

دور الإدارة الالكترونية في الحد من المعوقات التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

زيتوني العياشي

من إعداد الطالبة:

بوحجة عائشة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة والجامعة	الصفة
علي الشريف حورية	أستاذ محاضر - جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
زيتوني العياشي	أستاذ محاضر - جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
تالي جمال	أستاذ محاضر - جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018.



كلمة شكر وعرفان

قال الله تعالى "لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "

إن الشكر والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور "زيتوني العياشي"

الذي كان له الفضل في السير الحسن لهذا العمل من خلال كل

التوجيهات والنصائح

التي كنت استنير دائما بها في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى جميع الأساتذة بقسم علم الاجتماع

وكل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ- ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة:
06	2- فرضيات الدراسة:
06	3- أهمية موضوع الدراسة:
07	4- أهداف الدراسة:
07	5- أسباب إختيار الموضوع
08	6- المفاهيم الرئيسية للدراسة:
18	7- بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:
الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية	
27	أولاً/ نشأة الإدارة الالكترونية
28	ثانيا/ أهمية الإدارة الالكترونية
28	ثالثا/ خصائص الإدارة الالكترونية
28	رابعا/ عناصر الادارة الالكترونية
29	خامسا/ أهداف الادارة الالكترونية

30	سادسا/ الادارة الالكترونية في الجزائر
الفصل الثالث: المعوقات التنظيمية	
33	أولا: مصادر المعوقات التنظيمية
35	ثانيا: المعوقات التنظيمية ذات الصلة بالاتصال التنظيمي
36	ثالثا: دور الرقابة الالكترونية في محاربة المعوقات التنظيمية
38	رابع: آليات الإدارة الالكترونية في مكافحة المعوقات التنظيمية
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
42	أولا/ التعريف بميدان الدراسة
44	ثانيا/ عينة الدراسة
44	ثالثا/منهج الدراسة
44	رابعا/أدوات جمع البيانات الميدانية
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج	
47	أولا/ عرض وتحليل وتفسير البيانات:
87	ثانيا/ مناقشة نتائج الدراسة:
87	01/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
89	02/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهداف الدراسة
91	03/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهم نتائج الدراسات السابقة
94	04/ النتائج العامة
96	الخاتمة
99	قائمة المراجع
105	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب متغير الجنس	47
02	يبين توزيع العينة حسب متغير السن	48
03	يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	49
04	يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	50
05	يبين توزيع العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها	51
06	يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	52
07	يبين ما يوفره الموقع الالكتروني للمؤسسة للزوار	53
08	يبين تقدير العينة لوقت الحصول على الخدمة المطلوبة عبر الموقع والبريد الالكتروني	55
09	يبين تقدير العينة لوقت التجاوب مع الشكوى والاستفسارات المقدمة عبر الموقع والبريد الالكتروني للمؤسسة	57
10	يوضح انجاز أو عدم انجاز الموظف لمهام وظيفته عبر وسائط الكترونية ودرجة مساهمة ذلك في تحسين نتائج أداء الوظيفة	59
11	يبين مدى استفادة المؤسسة من الانترنت لأجل تجاوز مشكلات الأداء والإنتاج، وما حققه ذلك	60
12	يبين استخدام أو عدم استخدام للرقابة الالكترونية على الأداء ودرجة مساهمة ذلك في تحقيق فائدة بالنسبة إلى أداء العمل المؤسسة	62
13	يبين اهتمام المؤسسة باستخدام التنسيق عبر وسائط الكترونية	64
14	يبين استعانة أو عدم استعانة أفراد العينة بالوسائط الالكترونية للتنسيق مع الزملاء	65
15	يبين استعانة أو عدم استعانة أفراد العينة بأي من الوسائط الالكترونية للتنسيق مع	66

	الرؤساء خلال انجاز المهام	
67	يبين استعانة أو عدم استعانة إدارة المؤسسة بالوسائط الالكترونية في إيصال الأوامر والتوجيهات	16
68	يبين تلقي أو عدم تلقي أفراد العينة للأوامر والتوجيهات المتعلقة بالأداء عبر البريد الالكتروني	17
69	يبين استخدام أو عدم استخدام إدارة المؤسسة للبريد الإلكتروني في إيصال بعض التقارير والملاحظات المتعلقة بالأداء الوظيفي	18
70	يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستفيدين من خدماتها يساهمون في زيادة كفاءة عمليات تقديم تلك الخدمات	19
72	يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستفيدين من خدماتها يساهمون في زيادة تحسين تلك الخدمات	20
73	يبين مجال استفادة أفراد العينة من استخدام المؤسسة للوسائط الالكترونية في إدارة عملياتها	21
74	يبين قنوات التواصل الالكتروني التي تتيحها المؤسسة للمستفيدين من خدماتها	22
75	يبين استفادة أو عدم المؤسسة من موقعها الإلكتروني في جمع المعلومات التي تقيدها في اتخاذ قرارات تخص علاقاتها مع بيئتها الاجتماعية	23
76	يبين استخدام أو عدم استخدام المؤسسة لموقعها الإلكتروني للتقليل من النزاعات مع المستفيدين من خدماتها	24
77	يبين استخدام أو عدم استخدام المؤسسة موقعها الإلكتروني على الانترنت كأداة لمشاركة عملائها أهدافها وطموحاتها	25
78	يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة بأن يكون موقعها الإلكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها	26
79	يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة بأن يكون موقعها الإلكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع المستفيدين من خدماتها	27
80	يبين تقييم أفراد العينة لدرجة مساهمة اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات الكترونية مع موظفيها في تحسين العلاقات والسلوك داخل المؤسسة	28
81	يبين تقييم أفراد العينة لدرجة مساهمة اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات تواصل الالكتروني مع من يستفيد من خدماتها في تحسين علاقاتها مع عملائها ومحيطها الاجتماعي عموماً	29

83	يبين توفير أو عدم توفير المؤسسة لبرامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الإلكتروني لموظفيها بهدف تحسين مهارات العلاقات والتواصل بالمؤسسة	30
84	يبين استفادة أو عدم استفادة أفراد العينة من برنامج تدريب على استخدام التواصل الإلكتروني، والفائدة التي حققها ذلك للمستفيدين	31
86	يبين مجالات استخدام المؤسسة لمواقع التواصل الاجتماعي	32

المقدمة

المقدمة:

شهد العالم في العقد الثاني من القرن الحالي تطورات تكنولوجية الإعلام والاتصال التي فرضت تغييرات عديدة وتقنيات حديثة كما أعادت صياغة مصطلحات كلاسيكية واستبدالها بأخرى أكثر حداثة تتماشى مع التغير الحاصل بما فيها الإدارات التي شهدت هي الأخرى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة كالحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية والرقابة الالكترونية والخدمة الالكترونية والإدارة الالكترونية إذ تعتبر هذه الأخيرة هي تلك الجمود الإداري في نقل المعلومات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتكون شبكة الانترنت بحيث تكون المعلومات أكثر أمن وسرعة وسرية، وبهذا تشهد الإدارات نقلة معرفية في التسيير، فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات الدول الأخرى تسعى جاهدة على مواكبة الثورة المعلوماتية الالكترونية لما تقدمه الإدارة الالكترونية من مزايا وما تلعبه من دور في محاربة الفساد الإداري الذي انتشر في جل الأجهزة الإدارية.

بحيث يسعى نظام الإدارة الالكترونية إلى التقليل من المعوقات التنظيمية وهو محور موضوع دراستنا في محاولة القضاء على مشاكل الاتصال.. باستخدام تقنيات حديثة مثل التوقيع الالكتروني والرقابة الالكتروني وتشفير وحماية المعلومات وإدارة الملفات عبر الكمبيوتر، من أجل حماية الأعمال الإدارية من التلاعب فيها من قبل الموظفين.

وبسبب تعقيد هذا الموضوع أصبح من الضروري دراسة هذا الموضوع وإسقاطه على واقع المؤسسة الجزائرية، وقد تم تقسيم دراستنا لهذا الموضوع إلى قسمين؛ وخمسة فصول، قسم نظري وقسم ميداني، القسم النظري جاء في ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة وجاء فيه طرح لإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، كذلك حددنا المصطلحات المتعلقة بالدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد كان عنوانه الإدارة الإلكترونية وتناولنا فيه نشأة الإدارة الإلكترونية مبادئ الإدارة الإلكترونية، وأهمية الإدارة الإلكترونية، وعناصر وأهداف الإدارة الإلكترونية، ثم خصائص وأهمية الإدارة الإلكترونية، ثم بداية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومظاهرها، كما تناولنا فيه معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

أما عن الفصل الثالث فقد كان عنوانه المعوقات التنظيمية؛ وجاء فيه: مصادر المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات التنظيمية ذات الصلة بالاتصال التنظيمي، ثم دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من المعوقات التنظيمية، وآليات الإدارة الإلكترونية في مكافحة المعوقات الإدارية

أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصلين: الفصل الرابع وجاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، تطرقنا إلى جمع التعريف بمجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني)، ثم منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات الميدانية.

وجاء الفصل الخامس بعنوان عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج، وتم فيه تحليل وتأويل البيانات التي جمعها من الميدان، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات وأهداف الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول من دراستنا هذه.

إن هذه الدراسة، كأبي جهد بشري يعتريه النقصان؛ رغم كل محاولات الالتزام والحرص على تحقيق أقصى درجات الضبط والتحكم العلمي، وهي أيضا ككل جهد علمي محكومة بالظروف التي أُجريت فيها سواء كانت ظروف ساعدت؛ وحفزت الجهد البحثي، أو ظروف حدّت وأعاقت ذلك الجهد، ولذلك فهي ورغم ما توصلت إليه من نتائج في موضوعها تبقى نتائجها منظورا إليها ضمن تلك الظروف.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

إن التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاتصال وخاصة نقل وتخزين وتحليل المعلومات، خاصة بعد ظهور شبكة الانترنت وانتشار استخدامها بما أتاحه من وسائل وتقنيات حققت الكثير من الفوائد للعمل المؤسسي عموما والإداري خصوصا حيث سهلت له بتجاوز الكثير من العوائق والصعوبات ذات العلاقة بالقصور الموجود في الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية، وذات العلاقة بالسلوك البشري وجود الكفاءة في تحقيق أهداف ومتطلبات التكيف مع التغيير السريع الحاصل في مجال بيئة عمل المؤسسات المعاصرة .. هذا الواقع أنتج ما يسمى بالإدارة الالكترونية.

في الجزائر كانت إرادة الحكومة قد ألزمت الكثير من المؤسسات والإدارات العمومية الخدمائية والاقتصادية بالاعتماد على آليات وطرق الأداة الالكترونية التي من مظاهرها: إجراء المعاملات عبر الانترنت (الخدمات)، التواصل مع المواطنين (الزبائن) من خلال الانترنت (الإيميل)، مواقع التواصل الاجتماعي، الإعلام عبر موقع المؤسسة، توفير خدمات الكترونية (بطاقات الدفع المالي) ...

وإذا كانت الإدارة الجزائرية أو إدارة المؤسسات الجزائرية عموما قد عرفت الكثير من أوجه النقص والقصور التي أثرت سلبا على تحقيقها لأهدافها مثلما بينته الكثير من الدراسات التي أشارت إلى وجود عوائق كثيرة بعضها يرتبط بالجانب السلوكي الثقافي، وبعضها بأساليب البيروقراطية ومحدودية الكفاءة في استغلال مختلف الموارد ... فإن الإرادة الحكومية التي دفعت إلى اعتماد الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية كان أحد مبرراتها مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي والتكيف مع متطلباتها، بينما كان تجاوز الصعوبات والعوائق التنظيمية التي تعرقها الإدارة الجزائرية مبررا آخر لهذا الأجراء.

ودرستنا الحالية تعالج جزء من هذا الجانب (المتعلق بالعوائق) من خلال محاولة الإجابة

عن السؤال التالي:

ما هو دور الاعتماد على الإدارة الالكترونية في الحد من العوائق التنظيمية التي تواجهها المؤسسة الجزائرية؟

وهذا السؤال تتم الإجابة عليه من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو دور تطبيق الإدارة الالكترونية في الحد من العوائق ذات الصلة بكفاءة الأداء وجودة العمليات والمنتجات؟

- ما هو دور تطبيق الإدارة الالكترونية في الحد من العوائق ذات الصلة بحواجز التواصل وفعالية السلوك والعلاقات التنظيمية؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- اعتماد المؤسسة على الإدارة الالكترونية للعلاقات والأداء يساهم في الحد من العوائق التنظيمية التي تتعلق بالسلوك والعلاقات والعمليات الإنتاجية والمنتجات.

1. الفرضيات الفرعية:

- الاعتماد على الإدارة الالكترونية للأداء يساهم في الحد من العوائق التنظيمية ذات الصلة بكفاءة الأداء وجودة العمليات والمنتجات.

- الاعتماد على الإدارة الالكترونية للعلاقات يساهم في الحد من العوائق التنظيمية ذات الصلة بفعالية السلوك والعلاقات التنظيمية.

3. أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع والذي يتناول قضية في غاية الأهمية والمتمثلة في الإدارة الالكترونية ودورها في الحد من المعوقات التنظيمية، إذ تحمل هذه الدراسة في طياتها تسليطا للضوء على الدور الهام للإدارة الالكترونية، كذلك تسليط الضوء على الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي داخل المؤسسة، وغياب الاتصال والعديد من المعوقات التنظيمية

التي لها انعكاسات وآثار واضحة على المدى القريب والبعيد لفعالية الموارد البشرية وبالتالي أداء المؤسسة، وهنا تكمن أهمية الدراسة في معرفة تلك المعوقات وأنواعها وأكثرها بروزا وخطورة وكذا دور الإدارة الالكترونية في محاولة الحد منها.

كذلك ومن أهمية موضوعنا الحالي في دور الإدارة الالكترونية في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتجاوز مشكلات العمل المؤسسي التقليدي.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة في عمومها إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في محاولة القضاء على المعوقات التنظيمية داخل المؤسسة (مجال الدراسة)، وفي مجال خاص تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة الجزائرية.
- محاولة تسليط الضوء حول ظاهرة المعوقات التنظيمية ومآلها من انعكاسات على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- معرفة إلى أي مدى ساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في تجاوز عوائق التواصل مع عملاء المؤسسة.
- الوصول إلى تشخيص علمي وآفاق تطوير الإدارة الالكترونية والاستفادة من مزاياها في المؤسسة الجزائرية.

5. أسباب اختيار الموضوع: يمكن إيجاز أهم مبررات اختيار موضوعنا الحالي فيما يلي: بحكم معاشة الواقع ومعاشة مشكلات التعامل اليومي مع الكثير من المؤسسات في الجزائر، وملاحظة ما تثيره الكثير من الجوانب التي تطرح الكثير من التساؤلات حول: ما يعيق إدارة تلك المؤسسات عن تجاوز مشكلات التنظيم - رغم ما يبذلون من توفّر للإرادة - ويعيق تحقيق الأهداف؛ عن طريق الاستعانة بما تتيحه تطبيقات الإدارة الالكترونية من إمكانية في ذلك، وقد شكّل ذلك لدي الرغبة في القيام بمهمة الرصد العلمي لذلك الواقع، واستقصاء المعوقات التنظيمية التي تعيشها وتواجهها المؤسسات الجزائرية، وإمكانيات

وآليات استفادتها من تطبيقات الإدارة الالكترونية في معالجة قيود وحدود تحقيق الأهداف المختلفة.

6. المفاهيم الرئيسية للدراسة:

01/ مفهوم الإدارة الالكترونية: يمكن تحديده عن طريق عرض مجموعة من المفاهيم

الاصطلاحية ثم تحديد المفهوم الإجرائي كما يلي:

1. مفهوم الإدارة:

ورد في موسوعة علم الاجتماع أن الإدارة " يُقصد بها إما عملية الإشراف والسيطرة، وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف"¹.

هذا المفهوم يُبين أن مصطلح إدارة يُستخدم بمعنيين، فهو يشير إلى مجموعة من العمليات (تخطيط- تنظيم - تنسيق - ..) التي تتم داخل مؤسسات رسمية صناعية وغير صناعية لضمان سير مختلف أنشطتها بتناسق لتحقيق أهدافها، وهي العمليات التي ، كما يشير إلى تلك الهيئة التي تقوم بتلك العمليات، وهي تتكون من مجموعة الأفراد على اختلاف مستوياتهم وادوراهم، الذين يُمارسون العمل الإداري في المؤسسات الرسمية.

والإدارة كهيئة تعتبر هي: " العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وُجدت من أجلها المؤسسة، سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو

¹ - مارشال، جوردون. موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، المجلد

الأول، ط01، 2000، ص.127

وزارة...¹، ومن هذا المنطلق فهي " تُعنى بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة"².

وتعتبر الهيئة الإدارية مسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اضطلاعها بمهام العملية الإدارية، باعتبارها " العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود الأفراد، واستخدام الموارد المتاحة وتمييزها، وتنسيق عملية انجاز الأنشطة، لتحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة)، والأهداف الشخصية للأفراد"³.

ومن جانب آخر يُستخدم مصطلح الإدارة ليشير إلى العلم الذي يهتم بمعرفة آليات وطرق وشروط القيام بالعملية الإدارية، واختيار الأفراد الذين يشرفون على تلك العملية أي الإدارة كعلم، أي ما يتفق مع ما أراده فريدريك تايلور المعروف بأبي الإدارة العلمية حين قال عن الإدارة بأنها: " المعرفة الصحيحة لما يُراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"⁴.

وفي دراستنا هذه عند استخدامنا لمصطلح الإدارة الالكترونية، فإننا لا نقصد تلك الهيئة الإدارية التي تشرف على سير عمليات الإدارة الكترونياً، بما فيها من أفراد وأقسام أو مصالح...، ولا نقصد أيضاً بشكل خاص العملية الإدارية التقليدية المحضة المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والرقابة...، ولا العلم الذي يهتم بشروط وآليات القيام بمختلف العمليات الإدارية، وإنما نقصد الإدارة كوظيفة يتم تنفيذها على مستويات مختلفة، وعبر مجموعة من

1 - حسن، أمين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001، ص. 240.

2 - القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط04، 2009، ص. 24.

3 - عواد، فتحي أحمد ذياب. إدارة الأعمال ووظائف المديرين في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط01، 1433هـ - 2012م، ص. 14.

4 - القريوتي. مرجع سابق، ص. 25.

الوسائط والطرق والآليات والمناهج الالكترونية في مجال العمل والإشراف على تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة، وفي تحديدها أيضا وتطويرها، وهي الأهداف التي ليست هي نفسها الأهداف التي كانت تهتم عمليات الإدارة التقليدية بتحقيقها.

2. مفهوم الإدارة الالكترونية: عُرِّفت الإدارة الالكترونية بأنها: "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية، والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تُنفَّذ بسرعة عالية، ودقة متناهية"¹.

وكما هو واضح فإن هذا التعريف ينظر للإدارة الالكترونية باعتبارها عملية تحول من العمل الإداري في شكله التقليدي المعتمد في تنفيذ أهدافه على وسائل وطرق تقليدية إلى شكل إلكتروني حديث يعتمد على وسائل وطرق إلكترونية، تمنحه ميزة السرعة والدقة مقابل بطء وتعقيد الإدارة الإلكترونية. والتعريف التالي يمكن اعتباره أكثر تحيدا وتعميما لمعنى الإدارة لكن في نفس الإتجاه الذي يعرفها به التعريف السابق تقريبا، رغم أنه يستخدم عبارة منهج، حيث يرى أن الإدارة الإلكترونية: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية؛ مثل: البريد الإلكتروني، والتحويلات الالكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، أو الفاكس والمنشورات الإلكترونية"².

لكن قد لا يكون مجرد التحول إلى اعتماد أدوات إلكترونية ووسائط إلكترونية حديثة في الإدارة هو تحول إلى الإدارة الإلكترونية، وأيضا قد لا يكون كل تحول في هذا المجال حاملا لما تتضمنه الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص تجعلها جديرة بالدراسة والتميز عن الطرق والعمليات التقليدية وحتى الأهداف التي كانت الإدارة التقليدية تسعى لتحقيقها.

¹ - مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص. 209.

² - المرجع نفسه، ص-ص . 507 - 508.

وقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية أيضا ومن جانب آخر باعتبارها: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصدر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"¹.

وفي هذا التعريف الأخير ليست الإدارة الإلكترونية مجرد عملية انتقال من نمط إداري تقليدي يستخدم أدوات وطرق تقليدية لتحقيق أهدافه، إلى نمط آخر يختلف عنه فقط في استخدامه لوسائل وطرق إلكترونية حديثة، بل أن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية ترتبط بعصر مختلف هو عصر المعلومات، الذي تعتبر المعلومات هي المورد الرئيسي فيه، لذلك فهذه الإدارة هي من جانب أحد وسائل التكيف مع متطلبات النجاح في هذا العصر مثلما هي أحد منتجاته التي تستعمل أيضا لتحقيق أهداف تتوافق مع معطيات ومتغيرات العمل المؤسسي الحديثة، ومن جانب آخر هي أداة تستخدم الوسائل والمناهج التي يتيحها هذا العصر (الوسائل الإلكترونية والطرق والآليات التي تنبثق عنها)، لكنها ليست مجرد استغناء عن وسيلة أو منهج تقليدي لصالح وسيلة ومنهج عمل حديث، إن الإدارة الإلكترونية بهذا المعنى تصبح تعبير عن رؤية وهدف أكثر منها مجرد استخدام لوسائل الكترونية. فمثلما هي استخدام للوسائل الإلكترونية لتحقيق أهدافها في إدارة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق ... التي تعتبر أنشطة تقليدية لتحقيق أهداف تموينية وإنتاجية وتسويقية ... فهي تختلف عن الإدارة التقليدية في كونها تستند إلى رؤية غير تقليدية للمجال العام والخاص الذي تتحقق فيه تلك الأنشطة وللأهداف التي تنتظرها منها.

¹ - المرجع السابق، ص. 210.

ج- الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: يشيع أيضا استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية Electronic Government، ويُميز بعض الدارسين بينه وبين مصطلح الإدارة الإلكترونية Electronic management على اعتبار أن مصطلح الإدارة الإلكترونية أشمل من مصطلح الحكومة الإلكترونية، حيث تتضمن الإدارة الإلكترونية رقمنة وتوحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛ سواء حكومي أو خاص، بينما يرى البعض أن الإدارة الإلكترونية أقل خصوصية، وهي مرحلة أولى فقط تسبق مرحلة الوصول إلى تعميم استخدامها على مختلف المجالات في الدولة، والوصول إلى ما يسمى الحكومة الإلكترونية؛ ويتعامل البعض مع المصطلحين بمعنى واحد؛ باعتبارهما يشيران إلى إستراتيجية إدارية تتوافق مع عصر المعلومات، وتستخدم الموارد التي يوفرها هذا العصر (مادية ومعنوية) من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارات والمؤسسات وراءها.¹ ويُستخدم أيضا مصطلح الحكومة الذكية كتعبير عن التطور الحاصل خلال العقد الثاني من القرن الحالي في مجال تطبيقات الحكومة الإلكترونية، بحيث لم يعد الأمر يتعلق فقط بقيام الحكومة باستخدام الانترنت وتطبيقات الويب والبوابات الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة؛ بل تطور نحو الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال أجهزة الاستشعار والمراقبة الإلكترونية القائمة على الذكاء الإلكتروني في مجال التنبؤ وتطوير وتحسين الخدمات وصيانتها بطريقة أكثر فعالية وأقل كلفة وأكثر جودة²

ونحن في هذه الدراسة، وعند الحديث عن الواقع الجزائري خصوصا - ورغم أننا نُقر بأن الإدارة الإلكترونية هي الأساس الذي تقوم عليه الحكومة الإلكترونية - فإننا لا نستخدم المصطلحين بنفس المعنى، رغم أن الإرادة الحكومية غالبا كانت وراء الكثير من مظاهر

1 - أنظر: مسعداوي، مرجع سابق، ص-ص. 516- 519

2 - أنظر: تعريف الحكومة الذكية. مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2014/11/07 متاحة على:

الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ، وخاصة من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية، وهنا أيضا نشير إلى أن هذه الدراسة لا تحاول معالجة مشكلة الإدارة كأداة حكومية للقيام بالعمل المؤسسي المرتبط بالحكومة، بل تريد دراسة تلك الإدارة التي تعمل على التكيف مع البيئة الإلكترونية الحديثة، من خلال الاستعانة بالأدوات الإلكترونية المتاحة في القيام بالعمل الإداري المؤسسي، وتحويل الكثير من المظاهر والأدوات الإدارية التقليدية لتحقيق الأهداف المؤسسية إلى مظاهر وأدوات إلكترونية حديثة، وأيضا العمل على الارتقاء بالأهداف والبرامج والخطط المؤسسية كي تكون ذات ارتباط بما يتلاءم مع شروط ومتطلبات نجاح العمل في العصر الرقمي.

ومن خلال كل ما سبق نشير إلى أن المقصود بالإدارة الإلكترونية في دراستنا هذه هو: استعانة إدارة المؤسسات بالأدوات والوسائط الإلكترونية، والفضاء الرقمي والشبكات الإلكترونية على الانترنت، وما يرتبط بذلك من مناهج وبرامج التواصل، وجمع البيانات وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتحليلها، في مختلف مجالات العمل الإداري؛ لتحقيق وتحسين أهداف وسياسات المؤسسات في مجالات الإنتاج، والتواصل مع الموظفين والعملاء والزبائن، وإدارة العلاقات والترويج للسلع والخدمات، وتسويقها وتطويرها، والاستفادة أيضا من مختلف التطبيقات وبرامج الذكاء الإلكتروني، والتواجد على الانترنت في التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المؤسسة والإدارة، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأفراد والعلاقات والمخاطر والتحسين والتطوير المستمر بالمؤسسة.

02- مفهوم المؤسسة الجزائرية:

أ- مفهوم المؤسسة:

يستخدم لفظ "مؤسسة" في اللغة العربية غالبا ليكون مرادفا لمصطلحات أجنبية مثل

ENTREPRISE و INSTITUTION .

وقد ورد في قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية أن مصطلح مؤسسات

(INSTITUTIONS) يتضمن¹:

أ) بالمعنى القانوني والسياسي: مجموع القواعد (قوانين، عادات، تعليمات) المنظمة للمجتمع ("القانون، القوانين الأساسية، الدستور...)، أو تشير إلى بعض الهيئات الاجتماعية (المؤسسات الدينية، والاقتصادية والعائلية...).

ب) بالمعنى السوسولوجي: يشير إلى حدث أو واقع اجتماعي "مؤسس"، أو بتعبير آخر: أي شكل قائم ومُستدام لممارسات ومعايير اجتماعية لها وظائف خاصة في النظام الاجتماعي (الزواج، العائلة، الدين، الملكية...).

ج) بالمعنى الاقتصادي: مجموع الأجهزة والقواعد التي تؤثر على سير الاقتصاد.

أما مصطلح (Entreprise) فيشير إلى: الشركة أو المقاوله باعتبارها " وحدة اتخاذ القرار الاقتصادي التي يمكن أن تتخذ أشكالا مختلفة، تستخدم وتكافئ العمل ورأس المال لإنتاج وبيع سلع وخدمات في السوق بهدف تحقيق الربح"²، أي أن المقصود هو المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال ما سبق فإن مصطلح مؤسسة في الاستعمال العربي قد يُستخدم بمعنى عام مثلما ورد في التعريف الأول الذي يشير عموما إلى كل ما تم تأسيسه اجتماعيا لأداء

¹- Claude Danièle echaudemaison(Edit). dictionnaire d'Economie et de la sciences social ; commenté en langue arabe par Med chérif ilman , BERTi Editions ,ALGER-ALGERIE,2009 ; p. .528

²-ibid ,p. 365 .

وظائف متعددة، ووفق منظورات متعددة، وقد يُستخدم بمعنى أضيق؛ وأقل عمومية مثلما يبينه التعريف الثاني الذي يشير إلى ذلك تلك الوحدة التي يتم تتأسس للقيام بنشاط اقتصادي " المؤسسة الاقتصادية" أو نوع معين من المؤسسات الاقتصادية يختلف حسب التوصيف القانوني لها.

وعرّف عدّون المؤسسة بأنها: " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو / وتبادل السلع أو/ خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط"¹. وهذا التعريف يتحدث عن المؤسسة باعتبارها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، وبالتالي فالمؤسسة الإنتاجية الاقتصادية ذات الذمة المالية المستقلة هي التي يشير إليها هذا المصطلح كما هو واضح من التعريف، وأيضاً هناك من عرّف المؤسسة باعتبارها منظمة اقتصادية، حيث هي "منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة، وتستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"²، وهو تعريف للمؤسسة الإنتاجية التي تهدف إلى الربح، أي المؤسسة الاقتصادية.

وقد عُرِفَت المؤسسة أيضاً بأنها " القوالب التي ينظم بها الناس شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، وهي جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيزات وتوزيع أدوار"³. وفي هذا التعريف الذي يعرف المؤسسة باعتبارها منظمة، لا يوجد ما يربطها بالهدف الاقتصادي، لكن يوجد ما يميزها عن بعض المؤسسات التي ليست مؤسسات أعمال لكنها مؤسسات اجتماعية مثل الأسرة.

¹ - عدون، ناصر دادى. المؤسسة الاقتصادية، موقعها من الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب.ت.ن، ص.12.

² - عدون، مرجع سابق، ص. 11.

³ - صخري، عمر. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص. 25.

وفي هذه الدراسة نستخدم لفظ مؤسسة بمعنى عام وبنفس معنى المنظمة؛ في إشارة إلى المنظمات الرسمية التي تؤدي أنشطة مختلفة وليست اقتصادية فقط، وتستخدم وسائل وأدوات حسب نشاطها وأهدافها، وتستعين بخطط وبرامج، وتقسيم وهيكل محدد وواضح للأدوار والوظائف. ونستخدم أيضا لفظ التنظيم في هذا المجال بنفس المعنى، باستثناء الحالات التي يتم فيها استخدامه للإشارة إلى أساليب وأنماط القيام بالنشاط داخل المنظمة، وما يرتبط به من متطلبات وشروط وعوامل نجاح أو فشل داخل المؤسسة/ المنظمة، مثل الحديث عن العوائق التنظيمية.

ب- المؤسسة الجزائرية: من خلال التعريفات السابقة للمؤسسة نشير إلى أننا في هذه الدراسة نستخدم مصطلح المؤسسة الجزائرية، لنشير به إلى المنظمة التي تنشط في مجال: التجارة أو الصناعة أو الإعلام أو الإدارة المحلية... وهي تمارس نشاطها في الجزائر، سواء كانت عامة أو خاصة.

3- مفهوم المعوقات التنظيمية:

تعرف المعوقات التنظيمية بأنها عوائق تنظيمية تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله.¹

ويشير هذا التعريف إلى غياب أحد الركائز الأساسية للإدارة مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التي تعيق سير العمليات التنظيمية للعامل أثناء أدائه لعمله داخل المؤسسة.

¹ - العساف، صالح بن محمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض- م ع س، ط2، 2000،

والتعريف التالي يمكن اعتباره في نفس اتجاه التعريف السابق إذ يعرفها على أنها: "العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي".¹

أما "روبرت ميرتون" والذي يعتبر أول من استخدم مفهوم المعوقات في الفكر التنظيمي، عندما أشار إلى النتائج غير المتوقعة للنظام البيروقراطي والتي تشكل اختلالات واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة.²

كما يقترن هذا المفهوم في علم الاجتماع بالمعوقات الوظيفية، كما يشار إليه بالخلل الوظيفي ويعرف على أنه "نتيجة تترتب على وجود (أو عمل) أحد جوانب النسق الاجتماعي وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله، أو توافقه أو استقراره، ويلاحظ أن ما قد يحكم عليه بأنه معوق تنظيمي لجزء معين من أجزاء النسق، قد ينظر إليه على أنه وظيفي بالنسبة لجزء آخر".³

ويذهب "محمد علي محمد" إلى تعريف المعوقات باعتبارها "كل النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي، وينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل والتوافق والاستقرار في هذا النسق ومع ذلك فإن ما قد تعتبره معوقاً وظيفياً بالنسبة لجانب معين للنسق الاجتماعي، قد لا يكون كذلك بالنسبة لجانب آخر".⁴

وفي دراستنا هذه تعتبر المعوقات التنظيمية؛ هي تلك الحدود التي تحد من فعالية تحقيق الأهداف الإنتاجية والإعلامية التواصلية، والإنسانية للمؤسسة مثل الإجراءات البيروقراطية أو

1 خاطر، أحمد مصطفى. تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، 2005، ص 167.
 2- الحسيني، احسان محمد. موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت- لبنان، ط1، 1999، ص 39.
 3- غيث، محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 142 .
 4- محمد، محمد علي. علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2003، ص 544.

الحواجز المتعلقة بمجال إيصال رسائل المؤسسة، وتواصلها مع عملائها وموظفيها، مثل التركيز على الاتصال النازل فقط، أو الاعتماد على الكتابة فقط، أو إهمال الاهتمام بتفعيل قنوات التواصل مع محيط المؤسسة الداخلي أو وجود حاجز تحول دون تحقيق قنوات التواصل تلك لاهدافها، أو قلة توفر الوسائل التي تحفز على الاهتمام بجمع المعلومات وتبادلها في المؤسسة...، أو قلة فرص وصول المعلومات المطلوبة عن المنافسين...

7. بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع:

* **الدراسة الأولى:** الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات¹.

المشكلة التي تعالجها الدراسة: حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هي الآثار المنعكسة على الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية. فرضيات الدراسة: انطلق الباحث من فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية:

الفرضية العامة: للإدارة الإلكترونية أثر بارز على الموارد البشرية.

الفرضية الجزئية الأولى: يساعد وضوح مفهوم الإدارة الالكترونية على التحول إلى إدارة إلكترونية.

الفرضية الجزئية الثانية: تعمل الإدارة الالكترونية على تفعيل دور الموارد البشرية.

¹ - وزاع، محمد. الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات، مجلة الدراسات الاعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية، ع03، م03، أكتوبر 2017. ص-ص. 01-22، متاحة إلكترونيًا على:

الفرضية الجزئية الثالثة: تهدف الإدارة الالكترونية إلى إعطاء فرص أكبر لمشاركة الموارد البشرية في الإدارة.

- الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد تأثير وعلاقة واضحة للإدارة الإلكترونية في تعزيز الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة: يشير الباحث إلى أنها استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في الجزء الميداني من دراسته، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية، والمقابلات.

نتائج الدراسة: بخصوص الفرضيات توصلت الدراسة إلى:

* صحة الفرضيات الجزئية الثلاثة الاولى.

* انتفاء الفرضية الجزئية الرابعة، حيث ثبت وجود تأثير وعلاقة واضحة للإدارة الالكترونية في تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

*توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من النتائج الأخرى، أهمها: وجود وضوح وإدراك لدور وفائدة الإدارة الالكترونية لدى العينة، بما يساعد على تبني تلك الإدارة، ووجود بنية تحتية تدعم قيام الإدارة الالكترونية لدى المؤسسة، وجود فروق في أجوبة العينة ترجع إلى المتغيرات الشخصية: العمر والمستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية في الوظيفة.

* هذه الدراسة أفادت دراستنا الحالية في بلورة فرضاتها، وبلورة أداة جمع البيانات الميدانية، وهي تتقاطع مع مجال دراستنا هذه في كون دراستنا اهتمت بنتائج تطبيق الإدارة الالكترونية مثلما اهتمت بذلك هذه الدراسة، لكن دراستنا ركزت على علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بإزالة العوائق التنظيمية، وانطلقت من فرضية عامة، وفرضيتين جزئيتين، في حين انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية، واهتمت بدور الإدارة الالكترونية في

تعزيز مكانة الموارد البشرية، أي بما يمكن اعتباره اهتماما بدور الإدارة الالكترونية في إزالة العوائق التنظيمية أمام تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة.

*منهجيا تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدام نفس المنهج تقريبا، وأداة الإستبانة (استمارة الملاءم الذاتي) كأداة رئيسية، ونوعا ما في استخدام المقابلات، لكن هذه الدراسة استخدمتها بشكل أوسع مما استخدمتها دراستنا هذه حسب ما يُذكر في الدراسة.

* **الدراسة الثانية:** الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات¹.

مشكلة الدراسة: تمحورت حول السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة؟

فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين: 01- تتوفر شركة جازي على كل متطلبات إدارة المعرفة.

02- تتوفر شركة جازي على نظام متكامل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

منهج الدراسة: يذكر الباحث أنه اعتمد في دراسته على مزيج من المنهج الوصفي، التحليلي، التاريخي وأسلوب دراسة الحالة.

أهم نتائج الدراسة: * ثبات صحة الفرضية الأولى والثانية.

¹ - حسين، علي. الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، متاحة على:

* كما أثبتت الدراسة أن المؤسسة موضوع الدراسة تتوفر على أدوات ومناهج وثقافة الإدارة الالكترونية وإدارة المعرفة، وتتوفر المؤسسة أيضا على كل متطلبات إدارة المعرفة (متطلبات الثقافة التنظيمية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية والمتطلبات التكنولوجية)، وتتوفر على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن توظيفها لأغراض تطبيق عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، توليد، نشر، تخزين وتطبيق المعرفة.

* هذه الدراسة وإن كانت لا تدرس تأثير الإدارة الالكترونية على المعوقات التنظيمية مثلما تفعل دراستنا، فهي بطريقة غير مباشرة تحاول تحديد دور الإدارة الالكترونية للموارد في تيسير إدارة المعرفة كمجال تواجهه الكثير من المتغيرات التي تعتبر من العوائق التنظيمية: ثقافية سلوكية وتقنية إلكترونية وإدارية...، وهي العوائق التي تبحث دراستنا هذه في صلة الإدارة الالكترونية بها، وقد استفادت دراستنا من بعض المعطيات التي وفرتها هذه الدراسة في بلورة بعض منطلقاتها النظرية والمنهجية، وبعض أدواتها لجمع وتحليل البيانات، رغم اختلاف الأساليب التي اعتمدها دراستنا في جمع وتحليل البيانات.

* **الدراسة الثالثة:** دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة

حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة أم البواقي¹

المشكلة التي تعالجها الدراسة: حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة؟
فرضيات الدراسة:

01- للانترنت دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة المعرفة.

¹ - ديلمي، آمال. دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل الماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015. متاحة على الموقع:

02- للتوظيف الالكتروني دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة المعرفة.

03- للتكوين الالكتروني دور ذو دلالة معنوية في تعزيز إدارة المعرفة.

نتائج الدراسة: فيما يتعلق بالفرضيات تم قبول الفرضية 01

والفرضية 02:

والفرضية الثالثة بدرجة أقل.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لها دور في تعزيز إدارة المعرفة بالمؤسسة.

* هذه الدراسة تلتقي مع دراستنا في مجال ميدان البحث فهي جغرافيا تتناول مؤسسة جزائرية، كما أنها تبحث في العوائق التي تساهم الإدارة الالكترونية في الحد منها بطريقة غير مباشرة، دراستنا تركز على العوائق التنظيمية عموما، في مجالات الأداء والعلاقات، بينما هذه الدراسة تركز على ما يعزز إدارة المعرفة، وهي أيضا لها صلة ما بالجوانب الإنتاجية والعلائقية، لكن دراستنا تختلف عن هذه الدراسة في كونها لم تبحث في ما يُعتبر مجالا خاصا بالعنصر المعرفي البشري فقط، بل حاولت الحصول على تشخيص شامل لدور الإدارة الالكترونية في الحد من العوائق التنظيمية. كما أنها تحاول دراسة مؤسسة خدمية لا تتعامل مع الجمهور العام عكس سونلغاز.

منهجيا رغم أن هذه الدراسة كانت ميدانية مثل دراستنا واعتمدت على اختبار الواقع عن طريق أداة الاستبيان، فهي تختلف عن دراستنا في كونها ركزت على التحليل الكمي المركز استخدام الكثير من الأساليب الإحصائية التي جعلت بعض نتائجها النهائية غير مفهومة إذا قيست بالكثير من المعطيات الميدانية الجزئية التي توصلت إليها الدراسة.

* الدراسة الرابعة: الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة¹.

المشكلة التي تعالجها الدراسة: حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تفعيل وبلورة تحقيق الجودة في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال مجموع التطبيقات التي تتيحها؟

أهداف الدراسة: لم تحدد الدراسة فرضيات تنطلق منها بل حددت مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

* التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات.

* تسليط الضوء على تطور مفهوم الجودة واهم المرتكزات التي تقوم عليها.

* صياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين الإدارة الالكترونية مع تحقيق إدارة الجودة باعتبارها من الأدوات الداعمة لرفع كفاءة وفعالية وديمومة المؤسسات.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على التحليل النظري.

نتائج الدراسة:

1- تمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصاً جديدة في اقتصاد المعرفة الدولي، فهي تمثل إصلاح كيفية عمل المؤسسة، وإدارة المعلومات، وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة، وخدمة الزبائن ورجال الأعمال. وفي هذه الإدارة تستخدم التكنولوجيا الحديثة أداة لتحقيق الجودة الشاملة والنجاح في خطط التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري المستهدف المرتكز حول خدمة الزبون.

¹ - قدوري، سحر. الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، ع14/ خاص، ج01، 2010، ص-ص. 157-175، متاحة إلكترونيا على:

2- إن تكييف الأعمال مع متطلبات الزبائن، وتحسين الخدمات المقدمة، وعقلنة عمليات الإنتاج، وتفادي ضياع الوقت والتبذير عند الإنجاز، تعتبر من الشروط الضرورية التي لا بد أن تستجيب لها المؤسسات اليوم.

3- أصبحت المؤسسات ومنذ سنوات تعمل على إدماج تطبيقات الإدارة الالكترونية أكثر فأكثر في عملياتها المختلفة، بطريقة تمكّن من تقاسم المعلومات وتحسين التنسيق بين نشاطاتها، وهذا من شأنه أن يقود إلى تنمية طرق تنظيمية أكثر عقلانية، وأكثر تفاعلية وأكثر فاعلية.

4- إن البحث عن التعاضد ما بين تحقيق الجودة واستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية لا بد أن يمر عبر اكتساب هذه التطبيقات وإدماج الأفراد وتدريبهم وتكوينهم جيداً.

5- تقوم الإدارة الالكترونية بحمل قيم الجودة ومنها تحمل المسؤولية، والمبادرات المحلية، والشخصنة المكثفة، والقيام بالأعمال التجارية التفاعلية، لأنها تلتقي مع تطلعات الزبائن، وبنسبة كبيرة مع طموحات المديرين والعاملين بما يمكن من تامين دور آل فرد في المؤسسة وتقضي على الاحتقانات المرتبطة بثقل وتعقيد الإجراءات.

6- تمكن الإدارة الالكترونية من تسهيل بعض من مساعي الجودة وطرقها، من خلال التسوية والإدماج في الوقت الحقيقي لاحتياجات الزبائن، والحوار الدائم حول مستوى الجودة المراد بلوغها، والشفافية التي تتيحها (بإمكان المواطن الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها دون وسطاء، وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بملفه أو بمنتوجه المفضل من أجل تعديله بنفسه.

7- أصبح دور الزبون يتوسع كشريك شيئاً فشيئاً، أولاً من إرادته لأنه يقوم وبسرعة انطلاقاً من شبكة الإنترنت باختيار المؤسسة التي تروقه والمنتجات التي يرغبها، وثانياً فإن

الحدود التكنولوجية ما تزال قائمة فالمؤسسة لا تقوم بالاستثمار اللازم فيها إلا إذا كانت لها مصلحة حقيقية في ذلك.

8- الافتقار لعامل الشفافية المرتبط بتصميم نظم وتكنولوجيا الإدارة الالكترونية يمنع الزبائن المتوقع تعاملهم مع الإدارة من المشاركة الفعلية في أعمالها وأنشطتها.

* هذه الدراسة تبحث في إمكانيات الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الشاملة بذلك فهي تختلف عن موضوع دراستنا الحالية مبدئياً لكنها بطريقة غير مباشرة تعالج احد موضوعات دراستنا وذلك من خلال تسليط الضوء على ما قد يمثل عوائق تعيق تحقيق الجودة، وكيف تساهم الإدارة الالكترونية في مواجهتها، والكثير من العوائق التنظيمية في المؤسسات تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الحد من جودة العمليات والمنتجات والسلوك والعلاقات، حيث تتناول دراستنا بعض ما يتعلق بذلك، ومن جانب آخر تركز هذه الدراسة على المعالجة النظرية للموضوع بينما تركز دراستنا على معالجة نظرية وميدانية، وهي ستستفيد من هذه الدراسة في بلورة الفرضيات وتحديد بعض المؤشرات، وستحاول بطريقة غير مباشرة اختبار بعض ما توصلت إليه هذه الدراسة ميدانيا في حدود موضوعها ومنهجها.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

تعود بدايات الإدارة الإلكترونية منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات المستخدم على فعالية طابعها الكهربائية؛ وكان سبب إطلاق المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات فهذا الجهاز أهمية كبيرة خاصة سنة 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز أطرحت في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار) إذ تعمل هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة، بعد طبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه مما أعطت هذه العملية وفرة للجهد، وسرعة وكفاءة فإذا تطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم. فلا داعي لتكرار كتابة الرسالة، فقط يكفي إرسالها لشخص آخر بعنوان آخر، وتوال ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وبجودة عالية في الأداء.¹

ومن جانب آخر أيضاً يمكن النظر إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها بمثابة النقلة الكبيرة للتحويل الوظيفي، حيث يعد استخدام جهاز الحاسوب من مبررات هذا الانتقال بعد ما كان يستخدم في الإحصاء؛ وحساب النتائج المتعلقة في موازنات الدول وتوزيع بنودها، وقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية أولاً بصورة مصغرة وبسيطة؛ ولم يظهر في صورته الرسمية إلا متأخراً، وكانت بداية تطبيقه سنة 1995 بفلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، إلا أن الميلاد الرسمي للسياسي للمفهوم كان في مؤتمر نابولي بإيطاليا في مارس 2001.²

¹ - السالمي، علاء عبد الرزاق. الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2008، ص 32.

² رحيمة الصغير ساعد نمديلي. العقد الإداري الإلكتروني (دراسة تحليلية)، دار الجامعة، الاسكندرية - مصر، 2007، ص

ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات فضلا على أنها تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.¹

ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن ذكر بعض خصائصها في النقاط التالية:²

- (1) السرعة والوضوح.
- (2) عدم التقيد بالزمان و المكان.
- (3) إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها.
- (4) المرونة.
- (5) الرقابة المباشرة والصادقة.
- (6) السرية والخصوصية.

رابعا: عناصر الإدارة الإلكترونية: حددها البعض كما يلي:³

- أ - إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية و النظم المتابعة الآلية
- ب - إدارة بلا مكان: و تتمثل في التلفون المحمول و المؤتمرات الإلكترونية و العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

¹ - مسعداوي. مرجع سابق، ص 522.

² زايد، مراد. الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص 360.

³ - المرجع نفسه، ص.356

ج. إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يحدد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

د - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

خامسا: أهداف الإدارة الإلكترونية: يمكن أن نلاحظ أن هذه الأهداف تتعلق بالمجال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبارتباطها برغبات ومتطلبات من لهم علاقة بالمؤسسة ويمكن تحديد أهمها في:

1. التقليل من تكلفة الإجراءات والعمليات الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بالوقت والجهد.
2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات، وتحقيق أهداف الدقة والسرعة، والضبط والمرونة.
3. التخفيف من المشكلات ذات الصلة بالتعامل مع متعاملين؛ وأشخاص في سياقات زمنية ومكانية متعددة، وتوفير الوقت والمرونة الكافية لذلك .

بالإضافة إلى تلك الأهداف هناك أخرى تتعلق بمجال السرعة والتقليل من الروتين البيروقراطي، أهمها:

1. القضاء على سلبيات الادارة البيروقراطية، وتحقيق المرونة في معايير انجاز وتقييم العمل.
2. اختصار الوقت الذي تتطلبه الاجراءات الادارية لانجاز المعاملات الإدارية، وتقييمها، وتحديد عوامل النقص وعوامل النجاح.
3. الاعتماد على الادارة الالكترونية للمعلومات، والتركيز عليها كهدف، وكعملية إدارية، بدلا من الاعتماد الاداري التقليدي على عمليات التدوين والحفظ الأرشيفي في

سجلات، ويوفر هذا إمكانية للاستفادة المرنة والمستمرة من الملفات الإلكترونية في مجالات شتى، وفي مناسبات وأغراض شتى.

- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالمي: من خلال زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. من خلال الوصول المرن والسريع والدقيق للمعلومات، عن الأسواق، وإمكانيات المنافسين، ومخططاتهم...، والقدرة الفائقة على تخزينها، وتحليلها واسترجاعها.

سادسا: الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

01- بداية الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يشير الباحثون في مجال الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى أن ما يسمى "بمشروع الجزائر الإلكترونية الذي أصدرته وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 2013"¹ هو الأساس الذي يمكن اعتباره بداية الاهتمام الرسمي بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية في الجزائر، إذ أن هذا المشروع يهدف إلى الارتقاء بالخدمات البريدية والقضاء على الروتين وتبسيط خدمات المواطنين وتطوير الإدارة عموما في الجزائر.

02- مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر: من مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر

ما يلي:²

1. في مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية:

¹ أنظر مقال: غزال، عادل. مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية، 2013، نموذجا : **Cybrariansjournal**، عدد 34، مارس 2014، تاريخ الاطلاع : 2019/04/22. متاح على الرابط:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=663:ghazal&catid=267:researches&Itemid=97

² عبان، عبد القادر. تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع ادارة وأعمال، الجزائر، 2016، ص - ص 95-96.

- الشباك الإلكتروني: يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين وهي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.
- **La carte ccp** بطاقة السحب الإلكتروني: يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى المؤسسة بريد الجزائر التي تعمل بوجود الشباك الإلكتروني، إذ عن طريقها يتمكن الزبون من سحب النقود من أي شبك بريدي موزع أوتوماتيكي عبر القطر الجزائري.
- **خدمات الاطلاع على الرصيد:** إذ توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الأفراد وللمتعاملين لدى مؤسسة البريد الجزائري والذين يملكون حساب بريد جاري، إذ لهم إمكانية الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي وذلك بامتلاك كل زبون بامتلاك رقم سري يقوم بتشكيله انطلاقا من حسابه البريدي.

2. قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

إذ أطلق خدمات التسجيل الإلكترونية لخدمة طلبة الماستر وتسهيل عليهم مشقة التعب والذهاب للجامعات والطوابير التي تشهدها الجامعات خلال كل موسم جامعي جديد، إذ يستطيعون التسجيل الأولي عبر موقع الكتروني أطلقتها الوزارة للقيام بذلك.

03- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

بيّنت إحدى الدراسات أن الإدارة الإلكترونية في الجزائر تواجه المعوقات التالية:¹

1. عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الأنترنت.
2. التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع العالم المتقدم في هذا المجال، لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

¹ - المرجع السابق، ص 103-104.

3. محدودية الانتشار عالميا لا وال ضعيفا في الجزائر مقارنة بالدول المجاورة.
4. التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال بدايتها وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف للمؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة فعلى سبيل المثال ان فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب الإلكتروني والتأخير في الوصول لحساباتهم.
5. معوقات تشريعية متمثلة في غياب المعاملات الإلكترونية.
6. بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة والمعاملات. بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتي تكمن فيما يلي: الأمية في الكتابة بالنسبة لزيائن والمستفيدين. ارتفاع تكاليف الوصول إلى الوسائط الإلكترونية. نقص كفاءة التعامل مع الوسائط. نقص وضوح القوانين واللوائح المنظمة.

الفصل الثالث

المعوقات التنظيمية

أولاً: مصادر المعوقات التنظيمية

تتعرض المؤسسة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة عدة مشكلات ومعوقات تنظيمية تبعدها عن أهدافها وتقلل من احتمالات نجاحها في الوصول إلى النتائج التي كانت تعمل من أجلها. ما يفرض على المؤسسة دراسة ضرورة فهم ما يجرى في التنظيم في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضائه والتوقعات التي يحملونها إزاءه، والمطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها فيه، وهي أمور يطورها الأعضاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة وما تلبث أن تمارس عليهم تأثيراً قوياً خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم ونشاطاتهم.¹

من خلال ما سبق يمكننا حصر مصادر المعوقات التنظيمية في مصدرين (مصادر خارجية ومصادر داخلية):

1. المصادر الخارجية:

البيئة الخارجية هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالمؤسسة توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية (الوصاية) وسلطات تشريعية ووسائل للإعلام تعليمية وثقافية، « فالبيئة تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها، والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتأثر مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها، وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة، كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى »²، بالإضافة إلى أن تعارض وتصادم المصالح في محيط المؤسسة يؤثر على عملياتها وأهدافها، حيث هناك قوى سياسية واقتصادية، وأصحاب المصالح على اختلاف مستوياتهم ومصالحهم، حيث تكون لهم

¹ - الحسيني، السيد. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1983، ط 4، ص 32.

² - مسلم، علي عبد الهادي. تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 38.

مطامع، واستراتيجيات خاصة يعملون لأجل تحقيقها وذلك قد يساهم في عرقلة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة.

2. المصادر الداخلية:

تكمُن في تلك المعوقات التي تثيرها الإدارة من خلال استخدامها الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة وخلال تعاملها مع محيطها الخارجي، بما فيه من زبائن وموردين، وحكومة، ...، وأيضا تعاملها مع محيطها الداخلي والسياسات والاجراءات التي تقوم بها لتحقيق أهدافها.

وقد تنشأ المعوقات الداخلية عن وجود خلل أو قصور في أحد المكونات الداخلية للمؤسسة، أو قصور فيها جميعا، حيث يؤثر ذلك سلبا على أداء ومنتجات المؤسسة، وعلى علاقاتها الداخلية والخارجية. بل وعلى استراتيجياتها المتعلقة بمخططاتها وأهدافها.

ثانيا: المعوقات التنظيمية ذات الصلة بالاتصال التنظيمي:

1. الاتصال التنظيمي الرسمي:

ويعرف بأنه شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة؛ والاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات؛ وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.¹

2. معوقات الاتصال التنظيمي:

¹ - الزعبي، على فلاح. الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي". تطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010. ص170.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهاها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود"¹.

وعموماً يمكن الحديث عن معوقات اتصال نفسية فردية واجتماعية؛ تتضمن بغياب أو نقص متطلبات الثقة والعناصر النفسية الضرورية لادراك السليم للرسائل، والرموز...، وأيضاً طبيعة الروابط الاجتماعية، وسمات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. ومعوقات مؤسسية تتعلق بحجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الإدارية واحجامها، وقرارات واستراتيجيات الإدارة...

ثالثاً: دور الرقابة الإلكترونية في محاربة المعوقات الإدارية:

من خلال الرقابة الإلكترونية يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في محاربة المعوقات الإدارية؛ كالتالي:²

¹ الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن ، ط1، 2011، ص 32.

² الكساسبة، عماد علي سلامة. أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في مصارف الإسلامية العاملة في الأردن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، تخصص أعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 25.

- تستطيع الرقابة الإلكترونية الحد من المفاجآت وتحديد الانحرافات، بوقت حدوثها، وإعطاء التنبيه بشكل الكتروني من خلال، البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة لتدخل بشري.
- توفر الرقابة الإلكترونية استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفير قاعدة معلومات، عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية، لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار معين.
- تعد الرقابة الإلكترونية عنصرا أساسيا، لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة، والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة.
- الرقابة الإلكترونية، تفعل موضوع الشفافية، للجهات التنفيذية، ما يؤدي إلى وضوح نشاطات تلك الجهات الرقابية.
- تعد الرقابة الإلكترونية، إحدى الوسائل الحديثة، لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة، في كشف الإساءة الوظيفية، وتسريب البيانات.
- إن استخدام الأنظمة الإلكترونية سيفعل موضوع الشفافية للأجهزة التنفيذية وستكون نشاطاتها واضحة للأجهزة الرقابية بالتالي ستعمل على تحديد بؤر الفساد الإداري.
- وزيادة أنظمة دعم القرار وتسهيل عمل الأجهزة الرقابية وستؤدي إلى القضاء على مكامن الفساد الإداري، كما تسهل الرقابة الإلكترونية في تسهيل الربط بين المستويات التنظيمية وتوفير قنوات اتصال فاعلة وسريعة حيث يعمل التنبيه الإلكتروني على وجود انحرافات ما يؤدي إلى المعالجة الفورية وتوفير الكثير من الوقت والتكلفة، نظر التوفر المعلومات من خلال قواعد معلومات تتميز بسهولة الوصول والتي تعمل على إزالة الغموض عن الكثير من القضايا وتمكن من الرقابة بكفاءة وفعالية ما يحد من انتشار الفساد الإداري بنسب معتبرة.

رابعاً: آليات الإدارة الإلكترونية في مكافحة المعوقات الإدارية:

إن الإدارة الإلكترونية تشمل في مضمونها تبسيطا للإجراءات وتقييما للأداء والرقابة الآتية، كأحد وظائفها الرئيسية، حيث أن الإدارة الإلكترونية لم تأتي بآليات جديدة لمحاربة الفساد الإداري بقدر ما عملت على تعزيز وتفعيل دور الشفافية والمساءلة ما قد يجعل منها إستراتيجية شاملة لمواجهة الفساد الإداري على النحو التالي:¹

1-الشفافية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل من وضوح الأهداف والغايات والخطط بالإضافة إلى المساعدة في وضوح الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات، وسهولة تداول ونشر التقارير الإدارية والمالية مع أصحاب المصلحة عبر الوسائل الإلكترونية.

2-المساءلة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة يسهل مساءلة المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد الموظفين سواء كانوا منتخبين أم معينين في تقديم تقارير دورية منتظمة عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، ويساعد كذلك على توفير المعلومات اللازمة لتقييم البرامج والمشاريع والخطط، كما يساعد في انتظام الاجتماعات المختلفة داخل المنظمة بما تقدمه من مزايا تمكن أعضاء هذه الاجتماعات من عقدها عن بعد، وتسهل عملية استقبال الاقتراحات والشكاوى من الجمهور أو العاملين عبر البريد الإلكتروني، أو صندوق الشكاوى على الموقع الإلكتروني للمنظمة.

3-تبسيط الإجراءات: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات واستكمال اللوائح والأنظمة الأمر الذي سيققل من درجة السلطة التقديرية المتاحة للعاملين في التعامل مع الجمهور أو استخدام الموارد.

ومما سبق يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال المزايا العديدة التي وفرتها مثل سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها، ونقلها لوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية، وتقليص المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ودقته، أدت إلى نقلة نوعية،

¹- العالول، عبد الماجد شحده خليل. مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص- ص 84-85.

وتحول إيجابي في السرعة والفعالية في عمل الجهاز الإداري، بالإضافة إلى الشفافية، والنزاهة التي تضمنها تكنولوجيا المعلومات كآلية لتقديم الخدمات، والتي تمثل في مجملها شروط تبنى على أساسها الخدمة الرشيدة وذات الجودة العالية، ما يقضي على ظاهرة الفساد الإداري التي تطال المنظمات.

- **الدخل المناسب:** إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر للمنظمة ميزة تنافسية جديدة تساعدها على رفع المستوى العائدات وإدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية أكبر، مما قد ينعكس إيجاباً على كفاية الدخل لعاملين مقارنة بتكاليف المعيشة وبتلك السائدة في القطاعات الأخرى.

- **قيم النزاهة:** إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يبقى أثرها محدوداً على توافر قيم النزاهة لدى الإدارة العليا و العاملين في المنظمة و لدى جمهور المنظمة، ويزداد تأثيرها إذا وجد برنامج تربوي شامل يستعين بالوسائل الإلكترونية لنشر قيم النزاهة، لكن ضعف قيم النزاهة المتوفرة لدى الإدارة العليا في تحول الإدارة الإلكترونية إلى أداة للفساد بدلاً من أن تكون أداة لمكافحة الفساد، لأن الإدارة العليا غالباً ما تمتلك معظم الصلاحيات على البرامج المحسوبة و تستطيع تغيير المعلومات و إخفاء الحقائق.

- **إدراك النزاهة لدى الجمهور الخارجي للمنظمة:** إن نزاهة الجمهور الخارجي للمنظمة له دور مهم في تقليل إمكانيات الفساد، حيث أن الجمهور الخارجي قد يعتمد إلى استخدام البيئة الإلكترونية وشبكة الانترنت للقيام بحملات المناصرة و التشبيك ضد الفساد في المنظمة أو الدولة، لكن ضعف نزاهة الجمهور قد يشجع العاملين في المنظمة على ارتكاب الفساد، كما يفتح المجال أمام الفساد الإلكتروني للمحترفين في الإختراق الإلكتروني للنظام.

ومما سبق يرى الباحث أن استيفاء متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية بما فيها متطلب أمن للمعلومات لها تأثير واضح على زيادة الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، لكنها لا تمنع الفساد بشكل كامل لأن مكافحة الفساد ومنعه يحتاج إلى إستراتيجية شاملة تكون الإدارة الإلكترونية

أحد أركانها، لأن تأثير الإدارة الإلكترونية على قيم النزاهة في البيئة الداخلية للمنظمة ودرجة نزاهة جمهورها الخارجي تبقى أقل من باقي العوامل.¹

¹ - المرجع السابق، ص 85.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً/ التعريف بميدان الدراسة¹

1. المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC التي تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية، وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989، يتحدد تدخل مؤسسة الـ CTC في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقييس الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) والمستندات التقنية المنظمة (D.T.R) (Documents Techniques Règlementaires). وهذه المراقبة التقنية التي تقوم بها المؤسسة مخولة من أجل إعطاء الآراء التقنية لأصحاب المشاريع حول المشاكل التقنية التي يمكن أن تؤثر على استقرار المنشآت، من أجل ذلك فإنه يتم تدخل المراقبة التقنية على مستوى الدراسات والمخططات وفي عدة مراحل من الإنجاز.

¹ - المعلومات الواردة هنا بخصوص مؤسسة الرقابة التقنية للبناء، تم الحصول على أغلبها من موقع المؤسسة على الانترنت، وما يتعلق منها بالمؤسسة موضوع الدراسة فهو من إدارة المؤسسة خلال الزيارة الميدانية. أنظر موقع الهيئة الوطنية للرقابة التقنية على البناء، على الرابط:

هذه المؤسسة لها فروع عدة على مستوى الوطني منها وكالة المسيلة التي بدأ نشاطها على مستوى الولاية في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث شكلت نواة تقنية هامة للتوجيه في مجال البناء من حيث الصلابة والاستقرار حيث رسخت تقاليد عمل جد مقبولة على مستوى نوعية الإنجاز في الولاية، مقرها الرئيسي يوجد على مستوى الحي الإداري بوسط المدينة، ولها مقر خاص بالمخبر كما يوجد فرع بمدينة بوسعادة يشرف على متابعة المشاريع بجنوب الولاية.

2. المجال البشري للدراسة:

يبلغ عدد موظفي مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة 31 عامل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية كالتالي:

- 22 إطار.
- 02 أعوان التحكم.
- 07 أعوان التنفيذ.

3. المجال الزمني للدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة على مرحلتين زمنيتين؛ المرحلة الأولى تم خلالها القيام بدراسة استطلاعية أولية، وقد امتدت من 2019/01/27 إلى 2019/05/15، تم خلالها التعرف على ميدان الدراسة وجمع بيانات تم الاستعانة بها في ضبط الموضوع بدقة، وصياغة بعض المنطلقات لبناء أدوات جمع المعلومات النهائية من الميدان، أما المرحلة الثانية، فقد بدأت بعد أن تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية وفرضيات الدراسة، ثم النزول بها إلى الميدان بتاريخ 2019/05/19، وبواسطتها تم جمع المعطيات التي سيتم عرضها وتحليلها في الفصل التالي من هذه الدراسة.

ثانيا/ عينة الدراسة:

بما أن وكالة المسيلة بها عدد قليل من العمال قمنا بإجراء مسح شامل. ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستمارات شخصيا على مجتمع البحث 31 (المسح الشامل) وبعد جمع الاستمارات الموزعة استطاع الباحث أن يسترجع (30) وحدة بنسبة استرجاع (96.77%) جميعها صالحة للتليل،

ثالثا/ منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل تعرف الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في الحد من المعوقات التنظيمية، وتهدف إلى التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال موضوع دراستنا الحالية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع هذا الموضوع وأهدافه من خلال صياغة الإشكالية وكذا تحديد أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى المساعدة في جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلا دقيقا وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة.

رابعا/ أدوات جمع البيانات:

أ. الاستبيان : وكان الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسة، قصد معرفة دور الإدارة الالكترونية في الحد من المعوقات التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ميدان الدراسة، وبعد تحكيم الاستبيان وضبطه بصفة نهائية، أصبح يشتمل على 35 سؤال، موزعة على ثلاثة محاور متمثلة في¹:

¹أنظر الاستبيان في الملاحق.

- المحور الاول من الاستمارة: عبارة عن مجموعة الأسئلة والتي دور في مجملها على البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، فترة العمل بالمؤسسة (الخبرة). وكان أسئلتها من 01 إلى 06.
 - المحور الثاني من الاستمارة: يتضمن 18 سؤال يدور حول بيانات حول الإدارة الالكترونية للأداء وعوائق كفاءة العمليات والمنتجات.
 - المحور الثالث من الاستمارة: وشمل 11 سؤال، تدور في مجملها على بيانات حول الإدارة الالكترونية للعلاقات وعوائق فعالية السلوك والعلاقات التنظيمية.
- ب- الملاحظات المباشرة وغير المباشرة: أثناء الدراسة الاستطلاعية وبعدها خلال توزيع الاستبيانات، وأثناء استرجاعها، كما قمنا ببعض المقابلات غير المقننة مع مسؤولين وموظفين في المؤسسة: وقد كانت حسب ما يسمح به الوقت، والاستعداد للتجاوب من طرف هؤلاء مع أسئلتنا التي كان معظمها قد أثارت ملاحظتنا للواقع في المؤسسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات الميدانية

ومناقشة النتائج

أولاً/ عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (01): يبين جنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	83.33
أنثى	5	16.66
المجموع	30	100%

مثلاً يبين الجدول رقم (01) يشكل الذكور نسبة 83.33% من إجمالي العينة، في حين تشكل الإناث ما نسبته 17.90% منها، وهذا ربما يعود لطبيعة النشاطات والمهام بالمؤسسة التي تتطلب جهداً وحضوراً دائماً لأداء المهام بالمؤسسة التي تتطلب التنقل اليومي لمراقبة المشاريع، وكذا البقاء لساعات متأخرة لإنجاز العمل خاصة في الوقت اللازم وبالمواصفات المطلوبة، وهذا ما لا يتوافر دائماً لدى الإناث نتيجة لطبيعة أدوارهن الإجتماعية الأسرية، وطبيعة الثقافة التي تحدد ذلك، كما ان هذا النوع من العمل التقني يستقطب عادة فئة الذكور دون الإناث عند مستوى الدراسة الجامعية لطول الدراسة من جهة، وطبيعة المجتمع التي تشجع توجه المرأة لمجالات أخرى كالتعليم والصحة من جهة أخرى.

الجدول رقم (02): يبين توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
06.66	2	أقل من 30 سنة
56.66	17	30 - 40 سنة
30	9	40 - 50 سنة
06.66	2	من 50 فأكثر
100%	30	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (30 - 40) سنة حيث يشكل هؤلاء نسبة 56.66% من مجموع أفراد العينة، هذه الفئة ومن خلال الصفات التي تتسم بها: القوة والقدرة على العطاء وحب المغامرة والإبداع والالتزام والجد ربما تكون أكثر قدرة على المساهمة في استقرار العمل بالمؤسسة ، والرفع من قدرتها على تحقيق أهدافها؛ خاصة وأن عمل المؤسسة يحتاج الى جهد عضلي وقدرة على التحمل.

جدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
30	9	أعزب
66.66	20	متزوج
0.00	0	مطلق
03.33	1	أرمل
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (03) الحالة العائلية لعينة الدراسة، حيث أن نسبة 66.66% متزوجون، في حين لا يشكل العزاب سوى 30% من مجموع العينة. ذلك قد يكون عامل مساعد على التزام العينة بالمتطلبات الوظيفية ودعم استقرار الأداء الوظيفي، باعتبار أن أغلبية المبحوثين مسئولين عن أسر ولديهم التزامات تفرض عليهم السعي بكل جهد للحفاظ على المنصب الذي يمثل مصدر رزقهم ولعائلاتهم.

الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0.00	0	ابتدائي
06.66	2	متوسط
26.66	8	ثانوي
66.66	20	جامعي
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة 66.6%، ما يقرب من نصفهم مهندسون، وثلثهم يحملون شهادة الليسانس (أنظر الجدول التالي رقم 05)، وهؤلاء هم من يتولون تنفيذ المهمات الرئيسية من عمل المؤسسة (إنجاز الدراسات، وتقارير الخبرة ومراقبة الالتزام بالمعايير التقنية قبل وأثناء التخطيط والإنجاز)، في حين يشكل ذوي المستوى الثانوي 26.66% وهم يقومون بأعمال السكرتاريا والأرشفة في المؤسسة، وبعض المهام المساعدة للمهام الإشرافية على إنجاز الدراسات ومراقبة التنفيذ، أما ذوي المستوى المتوسط فيشكلون نسبة 06.66% وأغلب هؤلاء يقومون بوظائف السياقة في المؤسسة حسب ما علمنا من إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها

النسبة %	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
6.66	2	الباكالوريا
10	3	تقني
20	6	تقني سامي
20	6	ليسانس
43.33	13	مهندس
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (05) أن ما يقرب من نصف أفراد عينة الدراسة مهندسون (43.33%)، في حين يبلغ عدد ذوي شهادة الليسانس نسبة 20%، وهي نفس نسبة ذوي شهادة تقني سامي، أما الحاصلين على شهادة البكالوريا فهم الأقل بنسبة 6.66%.

الجدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	13.33
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.33
أكثر من 10 سنوات	19	63.33
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (06) أن ما نسبته 63.33% من مجموع عينة الدراسة أصحاب خبرة تفوق الـ 10 سنوات، بينما 23.33% لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات. ومبدئياً يمكن اعتبار ذلك بمثابة ميزة إيجابية لأهداف المؤسسة لأن وجود موظفين بخبرة معتبرة (أكثر من 10 سنوات) سيكون دليلاً على وجود الامكانية للتحكم في المهام والقدرة على تجاوز المشاكل التي تنتج عن نقص الخبرة، والإمكانية لنقل الخبرة والتعلم التنظيمي، ومن جانب آخر قد يؤشر هذا على أن المؤسسة ذاتها تدعم الإستقرار الوظيفي إجتماعياً ومادياً، وتعمل على المحافظة على مواردها البشرية.

الجدول رقم: (07) يبين ما يوفره الموقع الإلكتروني للمؤسسة للزوار:

النسبة %	التكرار	يوفر الموقع الإلكتروني للمؤسسة للزوار إمكانية
3.33	1	طلب الحصول على الخدمات التي تقدمها فقط
3.33	1	طلب الخدمات والحصول على بعض الخدمات
23.33	7	تقييم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة
0	0	تقييم السلوك والمعاملات التنظيمية داخل المؤسسة
16.66	5	اقتراح بدائل للخدمات المقدمة
10	3	اقتراح بدائل لطرق تقديم الخدمات
43.33	13	يوفر كل ما سبق
0	0	لا يوفر أي من كل ما سبق
100 %	30	المجموع

يبين الجدول رقم 07 أن المؤسسة محل الدراسة لديها موقع إلكتروني يوفر لزواره إمكانية طلب الكثير من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وإمكانية الحصول على بعضها من خلال الموقع أيضا، وتقديم اقتراحات بشأنها، وتقييم السلوك التنظيمي والخدمات التي تقدمها المؤسسة حسب ما بينته إجابات 43.33%، ذلك يبين وجود إدارة إلكترونية للطلبات وتقديم الخدمات وبالتالي وجود نوع من الإدارة الإلكترونية لعمليات المؤسسة، ووجود ما يمكن اعتباره إدارة إلكترونية لرغبات وانشغالات المتعاملين مع المؤسسة، ووجود إهتمام بجعلهم يصلون إلى الخدمات التي تقدمها بسرعة ودقة ويحصلون على بعضها الخدمات بسرعة، مع توفير إمكانية تحسين الخدمات وتقييم السلوك التنظيمي الذي له علاقة بذلك والاستفادة من

خبرة المستخدمين من خدمات المؤسسة لتقديم خدمات تلبي حاجاتهم. من خلال السماح بتقييم تلك الخدمات والعمليات المرتبطة بانجازها. وتبين زيارة موقع الهيئة الوطنية للرقابة التقنية على البناء بالفعل أن الموقع يوفر لشركاء المؤسسة خدمات على الخط: تحميل نماذج الطلبات، وارسال الطلبات، وتلقي التسليم، وارسال التظلمات، وبوابة لمتابعة الملفات...¹، ويتوفر أيضا فضاء لتظلمات زوار الموقع، يمكنهم من تضمين تظلماتهم ملفات مصورة²

<http://ctc-dz.org/index.php>
http://ctc-dz.org/relation_client/

1 - أنظر:

2 - أنظر:

الجدول رقم: (08) يبين تقدير العينة لوقت الحصول على الخدمة المطلوبة عبر الموقع والبريد الإلكتروني:

النسبة %	التكرار	عند طلب خدمة عبر الموقع والبريد الإلكتروني للمؤسسة، فإنه في العادة يتم الحصول عليها:
30	9	في الوقت المناسب دائما
26.66	7	غالبا يتم الحصول عليها في وقت مناسب
13.33	4	يتأخر الحصول عليها أحيانا
6.66	2	يتأخر الحصول عليها دائما
23.33	8	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يبين الجدول رقم 08 أن تقدير أفراد العينة للوقت الذي يتطلبه الحصول على خدمات المؤسسة عبر موقعها وبريدها الإلكتروني يتراوح بين: مناسب دائما (نسبة 30% العين أجابوا بذلك) ومناسب غالبا (26.66% من مجموع العينة أجابوا بذلك)، هذا يدعم التحليل الذي قدمناه لبيانات الجدول السابق رقم (07)، وقد يعكس كفاءة وسرعة تلبية الخدمات للمستهلك في الوقت المناسب، وكفاءة التعامل الإلكتروني مع تقديم الخدمات، ووجود نسبة 23.33% من مجموع العينة لا يعلمون بمدة تلبية الخدمات المطلوبة عبر موقع البريد الإلكتروني للمؤسسة، ربما يشير إلى عدم إطلاعهم على ذلك فعلا، أو ربما يشير من جانب آخر إلى نقص كفاءة الاتصال التنظيمي والاهتمام بنشر رسالة المؤسسة في هذا المجال، بما قد يقلل بطريقة غير مباشرة من النتائج الإيجابية التي يوفرها ما سبقت الإشارة إليه في

تحليل الجدول السابق رقم 07 بخصوص الإدارة الإلكترونية للخدمات، وما أشرنا إليه سابقا بخصوص ما تبينه نتائج هذا الجدول حول وقت الحصول على خدمات المؤسسة الكترونيا، لكن عموما تبين النتائج هنا وجود نوع من التأثير الإيجابي لوجود ادارة الكترونية على كفاءة تقديم الخدمات في مجال تجاوز عائق الوقت.

الجدول رقم: (09) يبين تقدير العينة لوقت التجاوب مع الشكاوى والاستفسارات المقدمة عبر الموقع والبريد الالكتروني للمؤسسة:

النسبة %	التكرار	عندما يتم تقديم شكوى أو استفسار له علاقة بعمل المؤسسة عبر الموقع والبريد الالكتروني للمؤسسة، فإنه في العادة يتم التجاوب معه
30	09	في الوقت المناسب دائما
23.33	07	غالبا يتم ذلك في وقت مناسب
10	03	يتأخر ذلك أحيانا
20	06	يتأخر ذلك دائما
16.66	05	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يبين الجدول رقم 09 أنه في العادة يتم التجاوب مع الشكاوى والاستفسارات حول ما له علاقة بعمل المؤسسة والمقدمة عبر قنوات الكترونية في وقت يحقق الغاية من الاعتماد على القنوات الالكترونية لهذا الغرض في مجال الوقت.

حيث قيم 30% من مجموع العينة، ذلك الوقت بأنه مناسب دائما، في حين رأى 23.33% من مجموع العينة بأنه مناسب غالبا ، ذلك يعكس صورة ايجابية للمؤسسة في حرصها على الاستفادة من إدارة القضايا المتعلقة بأراء المتعاملين معها إلكترونيا وتجاوز عوائق الوقت (طول فترة الاستجابة)، وربما أيضا قلة كفاءة وصول المعلومة المتعلقة بذلك

في وقتها ومثلما تتطلبه أيضا الحاجة إلى العلم بذلك. والحرص على شؤون متعاملها في إطار العمل، ومحاولة تقديم الأفضل لهم.

الجدول رقم: (10) يوضح انجاز أو عدم انجاز الموظف لمهام وظيفته عبر وسائط إلكترونية ودرجة مساهمة ذلك في تحسين نتائج أداء الوظيفة:

النسبة %	التكرار	يُتاح لي انجاز مهام وظيفتي عبر وسائط إلكترونية	
46.66	14	بدرجة كبيرة جدا	نعم ذلك يساهم في تحسين أدائي
23.33	07	بدرجة كبيرة	
16.66	05	ليس بدرجة كبيرة	
06.66	02	نوعا ما يساهم في ذلك	
03.33	01	لا يساهم إطلاقا	
3.33	01		لا
100 %	30		المجموع

من خلال الجدول رقم 10 يتبين أن أغلب أفراد العينة ينجزون مهما وظائفهم من خلال الاستعانة بوسائط إلكترونية 96.66%، وأغلب هؤلاء صرحوا أن ذلك يساهم في تحسين أدائهم : 46.66% بدرجة كبيرة جدا و 23.33% بدرجة كبيرة، بما يشير إلى وجود نوع من الإدارة الإلكترونية تتعلق بأداء المهام وإلى أنها تحقق مساهمة في مجال تحسين أداء الموظفين لوظائفهم. (السرعة والدقة والتحكم في الاجراءات والنتائج...)

الجدول رقم: (11) يبين مدى استفادة المؤسسة من الانترنت لأجل تجاوز مشكلات الأداء والإنتاج، وما حققه ذلك:

النسبة %	التكرار	تستفيد المؤسسة من الانترنت لأجل تجاوز مشكلات الأداء والإنتاج	
30	06	بدرجة كبيرة جدا	نعم حققت ذلك الهدف
35	07	بدرجة كبيرة	
10	02	ليس بدرجة كبيرة	
20	04	نوعا ما حققت ذلك	
05	01	لم تحقق ذلك إطلاقا	
10	03		لا
3.33	01		لا أدري
100 %	30		المجموع

من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تستفيد من الانترنت لأجل تجاوز مشكلات الأداء والإنتاج بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 35%، تليها نسبة 30% بدرجة كبيرة جدا، وهذا يبين مدى استغلال المؤسسة للوسائط الالكترونية واستعمالها في هذا المجال، الذي انعكس ايجابيا في رفع عوائق ستؤثر سلبا على الأداء وتحد من أهداف تسعى إليها المؤسسة. والمؤسسة بذلك حققت الهدف من استفادتها من

الأنترنت (سرعة ودقة تحديد المشكلات وسرعة جمع المعلومات عنها وتحليلها، وسرعة معالجة البدائل والخيارات والحصول على تغذية راجعة حول آثار تلك المشكلات ...).

الجدول رقم (12): يبين استخدام أو عدم استخدام المؤسسة للرقابة الالكترونية على الأداء، ودرجة مساهمة ذلك في تحقيق فائدة بالنسبة إلى أداء العمل في المؤسسة

النسبة %	التكرار	تستخدم مؤسستي نوع من الرقابة الالكترونية على الأداء		
40	12	كبيرة جدا	ساهم ذلك في تحقيق فائدة الأداء	نعم
26.66	08	كبيرة		
20	06	درجة كبيرة		
10	03	ساهمت في ذلك		
3.33	01	ساهمت في ذلك إطلاقاً		
10	03	لا		
23.33	07	لا أدري		
100 %	30	المجموع		

يبين لنا هذا الجدول أن أفراد العينة أكدوا بدرجة كبيرة جداً وبنسبة 40% أن مؤسستهم تستخدم نوعاً من الرقابة الالكترونية على الأداء، وربما يدل ذلك على حرص المؤسسة على الاستفادة من الوسائط الالكترونية في مجال السرعة والدقة لتحقيق أهداف الرقابة، في حين ومن جهة أخرى نجد نسبة 23.33% لا يعلمون ما إن الرقابة الالكترونية قد ساهمت في تحقيق فائدة لأداء المؤسسة وهذا ربما لعدم صلتهم هم بطريقة مباشرة بالوسائط الالكترونية وعدم شعورهم بتلك الرقابة، أو لأنهم ليسوا في وظائف تتطلب من الإدارة إعلامهم بذلك، وعموماً فإن استخدام المؤسسة للرقابة الالكترونية قد يدل على حرص

المؤسسة على معرفة المتغيرات الحاصلة خلال الأداء والتنفيذ للتعرف على مواطن الخلل لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها لأجل محاربة الفساد الإداري، والإهمال الوظيفي وسرعة معالجة المشاكل المتعلقة بذلك. رغم ما قد يؤدي إليه ذلك من آثار سلبية (التضييق على الموظف وشعوره بأنه تحت المساءلة دائما مما يحد من حرية التصرف وعفوية المبادرة (...).

الجدول رقم: (13) هل تهتم إدارة مؤسستك باستخدام التنسيق عبر الوسائط الالكترونية:

النسبة %	التكرار	تهتم المؤسسة باستخدام التنسيق عبر وسائط الكترونية
60	18	نعم
13.33	04	لا
26.66	08	لا أدري
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية مفردات العينة يرون بأن إدارة مؤسستهم تهتم باستخدام التنسيق عبر الوسائط الالكترونية بنسبة 60% ،تليها نسبة 26.66% الذين ليس لهم علم باهتمام إدارة مؤسستهم بذلك.

ومن خلال تلك المعطيات في الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تسعى لتغيير مضامين وظائف العملية الإدارية في المؤسسة. في مجال التنسيق لأجل الاستفادة من مزايا استخدام الوسائط الالكترونية: السرعة والدقة للحفاظ على انسجام العمل وطرق الانجاز وأهدافه، وإدارة وحماية سمعة المؤسسة من خلال الحفاظ على جودة عملياتها وسرعتها بالإضافة إلى الأهداف ذات العلاقة بفعالية العمليات الاتصالية.

الجدول رقم: (14) يبين استعانة أو عدم استعانة أفراد العينة بأي من الوسائط الإلكترونية للتنسيق مع الزملاء خلال انجاز المهام:

النسبة %	التكرار	استعين بالوسائط الالكترونية للتنسيق مع الزملاء
80	24	نعم
20	06	لا
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 14 أن 80% من مجموع العينة يستعينون بالوسائط الإلكترونية للتنسيق مع زملائهم وهذا سيعزز ويوطد العلاقات داخل المؤسسة مما يساهم في انعكاس ذلك على المستوى الشخصي والاجتماعي للموظفين من جهة ومستوى الأداء للمؤسسة من جهة أخرى، ويساهم في تجويد الأداء وتحقيق الأهداف، وتحقيق نتائج إيجابية من خلال العمل الجماعي وسرعة انجاز المهام بالدقة المطلوبة والوقت والمعايير المطلوبة وتجاوز مشكلات قلة المعلومات ومشكلات تداولها بين الزملاء. إضافة إلى دعم إحساسهم بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي يعملون لتقديم الأفضل ولتحسين صورة المؤسسة ككل.

الجدول رقم: (15) يبين استعانة أو عدم استعانة أفراد العينة بأي من الوسائط الإلكترونية للتنسيق مع الرؤساء خلال انجاز المهام:

النسبة %	التكرار	استعين بالوسائط الالكترونية للتنسيق مع الرؤساء
83.33	25	نعم
16.66	05	لا
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 15 أن نسبة 83.33%، من مجموع العينة صرحوا أنهم يستفيدون من الوسائط الإلكترونية في التنسيق مع رؤسائهم، مقابل نسبة 16.66% من الباحثين الذين نفوا الاستعانة بالوسائط الإلكترونية والتنسيق بواسطتها مع رؤسائهم وهؤلاء تبين مراجعة المعلومات الخاصة بهم أنهم من الموظفين الذي طبيعة نشاطهم لا يستوجب العمل بالوسائط الإلكترونية وأيضا ربما ليس لهم الدراية الكافية باستخدام تلك الوسائط بحكم الوظيفة، ويتبين من خلال هذا أن هناك إمكانية لوجود مشاركة في اتخاذ القرارات وسهولة التواصل مع الرؤساء عن طريق الوسائط الإلكترونية وهذا يدعم ما ورد في الجدول السابق (14) بخصوص التنسيق الإلكتروني مع الزملاء وبخصوص التحليل الذي أوردناه هناك، ويتوقع أن يكون له أثر إيجابي بالنسبة لاستغلال ورجح الوقت والجهد، وكذا السرعة في اتخاذ القرارات الهامة والمستعجلة.

الجدول رقم: (16) يبين استعانة أو عدم استعانة إدارة المؤسسة بالوسائط الالكترونية في إيصال الأوامر والتوجيهات:

النسبة %	التكرار	تستعين الإدارة بالوسائط الالكترونية لإيصال الأوامر والتوجيهات
83.33	25	نعم
13.33	04	لا
3.33	01	لا أدري
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية مفردات العينة يرون بأن إدارة مؤسستهم تستعين عادة بالوسائط الالكترونية لإيصال الأوامر والتوجيهات إلى الموظفين بنسبة 83.33%، في حين نجد نسبة 13.33%، الذين يقرون بعدم استعانة إدارة مؤسسته بالوسائط الالكترونية لإيصال الأوامر والتوجيهات إلى الموظفين.

يدل ذلك على اهتمام المؤسسة بفعاليات العمليات الاتصالية الداخلية والخارجية والتنسيق بين موظفيها والرقابة واتخاذ القرار. ويتوقع أنه سيساهم في تحسين العمليات ومستوى إنجاز الأهداف بالمؤسسة ويتجاوز العوائق التي قد تقلل من كفاءة وسرعة الحصول على المعلومات لأجل أداء أفضل، ولأجل كفاية تلك المعلومات ودقتها وسرعة وصولها.

الجدول رقم: (17) يبين تلقي أو عدم تلقي أفراد العينة للأوامر والتوجيهات المتعلقة بالأداء عبر البريد الإلكتروني:

النسبة %	التكرار	تلقي أوامر وتوجيهات عبر البريد الإلكتروني تتعلق بالأداء
00	00	نعم
100	30	لا
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 17 أن كل مفردات العينة يقرون بعدم تلقيهم توجيهات وأوامر حول أدائهم من إدارة المؤسسة عبر بريدهم الإلكتروني ، وهذا ما يتناقض مع ما ورد في الجدول السابق رقم (16)، الذي بين أن إدارة المؤسسة تستعين بالوسائط الإلكترونية لإيصال الأوامر والتوجيهات، وذلك قد يعود إلى أن المؤسسة تركز على قنوات اتصال أخرى غير البريد الإلكتروني وإن كانت تُوصِل الأوامر والتوجيهات إلى موظفيها عبر وسائط إلكترونية مثلما ورد في الجدول السابق 16_ فهي تحرص على عدم التركيز على ما يتعلق بالأداء الشخصي للموظفين الذي قد تكون له قنوات أخرى. في مقابل تركيزها على ما يتعلق بمعايير عامة للأداء والمشكلات التي تتعلق به. وهذا قد لا يساهم في تحسين أداء الموظفين بل ربما زاد من مشكلات ذلك الأداء.

الجدول رقم: (18) يبين استخدام أو عدم استخدام إدارة المؤسسة للبريد الإلكتروني في إيصال بعض التقارير والملاحظات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

النسبة %	التكرار	تستخدم ادارة المؤسسة البريد الالكتروني لإيصال تقارير متعلقة بالأداء
00	00	نعم
100	30	لا
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 18، أن كل أفراد العينة صرحوا بعدم استعانة الإدارة بالبريد الإلكتروني لإيصال التقارير والملاحظات المتعلقة بالأداء، وبغض النظر عن الطريقة التي توصل بها الإدارة تلك التقارير حيث قد تكون عبر اجتماعات أو تصل بطريقة مباشرة من خلال ملتقيات يتلقاها سنويا أو شهريا. فإن هذا الجدول يدعم ما ورد في الجدول السابق 17. وبالتالي فالتحليل الذي قدمناه لبيانات الجدول 17 فيه بعض ما ينطبق على بيانات هذا الجدول.

الجدول رقم: (19) يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستفيدين من خدماتها يساهمون في زيادة كفاءة عمليات تقديم تلك الخدمات

النسبة %	التكرار	تهتم المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستفيدين من خدماتها يساهمون في زيادة كفاءة عمليات تقديم تلك الخدمات
36.66	11	بدرجة كبيرة جدا
23.33	07	بدرجة كبيرة
13.33	04	ليس بدرجة كبيرة
13.33	04	نوعا ما تهتم بذلك
03.33	01	لا تهتم إطلاقا
10	03	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 19 أن نسبة 36.66% من العينة صرحوا أن إدارة المؤسسة تهتم باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستفيدين من خدماتها يساهمون في زيادة كفاءة تقديم تلك الخدمات، بدرجة كبيرة جدا، تليها نسبة 23.33% بدرجة كبيرة، هذا ما دل على استخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستفيدين من خدماتها يساهمون في زيادة كفاءة عمليات تقديم تلك الخدمات من جهة، وتحسين الخدمة وتحقيق أقصى فائدة لعمليات ومنتجات المؤسسة في مجال السرعة والدقة في الانجاز والكفاءة العالية، يضاف إلى ذلك تقديم خدمات تراعي أذواق ومعايير المستهلكين، والاستفادة أيضا ذلك في سرعة تصحيح

الأخطاء وحتى خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدي محيطها، ورفع مستوى الولاء لها وللخدمات التي تقدمها .

الجدول رقم: (20) يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستخدمين من خدماتها يساهمون في زيادة تحسين تلك الخدمات:

النسبة %	التكرار	تهتم المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستخدمين من خدماتها يساهمون في زيادة تحسين تلك الخدمات
30	09	بدرجة كبيرة جدا
23.33	07	بدرجة كبيرة
20	06	ليس بدرجة كبيرة
13.33	04	نوعا ما تهتم بذلك
03.33	01	لا تهتم إطلاقا
10	03	لا أعلم
100 %	30	المجموع

ما يرد في هذا الجدول 20 يدعم ويؤكد الكثير مما أشرنا إليه بخصوص تحليل بيانات الجدول السابق 19 فالمؤسسة هنا تهتم باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستخدمين من خدماتها يساهمون في تحسين تلك الخدمات، إذ كانت إجابة المبحوثين بنسبة 30% بدرجة كبيرة جدا، تليها نسبة 23.33% بدرجة كبيرة. مما يتبين لنا اهتمام المؤسسة بالسرعة في تقديم الخدمات والانجاز والكفاءة والإلتقان وهذا العمل لتحسين في الإنتاج وتقديم أفضل صورة عن أداء والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

الجدول رقم: (21) مجال استفادة أفراد العينة من استخدام المؤسسة للوسائط الالكترونية

في إدارة عملياتها:

النسبة %	التكرار	استخدام المؤسسة للوسائط الالكترونية في إدارة عملياتها:
16.66	05	ساعدني على تحسين مهاراتي في انجاز مهام وظيفتي
03.33	01	ساعدني على التحكم في وقت العمل
23.33	07	ساعدني على اكتشاف أخطائي وتصحيحها
46.66	14	ساعدني على كل ما سبق
10	03	لم يساعدني في أي شيء
100 %	30	المجموع

الجدول 21 يبين نتيجة استخدام المؤسسة للوسائط الالكترونية في إدارة عملياتها، إذ أقرت إجابات المبحوثين وبنسبة 46.66% على أنها تحقق مساعدات وإسهامات كبيرة كتحسين المهارات في انجاز مهام الوظائف، كذلك التحكم في وقت العمل واكتشاف أخطاء الموظفين وتصحيحها. مما يؤكد إجابات المبحوثين على ضرورة الاستعانة بالوسائط الالكترونية واستحالة الاستغناء عنها لما تحمله من أهمية تعود ايجابيا على الموظف وتحسين مستوى أداءه وبالتالي تحسن إنتاج المؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين قنوات التواصل الالكتروني التي تتيحها المؤسسة للمستفيدين من خدماتها

المجموع	توفر المؤسسة للمستفيدين من خدماتها عبر قنوات تواصل			
	لا توفر أي من ذلك	مواقع التواصل الاجتماعي	البريد الالكتروني	الموقع الالكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت
30	00	5	11	14
%100	00%	16.66%	36.66%	46.66%

يبين لنا الجدول 22 أن المؤسسة تركز أكثر على الموقع الالكتروني على شبكة الانترنت وذلك بنسبة 46.66%، إذ يعتبر الموقع الرسمي للمؤسسة والذي يستفيد منه كافة المجتمع عموماً، كما أن للبريد الالكتروني دور هو الآخر في الاستفادة من خدمات المؤسسة وذلك بنسبة 36.66% وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على استغلال قنوات التواصل الالكتروني للإعلام عن الخدمات التي تقدمها لمن يطلبها ولإيصالها أيضاً مثلما ورد في الجدول رقم 07، وهذا يدعم موقف المؤسسة في مجال علاقاتها بمحيطها عموماً وعملائها خصوصاً، وفي مجال إيصال رسالتها التي تخدم أهدافها، خاصة في الوقت الحاضر لما لهذه القنوات الالكترونية من أهمية والتي يستخدمها جميع فئات المجتمع.

الجدول رقم: (23) يبين استفادة أو عدم المؤسسة من موقعها الإلكتروني في جمع المعلومات التي تفيدها في اتخاذ قرارات تخص علاقاتها مع بيئتها الاجتماعية:

النسبة %	التكرار	تستفيد المؤسسة من موقعها الإلكتروني في جمع المعلومات التي تفيدها في اتخاذ قرارات تخص علاقاتها مع بيئتها الاجتماعية
86.66	26	نعم
10	03	لا
03.33	01	لا أدري
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول مدى استفادة المؤسسة من موقعها الإلكتروني في جمع المعلومات التي تفيدها في اتخاذ قرارات تخص علاقاتها مع بيئتها الاجتماعية، ويجب المبحوثين وبنسبة 86.66% "بنعم"، إذ يقوم المؤسسة بالتواصل مع المستفيدين والمجتمع عموماً، والإصغاء لهم والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار ودراستها ومحاولة التجوال معها مما يحقق لها فائدة في مجال رسم الخطط والبرامج وتحديد الأهداف ومراجعة النتائج، وإمكانيات الحصول على فرص أكبر لانجاز برامجها وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم: (24) يبين استخدام أو عدم استخدام المؤسسة لموقعها الالكتروني للتقليل من النزاعات مع المستفيدين من خدماتها:

النسبة %	التكرار	تستخدم المؤسسة موقعها الالكتروني كوسيلة للتقليل من النزاعات مع المستفيدين من خدماتها
6.66	02	نعم
80	24	لا
13.33	04	لا أدري
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 24 أن نسبة 80%، لا يرون أن المؤسسة تستخدم موقعها الالكتروني كوسيلة للتقليل أو الحد من النزاعات مع المستفيدين، رغم أن بعض ما ورد في جداول سابقة قد يتضمن هذا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مثلا الجدولين رقم 19 و رقم 20، وأياً كانت المبررات والأسباب، فإن هذا ربما يشير إلى أن البيانات ربما تشير إلى عدم اعتماد المؤسسة على الإدارة الالكترونية المباشرة للنزاعات، لكنه لا ينفي أنها تعتمد عليها بطريقة غير مباشرة من خلال إتاحة الفرصة لتقديم الشكاوى والاستفسارات الكترونياً (أنظر الجدول 08). ومن خلال استخدام الموقع الالكتروني كوسيلة للحد من سوء العلاقات مع المستفيدين من خدماتها مثلما يبينه الجدول 27، وربما كانت المؤسسة تتعامل مع النزاعات بطريقة مباشرة من خلال الطرق التقليدية كالقيام بعقد اجتماعات مباشرة للتعرف على الأسباب وللتسويات الودية، والتفاوض المباشر.

الجدول رقم: (25) يبين استخدام أو عدم استخدام المؤسسة موقعها الإلكتروني على الانترنت كأداة لمشاركة عملائها أهدافها وطموحاتها

النسبة %	التكرار	تستخدم المؤسسة موقعها الإلكتروني على الانترنت كأداة لمشاركة عملائها أهدافها وطموحاتها
50	15	نعم
43.33	13	لا
06.66	02	لا أدري
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول 25 نجد أن أغلبية العينة المبحوثة تقر أن المؤسسة تستخدم موقعها الإلكتروني على الانترنت كأداة لمشاركة عملائها أهدافها وطموحاتها وذلك بنسبة 50%، في حين 43.33% من المبحوثين ينفون ذلك، قد يؤكد هذا على سعي المؤسسة لتحسين علاقاتها مع عملائها ورفع مستوى ولائهم لها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوطيد العلاقات التنظيمية. بما يخلق جو من الثقة المتبادلة ويرفع من مستوى التعاون لتحقيق الأهداف في وقت مناسب وبآليات يمكن تكييفها حسب الحالة وحسب متطلبات كل مرحلة.

الجدول رقم: (26) يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة بأن يكون موقعها الالكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها:

النسبة %	التكرار	تهتم مؤسستي بأن يكون موقعها الالكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها
40	12	بدرجة كبيرة جدا
26.66	08	بدرجة كبيرة
16.66	05	ليس بدرجة كبيرة
10	03	نوعا ما يساهم في ذلك
00	00	لا يساهم في ذلك إطلاقا
06.66	02	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول مدى اهتمام المؤسسة باستخدام موقعها الالكتروني على الانترنت كوسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها ، ويؤكد المبحوثين بأن هذا الاهتمام كان بدرجة كبيرة جدا وبنسبة 40%، وقد يدل هذا على حرص المؤسسة على تجنب تفاقم التباين في الطموحات والأهداف في العلاقات الداخلية للمؤسسة، إذ ينتج عن ذلك انخفاض في مستوى أداء الموظفين وتدني الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وبالتالي انعكاس صورة سيئة على المؤسسة من قبل المستفيدين والمحيط الاجتماعي بصورة عامة.

الجدول رقم: (27) يبين تقييم أفراد العينة لدرجة اهتمام المؤسسة بأن يكون موقعها الالكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع المستخدمين من خدماتها:

النسبة %	التكرار	تهتم مؤسستك بأن يكون موقعها الالكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع المستخدمين من خدماتها
26.66	08	بدرجة كبيرة جدا
36.66	11	بدرجة كبيرة
16.66	05	ليس بدرجة كبيرة
13.33	04	نوعا ما تهتم بذلك
06.66	02	لا تهتم إطلاقا
00	00	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول مدى اهتمام المؤسسة بوجود موقع الكتروني على الانترنت يستخدم كوسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع المستخدمين من خدماتها، ويؤكد المبحوثين بأن هذا الاهتمام كان بدرجة كبيرة وبنسبة 36.66%، وإن كان يتعارض مع ما ورد في الجدول رقم 24، فهو يبين استغلال المؤسسة لموقعها الالكتروني بشكل ايجابي، واستغلال كل المعلومات والمعطيات الموجودة لصالح ضمان علاقات جيدة مع المستخدمين من خدمات المؤسسة ولتجاوز مختلف المشكلات التي قد تواجهها في هذا المجال.

الجدول رقم: (28) يبين تقييم أفراد العينة لدرجة مساهمة اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات الكترونية مع موظفيها في تحسين العلاقات والسلوك داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات الكترونية مع موظفيها سيساهم في تحسين العلاقات والسلوك داخل المؤسسة
30	09	بدرجة كبيرة جدا
33.33	10	بدرجة كبيرة
23.33	07	ليس بدرجة كبيرة
10	03	نوعا ما يساهم في ذلك
00	00	لا يساهم في ذلك إطلاقا
03.33	01	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول مدى اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات الكترونية مع موظفيها سيساهم في تحسين العلاقات والسلوك داخل المؤسسة، وكانت إجابات المبحوثين بنسبة 33.33% بدرجة كبيرة، وبدرجة كبيرة جدا بنسبة 30%، فطبيعة نشاطات المؤسسة تستدعي توفير قنوات الالكترونية لتحسين العلاقات داخل المؤسسة من جهة، وتقديم صورة حسنة للمؤسسة من جهة أخرى. وهذه النظرة الإيجابية من جانب العينة يتوقع أن تساهم بطريقة غير مباشرة في تحسين العلاقات داخل المؤسسة. وترفع من مستوى القابلية للتعاون والتجاوب مع تلك القنوات الالكترونية التي تتوفر في المؤسسة.

الجدول رقم: (29) يبين تقييم أفراد العينة لدرجة مساهمة اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات تواصل الالكتروني مع من يستفيد من خدماتها في تحسين علاقاتها مع عملائها ومحيطها الاجتماعي عموما:

النسبة %	التكرار	اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات تواصل الالكتروني مع من يستفيد من خدماتها ساهم في تحسين علاقاتها مع عملائها ومحيطها الاجتماعي عموما
46.66	14	بدرجة كبيرة جدا
30	09	بدرجة كبيرة
10	03	ليس بدرجة كبيرة
10	03	نوعا ما يساهم في ذلك
00	00	لا يساهم في ذلك إطلاقا
03.33	01	لا أعلم
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول 29 اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات تواصل الالكتروني مع من يستفيد من خدماتها قد ساهم في تحسين علاقاتها مع عملائها ومحيطها الاجتماعي عموما، وهذا كان واضح وبدرجة كبيرة جدا من خلال إجابات المبحوثين وبنسبة 46.66%، وبدرجة كبيرة وبنسبة 30%، وهذا لحرص وتحسين علاقاتها مع عملائها لسهولة التواصل وتحسين أداء العمل بكفاءة ودقة وسرعة عالية داخل المؤسسة هذا من جهة، كما تحرص المؤسسة من خلال هذه العلاقات والأداء الجيد على تقديم أفضل صورة أحسن الخدمات من قبل المؤسسة

للمستهلك والمحيط الاجتماعي عموماً من جهة أخرى. هذا يتوافق مع ما ورد في الجدول رقم 27، وأيضاً 28، ويتعارض مع ما ورد سابقاً بخصوص استعانة المؤسسة بوسائط إلكترونية لتقليل النزاعات مع المستفيدين من خدماتها (أنظر الجدول 24)

الجدول رقم: (30) يبين توفير أو عدم توفير المؤسسة لبرامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الالكتروني لموظفيها بهدف تحسين مهارات العلاقات والتواصل بالمؤسسة:

النسبة %	التكرار	توفر المؤسسة برامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الالكتروني لموظفيها بهدف تحسين مهارات العلاقات والتواصل بالمؤسسة
60	18	نعم
30	09	لا
10	03	لا أدري
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العينة المبحوثة وبنسبة 60% يقرون بأن المؤسسة توفر برامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الالكتروني لموظفيها بهدف تحسين مهارات العلاقات والتواصل بالمؤسسة، مما يؤكد على أن المؤسسة تسعى لتطوير كفاءة المورد البشري داخل المنظمة، وكذا لتعزيز الثقة والروابط بين الإدارة وموظفيها، وتليها نسبة 30% بعدم توفير المؤسسة على برامج تدريب استخدام وسائط التواصل الالكتروني لموظفيها بهدف تحسين مهارات العلاقات والتواصل بالمؤسسة، ووجد أن هذه الفئة من الأفراد العمالية البسيطة وذات المنصب البسيط.

الجدول رقم: (31): يبين استفادة أو عدم استفادة أفراد العينة من برنامج تدريب على استخدام التواصل الالكتروني، والفائدة التي حققها ذلك للمستفيدين:

النسبة %	التكرار	استفدت من برنامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الالكتروني	
22.22	04	تحسين مهاراتك في التواصل عموما	نعم ذلك أفادني في:
11.11	02	تحسين مهاراتك في استخدام وسائط التواصل الالكتروني	
11.11	02	توسيع مجال اهتمامك باستخدام التواصل الالكتروني في مجال عملك	
05.55	01	توسيع مهاراتك في مجال معالجة مشكلات العلاقات داخل المؤسسة	
50	09	أفادني بكل ما سبق	
40	12	لا	
100 %	30	المجموع	

يوضح الجدول رقم 31 استفادة الموظف أو عدم استفادته من برنامج تدريب على استخدام التواصل الالكتروني داخل المؤسسة، و قد أقر الأغلبية القصوى من المبحوثين في استفادتهم في كل من: تحسين مهاراتهم عموما وكذلك في استخدام وسائط التواصل الالكتروني، توسيع مجال اهتمام باستخدام التواصل الالكتروني في مجال العمل، توسيع مهارات في مجال معالجة مشكلات العلاقات داخل المؤسسة، كل هذه الإجابات كانت

وبنسبة 50%، مما يدل على حسن استغلال والاستفادة من هذه البرامج وانعكاسها ايجابيا، سواء لتحسين والرفع من مهارات العاملين الشخصية من جهة، وانعكاسها على ايجابيا على صورة المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى.

الجدول رقم: (32) يبين مجالات استخدام المؤسسة لمواقع التواصل الاجتماعي:

النسبة %	التكرار	تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي كأداة
03.33	01	لنقل المعلومات حول قيم وثقافة السلوك والعمل داخل المؤسسة
30	09	للدعاية للخدمات التي تقدمها
06.66	02	للحفاظ على روابط قوية مع عملائها
03.33	01	لاستقطاب عملاء جدد
20	06	لتحقيق سرعة التواصل مع عملائها
36.66	11	تستخدمه لكل ما سبق
00	00	لا تستخدمه لأي من ذلك
100 %	30	المجموع

يوضح هذا الجدول الدور الذي يلعبه موقع التواصل الاجتماعي كأداة لتحقيق العديد من المميزات، كانت إجابة المبحوثين حول استخدام لهذا الموقع بنسبة 36.66% في اعتبارها أداة لكل من أنها تنقل المعلومات حول قيم وثقافة السلوك والعمل داخل المؤسسة، الدعاية للخدمات التي تقدمها، الحفاظ على روابط قوية مع عملائها، استقطاب عملاء جدد وسرعة التواصل معهم. فاهتمام المؤسسة على استغلال مثل هذه الوسيلة وفي أي وسيلة تخدم المؤسسة وعملائها والسرعة في التواصل معهم.

ثانيا/ مناقشة نتائج الدراسة:

01/ على ضوء فرضيات الدراسة:

أ* مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

- الاعتماد على الإدارة الالكترونية للأداء يساهم في الحد من العوائق التنظيمية ذات الصلة بكفاءة الأداء وجودة العمليات والمنتجات.

من خلال تحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال الإجراءات الميدانية يتبين أن المؤسسة توجد بها الكثير من مظاهر الاعتماد على تطبيق الإدارة الالكترونية في مجال الأداء والعمليات ذات الصلة بتقديم الخدمات التي تقدمها، ووجود حرص من المؤسسة على توفير حد معين من ذلك، وهذا له الكثير من الإيجابيات، هذا يظهر في استفاضة المؤسسة من الانترنت لأجل تجاوز مشكلات الأداء وبالتالي الإنتاج إذ بلغت 86.66% وهذا ما بينه الجدول رقم (13).

كما يوجد اعتماد للمؤسسة مجال الدراسة على تطبيق الإدارة الالكترونية، في مجالات التوجيه والرقابة على الأداء حيث تعمل المؤسسة على استخدام الرقابة الالكترونية وهذا ما قدر بنسبة 66.66%، مما يدل على أهمية هذه الإدارة وحرص المؤسسة على معرفة المتغيرات الحاصلة خلال الأداء والتنفيذ للتعرف على مواطن الخلل لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها لأجل محاربة الإخلال بمعايير الأداء ومواصفات الخدمات المقدمة. وبينت النتائج أن ذلك ساهم في تحقيق فائدة لأداء وإنتاج المؤسسة ككل، وتحسن صورتها وهذا بدرجة كبيرة جدا وبنسبة 40%.

نخلص من خلال ما سبق أن الفرضية الأولى قد ثبت صدقها.

ب*مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

- الاعتماد على الالكترونية للعلاقات يساهم في الحد من العوائق التنظيمية ذات الصلة بفعالية السلوك والعلاقات التنظيمية.

بين اختبار مؤشرات هذه الفرضية في الدراسة الميدانية جملة من النتائج :

- اهتمام المؤسسة بوجود موقع الكتروني على الانترنت كوسيلة للتواصل وللد من مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها، ويؤكد المبحوثين بأن هذا الاهتمام كان بدرجة كبيرة جدا وبنسبة 40%، مما يؤكد حرص المؤسسة على تجنب الاختلافات والمناوشات في العلاقات الداخلية للمؤسسة. (جدول رقم 29).

- توفير قنوات الكترونية لتحسين العلاقات داخل المؤسسة من جهة، وتقديم صورة حسنة للمؤسسة من خلال أداءها وإنتاجها من جهة أخرى. (الجدول رقم 31).

- وجود اهتمام بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسة في مجال تطوير برامجها التدريبية لتناسب مع آليات الإدارة الإلكترونية للعلاقات الداخلية والخارجية، ولتحسين مهارات العلاقات وطرق ومضامين التواصل الفعال داخل المؤسسة ومع محيطها، ما يوضح اهتمام وعمل المؤسسة على تحسين مهارات عمالها في استخدام وسائل التواصل الإلكترونية واستغلالها بما يفيدها في تجاوز الكثير من عوائق التواصل ويحسن من قدرتها على إيصال رسالتها، وأيضاً قدرتها على الحصول على مختلف مضامين الرسائل التي ترسلها البيئة الخارجية والداخلية، سواء بطريقة مباشرة (منح الإمكانية لوصول تلك الرسائل عبر وسائط الكترونية "شكاوى" أو " اقتراحات" أو " تقييم مستوى الخدمات"، (وبطريقة غير مباشرة) الحصول على معلومات من خلال زيارات الموقع وتحليل مضامين ودلالات مختلف ردود الفعل غير المباشرة التي يتم التوصل إليها من خلال المقارنة بين مختلف المعلومات وتحليلها ونشرها الكترونياً)، وكل ذلك يرسخ من قيم وعلاقات الثقة والتفاهم وسرعة التواصل وسرعة حل الخلافات وتوطيد قواعد التواصل الفعال داخل وخارج المؤسسة.

- بيّنت البيانات الميدانية وجود استغلال لمواقع التواصل الاجتماعي لأجل تعزيز وتوطيد علاقات المؤسسة بمحيطها بما يخدم أهدافها المؤسسة في سرعة التواصل وتحقيق أهدافها وإحساس العملاء بالانتماء والتعاون على تحقيق أهدافهم. (الجدول رقم 32).

من خلال كل ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية تؤيد صدقها البيانات الميدانية لهذه الدراسة.

02/ مناقشة النتائج على ضوء أهداف الدراسة:

الهدف الأول: محاولة الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية.

من خلال البيانات الميدانية التي سبق تحليلها في هذا الفصل سجلنا ما يلي:

- تتوفر المؤسسة على موقع الكتروني يوفر طلبات الخدمات للزبائن في الوقت المناسب، إضافة إلى وجود تواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعبر البريد الالكتروني.

- تتوفر المؤسسة على فرص الشكوى عبر الوسائط الالكترونية، ويتم التعامل مع ذلك في الوقت المناسب.

- يتم انجاز المهام في المؤسسة بنسبة كبيرة عبر وسائط الكترونية.

ومن خلال ذلك يتبين أن اختبار الهدف الأول قد بين وبنسبة كبيرة؛ أن هذه المؤسسة تعتمد على الإدارة الالكترونية.

الهدف الثاني: محاولة تسليط الضوء حول ظاهرة المعوقات التنظيمية ومالها من انعكاسات على مستوى المؤسسة الجزائرية.

من خلال البيانات الميدانية التي سبق تحليلها في هذا الفصل سجلنا مايلي:

- استفادة المؤسسة من موقعها الالكتروني في جميع المعلومات التي تفيدها في اتخاذ القرارات.

- تستخدم المؤسسة موقعها الالكتروني على الانترنت كأداة لمشاركة عملائها أهدافها وطموحها مع موظفيها والمستفيدين من خدماتها.

- توفر المؤسسة قنوات اتصال الالكترونية مع موظفيها مع تحسين العلاقات مع عملائها ومحيطها الخارجي.

ومن ذلك يتبين أن الهدف الثاني قد تحقق بنسبة كبيرة حيث يبدو أن هذه المؤسسة تحاول تقادي ما قد ينتج من معوقات تنظيمية في مجال الوقت وسرعة الأداء ومعايير التقييم والتحكم والتواصل، وتفي مجال دعم ما يحد من عوائق الإجراءات الطويلة والمعقدة، والتخفيف من عوامل ظهورها عبر اعتمادها على الإدارة الالكترونية للأداء والعلاقات.

الهدف الثالث: معرفة إلى مدى مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في تجاوز عوائق التواصل مع عملاء المؤسسة.

من خلال البيانات الميدانية التي سبق تحليلها في هذا الفصل سجلنا ما يلي:

- تستعين إدارة المؤسسة إلى حد ما ببعض الوسائط الالكترونية في إيصال الأوامر والتوجيهات.

- تهتم المؤسسة بجعل موقعها الالكتروني وسيلة للتعرف على مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها والمستفيدين من خدماتها.

- توفر المؤسسة قنوات اتصال الكتروني مع موظفيها وعمالها لاجل تحسين العلاقات والسلوك.

وذلك يبين أن دراستنا هذه قد حققت الهدف الثالث بنسبة كبيرة.

الهدف الرابع: الوصول إلى تشخيص علمي وأفاق تطوير الإدارة الالكترونية والاستفادة من مزاياها.

من خلال البيانات الميدانية التي سبق تحليلها في هذا الفصل سجلنا ما يلي:

- تستخدم المؤسسة الوسائط الالكترونية في إدارة عملياتها في تحسين المهارات لانجاز مهام الوظيفة والتحكم في الوقت وكشف الأخطاء.

- توفر المؤسسة برامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الالكتروني واستفادة موظفيها في تحسين مهاراتهم.

ومن ذلك يتبين أن هذه المؤسسة تحاول الاستفادة من تطبيق الإدارة الالكترونية، وقد حققت بعض المتطلبات، وهناك آفاق للتطوير والتحسين في هذا المجال، وفي مجالات

أخرى، حيث تتوفر المؤسسة على الكثير من الأسس والموارد البشرية والمادية التي يمكن الاعتماد عليها للتطوير والتحسين.

03/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء أهم نتائج الدراسات السابقة:

أ* نتائج الدراسة في ضوء أهم نتائج دراسة وزاع المعنونة: الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

* أولاً يمكن الإشارة إلى أن نتائج دراستنا هذه إذا قرأناها في ضوء الفرضيات الثلاث التي انطلقت منها دراسة وزاع وأثبتتها، تدل على وجود ما يساعد على الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وفي إعطاء فرص أكبر لمشاركة الموارد البشرية في الإدارة من خلال ما يتوفر من قنوات اتصال، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، دون أن نغفل الحدود التي تمت فيها دراستنا.

كما أن دراستنا تؤيد في حدود المعطيات التي توصلت إليها بعض ما أثبتته دراسة وزاع بخصوص وجود تأثير للإدارة الإلكترونية على تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال وجود اهتمام بجعل تلك الموارد على صلة بالوسائط الإلكترونية في أداء المهام، وفي العلاقات التنظيمية، وأيضاً في مجال تحفيز تلك الموارد على أن تكون أداة فعالة في مجال استراتيجية المؤسسة الخاصة بالإدارة الإلكترونية، ورغم أن المعطيات الميدانية لدراستنا لا تكفي لإثبات ذلك فإنها تبين وجود نوع من البنية التحتية التي يمكن الاعتماد عليها وتطويرها لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة موضوع الدراسة، كما تبين وجود نوع من الإدراك لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: لم تهتم دراستنا بدراسة آثار الفروق في المتغيرات الشخصية: السن والمستوى التعليمي والاقدمية على أجوبة العينة حول أهمية ومجالات الاستفادة من الإدارة الإلكترونية، التي أثبتت دراسة وزاع وجودها.

ب* في ضوء أهم نتائج دراسة حسين: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة.

بينت نتائج دراستنا أن المؤسسة المدروسة تتوفر على ما يبين وجود إدارة إلكترونية بها (الوسائل والمناهج: موقع الكتروني- علاقات الكترونية مع مواردها البشرية ومع المستفيدين من خدماتها، ووجود ما يبدوا انه خطة واضحة نوعا ما في استغلال الوسائل الإلكترونية لأجل تجاوز عوائق معرفية تتعلق بآراء وتفضيلات من يستفيد من خدمات المؤسسة...)، وآراء وتفضيلات الموارد البشرية؛ ولذلك يمكنها أن تستفيد منها في إدارة الموارد البشرية، المعرفة والسلوك ورفع العوائق الخاصة بهذا المجال، ويمكنها أيضا واعتمادا على ما يتوفر لديها أن تعزز من أدوات وثقافة ومناهج الإدارة الإلكترونية التي ستفيدها في تعزيز قدرتها على تجاوز ما يمكن أن يحد من قدرتها على تعزيز أدائها وعلاقاتها، وقدرتها على توليد وتخزين المعرفة وتطبيقها في مجالات متعددة، وتعزيز ما يُمكن مواردها البشرية من اكتساب المعرفة والتحكم فيها، والمساهمة في إدارتها لأجل تحقيق هدف تجاوز العوائق التنظيمية لصالح أهداف المؤسسة أيضا، وهذا إذا أخذنا في الاعتبار ما توصلت إليه دراسة حسين.

ج* في ضوء أهم نتائج دراسة ديلمي: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة.

لم يكن من مجال اهتمام دراستنا هذه البحث في وجود دور للانترنت في تعزيز إدارة المعرفة، لكن بعض معطيات دراستنا تؤيد ما توصلت إليه تلك الدراسة بخصوص وجود بعض مظاهر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الانترنت، ووجود بعض ما يبين الاهتمام بإدارة المعرفة المتعلقة بالأداء والزيائن، من خلال استعمال الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وذلك لا يتعارض مع نتائج دراسة ديلمي، ويشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في الحد من بعض العوائق ذات الصلة بالمعرفة في المؤسسة.

د* في ضوء أهم نتائج دراسة قدوري: الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة.

لم تكن نتائج دراستنا بمثل تلك العمومية التي لدى نتائج دراسة قدوري، لكنها وفي حدود موضوعها قد بينت أن المؤسسة موضوع الدراسة تستخدم فعلا التكنولوجيا الحديثة، وما توفره من مزايا في مجال المعلومات، في مجال تحسين جودة العمليات والعلاقات عموما، وفي ما له صلة بخدمة الزبون، والحفاظ على علاقات جيدة معه، ومحاولة منحه القدرة على إيصال ميوله وآرائه وتفضيلاته للمؤسسة، والمساهمة في تحسين الخدمة التي تقدمها له المؤسسة، والحصول على الخدمات والمعلومات التي تهتمه في وقت مناسب عن طريق الوسائط الإلكترونية، وذلك سيمنحها ميزة إيجابية في اكتساب أداة لتحقيق الجودة الشاملة في هذا المجال مثلما تبين دراسة قدوري، التي تثبت أن استخدام تلك التكنولوجيا في ذلك المجال شرط ضروري يحقق الجودة الشاملة ويعزز النجاح المؤسسي، في الحصول على فرص جديدة. ويزيح أو يخفف من العوائق ذات الصلة بتحسين الخدمات، وعمليات الإنتاج، والوقت.

وقد بينت نتائج دراستنا إذا قرأناها في ضوء نتائج دراسة قدوري هذه أن هناك مزايا أخرى تتوفر عليها المؤسسة موضوع دراستنا. حتى وإن كانت بشكل محدود ستساهم في رفع الكثير من العوائق التي قد تعيق النجاح في إيجاد آليات التوافق مع متطلبات النجاح المؤسسي في عصرنا هذا.

04/ النتائج العامة:

من خلال ما سبق حول نتائج الفرضيتين الجزئيتين يمكن القول أن البيانات الميدانية لهذه الدراسة تؤيد صدق الفرضية العامة، حيث تبين أن المؤسسة موضوع الدراسة تستعين فعلا بالإدارة الإلكترونية في مجالات الأداء والعلاقات، بما يمكنها من تجاوز الكثير من العوائق التي قد تحد من فعالية وكفاءة عملياتها ومنتجاتها، وفعالية وكفاءة التحكم في

علاقتها وأطرها السلوكية ومعايير تقييم وضبط تلك العلاقات وتنظيمها وضمن تحقيقها لبيئة عمل منسجمة ومحفزة على التعاون والثقة.

وعموماً يمكن الإشارة إلى مجموعة من الحقائق التي بيّنتها هذه الدراسة:

- توفر المؤسسة قناة اتصال عبر البريد الإلكتروني مع المرؤوسين عند مواجهة مشكلات في أداء العمل، يؤكد على حرص المؤسسة على استغلال الوسائط الإلكترونية لما لها من أهمية كبيرة هذا من جهة، كما تسهل الوسائط الإلكترونية من عملية اتخاذ القرارات مع الرئيس لحل أي مشكلة وتجاوز تلك العقبات من جهة أخرى.
- تعمل المؤسسة على تغطية جميع احتياجات المتعاملين معها والحرص على تلبية جميع خدماتهم في أقل وقت ممكن، وهذا عبر موقع البريد الإلكتروني الخاص بها.
- استفادة المؤسسة من الأنترنت من خلال سرعة التواصل واتخاذ القرارات للوصول إلى حلول للمشكلات التي تصطدم بها.
- استخدام المؤسسة للرقابة الإلكترونية يدل على حرص المؤسسة على معرفة المتغيرات الحاصلة خلال الأداء والتنفيذ للتعرف على مواطن الخلل لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها لأجل محاربة الفساد الإداري.
- المؤسسة تسعى لتغيير مضامين وظائف العملية الإدارية في المؤسسة ، وكذا مراقبة وإدارة وحماية سمعة المؤسسة بالإضافة إلى المهام بفعالية العمليات الاتصالية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وسهولة التواصل مع الرؤساء عن طريق الوسائط الإلكترونية وهذا لاستغلال وريج الوقت والجهد وكذا السرعة في اتخاذ القرارات الهامة والمستعجلة.
- توفير المؤسسة على الوسائط الإلكترونية أدى إلى التواصل وربط العلاقات بين الموظفين في ما بينهم (الجدول رقم 18) من جهة، والعملاء ورؤسهم من جهة أخرى يؤدي بالضرورة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى وفرة المعلومات من خلال توفر

المؤسسة لقناة اتصال عبر البريد الالكتروني مع رئيسك عندما تواجهك مشكلة في أداء العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

- في بعض دلالاتها تشير البيانات الميدانية إلى وجود ما يدعم المشاركة العمالية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات من خلال الدور الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي كأداة لتحقيق العديد من المميزات باعتبارها أداة لكل نقل المعلومات حول قيم وثقافة السلوك والعمل داخل المؤسسة، الدعاية للخدمات التي تقدمها، الحفاظ على روابط قوية مع عملائها، واستقطاب عملاء جدد وسرعة التواصل معهم وذلك بنسبة 36.66% (أنظر الجدول رقم 32).

ومن جانب آخر _ ورغم ما يظهر من بعض النقائص _ فإن البيانات الميدانية لهذه الدراسة تبين سعي المؤسسة لتحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة والاعتراف بأهميتها للنجاح، وسعيها لأجل ذلك لإحداث تغييرات تضمن نوع التكنولوجيا المستحدثة، لضمان بقائها واستمرارها منسجمة مع متطلبات العمل المؤسسي المعاصر.

الختامة

الخاتمة:

تمثل الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال من الاتصال المباشر لعملاء المؤسسة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية باستخدام المعلومات والاتصال، لكي تقدم حلولاً أو تقلل من التعقيدات والمشاكل كعائق الوقت والجهد والتواصل ووصول الآراء والتوجيهات... الخ، التي تعاني منها مختلف الإدارات. لذلك استوجب على جل الإدارات تطبيق الإدارة الالكترونية، والاستفادة بما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كأداة لترقية وظائف ومهام المؤسسة، حيث أنها تساهم بصورة واضحة في الإصلاحات الإدارية الخدمائية المقدمة للزبائن.

كما مثلت الإدارة الالكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الالكترونية إذ تسعى بدورها إلى التطوير المؤسسي الذي يهدف إلى القضاء على معوق تواصل العلاقات التنظيمية، والتي تعاني منه أغلبية إدارات المؤسسات لتسهيل الخدمات المطلوبة وتجسيد مبدأ الشفافية والنزاهة والسرعة والدقة في انجاز المهام وتوصيل المعلومات والخدمات.

ويعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة المؤسسات هي وسيلة للتقليل من المشاكل التنظيمية والعمل على تحسين وتقديم أفضل صورة لإدارة المؤسسة.

وفي حدود معطيات دراستنا تبين لنا جملة من النتائج ولعل أهمها:

تبين أن المؤسسة موضوع الدراسة تستعين فعلاً بالإدارة الالكترونية في مجال الأداء والعلاقات وهذا ما يمكنها في تخطي الكثير من المشاكل التي تحد من فعالية وكفاءة علاقتها وتنظيمها وعملياتها ، وذلك لتوفير بيئة منسجمة ومحفزة على العمل والتعاون والثقة.

كما تبين لنا على حرص المؤسسة وعملها على ربط العلاقات داخل المؤسسة سواء كان بين الموظفين فيما بينهم أو مع الرؤساء، ما يسمح بذلك على مشاركتهم في اتخاذ

القرارات إضافة إلى وفرة المعلومات من خلال توفر المؤسسة لقنوات الاتصال من خلال تطبيق الوسائط الإلكترونية وهذا ما توضحه نتائج دراستنا.

كما تبين في بعض الدلالات من خلال نتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود ما يدعم المشاركة العمالية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات من خلال الدور الذي تلعبه كمواقع التواصل الاجتماعي كأداة لنقل المعلومات حول قيم وثقافة السلوك والعمل داخل المؤسسة والحفاظ على روابط قوية مع عملائها.

رغم ما أشرنا إليه مما توصلت إليه دراستنا هذه، فإن بعض الجوانب في هذا الموضوع مازالت بحاجة إلى مجال أوسع من الدراسة والبحث، في ظل ظروف ومعطيات أكثر، حيث يمكن لدراسات أخرى أن تنطلق مما توصلت إليه دراستنا هذه لتجيب عن بعض من الأسئلة التالية أو تجيب عليها كلها، وعلى أسئلة أخرى قد تظهر لمن يطالع على موضوع ونتائج دراستنا هذه:

○ إلى أي مدى يمكن للإدارة الإلكترونية للعلاقات التنظيمية أن تساهم في خلق بيئة تنظيمية تدعم ثقافة التمكين التنظيمي، وتحد من العوائق التنظيمية التي تقف أمام تلك الثقافة؟

○ ما هي حدود وقيود استخدام الإدارة الإلكترونية كأداة لتجاوز مشكلات سوء العلاقات التنظيمية، وما هي آفاق الاستفادة منها في خلق بيئة تنظيمية تدعم الولاء والانتماء التنظيمي؟

○ ما هي حدود الاعتماد على المواقع الإلكترونية للمؤسسات على شبكة الانترنت كأداة لإدارة علاقات المؤسسة مع عملائها، وللوصول إلى سياسة تنظيمية تهدف إلى إدارة رغبات العملاء لصالح المؤسسة، ولصالح خلق صورة ذهنية تساعد على تحقيق هدف تجاوز مشكلات العلاقات مع المحيط، وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات؟

قائمة المراجع

01- الكتب:

1. حسن، أمين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001.
2. الحسيني، السيد. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط4، 1983.
3. السالمي، علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
4. خاطر، أحمد مصطفى. تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2005.
5. زايد، مراد. الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، الجزائر، 2013.
6. صخري، عمر. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
7. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ط1، 2011.
8. العساف، صالح بن محمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض- م ع س، ط02، 2000 .
9. عدون، ناصر دادي. المؤسسة الاقتصادية، موقعها من الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب. ت. ن.
10. علي، فلاح الزعمي. الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010.
11. محمد، محمد علي. علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
12. مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.
13. مسلم، علي عبد الهادي. تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002 .

14. نمديلي، رحيمة الصغير ساعد، العقد الإداري الإلكتروني (دراسة تحليلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007.

15. عواد، فتحي أحمد ذياب. إدارة الأعمال ووظائف المديرين في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط01، 1433هـ - 2012م.

16- قباري، إسماعيل محمد: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1980.

17- القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ط04، 2009.

02- المعاجم والموسوعات:

1- الحسن، إحسان محمد. موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت- لبنان، ط01، 1999.

2- مارشال، جوردون. موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، المجلد الأول، ط01، 2000

3- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.

4-Claude Danièle echaudemaison(Edit). dictionnaire d'Economie et de la sciences social ; commenté en langue arabe par Med chérif ilman , BERTi Editions ,ALGER-ALGERIE,2009 .

03- الرسائل الجامعية:

1. العالول، عبد الماجد شحدة خليل. مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الالكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1433هـ-2011 م. متاحة الكترونياً على:

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13107.pdf>

2. الكساسبة، عماد علي سلامة، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، تخصص أعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 .

3. حسين، علي. الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي للاتصالات مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، متاحة على:

<http://researchgate.net/publication/317683888>

4. ديلمي، آمال. دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل الماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

5. عبان، عبد القادر. تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالعاصمة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع إدارة وعمل، الجزائر، 2015/2016.

04- المقالات:

01- غزال، عادل. مشاريع الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية، 2013، نموذجاً. Cybrariansjournal، ع 34، مارس 2014. - تاريخ الاطلاع <2019/04/22>. - متاح في:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=663:ghazal&catid=267:researches&Itemid=97

02- قدوري، سحر. الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، ع14/ خاص، ج01، متاحة إلكترونياً على:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=35328>

03- وزاع، محمد، الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات، مجلة الدراسات الإعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية، ع03، م03، أكتوبر 2017. ص-ص.01-22، متاحة إلكترونياً على:

http://www.siats.co.uk/wp-content/files_mf/6578.pdf

5. مواقع الكترونية:

1. مركز دراسات الحكومة الالكترونية، 2014/11/07 متاحة على:

<http://www.egovconcepts.com>

2. موقع الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء على الانترنت:

<http://ctc-dz.org/index.php>

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر LMD

استمارة حول موضوع:

دور الإدارة الالكترونية في الحد من العوائق التنظيمية

– دراسة ميدانية: مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

زيتوني العياشي

إعداد الطالبة:

يوحجة عائشة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة وموضوعية، حيث يضمن لكم الباحث سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في إطار هذه الدراسة لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018 / 2019.

01/ البيانات الشخصية:

- 01 - الجنس: ذكر () أنثى ()
- 02- السن: () سنة
- 03 - الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 04- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 05- الشهادة المتحصل عليها: البكالوريا () تقني () تقني سامي () ليسانس () مهندس ()
- 06 - منذ متى وأنت تعمل بهذه المؤسسة؟ () سنة

02/ بيانات حول الإدارة الالكترونية للأداء وعوائق كفاءة العمليات والمنتجات:

- 07- عادة يوفر الموقع الالكتروني للمؤسسة للزوار إمكانية: طلب الحصول على الخدمات التي تقدمها فقط ()
- طلب الخدمات والحصول على بعض الخدمات ()
- تقييم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ()
- تقييم السلوك والمعاملات التنظيمية داخل المؤسسة ()
- اقتراح بدائل للخدمات المقدمة ()
- اقتراح بدائل لطرق تقديم الخدمات ()
- يوفر كل ما سبق ()
- لا يوفر أي من كل ما سبق ()
- 08- عندما يتم طلب خدمة عبر الموقع والبريد الالكتروني للمؤسسة، فإنه في العادة يتم الحصول عليها:
- في الوقت المناسب دائما ()
- غالبا يتم الحصول عليها في وقت مناسب ()
- يتأخر الحصول عليها أحيانا ()
- يتأخر الحصول عليها دائما ()
- لا أعلم ()
- 09- عندما يتم تقديم شكوى أو استفسار له علاقة بعمل المؤسسة عبر الموقع والبريد الالكتروني للمؤسسة، فإنه في العادة يتم التجاوب معه: في الوقت المناسب دائما () ، غالبا يتم ذلك في وقت مناسب ()
- يتأخر ذلك أحيانا () يتأخر ذلك دائما () ، لا أعلم () .
- 10- هل يُتاح لك انجاز مهام وظيفتك عبر وسائط إلكترونية؟ نعم () لا ()
- *إذا كانت الإجابة نعم: هل ترى أن ذلك يساهم في تحسين نتائج أداؤك لوظيفتك:

- درجة كبيرة جدا () درجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما يساهم في ذلك () لا يساهم إطلاقا ()
- 11- توفر لك مؤسستك قناة اتصال عبر البريد الإلكتروني مع رئيسك عندما تواجهك مشكلة في أداء العمل؟
دائما () أحيانا () نادرا () أبدا ()
- 12- تستفيد مؤسستك من الانترنت لأجل تجاوز مشكلات الأداء والإنتاج؟ نعم () لا () لا أدري ()
* إذا كانت الإجابة نعم: هل تعتقد أنها حققت ذلك الهدف:
- درجة كبيرة جدا () درجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما حققت ذلك () لم تحقق الهدف إطلاقا ()
- 13- هل تستخدم مؤسستك نوعا من الرقابة الإلكترونية على الأداء؟ نعم () لا () لا أدري ()
- إذا كانت الإجابة نعم: هل ساهم ذلك في تحقيق فائدة بالنسبة إلى أداء العمل في المؤسسة؟
درجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة ()
نوعا ما ساهم في ذلك () لم يساهم في ذلك إطلاقا ()
- 14- هل تهتم إدارة مؤسستك باستخدام التنسيق عبر الوسائط الإلكترونية؟ نعم () لا () لا أدري ()
- 15- هل تستعين أنت عند قيامك بمهام وظيفتك بأي من الوسائط الإلكترونية للتنسيق مع زملائك؟ نعم () لا ()
- 16- هل تستعين أنت عند قيامك بمهام وظيفتك بأي من الوسائط الإلكترونية للتنسيق مع رؤسائك؟ نعم () لا ()
- 17- هل تستعين إدارة مؤسستك عادة بالوسائط الإلكترونية لإيصال الأوامر والتوجيهات إلى الموظفين؟
نعم () لا () لا أدري ()
- 18- هل تتلقى أنت في العادة توجيهات وأوامر حول أدائك لوظيفتك من إدارة المؤسسة عبر بريدك الإلكتروني؟
نعم () لا ()
- * إذا كانت الإجابة نعم: هل ترى أن ذلك يساعدك على القيام بأعباء وظيفتك بشكل أفضل؟
درجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة ()
نوعا ما يساعدني في ذلك () لم يساعدني إطلاقا ()
- 19- في العادة تصلك عبر بريدك الإلكتروني بعض التقارير والملاحظات المتعلقة بأدائك لوظيفتك من إدارة المؤسسة؟ نعم () لا ()
* إذا كانت الإجابة نعم: هل ساعدك ذلك على تحسين أدائك؟
درجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة ()
نوعا ما ساعدني في ذلك () لم يساعدني إطلاقا ()

20- تهتم المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستخدمين من خدماتها يساهمون في زيادة كفاءة

عمليات تقديم تلك الخدمات؟ بدرجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة ()
نوعا ما تهتم بذلك ()

لا تهتم إطلاقا () لا أعلم ()

21- تهتم المؤسسة باستخدام الوسائط الالكترونية لجعل المستخدمين من خدماتها يساهمون في زيادة تحسين تلك الخدمات؟

بدرجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما تهتم بذلك ()
لا تهتم إطلاقا () لا أعلم ()

22- بالنسبة لك ما الذي حققه لك استخدام المؤسسة للوسائط الالكترونية في إدارة عملياتها عموما:

ساعدني على تحسين مهاراتي في انجاز مهام وظيفتي ()

ساعدني على التحكم في وقت العمل ()

ساعدني على اكتشاف أخطائي وتصحيحها ()

ساعدني على كل ما سبق ()

لم يساعدني في أي شيء ()

03/ بيانات حول الإدارة الالكترونية للعلاقات وعوائق فعالية السلوك والعلاقات التنظيمية:

23- توفر المؤسسة للمستخدمين من خدماتها قنوات تواصل عبر:

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت ()

- البريد الإلكتروني ()

- مواقع التواصل الاجتماعي ()

- لا توفر أي من ذلك ()

24- تستفيد المؤسسة من موقعها الإلكتروني في جمع المعلومات التي تقيدها في اتخاذ قرارات تخص علاقاتها مع بيئتها الاجتماعية؟

نعم () لا () لا أدري ()

25- تستخدم المؤسسة موقعها الإلكتروني كوسيلة للتقليل من النزاعات مع المستخدمين من خدماتها؟

نعم () لا () لا أدري ()

26- تستخدم المؤسسة موقعها الإلكتروني على الانترنت كأداة لمشاركة عملائها أهدافها وطموحاتها؟

نعم () لا () لا أدري ()

27 - تهتم مؤسستك بأن يكون موقعها الإلكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع موظفيها؟

درجة كبيرة جدا () درجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما تهتم بذلك ()
لا تهتم بذلك إطلاقا () لا أعلم ()

28- تهتم مؤسستك بأن يكون موقعها الإلكتروني على الانترنت وسيلة للحد من مشكلات سوء العلاقات مع المستفيدين من خدماتها؟

درجة كبيرة جدا () درجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما يساهم في ذلك ()

لا يساهم في ذلك إطلاقا () لا أعلم ()

29- إلى أي مدى تعتقد أن اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات الإلكتروني مع موظفيها سيساهم في تحسين العلاقات والسلوك داخل المؤسسة؟

درجة كبيرة جدا () درجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما يساهم في ذلك ()
لا يساهم في ذلك إطلاقا ()

30- إلى أي مدى تعتقد أن اهتمام المؤسسة بتوفير قنوات التواصل الإلكتروني مع من يستفيد من خدماتها قد ساهم في تحسين علاقاتها مع عملائها ومحيطها الاجتماعي عموما؟

درجة كبيرة جدا () درجة كبيرة () ليس بدرجة كبيرة () نوعا ما يساهم في ذلك ()
لا يساهم في ذلك إطلاقا ()

31- هل توفر المؤسسة برامج تدريب على استخدام وسائط التواصل الإلكتروني لموظفيها بهدف تحسين مهارات العلاقات والتواصل بالمؤسسة؟ نعم () لا () لا أدري ()

32- هل استفدت أنت من برنامج تدريب على استخدام التواصل الإلكتروني؟ نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة نعم: ما الذي أفادك فيه: - تحسين مهاراتك في التواصل عموما ()

- تحسين مهاراتك في استخدام وسائط التواصل الإلكتروني ()

- توسيع مجال اهتمامك باستخدام التواصل الإلكتروني في مجال عملك ()

- توسيع مهاراتك في مجال معالجة مشكلات العلاقات داخل المؤسسة ()

- أفادني بكل ما سبق ()

- أخرى (تذكر)

33- تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي كأداة:

- لنقل المعلومات حول قيم وثقافة السلوك والعمل داخل المؤسسة ()
- للدعاية للخدمات التي تقدمها ()
- للحفاظ على روابط قوية مع عملائها ()
- لاستقطاب عملاء جدد ()
- لتحقيق سرعة التواصل مع عملائها ()
- تستخدمه لكل ما سبق ()
- لا تستخدمه لأي من ذلك ()
- أخرى (تذكر)