العام للاتصال التنظيمي 3.91 و انحراف معياري 0.13 و بالتالي مستوى جيد و مرتفع ، و كما نرى أن المتوسطات الحسابية لحل العبارات تتراوح بين 3.62 و 4.21. مما يدل على أن هناك إتصال نازل فعال يساعد على توفير المعلومات الضرورية لأداء العمل بوضوح من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعد الاتصال التنظيمي الصاعد:

و فيما يلي سوف نعرض نتائج تحليل العبارات لبعد الاتصال التنظيمي الصاعد في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) : مستوى توفر الإتصال التنظيمي الصاعد داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق تماما		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار					
عبارة 57	26%	10	36%	14	31%	12	5%	2	3,77	0,99	5	موافق	
عبارة 58	15%	6	62%	24	13%	5	8%	3	3,79	0,89	4	موافق	
عبارة 59	26%	10	49%	19	23%	9	3%	1	3,97	0,78	1	موافق	
عبارة 60	23%	9	54%	21	13%	5	5%	2	3,85	1,01	3	موافق	
عبارة 61	18%	7	38%	15	28%	11	13%	5	3,56	1,02	6	موافق	
عبارة 62	33%	13	44%	17	13%	5	8%	3	3,97	1,01	1	موافق	
عبارة 63	18%	7	64%	25	15%	6	0%	0	3,95	0,76	2	موافق	
		المتوسط العام		3,84									
		الإنحراف المعياري		0,11									

المصدر: مخرجات تحليل excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه العبارتين 59 و 62 اللتان تنصان على التوالي : "تيسر عملية الاتصال من الموظفين إلى المدراء الحصول على المعلومات اللازمة"، "إهتمام الإدارة بإقتراحات العمال يزيد من التفاني في أداء العمل" ، يحتلان المرتبة الأولى بمتوسط 3.97 و هو متوسط جيد على عكس العبارة رقم 1 التي تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط جيد بلغ 3.56، و من الملاحظ أن الوسط الحسابي العام لبعد الإتصال التنظيمي الصاعد قدره 3.84 و هو مستوى جيد و

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

هذا يؤدي بنا إلى فهن أن هناك إتصال تنظيمي صاعد فعال يدل على الإهتمام بمشاكلهم مما يخلق لهم شعور بالأهمية و الإنتماء .

3- تحليل العبارات المتعلقة ببعده الاتصال التنظيمي الأفقي:

و فيما يلي سوف نعرض نتائج تحليل العبارات لبعده الاتصال التنظيمي الأفقي في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): مستوى توفر الإتصال التنظيمي الأفقي داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة

العبارة	موافق تماما		موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
عبارة 64	18	46%	19	49%	2	5%	0	0%	0	0%	
عبارة 65	10	26%	22	56%	6	15%	1	3%	0	0%	
عبارة 66	8	21%	23	59%	6	15%	2	5%	0	0%	
عبارة 67	12	31%	23	59%	4	10%	0	0%	0	0%	
عبارة 68	11	28%	22	56%	5	13%	1	3%	0	0%	
عبارة 69	13	33%	21	54%	4	10%	1	3%	0	0%	
عبارة 70	12	31%	19	49%	5	13%	3	8%	0	0%	
عبارة 71	13	33%	18	46%	5	13%	3	8%	0	0%	
عبارة 72	13	33%	24	62%	2	5%	0	0%	0	0%	
		المتوسط العام		4,14							
		الانحراف المعياري		0,11							

المصدر: مخرجات تحليل excel

يتضح من الجدول الخاص ببعده الإتصال الأفقي بأن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 3.95 و 4.41، كما نلاحظ أن العبارة 64 احتلت المرتبة الأولى " هناك إتصال دائم بين الموظفين " بمتوسط ذو مستوى جيد قدر ب 4.41 و انحراف معياري يساوي 0.59 ، و احتلت العبارة 66 " تيسر عملية الإتصال في نفس المستوى الحصول على المعلومات اللازمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 3.95 و انحراف معياري يساوي 0.76، و هذا ما يفسر أن

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

هناك إتصال تنظيمي أفقي قائم على مشاركة المعارف و المعلومات و الخبرات بين الزملاء و التنسيق فيما بينهم لأداء المهام بشكل يحقق التكامل بين مختلف الوظائف .

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على فاعلية الاتصال التنظيمي و فيما يلي سنعرض نتائج اختبار الفرضيات الموضوعة لهذه الدراسة وهي كالآتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى :

الفرضية الجزئية الأولى التي تخص مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني التي تنقسم إلى فرضين كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

الجدول رقم (26) : يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية sig	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
,000	7,474	2,663	,275	,524	,001 ^b	14,017
,001	3,744	,354				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.105						

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قالة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني والاتصال التنظيمي بلغ ما قيمته 0.524 ، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 14.017 ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.105 ، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 37) ، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت القيمة 0.275 ، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن متغير مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني يفسر ما نسبته 27.5 % من التغيرات التي تحدث في فاعلية الإتصال التنظيمي بأتماطه الثلاث الصاعد و النازل والأفقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالة ، أما ما قيمته 72.5 % فيعود إلى عوامل أخرى .

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني فكما هو مبين من الجدول نلاحظ أنها بلغت ($B=0.354$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالة بما قيمته 0.354 .

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم (H_0) ويقبل الفرض البديل (H_1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قالة .

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

الفرضية الجزئية الثانية التي تخص مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني التي تنقسم إلى فرضين كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قالمة

الجدول رقم (27) : يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية sig	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
,000	4,009	2,015	,295	,543 ^a	,000 ^b	15,470
,000	3,933	,512				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.105						

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني والاتصال التنظيمي بلغ ما قيمته 0.543 ، وكما هو ملاحظ هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 15.470 ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.105 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 37) ، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين المتغيرين.

كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت القيمة 0.295 ، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن متغير مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني يفسر ما نسبته 29.5% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الإتصال التنظيمي بآتماطه الثلاث الصاعد و النازل والأفقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالمة ، أما ما قيمته 70.5% فيعود إلى عوامل أخرى .

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني فكما هو موضح في الجدول نلاحظ أنها بلغت (B=0.512) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالمة بما قيمته 0.512 .

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم (H₀) ويقبل الفرض البديل (H₁) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قالمة .

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

الفرضية الجزئية الثالثة التي تخص مستوى تطبيق البرامج الإلكترونية التي تنقسم إلى فرضين كالآتي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق البرامج الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق البرامج الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

الجدول رقم (28) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

معاملات الإنحدار			القدرة التفسيرية للمنموذج	معامل الإرتباط	المعنوية الكلية للمنموذج	
مستوى المعنوية sig	t	B	R^2	r	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
,000	4,396	2,426	,178	,422	0.007	8,013
,007	2,831	,392				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.105						

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

لقد تبين من مخرجات برنامج SPSS الموضحة في الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تطبيق البرامج الإلكترونية والاتصال التنظيمي بلغ ما قيمته 0.422 ، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 8.013، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.105، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 37) ، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت القيمة 0.178 ، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للمنموذج ، بمعنى أن متغير مستوى تطبيق البرامج الإلكترونية يفسر ما نسبته 17.8% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الإتصال التنظيمي بأنماطه الثلاث الصاعد و النازل والأفقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية قلمة ، أما ما قيمته 82.2% فيعود إلى عوامل أخرى .

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تطبيق البرامج الإلكترونية فكما هو مبين من الجدول نلاحظ أنها بلغت (B=0.392) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تطبيق

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

البرامج الإلكترونية بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة بما قيمته 0.392 .

و منه نستنتج أنه يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق البرامج الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قلمة .

رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة :

الفرضية الجزئية الرابعة التي تخص مستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية التي تنقسم إلى فرضين كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

الجدول رقم (29): يوضح نتائج تحليل الإنحدار لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة

معاملات الإنحدار			القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية sig	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
,000	4,366	1,788	,440	,664 ^a	,000 ^b	29,115
,000	5,396	,584				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.105						

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تطبيق الشبكات الإلكتروني والاتصال التنظيمي بلغ ما قيمته 0.664 ، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29.115 ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.105 ، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 37) ، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت القيمة 0.440 ، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن متغير مستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية يفسر ما نسبته 44 % من التغيرات التي تحدث في فاعلية الإتصال التنظيمي بأنماطه الثلاث الصاعد و النازل والأفقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة ، أما ما قيمته 56 % فيعود إلى عوامل أخرى .

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية فكما هو ملاحظ من الجدول أنها بلغت ($B=0.584$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة بما قيمته 0.584 .

و عليه ترفض فرضية العدم (H_0) ويقبل الفرض البديل (H_1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قلمة .

خامسا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة:

الفرضية الجزئية الخامسة التي تخص مستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية التي تنقسم إلى فرضين كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

الجدول رقم (30): يوضح نتائج تحليل الإنحدار لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

معاملات الإنحدار			القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية sig	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
,000	4,519	2,168	,281	,530 ^a	,001 ^b	14,447
,001	3,801	,438				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.105						

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية والاتصال التنظيمي بلغ ما قيمته 0.530 ، وهو كما نلاحظ ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 14.447 ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.105 ، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 37) ، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت القيمة 0.281 ، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن متغير مستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية يفسر ما نسبته 28.1 % من التغيرات التي تحدث في فاعلية الإتصال التنظيمي بأتماطه الثلاث الصاعد و النازل والأفقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة ، أما ما قيمته 71.9 % فيعود إلى عوامل أخرى .

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية فكما هو موضح من الجدول أنها بلغت (B=0.438) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة بما قيمته 0.438 .

وبناء على ذلك ترفض فرضية العدم (H_0) ويقبل الفرض البديل (H_1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق المعاملات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قلمة .

سادسا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية السادسة:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الفرضية الجزئية السادسة التي تخص مستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية التي تنقسم إلى فرضين كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قلمة.

الجدول رقم (31): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية السادسة

معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية للنموذج	معامل الارتباط	المعنوية الكلية للنموذج	
مستوى المعنوية sig	t	B	R^2	r	مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة
,002	3,320	1,745	,330	,575 ^a	,000 ^b	18,256
,000	4,273	,572				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (1 و 37) هي 4.105						

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغير مستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية والاتصال التنظيمي بلغ ما قيمته 0.575 ، و لقد تبين وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 18.256، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها 4.105، عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1 و 37) ، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى حد ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

إن قيمة معامل التحديد (R^2) حسب نتائج الجدول أعلاه فقد بلغت القيمة 0.330 ، وهو ما يعني أن هناك قدرة تفسيرية معتبرة للنموذج ، بمعنى أن متغير مستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية يفسر ما نسبته 33% من التغيرات التي تحدث في فاعلية الإتصال التنظيمي بأمطاه الثلاث الصاعد و النازل والأفقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية قلمة ، أما ما قيمته 67% فيعود إلى عوامل أخرى .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

أما من ناحية قيمة معامل الانحدار لمتغير مستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية فمن خلال الجدول نلاحظ أنها بلغت $(B=0.572)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، ويعني ذلك أن زيادة مستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني بوحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تفعيل الإتصال التنظيمي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة بما قيمته 0.572 .

و عليه نستنتج أنه تم رفض فرضية العدم (H_0) و قبول الفرضية البديلة (H_1) ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية 5 % لمستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قلمة .

المطلب الثالث: تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية:

قد قمنا في هذا المطلب بتحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق *annova* في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss* و ذلك حسب المتغيرات الوظيفية للدراسة وهي كالآتي: .

1- نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية: .

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير الأقدمية.

H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لمتغير الأقدمية.

توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) : نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قالمة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,772	,374	,066	3	,198	بين المجموعات	تطبيقات الإدارة الإلكترونية
		,176	35	6,165	داخل المجموعات	
			38	6,362	المجموع	
,158	1,842	,378	3	1,135	بين المجموعات	الإتصال التنظيمي
		,205	35	7,189	داخل المجموعات	
			38	8,324	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

نتيجة لتحليل التباين لمتغير سنوات الاقدمية و بناء على قيمة Sig التي تساوي (0.77) بالنسبة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للإدارة الإلكترونية حسب سنوات الاقدمية ، في حين انه بلغ (0.158) بالنسبة للإتصال التنظيمي وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإتصال التنظيمي حسب سنوات الاقدمية، و بالتالي يقبل الفرض الصفري.

ثانيا: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير المستوى التعليمي.

H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير المستوى التعليمي.

توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قالمة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,547	,720	,123	3	,370	بين المجموعات	تطبيقات الإدارة الإلكترونية
		,171	35	5,993	داخل المجموعات	
			38	6,362	المجموع	
,909	,180	,042	3	,127	بين المجموعات	الإتصال التنظيمي
		,234	35	8,198	داخل المجموعات	
			38	8,324	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والاتصال التنظيمي لدي العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية قالمة ، وهذا باختلاف متغير المستوى التعليمي ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الغالبية تتركز كما لاحظنا في المستوى الجامعي. لذلك فإن الاختلاف في المستويات التعليمية لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين . وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ثالثا: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير المستوى الإداري.

H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير المستوى الإداري.

توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قالمة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,578	,557	,095	2	,191	بين المجموعات	تطبيقات الإدارة الإلكترونية
		,171	36	6,171	داخل المجموعات	
			38	6,362	المجموع	
,090	2,571	,520	2	1,040	بين المجموعات	الإتصال التنظيمي
		,202	36	7,284	داخل المجموعات	
			38	8,324	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

نتيجة لتحليل التباين لمتغير المستوى الإداري و بناءا على قيمة Sig التي تساوي (0.57) بالنسبة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإدارة الإلكترونية حسب المستوى الإداري ، في حين انه بلغ (0.09) بالنسبة للإتصال التنظيمي وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإتصال التنظيمي حسب المستوى الإداري. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

رابعا: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة في العمل الإلكتروني.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير الخبرة في العمل الإلكتروني.

H_1 : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمتغير الخبرة في العمل الإلكتروني.

توضح نتائج تحليل التباين لاختلاف وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة في العمل

الإلكتروني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بولاية قلمة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,135	1,891	,289	4	1,158	بين المجموعات	تطبيقات الإدارة الإلكترونية
		,153	34	5,204	داخل المجموعات	
			38	6,362	المجموع	
,266	1,366	,288	4	1,153	بين المجموعات	الاتصال التنظيمي
		,211	34	7,172	داخل المجموعات	
			38	8,324	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج الإحصاء spss

يتضح من خلال الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والاتصال التنظيمي لدي العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية قلمة، وهذا باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني. و بالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بالدراسة الميدانية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، بإستخدامنا لإستمارة الإستبيان.

حيث توصلنا إلى أن البنك يعتمد على بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في أداء جل وظائفه ، كما توصلنا كذلك إلى أن الاتصال التنظيمي في البنك يقوم على بعض الوسائل الإلكترونية كالشبكات الإلكترونية (أنترنت، انترانات، أكسترنات)، حيث سهلت على الموظفين الحصول على المعلومة مما يساعدهم في التنسيق فيما بينهم لإداء المهام و هذا ما يوضح تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي.



الخاتمة

وفي ختام دراستنا نرى أن نظام الإدارة الالكترونية ليس بديلا عن الإدارة التقليدية فحسب، وإنما هو أسلوب جديد في العمل ، يسهل العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسات ، وتوفر المعلومات بشكل سريع.

ومن خلال الدراسة التطبيقية لاحظنا أن تطبيق الإدارة الالكترونية يكمن في إحداث تغيير سريع في نمط حياة الموظفين وتزايد المسؤوليات التنظيمية في شكلها التقليدي والمعاملات الورقية وتنقل الموظفين للحصول على الخدمة وما ينجم عن ذلك من إضاعة الوقت وتراجع في الأداء ، حيث أن تطبيق الإدارة الالكترونية أدى إلى تبسيط طرق العمل وهذا راجع إلى أن العديد من المعاملات أصبحت رقمية بدلا من ورقية ، بالإضافة إلى أنها تضمن أمن وسرية المعلومات في جميع تعاملاتها، وذلك نتيجة للاستغلال الأمثل لمختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

نتائج الدراسة

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة إلى النتيجة العامة التالية:

تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجميع أبعادها التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، تطبيقات البرامج الإلكترونية ، الشبكات الإلكترونية، المعاملات المالية الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية على الاتصال التنظيمي بجميع مستوياته الاتصال التنظيمي النازل، الاتصال التنظيمي الصاعد، الاتصال التنظيمي الأفقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.

أ. النتائج الرئيسية:

وقد تم التوصل إلى النتيجة العامة للدراسة من خلال إثبات النتائج :

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني على فاعلية الاتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة .

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق التنظيم الإلكتروني على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.
 3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى بعد تطبيقات البرامج الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة لكونها حديثة و متطورة بالحدثة و سهلة الإستعمال كما تساهم في توفير المعلومات الهامة المتعلقة بأداء الأعمال بكفاءة.
 4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الشبكات الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة ، فأغلب الموظفين يستفيدون من الربط بالشبكة الخاصة بالبنك، وذلك ساعدهم على تقليل الوقت و الجهد في أداء المهام و ذلك من خلال سهولة الإتصال و التنسيق فيما بينهم عن طريق الشبكات الإلكترونية..
 5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق المعاملات المالية الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة وذلك لأهميتها الكبيرة في التوسع في استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية .
 6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمستوى تطبيق الرقابة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة.
 7. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة بإختلاف لمتغير الأقدمية.
 8. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة بإختلاف متغير المستوى التعليمي.
 9. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة بإختلاف متغير المستوى الاداري
 10. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة بإختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الالكتروني.
- ب. النتائج الثانوية:**

كذلك توصلنا إلى نتائج ثانوية موضحة في الآتي:

1. كما أظهرت الدراسة أن البرامج المستخدمة في البنك تحافظ على المعلومات و سريتها.
2. بينت نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين في البنك ذو مستوى جامعي، وهذا ما يدل على قدرتهم على التعامل مع مختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية .
3. الإدارة الإلكترونية هي الإدارة بلا ورق و بلا مكان و بلا زمان.
4. تقوم الإدارة الإلكترونية على إستخدام أحدث التقنيات المساعدة على الإتصال.
5. يساعد الإتصال التنظيمي على تمكين الموظفين من إيصال مقترحاتهم و شكاويهم إلى رؤسائهم.
6. يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية على سهولة التواصل بين الموظفين دون الحاجة إلى التنقل .
7. تساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية من تقليص تكاليف الإتصال التقليدي.

الإقتراحات:

1. على المؤسسة أن تستقطب ذوي المهارات و المتخصصين في مجال العمل الإلكتروني.
2. على المؤسسة أن تشجع نظام الإتصال المفتوح بين الموظفين حتى يتم مشاركة أفكارهم و آرائهم.
3. الإهتمام أكثر بربط كافة أقسام و فروع الإدارة ببعضها البعض عن طريق شبكات الأنترنت و غيرها.
4. محاولة تكثيف دورات تكوينية عن كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية و زيادة الوعي و تثقيفهم بأهميتها.
5. العمل على توفير حواسيب إضافية غير موصلة بنظام المعلومات، وهذا لكي يستخدمها الموظفون أوقات الفراغ، وذلك للحد من ظاهرة استخدام أجهزة و برامج النظام المعلوماتي للأغراض الشخصية أو الترفيه لأغراض أخرى لا علاقة لها بالعمل.
6. تطوير البرامج و مواكبة التطورات التكنولوجية لإيجاد التواصل الفعال بين الموظفين خارج الإطار الرسمي للشبكة.

قائمة المراجع

1- الكتب:

1. إبراهيم علي رابعة ، مهارة الاتصال ، دار الألوكة ، بدون بلد، بدون طبعة، بدون سنة.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
3. أحمد فتحي الحيت، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
4. أحمد محمد غنيم، التسويق و التجارة الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، بدون طبعة، 2008-2009.
5. أحمد محمود الخطيب، هادي نحر، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد - الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
6. أحمد نافع المدادحة، النشر الالكتروني و حماية المعلومات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.
7. أكاديمية الفيصل العالمية، أساسيات تكنولوجيا المعلومات، زمزم للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
8. إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2009.
9. بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
10. بشير العلاق ، حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن - عمان الطبعة العربية، 2009.
11. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
12. بشير عباس العلاق ، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
13. بن أحمد لخضر و آخرون، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين إداء الموارد البشرية، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01 ، 2019.
14. الجامعة الإلكترونية السعودية، مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، 2012.

15. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
17. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية- مفاهيم، خصائص، متطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
18. حمزة ضاحي الحمادة، الحكومة الإلكترونية و دورها في تقديم الخدمات الرقمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016.
19. خالد ممدوح الخالدي، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
20. خضر مصباح الطيطي، التعليم الإلكتروني، دار الحامد للنشر، عمان، بدون طبعة، 2008.
21. ربحي مصطفى العليان، البيئة الإلكترونية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
22. سعد غالب ياسين، بشير العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر و التوزيع، بدون طبعة، 2015.
23. عامر خطاب، التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
24. عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012.
25. عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2017.
26. عبير حمدي، فن الاتصال الفعال، دار سما، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
27. عصام منصور، يعقوب ملا يوسف، النشر الإلكتروني في المكتبات و مراكز المعلومات، مكتبة الفلاح، الكويت، الطبعة الأولى، 2011.
28. عنزة بن مرزوق و آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

29. فداء حامد محمود، الإدارة الإلكترونية - الأسس النظرية و التطبيقية-، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
30. فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
31. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
32. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
33. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
34. مصطفى كولار و آخرون، الادارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق ، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
35. مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن . عمان ، الطبعة الأولى، 2017.
36. مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني واقع و طموح، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
37. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى، 2008.
38. مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2006.
39. نبراس محمد جاسم الاحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
40. نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية " الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، بدون طبعة.
41. نعيم إبراهيم الظاهر، الطريق نحو الحكومة الإلكترونية "رؤية متكاملة"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
42. نوال عبد الكريم الأشهب، التعليم الإلكتروني، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
43. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010.

2- المذكرات:

1. إبتسام فرحان علي العنزي، دور الادارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية و الأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الكويت، 2009.
2. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال و التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2016/2015.
3. بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008. 2009.
4. جعرون أمينة ، أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة، مذكرة تخرج للاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ، تخصص تنظيم سياسي وإداري ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017. 2018.
5. جمانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
6. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص التنظيم السياسي و الإداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر "يوسف بن جدة"، 2007.
7. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، منتوري ، قسنطينة، 2008. 2009.
8. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2007-2008.
9. مثنى هلال شبيب الجبوري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء، مذكرة مقدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم الادارة التربوية و الأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2018.

3- المجالات:

1. بوعمامة مريم، بوهدة شهرزاد، أثر استخدام الادارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الإجتماعية، المجلد 1، العدد 2، 2020.
2. سلامة عبد المجيد، تطبيقات الإدارة الإلكترونية و أثرها على إدارة الجماعات المحلية، مجلة الحقوق و الحريات، العدد 05، 2018.
3. سمير عماري، يحيى سعدي، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 30.
4. الشيكرا أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات و تحديات، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، جامعة لونيبي علي-البليدة-، المجلد 8، العدد 1، 2019.
5. عائشة بنت أحمد الحسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جاعة الأزهر، العدد 10، 2013.
6. قاشي علال ، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية، جامعة يحيى فارس بالمدينة، مجلد 07، العدد 2.
7. قريمطي وردة، ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الإتصال الإداري، مجلة نور، المجلد 05، العدد 01، 2019.
8. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة البحوث الإقتصادية العربية، العدد 42، 2008.
9. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، دمشق، 2011.
10. وهيبه ختيري و آخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين و تطوير العمل الإداري ، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 4، العدد 2، 2020.

4- المطبوعات:

1. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، تخصص إدارة و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016.

5- المؤتمرات:

1. حسن بن عبد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

6- المراجع الأجنبية:

2. bellout z et autre, dictionnaire de management (francais-anglais-arabe) ,afrique orient,casablanca,2018.
3. Dima waswas,mustafa jwaifell , the role of universities electronic management in achieving organizational excellenceM example of al Hussein bin talal university, world journal of education, vol9, n°3,2019.

7- المواقع :

- 1 www.mobta3th.com ,le 29/03/2022,a 16 :15.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



BOULEVARD EL KHALIFA
ALGERIA

جامعة 8 ماي 1945 قالة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التصريح الشرفي

الحائز والالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الموضون أسفله:

السيد (ة): أشرف بوجم الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوضعية رقم 0566140000 والعبارة بتاريخ: 05/01/2022

السيد (ة): ريياد بوجم الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوضعية رقم 102894889 والصادرة بتاريخ:

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

تسمية: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوانها: أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأعمال

التنظيبي

أصريح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية
والتزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع الطالب (2):

توقيع الضابط (1):

التاريخ: 18/06/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
 SUPERIEUR ET DE LA
 RECHERCHE SCIENTIFIQUE
 UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
 COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
 Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/ZU.....
 Guelma le : 17/04/2019

قسم علوم التسيير

الرقم : 20
 قائمة في : 17/04/2019

إلى السيد: محمد بن السليمان العالوجي والتنمية
 الريفية لولاية قالمة - BADR

الموضوع: فإني إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة):
 الخالصة(ة):
 مسجلة(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص:
 في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض
 بمرسنتكم.

موضوع الزيارة:
 في المنطقة

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

وتكسر من أفتق التقدير والاحترام

رئيس القسم
 رئيس قسم علوم التسيير
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

اسم ونقب و: مضاء الأستاذ المشرفا

عبد القادر كحفو





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

إستبيان

تطبيقات الإدارة الإلكترونية و أثرها على فاعلية الإتصال في
المنظمة

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال إعداد مذكرة ستقدم لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال ، تحت موضوع: " تطبيقات الإدارة الإلكترونية و أثرها في فاعلية الاتصال في المنظمة" ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة ، يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من العبارات المتضمنة في هذه الاستبانة المصممة لأهداف البحث العلمي، نرجو منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة.

نقدّر ونثمنّ عاليا مساهمتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم.

المعلومات العامة

- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة
- الجنس: ذكر أنثى
- الأقدمية: أقل من سنة من سنة إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا شهادات أخرى
- المستوى الإداري: مدير مساعد مدير رئيس قسم أو مصلحة موظف
- سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني: أقل من سنة سنة أقل من 3 سنوات
- من 3 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

بالنسبة للأسئلة في الجدول التالي الرجاء الإجابة بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة للواقع الذي ينطبق على

الهيئة التي تعملون فيها:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور 01: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البنك					
التخطيط الإلكتروني					
1- يعتمد البنك في إجراءاته للتخطيط الإداري على استخدام الحاسوب و مختلف الأدوات الإلكترونية					
2- يعتمد البنك على البرمجيات لتوفير الخطط البديلة					
3- يشارك الموظفين في عملية التخطيط من خلال الشبكات التي تمتلكها المؤسسة					
4- يقوم البنك بالمتابعة التقنية المستمرة من أجل تقليص مشاكل عملية التخطيط					
5- يحرص البنك على استخدام الوسائل الإلكترونية لنشر الرؤى المستقبلية					

قائمة الملاحق

					6- تعتبر الوسائل و الطرق الالكترونية من الطرق الرئيسية في اختيار البدائل من اجل تحقيق الأهداف
					7- يتم استخدام الشبكات الالكترونية في متابعة الخطط

التنظيم الإلكتروني

					1- تنجز مختلف المهام التنظيمية للبنك بالاعتماد على أجهزة الحاسوب
					2- يعتمد البنك في التنظيم الإلكتروني على نظام الأرشيف الإلكتروني
					3- يستخدم الحاسوب و بعض التنظيمات الإلكترونية لتحسين الجانب التنظيمي
					4- التنظيم الإلكتروني يجعل بيئة العمل تتصف بالمرونة
					5- يعتمد البنك على الشبكات الإلكترونية في توزيع المهام على الموظفين في البنك
					6- يعتمد البنك على برامج متخصصة في تنظيم العمليات

تطبيقات البرامج الإلكترونية

					1- يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية
					2- يتوافر لدى المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة
					3- يتوافر لدى المؤسسة البرامج الخاصة بالاتصالات الادارية
					4- تنظم المؤسسة دورات تكوينية من أجل تدريب و تكوين الموظفين على مختلف البرامج الإلكترونية
					5- يقوم البنك بالتحديث المستمر لمختلف البرامج الإلكترونية المستخدمة من طرفه
					6- يعتمد البنك على أكثر من برنامج إلكتروني لإنجاز العمليات التي تحتاجها الوظيفة

الشبكات الإلكترونية				
				1- يتوافر في المديرية تنظيمات إلكترونية و شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب و الأقسام
				2- يوجد ربط بين المقر الرئيسي للمديرية و الأقسام و الفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي
				3- تؤثر مختلف الشبكات على وظائف المؤسسة خاصة الإتصال
				4- يوجد ربط بين شبكة المديرية و شبكة الانترنت
				5- يوجد موقع إلكتروني للمديرية على شبكة الانترنت
				6- يوجد لدى كل موظف بريد إلكتروني فعال يتلقى منه الأوامر و التعليمات و المذكرات المصلحة الداخلية
				7- يتم إستخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المديرية من أجل التواصل
				8- تقوم إدارة البنك على تشجيع الموظفين على استخدام الشبكة الداخلية (انترانات) المؤسسة من اجل تبادل المعلومات فيما بينهم مما يسهل تسيير شؤون البنك
				9- تستخدم مؤسستكم الشبكة الخارجية (الإكسترنات) مما يؤدي الى انجاز الاعمال بكفاءة عالية
				10- هناك نوع من الصعوبة في عملية الإتصال و تبادل المعلومات بإستخدام الشبكة الخارجية (الإكسترنات)
				11- إتصال الانترنت المتوفر حاليا في البنك يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية
				12- إمكانية تطبيق الموظف لطلباته الداخلية عن طريق الشبكة و إستقبالها أيضا
				13- تستخدم الشبكات الإلكترونية لتعريف الموظفين بمسؤولياتهم

المعاملات المالية الإلكترونية				
				1- يستخدم البنك الرسائل الإلكترونية لتمكين العملاء من الاستفسار على رصيدهم في البنك
				2- يستخدم البنك نظام التحويلات المالية الإلكترونية بشكل فعال
				3- يستخدم البنك النقود الرقمية و الصكوك (توقعات رقمية) وذلك دون مواجهة أي تعطيلات أو مشاكل في ذلك
				4- يستخدم البنك بطاقات الدفع و الإئتمان و بطاقات الصرف (الدفع الشهري) بشكل يسهل على العملاء القيام ببعض العمليات
				5- تقوم المؤسسة بإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق و صرف و غيره عن طريق الشبكة

الرقابة الإلكترونية				
				1- يستخدم البنك نظم أمن للتحويلات المالية الإلكترونية لتأمين المعاملات المالية
				2- يتوفر في البنك أنظمة توفر سياسات أمنية بين الأنترنت و الشبكة الداخلية
				3- يتوفر في البنك أنظمة رقابة للمعلومات اعتماداً على الهاتف و الأنترنت
				4- المتابعة اليومية لإنجاز الأعمال تتم عن طريق شبكات الإتصال الإلكترونية
				5- يتم تسجيل الدخول إلكترونياً
				6- تساعد البصمة الإلكترونية في تسجيل وقت الدخول و الخروج في التزام العمال
				7- يضع البنك إجراءات و تدابير وقائية للحد من الدخول غير المصرح لشبكة البنك، بالتحقق المحكم من هوية العميل و إرساء ضوابط مناسبة للولوج
				8- لدى البنك أنظمة تشغيل ذات فاعلية تجعلها تتصدى و تواجه كل محاولات الاختراق و القرصنة، و الهجمات الفيروسية
				9- يستخدم البنك أنظمة حاسوبية تعطي تنبيهاً أثناء حدوث خطأ في العمل
				10- هناك أنظمة رقابية تمكن من تصحيح الأخطاء في العمل دون أي تدخل بشري
				11- يتابع البنك سلوك الموظفين عن طريق أنظمة إلكترونية.

قائمة الملاحق

المحور 02: فعالية الأتصال في البنك					
الإتصال التنظيمي النازل					
					1- هناك إتصال دائم من الرؤساء إلى الموظفين
					2- هناك اتصال من المدراء إلى الموظفين لإعلامهم بكل ما يهمهم.
					3- تيسر عملية الاتصال الصادر من المدراء الى المرؤوسين الحصول على المعلومات اللازمة
					4- توفر إتصال من الرئيس إلى المرؤوس يعلم الموظفين و يوجههم و يوضح لهم المواقف المختلفة
					5- يمكن الإتصال من الرئيس الى المرؤوس الموظفين من متابعة التغيرات و التجديدات في المنظمة
					6- البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل بكفاءة
					7- تعتبر الاجتماعات التي تتم عن بعد إحد الوسائل الإتصال الفعال لإيصال التعليمات إليك
					8- المعلومات المقدمة من الإدارة تفهم بسهولة

الإتصال التنظيمي الصاعد					
					1- هناك إتصال دائم من الموظفين إلى المدراء
					2- هناك إتصال من الموظفين إلى المدراء للإبلاغ عن مشاكلهم و تقديم مقترحاتهم
					3- تيسر عملية الإتصال من الموظفين إلى المدراء الحصول على المعلومات اللازمة
					4- لا توجد أي صعوبة في الاتصال بالادارة بجميع مستوياتها
					5- تشارك في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة
					6- إهتمام الادارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك مما يزيد من التفاني في العمل
					7- يمكن إتصالك بالرؤساء من إكتشاف الإخطاء قبل تفاقمها

قائمة الملاحق

الإتصال التنظيمي الأفقي				
				1- هناك إتصال دائم بين العمال في نفس المستوى
				2- هناك إتصال بين الموظفين في نفس المستوى يشجع على التعاون و التكامل بين الوظائف
				3- تيسر الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة
				4- يساهم الإتصال في نفس المستوى الإداري بالتنسيق للقيام بمهمة
				5- يساعد هذا النوع من الإتصال على مشاركة المعلومات
				6- يسهل الإتصال في نفس المستوى الإداري من التنسيق بين الإدارات المختلفة و يقلل من الجهد و الوقت
				7- يسمح الإتصال في نفس المستوى على الرفع من الروح المعنوية للموظفين
				8- فعالية الإتصال بنفس المستوى يؤدي الى تحسين جودة الحياة الوظيفية
				9- تساهم الإتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي

Variables Entered/Removed^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Method
1	.530 ^a	.281	.261	.40225	Enter

a. Dependent Variable: Comunor
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.281	.261	.40225

a. Predictors: (Constant), Tranfinelec

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,338	1	2,338	14,447	.001 ^b
	Residual	5,967	37	.162		
	Total	8,324	38			

a. Dependent Variable: Comunor
b. Predictors: (Constant), Tranfinelec

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.
			B	Beta		
1	(Constant)	2,168	.480		4,519	.000
	Tranfinelec	-.438	.115	-.530	3,801	.001

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	95.0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,196	3,141
	Tranfinelec	-.204	.671

a. Dependent Variable: Comunor

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI (95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comunor
/METHOD=ENTER Tranfinelec.
```

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.440	.425	.35484

a. Predictors: (Constant), Netelec

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3,666	1	3,666	29,115	.000 ^b
	Residual	4,659	37	.126		
	Total	8,324	38			

a. Dependent Variable: Comunor
b. Predictors: (Constant), Netelec

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.
			B	Beta		
1	(Constant)	1,788	.409		4,366	.000
	Netelec	.594	.108	.664	5,396	.000

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	95.0% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.959	2,617
	Netelec	.364	.803

a. Dependent Variable: Comunor

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI (95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comunor
/METHOD=ENTER Tranfinelec.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التكدينية\ادارة التكنولوجية\ادارة التحليلات متكرة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.015	.503		4.009	.000	
Organelec	.512	.130	.543	3.933	.000	

Coefficients^a

Model	95.0% Confidence Interval for B		
	Lower Bound	Upper Bound	
1 (Constant)	.997	3.033	
Organelec	.248	.776	

a. Dependent Variable: Comunor
DATASET ACTIVATE DataSet1.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات الإدارية .sav'
/COMPRESSED.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comunor
/METHOD=ENTER Projelec.
```

Regression
[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات الإدارية .sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Projelec ^b		Enter

a. Dependent Variable: Comunor
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 ^a	.178	.156	.43004

a. Predictors: (Constant), Projelec

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.482	1	1.482	8.013	.007 ^b
Residual	6.843	37	.185		
Total	8.324	38			

a. Dependent Variable: Comunor
b. Predictors: (Constant), Projelec

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.426	.562		4.306	.000	
Projelec	.392	.138	.422	2.831	.007	

Coefficients^a

Model	95.0% Confidence Interval for B		
	Lower Bound	Upper Bound	
1 (Constant)	1.308	3.544	
Projelec	.111	.672	

a. Dependent Variable: Comunor
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comunor
/METHOD=ENTER Netalec.

Regression
[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات الإدارية .sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Netalec ^b		Enter

a. Dependent Variable: Comunor
b. All requested variables entered.

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comunor
/METHOD=ENTER Planelec.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات الإحصائية\التحليلات الإحصائية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Planelec ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Comunor
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sid. Error of the Estimate
1	.524 ^a	.275	.255	.40394

a. Predictors: (Constant), Planelec

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	2,287 6,037 8,324	1 37 38	2,287 163	14,017 .001 ^b

a. Dependent Variable: Comunor
b. Predictors: (Constant), Planelec

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	2,563 ,354	,356 ,095	.524	1	.000 ,001

Coefficients^a

Model	95.0% Confidence Interval for B	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant) Planelec	1,941 ,163	3,385 ,546

a. Dependent Variable: Comunor

DATASET ACTIVATE Dataset1.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات الإحصائية\التحليلات الإحصائية\التحليلات الإحصائية\التحليلات الإحصائية.sav'
/COMPRESSED.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Comunor
/METHOD=ENTER Organelec.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات الإحصائية\التحليلات الإحصائية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organelec ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Comunor
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Sid. Error of the Estimate
1	.543 ^a	.295	.276	.39831

a. Predictors: (Constant), Organelec

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	2,454 5,870 8,324	1 37 38	2,454 .159	15,470 .000 ^b

a. Dependent Variable: Comunor
b. Predictors: (Constant), Organelec

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات سائكة الأداة الإلكترونية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Contelec ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Comunor
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.330	.312	.38814

- a. Predictors: (Constant), Contelec

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,750	1	2,750	18,256	.000 ^b
	Residual	5,574	37	.151		
	Total	8,324	38			

- a. Dependent Variable: Comunor

- b. Predictors: (Constant), Contelec

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Error			Beta
1	(Constant)	1,745	.526		3,320	.002
	Contelec	.572	.134	.575	4,273	.000

Coefficients^a

Model	95.0% Confidence Interval for B		
	Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	.680	2,810
	Contelec	.301	.843

- a. Dependent Variable: Comunor

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI (95) R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Comunor
  /METHOD=ENTER Planelec.
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\التحليلات المذكورة الإدارة الإلكترونية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Planelec ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Comunor

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 ^a	,275	,255	,40384

a. Predictors: (Constant), Planelec

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,287	1	2,287	14,017	,001 ^b
	Residual	6,037	37	,163		
	Total	8,324	38			

a. Dependent Variable: Comunor

b. Predictors: (Constant), Planelec

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,663	,356		7,474	,000
	Planelec	,354	,095	,524	3,744	,001

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية قالمة، كما هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الإتصال في المنظمة في البنك محل الدراسة ، و لغرض الدراسة تم تصميم إستبيان و توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة و بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss تم قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية و الإتصال التنظيمي بينك الفلاحة و التنمية الريفية BADR، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان جيدا بينك الفلاحة و التنمية الريفية حيث كانت أبعاد الدراسة من (تطبيقات البرامج الإلكترونية و بعد الرقابة الإلكترونية، بعد التخطيط الإلكتروني و التنظيم الإلكتروني و الشبكات الإلكترونية) ذات مستوى تطبيق جيد . و وجود أثر للإدارة الإلكترونية على فاعلية الإتصال التنظيمي بينك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، الشبكات الإلكترونية، الاتصال التنظيمي.

Résumé :

Cette étude visait à identifier l'étude de l'application de la gestion électronique à la banque de l'agriculture et du développement rural de l'état de guelma, ainsi qu'à identifier l'impact de l'application de la gestion électronique sur l'efficacité de la communication dans l'organisation au niveau de la banque. Pour les besoins de l'étude, un questionnaire a été conçu et distribué à échantillon de la population étudiée, et à l'aide du programme d'analyse statistique SPSS , le niveau d'application de gestion électronique et de communication organisationnelle à la banque de l'agriculture et du développement rural BADR a été mesuré. L'étude a abouti aux résultats suivants, le niveau d'application de la gestion électronique était bon à la banque de l'agriculture et du développement rural, où les dimensions de l'étude (application logicielles électronique, télésurveillance, planification électronique, organisation électronique, et réseaux électronique) étaient d'un bon niveau d'application.il y a un impact de la gestion électronique sur l'efficacité de la communication dans l'organisation au niveau de la banque BADR.

Les Mots clés : E-management, planification électronique, organisation électronique, contrôle électronique, réseaux électroniques, communication organisationnelle.