

العنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الاتصال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ:

عمالي هالة غزال عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

1/د/ بوعزيز بوبكر رئيسا

2/د/ غزال عبد الرزاق مشرفا ومقررا

3/بوقرة رضوان مناقشا

جوان 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
	شكر وتقدير
	فهرس الموضوعات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
6	المبحث الأول: أساسيات الدراسة
6	المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع
6	المطلب الثاني: أهمية الدراسة
7	المطلب الثالث: أهداف الدراسة
7	المطلب الرابع: الإشكالية والتساؤلات الفرعية
8	المطلب الخامس: الدراسات السابقة
11	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية
11	المطلب الأول: حدود الدراسة
12	المطلب الثاني: نوع الدراسة والمنهج المستخدم
13	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
15	المطلب الرابع: المجتمع الكلي واختيار العينة
17	المطلب الخامس: تحديد المصطلحات والمفاهيم
	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الأول: تعريف الإدارة
22	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

25	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية
27	المطلب الرابع: أهمية الإدارة الالكترونية
30	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية
30	المطلب الأول: انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة
43	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
50	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
52	المطلب الرابع: واقع الإدارة الالكترونية بالجزائر
62	المطلب الخامس: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية
67	خلاصة
	الفصل الثالث:الاتصال و الإدارة الالكترونية
69	تمهيد
70	المبحث الأول: مدخل عام لفاعلية الاتصال
70	المطلب الأول: تعريف الاتصال
72	المطلب الثاني: مفهوم فاعلية الاتصال
74	المطلب الثالث: خصائص فاعلية الاتصال
75	المطلب الرابع: أنواع الاتصالات الفعالة
78	المطلب الخامس: شروط و خطوات الاتصال الفعال
83	المبحث الثاني:واقع فاعلية الاتصال بالإدارة الالكترونية
83	المطلب الأول: مبادئ فاعلية الاتصال
85	المطلب الثاني: عوامل زيادة فاعلية الاتصال
87	المطلب الثالث: متطلبات فاعلية الاتصال
90	المطلب الرابع: دور الاتصال الفعال في المؤسسة
91	المطلب الخامس: تأثير الإدارة الالكترونية على الاتصال الفعال
95	خلاصة

97	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي
97	المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد
107	المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج
132	استنتاجات
133	اقتراحات
	خاتمة
	مستخلص
	قائمة المراجع
	الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	ص
1.	الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	24
2.	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	32
3.	مقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	36
4.	مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية	39
5.	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	42
6.	يمثل اشتراكات الضمان الاجتماعي لحساب التقاعد	97
7.	التقييم السنوي للمستفيدين من معاش أو منحة التقاعد المباشر ما بين 2015/2011	106
8.	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
9.	توزيع أفراد العينة حسب السن	108
10.	توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي	109
11.	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	110
12.	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	111
13.	توفر أجهزة الحاسوب لكل موظف	112
14.	امتلاك المؤسسة لشبكة هاتف تصل إلى كل مكاتب الوكالة	112
15.	مواكبة الإدارة العليا للمستجدات التقنية و توفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	113
16.	البرمجيات المناسبة لإنجاز العمليات الإدارية	113
17.	كفاية أجهزة الخادم المتوفرة في الوكالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	114
18.	زمن إنشاء موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الأنترنت	114
19.	تحديث برامج و قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة	115
20.	إخضاع العاملين بالوكالة لدورات التدريبية	116
21.	مساهمة قيادة المؤسسة في بلورة استراتيجيات لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية	116

117	استقطاب الوكالة للكفاءات الجيدة و الخبرات لتطوير نظام الإدارة الالكترونية	.22
118	استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين الموظفين	.23
118	دوافع الاطلاع على الموقع الالكتروني و صفحة الفيسبوك للمؤسسة	.24
119	اعتماد المؤسسة على الشبكة الالكترونية الداخلية في انجاز أعمالها	.25
120	استخدم الوكالة للشبكة الخارجية في الربط مع الوكالات الأخرى	.26
120	استخدامات قواعد البيانات	.27
122	استخدام الإدارة الالكترونية في مجال الأرشفة الالكترونية	.28
123	دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري	.29
124	لتحيد فكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني بالوكالة	.30
124	توفير الأساليب ووسائل الاتصال الالكترونية للمساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية	.31
125	مساهمة الاتصال في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية بتطوير الأعمال الإدارية	.32
125	مساهمة شبكة الإنترنت الداخلية في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة	.33
126	دور الإكسترنات في تفعيل الاتصالات الإدارية	.34
127	مساهمة الانترنت في تفعيل الاتصالات بالوكالة و تسهيل أداء المهام	35
128	مساهمة التطبيق الالكتروني للوكالة في زيادة فاعلية الاتصال الإداري	36
129	دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال الإداري	37
130	معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري	38

قائمة الأشكال

ص	عنوان الشكل	الرقم
53	يمثل المحاور الرئيسية لبرنامج " الجزائر الإلكترونية 2013	1
61	يمثل برنامج الجزائر الإلكترونية 2013 ألف عملية	2
107	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
108	توزيع أفراد العينة حسب السن	4
109	توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي	5
110	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6

111	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	7
------------	-------------------------------------------	----------

مقدمة:

عرف العالم في العقود الأخيرة العديد من التطورات التكنولوجية والتي أحدثت تغييرات كبيرة أثرت بشكل أو بآخر على حياة الشعوب وقد أصبحت مواكبة هذه التطورات ضرورة ملحة للاستفادة منها في النهوض بالمجتمعات وتحقيق تقدم ملموس في جميع مجالات الحياة المختلفة.

وفي ظل توفر هذا التقدم التقني وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات، أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، بهدف زيادة كفاءة عمل الإدارات والمنظمات وتفعيل استخدام التقنية لخدمة المواطنين وأصبح من أهم سمات المنظمات المعاصرة التي يطلق عليها منظمات القرن الحادي والعشرين أن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، وإنها منظمات رقمية أو إلكترونية تقدم خدماتها للمواطنين والمؤسسات وسائر المستفيدين منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية، ويعد هذا التحول أحد المظاهر التي فرضتها التقنية والعولمة وتحدياتها، وأدى ذلك بشكل أو بآخر إلى تغيير هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات والمهارات وسياسات اتخاذ القرارات فضلاً عن امتداد الخدمة في بعض الأحيان إلى خارج الأوقات الرسمية، إذ أن بعض الخدمات الإلكترونية تعمل على مدار الساعة، وتجدد الإشارة هنا إلى أن تطبيق تلك الأساليب الإدارية المعاصرة ليست وصفة جاهزة للاستخدام، وإنما يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية، تستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين التغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب الأداء.

كما يحتاج من العاملين في المنظمات إلى تطبيق متميز للتقنيات الإلكترونية والاستثمار الإيجابي لتقنية المعلومات والاتصالات التي تساعد في التحول نحو تغيرات تنظيمية تخلق واقعاً جديداً في إدارة العمل وفي طبيعة تعاملها مع المتغيرات المعاصرة التي تمر بها سيما ما يتعلق بحالة الاتصال الإداري بين العاملين التي من شأنها أن تساهم في نجاح أو فشل الأعمال في المنظمات، و لما كان الاتصال الإداري بين العاملين في المنظمات عاملاً هاماً في إنجاز الأعمال، تسارعت المنظمات نحو استخدام التقنيات

التكنولوجية لتفعيل حالة الاتصال الإداري فيها، فبات الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة- محلية بالمسيلة-

يبيعي نحو التحول في تطبيق المفاهيم الإدارية التي تساعد على تفعيل حالة الاتصال الإداري فيها من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية و التي تهدف في مضمونها إلى تسخير كافة التقنيات الحديثة في عمليات الاتصال الإداري بين العاملين بالوكالة .

وقد تضمنت هذه الدراسة ، أربعة فصول الأول تحت عنوان الإطار المنهجي ، حيث اشتمل على تحديد الإشكالية ، أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وأهدافه ثم عرض الدراسات السابقة، منهج و أدوات جمع البيانات والعينة المختارة ، ثم تقديم المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالدراسة ، أما الفصل الثاني فيتمحور حول الإدارة الإلكترونية واستعرضنا فيه المفهوم والخصائص وكذا الأهمية ، و المتطلبات، المعوقات وأيضا واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر .

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث سنخصصه للاتصال و الإدارة الإلكترونية إذ سنتكلم عن تعريف فاعلية الاتصال وخصائصها وأنواعها وكذا شروط وخطوات الإتصال الفعال ، كما سنتطرق لمبادئ وعوامل زيادة فاعلية الإتصال و متطلباته ، و سنشير أيضا إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على الاتصال الفعال .

أما الفصل الرابع فخصصناه للجانب التطبيقي للدراسة ويتكون من أربعة محاور، الأول يمثل البيانات الشخصية ، أما المحور الثاني فيشمل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد

فيما احتوى المحور الثالث على : مجالات و جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة ، وتطرقنا في المحور الرابع إلى دور الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الاتصال بالوكالة ، وهذا من اجل تحليل وتفسير إجابات موظفي الوكالة والتعرف عليها.

كما اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على مجموعة من المراجع لعل أهمها : الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة لحجازي مصطفى،، بالإضافة إلى كتاب الإدارة الإلكترونية: مبركات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية لحرحوش المرجمي عادل و آخرون .

وقد اعترضت هذه الدراسة العديد من الصعوبات المتعلقة بفاعلية الإتصال بصفة عامة، والتي تتمثل في عدم توفر المعلومات الكافية، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي لها علاقة والمتضمنة لموضوع الدراسة .

المبحث الأول : أساسيات الدراسة

المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الالكترونية ولما أحدثته من تطورات على مستوى المؤسسات الجزائرية .
- إشباع الفضول العلمي و صقل المكتسبات و المعارف خاصة وأن الموضوع يدخل ضمن الاهتمامات الأكاديمية لطلبة علوم الإعلام والاتصال .
- السعي للإلمام بالمعلومات العلمية المتعلقة بمساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال الإداري نظرا لأهميته الموضوعية في الوقت الراهن .

2- أسباب موضوعية :

- حداثة الموضوع إذ يعد من البحوث العلمية الجديدة في مجال الإعلام و الاتصال .
- افتقار المكتبة الجزائرية من جهة و المؤسسات من جهة أخرى إلى الدراسات العلمية التي تتناول بعمق موضوع الإدارة الالكترونية .
- توجه الإدارات للاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها للمواطن.

المطلب الثاني : أهمية الدراسة

- تنبع أهمية الدراسة كونها تدرس ظاهرة من أهم الظواهر الاتصالية المعاصرة حيث استطاعت التكنولوجيا أن تغير العديد من المفاهيم على مستوى المؤسسات و أن تصبح الإدارة الالكترونية حقيقة واقعة لا مجال خاصة في ظل الاتساع المذهل لاستخدام الأنترنت باعتبارها الوسيلة الأكثر حداثة و التي فرضتها متطلبات العصر الجديد و التي تملك من الخصائص و المزايا ما يجعلها تحتل الصدارة .
- وتنبثق أهمية الدراسة من أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية بصفة عامة باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء و رفع كفاءة العاملين و إنتاجيتهم و زيادة وعيهم و تقديم أفضل الخدمات الكترونيا بعيدا عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد و الوقت و النفقات .
- جاءت الدراسة متزامنة مع اهتمامات الحكومة الجزائرية بالإدارة الالكترونية و تطبيقها في كافة القطاعات علاوة على توجه معظم الصناديق الوطنية للتعاملات الالكترونية .
- استخلاص نتائج و تقديم توصيات للصندوق الوطني للتقاعد تساعده في الوصول إلى التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية و الاستفادة منها في زيادة فاعلية الاتصال .
- قلة الدراسات حول موضوع مساهمة الإدارة الالكترونية في الاتصال الفعال على مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسب الغموض لدى العديد من الدارسين و بالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيحه و تبيان فحواه .

- كما تكمن أهمية الدراسة في كونها ستلقي الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية و قدرتها في تغيير أنماط العمل في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالاتصال الإداري و سنركز على حالة التطور و التحسين المستمر في مجال المعلومات و التقنيات المستخدمة .

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

جمع المعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وإبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فاعلة الاتصالات من خلال استخدام التكنولوجيا

التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة المسيلة.

معرفة مدى إسهام عتاد الحاسوب والبرمجيات في تطوير العمل الإدارة الاتصالي من وجهة نظر العاملين.

محاولة التعريف على أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الوصول إلى نتائج عملية يمكنها أن تخدم المختصين الأكاديمين و الباحثين وكذا موظفين وإطارات الوكالة .

التعرف على كيفية تسهيل التطبيقات الإلكترونية للصندوق الوطني للتقاعد للاتصال الداخلي وكذا الخارجي المؤسسة .

المطلب الرابع: الإشكالية

شهد منتصف القرن الميلادي المنصرم موجة من التطورات التقنية التي بدأت بظهور شبكات

الحاسوب، ثم الشبكات المحلية وفي التسعينات منه ظهرت شبكة الانترنت العالمية، واستمرت هذه التطورات

لنشهد في عصرنا الحالي ثورة جديدة أطلق عليها ثورة المعلومات و الاتصالات و التي شكلت السمة المميزة

لهذا العصر، حيث سمحت بتبادل كميات هائلة من المعلومات في جميع المجالات عبر مسافات بعيدة، ونتيجة لهذا

التطورات السريعة و المتلاحقة، تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات مما تحتم عليها مواجهتها تتمكن من

الإحاق بعض المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية، وفي ضوء ذلك لا به للمؤسسات من تغير

أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية ومن بين تلك الأساليب

أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر يتلاءم مع التطورات التكنولوجية

الحديثة، ولما كان الاتصال الإداري في المنظمات عاملاً هاماً يساهم في إنجاز الأعمال تسارعت المنظمات نحو

استخدام التقنيات التكنولوجية لتفعيل حالة الاتصال فيها فباتت وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة تسعى

نحو التحول في تطبيق المفاهيم الإدارية التي تساعد على فاعلية الاتصال الإدارية فيها من خلال تطبيق مفهوم

الإدارة الإلكترونية التي تهدف في مضمونها التي تسخير كافة التقنيات الحديثة في عمليات الاتصال الإداري

بالصندوق ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الاتصال داخل الصندوق الوطني للتقاعد؟

– التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بالإدارة الإلكترونية؟
- ما هي أهم التطبيقات الإدارية الإلكترونية بالصندوق الوطني للتقاعد؟
- هل يؤثر استخدام شبكات وبرامج المعلومات على طبيعة العمل الإداري بالوكالة؟
- كيف يفعل الاتصال الإداري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد؟
- إلى أي مدى يساهم الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للتقاعد لعمل تواصل بين الوكالات عبر الوطن؟
- ما هي انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة عينة الدراسة و ما تأثير ذلك على رضا الجمهور من وجهة نظر الموظفين؟

المطلب الخامس: الدراسات السابقة.

تمكنت الطالبة من الإطاعة على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية وكان من

أهمها:

- الدراسة (1): بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية على واقع وأفاق، مذكرة دكتوراه، 2015. حاول الباحث الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية و أهم التطلعات التي تسعى لتحقيقها في سبيل الاستفادة منها وقد وضع الباحث مجموعة من الفرضيات نذكرها:
- يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلاله المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات الإدارية الراغبة في التحول إليها .
- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محقر لتطبيق الإدارية الإلكترونية.
- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المقدمة .
- المؤسسات الجزائرية مازالت متأخر في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية كما هدفت الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات الاتصال في المؤسسات الجزائرية .
- وكذا معرفة متطلبات ومعلومات و التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الإلكترونية .

- ولقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي و الذي لا يكتف بالدراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يعبر عنها تعبيراً كمياً و كفيماً و جمع المعلومات اللازمة وإنما يعتمد على كشف الظاهرة وتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول استنتاجات تساهم في تحسين الواقع و تطويره

واعتمد الطالب على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مؤسسات عينة مقصودة (بلغ عدد المؤسسات 74 مؤسسة واختار 5 موظفين من كل مؤسسة) متمثلة في المؤسسات العمومية لولاية المدية إضافة إلى عينة عشوائية من المؤسسات الإقتصادية تكون أقرب من عينة المؤسسات العمومية وذلك باستخدام الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة حسب رأي الطالب ألا هي «الإستبانة» وقسمت إلى محورين أساسيين الجزء الأول: ويشمل البيانات (المتغيرات) الأولية.

الجزء الثاني: ويشمل المتغيرات الأساسية لفوائد وواقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وكذلك معوقات تطبيقها إضافة إلى آفاق استخدام هذه الأدوات و التطبيقات وقد تم وضعها مستوى قياس "ليكرت" عبر 79 عبارة موجهة لعينة الدراسة.

وقد أسفرت النتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية. مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الإدارة و المؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها.

- الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تحويل أنظمة العمل و الخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة و معقدة تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة.

- تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر عدة عقبات أبرزها الأمية الإلكترونية، و ضعف البنية التحتية للمعلومات و الاتصالات و ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات.

- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين المعاملات الإلكترونية و لحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية، خاصة الخدمات المالية.

الدراسة (2): العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير 2008.

حاول الباحث من خلال دراسته التركيز على مدى اهتمام المؤسسة الصناعية C.PG مركب الرافعات و المحارف، عين السمارة - قسنطينة -. بمسألة الاتصال التنظيمي، و مدى فاعليته في إنمائها و تطويرها و ركز على فاعلية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة و فعالية التنظيم و وضع الباحث فرضية رئيسية و تتمثل في :

- أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية و تدرج ضمن هذه الفرضية فرضيات تعبر عن المحاور الأساسية في الاستمارة و تتجلى في:

– الفرضية الفرعية الأولى : فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات و التعليمات و الأوامر للعمال،
مؤشراتها:

- سرعة وصول القرارات وضوحها للعمال التنفيذيين.
- وضوح قنوات الاتصال التي تنتقل الأوامر و التعليمات.
- عقد الاجتماعات الدورية.

– الفرضية الفرعية الثانية : كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالاً كلما كانت الإدارة على علم بآراء و
اقتراحات و توجيهات العمال.

– مؤشراتها:

- سهولة نقل الآراء و الشكاوي بين المستويين الأدنى و المستوى الذي يعلوه.
- العلاقة بين العمال و الإدارة (محافظة الإدارة على مصالح العمال).
- توفر أساليب و قنوات اتصال .

– الفرضية الفرعية الثالثة: الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

– مؤشراتها:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية.
- التنسيق في المهام بين كل الفئات و أقسام المؤسسة..

كما سعى الباحث من خلال دراسته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتجلى في مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية اتصالية بين الإدارة و العمال و معرفة أهمية الاتصال في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها.
– الكشف عن أنماط الاتصال و خصائصه و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية و كذا إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال .

و يرى الباحث أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي لتناسبه مع الظاهرة المدروسة فعالية

الاتصال التنظيمي في المؤسسة، إذ يتطلب الأمر تقديم وصف عن الاتصال و أهميته داخل التنظيم.

– أما العينة فقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية و هي نوع من العينات الاحتمالية و المتمثل في عمال مركب الرافعات و المحارف عين السمارة – قسنطينة-.

– و البالغ عددهم 999 مغردة ، أما بالنسبة لاختيار العينة هو 10% إجمالي العدد المدروس أي حوالي 100 مفردة.

- واعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات و لعل أهمها " الاستمارة " تضم 40 سؤال مقسمة إلى 04 محاور:

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية و تضم 6 أسئلة.
- المحور الثاني: حول الاتصال الصاعد و يضم 10 أسئلة.
- المحور الثالث: فعالية الاتصال الصاعد و يضم 15 سؤال.
- المحور الرابع: الاتصال الأفقي و المناخ التنظيمي و يضم 9 أسئلة.

نتائج الدراسة

-ضعف قنوات الإتصال النازل

-الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية

-عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.

-كشفت الدراسة بأن العمال غير راضين من أساليب الإتصال السائد من المؤسسة.

-عدم مشاركة العمال في إتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

-من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة الصناعة لا تولى الإهتمام اللازمة بفعالية الإتصال بين الإدارة و العمال.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

المطلب الأول: حدود الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتستكشف الوضع الراهن للإدارة الإلكترونية ودورها في زيادة فاعلية الاتصال من خلال معرفة آراء موظفي الصندوق الوطني للتقاعد-الوكالة المحلية بالمسيلة-تجاه ذلك ولذا فإن حدود الدراسة يمكن إيجازها فيما يلي:

الحدود المكانية:

تتخذ جل الدراسات البحثية الأكاديمية مكانا وجيزا جغرافيا تجرى من خلاله الدراسة التي تحوى مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، حيث تم توجيهها نحو فئة الموظفين، أما مكان الدراسة فتمثل في مؤسسه الصندوق الوطني للتقاعد- وكالة المسيلة-.

الحدود الزمنية:

يتوافق البحث مع التحولات التي طرأت ومازالت تطرأ على مستوى الواقع الإداري الناتج عن إستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في أعمال الإدارات العمومية و التي عجلت ب بروز الإدارة الإلكترونية و الموضوع من حيث الحدود الزمنية مفتوح لعدم وصول الإدارة الإلكترونية إلى مرحلة النضج الكامل، أما عن الفترة التي أجريت بها الدراسة كانت منذ بداية شهر ديسمبر 2015 هذا فيما يتعلق يجمع المادة العملية النظرية المتعلقة بالموضوع واستمر ذلك إلى غاية شهر جانفي 2016، أما الجانب الميداني للدراسة فقد كانت بداية إنجازها شهر فيفري 2016 و تم إنجازها استمارة الاستبيان و تم توزيعها وجمعها خلال أربعة أيام من شهر أفريل ثم تفريع البيانات وتحليلها وبعدها تمت كتابة التقرير النهائي للدراسة.

الحدود البشرية :

تتعلق الحدود البشرية بمجموعة الأفراد الذين تطبق عليهم الدراسة أو ممن لديهم صلة مباشرة بالموضوع و العنصر البشرية في دراستنا هذه ينطبق على كل الأفراد الذين تم تطبيق أداة الدراسة عليهم، و التي تتمثل في استمارة الاستبيان ، حيث وقع الاختيار على فئة الموظفين بالصندوق الوطني للتقاعد على أساس أنهم مطبقين لمبادئ و أسس الإدارة الإلكترونية بمؤسستهم و عددهم حوالي (27) موظف و حسب الإحصائيات ، و الموزعين حسب السلم الإداري و المستوى الدراسي .

المطلب الثاني: نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تعتمد الدراسات العلمية في علوم الإعلام والاتصال على مجموعة متكاملة من المناهج العلمية المستوحاة من العلوم التجريبية لتحاكي نتائجها العلمية للتعميم، فالمنهج هو عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي على

الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى الحقيقة¹ وهو وسيلة لغاية من حيث استعمالنا له من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية سواء كانت مجهولة أو معلومة.²

إن نوع الدراسة التي اعتمد عليها هذا البحث هي **دراسة وصفية تحليلية** ، التي تستخدم لأغراض الوصف المجرد للظاهرة وتحاول تحليلها وتفسيرها حيث يرى **محمد زيان عمر** بأن "البحوث الوصفية تقوم على تقرير وتحليل الحقائق تحليلا دقيقا ، وهي تتميز بكونها تنصب على الوقت الحاضر أي أنها تتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة."³

أما المنهج المتبع هو **منهج دراسة الحالة** حيث استخدمنا هذا المنهج نظرا لطبيعة الموضوع الذي يستدعي استخدامه الذي يهدف إلى التعرف على الخصائص العامة لجمع الحالات التي هي محل الدراسة و اكتشاف الخصائص المشتركة بين الحالات التي تنفرد بها الحالة الواحدة وإبراز العوامل التي تؤثر في الوحدة المدروسة وهناك من يعرفه على أنه "الدراسة المعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار."⁴

وهو أيضا "منهج يتجه إلى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة فردا كان أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا فمن مقاصده الرئيسية الوصول إلى التعميمات"⁵

كما انه "البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي يتفاعل فيه حيث تقوم هذه الدراسة على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي يتفاعل داخله."⁶

و يعتمد منهج دراسة الحالة على الأدوات التالية في جمع المادة العلمية :

الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، الإحصائيات و التقارير الرسمية ، المصادر و المراجع

و يتميز منهج دراسة الحالة :

- يحدد مختلف العوامل المؤثرة ومعرفة أسباب ذلك في دراسة حالة الوحدة الاجتماعية
 - يهتم بالموقف الكلي وجميع العوامل المؤثرة في حالة موضوع الدراسة
 - انه منهج تتابعي أي انه يعتمد على عامل الزمن و بالتالي فان الدراسة هي تتابعيه تطويرية تاريخية⁷
- بما أن دراستنا هذه تحاول جمع معلومات عن دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال داخل المؤسسات ، وعليه فان هذا سوف يساعدنا على كشف جوانب مختلفة لعلاقة الاتصال الإداري بالإدارة الالكترونية من

¹ عمر، السيد أحمد مصطفى .- البحث العلمي إجراءاته و مناهجه.- القاهرة: مكتبة الفلاح، 2000.- ص.166.

² الجندي، عبد الناصر.- تقنيات البحث العلمي في العلوم السياسية.- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.- ص.14.

³ زيان محمد ، عمر.- البحث العلمي مناهجه وتقنياته .- ط4.- جدة : دار الشروق ، 1983.- ص.188.

⁴ بوحوش عمار .- مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث .- ط 2 الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995.- ص.34.

⁵ شروخ ، صلاح الدين .- منهجية البحث العلمي .- الجزائر : دار العلوم للنشر و التوزيع ، (د.ت) .- ص.157.

⁶ زيان ، محمد عمر .- المرجع نفسه .- ص.99.

⁷ زرواتي، رشيد .- مناهج و أدوات البحث في العلوم الاجتماعية .- الجزائر : دار العلوم للنشر ، 2007.- ص.157.

خلال الكشف عن الإستراتيجية الخاصة بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية- لولاية المسيلة- المتعلقة بتطبيق أسس و مبادئ الإدارة الالكترونية أثناء تأدية موظفيها لأعمالهم الإدارية المختلفة

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات التي تلزمه، ويتوقف اختبار الباحث للأداة أو الأدوات اللازمة فهي تعتبر مرحلة هامة جدا في البحث العلمي، لأنها هي التي ستحدد ما يمكن تحليله ضمن ما يراد دراسته، إذ لا يمكن جمع أية معلومة بأي طريقة وهكذا فقبل تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يراد جمعها يجب توضيح الأداة المختارة لجمع هذه البيانات إذ يتم اختيار هذه الأدوات حسب ما تقتضيه إشكالية و منهجية البحث.

وعليه فقد استدعت دراستنا الاستعانة ب :

1 استمارة استبيان :

وهي قائمة أسئلة مكتوبة، مصممة لجمع معلومات وآراء واتجاهات وأفكار المجيبين حول موضوع

البحث والتي تستخدم فيما بعد لأغراض البحث .

كما تعتبر أداة ترجمة لأهداف البحث ومحاوره ونقاطه الأساسية والفرعية، حيث أن تحقيق الأهداف الدراسة يعتمد بشكل كبير على دقة تصميم الأداة و وضوح مضمونها. فالاستبيان هو استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق وآراء معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات .

ومن هذا المنطلق كان اعتمادنا لتصميم استمارة الاستبيان الموجهة لإحدى الفئات المثقفة المتمثلة في الموظفين الحكوميين للصندوق الوطني للتقاعد- الوكالة المحلية بالمسيلة -

لسير آرائهم حول موضوع " دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال " ومنها قمنا بتقسيم هذه الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية مسبوقة. بمجال خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال خمسة متغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الأقدمية في المنصب .

أما المحاور الرئيسية ، فكانت على النحو التالي:

المحور الثاني : يتعلق ب واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد واحتوى هذا المحور

على 10 أسئلة (س6، س7، س8، س9، س10، س11، س12، س13، س14، س15).

و كل الأسئلة احتوت اقتراحات الأجوبة إما " نعم " أو " لا" ما عدا السؤالين 11 و13 اللذان تضمننا

اختيارات أخرى .

المحور الثالث : يتعلق بمجالات و جوانب تطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة

وقسم إلى أربعة مجالات و هي : مجال الاتصالات الالكترونية ، مجال استخدام الموقع الالكتروني

مجال قواعد البيانات الالكترونية، مجال استخدام الأرشفة الالكترونية .

واحتوى على 7 أسئلة ، (س 16، س 17، س 18، س 19، س 20، س 21، س 22) و جاءت أجوبة الأسئلة التالية (س 16، س 18، س 19) على شكل " نعم ، لا" في حين احتوت الأسئلة رقم (س 17، س 20، س 21، س 22) على مجموعة من الاختيارات

المحور الرابع : يتعلق بدور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال بالوكالة من وجهة نظر العاملين بها ، ويحتوي على 09 أسئلة (س 23، س 24، س 25، س 26، س 27، س 28، س 29، س 30 س 31) حيث جاءت الأسئلة من (س 23، س 24، س 25، س 26) باقتراحات الإجابة " نعم ، لا" في حين أن الأسئلة (س 27، س 28، س 29، س 30، س 31) تضمنت مجموعة من الاقتراحات وهو الجانب الأكثر مساسا بأهداف الدراسة، وتم اختيار العبارات على أساس:

- مساهمة الوسائل التي توفرها المؤسسة في تفعيل الاتصالات الإدارية الالكترونية .

- مساهمة الانترنت و الإكسترنات والشبكات في تسهيل الأعمال الإدارية.

كما اعتمدنا في تصميمنا لأداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبانة على طريقة مقياس "ليكرت " " Rensis Likert " في تدرج الإجابات من خلال التدرج الثلاثي المعتمد على نموذج الإجابات الثلاث والتي تم توزيعها تبعا لطبيعة المحو ونوعية السؤال كالتالي:

بالنسبة للمحورين الثالث المتعلق بمجالات و جوانب تطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة

والمحور الرابع المتعلق بدور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال بالصندوق الوطني للتقاعد قمنا بتوظيف نموذج الإجابات (دائما، أحيانا، نادرا).

ب/ الملاحظة:

الملاحظة انتباه مقصود للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، وتمثل الخطوة الأولى في البحث ووسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته على أن يتبع الباحث في ذلك منهجا معيناً يجعل الباحث من ملاحظاته أساسا لمعرفة أو فهم دقيق لظاهرة معينة.

وتم الاعتماد على هذه الأداة من أدوات جمع البيانات بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يقتضي المتابعة المستدامة لموظفي الصندوق الوطني للتقاعد ورصد التغيرات الحاصلة أول بأول، بغية القيام بعملية تقييم وتحليل دقيق لموضوع الدراسة .

المطلب الرابع : المجتمع الكلي و اختيار العينة

مجتمع الدراسة :

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي التي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام العمل، أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي سيجري عليها دراسته وتحديدتها.¹ وحتى يتسنى للدراسة تحقيق الأهداف المسطرة والإجابة على وتساؤلات الدراسة و الوقوف على واقع ودور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال يتعين علينا في بداية الأمر حصر المجتمع الكلي للدراسة حيث أن المجتمع الذي سوف نعمله يتمثل في موظفي الصندوق الوطني للتقاعد - الوكالة المحلية بالمسيلة -

عينة الدراسة :

قمنا بالعديد من الخطوات حتى وصلنا إلى تحديد عينة الدراسة ومن بينها:

تحديد نوع العينة :

نظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث قمنا باختيار أسلوب العينة، ونظرا لاقتضار عينتنا على العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة وبما أن المؤسسة ذات تسيير خاص نفترض أنها تعتمد على أساليب الإدارة الالكترونية أكثر من غيرها من المؤسسات العمومية وكل ذلك سعيا منها لمواكبة التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة .

وقد تم اختيار العينة القصدية - العمدية وهي التي يقوم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكومية لا محال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات ، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا ، و بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة²

تجديد حجم العينة:

وعليه فإن العينة المختارة تقدر ب (110) مفردة للعاملين الصندوق الوطني للتقاعد - الوكالة المحلية لولاية المسيلة -، ليتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، وبعد عملية توزيع الاستمارات المتناسبة مع حجم العينة المختارة والمقدرة ب(27) استمارة تم استرجاع منها ، وفي مقابل ذلك لم تكن هناك أية استمارات ضائعة .

¹ شفيق، محمد .- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية .- الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1999.- ص.112.

² بن مرسل، أحمد .- مناهج البحث العلمي : في علوم الإعلام والاتصال .- القاهرة : دار الفكر العربي، 2005.- ص.303 .

المطلب الخامس: ضبط المصطلحات و المفاهيم

الإدارة :

في جوهرها هي عملية تحقيق أهداف محددة عن طريق توجيه الموارد توجيها حسنا، والإدارة الجيدة، هي الإدارة القادرة على تحقيق أفضل الأهداف بأقل الموارد، أما الإدارة السيئة فهي التي تحقق أقل الأهداف بأكبر الموارد .

الإدارة الالكترونية:

تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار وانحاز المعاملات بشكل سريع و الالكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات أو أوراق و بالتالي تسير المعاملة الكترونيا عبر البريد الالكتروني، وهي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة .

الاتصال :

الاتصال عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي...، ويتم الإتصال بوسائل وأساليب كثيرة و متنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.

الاتصال الإداري :

الاتصال ضروري لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات ، وهو أساسي لتنفيذ القرارات ، والاتصال في المنظمات الإدارية ، سواء كان مكتوبا أو شفويا ، رسميا أو غير رسمي، يكون متوجها نحو هدف ، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة ، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية ، وهو أيضا نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات ، ويعد عملية حيوية للمنظمات ، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى .

فاعلية الاتصال :

هي نقل المعلومات بشكل دقيق ، واضح ، ومتبادل لا يحتمل التأويل و التفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه و استخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال ، وهي عملية نقل رسالة بالطريقة التي تساعد على استقبالها بنفس المعنى أو المضمون الذي استهدفه مرسل هذه الرسالة .

تمهيد :

لقد شهد العالم تحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة، و كان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وخاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في هذه التحولات، فأصبح نجاح المؤسسات مقترنا بمدى قدرتها على مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة.

و لقد توج هذا التطور ب بروز مصطلح الإدارة الإلكترونية " **e-Management** " ، و الذي أصبح من أكثر المفاهيم تداولاً، لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل إلى ماهية الإدارة الإلكترونية من حيث تعريفها والتميز بينها و بين الإدارة التقليدية ، خصائصها ، أهميتها ، ثم التطرق إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك على وظائف الإدارة ، إضافة إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما، لنصل في الأخير إلى واقع الإدارة الإلكترونية الجزائر، و ذكر أهم مزاياها و عيوبها .

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : تعريف الإدارة

تعددت مفاهيم الإدارة، وذلك راجع لتعدد الدراسات التي تناولها الباحثون ورجال الإدارة والمفكرين كل حسب اختصاصه، حتى أصبح من الصعب تحقيق الإجماع على تعريف واحد للإدارة. يرجع البعض عدم الاتفاق إلى كون الإدارة مفهوم حديث نسبياً، فيمكن أن يشير المفهوم إلى العملية التي يتبعها المديرون لإنجاز الأهداف التنظيمية، كما يمكن أن يستعمل ليشير إلى هيكل من المعرفة، ويمكن استعمال مصطلح الإدارة ليحدد بدقة الأفراد الذين يوجهون ويرشدون المنظمات، أو ليظهر بوضوح المهمة التي يتم تخصيصها لمهمة توجيه وإرشاد المنظمات. فالتعاريف التقليدية ترى أن الإدارة هي مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بمقتضاها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركتهم. أما التعاريف الحديثة فترى أن الإدارة، هي تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات تعمل بإرادتها في اتجاه تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية.

1

ويعرف " فروست Frost " الإدارة بأنها " فن توجيه النشاط الإنساني"²

هذا التعريف بالرغم من قصره، إلا أنه لا يعطي صورة واضحة للإدارة، حيث يتصف بالمرونة، واتسع ليشمل ألوان مختلفة من النشاط الإنساني سواء يمارس داخل المؤسسة أو خارجها. كما جاء أن الإدارة " عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الإستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية والبشرية الملائمة مع تحقيق الإستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل"³ أي أن الإدارة مجموعة من العمليات المعقدة والمتداخلة، ينتج ذلك من حقيقة تعدد الأنشطة الإدارية من ناحية وضرورة التعديل من جانب المدير لهذه الأنشطة باستمرار.

وجاء تعريف الإدارة في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأن الإدارة تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتنسيق والإبلاغ والتمويل والرقابة.⁴

¹ المصري ، سعيد- التنظيم والإدارة- مصر : الدار الجامعية، 2002- ص.7 .

² أبو مصطفى، عبد الكريم - الإدارة والتنظيم : العمليات المفاهيم الوظائف- [د.م.][د.ن]، 2001- ص.4 .

³ العبد ، جلال إبراهيم- إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات- مصر : دار الجامعة الجديد للنشر، 2003- ص.15 .

⁴ زكي بدوي، أحمد- معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية- بيروت : مكتبة لبنان ، 1982- ص.8 .

كما نجد أن فريدريك تايلور يعرفها بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأقل التكاليف".

- ويعرفها هنري فايول بأنها "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".
- عرف ريشارد دافت الإدارة بأنها "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية، من خلال التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة للمواد التنظيمية" وفي تعريف آخر أكثر إيجاز أن الإدارة هي "عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عن طريق الأفراد".¹ وهذا معناه أن تحقيق أو الوصول إلى الأهداف ينبغي أن يكون بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف، وأن تتسم بالرشد والعقلانية. من خلال الموارد والإمكانات المتوفرة لدى الإدارة وبجسدهن الإستخدام الأمثل.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدتها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات الورقية فتناولها الباحثون في الإدارة عبر عدة تعاريف منها :

تعريف علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي و الذي عرفها بأنها "الإدارة الإلكترونية هي عملية مكنتها جميع مهام و نشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين و الانجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً . " يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي عملية آلية تعتمد على تقنيات المعلومات لتحقيق أهدافها.² في حين نجم عبود نجم عرفها بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"³

¹ حريم، حسين. - مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. - الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع، 2006. - ص. 20.

² عبد الرزاق، علاء، السالمي، محمد حسن. - الإدارة الإلكترونية. - عمان : دار وائل للنشر، 2006. - ص. 43.

³ عبود نجم، نجم. - الإدارة و المعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية الوظائف المجالات. - عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006. - ص. 158.

أما سعد ياسين فقد عرفها بأنها "عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات و في مقدمتها شبكة الإنترنت، إن الصفة الديناميكية المتجددة للإدارة الإلكترونية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة" ¹

يتضمن هذان التعريفان إضافة جديدة للمفهوم السابق باعتبار الإدارة الإلكترونية عملية إدارية تقوم على نفس الوظائف التي تقوم عليها الإدارة بمفهومها التقليدي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و خاصة شبكة الإنترنت.

وتعرف على أنها " :القدرة على استخدام تقانة المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الانترنت وشبكات الحواسيب الآلية، تقديم الخدمات الآلية في كل مكان وزمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض الكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية." ²

هذا التعريف يرى بأن الإدارة الإلكترونية تقوم على الاستخدامات الواسعة والحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف ضمان تحقيق الجودة والأداء الجيد بأقل التكاليف.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي: الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على كل الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة

كما ركز بعض أهل الاختصاص على البعد الاستراتيجي فعرفوا الإدارة الإلكترونية على أنها " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية

¹ غالب ياسين، سعد - الإدارة الإلكترونية - عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 - ص. 27.

² أحمد حسن، علاء، علي، صدام حسين - مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية - العدد 215

- العراق :جامعة الموصل ، 2011 - ص48

والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط " ¹.

جدول رقم: (01) الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ و الوثوقية	الملفات معرضة للتلف و أقل وثوقية.	الملفات في مأمّن عن التلف و تتوفر على برامج لأمن الشبكات الإلكترونية.
الضياح	أكثر عرضة للضياح.	نادرة الضياح.
التكاليف	مكلفة.	اقتصادية.
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي و كثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
سرعة انجاز الأعمال	بطيئة.	استجابة فورية.
الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جدا.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام للإدارة.	متوفرة 24 ساعة.
وسائل التعامل بين الأطراف	اتصال مباشر، مراسلات ورقية.	وسيط إلكتروني(شبكات الاتصال الإلكترونية).
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	علاقة مباشرة.	علاقة غير مباشرة(عن طريق شبكات الاتصالات الإلكترونية).
المعلومات	هرمية.	متاحة للجميع.
اتخاذ القرار	في قمة الهرم.	تشاركية بين العاملين و الإدارة.
تكنولوجيا المعلومات	دورها منفصل عن الإدارة و تقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات.	تضمين تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة.
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية و البشرية	تعتمد على استخدام أمثل للإمكانيات المادية و البشرية في تحقيق الأهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.

¹ عاىان ، رجي مصطفى. - الإدارة الإلكترونية: متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية. - المجلد السابع عشر، العدد الثاني، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. - الأردن : نوفمبر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد الحسن، حسين. - الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات الأردن : الوراق للنشر و التوزيع ، 2011. - ص 46 .

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث . وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. والمعني أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة. وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهياكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، العمل من بعد¹ وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني ولأدلة و المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية

إدارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية- مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح اليكون مقر لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيقي بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات

¹ ممدوح ابراهيم، خالد. - مرجع سابق. - ص 53.

² عامر، طارق عبد الرؤوف. - الإدارة الإلكترونية. - مصر : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007. - ص 18.

إدارة بلا زمان : تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصفى والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا .
إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي¹

السرعة والوضوح: إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن نجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك عدة مرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق . وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإدارية الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها

إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها : لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعلبية ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته ، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء علىها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها

¹ المعاني، أحمد ، وآخرون. - قضايا إدارية معاصرة. - الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع [د.ت] .- ص.ص. 88. 85.

المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنىة وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بطلب حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعنى الإدارة على تقديم كثير

من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية

الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور .

و هكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات .

السرية والخصوص: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحيحة الذين يملكون كلمة المرور للنفاد تلك المعلومات، فعلى رغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا انه ذلك لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة و بالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر ما يلي:

التفاعل الجمعي أو المتوازي - إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا إنشاء حلول تقنىة لتنظيم وجدولة ترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية ويكون هناك عملية دفع نقدي بقدر ما تركز على عملية تحويل الأعمال إلى شكل إلكتروني منظم وسهل الاستخدام¹

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإلكترونية

سوف يتم تناول أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال محورين، الأول أهميتها على مستوى المنظمات، والثاني أهميتها على المستوى القومي.

أ- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

¹ الوليد، بشار يزيد. - المفاهيم الإدارية الحديثة. - الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009. - ص. 148.

تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات التي أصبحت تلعب دوراً أساسياً في إدارة التغيير، وباتت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة. وتؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات بدرجات متفاوتة، وتعمل على تحسين جودة أداء العمل وتساعد المنظمات على سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق ؛ حيث توفر كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار، بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال ويتناول غنيم أهمية الإدارة - والمعاملات المختلفة¹.

الإلكترونية على مستوى المنظمات من خلال العديد من الفرص والمزايا التي تتمثل فيما يلي:

-انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة ؛ حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية نتيجة لاختلاف شكل المنظمات من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة أقل ومواقع جغرافية محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.

-اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة ؛ حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من دخول أسواق جديدة، ومن ثم الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق، سواء على مستوى الأسواق المحلية أو العالمية نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية التي توفرها شبكات الاتصالات

- توجيه الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلكين بناء على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم.

-تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية للمنظمة من فرصة التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من قبل العملاء والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية والتي من أبرزها تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها من خلال استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.²

ب-أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

¹ محمد غنيم، أحمد. - الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات. - [د.م.] [د.ن]، 2004. - ص.ص. 43 ، 44.

² بن سعيد آل دحوان، عبد الله. - دور التطوير الإداري في الإدارة الإلكترونية. - جامعة السعودية: مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، 2008. - ص. 24.

تحقق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والكثير من الإيجابيات على المستوى القومي، وتصب تلك المزايا في المصلحة العامة، وتسهم في نمو الاقتصاد الوطني، وتجلب الرضا لجميع شرائح وفئات المجتمع، وذلك لإسهامها في تحقيق الشفافية والوضوح والتي بدورها تحقق العدالة الاجتماعية، وهي من وجهة نظر الباحثة من أهم دعائم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لا سيما أن الاستقرار في المجالات الآنفه الذكر يخلق المناخ المناسب للاستثمار ويشجع عليه. وسنستعرض فيما يلي أهم الفرص والمجالات التي تساعد الإدارة الإلكترونية على توفيرها ودعمها مما يسهم في نمو الاقتصاد الوطني في النقاط التالية:

- تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات ونماذج العمل والخدمات المقدمة للمواطن، وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطن والمستثمر.

- تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة في هذا المجال.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية، في ظل التنافس الشديد وتحديات السوق العالمية التي تفرضها منظمة التجارة العالمية وحرية التجارة.

- دعم جانب الواردات، من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيداً عن الوسطاء والوكلاء، وهذا بدوره يسهم في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة.

- توفر الإدارة الإلكترونية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة المشاركة في حركة التجارة العالمية بما تقدمه لها من مميزات متعددة، مثل توفير الوقت والمكان اللازم لأداء الأعمال وخفض تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، وهذا بدوره يزيد من نشاطها ومساهمتها في الاقتصاد الوطني.

- تتيح الإدارة الإلكترونية المجال بشكل واسع وسهل أمام الأفراد للوصول

للأسواق ومراكز الاستهلاك التي يستهدفونها بمنتجاتهم بأقل تكلفة.¹

¹ محمد غنيم، أحمد -. الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات، ص 50، 51.

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة

1- التخطيط الإلكتروني : نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات و التنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية و قادر على مواكبة مختلف المستجدات و التطورات عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بـ “التخطيط الإلكتروني ” **E-Planning** الذي يعني “ تحديد ما يراد عمله آتيا و مستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة و خارجها، و بتعاون مشترك بين القمة و القاعدة بإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة و حاجات الزبائن و تفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية و تجزئة واضحة لخطط آتية و قصيرة الأمد¹

مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني: إن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كبيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة و تحديد القدرات الجوهرية لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، و في المقابل كان للتخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها:

- إن التخطيط ينشئ التقييد و الصرامة المقيدة و يحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة؛
- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير، ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة و غير قابلة للنتبؤ، فإن المطلوب هو المرونة و ليس الخطط الرسمية؛
- إن الخطط الرسمية يجب أن لا تحل محل الإبداع
- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المؤسسة في حين أنه قد يقود إلى الفشل، فنجاح المؤسسة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما اعتمد

¹ حرحوش المرفحي، عادل، و آخرون.- مرجع سابق .- ص22

على نفس أساليب النجاح السابق¹. و عموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف و لكنهما يختلفان من حيث الآليات و الممارسات. ففكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط و عمال ينفذون، قد تم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب و كلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع و في كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

2

في التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، و من ثم تحديد الوسائل و تخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة.

و لكن مع ظهور الإنترنت فإن هذا كله قد تغير، و في مقدمة ذلك ما يأتي³:

- **الحاجة للتخطيط:** في زمن و بيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث المؤسسات تعمل في الزمن الآني و بالسرعة الفائقة، و ضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل. في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع و اليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد عن سابقتها عن الخطة الأصلية.

- **أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة و متوسطة الأمد قد تكون في المؤسسات التي تعمل في زمن الإنترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام قليل الكلمات، عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات و السيناريوهات المحتملة و غير المحتملة.

- **قيود التخطيط في الممارسة:** إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة و الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، و انتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، و هذا يساهم في تنمية قدراتهم من جهة و توسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى جعل محور التخطيط ليس بيئة

¹ أحمد، محمد سمير. - مرجع سابق. - ص. 251.

² عبود نجم، نجم. - مرجع سابق. - ص. 297.

³ سمير أحمد، محمد. - مرجع سابق. - ص. 250.

المؤسسة الداخلية فحسب بل السوق و حاجات العملاء المحتملة، و على هذا الأساس ستكون المؤسسة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق و حاجات العملاء، و هذا هو أحد أهم مؤشرات البقاء؛

-إلزام المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ قرار عن مدى الاستمرار مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، و على هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لطلبها؛¹

-زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات؛

-دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، و تقويم كل بديل؛

-القدرة على تفعيل و دعم القرارات-القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.²

الجدول رقم: 02 مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

المعيار	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
أفق التخطيط	خطة طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل	خطة قصيرة وآنية المدى
مدخل التخطيط	مركزية التخطيط (تخطيط أعلى - أسفل)	لا مركزية التخطيط (تخطيط أفقي)
مستويات التخطيط	يتضمن عدة مستويات متسلسلة ضمن التنظيم	أدنى حد من التسلسل
فحوى الخطة	الأهداف، مراحل ووسائل تحقيق الأهداف	مبدأ استراتيجي: قواعد بسيطة في شكل جملة أو بضع مفردات ترشد الأفراد نحو تحقيق ما يصبون إليه
مرونة الخطة	غير مرنة تقتضي الالتزام التام بالتعليمات ولجميع المستويات	مرنة جداً من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية
مصدر المخاطرة	يكون بعدم الالتزام بتنفيذ الخطة	تكون من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
ركيزة التخطيط	يرتكز على طاقات وموارد المنظمة	يرتكز على تفضيلات الزبائن المتغيرة، وحاجاتهم الآنية والمحتملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد الحسن، حسين. - مرجع سابق. - ص 85

¹ حروش المبرجي، عادل، و آخرون. - مرجع سابق. - ص. 99.

² عبد الناصر، موسي، قريشي، محمد. - مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري. مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا. - العدد 9 - الجزائر: جامعة بسكرة، مجلة الباحث، [د.ت]. - ص. 94.

2- التنظيم الإلكتروني:

إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية و الرسمية و على بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، و لكن نتيجة للتغيرات و التطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات و ممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف ب:

“التنظيم الإلكتروني **E-Organizing** و هو” الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة و المهام و العلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، و في كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني و قاعدة أو مستودع البيانات المشتركة و إدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة و إدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية.¹”

مقارنة بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني: لقد ساعدت الإنترنت بما توفره من إمكانيات للاتصالات الشبكية و تبادل المعلومات الإلكترونية من التحول من التنظيم التقليدي الهرمي إلى التنظيم الشبكي الواسع، و يمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني فيما يلي:

الهيكلة التنظيمية: إن التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يجد من المرونة لا يتلاءم مع طبيعة الإدارة الإلكترونية التي يتم في ظلها القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية، و من خلال مراكز قرار متعددة لذلك يتم اعتماد التنظيم الشبكي .

أي تم الانتقال من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير الشبكي و نلاحظ أن نمط التفكير الإداري قد تطور من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصفوفي و من نمط التفكير المصفوفي إلى نمط التفكير الشبكي.¹

¹سمير أحمد ، محمد- الإدارة الإلكترونية - ص.259.

و فيما يلي شرح لهذه الأنماط من التفكير الإداري:

نمط التفكير الخطي: لقد كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين (مع ظهور الإدارة العلمية) يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد و النتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية و الطريقة المثلى الواحدة. (One Best Way)

نمط التفكير المصفوفي: إن التفكير المصفوفي قد تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر-

تنوعا و تداخلا عموديا و أفقيا في نفس الوقت، و لكن رغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية و إنما عمل في ظلها. و كما نرى فإن التنظيم المصفوفي هو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية (في الوظائف الفنية) و الإبقاء على الهرمية في الوظائف الإدارية²

نمط التفكير الشبكي: إن التنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أف ا رد التنظيم، و الصلات الفائقة بينهم و ديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت و الشبكة الداخلية بين العاملين في المؤسسة و الشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة، فالوب " Web " الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت يلغي الهرمية بين مواقع الويب لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الويب و هذا ما يؤدي إلى تقاسم المعلومات و المعرفة ذات العلاقة بهذه المهام مما يسمح بالتشارك الواسع و المستمر بين العاملين.³

التقسيم الإداري: إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم القائم على الفرق و المجموعات.

- سلسلة الأوامر :

في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا استشاريا، فتم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على مركزية الرئيس المباشر و سلطته شبه المطلقة إلى التنظيم متعدد الرؤساء، و الانتقال منظم سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا .

و يشير **Turban** إلى أن الفرق الذاتية لها خمسة أشكال، كما يأتي :

¹ حروش المرفحي، عادل ، و آخرون .- مرجع سابق .- ص. 103.

² عبود نجم ،نجم .- مرجع سابق .- ص. 167.

³ سمير أحمد ،محمد.- مرجع سابق .- ص. 262.

فرق مجموعات العمل: (Work Groups Teams) و هي فرق متعددة المهارات تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المؤسسة.

فرق حل المشكلات : (Problems Solving Teams) و هي فرق متعددة الاختصاصات و متنوعة المهارات و هي التي تؤلف من أجل القيام بحل مشكلة خاصة طارئة، و من ثم يجري حلها.

حلقات النوعية: Quality Circles و هي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل و بنوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي و مستمر.

فرق الإدارة: Management Teams و هي فرق مؤلفة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

الفرق الافتراضية: Virtual Teams و هي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة و يتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً.

- الرسمية: في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة و الانتقال إلى إدارة الذات أو الفرق المدارة ذاتياً و الانتقال من اللوائح و جداول العمل التفصيلية إلى جداول العمل المرنة.

- المركزية و اللامركزية: إن التنظيم الإلكتروني ذو ماركز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتياً. و تأسيساً على ما تقدم من عرض التحولات الإدارية الجوهرية التي تعترى أسلوب التنظيم الإداري التقليدي في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال و التعاون بين مختلف الأفراد؛

-التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) و هذا ما يحقق الصلات

الفائقة في الوقت الحقيقي و في كل مكان في المؤسسة، و بالتالي تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في أشكال

1 التنظيم التقليدي

-تحقيق تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. و هذه التغييرات نجدها

على الأقل في جانبين هما ²:

¹القدوة، محمود: الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة. - الأردن : دار أسامة للنشر التوزيع، 2010. -ص. 57.

²حرحوش المرفجي، عادل، و آخرون. - مرجع سابق. -ص. 100 .

- استخدام عاملين ذوي تخصص و مهارات عالية من مهنيي و عمال المعرفة؛
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب، يرتبطون بالمؤسسة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر، و على علاقات أفقية لا هرمية ذات طابع انتشاري تنظيمي و جغرافي أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين و ذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات

التي يطلبونها و اختيار الخصائص و توليفاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها ¹.
 مما سبق يمكن القول أن ما كان ينظر إليه على أنه تنظيم لازم و أساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة و تشكل عبئا على عملها و ترغب في إلقاء أكبر قدر من هذه القيود وراء ظهرها.

الجدول رقم: 03 مقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

المعيار	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
شكل الهيكل	الهيكل التنظيمي العمودي	الهيكل التنظيمي الأفقي
الهرمية	هرمية تنظيمية عالية	أقل هرمية (مفرطح)
المستويات التنظيمية	مستويات تنظيمية عديدة، علاقات تنظيمية معقدة وبيروقراطية	مستويات تنظيمية أقل، علاقات تنظيمية افتراضية ومرنة
اتخاذ القرارات	المركزية: متركز عملية اتخاذ القرارات في أعلى مستوى إداري	اللامركزية: تحويل قوة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أدنى المستويات الإدارية
المهام	مهام روتينية	تمكين العاملين
مشاركة المعلومات	مركز المعلومات في المستويات العليا للإدارة و حصول العاملين على أدنى قدر منها	مشاركة الإدارة المعلومات مع العاملين، تقسيم المعلومات بين جميع أجزاء التنظيم، التنسيق الأفقي للمعلومات
أنواع الهياكل	هياكل تنظيمية تقليدية، الهيكل العمودي الوظيفي	هياكل تنظيمية جديدة، الهيكل الشبكي الديناميكي، الهيكل المصفوفي الأفقي، الهياكل القائمة على الفرق، الهيكل الشبكي الافتراضي

المصدر: بن صالح، وسام .- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية. - الجزائر: جامعة سكيكدة، 2014. - ص. 63.

¹عبود نجم، نجم .- مرجع سابق .- ص. 324

3- التوجيه الإلكتروني :

يعتمد التطبيق الكفاء و الفعال للتوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة على وجود "القيادات الإلكترونية" **E-leaders** ، ففي الإدارة التقليدية تشكل القيادة إلى جانب الاتصال و التحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، و لكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية. و تتمثل القيادة الإلكترونية في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث و تكوين المعرفة و إدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة¹.

أنماط القيادة الإلكترونية. : يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة هي:

القيادة التكنولوجية الصلبة :

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها و علاقاتها المختلفة مما يكسبها مزايا تنافسية من جراء استخدامها للتكنولوجيا، فتتسم تلك القيادة بالآتي:

إنها قيادة حس التكنولوجيا :

فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (من أجهزة، برمجيات، و شبكات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور و العمل على توظيف المزايا لتكوين جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة .²

حس الوقت على الإنترنت:

إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة و الاستجابة و المبادرة .فلأن الإنترنت توفر القدرة على إنجاز الأعمال في أي وقت و في أي مكان من العالم، و لأن الفرد في الطرف الأول من الكرة الأرضية يمكن أن يعملوا في النهار مع الطرف الآخر الذي يعمل في الليل، فإن حس الوقت على الإنترنت لا بد أن يتجاوز فكرة إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني .

حس الطوارئ :

إن القائد الإلكتروني سريع الحركة و الاستجابة و المبادرة و القدرة على اتخاذ القرارات ، و لديه القدرة على التفاعل الآني و الإحساس بالطوارئ و بنماذج الأعمال الجديدة و التي تأتي بالداخلين المحتملين الجدد إلى السوق و الخدمات و الأساليب الجديدة لمواجهة الحالات الطارئة¹

¹غالب ياسين، سعد .- نظم المعلومات الإدارية .-ص. 209.

²سمير أحمد، محمد- مرجع سابق - ص269

القيادة البشرية الناعمة :

رغم أن الإدارة الإلكترونية أكثر تعويلاً على التكنولوجيا، لكنها ذات محتوى إنساني كبير، و يعود ذلك إلى: إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وبعضهم من المبتكرين و المبدعين، و هذه الفئة المتميزة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل في ظل الهرمية والمركزية و البيروقراطية، و إنما إدارة شبكية، استشارية في ظل الإنترنت فإن كثير من العاملين سيعملون وفقاً لنمط العمل عن بعد على الحاسوب.

و ينتشرون في مناطق متباعدة داخل أو خارج البلد الواحد، أي لا وجود لربطة الإشراف اليومي المباشر، فالقيادة البشرية أكثر تحقيقاً للولاء الإلكتروني بين العاملين و كذلك بين الزبائن.² لهذا فإن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي:

القائد الزبوني: أصبح الزبون اليوم يستخدم تسهيلات الإنترنت للبحث عن السعر الأقل، و المعلومات الأكثر، و الجودة الأفضل و غيرها، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائداً لعملاء المؤسسة بأساليبه السابقة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة فقط أو الاستجابة الأسرع، بل بكل هذه المتغيرات .

قائد عمال و مهني المعرفة: و هو القائد الذي يوفر المنافع و المزايا للعاملين من أجل الاحتفاظ بهم و كسب ثقتهم و عدم فقدانهم من المؤسسة لكونهم يمثلون أهم موجودات المؤسسة الإلكترونية و التي أصبحت قائمة أكثر من أي وقت مضى على المعرفة و الخبرة و القدرات الذاتية لأفرادها

القائد التنافسي: إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة و ذلك بسبب زيادة عدد المنافسين و إتاحة العمل على الإنترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجهاً للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها، و عليه فإن القائد التنافسي مطلوب منه أن يتصف بقدرة على الأداء التنافسي من حيث:³

– الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛

– الأفضل في خدمة شركائه العاملين، الموردين، و الزبائن، من المنافسين؛

– أكثر قدرة على التقليد الأبتكاري أو تحسين ما يأتي به المنافسون؛

¹ محمد الحسن ، حسين – مرجع سابق .- ص. 96.

² عبود نجم، نجم. – مرجع سابق .- ص. 331 .

³ حرحوش المفرجي، عادل ، و آخرون. – مرجع سابق .- ص. 109.

- أكثر قدرة على تقديم الأساليب و الخدمات و المنتجات الجديدة من المنافسين .
القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون المؤسسات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة، تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية، لكونهم الأكثر قدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات و الأكثر تميزا في اقتناص فرص التطوير، و الأسرع حركة و استجابة للمتغيرات.

القيادة الذاتية :

إن قيادة الذات تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، حيث يتطلب الأمر من القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة و فورية، و عليه فإن قادة الذات يتسمون بالسمات التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم و التركيز على إنجاز المهام؛
- الولاء للمؤسسة - المساهمة في حل مشاكل المؤسسة؛-
- المهارة و المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة):

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه (القيادة) من خلال النقاط التالية:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا و في كل وقت و ذلك لتوجيه جهود العاملين و أنشطتهم توفير الاتصال المستمر بين القادة و الرؤوسين من خلال شبكة الاتصالات الداخلية للإنترنت؛
- جذب العاملين المتباعدين جغرافيا و ربطهم بالإدارة و تشجيع ولائهم لها؛
- زيادة القدرة على الابتكار؛
- توفير الاتصال المستمر بين القادة و الموردين و الشركاء الآخرين عبر شبكة الإكسترانت؛
- زيادة القدرة على إنجاز المهام
- زيادة المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.¹

الجدول رقم 04: مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية

¹ سليمان تيش تيش، آسيا .- واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير .-، الجزائر: جامعة سكيكدة ، 2014 .- ص. 76 ص. 77 .

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الإلكترونية
الموقع	القائد متواجد مع أعضاء فريقه في نفس الموقع (حضور مادي)	القائد غير حاضر مع أعضاء الفريق فهم يلتقون في مكان افتراضي والقائد يدعى القائد الإلكتروني
التفاعل الإنساني	التفاعل بين القادة والمرؤوسين يتم وجها لوجه	التفاعل بين القائد وأعضاء الفريق يتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الثقة	سهولة إقامة علاقات، وتكوين الثقة بين أعضاء الفريق	تكوين الثقة تمثل التحدي الرئيسي للقائد الإلكتروني
الإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	القائد والمرؤوسين غير ملزمين بتعلم أساليب واستخدام التكنولوجيا الحديثة	ضرورة المعرفة التامة والإلمام الجيد للقائد وأعضاء فريقه بالتكنولوجيا الحديثة

المصدر : بن صالح، وسام .- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر :دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة.- ص. 85.

4- الرقابة الإلكترونية :

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط و التنفيذ، أي أن تصحيح الانحرافات بين ما هو مخطط و ما هو فعلي يتم بعد انجاز ما هو فعلي. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد و كفاء و بذلك أصبح يطلق

عليها " الرقابة الإلكترونية". E-Controlling

فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، هذه الأخيرة التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يقلص الفجوة الزمنية بين الانحرافات و تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحرافات أول بأول نتيجة التداخل الكبير بين حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لانجاز المهمة نفسها .¹

و هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية و الولاء الإلكتروني سواء بين العاملين و الإدارة أو بين الزبائن و الإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة، بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات و المساءلة و الرسمية .

و تعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي :²

¹ حروش المرفحين عادل ، و آخرون.- مرجع سابق .- ص. 111 .

² عبود نجم، نجم .- مرجع سابق.- ص. 347.

- نمط العاملين في مؤسسات اليوم هم عمال ذوي مهارات و تخصصات عالية مقارنة بالعاملين محدودي المهارة و التعليم الذين سادوا في المؤسسات قبل عقود من الزمن؛

- إن مؤسسات اليوم تميل بشكل كبير و متسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد سواء في أماكن أو في أماكن نائية أو في المنازل، و مثل هذا النمط لا يمكن قيادته و تنظيمه و رقابته في ظل الرقابة التقليدية و إنما لا بد من تنمية خبراتهم و قدراتهم على إدارة الذات، و تطوير العلاقات المتفاعلة على أساس الثقة بالأساليب و الطرق الإلكترونية؛

- إن اعتماد المؤسسة على الشركاء الخارجيين (كالموردين و الزبائن) و أسلوب التوريد الخارجي من مؤسسات أخرى هي أكثر قدرة و كفاءة في إنتاج أجزاء و مكونات لمنتج المؤسسة، يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهبية؛ و بالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع أطراف ليس للمؤسسة أية سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المؤسسة و مورديها أو بين المؤسسة و زبائنه .

المقارنة بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية :

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة و شبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة آنية و شاملة (في كل مكان)، و هذا ما يساهم في تطوير عملية الرقابة من خلال النقاط التالية:

-تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ و الرقابة، و قدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي (رقابة آنية)؛

-أنها تحقق الرقابة المستمرة بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت؛

-تحقيق الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة، فلا شيء يتفاقم داخل المؤسسة دون معرفته أول بأول؛

-توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الزبائن، و بالتأكيد إلى العاملين عن بعد، و هذا ما لم يكن ممكنا في السابق؛¹

-إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج ؛

¹ القدوة، محمود. - الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة - ص. 60.

- العمل عن بعد وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لانبجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون الاحتكاك مع العاملين، مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- الرقابة الإلكترونية مرنة بما فيه الكفاية لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط ؛
- سرعة انتشار نتائج الرقابة بين أفراد الإدارة نتيجة المشاركة و جو الشفافية الذي تدار فيه أعمال الإدارة الإلكترونية.¹

الجدول رقم 05 : الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المعيار	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
الوقت	الرقابة قائمة على الماضي	الرقابة قائمة على الحاضر(الوقت الحقيقي)
فجوة الأداء	هناك فجوة زمنية كبيرة بين عملية التنفيذ والرقابة	الفجوة بين التنفيذ والرقابة تكون قصيرة جدا
الاستمرارية	رقابة دورية وبالتالي تتحول إلى حالة سكونية	رقابة مستمرة(تدفق المعلومات في حركة ديناميكية مستمرة)
مجال الرقابة	بيئة العمل داخل المنظمة	تتوسع لتشمل الموردين، الزبائن، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية
التفاعل الإنساني	تقوم على التفاعلات الإنسانية بدرجة كبيرة (بين المدير والموظفين)	تفتقر للتفاعلات الإنسانية وتعتمد على الآلة بدرجة كبيرة
المخاطر	تعرض لمخاطر إتلاف الملفات والمستندات ذات الأهمية وسرقتها	تعرض للخطر الإلكتروني من اختراق قواعد البيانات، القرصنة وتخريب الأجهزة الإلكترونية
حالات الطوارئ	كثيرة الحدوث بسبب دورية الرقابة، وبالتالي تتفاقم الأمور وتزيد درجة المفاجآت الداخلية	الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب استمرارية الرقابة
الشفافية والوضوح	الكثير من الغموض وانخفاض درجة الشفافية	تفعل موضوع الشفافية، ووضوح النشاطات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : عبود نجم، نجم . - مرجع سابق . - ص 349

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرارات :

¹محمد الحسن ، حسين . - مرجع سابق. - ص. 99 .

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنية المعلومات و الاتصالات ومنها شبكة الحاسوب لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها في المؤسسة لتسهيل الحصول على البيانات لاتخاذ القرارات المناسبة حيث أن جودة القرار تتوقف على ما يتاح لمتخذه من بيانات، كما يؤثر ذلك على درجة التأكد التي يتخذ بها القرار، و بحكم أن هذه البيانات لا تكون جاهزة أو معدة في معظم الأحيان بل يتطلب الحصول عليها إنفاق المال و الجهد و الوقت و تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرارات من خلال:

- سرعة الحصول على بيانات دقيقة؛

صحة و تكامل المعلومات؛

-مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية

-تحسين الاتصالات الإدارية؛

-القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار؛

-القدرة على محاكاة الواقع أو مثيله ما يسمى بالنمذجة الواقعية، باستخدام الوسائل التقنية و البرامج المتطورة

1

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في الأساليب و الإجراءات و الهياكل و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، و هي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها و تطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤدي ثمارها على الوجه المرجو منها. و من أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1- /المتطلبات الإدارية :

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:

- وضع استراتيجيات و خطط التأسيس :

إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لا سيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و صياغة أهدافها الإستراتيجية بكل

¹ سليمان تيش، تيش، أسلي- واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري. -ص.80

وضوح و رصد الموارد المادية و الكفاءات و المهارات البشرية اللازمة بأقل عناء و بأسرع وقت و بمنتهى الدقة
1 .

– القيادة و الدعم الإداري :

يعد دعم و التزام الإدارة العليا أمرا مهما و حيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات و تذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية² و عليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها³

– الهيكل التنظيمي :

لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية و روتين إداري و عمل يدوي⁴ إذ أن المشاركة في صنع القرارات و تفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي، لاعتباره من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية. و عليه فقد ذكر (Hagel & Brown) أنه “ عليك أن تتبنى قبل كل شيء أنظمتك المعلوماتية التي تتناسب و طبيعة الهياكل التنظيمية المتاحة، و لا بد من بدء العمل بعدها بشكل تدريجي يتصاعد مع طبيعة تطور استخدام تلك التقنية.”⁵ لذا يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، و ذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض، و إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة و سرعة الإنجاز.

التعليم، التدريب و التثقيف :

بما أن التقنية علم و ثقافة و أداة عمل جديدة و مغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة و تدريبهم على أساليب العمل الجديدة و الأجهزة و حسب، بل ينبغي أيضا

¹ بن عيشاوي، أحمد .- أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث. - العدد 7. - [د.م] [دن]، 2010. - ص. 291.

² محمد الحسن، حسين .- الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، - عمان: الوراق لنشر و التوزيع، 2011. - ص. 840

³ حرحوش المفرجي، عادل، وآخرون: الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. - القاهرة [دن] 2007. - ص 26 .

⁴ سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية. - عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010. - ص. 402 .

⁵ حرحوش المفرجي، عادل ، و آخرون. - الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية . - ص. 23.

تنقيفهم بالتقنية. ¹ حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فكلما كانت ثقافة المؤسسة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة و بالتالي تقل مقاومتهم للتغيير ². لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، و هذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم و التدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك:

- تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال إدراج التقنية و تطبيقاتها ضمن المناهج و المقررات الدراسية خلال مراحل التعليم المختلفة ³.
 - الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحل المختلفة لإعداد و تأهيل خريج لديه مهارات و قدرات إبداعية معرفية متراكمة و يهتم بالرغبة في الإنجاز و السعي للتميز و تحمل المخاطرة و الابتكار و التحديد و تقبل و استيعاب التغيير ؛
 - عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية ؛ ⁴
 - تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات و تحديد التغييرات المطلوب إحداثها في قيم و معتقدات العاملين و عاداتهم و تقاليدهم و سلوكياتهم في العمل و التي تمثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني.
- المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع و في أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها و من ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. و بالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا، و أدوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، و ذلك لقدرتها

¹ محمد الحسن، حسين. - الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات. - ص. 835.

² عبد المحسن زكي، إيمان. - حكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل. - مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006. - ص. 24.

³ محمد غنيم، أحمد. - الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق. - منصور مصر: دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، سلسلة إصدارات (م.ها.ر.ت.ك)، 2008. - ص. 228.

⁴ سمير أحمد، محمد. - الإدارة الإلكترونية. - عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2009. - ص. 26.

على إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات و المعرفة لتسهيل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب¹.

المتطلبات المالية:

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، و التي تسهل تطبيقه و تضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظار للدعم، مما قد يعطل المشروع، و من ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية: تكلفة شراء الآلات و المعدات، و تكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب و الشبكات.²

المتطلبات القانونية: يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية و التي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة و القدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. و في هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية و تحديد النشاطات السلبية منها و العقوبات المفروضة عليها و تحديد الأمن الوثائقي و تحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني و خصوصيته.³

المتطلبات الأمنية: تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن و حماية معلوماتها، هذه الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية و ثمينة مما يجعلها عرضة للتهديد و التعدي و الخرق من قبل العابثين و المتلصقين و قرصنة الحاسوب⁴

و يقصد بأمن المعلومات "مجموعة الإجراءات و التدابير المستخدمة في المجالين الإداري و الفني لحماية المصادر البيانية (من أجهزة و برمجيات و بيانات و أفراد) من التجاوزات و التداخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلسل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر" و من أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي

¹ خميس أحمد المير، أيهاب .- متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة.- السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.- ص. 32.

² عبد الفتاح مطر، عصام.- الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق.- مصر: دار الجامعة الجديدة ، 2008.- ص. 72.

³ القدوة ، محمود.-مرجع سابق .- ص. 49.

⁴ البداية، ذياب.- الأمن و حرب المعلومات .- ط2 دن : الأردن : الشروق للنشر و التوزيع، 2006.- ص. 66.

يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، وهذه العناصر هي: السرية (التوثيق)؛ و تعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف و لا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك .¹

التكامل و سلامة المحتوى : إن عملية التكامل يقصد بها تكامل الرسائل المرسله بين الأطراف عبر الشبكات كشبكة الإنترنت و شبكة الاتصالات اللاسلكية حيث أنه لضمان التكامل بين الرسائل لابد تتمثل المتطلبات الأمنية من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتواها و عادة يتم ذلك بتقنيات بسيطة لمعرفة ما إذا تم تغيير محتوى الرسالة أم لا .²

استمرارية توفر المعلومات : و هي تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات و استمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات و تقديم الخدمة لمواقع المعلومات، و ضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها.³

عدم الإنكار : و معناه عدم إنكار المرسل للرسالة التي أرسلها إلى أحد الأشخاص أو المؤسسات، أي لا بد من استخدام طريقة تثبت من أن الذي أرسل هذه الرسالة هو شخص معروف و تحمل توقيعه و لا يمكن لأحد ما أن يقوم بتزوير هذا التوقيع و لا يمكن لمرسل الرسالة أن ينكر أنه أرسل هذه الرسالة حيث تحمل توقيعه الإلكتروني المعتمد .⁴

و هناك العديد من نظم تأمين و حماية معاملات الإدارة الإلكترونية و التي تحقق البعد الأمني لأنظمتها، و يتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي:

التشفير الإلكتروني : هو استخدام خوارزمية أو رموز لتشويش المعلومات المرسله بحيث تصبح غير مقروءة حتى يتم فك التشفير و التشفير الإلكتروني يحمي المعلومات عندما تكون مخزنة في وسيط للتخزين كالأقراص الصلبة، أو عندما يتم تحويلها عبر وسائط الاتصال و بالتالي يحقق الضمانات التالية :

لا يمكن تغيير المعلومات بعد إرسالها من المرسل و لا قبل وصولها إلى المستقبل .

لا يمكن معاينة المعلومات إلا من طرف المستقبل لها .

¹ محمد الجنيبي، منير، محمد الجنيبي، ممدوح . - أمن المعلومات الإلكترونية . - مصر : دار الفكر الجامعي، (د.ت). - ص.84

² مصباح الطيطي ، خضر. - التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية: من منظور تقني و تجاري و إداري. - عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008 . - ص.88

³ قاسم داود اللامي، غسان، أميرة ، شكروبي البياتي، . - تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال : الاستخدامات و التطبيقات الأردن : الوراق للنشر و التوزيع، -2010، ص. 210.

⁴ مصباح إسماعيل الطيطي، خضر. - أساسيات أمن المعلومات و الحاسوب. -الأردن : دار الحامد للنشر و لتوزيع، 2010 . -ص.37.

التوقيع الإلكتروني :

يوفر التوقيع الإلكتروني درجة عالية من التأمين و الحماية الخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية لا سيما أن التوقيع الإلكتروني لا يمكن إعادة إنتاجه باستخدام عمليات النسخ و اللصق و هناك متطلبات عديدة يجب توافرها في التوقيع الإلكتروني و هي على النحو التالي¹:

لا يمكن نقل التوقيع إلى وثائق أخرى، فهو مرتبط بوثيقة معينة؛

لا يمكن إدخال تغييرات على الوثائق التي تم التوقيع عليها؛ لا يستطيع الموقع إنكار توقيعه .

و يتخذ التوقيع الإلكتروني صوراً عدة فقد يأخذ شكل التوقيع البيومترى المعتمد على الخواص الفيزيائية أو الجسدية لشخص الموقع، أو مجموعة أحرف، أو يتم باستخدام القلم الإلكتروني و غيرها من الصور الأخرى، و تتباين هذه الصور فيما بينها من حيث درجة الثقة و مستوى ما تقدمه من ضمان

بحسب الإجراءات المتبعة في إصدارها و تأمينها و التقنيات التي تتيحها²

التأمين و الحماية ضد الفيروسات :

يعرف الفيروس بأنه “ برنامج يقوم بتخريب المعلومات عن طريق اختراق ثغرة في نظام الأمن المعلوماتي ”

و يمكن إيجاز أهم وسائل التأمين و الحماية ضد الفيروسات فيما يلي:

استخدام برامج خاصة لتأمين و حماية برامج حواسيب المؤسسة من الفيروسات المختلفة؛ التحسين و التطوير المستمر للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها و فعاليتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات؛ إعداد نسخ احتياطية من برامج المؤسسة تتضمن أعمالها و كل معاملاتها و ذلك بشكل دوري؛ إجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود أية فيروسات على أية ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الإنترنت و ذلك قبل حفظ هذه الملفات على حواسيب المؤسسة³

المتطلبات التقنية :

يتطلب نجاح و تحقيق فعاليات تطبيق أعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات و الاتصالات الإلكترونية، و فيما يأتي عرض لأبرز العناصر و المكونات

¹ محمود الطعمنة ، محمد، شريف العلوش، طارق.- الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي.- مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

2008.- ص. 71

² فرج الطاهر، علاء.- الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق.- عمان : دار الراجحة للنشر و التوزيع ، 2008.- ص. 84 .

³ محمد غنيم، أحمد.- مرجع سابق.- ص. 82 .

التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: - عتاد الحاسوب :يمكن إجمال أهم المتطلبات المتعلقة بعتاد الحاسوب على النحو الآتي:

جهاز الحاسوب :تختلف أنواع الحواسيب باختلاف المهام التي صممت من أجلها، كما تختلف حاجة المؤسسات إليها بناء على طبيعة عملها وإمكانياتها و حجمها، حيث يجب على المؤسسة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجها للتطبيق.

وحدات الإدخال :للحاسوب وحدات إدخال متعددة و التي تعتبر الوحدات المسؤولة عن إدخال البيانات للحاسوب والتي سيتم تخزينها تمهيدا لإجراء عمليات المعالجة المطلوبة عليها، و يرجع السبب في وجود العديد من وحدات الإدخال إلى اختلاف أنواع البيانات المطلوب إدخالها للحاسوب، و نذكر منها لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي و غيرها ¹.

وحدات الإخراج : و هي التي تقوم بعرض و إظهار البيانات بعد معالجتها من قبل الحاسوب و تشمل أنواع مختلفة منها :الطابعات، أجهزة تكبير الصوت و غيرها.

وسائط الاتصال : و هي الوسيلة التي تنقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات، و تصنف إلى نوعين رئيسيين هما: الفصل الأول :الإدارة الإلكترونية

الوسائط السلكية : و هي التي تستخدم الأسلاك و الكابلات في نقل المعلومات، و تشمل:

أ- **الأسلاك المزدوجة المجدولة** : و تتكون من مجموعة من الأسلاك النحاسية المجدولة بشكل ثنائي، و هي كالتى تستخدم في الخطوط الهاتفية العادية ².

ب- **الكابلات المحورية** : و تتكون من مادتين ناقلتين، الأولى شكلها أسطواني مجوف و الثاني هو سلك كهربائي عادي يتوسط المادة الناقلة الأولى و يغطى بمادة عازلة، و يربط الحواسيب لمسافة من 17 إلى 15 كلم .

ج- **كابلات الألياف الضوئية** :عبارة عن أسطوانة تتكون من مادة ناقلة للضوء و مغلفة بعازل، تسمح بانتقال أشعة الليزر خلالها.

¹الصيرفي، محمد. - الإصلاح و التطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية.-مصر : دار الكتاب القانوني، سلسلة إصدارات الإدارة العامة، [د.ت.]- ص. 202.

²عبد الرزاق محمد السالمي،علاء، علاء عبد الرزاق السالمي، حسين.- شبكات الإدارة الإلكترونية.- عمان: دار وائل للنشر، 2005. - ص.30

الوسائط اللاسلكية: نذكر منها: *الميكروويف (Microwave): و هي عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع، تستخدم لبث الصوت و المعلومات الصوتية، و هي تتميز بالسعة و السرعة الفائقة في حمل و نقل المعلومات.

*الأقمار الصناعية: و هي أقمار مصطنعة تتحرك في مجالات ثابتة تبعد 77111 ميل فوق سطح الأرض و تكون لها القدرة على التقاط الإشارات من أجهزة البث حتى و لو كانت ضعيفة¹.

شبكات الاتصال: و تتمثل في شبكة الاتصال المحلية، شبكة الإنترنت، شبكة الإكسترنات، و شبكة الإنترنت التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية من دونها. و تقدم شبكة الإنترنت للإدارة الإلكترونية الخدمات التالية:

خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد_ خدمة الاتصال عن بعد: قد يكون الاتصال بواسطة الميكروويف، أو ب واسطة الأقمار الصناعية الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أية رقعة من العالم، و تأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو.

خدمة الحوارات: و التي تشمل خدمة تدعم كثر من المتحاورين حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت. خدمة الملفات: تعتبر عملية نقل الملفات و تبادلها بين المشتركين بالشبكة من مجالات الاستخدامات الشائعة في الوقت الحالي، حيث يستطيع أي مستخدم أن ينقل إلى جهازه الملف الذي يحتاجه من أي مكان في العالم خلال دقائق محدودة.

خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، و تقدم تبادل الملفات، وفق أنماط ثلاثة: خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة؛ خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط و تستخدم غالباً مع الطباعة؛ لمحادثات المرئية عن طريق الكاميرات. من خلال ما تقدم يتبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية مسعى ممكن تحقيقه لو لم يتم الالتزام بمجمل متطلباته.²

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على قدر أهمية أي مشروع و نطاق التغيير فيه و أبعاد الخدمات التي يقدمها و تعدد الأطراف المستفيدة، تكون المعوقات، و نظراً لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية لذلك فإن معوقاته كبيرة.³ و يمكن إجمال المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في:

¹ شعبان العاني، مزهر. - نظم المعلومات الإدارية. - عمان: دار وائل للنشر، 2009. - ص. 237.

² سليمان تيش تيش، آسيا. - مرجع سابق. - ص 36، ص 37.

³ الخالدي، محمد محمود. - التكنولوجيا الرقمية. - عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2007. - ص. 88.

المعوقات الإدارية :

- غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية و العاملين و حتى المواطنين يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية؛

- غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى و انتشار الفوضى و الصراعات على النفوذ؛¹

- إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام و الصلاحيات و زيادة المسؤوليات و حجم الأعمال، و الخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة؛
الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي و حاسوبي ؛
إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم .²

المعوقات البشرية :

- انخفاض الخبرات التكنولوجية، و الكفاءة العالية في تقديم الخدمات؛

- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر التدريب على الشرح النظري؛

- عدم تطور اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اختيارهم اعتماداً على المقابلة الشخصية، دون أن يقترن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة؛

- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا و تطبيقاتها، بل و تبني مواقف سلبية منها.

المعوقات المالية:

- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب و شبكاتهما .

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لإدارة الإلكترونية خاصة و أن التقنية متشابكة و متكاملة و في تطور مستمر الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً و من المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المؤسسة الواحدة .

المعوقات القانونية : و تتمثل فيما يلي :

- عدم الاعتراف بالوثائق الإلكترونية و عدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية أو الاعتراف بمصادقتها؛

¹ عثمان الفيتوري أبو مهارة، محمد مقومات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية: تجارب عربية و عالمية ، نسخة إلكترونية. من موقع:

www.iasj.net ، بتاريخ: 02/04/2016 على الساعة 02:50.

² علاء الدين، عبد الرحمن حسن، - استثمار الموارد البشرية مدخل تحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية و فاعليتهم، العدد 24، مجلة

المخطط و التنمية.- العراق : جامعة بغداد، 2011. - ص. 7 .

- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع الأطر القانونية لممارسته، و تحديد القواعد الضابطة لمعاملاته؛

- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، و تضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم؛

- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التواقيع الإلكترونية و الدفع المالي و التعامل مع البريد الإلكتروني و لتحقق من شخصية طالب الخدمة.¹

المعوقات التقنية :

هناك بعض المعوقات التقنية التي تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، و من أبرزها: -عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بصورة كبيرة، في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسات عن استقرار نسبي²

-النقص في البيئة التحتية المعلوماتية، و البنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ؛

-الافتقار إلى مهارات صيانة أجهزة الحواسيب و تطويرها .

المعوقات الأمنية: -خوف المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، و أن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، أي عدم الثقة في سرية و أمن التعاملات، و هذا ما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، و التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان؛³

المطلب الرابع : واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

¹محمد الحسن، حسين. - مرجع سابق. - ص. 195.

²عبد الفتاح مطر، عصام. - الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق. - ص. 53.

³محمد الحسن، حسين. - المرجع نفسه. - ص. 197.

برنامج الجزائر الإلكترونية :

تحتاج عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى برنامج يجسد من خلال إستراتيجية يتم تحديدها مسبقا، وفي إطار ذلك سعت الجزائر على غرار باقي الدول لتحويل مؤسساتها وادارتها للتعامل بشكل إلكتروني من خلال وضع برنامج يتم تجسيده في فترة معينة وعبر مراحل.

إستراتيجية الجزائر الإلكترونية : 2009-2013

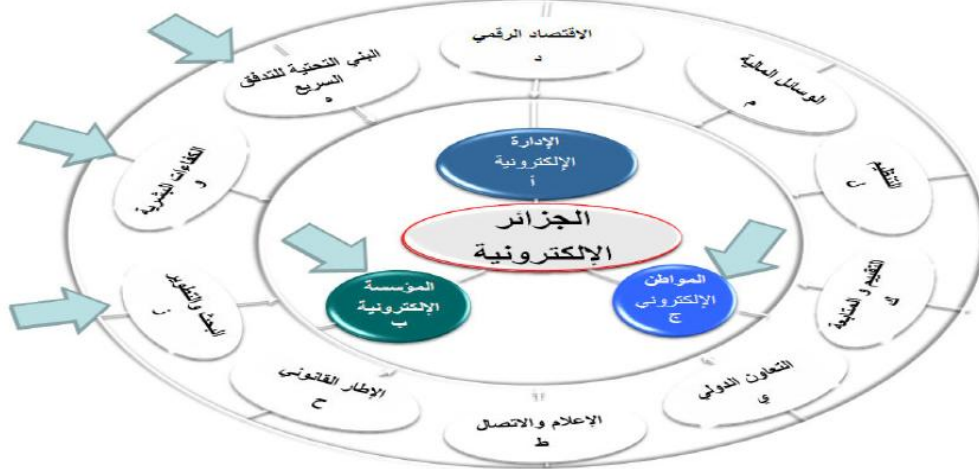
أعدت الدولة الجزائرية في سبيل تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مخططا متعدد القطاعات، تم تحديده الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب - يسمى : إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2009-2013 تنفيذا في غضون الخمس سنوات، حيث يركز المخطط على ثلاثة عشر محور رئيسي، بحيث تم إعداد وتقويم الوضع بالنسبة لكل

محور وتحديد أهدافه الرئيسية والخاصة المسطرة على مدى الخمس السنوات،

مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد هذه الأهداف، تتمثل هذه المحاور كالأتي:¹

الشكل رقم (1) المحاور الرئيسية لبرنامج " الجزائر الإلكترونية 2013

المحاور الرئيسية لبرنامج " الجزائر الإلكترونية 2013 "



المصدر :رشيدة، بوحدة.- البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر : الوضعية والآفاق. - اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية، 03 جوان 2010 ، على الخط

http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARachida.ppt. تاريخ التحميل: 2016/05/04

¹ <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>

المحور الرئيسي " ١": تسريع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية

سيحدث إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمه وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكثيف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها على شبكة الإنترنت. والتي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التموقع المادي ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان. وفي هذا السياق، تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنية الأساسية للمعلوماتية

- وضع نظم إعلام مندججة

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة .

- تنمية الكفاءات البشرية .

- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى في الجزائر "

انطلاقا من تقويم الوضع الذي أجرى إعداد إستراتيجية " الجزائر الالكترونية 2013

المحور الرئيسي " ب": تسريع استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المؤسسات

استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها سوق أوسع، ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف. وبفضل الانترنت أصبحت السوق العالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقائمة أساسية وبذلك الأهداف من هذا المحور هي المؤسسة الإلكترونية وذلك من أجل:

- دعم تملك تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- تطوير تطبيقات أداء الشركات .

- تطوير عرض الخدمات الالكترونية من طرف الشركات .

المحور الرئيسي " ج" تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة يتمكن المواطنين من

الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات (المواطن الإلكتروني)

يجب تعميم النفاذ إلى الانترنت ، من أجل السماح لكل مواطن بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية ومن قاعدة المعارف والعلم الهائلة المتمثلة في الانترنت ، وإرفاق برامج التجهيز وتطوير

التوصيلات ذات التدفق السريع والمضامين المتعددة الوسائط، ببرامج تكوين من أجل تسريع عملية تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الانترنت هدفا رئيسيا يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة:
-إعادة بعث عملية أسرتك عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع.

-الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضائيات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.

-توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الانترنت .

المحور الرئيسي " د ": دفع تطوير الاقتصاد الرقمي

يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية : البرمجية، الخدمات والتجهيز.

ويتمحور الهدف الرئيسي في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا مكثفا. ويمكن تفرع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف:

-مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية" الجزائر الالكترونية"، وضع آلية شراكة مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص.

-توفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.

-وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون .

-توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو التصدير .

المحور الرئيسي " ه ": تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة

الهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور يتمثل في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية إلى تقديم خدمات للمواطنين والمؤسسات والإدارات. ويتفرع هذا الهدف إلى أربعة أهداف:

- تأمين البنية التحتية الوطنية للاتصالات.

-تأمين الشبكات .

- توعية خدمات الشبكات.

- التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ". بمعنى تحسين رؤية الجزائر فيما يخص الانترنت عبر تسيير فعال لاسم النطاق، و إنشاء وكالة تسيير اسم النطاق. إطلاق عملية وطنية لبلوغ استخدام مليون اسم نطاق DZ في إطار الجزائر الالكترونية 2013 .

المحور الرئيسي "و": تطوير الكفاءات البشرية

يجب إرفاق تعزيز البنية التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإجراءات ملموسة في المجال التكويني وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمان تملكها على جميع المستويات. ولتحقيق ذلك تم تحديد هدفين:

*إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكويني المهني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

*تلقي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمعية الفئات الاجتماعية، أسر، موظفين .

يبلغ عدد العمال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 136662 أي ما يعادل % 1.46 من مجموع العمال.

المحور الرئيسي "ز": تدعيم البحث - التطوير والابتكار-

يخص الهدف الرئيسي لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عن طريق تعزيز نشاط البحث - والتطوير والابتكار.

وتشمل الأهداف الخاصة في هذا الصدد: التنظيم والبرمجة وتتمين نتائج البحث وكشف الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات. وتحقق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العمليات منها إنشاء مراكز البحث التكنولوجي منها **CERIST** وتشغيل الحصرية المعلوماتية بسيدي عبد الله وحظائر وطنية، جهوية، عنابة وهران، تكوين دورات تدريبية للباحثين في الخارج، تطوير التعاون العلمي مع مراكز البحث والجامعات الأجنبية.

المحور الرئيسي "ح": ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني

لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشي مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات ومع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.

إن الهدف الرئيسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع علي إقامة الإدارة الالكترونية وهذا الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيم ملائم منها:

- إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية وحيدة للأفراد والشركات وبالتوقيع الإلكتروني.

- إعداد وتفعيل وتنظيم خاص بالمبادلات الإلكترونية والمصادقة عليها وفق إطار تنظيمي يحدد صلاحية ونجاعة العقود الإلكترونية.

المحور الرئيسي "ط": المعلومات والاتصالات

يلعب كل من المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً ومرجعاً في اقتصاد المعرفة، شهدت الصحافة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطوراً حقيقياً إذ بعد ما كانت العناوين منعقدة في هذا المجال سنة 2000 تجاوزت 15 في سنة 2008، وقد تم تحديد الأهداف الخاصة بالنسبة لهذا المحور في:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر؛

- بناء نسج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي .

المحور الرئيسي "ي": تهيئة التعاون الدولي

يهدف التعاون مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تراكم في المعارف الذي يضمن استمرارية المشاريع وانتشارها، والذي لم تحققه المشاريع المبعثرة لبلادنا، لاسيما مع الاتحاد MEDA II الأوربي في إطار مشروع يمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تلك التكنولوجيات والمهارات وكذا إشعاع صورة البلد. ويترفع هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين خاصين هما:

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية .
- إقامة شركات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات .

المحور الرئيسي "ك": آليات التقويم والمتابعة

تواكب عملية التقويم كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية".

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المحور في تجديد نظام مؤشرات متابعة وتقويم يسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة و بإجراء تقويم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي " الجزائر الإلكترونية 2013 " من جهة أخرى يتشكل هذا الهدف الرئيسي من الهدفين الخاصين التاليين:

* إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية .

* إعداد قائمة مؤشرات ملائمة

المحور الرئيسي "ل": إجراءات تنظيمية

في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات، وضعت الجزائر هيكل دعم لسياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ترتب عن هذه الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب إنشاء شركتين منفصلتين "اتصالات الجزائر" و"بريد الجزائر" وإقامة سلطة ضبط سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مما يسمح بالفصل بين الاستغلال والضبط ورسم السياسة القطاعية.

في إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي تم تشكيل لجنة وزارية "اللجنة الإلكترونية" يرأسها السيد رئيس الحكومة وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال كما تم تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية في هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات؛
- تدعيم قدرات التدخل على المستوى القطاعات والمهيات المتخصصة.¹

المحور "م": الموارد المالية

يستلزم تنفيذ إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" موارد مالية معتبرة يستحيل توفيقها من مصدر واحد، وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا، كما أنه يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أو المادية، مقرونة بتقويم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن، ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات، حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يحدد برنامج ميزانية إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 وفق المراحل التنفيذية المرتقبة وسيتم عرضه سنويا إبلي غاية استكمالها مع تدقيقه بصفة شاملة على مدى فترة 2009-2013 وقد قدمت اللجنة الإلكترونية جهات التمويل كالتالي:

جهاز التمويل: ستقيد المصاريف على مستوى:

- ميزانية الدولة، بعنوان التجهيزات والتسيير.

¹ عماد، بوقلاشي. - الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية: دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية. - الجزائر: جامعة الجزائر، 2011. - ص. 180. 181.

- صناديق لدعم التنمية الاقتصادية: صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطني لدعم تشغيل ودعم تطوير الشباب وبرنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرنامج **MEDA** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الموارد الخاصة للمؤسسات .

المنهجية المطبقة لإعداد برنامج " الجزائر الإلكترونية 2013

تم إعداد الوثائق المتضمنة تقييما للوضع الراهن آنذاك والمحددة للأهداف والأعمال الواجب تنفيذها، بالتشاور مع جميع الهيئات والدوائر الوزارية، فضلا عن المتعاملين العموميين والخواص الناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- تم كذلك إشراك الأوساط العلمية والأسرة الجامعية في إثراء الأفكار وتوضيح رؤى مختلف الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة المتعددة القطاعات لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- هدف برنامج " الجزائر الإلكترونية 2013 " إلى تجسيد استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة المواطن وهذا ببرمجة ألف عملية على مستوى كل الإدارات، المؤسسات والمجتمع.¹
- الإدارات العمومية الجزء الأكبر من هذه العمليات ب 824 عملية تستهدف تسريع استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات فيها، متجهة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى القطاعي والأقليمي وهذا من خلال:²

- عصرنة الإدارة العمومية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: بمجموع 377 عملية وذلك من خلال استكمال الشبكات والمنظومات على مستوى الشبكات الداخلية (**Intranets**) والشبكات المحلية: هذه العملية تتكفل بها مختلف الوزارات، وهي تتعلق بتطوير وسائل نقل المعلومات بمجموع 130 وكذا نظم المعلومات، تخطيط موارد المؤسسات " ERP " وقواعد البيانات بمجموع 106 عملية بالإضافة إلى التطبيقات الخاصة بالقطاع بمجموع 97 عملية، وأخيرا التكوين بمجموع 44 عملية.

¹ جيلالي، بوزكري .- الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع آفاق . - أطروحة دكتوراه .- الجزائر :جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية .- 2015 ص. ص. 166، 167.

² عماد، بوقلاشي .- الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية: دراسة حالة وزارة العدل. - ص. 190.

-تقريب الإدارة العمومية من المواطن بتطوير الخدمات الإلكترونية :مجموع 491 عملية تنفرع

عنه

-نوعان من الأهداف الخاصة- أفقية وعمودية-، أولاها تطوير تطبيقات حكومية أفقية :خدمات

إلكترونية

-موجهة إلى الإدارات العمومية بمجموع 44 عملية، وثانيها تطوير تطبيقات قطاعية أو عمودية

في القطاع العمومي بمجموع 447 عملية، منها 295 خدمة إلكترونية اتجاه المواطنين 112 إعلامية و

138 تفاعلية، و 86 خدمة إلكترونية اتجاه الموظفين 19 إعلامية و 67 تفاعلية، و 66 خدمة

إلكترونية اتجاه المؤسسات 24 إعلامية و 42 تفاعلية، تتمثل الآليات العملية التفصيلية الخاصة

بالمحاور التي يتضمنها برنامج " الجزائر الإلكترونية

2013 في:

- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية وتعزيز استخدامها؛ ووضع مختلف

خدماتها على شبكة الانترنت وتوفير المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتم في هذا الإطار وضع أهداف

خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزاوية لاستكمال البنى الأساسية للمعلوماتية ونشر تطبيقات قطاعية

متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال

والإدارات الأخرى. ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وتحسين أداء المؤسسات وتطوير خدماتها، من خلال تنفيذ عدد من العمليات منها وضع مصاريف

إلكترونية، وإرسال الاستثمار الإلكتروني وإدارة الأعمال الإلكترونية، والتموين الإلكتروني

واستحداث السجل الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية. كما سيتم إدخال تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات في المستثمرات الفلاحية لرفع الإنتاج والإنتاجية، وفي نشاط الوكالات السيادية.

كذلك إعادة بعث عملية "أسرتك" من خلال توفير الحواسيب الشخصية وخطوط التوصيل ذات

التدفق السريع، وتقديم مضامين خاصة بكل فئة من فئات المجتمع، ويجري في هذا الإطار، إعداد ملف

حول المقاربة الجديدة لهذه العملية وإعداد ملفات أخرى، تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح

العاملين بمختلف الإدارات وقطاع التربية، والصحة وأصحاب المهن الحرة، وفئة المعوقين لتسهيل

اندماجها في النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للبلد. ولتطوير صناعة تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، تم تحديد الأهداف المتوخاة والمتمثلة في مواصلة الحوار والنقاش الناتج عن عملية

إعداد البرنامج في الجوانب الخاصة بالحكومة الإلكترونية، وتوفير الشروط الخاصة بتمكين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات والخدمات والتجهيز، وإقامة إجراءات تشجع على إنتاج المضامين، حيث سيتم في إطار تأهيل مستوى المنشآت الوطنية للاتصال، القيام تدريجياً باستبدال تجهيزات المشتركين المركبة في مراكز التحول البالغ عددها 4 ملايين، بمعدل 900 ألف خط¹ في السنة خلال الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2013، واقتناء تجهيزات نفاذ جديدة لصالح المناطق المحرومة، وإعداد برنامج خماسي لتطوير مجموع الشبكات السلكية لربط المشتركين، وتوصيل ملايين مشترك إضافي من خلال بسط شبكات سلكية في التجمعات السكانية أو المناطق السكنية الجديدة غير الموصولة بشبكات اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى إنجاز شبكة للألياف البصرية موصولة بالمنازل والعمارات والأرصفة بسعة مليون منفذ، وإقامة نظام للإشراف على الشبكة وكشف الأعطال، يسمح بتصلح 5000 عطل في الشهر في آفاق سنة 2013، وتحويل شبكات الربط المحلي اللاسلكي المركبة في المناطق العمرانية المدنية نحو المناطق الريفية، بالإضافة إلى تأهيل مستوى الشبكة المتعددة الخدمات، وإنشاء مركز وطني لمعالجة المعلومات، حيث يأخذ البرنامج بعين الاعتبار مسألة تحسين رؤية الجزائر فيما يخص وإنشاء وكالة تسمى باسم النطاق المذكور "dz".

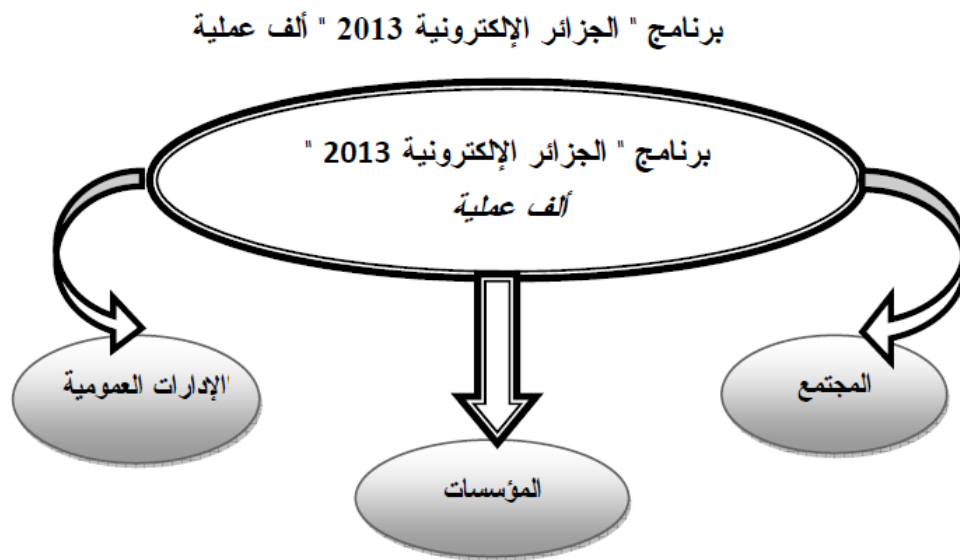
الانترنت من خلال اعتماد تسيير فعال للنطاق المذكور وفيما يخص الجانب المرتبط بتطوير الموارد البشرية فإن البرنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويلقن هذه التكنولوجيا لكافة الشرائح الاجتماعية، بالإضافة إلى تنظيم عملية نقل التكنولوجيا والمعرفة والمهارة من خلال اعتماد مسعى حث الشركات متعددة الجنسيات على الاستثمار في نشاط البحث في الجزائر، وإقرار إجراءات تحفيزية وتشجيعية للاستثمار في الجزائر في مجال نقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنظيم عملية تحويل ونقل المعرفة عن طريق تطوير الكفاءات البشرية الجزائرية، وتطوير التعاون العلمي للشركات متعددة الجنسيات منها ميكروسوفت Oracle، Microsoft وأوراك. ومن جانب آخر تمت دراسة الجانب المتعلق بالإطار التشريعي، بإشراك عدد من القطاعات الوزارية لإعداد النصوص التنظيمية، بشكل يتماشى مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، بهدف تهيئة جو من الثقة وتعزيز إقامة الحكومة الإلكترونية، إذ ستقوم هذه الأخيرة إلى

¹ <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>

اللجنة الإلكترونية: الجزائر الإلكترونية، 2013. تم التحميل بتاريخ 2016/05/04. ص. 29.

جانب المؤسسة الإلكترونية، بإدخال طرق جديدة في التعامل والتبادل مبنية على الوسائل الإلكترونية من خلال إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية وحيدة خاصة بالمواطنين والمؤسسات وتكون بتوقيع إلكتروني، وتنظيم آخر خاص بالمبادلات الإلكترونية مصادق علىها، بالإضافة إلى وضع تنظيم خاص لضمان سرية وسلامة المعلومات الخاصة بالمواطنين والمؤسسات وحصر استعمالها على الإدارات المؤهلة فقط، بالإضافة إلى استصدار نصوص تنظيمية خاصة وأخرى قانونية خاصة بالوقاية ومكافحة المخالفات المرتبطة بهذا المجال، وتطوير خدمات مجتمع المعلومات بالإضافة إلى تحديد صلاحية ونجاعة العقود الإلكترونية.

الشكل رقم: 06 برنامج الجزائر الإلكترونية



المصدر : الطيب العسكري، محمد .- الحكومة الإلكترونية، تحديات وآفاق .- ندوة فكرية حول موضوع الإدارة الإلكترونية : السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .- الجزائر : مجلس الأمة ، 27 أبريل 2010 .- ص.07.

المطلب الخامس : مزايا و عيوب الإدارة الإلكترونية

أ/ - مزايا و فوائد¹

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام هذه التقنيات، و لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها و من أهم هذه الفوائد ما يلي :

أ- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة؛

ب- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛

ج- الدقة و الموضوعية في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة؛

د- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة؛

هـ- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛

و- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق

مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .¹

و يمكن تصنيف تلك الفوائد على النحو التالي:¹

¹ عبد الرزاق محمد السالمي، علاء .-نظم دعم القرارات.- عمان : دار وائل للنشر، 2006. - ص. 140.

1- الفوائد للمجتمع:

- إن الفوائد التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي :
- أ- تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، و تبسيط الإجراءات، و تسهيل المعاملات بينها و بين جميع فئات المجتمع؛
- ب- تسهم أيضا في توفير البيانات و المعلومات، و إتاحتها لجميع فئات المجتمع؛
- ج- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات و خطواتها و نماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المؤسسات؛
- د- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع؛
- هـ- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ أنها ستخلق مناخا مواتيا لدخول شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة و إعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولاسيما في مجال صيانة الشبكات.

الفوائد للمؤسسات:

- توفر الإدارة الإلكترونية فوائد للمؤسسات هي ² :
- أ- تبسط إجراءات إنجاز الأعمال للمؤسسات؛
- ب- توفر برمجة تدفق سير المعاملات إلكترونيا؛
- ج- توفر معلومات دقيقة و موثقة؛
- د- تقلل من أعباء الأعمال الورقية؛
- هـ- تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- و- تسهل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، و كذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- ز- تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات و المعلومات الدقيقة و الضرورية عند الحاجة إليها، فضال عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة و الاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة؛

¹ حروش المرفحي، عادل، علي صالح، أحمد، ستار البياتي، بيضاء- الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية - مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009. - ص. 52.

² حروش المرفحي، عادل، و آخرون- مرجع سابق. - ص. 51.

- ح- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، و تصبح الشبكة هي الإدارة؛
- ط- تسهم في تحقيق التميز، من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات و تكلفتها نتيجة إلغاء التأخيرات و الاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء العمال.
- ي- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفاء ، في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة.

الفوائد للعاملين في المؤسسة:

توفر الإدارة الإلكترونية للعاملين في المؤسسة الفوائد التالية :¹

- أ- وضوح الاختصاصات و المسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛ ب - تنمية مهارات و قدرات العاملين التقنية؛
- ج- سهولة أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونياً؛
- د- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين و المستويات الإدارية؛
- هـ- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر و سهولة؛
- و- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة؛
- ز- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع و التميز.

الفوائد للمواطنين :

توفر الإدارة الإلكترونية فوائد للمواطنين من خلال²:

- أ- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل و أسرع و أوسع، مما يوفر للمواطنين خدمات عالية الجودة و بتكلفة أقل؛

¹ العزاوي، نجم، خضير الديني، رشاد.- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين.- بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثامن حول الأعمال الإلكترونية و التحول في اقتصاديات الأعمال.- جامعة الزرقاء الخاصة، المنظم أيام 81 إلى 82 مارس 2011.

² حرحوش المبرجي، عادل، و آخرون.- مرجع سابق.- ص 52.

ب- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات و الحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية؛

ج- تساعد على زيادة الولاء الزبائن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات و التسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

ب- عيوب الإدارة الإلكترونية:

في ظل الإقبال الشديد من المؤسسات على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية والتفاعل معها دونما تخطيط وتنظيم مسبق متأن ومدروس تظهر بعض المخاطر والإخفاقات، نذكر منها :

- إن الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجيدة قد أدت إلى تفويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية واستثماراتها العظيمة

- إن المشروعات الجيدة القائمة على الإنترنت لم تكن ذات قدرات على توليد العوائد المالية، فكما تواجه الشركات التقليدية مشكلات نقص التدفق النقدي الداخلى فتنتهي إلى الفشل، كذلك الحال مع المؤسسات الإلكترونية التي واجهت مشكلات نقص التدفق النقدي داخل المؤسسة مما يؤول بها إلى نفس المصير.

- العقبة الإدارية : إن انفجار الأعمال الإلكترونية الجيدة أدى إلى نشر المهبة أو المقدره الإدارية على نطاق واسع مما أظهر نقصاً في هذه المواهب والقدرات، فليس هناك ما يكفي من المديرين الذين يتقنون التعامل الإلكتروني، مما أدى بالأعمال الإلكترونية إلى أن تدار بشكل سيئ .لهذا نجد أن المزيد من الإشارات وكذلك الدروس المستنبطة من الإخفاقات تشير إلى أن الحاجة إلى أسس الإدارة والتسويق تظل قوية في الاقتصاد الجديد.

- مشكلة حقوق الملكية الفكرية : قمع أن المؤسسات الإلكترونية استخدمت تكتيكات وقدرات اقتصاد المعلومات الرقمية القائمة على التكلفة الصفرية أو أقرب إلى ذلك في إعادة إنتاج المنتج المعلوماتي الرقمي وبالتالي التوسع في النسخ المجانية كوسيلة في الترويج والتغلغل والخدمة للزبون، وقد يعنى نلك القفز على حقوق الملكية في البراءة وحق النشر الذين يتمتعان بالحماية القانونية.

- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمؤسسة، فإلى جانب أن بعض الشركات ظلت إما تقليدية أو رقمية، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين. وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهوداً كبيرة في إدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية وجهوداً كبيرة في توظيف قدرات الويب في التفاعل

مع الموردين والزبائن لخفض تكاليف سلسلة التوريد وتوسيع الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة لصالح الأعمال الإلكترونية.

إن الأعمال الإلكترونية بما قدمت من تسهيلات في الحصول على المعلومات، أدت إلى أن تقع تبادلاتها تحت وطأة الأسعار الأقل في ظل الوضوح والتنافسية فالمتعاملون بالأعمال الإلكترونية يستطيعون أن يقارنوا بسهولة ويسر بين الخدمات ولعل هذا هو الذي يجعل المؤسسات الإلكترونية تعاني من مشكلة عدم القدرة على تحقيق عوائد حقيقية وربحية فعلية.

الاعتقاد الخاطئ بأن كل الأعمال تصلح للانخراط في الأعمال الإلكترونية.

الاعتقاد بأن إدارة موقع الويب تخطيط الموقع، تنظيمه، سهولة استخدامه من قبل الزبون، تكرار تحديثه ستحل محل إدارة أعمال المنظمة كلها¹

عدم تطابق ثقافة الشركة مع ثقافة الإنترنت؛ فالإنترنت يتطلب الانفتاح والشفافية وتقاسم المعلومات مع الآخرين، في حين أن حماية أعمال الشركة وأسرارها تتطلب الحد من كل ذلك .

تهديد أنظمة أمان الشركة عبر جرائم المخترقين والمتسللين إلى قواعد معلومات المنظمة أصبح تهديدا خطيرا ليس فقط في العبث بموارد الشركة كما في شركة الأموال والمصارف وإنما أيضا في القدرات الجوهرية للمنظمة.

الضغوط المختلفة على الأعمال الإلكترونية، وتشمل:

- ضغوط المسؤولين للتحسين المستمر.
- ضغوط التنافسية، حيث تواجه المنظمة التهديدات ليس من المنافسين الحاليين، بل من الداخلين الجدد.
- ضغوط التكلفة، حيث إن الشركات تسعى لخفض الكلفة وتحسين أدائها من خلال الأعمال الإلكترونية.
- ضغوط التكنولوجيا، حيث التطورات السريعة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي توجد تحديات كبيرة أمام الشركات العاملة في مجال الأعمال الإلكترونية.
- التغيرات الإلزامية العالمية، حيث يشهد قطاع الأعمال تغيرات بشكل مستمر تفرضها الدول لجعل شركاتها أكثر تنافسية في الأعمال الإلكترونية.
- ضغوط العملاء لتقديم المزيد من الخدمات والمنتجات الإلكترونية استجابة لهم¹

¹ عبود نجم، نجم. - إدارة الابتكار، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات. - الرياض: دار المريخ للنشر، 2004. - ص 58، 59.

¹ بن عبد الله محمد المهدي حمدي ، موسى .- الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، مذكرة ماجستير. - السعودية :جامعة أم القرى كلية التربية ، 2008. - ص. 50.

خلاصة :

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكننا استنتاج أن الإدارة الإلكترونية تفرض واقعا مغايرا تمارس فيه عملها، حيث تقضي على العزلة التي تدور داخلها ممارسات الإدارة التقليدية و معاملاتهما، فتتفني هيمنة الإدارات المركزية على حركة العمل، و تختفي قيود البيروقراطية على المعاملات والمعلومات، و تعد الإدارة الإلكترونية عصب لإنجاز مجتمعات تقنية جديدة . حيث تمثل أسلوب حضاري متطور في إدارة المؤسسات ترتكز على استخدام التقنية كوسيلة لتحقيق الأهداف الإداري .

كما أن الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تنشأ و تنمو في الفراغ ، بل لا بد لهذا النمط الإداري الجديد من متطلبات أساسية لضمان نجاحه و استمراره ، و ننتهي مما سبق إلى وجود بعض المعوقات التي يواجهها تطبيق الإدارة الإلكترونية، و إذا ما تم القضاء على هذه المعوقات، فإن الإدارة الإلكترونية سوف تظهر في حيز الواقع العملي، آخذين في الاعتبار أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية و ملحة و لا بديل عنها في عالمنا المعاصر .

و من المؤكد أن ظهور الإدارة الإلكترونية يجسد اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة و التي تسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها الإدارية ، و تفعيل اتصالاتها فالإدارة الإلكترونية واقع و نهج كبير تدخل تحت مضلتها العملية الاتصالية بالكامل، و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

تمهيد

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال بعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالإتصال الجيد و الفعال يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج. فبدون اتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نتطرق في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلى تعريف فاعلية الاتصال خصائصها ، أنواع و شروط وخطوات الاتصال الفعال و فعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها و ذلك من خلال أهميته في العمليات الإدارية و ساستعرض واقع فاعلية الاتصال بالإدارة الالكترونية و الذي يتضمن مبادئ لاتصال الفعال ومتطلبات تطبيقه، وكذا الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، وأخيرا تأثير الإدارة الالكترونية على فاعلية الاتصال.

المبحث الأول: مدخل عام لفاعلية الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ.

فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما. ويعني في اللغة وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو اشتراكي¹. وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

إن الإتصال عملية إجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و بإستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية² معنى أن الإتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان وذاته، وذلك بوصفه عملية إجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى إستخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الإتصال.

الإتصال هو نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما، وقد يشير إلى نقل الإنطباعات من البيئة إلى الكائن أو بالعكس من فرد إلى آخر.³

فالإتصال حسب هذا التعريف هو نسقا جماعيا يؤثر في العلاقات المتبادلة وفي الآراء و الإتجاهات، إلا أن هذا التعريف يقتصر على الناحية المعنوية، فهو يهمل وسائل نقل المعلومات والتأثير بين طرفي العملية كما أهمل عنصر رد الفعل.

وجاء تعريف الإتصال في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية **لأحمد زكي بدوي**، على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر⁴.

¹ منصور، هالة. - الإتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته. - مصر: المكتبة الجامعية، 2000. - ص 11.

² عبد السميع غريب، غريب. - الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. - الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000. - ص 14.

³ عبد النبي، عبد الفتاح. - تكنولوجيا الإتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق. - القاهرة: [د.ن] 1999. - ص 11.

⁴ زكي بدوي، أحمد. - معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. - ص 73.

وجاء الإتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات، أو الأفكار، أو الإتجاهات، أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الإتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل¹

فالإتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، ويسر التفاهم بين الأفراد. أما تشارلز كولي فقد أشار إلى الإتصال باعتباره ميكانيزم توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات، والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التداير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان².

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الإتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة وأخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

تعريف الفعالية " EFFICACITÉ " :

إن دراسة فعالية المؤسسات عموما يعد إتجاها حديثا نسبيا، حيث لا يزال مفهوم الفعالية مفهوما غامضا، لا يستند إلى نظرية ثابتة، وهذا ناتج عن تعدد المجالات واختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم. هناك من يفرق بين مصطلح الفاعلية والفعالية، لكن حسب رأي أجد أن المفهومين لهما نفس المعنى والمدلول، وهذا ما يؤكد بعض الباحثين في تعاريفهم والتي سنتناولها فيما بعد.

فالفاعلية الإدارية حسب - عالية خلق أخوا رشيدة - في كتابها الموسوم بالمساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية - في نظر الإدارة العلمية تعني تحقيق أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج، وفي نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية، أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية الإدارية لها بعدان :

- الأول قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة

- والثاني قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية.³

إذن حسب "عالية" وتبعاً للنظريات التنظيمية فإن المقصود بالفاعلية تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرف إتزيوبي الفعالية بقوله "تعتبر المنظمة فعالة، إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة

¹ فريد محمود عزت، محمد. - قاموس المصطلحات الإعلامية. - القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1984. - ص. 86.

² بن نوار، صالح- فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية- الجزائر: مخبر علم الاجتماع بقسنطينة، 2006. - ص. 63.

³ رشيدة عالية، خلق أخوا. - المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. - عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006. - ص. 23.

من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، وبحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى".

وينطلق " برايس " أيضا من المدخل القائم على الأهداف، ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها " درجة تحقيق الأهداف المتعددة ".¹

ويعرف زيد منير عبوي الفعالية بأنها " عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة ".

وفي تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.²

في التعريف الأول يركز على الأهداف، وليس على هدف واحد، لأن أي منظمة تسعى لتحقيق أكثر من هدف واحد، وبالتالي تحقيق هدف واحد لا يمكن أن يشكل معيارا للحكم على فاعلية أو فعالية المنظمة، خاصة أنه هناك عدة معايير تقاس بها فعالية المنظمة.

أما التعريف الثاني فهو يلائم العمل الداخلي للمنظمة، حيث أنه إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فعالية.

إذن فمصطلح الفعالية ينظر إليه الكثير من الباحثين والمسيرين في مجال الإدارة من زاوية النتائج المتحصل عليها، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه أقل فعالية إذا لم يحققها بالشكل المطلوب، أو حقق جزء منها فقط. بينما يوصف بأنه غير فعال - بالمرّة إذا لم يستطيع كلية تحقيقها.

المطلب الثاني: مفهوم فاعلية الاتصال

إن نجاح المنظمة - المؤسسة - في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات الفعال بها، هذا النظام وبقدر سلامة الاتصالات ووضوح قنواته داخل التنظيم، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها، فإن هذا التنظيم يصبح ذا فاعلية.

ويعرف أحد الكتاب الإتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير

¹ عون الله، صلاح الدين. - مداحل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987، - ص.9.

² عبوي، زيد منير. - الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. - عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006. - ص.28.

بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، ... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد¹

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا التعريف لفعالية الإتصال يشترط أمور من بينها، ضرورة إنتاج وتوفير المعلومات والبيانات، هذه المعلومات والبيانات يجب أن تتصف بصفة الإستمرارية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون انقطاع في توفير البيانات والمعلومات فما الجدوى من الإتصال إذا كان غير مستمر، كذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغير بمعنى الإتصال يجب أن يكون متبادل من الجانبين وليس من طرف واحد.

ويعرف محمد فتحي الإتصال الفعال بأنه إتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما:

إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة، تسمى هذه العملية "التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان إتصال واضح²

ويتم الإتصال الواضح الفعال عندما يرسل كل منهما رسائل واضحة مباشرة، ومحددة تعطى تفاصيل كافية ليفهم الطرف الآخر ما يتكلم عنه، (وغير تهديديه)، أي تجنب التهديد والسخرية، وإلا توقف الطرف الآخر عن الإستماع، مع الإستماع وإعطاء الإستجابة في كل مرة حتى يتأكد الطرف الآخر أن رسالته وصلت إليه بالطريقة المرجوة.

ويتضح أن الإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فلا يتحقق الإتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعتبر عما يقصده الرئيس، فإن الإتصال يحقق أغراضه بفعالية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الإتصال لم يتم بطريقة فعالة³ ففي هذه الحالة المرسل لم يقوم بالإتصال، وإنما عبر عن ذاته فقط، طالما أن الطرف الآخر لم يتلقى المعلومات كما يفهمها المرسل.

و الإتصال الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح، ومتبادل، لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الإتصال⁴.

كذلك نلتمس من خلال هذا التعريف الوضوح والدقة في تبادل المعلومات، لأن الإتصال غير الواضح لا يعتبر فعال، فدقته ووضوحه يؤدي إلى فهم المستقبل لما يريده المرسل وبالتالي تكون هناك تغذية راجعة.

¹ أبو مصطفى، عبد الكريم. - الإدارة والتنظيم: العمليات المفاهيم الوظائف، 2001. - ص. 226.

² فتحي، محمد. - 766 مصطلح إداري. - القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003. - ص. 99.

³ حنفي، عبد الغفار. - السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. - الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002. - ص. 491.

⁴ قاسم القريوتي، محمد. - مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. - ص. 295.

ويواصل محمد القريوتي قوله بأن الإتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي"، وبالتالي يتحقق الهدف من الإتصال فعملية الإتصال بدايتها الأولى تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها ووضوح المعلومات التي يريد الرئيس تبليغها إلى مرؤوسيه.

وقد وصف كل من كولمان "Coleman" ومارش "Marsh" الإتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمسة تحدد الفعالية لها-الإتصال- وهذه العناصر هي: المرسل، الرسالة ومحتواها، الوسيلة، المستقبل، الإستجابة¹ وقد رأى الباحثان بأن الإتصال قد ينهار أو يصبح عدم الفعالية عند عنصر من هذه العناصر ولذلك فهما يعتقدان بأن الإتصال الفعال إنما يكون وليدا للإهتمام بكل عنصر من هذه العناصر.

فعملية الإتصال عملية ديناميكية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند مرحلة من المرحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعال.²

فعملية الإتصال ليست وسيلة بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق إستخدام الرموز كمنبه للسلوك .

المطلب الثالث: خصائص فاعلية الاتصال

إذا كان من الضروري معرفة موقعك كمصدر للاتصال، يتعين عليك التأكد من أن كل حادثة أو مذكرة أو اتصال هاتفية، أو رسالة على الانترنت، أو محاضرة أو عرض أو مقترح أو تقرير، إنما يحمل أعظم تأثير ممكن له! وعليه فإننا هنا سنستهدف خصائص أساسية ومشاركة في أي من المصادر الفعالة للاتصال في المؤسسة، والغرض من استعراض هذه الخصائص هو معرفة وتحديد متى تكتب ومتى تتحدث؟ بما في ذلك³

1-الدقة: عندما تتوجه لجمهورك فإنك تتطلع حتما إلى ثقته، فإذا لاحظ أحد أفراد الجمهور خطأ لديك، فإنك تواجه مشكلة حقيقية.

إن عدم الدقة في العمل ينتج عن نقص الاتصال والذي ينتج بدوره عن نقص المعلومات والشروط الضرورية أو الأساسية للاتصال.

الوضوح: مطلب ضروري وصعب في الوقت مفسه ينجم عن عمل جاد.

¹ عودة، محمود، وآخرون. - أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. - بيروت: دار النهضة العربية، 1988. - ص 9.

² منصور، هالة. - الإتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته. - ص.14.

³ محمود هاشم، زكي. - الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. - ط2. - القاهرة: مطابع سحل العرب، 1976.

والمؤكد اليوم أن كل مؤسسة حريصة، لا بد وأن تعتمد على معلومات مفهومة ودقيقة وكاملة، ذلك أن وضوح القرارات والسياسات... الخ في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار، سواء في الأوضاع العادية أو غير العادية أما الغموض وسوء الفهم واللبس... فإنها جميعا تهدر الوقت والجهد والمال ولا تخلف وراءها سواء الفشل، وإن الوضوح في الكتابة والتحدث يتطلب:

- **وضوح التفكير:** فإذا لم تفكر في العمل بأسلوب منطقي مقنع مصحوب بعرض الأسباب الدائمة لمقترحك، ومن ثم خطة العمل التي تتعهد بإنجاز هذا المقترح، وكذلك النتائج والعراقيل المحتملة، فعليك ألا تتوقع إتباع جمهورك لك.

- **سلامة اللغة:** حيث لا بد من أن تكون لغتك سليمة حتى تكون مؤثرة، وكذلك تكون واضحة وفي متناول أفراد الجمهور المخاطب، إذ كثيرا ما نلاحظ في واقعنا أن سوء استعمال اللغة يتسبب في صعوبة التواصل والتفاهم بل يعيق التفاعل الاجتماعي ويؤدي إلى كثير من المشكلات بين الأفراد على مختلف الأصعدة.

- **قوة الإنصات:** حيث أن حسن الإنصات من طرف المرسل والمستقبل على حد سواء يزيد الاتصال قوة وفعالية، مما ينعكس إيجابا على سلوك جميع أطراف العملية الاتصالية ودورهم في العمل والإدارة... الخ.

المطلب الرابع : أنواع الاتصالات الفعالة

إن أي نشاط داخل المنظمة يقوم أساسا على مدى توفير المعلومات، ومدى توفر المعلومات، ومدى توفرها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإتصال، وبالإضافة إلى ذلك فإن لعملية الإتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية اتخاذ القرار فإنه ضروري أيضا لتحسين العلاقات الإنسانية، وجو العمل داخل المنظمة، كذلك ضروري لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم، كذلك يسمح الإتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المنظمة، فالمعلومات والتقارير تصل تبعا إلى الإدارة العامة حول سير العمل، ومستويات الأداء المحققة، تسمح بالوقوف على مواطن الداء والضعف داخل المنظمة، ومنه إمكانية علاجها وتقويمها وللحصول على الكفاءة والفعالية في الإتصال يجب توفر مجموعة من الأسس:

- **تكيف المعلومات** وفقا لمستقبلها وليس كما يراها المرسل .

- **إرسال المعلومات** بكميات تسمح للمرسل إليه من فهمها واستيعابها .

- إذا كان الإتصال بهدف تغيير اتجاهات المتصل به ، فيجب أن نتذكر أن الإتجاهات يصعب تغييرها، وتحسين اعتماد الطرق غير المباشرة.
- أن يكون محتوى الرسالة ثري من حيث المعلومات الجديدة بالنسبة للمرسل إليه، وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.
- أن لا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي .
- أن تكون الرسالة من حيث المحتوى واضحة لا تقبل تأويلات أو احتمالات تفسير خاطئة¹ .
- خطط جيدا قبل اتصالك، حلل الفكرة التي تنوي نقلها، وأعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الإتصال.
- اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الإتصال
- تأكد دائما من ظروف الجماعات المستهدفة في الإتصال، وتوقيت الإتصال، ومدى سرية الإتصال أو علانيته.
- استشير الآخرين في عملية الإتصال، استشير المعنيين في الأمر، وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الإتصال.
- حافظ على لهجتك متجنبنا الصوت المرتفع أو الضعيف.
- خاطب الأفراد بحاجتهم.
- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم، للتعرف على مدى نجاحك في عملية الإتصال.
- حاول أن يكون الإتصال منسجما مع الاهتمامات الطويلة الأجل.
- قارن أقوالك بأفعالك ، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله . وكن مستمعا جيدا.
- أ/ فعالية الإتصالات الرأسية -النازلة- :
- تتوقف فعالية هذا النوع من الإتصالات على بعض الاعتبارات نذكر منها²
- أن يحسن الرئيس بحقيقة الجوانب النفسية في علاقاته بمروؤوسيه، فالمدير الناجح يجب أن تكون لديه موهبة في الإتصال حينما يبدأ بها مع مروؤوسيه، فلا يجب أن يجعل الإتصال مركزا على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات إليهم، وإنما يجب أن يحيطهم بالأمر بروح الفريق والتعاون، فينمي فيهم روح الحماس والتصميم على تحقيق

¹ الموسوي، سنان .- الإدارة المعاصرة : الأصول والتطبيقات.- عمان :دار مجدلاوي للنشر و التوزيع [د.ت] .- ص.207 .

² عبد العزيز شيحا، إبراهيم.- أصول الإدارة العامة .- ص. 391.

الأهداف المنشودة، وبمعنى آخر يجب على المدير الإهتمام بالمحتوى والمضمون العاطفي للمرؤوسين حتى يكون هؤلاء المرؤوسين أكثر قبولاً لتنفيذ الأهداف.

مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل، إذ يجب أن يكون لدى المرؤوسين روح الفريق وروح العمل الجماعي بهدف تحقيق أهداف التنظيم - فالفرد من الناحية النفسية يكون أميل إلى عدم الاقتناع بما يعارض رغباته أو لا يجري مع ما يؤمن به من قيم-

ب/ فاعلية الاتصالات الصاعدة: يمكن تحسين فاعليتها بوسائل عدة منها:

- بث الشعور لدى العاملين بأن الرئاسات إنما تعني فعلاً بأرائهم ومقترحاتهم، وأن لهم دور حيوي وأساسي في تحقيق الأهداف.

- أن يحسن الرئيس الإستماع إلى ما يقوله المرؤوس، حتى لو تضمن هذا القول أخباراً غير سارة أو سيئة بالنسبة لأحوال التنظيم.

- أن يحاول الرئيس الابتعاد - قدر طاقته - عن العادات التي من شأنها التأثير في الإتصال، فلا يحاول دائماً أن يدلي برأيه في المشكلة التي أراد العامل عرضها عليه، حتى لا يدفع هذا الأخير إلى إثارة السلامة وتأييد وجهة نظر رئيسه أياً كان قدر صحتها.

- توافر الإيمان لدى المدير بأن المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة في شأن تحقيق أهداف المنظمة.

- كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين عما يدونه من آراء أو ملاحظات خلال عملية الإتصال، وأن لا تكون للآراء المدلى بها من جانب المرؤوسين أي تأثير على مراكزهم داخل التنظيم، حتى لو اتضح عدم صحتها مادام ذلك ليس ناتجاً عن عمد أو خطأ جسيم.

ج/ فاعلية الاتصالات الأفقية: ¹

تعمل تكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. وذلك أن التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر الرئاسية فقط، أي عن طريق الإتصال الهابط على طول خط السلطة - كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم - وإنما أصبحت الإتصالات الأفقية تساهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومترابط.

¹ عبد العزيز شيجا، إبراهيم، - المرجع نفسه - ص. 394.

-تعطي الفرصة للمديرين من الاستفادة لخبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المنظمة أو خارجها في التنظيمات المتشابهة الأخرى.

-تسمح بالإتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى منظمات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للاتصالات الأفقية أو الجانبية على النحو السابق، إلا أنه يلاحظ قد ترتب على تطبيق مبدأ التخصص، وبالتالي تقسيم العمل داخل المنظمة، خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل حائلا دون تحقيق هذا النوع من الإتصالات، وحتى وإن تحققت هذه الإتصالات، فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة، وذلك لشدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات المكتبية.

المطلب الخامس : شروط و خطوات الاتصال الفعال

أ/-الشروط :حتى يكون نظام الاتصال- الشفوي و الكتابي - جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عدد من الشروط الضرورية نذكرها: ¹

في أول الأمر يجب أن تعرف الإدارة على وجه التحديد ما يهدف إليه الاتصال، وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات و ضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

فعالية الاتصال تنطلق أول شيء من المستوى القيادي، حيث تستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية، ويجب على المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وإشعارهم بمسئولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

-المدير أو المرسل للرسالة يجب أن يحدد هدفها، وكذا الغاية من الاتصال، وهذا يعرف على ما تتضمنه الرسالة، واللغة التي تتلاءم ومستوى الأفراد والمستهدفين بالرسالة بمراعاة مستوى إدراك متلقيها، ومن ثم انتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا.

-المستقبل للرسالة، يجب أن يحسن الإصغاء، والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتصال.

¹ دادي عدون، ناصر. - الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. - الجزائر :[د.ن]، 2004. - ص. 85 .

كما يجب أن تنجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة ومحددة المعاني، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو رمزية بتفادي الالتباس، نقص وسوء التعبير، الاستعانة بالمعلومات ومطابقتها للواقع، واحتوائها لدلائل تؤكد صحتها للإقناع، وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق ما هدفت إليه.

- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلباً أو إيجاباً على فعالية الاتصال مثلاً إدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تضمن قابلية استيعابه لمضمون الرسالة.

- وجود قنوات اتصال متعددة بما يعرف بالباب المفتوح، واختيار وسيلة الاتصال الملائمة لطبيعة وهدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات.

- تشجيع تدفق المعلومات في كل الاتجاهات، وإبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات والالتزام بالشفافية وحفظ الأسرار .

- احترام المدير شخصية المرسل إليه مهما كان مركزه في المؤسسة، وتفادي المركزية وعدم النظر إلى السلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير وتشجيعهم على إبداء الرأي، والأخذ بآرائهم البناءة.

- الموضوعية في تفسير ومعالجة الرسالة بالابتعاد عن السطحية والدوافع الشخصية.

- تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بالإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة.

- المرسل قد يكون المدير، المسير، المسئول، أو الفرد، ويجب على كل واحد منهم أن يتسم بالإخلاص، حيث

توحي بثقة المصدر - تطابق الأقوال بالأفعال - كبناء الثقة بين المدراء ومرؤوسيه، وكذلك بين الإدارة العليا .

خاصة تطابق أفعال القيادات الإدارية بأقوالها، فإذا لوحظ تناقض بين ما تطلبه القيادات الإدارية من سلوكيات وما تمارسه من أفعال سيفقد الثقة ومن ثم مردودية الاتصال.

- ضرورة قيام نظام الاتصال على أساس إستراتيجي ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، وبناء

سياسات وإجراءات تضمن حصول الأفراد على المعلومات الإدارية، والتوقف عند نتائج تلك السياسات وترشيدها مستقبلاً كلما دعت الحاجة، وإدراك ما إذا كان الاتصال ذو جدوى أم لا.

- ضرورة الاعتماد على الاتصال وجها لوجه، لمردوديته الفائقة بالنظر للاتصال السمعي والمكتوب.

- تعود الإدارة على تلقي واستقبال الأخبار سواء كانت سيئة أم جيدة، وهذا ما يدفع أفراد المؤسسة لنقل

وإرجاع المعلومات دون تشويه أو تحريف والحفاظ على أصلها وصحتها.

- توفير ميزانية مدعمة لخطط الاتصال، كأن يستدعي الأمر إلى إصدار منشور أو مجلات داخلية أو خارجية،

توفير وسائل ذات حداثة تكنولوجية في مجال الاتصال.

-أن تعمل المؤسسة على إقامة علاقات طيبة مع كل من يكون البيئة الخارجية والداخلية "منافسون، زبائن عملاء البيئة الاجتماعية" والتفاعل، أي ربط علاقات اتصالية مع كل من لهم مصلحة مع المؤسسة أولها مصلحة معهم.

-وجود شبكة اتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، وعدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمي إن وجدت.

-حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاوله الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.

-ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.

● كما حرص الباحثون و المفكرون على البحث في السبل و الوسائل التي تساعد و تشجع الاتصالات الفعالة الناجحة في المنظمات، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- الإيجاز و الاختصار، فاختيار الكلمات بعناية و دقة يسهل الاتصال.

-المحسوسة،فالبعض يلجأ إلى العموميات حينما لا يكونوا متأكدين من الحقائق الفعلية الملموسة

و بذلك يكون ضياع للوقت، و لذا فمن المهم اختيار المصطلحات الملموسة و المحسوسة.

-الدقة و الصحة،فلا فائدة من الرسالة غير الصحيحة،بل أحيانا تؤدي إلى أضرار و خاطر كبيرة.

دور المدير الجيد في تفعيل الاتصالات :

حتى تتحقق فعالية الإدارة والتنظيم للعمل على المدير تحسين الاتصالات في المؤسسة، و يجب توفر العديد من العناصر والشروط منها على الخصوص:¹

-نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بينها ومع المحيط الخارجي لها.

-عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.

-العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار، وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

¹دادي عدون، ناصر. - الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية. - ص.ص 86 ، 87

- النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات.
- ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل، والجو التنظيمي و الاتصالات، ومحيط المؤسسة وعوامله الاقتصادية السياسية والاجتماعية وغيرها.
- التمسك بمفهوم الكفاءة والفعالية للعناصر المستعملة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فعالية الإتصال.
- العمل على التكوين الذاتي، والمستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الإدارية والفكرية، للتمكن باستمرار من تفهم التغيرات الاجتماعية التكنولوجية وغيرها.
- القدرة على التنسيق، وتبادل المعلومات أفقياً لدى المديرين، لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج... الخ.

إذن ففعالية التنظيم هي بلا شك ناتج عن فعالية المدير، الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة ويتمكن من تحقيقها بإستخدام المتاح من الموارد والإمكانات استخداماً أمثل وبتابع أساليب وطرق إتصال فعالة. فمن خلال الإتصال الفعال تستطيع المؤسسة ويستطيع المدير من تحقيق الأهداف المسطرة في ضوء الإمكانيات الأساسية والمتوفرة.

ب/- خطوات فاعلية الاتصال الإداري :

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكفاية: والفاعلية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات¹ :

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم، مثل الاتصال الهاتفية لمتابعة فهم رسالة.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها .
- أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراءه بشكل جيد ودقيق.
- التدقيق في عناصر عملية الاتصال.

¹ بن داود، العربي. - فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. - ص.ص. 108، 109.

- استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين.
- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتمشيا مع ظروف الاتصال.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.
- استخدام التقنية الحديثة للاتصالات.
- وحتى يكون الاتصال فعالا لا بد من مراعاة الأمور التالية :
- التحقق من الهدف الحقيقي من الاتصال :وعندما يتحدد الهدف النهائي الذي يقف وراء عملية الاتصال يبدأ الفرد بالبحث عن استخدام اللغة المناسبة لتحقيق الهدف.
- مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية على من يقوم بالاتصال أن يكون حساسا للظروف التي يتم من خلالها الاتصال ، كذلك طبيعة متلقي الرسالة.
- على المرسل متابعة الاتصال الذي يقوم به ، والعمل على تشجيع المستقبل على إعطاء تغذية راجعة حول الرسالة المقدمة ، ومدى تأثيرها عليه.
- إن التعبيرات والإشارات التي تصدر عن المرسل لها آثار بالغة على مدى قبول الآخرين للرسالة أو رفضها. ومن اجل تحقيق فاعلية عملية الاتصال ، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال وإعطائها العناية الكافية وفي حالة حدوث أي تداخل أو عدم فهم أو عدم وضوح فان ذلك قد يصبح عائقا لعملية الاتصال .

المبحث الثاني: واقع فاعلية الاتصال الإداري بالجزائر

المطلب الأول : مبادئ فاعلية الاتصال

يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسيبقى الاتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة. ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال، وبالنسبة لجميع الأشخاص. هذه المبادئ هي الوصايا العشرة للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية¹ وهي

1-التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال، وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط، وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال، وإذا رجعنا إلى الواقع وبالضبط إلى ميدان الدراسة لوجدنا أن مبدأ التخطيط غير محقق بالكيفية العلمية والعملية الكافية.

2-تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:

حيث على كل من يحاول القيام بالاتصال أن يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه من وراء ذلك، فإذا تم تحديد الهدف النهائي يتعين استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق الهدف المحدد. ولا يحاول

¹ Koontz, H, o'donnel, c: principles of management, mc grow ,hill book co, inc, n .y, 1986. p: 139.

القائم بالاتصال تحقيق أكثر من اللازم في كل عملية اتصال، حيث كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

3- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:

إذ هناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون مدركا لها وملما بتأثيراتها على الاتصال.

4- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال:

إن محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال ضرورية إلى جانب الكشف عن الحقائق التي يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل الاتصال أكثر فاعلية وموضوعية.

5- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:

إن نبرات صوت القائم بالاتصال والتعبيرات التي ترسم على وجهه لها من الأهمية الكبرى في استجابة الآخرين وتفاعلهم مع الرسائل ومحتوى الاتصال بصفة عامة.

6- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة:

ذلك أن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيرا ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك، من حيث أنك تقوم بعملية الاتصال.

7- متابعة الاتصالات: قد تضع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن

المعنى والغرض الحقيقي، وما لم تتابع عملية الاتصال، فلن يتيسر لنا معرفة مدى هذا النجاح.

8- النظرة المستقبلية في الاتصال:

فكما يعد الاتصال لمقابلة احتياجاتنا الحالية في ظل الظروف الراهنة كذلك يجب أن يعد الاتصال وفقا للظروف والحاجات المستقبلية، وذلك لضمان التطور والفعالية المتجددة والمستمرة للاتصال.

9- التوافق بين الأفعال والاتصالات:

أي عدم وجود انفصال من الناحية العملية بين ما تتطلبه عملية الاتصالات وبين ما نقوم به من أعمال وجهود خلال مراحل العملية الاتصالية.

10- إجادة فن الاستماع:

لان الاستماع يفسح المجال أمام أطراف الاتصال إلى إيجاد الاتصالات ومن ثم تحقيق التفاعل الكافي الذي تتطلبه عملية الاتصال الناجحة.¹

المطلب الثاني : عوامل زيادة فاعلية الاتصال

- ومن العوامل المساعدة على تحسين الاتصال في المؤسسة وتزيد في فعاليته نذكر على سبيل المثال لا الحصر²
- إتاحة فرصة النقاش للآخرين.الإصغاء باهتمام وتفهم الآخرين.المشاركة الوجدانية للغير.
 - إظهار تعبيرات ايجابية على الوجه .
 - إظهار إشارات وحركات التفاعل والتكيف لاجبائي.
 - مجاملة الآخرين بإخلاص .
 - إظهار الاحترام لآراء الآخرين.تقديم اقتراحات بناء.
 - إظهار تفهم مشاعر الغير.التوفيق بين الآراء عند الضرورة.
 - التحدث بإيجابية واضحة.
 - التحدث بصورة بناءة وواضحة
 - معاملة الآخرين بنية واضحة.
 - تأخير ردود الأفعال الفورية.
 - مشاركة المعلومات والآراء مع الغير.
 - المواجهة البناءة.

¹أحغيم، الطاهر. - واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية : جامعتا منتوري وياحي مختار نموذجا مذكرة دكتوراه. - كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية : الجزائر، 2006. - ص.87

² جيموات، بنكاح. - الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية. - ترجمة سعاد اسطمبولي. - القاهرة : دار النشر والتوزيع، 1994. - ص.203 . 204.

- الاستطرداد في مناقشة أي موضوع .
 - إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة. الاحتفاظ بثقة الآخرين واكتسابهم.
 - الثقة في الآخرين. الاهتمام بالالتزام بالوعود.
 - الاستجابة المناسبة لطلبات الآخرين .
 - المعاونة وإبداء المشورة بالصورة المناسبة.
 - المرونة في النقاش. النقد البناء.
- ويمكن القول أن فعالية الإتصالات تعتمد على العوامل التالية :
- عوامل تنظيمية تتعلق بخطوط السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية، وبصفة عامة طبيعة التنظيم.

-عوامل فنية، وتعلق بمحتوى الرسالة، ومدى وضوحها، وصعوبة فهم مصطلحاتها وتنظيمها¹ ومحصلة هذا أن الاتصال في فضاء العمل داخل مجتمع المؤسسة يخضع لمحددات ومتطلبات ذات أبعاد فردية تتعلق بالشخصية، ومستوى التعليم والقدرات الذهنية و الدافعية وأخرى جماعية تتوقف على طبيعة جماعات العمل وإدارة الصراعات والتراعات التي تحدث بين العاملين باختلاف مراتبهم ومهامهم داخل المؤسسة، إلى جانب محدد الرضا الوظيفي الذي يعتبر من الدعائم الرئيسية في الإدارة ونباح المؤسسات وتحقيق أهدافها .

كما يقوم الاتصال في المؤسسات على المحددات التنظيمية التي من أهمها عامل القيادة الإدارية الذي تتوقف عليه عملية إدارة وتوجيه الموظفين من طرف الإدارة وتوحيد جهودهم وتجسيد الأهداف المسطرة. ولما كانت الإدارة ترتبط بالأشخاص أكثر مما ترتبط بالأشياء فان دراسة مجتمع المؤسسة ومشكلات الإدارة لا يتحقق بدون تحليل وفهم عالم الاتصال ومشكلاته، والاتصال لا يكون ذو فائدة بدون ضبط المبادئ والمقومات التي تجعل منه فعالا ويجابيا على مستوى الأداء والعلاقات لدى الأفراد والجماعات. وهذه هي الوظيفة والغاية الأولى والأخيرة للاتصال، حتى تكون المؤسسة ناجحة وإدارتها فعالة.²

¹ فهد سلامة، سهيل. - نظم الإتصالات في المنظمات -. العدد 46. - الرياض : مجلة الإدارة العامة ، 1985. - ص. 140

² أجغيم، الطاهر. - واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري و باجي مختار نموذجا -. ص. 226.

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية الاتصال الإداري

إن استخدام الوسائل المناسبة للاتصال، كالاتتماعات والمقابلات، والتقارير والأشرطة كثيرا ما تسهل عملية الإتصال وتزيد من فعالية في المؤسسة، في حين أن نقص هذه الوسائل المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الإتصال، وصعوبة استعماله من طرف معظم العاملين، وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جهات الإتصال ليعرف العمال الجهات التي يمكن لهم أن يأخذوا منها المعلومات اللازمة¹.

وعلى ما يبدو أن كل المشاكل التي تنجم عن عدم تبني نظام فعال للاتصال، ترجع أسبابها بالدرجة الأولى إلى المسؤولين الذين تكمن فيهم روح البيروقراطية والتخلي عن قواعد الديمقراطية في العمل والتنظيم، وحتى تتحقق الديمقراطية في سائر العلاقات والقنوات الرسمية والإنسانية لا بد من رفع الحوافز الهائلة بين الديمقراطية والعمال، ومن ينظم الصلة بين إثبات نسق الأدوار، وبين التغيير في نسق التنظيم².

ومن أجل كفاءة وفعالية الإتصال داخل المؤسسة لا بد أن تتعدد عدة متطلبات نحاول استعراضها وتلخيصها فيما يلي:

أول ما يتطلبه الإتصال الفعال هو معالجة العقبات، ويكون ذلك بصفة خاصة عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية، بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية، والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين، وبث روح التعاون بينهم ويتطلب الإتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات وغرسها خاصة في نفوس المديرين من أهمها³:

- 1 - أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه، وأن يحسن الإستماع إليهم، حتى ولو لم يكن يرغب بالاستماع إلى البعض منهم.
- 2 - إذا اتصل المدير بمرؤوسيه، فيجب أن تكون كلماته سهلة، واضحة، ولا تحتمل تأويلا.
- 3 - يجب على الرئيس أن يعرف رد فعل المرؤوسين، وعدم الاكتفاء من تبليغه الرسالة ويتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاتهم التالية لمجرد سماعهم تعبير منه.

¹ سعيداني، علي -. بيروقراطية الإدارة الجزائرية. - الجزائر : الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981. - ص.75

² محمد إسماعيل، قباري -. علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. - القاهرة : دارا لفكر العربي [د.ت]. - ص. 365.

³ عبد العزيز شيجا، إبراهيم -. مرجع سابق. - ص. 407.

- 4- إذا كان الإتصال يغير اتجاهات المتصل به، فيجب أن تذكر أن الإتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.
- 5- يجب ألا يتعارض الإتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات الذي يقوم بتوجيهها إلى موظفيه.¹
- 6- شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعرف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنة بما هو معروف.
- 7- تجنب التعبير والمصطلحات الفنية الغامضة والمركبة في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي أو عامل بسيط، مثلاً المدير لا يتكلم بلغة أجنبية مع عامل مهني ليس لديه مستوى جيد.
- 8- تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة، ومحاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.
- 9- إنهاء الحديث بتلخيص النقاط الأساسية والرئيسية.
- 10- تشجيع المشاركة العمالية، ومنح العمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- 11- تقليص عدد المستويات الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الإتصالية .
- 12- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة، وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات، أو آراء حول مشاكل العمل، فالعامل الذي أضره رئيسه في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدمه ولم يصبه التوفيق فيه، سوف لا يجرؤ مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر، حتى لو كان مقتنعاً بنفعه للمنظمة.
- 13- يجب على المدير أن يكون عارف لتحقيقه ما يريد نقله إلى غيره، فيحدد قبل كل إتصال يريد إجراؤه مضمون والهدف منه.²
- 14- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال والاستفسار، فإذا وجه له بعضهم أسئلة، ورأى المدير أن الوقت لم يكن بعد للإجابة عليه، وجب أن يوضح لهم أسباب ذلك، وإذا حدد لهم موعداً آخر للإجابة، وجب عليه احترام هذا الموعد.
- 15- على المدير الإنتقال -من آن لآخر - إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها فلا يقتصر على مساعديه المباشرين في جميع حالات الإتصال.
- 16- يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية، والنفسية التي تعيق الإتصال، وأن يحترم شخصية

¹ سيد الهواري : الإدارة، الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1976، ص 370 .

² إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة ، ص 408 .

المرسل إليه، أيا كان مركزه في المنظمة.

17- يجب أن يجعل المدير دائما أفعاله مطابقة لأقواله، فإذا لم يفعل ذلك فسوف يشك المرؤوسين في

إخلاصه، فالقول يجب أن يصاحبه فعل وسلوك.

ومن الضروري التنبيه إلى أن الرسالة ما هي إلا عنصر واحد والهلام التي تدخل في عملية للإتصال، والعناصر الأخرى هي:

-الموقف الذي تسلم فيه الرسالة.

-حالة التوقع النفسية التي يكون عليها المستلم.

-العلاقات التي تربطه بالغير.

ومن أهم أسباب فعالية الإتصال هي ¹:

- الإتصال والإنصات.

-الإنصات الجيد عندما يكون للإتصال الشفوي، لأن إيصال المعلومات شفويا يتطلب اهتماما جيدا لما يقوله المتحدث، وحتى يفهم ما يقصد. ومن بين أسس الإنصات الجيد والسليم، أن يكون المنصت والمستمع ذا صبر، ويتجنب النقاش والجدل أثناء الكلام، وينظر حتى ينتهي الكلام- محاولة فهم شهور الشخص الآخر بالإضافة للمحتويات الفكرية لما يقوله.

ويمكن القول بأن من مهارات الإنصات الفعال هو القدرة على كبح جماح شهوة الحديث مع إغراء الآخرين في الاستمرار فيه والتركيز على تفسيره، وتقييمه واستيعابه إذا نستخلص من هذا كله فوائد الإنصات الفعال في:

-الاستقبال الهادئ للمعلومة.

-تشجيع تدفق المعلومات.

-التقييم المتأني للمعلومات.

-استكشاف شخصية المتحدث.

-اكتساب تعاطف المتحدث وودده.

¹ توفيق ، عبد الرحمن. - المناهج التدريبيه المتكاملة : مركز الخبرات المهنية للإدارة أسس الخدمة المتميزة ومهارات التعامل مع عملاء التميز. - ط3 [د.م.][د.ن.]، 2004 . - ص. 56.

المطلب الرابع: دور الإتصال الفعال في المؤسسة

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الصناعية و الخدماتية ، اتخذت هذه المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الإتصال الفعال النهج الأبرز و الأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات و لتحقيق أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون للسلع و الخدمات لذا كان إتقان الإتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا كان لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الإتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة، ومن ثم الإلمام بأنواع الإتصال الناجح لإستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر.¹

و الإتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، و الإتصال في المنظمات - المؤسسات - سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

ولا يحدث الإتصال - عادة - من خلال قنوات الإتصال في المنظمة مجرد نقل المعلومات والمعنى وتفهمها، وإنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة، فعملية الإتصال ليست لها أية قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، وأن نظام الإتصال الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية، ويساهم في عمل الأشياء، وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب، وخلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين، لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة، فأهداف العاملين والمنظمة يمكن تحقيقها لو تم تشجيع العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات الإدارية واتخاذ القرارات المختلفة، وذلك لا يتم إلا من خلال عملية الإتصال الفعال.

¹ عياصرة، علي، وآخرون. - الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية عمان : دار حامد للنشر و التوزيع، 2006. -

ومن أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم المتنامية الحجم والتعقيد، هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرار فعاليته.

فالإتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً. وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والضبط والتقييم من خلال عملية الإتصال، وأنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للإتصال دور فيه، أو مؤد إليه¹.

ولذلك فقد أخذت عملية الإتصال الإداري تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وفي نقل الحقائق والأفكار والمشاعر في العقل والموقف، وعن طريق الإتصال بأنظمتها الجيدة والفعالة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وتستطيع إحراز التقدم الملموس، فوجود نظام إتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للمؤسسة.

المطلب الخامس: تأثير الإدارة الإلكترونية على الإتصال الفعال

تشكل تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الإدارة العمومية أساس عملها، باستعمالها لعدة أشكال ووسائل بينها وبين مختلف فروعها وبين الإدارات العمومية الأخرى التي تدخل معها في علاقات متعددة قصد تسهيل وضمان عملية التواصل والاستجابة الآنية للاحتياجات الإدارية.

1 - الإستجابة الآنية للاحتياجات الإدارية :

إلى جانب الأشكال و الوسائل التقليدية المستعملة في التواصل الإداري، والتي يستوجب الانتقال من منطلق السرية إلى منطلق المكاشفة أي إلى توفير المعلومات - التي هي عصب إي اتصال وتواصل - وترويجها وتداولها، وضمان الوصول إليها دون حواجز أو إكراه (رسائل مكتوبة، مذكرات النشرات)² حيث كان لزاماً على الإدارة القيام بدور التنشيط المنوط بها كأداة فاعلية وفعالة للرقى بعملية التسيير الإداري، وأن تهتم أكثر بمجال بيئة التواصل بين مختلف أجزاء الوحدات الإدارية فيها أو بينها وبين فروعها أو بينه وبين إدارات عمومية أخرى، وذلك باستعمال تقنيات حديثة للتواصل متمثلة بالخصوص في إنشاء البوابات الإلكترونية التي تربط

¹ حجازي، مصطفى. - الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. - بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1982. - ص. 120.

² بجياوي، يحيى. - في معوقات التواصل العمومي في المغرب العربي. - مداخلة بالندوة الدولية حول التواصل العمومي: المقاربات التطورات الرهانات. - تونس: معهد الصحافة وعلوم الإعلام، 12-13 أبريل 2007. - ص. 02.

الإدارة بموظفيها من أجل ضبط أوضاعهم الوظيفية (Administration to Employee Gateway) ، وبينها وبين الإدارات العمومية الأخرى (Gateway Administration to Administration)

و التي فتحت إمكانيات هائلة تتجسد في التنسيق بين مكونات الإدارة العمومية وكذا سهولة الرقابة و التوجيه.

● **التنسيق بين المكونات الإدارية العمومية:**¹

المهنة و المسافة المتزايدة و المتنامية داخل الإدارات العمومية و المرتبطة في الوقت ذاته بظاهرة حجمها الكبير ومركزها أصبحت تشكل عائقا رئيسيا أمام التماسك وفعالية التسيير فيها، إذا أن الفعالية التسيير فيها، إذ أن الفعالية تتطلب التعاون و الإتحاد بين أطراف الإدارة العمومية ومكوناتها، كما أن التعاون الداخلي يبدو ضرورياً ملحاً، و هو وسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة لتكوين إطار موحد.

فالتماسك هو تلك الاستجابة للمشاكل الداخلية، ليس فقط بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بل بهدف تسهيل عملية نقل البيانات و المعلومات، فالتواصل ضروري لتحقيق التنسيق بن الجهود.

وفي مجال المعالجة الآلية للبيانات ظهرت إمكانية المعالجة عن بعد، و المعالجة الموزعة للبيانات باستخدام شبكات الاتصال و غيرها من تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، كما أن هذا المجال و خاصة ضمن تقنيات البوابة الالكترونية أصبح بالإمكان تبادل البيانات بسرعة كبيرة و بتكلفة أقل بين مراكز موجودة في أماكن متباعدة فأمكن ذلك عقد اجتماعات العمل بين الموظفين يقيمون في مناطق جغرافية متباعدة، بحيث يتنافسون و يتبادلون الأفكار بصورة آنية ن فإذا لم يتم الربط بين الوحدات بعضها البعض عن طريق استعمال طرق التواصل الحديثة (تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات)

إذا فالتنسيق بين الجهود و الأنشطة المختلفة داخل الإدارة أو بينها وبين الفروع أو بينها وبين الإدارات العمومية الأخرى أمر ضروري و مؤكد، إلا أن هذا التنسيق يتطلب **تواصل فعال** يسمح بتنميته، وهذا لن يتأتى إلا بالاستعانة بالوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

● **سهولة الرقابة و التوجيه :**

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارات بغية التحقق من أن العمل المخطط يسير وفق الأهداف المرسومة سلفاً و بكفاءة و في الوقت المحدد له، وهي بذلك ضرورة لا غنى عنها لاستكمال الأعمال، فالرقابة يمكن إدخالها إلى البوابات الالكترونية الخاصة مثلا بالإدارات العمومية و موظفيها حيث يسمح ذلك بمراقبة نوع المعلومات المدخلة و المخرجات و كذا يتمكن الحاسوب من مراقبة ذاتية تسمح له في نفس الوقت

مراقبة كل العمليات التي تتم ، فيؤكد أن المعاملات قد تمت أم لا وتبعا للتطور الذي عرفته تقنيات الإدارة فان الرقابة يمكنها أن تنصب على ملائمة القرارات المتخذة و كفاءة وفاعلية العمل المنجز أكثر من انصبابها على مسألة مطابقة القانون وهذا ما يعني أن تكون الرقابة آنية في كل وقت ومن أي مكان .

أما فيما يتعلق بالتوجيه كعملية و علاقته بالتنسيق و الاتصال فهي في حد ذاتها عملية تواصل تقوم علاقة بين المرسل و المستقبل ، المرسل لديه معلومة أو رسالة ذات معنى أو هدف معين يقوم عن طريق الوسيلة المناسبة الأكثر فعالية ، بتوصيلها و إبلاغها إلى المستقبل أو مجموعة من المستقبلين ، فالتوجيه يتضمن مجموعة كبيرة من المهام تتركز كلها حول اتصال الرئيس بالمرؤوسين و إصدار الأوامر إليهم لانجاز الأعمال ، مما لاشك فيه أن الاعتماد على البوابات الالكترونية في التواصل يساعد على تقليص درجة الخطأ و ربح الوقت و تبادل الآراء بين الرؤساء و المرؤوسين المتباعدين جغرافيا و اتخاذ القرارات في وقت وجيز ، الأمر الذي يسفر عن تحقيق الكفاءة و الرضا الوظيفي التي تأمل إليه المؤسسات .

فأمام الإمكانيات التي تتيحها هذه الوسائل الحديثة في مجال تحسين تسيير الإدارة و أيضا مدى نجاعة هذه الأخيرة عن باقي الطرق التواصلية الأخرى فإنه يقتضي تضافر الجهود من الجهات المعنية بهذا المجال نحو الاستفادة القصوى من إمكانياتها وذلك عن طريق اتخاذ إجراءات و تدابير في هذا الميدان منها على الخصوص :

- ✓ تعميم الشبكات الداخلية للوزارات ، تطور الأجهزة الأساسية للاتصال بالشبكة العالمية.
- ✓ وضع ربط الكتروني خاص بين الوزارات ، وجميع الإدارات و المؤسسات من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية .

2- الاستجابة لرغبات المدارين :¹

تجعل سياسة عصرنة الإدارة من هذه الأخيرة أكثر قربا من المدارين و إرضاء المتعاملين معها ، و فئة المستثمرين فعصرنة الإدارة عن طريق إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في أداء أعمالها و تقديم الخدمات أدى بها إلى الولوج لعالم الإدارة الالكترونية و التي سمحت لها من الاستجابة الفعلية لرغبات مداريها وذلك من خلال :

- اختصار الإجراءات :

إن اقتحام التكنولوجيا الحديثة في الإدارات وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات سيساعد على تجاوز تأزم العلاقة بينها وبين مداريها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و المتجسدة على وجه الخصوص في :

تاريخ الاطلاع : <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=197837> ، مبارك .- الإدارة لالكترونية .- على الخط
2016/05/15¹

✓ حق المدارين في الإعلام وفي الاطلاع على الوثائق الإدارية و بثها على البوابات الالكترونية الذي يعطي بعدا جديدا لمبدأ الشفافية الإدارية و تمهيد لدمقرطة الإدارة العمومية و مواظبتها تلقي استفسارات و تساؤلات المدارين عبر البوابة الالكترونية و التي تحوي في الكثير منها على خدمة البريد الالكتروني ، الأمر الذي ينتج عنه القضاء على ضغوط المكان و المسافة .ومن تصور المفاهيم اللامركزية و تقرب الإدارة من المواطن بكيفية مغايرة ، ليصبح المدراء مستفيدا من مبدأ استمرارية الخدمات العمومية .

✓ أتممه الأنشطة الإدارية الأساسية ، سيؤدي إلى تقنية العمل عن بعد ، التي توضع رهن الإشارة العامة مجموعة المطبوعات و رسائل الالتزام و نماذج الطلبات و ذلك عبر شبكة الأنترنت .

فوعي الإدارة العمومية بأهمية فتح بوابات الكترونية ، و انجاز العمليات الإدارية عبرها ذلك من شأنه توفير بيئة تواصلية فعالة و الوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو إرضاء المدار.

• ربح الوقت :

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل وفي سرعة و دقة الانجاز الشيء الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الشاملة حيث ينجز في دقائق ما كان ينجر في أيام ، لذلك فان الأهداف المسطرة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ترمي إلى تزويد المواطن بإدارة فعالة و سريعة و خدمات ذات مستوى عالي ، و تمكنه من الحصول على طلباته الإدارية بسرعة تجعله يتفادى اتساع ضياع الوقت ، فربح الوقت جاء كنتيجة للانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الالكترونية ، أي التحرر من العمليات الحسابية و من بعض الأعمال المكررة ، و تقليص عدد المطبوعات و التسجيلات التي كانت تأخذ من الإدارة وقتا طويلا و زيادة سرعة معالجتها للملفات العالقة.¹

¹ Jacques SAURET, L'efficacité de l'administration et services à l'administré: les enjeux, revue Française d'administration public, n° 110, éditée par l'école nationale d'administration, France, 2004, p: 281.

خلاصة

يمكننا القول مما سبق بأن الفكرة التي كانت سائدة حول الاتصال تطورت، وقد تغيرت النظرة من السطحية إلى النضج والأهمية الكبيرة فالاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يمكن الأفراد والعمال التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، فالهدف منه إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا يؤدي إلى التعاون وتحقيق التوجيه، فمن خلال الاتصال يبقى الأفراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة، فالاتصال يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة .

أن الاتصال الإداري لا ترتبط فعاليته فقط بتحسين وتطوير وسائل الاتصال، وإنما ترتبط أيضا بمحتوى الاتصال أي ما إذا كانت المعلومات التي توفرها وسائل الاتصال للمؤسسة والعاملين بها تستجيب لحاجياتهم وتمدهم بالقدرة الكافية على حل أي مشكلة تطرأ في بيئتهم المهنية والاجتماعية داخل وخارج المؤسسة ، و فيما يخص أنواع الاتصال الفعال فهناك الاتصالات الرأسية –النازلة-و الصاعدة، الأفقية أما بالنسبة لشروط الاتصال الفعال يجب أن تعرف الإدارة على وجه التحديد ما يهدف إليه الاتصال، وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات و ضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة ، كما و أن للإدارة الالكترونية مزايا كثيرة لزيادة فاعلية الاتصال كتنسيير إجراءات المعاملات الإدارية و اختصار الوقت و سهولة الرقابة و التوجيه ... و كل ذلك بفضل التطورات التكنولوجية التي تتيحها .

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

المبحث الأول : لحة عن الصندوق الوطني للتقاعد

الصندوق الوطني للتقاعد هيئة من هيئات الضمان الاجتماعي تتكفل بتسيير معاشات التقاعد للمؤمنين الاجتماعيين وذوي حقوقهم.

معاش التقاعد: امتياز نقدي يمنح مدى الحياة مقابل مدة عمل تتم من خلالها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي بمجموع 34.50% على عاتق : الأجير : 09% صاحب العمل 25% الخدمات الاجتماعية بـ 0.50% تتوزع نسبة اشتراك الضمان الاجتماعي حسب الجدول أدناه :

الفروع	حصة صاحب العمل	حصة الأجير	حصة الخدمات الاجتماعية	المجموع
التأمين على المرض	12.50%	1.50%		14%
حوادث العمل والأمراض المهنية	1.25%			1.25%
التقاعد	10%	6.75%	0.50%	17.25%
التأمين على البطالة	01%	0.50%		1.5%
التقاعد المسبق	0.25%	0.25%		0.5%
المجموع	25%	09%	0.50%	34.50%

نشأة الوكالة (CNR): بدأ ظهور نظام التأمين على الشيخوخة بالنسبة للعمال الأجراء في عهد الاستقلال الفرنسي سنة 1953 ثم تم إنشاء نظام الشيخوخة لنظام غير الأجراء والمهن الصناعية الحرفية ،المهن الحرة والزراعية سنة 1956 وإن كان لم يبدأ العمل بها فعليا إلا خلال سنة 1958. وبعد الاستقلال كانت الجزائر تعرف وجود (08) صناديق للضمان الاجتماعي حسب النظام وهي النظام العام، نظام الموظفين، النظام ألفلاحي، النظام المنجمي ، نظام غير الأجراء ، نظام رجال البحر، نظام سونلغاز ونظام السكك الحديدية.

-وفي جويلية 1983 تم توحيد أنظمة التقاعد في نظام وحيد للتقاعد وعلى اثر ذلك، تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم رقم 85/223 المؤرخ في 1985/08/20 الذي بموجبه دجت فيه كل الصناديق السالفة الذكر. وقد تم إلغاء هذا المرسوم رقم 92/07 المؤرخ في 1992/01/04 الذي يحو النظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص أما من الناحية التنظيمية فهو يشكل من:

- المديرية العامة للصندوق

- وكالات ولائية و جهوية وعددها 51

- فروع استقبال وتوجيه

- 10 مراكز حسابات جهوية

- 03 مراكز جهوية للأرشيف

أما فيما يخص الوكالة المحلية للمسيلة : فقد تم إنشاءها في الفصل الأخير من سنة 1986 في إطار سياسة لامركزية المعاشات و تقريب الإدارة من المواطن و لقد أخذت على عاتقها تسيير منح و معاشات التقاعد التابعة لها إقليميا و بعدد قليل من العمال و أصبحت الآن تقدم خدمات نوعية للمتقاعدين ،وقد بلغ عدد المتقاعدين ما يقارب الستة و أربعون ألفا. و قدر عدد مراكز الاستقبال و التوجيه ب: (04) مراكز متواجدة على مستوى أكبر أربع بلديات في الولاية و هي: سيدي عيسى، بوسعادة ، عين الملح ، مقرة.

اختصاصات الوكالة:

تعدد اختصاصات الوكالة (CNR) و نذكر منها ما يلي :

- تسيير المعاشات و المنح الخاصة للمتقاعدين و ذوي الحقوق.

- ضمان تحصيل اشتراكات و مقبوض الزيادة.

- إعلام المستفيدين من التقاعد في إطار القوانين المعمول بها.

- تنسيق العمليات المالية و تسيير الميزانية.

- يتابع الاتصال مع الهياكل المعنية (CNAS ، CASNOS) .

- إحصاء المتقاعدين و ذوي الحقوق .

- مراقبة و تنظيم أعمال الوكالة .

- دفع المنح العائلية الخاصة للقطاع الوظيفي.

الهيكلة التنظيمية للصندوق :

-1/ المدير : وهو المسؤول الأول والوحيد أمام السلطة الوصية (المديرية العامة) وهو المحرك الرئيسي لتنظيم

وتسيير نشاطات الوكالة بشكل قانوني كما انه مصدر القرارات و الإجراءات ، يعين من طرف المديرية العامة

للصندوق الوطني للتقاعد وهذا باقتراح من طرف المدير العام، ومن المؤكد أن لكل مدير نواب فمدير

الصندوق الوطني للتقاعد يعمل تحت إمرته ثلاث نواب ، المدير الفرعي للإدارة العامة والوسائل، المدير الفرعي

المعاشات والمدير الفرعي للعمليات المالية، وتتمثل أعمال هؤلاء النواب في وضع المدير في صورة أي إعلامه

وجعله على دراية بما يحصل داخل الوكالة من أعمال واللجوء له عند حدوث أي مشكلة أو الاستعلام عن أمر

ما ، كما يشاركون في اجتماعات مجلس الإدارة كأعضاء دائمين برئاسة المدير، وبحكم منصب هذا الأخير

يترتب عليه بعض المهام ومن بينها:

1 -القيام بمراقبة ومتابعة أعمال المصالح وتوجيهها

- 2- تسيير المؤسسة والسهر على تطبيق القوانين على أكمل وجه
- 3- تطبيق الأحكام والمناشير والمذكرات والتعليمات
- 4- تمثيل الوكالة في جميع الأوقات والمناسبات (اجتماعات، محاكم، ندوات، دعوات...)
- 5- التكفل بتقديم تقرير كامل ووافي عن الوكالة إلى المديرية العامة في نهاية كل سنة.
- 6- إمضاء كل الوثائق الرسمية والكشوف
- 7- توزيع المهام على المصالح وتكليف الموظفين بالمهام الإدارية
- 8- يعتبر المسئول الأول والوحيد أمام المديرية العامة في جميع الحالات
- 9- يجوز له تفويض بعض المهام إلى نوابه وهذا تحت مسؤوليته عند غيابه أو في العطل السنوية أو عند انشغاله بأمر أخرى.

2 الأمانة العامة للمديرية (السكرتارية) : يعمل هذا الجهاز الوظيفي تحت إمرة الأمانة الخاصة بالمدير والتي تحتل منصب خاص بها ملاصق بمكتب المدير، فهي وجه المؤسسة والمرآة العاكسة التي يرى من خلالها الآخرون هذه المؤسسة سواء كان اتصالهم بها وجه لوجه أو عبر الهاتف أو عبر البريد فهي همزة وصل بين جميع مصالح الوكالة داخلا وبين الوكالة وباقي المؤسسات والإدارات خارجا.

ومن أهم المهام الأمانة نذكر ما يلي :

- حفظ وتنظيم وترتيب المستندات بحيث تحفظ وتوزع وفق ما يتطلبه عمل المؤسسة.
- إعداد التقارير السنوية التي ترسل إلى المديرية العامة عبر البريد الإلكتروني
- توزيع الوثائق أو الملفات المخصصة من قبل المدير بالمصالح ثم تسجيلها حسب العدد والكمية داخل الوطن وخارجه
- وضع الطوابع البريدية لكل الرسائل الخاصة بالمصالح ثم تسجيلها حسب العدد والكمية داخل الوطن وخارجه
- تقوم بتسجيل وتنسيق الزيارات والاتصالات الهاتفية وإرسال جميع المعلومات
- استعمال الإعلام الآلي مع مراعاة تطوره لما يوفره عليها من جهد وسرعة، وفعالية في إعداد أعمالها وتقاريرها
- معالجة البريد الصادر والوارد التقليدي أو الإلكتروني منه.
- الرد على الهاتف

3- مصلحة المنازعات : تعد مصلحة المنازعات لدى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية بالمسيلة ذا أهمية للدور المنوط بها، فهي تخضع مباشرة لسلطة المدير يتولى تسييرها عون واحد فقط برتبة إطار، ويمكن إنجاز هذه المهام فيما يلي - القيام بتمثيل الوكالة أمام المحاكم والمجالس القضائية بتفويض من مدير الوكالة.

- الرد على مختلف الطعون والاحتجاجات التي ترد باسم لجنة الطعن كما تقوم بين الحين والآخر عندما تقتضي الضرورة بعقد اجتماعات بهدف عرض بعض الطعون المستوفية للشروط الشكلية ودراستها من طرف أعضاء اللجنة المحلية للطعن المسبق الولائية المنشأة بموجب القرار الوزاري رقم 57 المؤرخ في 2010/04/12 وتطبيقا للقانون رقم 08/08 المؤرخ في 2008/02/23 المتعلق بالنازعات في مجال الضمان الاجتماعي - استرداد مبالغ مقبوض الزيادة المترتب في ذمة الغير والتي تدخل في إطار الدفع الغير مستحق بسبب انتهاء الحقوق

- كما تتولى المصلحة بالتنسيق مع مصالح المالية و الحوالات بتنفيذ أوامر رئيس المحكمة والمتعلقة بحجز ما للمدين لدى الغير المدونة في السندات التنفيذية وكما هو متفق عليه عبر المواد 667 و 776 و الصادر في 2008/02/25 باقتطاع مبلغ الدين المحجوز من معاش التقاعد للمحكوم عليه بناء على نسبة معينة ومحددة قانونا.

- استرجاع الاشتراكات الخاصة بالتقاعد من الصندوق الوطني للتقاعد العسكري.

4- خلية الإصغاء : هي عبارة عن مكتب يتمركز موقعه أمام شبابيك الاستقبال، يخضع لسلطة المدير مباشرة ، يسير من قبل عون واحد ويتمثل عمله في الاستماع لانشغالات المواطنين و الإجابة عن استفساراتهم وكذا الإعلام والتوجيه و التحسيس و تعميم الفهم لتشريع التقاعد فيما يخص شروط الاستحقاق وكيفية استمرار دفع المعاش وتحديد المهمة الحقيقية لصندوق التقاعد ، كما تقوم هذه المصلحة بالرد كتابيا على الاحتجاجات الكتابية في آجال جد قصيرة حرصا على انشغالات المتقاعدين التي تتضمن غالبا طلب الزيادة في مبلغ المعاش .

5- المساعدة الاجتماعية: تسير هذه الخلية من قبل عون متخصص ويكون في اغلب الأحيان عمله خارج الوكالة ، يمكن تحديد مهامه فيما يلي :

- القيام بالزيارات الميدانية للمتقاعدين المسنين (الذين يتجاوز سنهم 70 سنة فما فوق)

- القيام بالتحقيقات الجوارية (في حالة الموت والحياة)

- متابعة بعض الحالات الخاصة بالمتقاعدين (متابع المتقاعدين من ذوي الاحتياجات الخاصة في حال ما إذا احتاج المتقاعد لكروسي متحرك أو في حال اراد الذهاب إلى الحمامات العلاجية، أو في حالة العجز الكبير للمتقاعد فيتكفل هو بأخذه للطبيب)

- المتابعة الميدانية لبعض الملفات المتعلقة بمقبوض الزيادة و الحوالات الراجعة.

6- خلية الإعلام الآلي : تعد هذه الخلية المسير التقني لحاسب الوكالة باعتبارها تتحكم في الشبكة الداخلية حيث تحفظ كافة الملفات السرية والعادية والتي لا يمكن لأي احد الوصول إليها جميعها غير التقني المسؤول ومن أهم مهامها :

● متابعة واستخراج المستحقات الشهرية للمتقاعدين

- تأمين وتخزين المعلومات
- متابعة السير الحسن للنظام المعلوماتي الجديد STAR
- متابعة وصيانة عتاد الإعلام الآلي
- طباعة كل الوثائق ذات الكثافة الكبيرة
- توجيه كل مستعملي الإعلام الآلي فيما يخص كل البرامج المعمول بها
- همزة وصل بين الوكالة ومركز الحسابات الجهوي
- طباعة طلبات تجديد الوثائق
- القيام على تلبية كل متطلبات العمال (إعلام آلي)، في حينها

7- مركز الحسابات: لمواكبة التطورات الحاصلة لابد من وجود الإعلام الآلي وهذا لأهمية الدور الذي يلعبه لذا أنشأت الوكالة مركز الحسابات الجهوي ، تشمل على الولاية التالية الذكر: سطيف ، مسيلة ، باتنة ، برج بوعرييج بالإضافة إلى الصندوق الوطني للغير الأجراء ، يتكفل هذا الأخير بطباعة الحوالات للمتقاعدين تبعا للولايات السالفة الذكر زيادة على هذا يقوم بتحسين و إدراج برامج جديدة لتسيير الوكالة ، كما تقوم أيضا بإدماج ملفات المتقاعدين الجدد وغيرها من المعلومات الخاصة كما يقوم بـ :

- تشغيل شبكة الاتصال حتى يتسنى لجميع المصالح العمل المباشر مع الجهاز المركزي للمديرية العامة.
- معالجة المعطيات الأولية لوكالة وكذا طباعة الحوالات البريدية والبنكية للمتقاعدين.

I - نيابة المديرية للمعاشات : من بين المصالح التي تحتويها هذه النيابة :

- 1 - الاستقبال
- 2- مصلحة التقنية
- 3 -مصلحة التصفية
- 4- مصلحة المراجعة
- 5 -مصلحة التبليغات
- 6- مصلحة مسارات الحياة المهنية
- 7 -الأرشيف

1 -الاستقبال : هو الواجهة الأمامية والأولى للوكالة ،ويتكون هذا القسم من خمسة (05) أكشاك وتمثل

في : - استقبال الزوار

- الإجابة عن استفسارات وانشغالات المواطنين
 - توجيه المواطنين و إعلامهم عن كيفية تكوين ملف التقاعد وذلك بتزويدهم بالمعلومات اللازمة
 - طلب استرجاع شهادة عدم الاستفادة من منحة التقاعد
 - استلام الوثائق الخاصة بالحالة المدنية وملفات الاستفادة من منح التقاعد.
- 2 -مصلحة التقنية:** تستقبل هذه المصلحة الملفات التي يتم استلامها عن طريق قسم الاستقبال أو البريد بمراجعتها وتسجيلها ومن أهم مهامها :

- التأكد من صلاحية الملف من الناحية التقنية (أي عدم نقصان أيم وثيقة من الملف)
- التأكد من عدم وجود ملف سابق في أي وكالة أخرى على مستوى الوطن وهذا من خلال الاتصال بالفهرس الوطني الموجود على مستوى المديرية العامة للتقاعد ويتم هذا بإرسال وثيقة طلب التحقيق
- إنشاء بطاقات بأسماء أصحاب الملفات ثم تحفظ في الفهرس بالترتيب الأبجدي والعددي.
- تسجيل الملفات ومنحها رقم ما قبل التصفية وهو الرقم الأول الذي تعطيه المصلحة للملف ويرمز له بالرمز

PL

- وفي الأخير تقوم المصلحة بإرسال الملفات الجاهزة إلى مصلحة التصفية وبوصول الملف إلى هذه الأخيرة تنتهي مهام المصلحة التقنية وكل هذا عبر النظام المعلوماتي

3 - مصلحة التصفية: عمل هذه المصلحة في تصفية الملفات ثم تحديد المعاش ومنحة التقاعد على أساس سنوات العمل المعتمدة، حيث تتم دراسة الملف دراسة شاملة ودقيقة وهذا من ناحية الحالة المدنية ومن ناحية فترات عمل المتقاعد و الأجور المقبوضة والمتعلقة بالملف وغيرها من الأمور التقنية وعلى هذا الأساس يتم تجميع المعلومات الخاصة بملف التقاعد في وثيقة تدعى بكشف التصفية أو كشف الحساب تحفظ نسخة في ملف المعني والثانية تبعث إلى مصلحة الحوالات ثم يمضى الملف.

4 - مصلحة المراجعة : تتم هذه المصلحة ما توقفت عنده مصلحة التصفية، حيث تقوم بمراجعة ملفات المتقاعدين أو ذوي حقوقهم بعد التصفية و الحفظ في الأرشيف، وهذا في حالة حدوث أي تغيير أو تجديد يطرأ حيث تقوم بدراسة حقوق المعني حسب البيانات الجديدة المقدمة والخاصة سواء فترات العمل أو الأجور ، وتنقسم إلى قسمين:

5 - مصلحة التبليغات : تقوم هذه المصلحة بإعطاء أرقام المعاشات وكذا تبليغ أصحاب ملفات التقاعد الموجودة بالوكالة بواسطة كشف المعاش والذي يتضمن: مبلغ المعاش ، تاريخ الانتفاع منه ، بطاقة التقاعد ومن بين مهامها أيضا:- إعلام مصلحة الحوالات برقم تسجيل المتقاعد

- تبليغ العامل و المستخدم عن طريق قرار الإحالة على التقاعد

- إحصاء ملفات منح التقاعد وترقيمها - بطاقة التقاعد.

6 - مصلحة مسارات الحياة المهنية: تقوم بتسيير ومتابعة التصريحات السنوية للأجور لأصحاب العمل والتي تجمعها من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث يتم تسجيلها ومتابعة المسار المهني للأجراء، تكمن علاقتها بمصلحة التصفية في طلبات التحقق من فترات العمل إذا كان صاحب العمل من الخواص أو مؤسسة عمومية منحلة، فيتم استخراج كشف حساب شخص يستبدل به في حساب مدة العمل، ونفس العلاقة تربطها بالوكالات الولائية الأخرى.وتتم هذه العملية بالاعتماد على الإكسترنات و بعث التحقيقات عبر البريد

الالكتروني "Outlook"

7 -الأرشيف : من المؤكد أن لكل مؤسسة او وكالة أرشيف خاص بها، ومن المؤكد أيضا أن لكل مصلحة بهذه الوكالة أو مؤسسة أرشيف خاص بها وهذا ما نجده لدى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد كأرشيف الأمانة، أرشيف مصلحة المستخدمين، أرشيف نيابة المديرية للمعاشات، وينقسم هذا الأخير الى عدة أقسام :قسم خاص بملفات التقاعد المباشر ، ملفات التقاعد المنقول ملفات ما قبل التصفية الملفات المرفوضة ، ملفات الأنظمة الأجنبية

تقوم مصلحة التقنية بدراسة شاملة وكاملة للملف بمنح رقم ما قبل التصفية ثم عند مروره بمصلحة التصفية يمنح رقما ولائيا حيث لا يتم التعرف على الملف من خلال اسم صاحبه بل رقمه، لان الملفات مرتبة حسب الطريقة العددية وتوضع هذه الملفات داخل علب كرتونية تحمل أرقام تسلسلية وهذه الأرقام تمثل الملفات الموجودة داخل العلب، توضع هذه العلب جنبا إلى جنب على أرفق الخزائن الحديدية في خط عمودي وهذا لتسهيل عملية البحث ودراسة الملفات. و مؤخرا بدأت بالوكالة عملية **الأرشيف الالكتروني** حيث يتم تصوير جميع الوثائق و الملفات عبر الماسح الضوئي و توضع في شبكة الانترنت ليطلع عليها الموظفين عند تأدية مهامهم سريعا

II -نيابة المديرية للعمليات المالية :

1 -مصلحة المالية : يعتبر هذا الهيكل الأداة الفاعلة لمراقبة ومتابعة حركة الأموال من مصاريف و مداخيل الوكالة، حيث تقوم بتنظيم وتسيير الموارد المالية للوكالة والتي تتركز مداخليها على اشتراكات العمال بشكل التسيقات المحولة من قبل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) الذي يمثل حصة الأسد لهذه المداخيل أي 17.25 % من مجموع 34.5% أي ما يعادل 50 % من الاشتراكات الإجمالية فيما تتمثل المصاريف في كل من مصاريف المعاشات ومصاريف التسيير بما فيها نفقات المستخدمين.

2 -مصلحة المحاسبة العامة: تعمل على متابعة الحسابات الخاصة بالوكالة شهريا سواء المداخيل أو المصاريف، حيث أن المصاريف تتمثل في تسديد أجور العمال وتسديد منح أو الأجور الشهرية للمتقاعدين أو ذويهم وتسديد الديون و كذلك كل ما تصرفه الوكالة مع تسجيل العمليات وتحرير الموازنة، أما المداخيل فتتمثل في تحصيل اشتراكات المجاهدين ومقبوض الزيادة وكذلك حصتها من هيئات الضمان الاجتماعي، كما تقوم بوضع الإحصائيات الشهرية للمعاشات ومراجعة الفواتير وتدوينها في اليومية.

3 -مصلحة الحوالات : ويتمثل دورها في :

تسديد الرواتب الشهرية والتعويضات المستحقة للمتقاعدين
تحويل ملفات المتقاعدين من وكالة إلى أخرى (الملف الأصلي)
تحرير بطاقة الدفع تحمل المعلومات الأساسية للمتقاعد.

وتحتوي هذه المصلحة على (04) أربع مكاتب كل مكتب له عمل خاص به لكنهما في الواقع متداخلة فيما بينها وكل يكمل الآخر وهي كآآتي :

مكتب الحوالات العائدة : تتم فيها متابعة الحوالات العائدة من الصكوك البريدية إما أن تسوى أو تلغى أو تبقى في الانتظار لمعرفة سبب رجوعها.

مكتب الإدماج : الإدماج الآلي للمعلومات المتعلقة بصاحب الملف من حيث الهوية و مبلغ المستحقات الشهرية مثل إرسال هذه المعلومات إلى المركز الجهوي للحسابات.

- **مكتب مقبوض الزيادة :** يقوم باسترجاع أو تحصيل المبالغ المسددة عن خطأ أو عن غير حق وترجع أسباب هذه الوضعية إلى عدم تصريح المتقاعد بنشاط آخر ، تأخر ذوي الحقوق في التصريح بتغيير في الحالة المدنية أو المهنية.

- **مكتب حفظ الملفات :** تقوم بحفظ الملفات في الأرشيف المخصص له .

4 -مصلحة المنح العائلية: يقتصر عملها على تسديد المنح العائلية والمدرسية لفئة متقاعدي الوظيف العمومي الذين يمثلون 14.5% من مجموع المتقاعدين.

III نيابة المديرية للإدارة العامة :

1 -مصلحة الإدارة العامة : تشرف هاته المديرية الفرعية على الشؤون العامة للمستخدمين من جهة والوسائل العامة من جهة أخرى ، حيث تشرف على مدى تطبيق القواعد القانونية المنظمة لعلاقات العمل بين الإدارة والمستخدم الواردة في قانون العمل رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المعدل والمتمم بعلاقات العمل نصوص تشريعية وكذا الاتفاقية الجماعية المؤرخة في 1997/04/25 والنظام الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد والمؤرخ في 1996/08/03 هذا من جهة ،ومن جهة أخرى مراقبة القواعد والإجراءات المتبعة لاقتناء الوسائل والخدمات من طرف الوسائل العامة، يتولى هذه المهام إطار سامي على مستوى الوكالة برتبة نائب المدير للإدارة والوسائل العامة. وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

2 -مصلحة المستخدمين: تعتبر بمثابة إدارة لهذه النيابة بالاشتراك مع مديرية الوكالة حيث يشرف عليها رئيس مصلحة و الإشراف على تنظيم العلاقة بين المستخدم و الإدارة وهذا من خلال رعاية حقوقه من جهة و حقوق الإدارة التي تعني واجبات المستخدم من جهة أخرى

متابعة حضور وغياب العمال

متابعة مدة الخبرة المهنية للعمال و الترقية السنوي

يسهر على تطبيق نظام الوكالة والاتفاقية الجماعية والمذكرات والمناشير والقوانين و الأوامر الواردة من المديرية العامة أو مديرية الوكالة أو الجريدة الرسمية.

إعداد سجل خاص بالمستخدمين وملفاتهم

بإعداد دفتر للملاحظات لمفتشية العمل .

بإشعار المحاسبة لتحرير الأجور

تضمن تصفية ملف العطل

مصلحة الوسائل العامة: تعتبر المصلحة الوحيدة المسؤولة على توفير وسائل العمل وصيانتها أي كل ما يعتبر استثمار داخل المؤسسة بما فيها من أدوات كهربائية ، قطع غيار السيارات ، المحاسبة وتسيير من قبل رئيس المصلحة بمساعدة رئيس الفرع المكلف بالوسائل، أعوان الأمن و السائق ينحصر عمله الأساسي في : - تجهيز و صيانة أجهزة المؤسسة ، إنشاء العقارات ومتابعتها.

بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بالوثائق التي تبرر دخول وخروج أي شيء من المخزون وذلك في الحالات التالية : - في حالة طلب أو شراء خدمة

إنجاز العمل في حالة طلب خدمة

التسيير الداخلي لموارد الاستثمار

بطاقة المخزون بالنسبة للموارد المستهلكة.

العمليات المتعلقة بالتسيير الإلكتروني للصندوق :

● التسيير الإلكتروني للأرشيف : أي رقمته الملفات

(GED) Gestion Electronique des Documents

تم تطبيقها في 10 وكالات ، وسيتم تعميمها على مستوى 48 ولاية بنهاية سنة 2016

● تطبيقات الإعلام الآلي للصندوق عن طريق الهواتف المحمولة (2) سنة 2016

● السجل الوطني للحالة المدنية بداية من 1 نوفمبر 2015

(Registre national de l'état civil) حيث أعفى الصندوق الوطني للتقاعد المتقاعدين وذوي

الحقوق من تقديم بعض الوثائق للحالة المدنية من شهادات الميلاد

الوفاة ، الزواج هذا بضع حل آلي للوصول للسجل الوطني للحالة المدنية .

● (Application android mobile de la CNR) وذلك بالاستفادة من خدمات الأنترنت عن

طريق إطلاق المديرية العامة للتطبيق الإلكتروني الخاص بالصندوق الوطن للتقاعد و المسمى CNR و الذي

يملكه جل عمال الصندوق و هو متوفر أيضا للمتقاعدين والمواطنين ككل والذي من شأنه مساعدتهم في

تحديد مواقع الوكالات الوطنية وكذا الفروع المحلية وتزويدهم بأرقام هواتف و فاكس الوكالات و كذلك

يمكن المؤمنين الاجتماعيين من الحساب المبدئي لأجور التقاعد الذين قد يحصلون عليها عند إيداع ملفات

تقاعدهم .

- L'espace internet « El hanaa –retrait »
- نظام الفهرس الوطني للمتقاعدين CNR ' STAR بعمل ب الإكسترنات ، متوفر للمديرية و للوكالات المحلية
- تبادل المراسلات مابين الوكالات ، الوكالات مع المديرية العامة ويتم ذلك عبر البريد الالكتروني (الانترنت) ونظام FTP / LA MASSAGERIE /OUTLOOK
- وتتم عصرنه طرق التسيير من خلال :
 - رقن تصريجات الأجور .
 - التسيير الالكتروني للوثائق .
 - استشارة الجل الوطني للحالة المدنية .
 - المساعدة الإدارية بين مختلف هيئات الضمان الاجتماعي¹
- (فقد أصبحت الآن وبفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال تتم المراسلات الإدارية بين صناديق الضمان الاجتماعي الكترونيا عبر بعث أقراص مضغوطة مثلا لتلقي شهادات الانتماء أو عدم الانتماء من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء و كذا غير الأجراء).

جدول رقم (07) التقييم السنوي للمستفيدين من معاش أو منحة التقاعد المباشر ما بين 2011/2015.

المزايا	2011	2012	2013	2014	2015
التقاعد المباشر	1.268355	1.370437	1.497.605	1.622.089	1.740.281
منه:					
العادي	654.156	676.532	712.048	745.568	773.934
منحة	117.770	127.911	139.693	154.211	167.290
المسبق	1.383	1.141	983	789	574
النسبي	326.688	387.030	442.082	496.761	551.980
بدون شرط سن	168.358	177.823	202.799	224.760	246.503
المنقول	914.500	942.101	977.834	1.001.231	1.026.242
المجموع	2.182.855	2.312.538	2.475.439	2.623.320	2.766.523

المصدر : الملتقى الوطني لمدرء الوكالات المحلية للصندوق الوطني للتقاعد. -بطاقة تقنية حول تقييم حصيلة النشاطات للصندوق الوطني للتقاعد في مجال تحسين نوعية الخدمات و عصرنه طرق التسيير .- الجزائر ، 13أفريل 2016 .- ص.4.

¹ الملتقى الوطني لمدرء الوكالات المحلية للصندوق الوطني للتقاعد. -بطاقة صحفية حول تقييم حصيلة النشاطات للصندوق الوطني للتقاعد في مجال تحسين نوعية الخدمات و عصرنه طرق التسيير .- الجزائر ، 13أفريل 2016 .- ص.3.

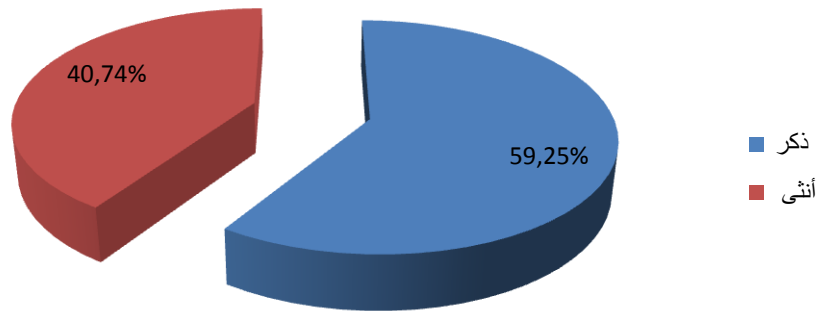
المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج

محور البيانات الشخصية

الجدول (8) يمثل توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
59.25 %	16	ذكر
40.74 %	11	أنثى
100 %	27	المجموع

بين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس فمن خلال فحص البيانات يتضح أن 16 مفردة بنسبة 59.25% من مفردات العينة هي من جنس الذكور, فيما بلغ عدد الإناث 11 مفردة بنسبة 40.74%. ويتبين من خلال هذه البيانات أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهذا قد يعود إلى أن أغلبية الموظفين بالإدارات الجزائرية هم من الذكور .

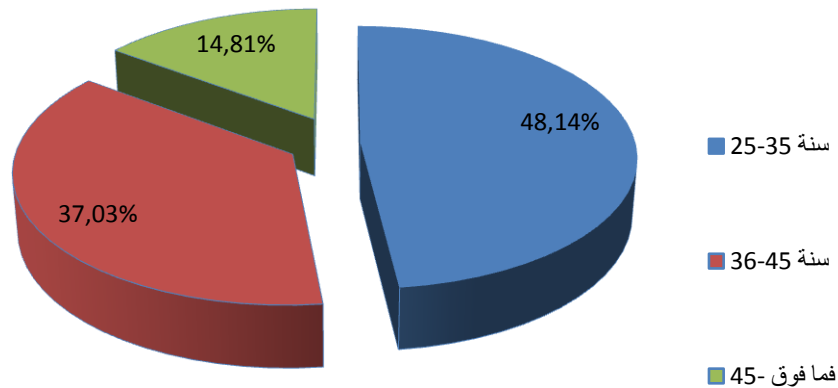


الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس

الجدول (9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عامل السن

النسبة %	التكرار	السن
48.14%	13	25 _____ 35 سنة
37.03%	10	36 _____ 45 سنة
14.81%	4	45 _____ فما فوق
100 %	27	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث أن أعلى نسبة مثلها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 25 _____ 35 سنة وذلك بالنسبة 48,14%, وتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 _____ 45 سنة بنسبة 37,03% في حين نجد نسبة 14.81% بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم من 45 سنة فما فوق. ويدل ذلك على التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة ويتضح أن الفئة الأكثر تواجدًا بالصندوق الوطني للتقاعد - الوكالة المسيلة - هي فئة الشباب أي الفئة التي تتراوح أعمارها 25 _____ 35 سنة مقارنة مع الفئة العمرية التي تتراوح بين 36 _____ 45 سنة و 45 فما فوق. وهذا يدل على أن الجسم الإداري بالوكالة جسم شاب وفتي قادر على البذل والعطاء.

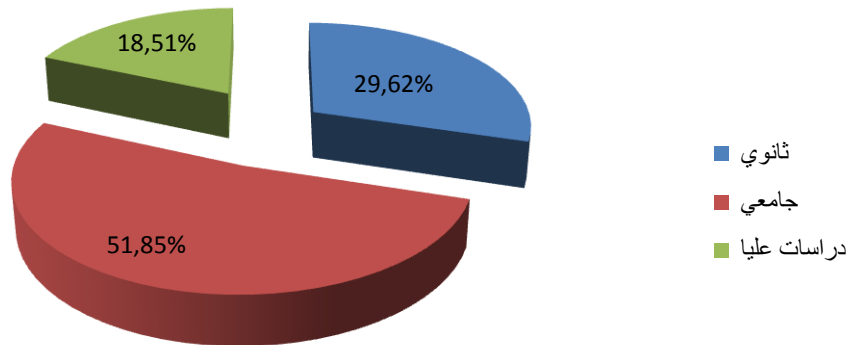


الشكل رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عامل السن

الجدول(10): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
29.62%	08	ثانوي
51.85%	14	جامعي
18.51%	5	دراسات عليا
100%	27	المجموع

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حيث نجد أعلى نسبة هي المستوى الجامعي وتمثل 51.85% من المجموع الكلي , في حين نجد نسبة 29.62 تمثل المستوى الدراسي الثانوي أما الدراسات العليا بنسبة 18.51% من نفس المجموع .
و يتضح من النتيجة السابقة اهتمام الوكالة بعامل المؤهل العلمي لاختيار و تعيين العاملين بها، و هو يعطي مؤشرا على أن أفراد عينة الدراسة مؤهلون بدرجة علمية كافية لكي يكونوا مدركين للقضايا محل البحث .

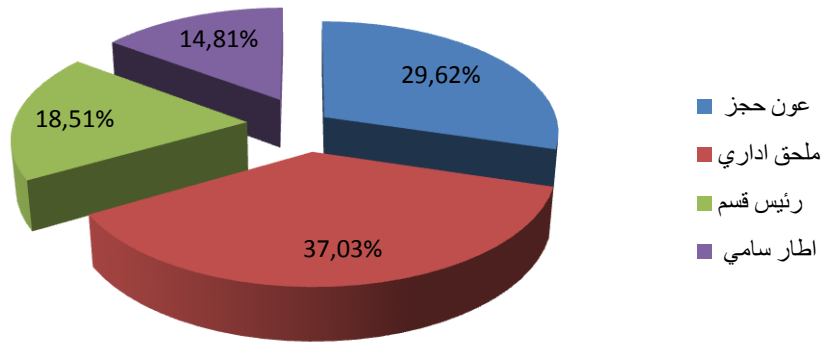


الشكل رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون حجز	08	29.62 %
ملحق إداري	10	37.03 %
رئيس قسم	05	18.51 %
إطار سامي	04	14.81 %
المجموع	27	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (11) و المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة أن 37.03 % ينتمون إلى فئة ملحق إداري ، تليها فئة عون حجز بنسبة 29.62 % ، لتمتلك فئتي إطار سامي و رئيس قسم بنسبتين منخفضتين تقدران ب 14.81 % و 18.51 % على التوالي، و يلاحظ أن أغلبية المبحوثين من فئة الملقين الإداريين و التي تمثك إجمالاً نسبة 37.03 % و هو ما ينسجم مع نسبة الجامعيين المرتفعة في العينة، مما ينعكس إيجاباً على استيعاب العاملين لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في انجاز أعمالهم الإدارية.

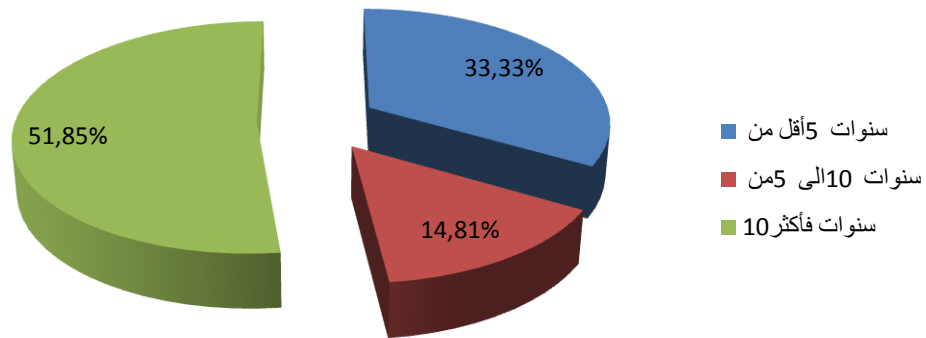


الشكل رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

الجدول (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	9	33.33%
من 5 إلى 10 سنوات	4	14.81%
10 سنوات فأكثر	14	51.85%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد ذوو الخبرة أكبر من 10 سنوات احتلوا الصدارة بما نسبته 51.85%، أي أن أكثر من نصف عينة الدراسة خبرتهم تزيد عن العشر سنوات، والمرتبة الثانية بنسبة 33.33% بالنسبة لأفراد العينة الذين تقل خبرتهم المهنية عن الخمس سنوات، وفي الأخير الفئة التي لها خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات جاءت بنسبة منخفضة نوعا ما مقارنة بالنسب الأخرى حيث قدرت بـ 14.81%. هذه النتائج ترجع إلى السياسة المتخذة من قبل السلطات فنظرا لحدثة المستشفى فقد تم اعتماد سياسة التوظيف الخارجي والاعتماد على الكفاءات الشابة و حديثي التخرج، وبالموازاة تم تحويل نسبة معتبرة من الموارد البشرية أصحاب الخبرة الطويلة في المجال من صناديق الضمان الاجتماعي إلى وكالة التقاعد، وهي سياسة تعد لحد ما جيدة.



الشكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب

المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد
الجدول رقم (13): توفر أجهزة الحاسوب لكل موظف

المجموع	لا	نعم	العبارات	
27	2	25	التكرار	6- / يتوفر لكل موظف جهاز حاسوب خاص به .
%100	7.40%	92.59%	النسبة	

أظهرت نتائج الدراسة المسجلة في الجدول أعلاه أن 92.59% من الباحثين لديهم أجهزة حاسوب خاص بهم، في حين قدرة نسبة من لا يملكون جهاز حاسوب بنسبة 7.40% و نستنتج أن هذا دليل على الاهتمام والمعرفة بأهمية هذه التكنولوجيا في أداء الأعمال و أهمية هذا الجهاز الذي يعد من أسس قيام الإدارة الإلكترونية على أساس أن جل الإجراءات و المعاملات الإدارية لا تتم إلا عن طريق الكمبيوتر .

الجدول رقم (14): امتلاك المؤسسة لشبكة هاتف تصل إلى كل مكاتب الوكالة

المجموع	لا	نعم	السؤال	
27	0	27	التكرار	7/ هل تملك المؤسسة شبكة هاتف تصل إلى كل مكتب بالوكالة؟
%100	%	100%	النسبة	

-نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بامتلاك المؤسسة لشبكة هاتف تصل إلى كل مكاتب الوكالة أن إجابات الباحثين جاءت بنعم بنسبة 100% أما فيما يخص عدم امتلاك الوكالة لشبكة الهاتف تصل إلى كل مكتب فكانت بنسبة 0% و هذا يدل على مدى سعي المؤسسة عينة الدراسة إلى توفير كل الوسائل و الأجهزة لتسهيل أداء الأعمال الإدارية واختصار الوقت في تنفيذ العمليات الاتصالية سواء الصاعدة أو النازلة أو حتى الأفقية بين عمال الصندوق الوطني للتقاعد .

الجدول (15): مواكبة الإدارة العليا للمستجدات التقنية و توفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

السؤال	نعم	لا	المجموع
8/ هل تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية وتوفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ؟	18	9	27
	66.66%	33.33%	100%
النسبة			
التكرار			

يتبين لنا من خلال النتائج بالجدول الذي يوضح مواكبة الإدارة العليا للمستجدات التقنية و توفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث بلغت نسبة الإجابات لعبارة "نعم" ب 66.66% كأعلى نسبة ، في حين تمثلت نسبة المبحوثين أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم بلا 33.33% . و نستنتج من ذلك إن اغلب العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد يرون أن إدارتهم العليا تسعى للتقدم في المجال التقني الحديث و توفير كل الوسائل التي من شأنها تساهم في تحقيق إدارة متطورة من حيث التجهيزات .

الجدول : (16) البرمجيات المناسبة لانجاز العمليات الإدارية

السؤال	نعم	لا	المجموع
9/ هل يوجد بالمؤسسة برمجيات مناسبة لانجاز مختلف العمليات الإدارية	23	4	27
	85.18%	14.81%	100%
النسبة			
التكرار			

يظهر الجدول أعلاه إمكانية وجود البرمجيات المناسبة لانجاز مختلف العمليات الإدارية حيث تمثلت نسبة إجابات أفراد العينة المستجوبين بنعم 85.18% كأعلى نسبة في حين بلغت 14.81% نسبة الذين كانت إجاباتهم بأنه لا يوجد بالوكالة برمجيات مناسبة حسب رأيهم تتناسب مع انجاز مختلف العمليات الإدارية، ويتبين من خلال هذه النتائج أن جل العاملين بالصندوق راضين عن البرامج المتوفرة حاليا ، أن توفر البرمجيات المناسبة لإتمام الأعمال الإدارية يدل على اهتمام المؤسسة بالمعالجة الإلكترونية لمختلف البيانات و المعلومات و هو ما يسهل انجاز العمل الإداري و يضيف عليه صبغة السرعة والدقة.

الجدول : (17) كفاية أجهزة الخادم المتوفرة في الوكالة لتطبيق الإدارة الالكترونية

السؤال	نعم	لا	المجموع
10/ هل أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في الوكالة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟	9	17	27
	37.03%	62.96%	100%

يمثل الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى كفاية أجهزة الخادم المتوفر حاليا في الصندوق الوطني للتقاعد ومدى كفايتها لتطبيق الأسلوب الحديث للإدارة - الإدارة الالكترونية- حيث أجابة أعلى نسبة و المقدرة ب 62.96 % على أنهم غير راضين عن أجهزة الخادم المتوفرة حاليا و أنها لا تعتبر كافية من أجل تطبيق أسس الإدارة الالكترونية بوكالتهم .

في حين يرى باقي المبحوثين و الذين بلغت نسبتهم 37.03 % أن أجهزة الخادم المتوفرة حاليا بالمؤسسة تعتبر كافية من وجهة نظرهم لتطبيق الإدارة الالكترونية .ويمكن تفسير إجابات المبحوثين بأن أجهزة الخادم تتطلب ميزانيات عالية ومخصصة لها و أن شبكة الأترنت ف الجزائر على العموم تعاني من بعض النقائص هذا ما انعكس حتى على إدارتها العمومية ، و نستنتج أن الوكالة لا تتوفر على أجهزة كافية لإتمام إجراءات التحول نحو الإدارة الالكترونية .

الجدول : (18) زمن إنشاء موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الأترنت

السؤال	منذ مدة طويلة	في الآونة الأخيرة فقط	المجموع
11/ منذ متى يوجد موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الأترنت ؟	24	3	27
	88.88%	11.11%	100%

بينت النتائج المتوصل بالجدول أعلاه فيما يخص زمن إنشاء موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الأترنت أن أعلى نسبة من لمبحوثين أجابوا بنسبة 88.88% بأنه تم إنشاء الموقع الالكتروني للصندوق الوطني للتقاعد منذ مدة طويلة ، في حين عبر 11.11 % منهم بأنه لم ينشئ إلا في الآونة الأخيرة ، و نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن الموقع تم إنشائه منذ مدة ويفسر ذلك سعي الوكالة وتوجه إستراتيجيتها نحو بناء قاعدة متينة تقوم على أساس توفير المتطلبات التقنية اللازمة لبناء مؤسسة الكترونية ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق توفير موقع يسهر على تقديم كل الخدمات اللازمة سواء لموظفي الوكالة أو حتى جمهورها الخارجي - المتقاعدين - .

الجدول : (19) تحديث برامج و قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة

السؤال	نعم	لا	المجموع
12/ هل يتم تحديث برامج و قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة ؟	19	8	27
النسبة	70.37%	29.62%	100%

أظهرت نتائج الدراسة المسجلة في الجدول أعلاه أن 70.37% من المبحوثين يرون أن مؤسستهم تقوم بتحديث برامج و قواعد البيانات المستخدمة وجاءت كأعلى نسبة ، في حين قدرة نسبة الذين أجابو أن و كالتهم لا تقوم بتحديث برامج و قواعد البيانات المعمول بها و ذلك بنسبة 29.62 % . نستنتج من خلال الأرقام المتوصل إليها أن الصندوق الوطني للتقاعد يهتم بتحديث البرامج الذي يستعملها الموظفين من أجل إتمام مهامهم الموكلة إليهم ، وهذا أمر في يبين مدى اهتمام الوكالة بهذا الجانب الأساسي و الذي يعد دعامة أساسية للإدارة الالكترونية ، ويمكن القول من خلال المعلومات التي زودتنا المؤسسة بها أن الوكالة مؤخرا فقط قامت بإطلاق برنامج جديد وتم تطبيق بعد أن تم تجريبه وهو من صنع محلي و يسمى ب "أرشيف الجزائر" و من مزاياه أنه يمكن الموظفين من معرفة مكان تواجد الملفات - أي بأي مصلحة- وذلك بتسجيل كل العمال الملفات التي تردهم و البرنامج بدوره يكشف أسماء العمال لأن الدخول إليه و العمل به يتطلب حساب و كلمة سر، كما تم مؤخرا تطوير البريد الالكتروني المتعامل به بالمؤسسة و المسمى "اوتلوك اكسشانج" ليتماشى مع التطبيقات الحديثة في مجال الأنترنت . كما نجد أن المؤسسة حاليا تقوم بتطوير برنامج الأرشيف الالكتروني وذلك بالتعامل مع بعض وكالات الوطن .

الجدول : (20) إخضاع العاملين بالوكالة لدورات التدريبية

العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
13/ في حالة الإجابة بنعم هل يتم إخضاع أفراد العاملين بها إلى دورات تدريبية ؟	17	8	2	27
التكرار	62.96%	29.62%	7.4%	100
النسبة				

بينت نتائج الجدول الأعلى أن أفراد العينة دائما ما يتم إخضاعهم لدورات تدريبية بنسبة 62.96%، في حين عبر 29.62% منهم بعبارة أحيانا، أما فيما يخص قيامهم بالدورات بشكل نادر فقد قدرت بنسبة 7.4%.

و يمكن القول أن المؤسسة تعمل على زيادة توفير فرص للتدريب الفعال الذي يعمل على تأهيل الموظفين و تطوير و تحسين قدراتهم على التعامل مع التقنيات الحديثة، و الذي من شأنه يزيد من مقدرة الموظفين بشكل عام على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد بالإضافة إلى اكتسابهم خبرات جديدة عن طريق تنقلهم إلى وكالات أخرى من الوطن و رؤية أساليب العمل هناك ، و يمكن تفسير بلوغ نسبة الذي أجابو بعبارة "أحيانا" فيما يتعلق بالقيام بدورات تدريبية 29.62% أن المؤسسة أحيانا ما تعاني في نقص بالمميزات المخصصة للدورات مع العلم أن هذه الأخيرة تتطلب مبالغ عالية على أساس أن الوكالة تتكفل بكل الإجراءات المتعلقة بالسكن و التنقل ...

أما الذين يرون أن المؤسسة نادرا ما تقوم بإرسال موظفيها للقيام بتكوينات في مجال عملهم فيفسر ذلك بأنهم من العمال الذين قد لا تتطلب مناصبهم القيام بدورات بشكل متكرر .

الجدول : (21) مساهمة قيادة المؤسسة في بلورة استراتيجيات لتطوير نظام الإدارة الالكترونية

السؤال	نعم	لا	المجموع
14/ هل تساهم قيادة المؤسسة في بلورة استراتيجيات جيدة لتطوير نظام الإدارة الالكترونية؟	15	12	27
التكرار	55.55%	44.44%	100%
النسبة			

بينت النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين والذين بلغت نسبتهم 55.55% أجابو أن قيادة المؤسسة العاملين بها تساهم في بلورة استراتيجيات جيدة لتطوير نظام الإدارة الالكترونية ، أما نسبة 44.44% منهم يرون عكس ذلك ، و يمكن تفسير وجود تقارب في النسب المتحصل عليها في أن الموظفين ليس لديهم معلومات دقيقة حول الاستراتيجيات المسطرة لموضوع الإدارة الالكترونية .

ونستنتج أن معظم العاملين بالصندوق راضين عن سياسة وكالتهم المتخذة لتحسين النظم المتبعة في مجال الإدارة الالكترونية، ونذكر على سبيل المثال عن ذلك تطوير نظام الأرشفة للوكالة و السعي المستمر للحاق بكل التطورات التكنولوجية في مجال الإدارة .

الجدول : (22) استقطاب الوكالة للكفاءات الجيدة و الخبرات لتطوير نظام الإدارة الالكترونية

السؤال	نعم	لا	المجموع
15/ هل تعمل قيادة الوكالة على استقطاب الكفاءات الجيدة و الخبرات لتطوير نظام الإدارة الالكترونية ؟	11	16	27
	40.74%	59.25%	%100
	النسبة		

بينت النتائج المتوصل إليها فيما يخص استقطاب الوكالة للكفاءات الجيدة و الخبرات لتطوير نظام الإدارة الالكترونية بأن 40.74 % منهم أجابو بعبارة "نعم" في حين عبر 59.25% كأعلى نسبة بأن الوكالة لا تستقطب الكفاءات و الخبرات اللازمة لترقية التوجهات الالكترونية للإدارة . نستنتج من خلال القراءة الكمية للجدول أن أغلب الموظفين لا يرو أن مؤسستهم تستقطب الكفاءات ويمكن تفسير ذلك بأن من سياسات الوكالة أنها تعمل على تكوين موظفيها وتدريبهم ليصبحوا خبراء في مجال عملهم دون اللجوء للكفاءات الخارجية والتي قد تتطلب مراحل لتوفيرها .

المحور الثالث : مجالات و جوانب تطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة

- في مجال الاتصالات الالكترونية :

الجدول : (23) استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين الموظفين

السؤال	نعم	لا	المجموع
16/هل يتم استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين كافة الموظفين ؟	9	18	27
	24.3%	66.66%	100%
	التكرار		
	النسبة		

يمثل الجدول (23) استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين الموظفين ,حيث كانت إجابات أفراد العينة بعبارة "نعم" بنسبة 24.3%, في حين أجاب 66.66 % م عيرين على أنهم لا يستخدمون البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين الموظفين .

نستنتج أن استخدام البريد الإلكتروني أصبح أساسي للتواصل الخارجي و الداخلي، لذلك فإن استخدامه في العمل أصبح مهم جدا، و هو ما يسهل انجاز العمل الإداري و يضيف عليه صبغة السرعة و الدقة، إلا أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابو أن بوكالتهم لا يتم استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين الموظفين ويرجع السبب أن استعمالات البريد الالكتروني تقتصر فقط على الإطارات السامية كالمدير و نوابه .

- في مجال استخدام الموقع الالكتروني :

الجدول (24): دوافع الاطلاع على الموقع الالكتروني و صفحة الفيسبوك للمؤسسة .

العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
17/ما الدوافع التي تجعلك تطلع على الموقع الالكتروني و صفحة الفيسبوك للمؤسسة؟	19	5	3	27
	70.37%	18.51%	11.11%	100
	التكرار			
	النسبة			
التعرف على القوانين و اللوائح التنظيمية للمؤسسة	14	9	4	27
	51.85%	33.33%	14.81%	100
	التكرار			
	النسبة			
التواصل مع المديرية العامة للصندوق	8	3	16	27
	29.62%	11.11%	59.25%	100
	التكرار			
	النسبة			

بينت النتائج المتوصل إليها فيما يخص دوافع تصفح أفراد العينة لمحتويات الموقع الإلكتروني و صفحة الفيسبوك الخاصة بوكالتهم أن 70.37% منهم دائماً ما يطلعون على المعلومات الإدارية الحديثة التي تخص اهتماماتهم ، في حين عبر 18.51% بعبارة أحياناً وبلغت الندرة أقل نسبة وهي 11.11%، وفيما يخص التعرف على القوانين و اللوائح التنظيمية للمؤسسة سجلت الديمومة أعلى نسبة حيث بلغت 51.85 %، ووصلت أحياناً نسبة 33.33% وأجاب 14.81% منهم بشكل نادر ، أما فيما يتعلق بالتصفح من أجل التواصل مع المديرية العامة للصندوق وصلت الديمومة 29.62% في حين بلغت عبارة أحياناً نسبة 11.11% و سجلت الندرة أعلى قيمة و بنسبة 59.25% .

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن دوافع تصفح الموقع الإلكتروني و صفحة الفيسبوك سجلت أعلى نسبة للديمومة فيما يتعلق بعبارة الاطلاع على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخص الموظفين كأكثر نسبة حيث قدرت ب 70.37% ، وذلك يرجع إلى أن الموقع الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد و المسمى "WWW.CNR.COM" .

وبعد إلقاء نظرة على محتوياته تبين أنه في تحديث مستمر لمحتوياته ، ويسعى لتوفير كل المعلومات المتعلقة بالصندوق و وكالاته ، و نشاطات المديرية العامة ، وكذا كل ما يتعلق بالوزارة الوصية " وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي " لجعل موظفيها عبر الوطن مواكبين لكل ما هو جديد و يدخل ضمن إطار اهتماماتهم المهنية، مع العلم هنا أن وجود موقع الكتروني فعال و كذا صفحة فيسبوك نشطة و المسماة "الصندوق الوطني للتقاعد " مهم جدا من الناحية التقنية لبناء إدارة إلكترونية .

في مجال استخدام قواعد البيانات الإلكترونية:

الجدول : (25) اعتماد المؤسسة على الشبكة الإلكترونية الداخلية في انجاز أعمالها

المجموع	لا	نعم	السؤال	
27	20	7	التكرار	18/ هل تعتمد المؤسسة على الشبكة
100%	74.07%	25.92%	النسبة	الإلكترونية الداخلية -الانترانت - في انجاز أعمالها ؟

بينت النتائج أعلاه أن 25.92% من أفراد عينة الدراسة أجابو أن مؤسستهم تعتمد على الشبكة الإلكترونية الداخلية -الانترانت - في انجاز أعمالها في حين بلغت أعلى نسبة 74.07% وهم الذين يرون أن الوكالة لا تعتمد على الأنترانت في القيام بالمهام الإدارية .

ونستنتج أن الصندوق الوطني للتقاعد لا يعتمد على الشبكة الإلكترونية الداخلية -الانترانت - في انجاز المهام الإدارية ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالة تعتمد على وسائل أخرى في انجاز المعاملات الإدارية ومثال ذلك

برنامج خاص بالمستخدمين وحدهم يمكنهم من تبادل المعلومات فيما بينهم وكذا يمكن من خلاله المدير و المسؤولين من بعث لكل الموظفين تعليمات و مناشير الواردة من المديرية العامة .

الجدول: (26) استخدام الوكالة للشبكة الخارجية في الربط مع الوكالات الأخرى

السؤال	نعم	لا	المجموع
19/ هل تستخدم الوكالة الشبكة الخارجية - الإكسترنات- في الربط مع الوكالات الأخرى؟	21	6	27
النسبة	77.77%	22.22%	100%

مثل الجدول أعلاه النتائج المتحصل عليه من إجابات أفراد عينة الدراسة للسؤال المتعلق استخدام الوكالة للشبكة الخارجية- الإكسترنات - في الربط مع ال وكالات الأخرى حيث تم تسجيل أعلى نسبة و المقدرة ب 77.77% لعبارة "نعم" ، في حين أجابة نسبة 22.22% من المبحوثين أن المؤسسة المدروسة لا تستخدم الشبكة الخارجية -الإكسترنات- في الربط مع الوكالات الأخرى ، ونرى من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين اتفقوا على أن و كالتهم توفر شبكة خارجية للاتصال مع مؤسسات أخرى و يمكن أن نلاحظ ذلك من خلال النظام المسمى " ستار" الذي يتيح للموظفين التواصل مع الوكالات عبر الوطن، وكذا المديرية العامة .

الجدول: (27) استخدامات قواعد البيانات

العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
تصفية ملفات التقاعد	8	1	18	27
	29.62%	3.7%	62.06%	100
الاطلاع على ملفات التقاعد عبر الوطن بنظام "STAR"	7	15	5	27
	25.92%	55.55%	18.51%	100
تسهيل إنجاز وثائق الحالة المدنية للمواطنين وتقليل عبئ استخراجها من البلدية	10	6	11	27
	37.03%	22.22%	40.74%	100
التوثيق الإلكتروني للإجراءات و القرارات الإدارية و سهولة الرجوع إليها	14	9	4	27
	51.85%	33.33%	14.81%	100

تمثل نتائج الجدول أعلاه و المتعلقة باستخدام قواعد البيانات أن 29.62% من المبحوثين يرون أنهم دائما ما يستخدمون قواعد البيانات من أجل تصفية ملفات التقاعد و أن 3.7% منهم فقط أجابو بعبارة " أحيانا " أما الندرة فقد سجلت أعلى نسبة و قدرت ب 62.06% ، أم الاقتراح الثاني المتعلق بتسهيل إنجاز وثائق الحالة

المدنية للمواطنين وتقليل عبئ استخراجها من البلدية فقد بلغت نسبة الديمومة به 37.03% أما المستجوبين الذين أجابو بعبارة أحيانا بلغت نسبتهم 22.22% ، أما أعلى نسبة فهي 40.74% و هي النسبة المرتبطة بالديمومة ، أما العبارة الثالثة القائلة أن السبب في استخدام قواعد البيانات هو التوثيق الالكتروني للإجراءات و القرارات الإدارية و سهولة الرجوع إليها فقد كانت إجابات أفراد العينة عليه كآتي الديمومة بلغت 51.85 % كأعلى نسبة مسجلة ، أما الذين اختاروا عبارة أحيانا كانت نسبتهم متوسطة حيث كانت 33.33 % ، أما الندرة فجاءت كأدنى نسبة و قدرت ب 14.81% .

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها أن قواعد البيانات نادرا ما تستخدم في تصفية الملفات ويرجع ذلك أن ليس كل الموظفين بالوكالة مسئولين عن تصفية الملفات حيث أن هناك عدد محدود منهم فقط من هو مسئول عن ذلك ، وتختلف المهام الموكلة للعمال كل حسب مصلحته و تدرجه المهني و يرجع السبب في بلوغ عبارة أحيانا أدنى نسبة و المقدرة ب 3.7% هو أن بعض الموظفين في حالة وجود نقص في عدد الموظفين مثلا بالعتل السنوية يقوم المسئول بتكليف بعض العمال بتصفية الملفات عبر أنظمة المعلومات ونفسر إجابة نسبة 55.55% من المبحوثين بأنهم أحيانا ما يستخدمون قواعد البيانات من أجل الاطلاع على ملفات التقاعد عبر الوطن بنظام "STAR" بأن عادة ما يهتم أغلب المبحوثين في الوكالة بالملفات التي تخص ولاية المسيلة فقط ، أما الاقتراح المتعلق ب تسهيل انجاز وثائق الحالة المدنية للمواطنين وتقليل عبئ استخراجها من البلدية فنلاحظ أن موظفي شبك الاستقبال و مصلحة التقنية هم وحدهم المكلفين باستخراجها - هذا ما يفسر انخفاض في نسبة ديمومتها - بدلا من طلبها في ملف التقاعد و هذا كله يدخل ضمن سياسة المؤسسة الالكترونية و تسهيل انجاز المعاملات الإدارية للمواطنين .

كما نستنتج أن اغلب المبحوثين دائما ما يستعملون قواعد البيانات لأجل التوثيق الالكتروني للإجراءات و القرارات الإدارية و سهولة الرجوع إليها .

الجدول: (28) استخدام الإدارة الالكترونية في مجال الأرشفة الالكترونية

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات		
27	0	6	21	التكرار	تسهيل الرجوع للوثائق و الملفات	21/ - لماذا تستخدم الإدارة الالكترونية في مجال الأرشفة الالكترونية ؟
100	0%	22.22%	77.77 %	النسبة		
27	1	3	23	التكرار	تقليص الحيز المكاني لتخزين الوثائق	
100	3.7%	11.11%	85.18%	النسبة		
27	13	9	5	التكرار	زيادة أمن وسرية المعلومات	
100	48.14%	33.33%	18.51%	النسبة		
27	3	4	20	التكرار	اختصار الوقت في عملية البحث	
100	11.11%	14.81%	74.07%	النسبة		

يمثل الجدول استخدام الإدارة الالكترونية في مجال الأرشفة الالكترونية حيث عبر أفراد عينة الدراسة بنسبة 77.77% بأنهم دائما ما يستخدمونها من أجل تسهيل الرجوع للوثائق و الملفات ، يليها 22.22% من الذين أجابو بـأحيانا ، في حين من يستخدمونها نادرا مثلت نسبق0% ، أما فيما يتعلق بتقليص الحيز المكاني لتخزين الوثائق الإدارية و الملفات بلغت الديمومة أعلى نسبة و قدرت بـ 85.18% في حين جاءت عبارة أحيانا بنسبة 11.11% ، و نادرا بنسبة 3.7% .

أما فيما يتعلق زيادة أمن وسرية المعلومات فبلغت أعلى نسبة للندرة بقيمة 48.14% أما أدنى نسبة فكانت للديمومة بنسبة 18.51% في حين كانت قدرت عبارة أحيانا 33.33% ، أما عبارة اختصار الوقت في عملية البحث عن الوثائق و السجلات الإدارية فسجلت أعلى نسبة للإجابة دائما 74.07% وبلغت عبارة أحيانا 14.81% أما أدنى نسبة كانت للندرة بمعدل 11.11% .

نستنتج من النتائج أعلاه أن الموظفين بالصندوق الوطني للتقاعد يعتمدون على أهم مجال لتطبيق الإدارة الالكترونية ألا وهو الأرشيف الالكتروني للمزايا التي يقدمها من أجل تيسير عمل الإدارة و تقليص المساحات المكانية المخصصة للوثائق و اختصار الوقت في البحث عن الملفات ، وتفادي ضياع الوثائق أو تلفها مع مرور الزمن .

الجدول (29) : دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات		
27	2	5	20	التكرار	زيادة كفاءة و جودة العمل الإداري	22 / - دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري
100	7.4%	18.51%	74.07 %	النسبة		
27	8	4	15	التكرار	سهولة تبادل المعلومات بين الإدارات و بين العاملين	
100	29.62%	14.81%	55.5%	النسبة		
27	6	2	19	التكرار	تقليل الجهد المبذول في انجاز المهام	
100	22.22%	7.4%	70.37%	النسبة		
27	5	9	13	التكرار	تجاوز البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل	
100	18.51%	33.33%	48.14%	النسبة		

توضح النتائج المبينة في الجدول أعلاه المتعلق بدور لإدارة الاللكترونية في تسهيل العمل الإداري حيث كانت إجابة الباحثين الذين قالوا أن الإدارة الاللكترونية تتويد من كفاءة و جودة العمل الإداري بنسبة 74.07 % أما عبارة أحيانا بلغة نسبة 18.51%، و نادرا بنسبة 7.4 %، و الباحثين الذين يرون أن الإدارة الاللكترونية دائما بقهه ل تبادل المعلومات بين الإدارات و بين العاملين بلغت نسبتهم 55.55% في حين أجاب 14.81 % بأحيانا، وتلتها 29.26% نادرا.

أما إجابات الباحثين لعبارة تقليل الجهد المبذول في انجاز المهام النسبة الغالبة كانت 70.37 % بشكل دائم، أما اقل نسبة كانت للاقتراح أحيانا 7.4 %، في حين أجاب الباحثين فيما يتعلق بعبارة تجاوز البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل بنسبة 48.14 % "دائما" كأعلى نسبة أما أحيانا سجلت 33.33 % وتلتها عبارة نادرا بأقل نسبة 18.51 % .

و نستخلص من النتائج المتوصل إليها أن للإدارة الاللكترونية دور هام في تسهيل العمل الإداري وذلك ب زيادة كفاءة و جودة العمل الإداري من خلال التقليل من إمكانية حدوث أخطاء في العمل على أساس أن معظم الإجراءات و المعاملات تتم عبر أجهزة الحاسوب و الشبكات و هذا من شأنه يساهم في زيادة جودة و نوعية الخدمات المقدمة بالوكالة و تقليل الجهود المبذولة .

**المحور الرابع : دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال بالوكالة
الجدول: (30) لتقييم فكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني بالوكالة**

السؤال	نعم	لا	المجموع
23/ - هل تؤيد فكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني بالوكالة ؟	21	6	27
	77.77%	22.22%	100%
التكرار			
النسبة			

يبين الجدول أعلاه النتائج المتعلقة بإجابات الباحثين حول تأييدهم لفكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإلكتروني بالصندوق الوطني للتقاعد- الوكالة المحلية بالمسيلة - حيث سجلنا التأييد كأعلى نسبة 77.77% ، في حين بلغت نسبة الراضين للفكرة 22.22% .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة مؤيدين لفكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني بالوكالة لإدراكهم لطبيعة المزايا التي يحققها كاختصار الوقت في إنجاز المعاملات الإدارية فمثلاً نجد البريد التقليدي يستغرق فترة زمنية أطول من البريد الإلكتروني وكذلك أثناء بعث التقارير الشهرية والإحصاءات السنوية للمديرية العامة للصندوق كما تجدر الإشارة هنا إلى التحقيقات التي أصبح يتم إجرائها عبر خدمة البريد الإلكتروني بدل من تكبد عناء لتنقل إلى ولايات أخرى من الوطن .

الجدول (31): توفير الأساليب ووسائل الاتصال الالكترونية المساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية

السؤال	نعم	لا	المجموع
24/ - هل توفر الوكالة أساليب ووسائل الاتصال الالكترونية التي تساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية؟	20	7	27
	74.07%	25.92%	100%
التكرار			
النسبة			

يتضح من النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين عينة الدراسة يروا أن مؤسستهم توفر أساليب ووسائل الاتصال الالكترونية التي تساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية وبلغت نسبتهم 74.07% في حين عارض الفكرة % 25.92 منهم ، و نستنتج من خلال ذلك أن الوكالة تعلم بأهمية الوسائل كعنصر فعال من أجل تطبيق إدارة الكترونية فنجدها تسعى لتوفير الربط بالانترنت وكذا كل التجهيزات اللازمة .

الجدول: (32) مساهمة الاتصال في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية بتطوير الأعمال الإدارية

السؤال	نعم	لا	المجموع
25- هل ترى أن الاتصال في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير الأعمال الإدارية؟	16	11	27
النسبة	59.25%	40.74%	100%

من خلال النتائج المتوصل إليها أعلاه نرى أن 59.25% من المستجوبين أجابو أن الاتصال يساهم في تطوير الأعمال الإدارية أثناء تطبيق أسس الإدارة الالكترونية ، في حين عارض 40.74 % منهم ذلك . نستنتج أن الموظفين بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بالمسيلة مدركين للدور الفعال الذي يقوم به الاتصال من أجل تنمية المعاملات الإدارية وكل ذلك بفضل المزايا التي تتيحها الإدارة الالكترونية كتسهيل انجاز الأعمال و اختصار الوقت و السرعة و الدقة .

الجدول (33): مساهمة شبكة الإنترنت الداخلية في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة

السؤال	نعم	لا	المجموع
26- في نظرك هل تساهم شبكة الإنترنت الداخلية في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة	10	17	27
النسبة	37.03%	62.96%	100%

تبين النتائج أعلاه أن معظم المبحوثين و الذين قدرت نسبتهم ب 62.96 % لا يروا أن شبكة الإنترنت الداخلية تساهم في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة ، أما النسبة المتبقية منهم أيذوا ذلك و بلغوا 37.03%.

ونفسر ذلك أن المؤسسة لا تتيح شبكة الانترنت الداخلية لكل الموظفين بل هي محصورة على عدد قليل منهم كالإطارات السامية و عمال خلية الإعلام الآلي لذا فان الاتصال في هذه الحالة يكون مباشر أكثر من الذي يكون عبر وسيلة - الانترنت - .

الجدول (34) دور الإكسترنات في تفعيل الاتصالات الإدارية

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات		
5	3	27	19	التكرار	التواصل مع وكالات الوطن بأقل وقت ممكن	27/تلعب الإكسترنات دورا بارزا في تفعيل الاتصالات الإدارية و ذلك عن طريق
18.51%	11.11%	100	70.37%	النسبة		
10	5	27	12	التكرار	الاتصال بمختلف موظفي فروع الوكالة	
37%	18.51%	100	44.44%	النسبة		
8	4	27	15	التكرار	التواصل مع المديرية العامة	
29.62%	14.81%	100	55.55%	النسبة		

أظهرت نتائج الدراسة المسجلة في الجدول أعلاه أن 70.37% من المبحوثين دائما ما تلعب الإكسترنات دورا بارزا في تفعيل الاتصالات الإدارية و ذلك عن طريق التواصل مع وكالات الوطن بأقل وقت ممكن ، وبلغت نسبة من أجابو بعبارة أحيانا نسبة 11.11% ، أما الندرة فوصلت لنسبة 18.51% أما الاقتراح الثاني القائل بالاتصال بمختلف موظفي فروع الوكالة بلغت الديمومة 44.44% ، أما 18.51% عبروا عنها ب " أحيانا " أما الندرة بلغت 37% . في حين سجلت 55.55% بالنسبة للذين قالوا أنهم دائما ما يتواصلون مع المديرية العامة أما الذين يتواصلون معها أحيانا بلغوا نسبة 14.81% ووصلت الندرة نسبة 29.62% .

نستنتج أن: أغلب موظفي الصندوق الوطني للتقاعد يستعملون الإكسترنات في تفعيل الاتصالات الإدارية وذلك للتواصل مع وكالات الوطن بأقل وقت ممكن عبر بحث واستقبال المراسلات الإدارية المتعلقة بطبيعة العمل بالصندوق الذي يفرض إجراء تحقيقات مستمرة عن فترات العمل المتعلقة بالمؤمنين الاجتماعيين سواء بالولاية أو خارج نطاق حدود -المسيلة -

الجدول (35) : مساهمة الانترنت في تفعيل الاتصالات بالوكالة و تسهيل أداء المهام

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات		
27	7	5	15	التكرار	استقبال و تلقي الرسائل الالكترونية عبر البريد الالكتروني	28- تساهم الانترنت في تفعيل الاتصالات بالوكالة و تسهيل أداء المهام وذلك عبر:
100	25.92 %	18.51%	55.55%	النسبة	Outlook	
27	8	6	13	التكرار	إجراء تحقيقات و تلقي الرد عليا	
100	29.62 %	22.22%	48.14%	النسبة		
27	14	3	10	التكرار	تسهيل اتصال مدير الوكالة و نوابه بمديري و إطارات الوكالات الأخرى	
100	51.85 %	11.11%	37.03%	النسبة		

يبين الجدول أعلاه النتائج المتعلقة بمساهمة الانترنت في تفعيل الاتصالات بالوكالة و تسهيل أداء المهام

وذلك يتم دائما عبر استقبال و تلقي الرسائل الالكترونية بالبريد الالكتروني Outlook بنسبة

55.55 % ووصلت نسبة استخدامه أحيانا 18.51% ، و نادرا بنسبة 25.92% .

أما الاقتراح الثاني المتعلق بإجراء تحقيقات و تلقي الرد عليا بلغت الديمومة نسبة 48.14 % في حين جاءت

عبارة أحيانا بنسبة 22.22% أما الندرة وصلت 29.62 % ، أما المستجوبين الذين دائما ما تساهم

الانترنت في تفعيل الاتصالات بالوكالة و تسهيل أداء المهام عبر تسهيل اتصال مدير الوكالة و نوابه بمديري

و إطارات الوكالات الأخرى بلغت نسبتهم 37.03 % .

نستنتج أن أغلب موظفي الصندوق الوطني للتقاعد يستعملون البريد الالكتروني من أجل تفعيل الاتصالات

الإدارية داخل وكالتهم و هذا أكبر دليل على تطبيق الإدارة الالكترونية على المؤسسة عينة الدراسة .

الجدول : (36) - مساهمة التطبيق الالكتروني للوكالة في زيادة فاعلية الاتصال الإداري

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات	
27	9	4	14	التكرار	تمكين الوصول لمراكز الوكالات بفضل خدمة الخريطة - سواء للعمال أو المواطنين-
100	33.33%	14.81%	51.85%	النسبة	يساهم التطبيق الالكتروني الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد بزيادة فاعلية الاتصال الإداري وذلك عن طريق
27	8	3	16	التكرار	معرفة أرقام هواتف و فاكس الوكالات للتواصل معهم
100	29.62%	11.11%	59.25%	النسبة	تمكين المواطنين من معرفة شروط تكوين الملف و حساب معاشه قبل إيداع الملف
27	15	2	10	التكرار	معرفة شروط تكوين الملف و حساب معاشه قبل إيداع الملف
100	55.55%	7.4%	37.03%	النسبة	

يبين الجدول أعلاه أن 51.85% من المبحوثين دائما يساهم التطبيق الالكتروني الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد بزيادة فاعلية الاتصال الإداري وذلك عن طريق تمكين الوصول لمراكز الوكالات بفضل خدمة الخريطة - سواء للعمال أو المواطنين- في حين سجلت أحيانا نسبة 14.81% أما الندرة بلغت 33.33%، أما الاقتراح الثاني المتعلق بمعرفة أرقام هواتف و فاكس الوكالات للتواصل معهم سجلت الديمومة أعلى نسبة 59.25%، أما أحيانا بلغت أدنى بنسبة وهي 11.11%، أما الندرة وصلت 29.62%، وأجاب 37.03% أن التطبيق الالكتروني دائما ما يمكّن المواطن من معرفة شروط تكوين الملف و حساب معاشه قبل إيداع الملف، في حين سجلت أحيانا أدنى نسبة قدرت بـ 7.4%، أما الندرة سجلت أعلى قيمة وهي 55.55%.

نستنتج أن أغلب العمال بالصندوق الوطني للتقاعد يستخدمون التطبيق الالكتروني الخاص بوكالتهم من أجل معرفة أرقام هواتف و فاكس الوكالات للتواصل معهم ونفسر ذلك بأن للمؤسسة وكالات عدة وفروع منتشرة عبر القطر الجزائري لذا أوجد هذا التطبيق من أجل المساهمة في خلق نوع من التواصل بين العمال و الوكالات، وقد تم طرح هذا التطبيق الالكتروني مع بداية عام 2015 ولا يقتصر على موظفي الصندوق فقط بل باستطاعة أي مواطن أو متقاعد تزييله بخدمة الأندرويد، كما نفسر ارتفاع نسبة الذين أجابوا بعبارة نادرا بالنسبة للاقتراح المتعلق بتمكين المواطنين من معرفة شروط تكوين الملف و حساب معاشه قبل إيداع

الملف هو أن كما هو معروف أن المهتمين بالتقاعد أغلبهم من المسنين لذا لا نجدهم مدركين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة إلا نسبة قليلة منهم فقط.

الجدول (37) دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال الإداري

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات	
27	4	15	8	التكرار	30- / ما هو دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال الإداري؟
100	14.81%	55.55%	29.62%	النسبة	
27	9	6	12	التكرار	تفعيل الاتصالات غير رسمية بين العاملين
100	33.33%	22.22%	44.44%	النسبة	
27	7	3	17	التكرار	توفر الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال بين العاملين وتيسير تداولها
100	25.92%	11.11%	62.96%	النسبة	
27	10	4	13	التكرار	تغلب على عامل الحرج عند الاتصال المباشر
100	37.03%	14.81%	48.14%	النسبة	
27	13	10	4	التكرار	تسهيل عملية الاتصال مع المواطنين
100	48.14%	37.03%	14.81%	النسبة	

من خلال الجدول المتعلق بدور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال الإداري نرى أن الباحثين دائما ما يرون أنها تسهل الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية بنسبة 29.62% أما عبارة أحيانا بلغت أعلى نسبة 55.55% في حين قدرت نادرا كأدنى نسبة 14.18%، أما الاقتراح الثاني المتعلق بتفعيل الاتصالات غير رسمية بين العاملين بلغة الديمومة 44.44% في حين سجلنا لعبارة أحيانا نسبة 22.22% أما الندرة بلغت 33.33%، أما توفر الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال بين العاملين وتيسير تداولها بلغت الديمومة نسبة 62.96% و أجاب الباحثين بعبارة أحيانا بنسبة 11.11% في حين بلغت الندرة نسبة 25.92% أما تغلب على عامل الحرج عند الاتصال المباشر بلغة الديمومة أعلى نسبة 48.14% و سجلت أحيانا نسبة 14.81% أما الندرة بلغت 37.03%، و فيما يتعلق بالاقتراح الأخير القائل أن الإدارة الالكترونية تساهم في عملية تفعيل الاتصال الإداري عن طريق تسهيل عملية الاتصال مع المواطنين أجاب أغلب الباحثين بعبارة

نادرا و بنسبة 48.14% في حين كانت أدنى نسبة للديمومة 14.81%، أما سجلنا ل أحيانا نسبة 37.03 %

يمكن إرجاع السبب لهذه النتيجة المنخفضة لتسهيل الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية إلى طبيعة العلاقة الرسمية التي تحكم العاملين بالوكالة والمحكومة بأنظمة وقوانين فقط ولا تعدد باتجاهات ورغبات العاملين التي تركز على التواصل غير الرسمي البعيد عن النظم واللوائح المنصوصة، كما توفر الإدارة الالكترونية الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال بين العاملين وتيسير تداولها بفضل الوسائل المتاحة كما نلاحظ عدم تسهيل عملية الاتصال مع المواطنين هذا حسب رأي العاملين بالوكالة فبالرغم من أن الموظفين أحيانا يتصلون بالمتقاعدين من أجل طلب وثائق معينين إلا أن المتقاعدين لا يمكنهم التعامل مع وسائل الاتصال الالكترونية و يفضلون الاتصال المباشر .

الجدول (38): معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	العبارات		
27	14	3	10	التكرار	ضعف البنية التحتية المتوفرة(الوسائل...)	31- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري
100	51.85%	11.11%	37.03%	النسبة		
27	3	11	13	التكرار	النقص في مهارات العاملين عند التعامل مع وسائل الاتصال الالكترونية	
100	11.11%	40.74%	48.14%	النسبة		
27	5	14	8	التكرار	التخوف من عدم سرية المعلومات عند استخدام وسائل الاتصال الالكترونية	
100	18.51%	51.85%	29.62%	النسبة		

الجدول يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري أجاب المبحوثين بأن دائما ما هناك ضعف في البنية التحتية المتوفرة(الوسائل...) بنسبة 37.03% أما الذين أجابو بعبارة أحيانا بلغت نسبتهم 11.11% في حين بلغت الندرة نسبة 51.85%، أما الاقتراح الثاني المرتبط بالنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع وسائل الاتصال الالكترونية سجلنا أعلى نسبة للديمومة 48.14% في حين كانت نسبة الذين أجابو بعبارة أحيانا نسبة 40.74% أما الندرة سجلنا 11.11%، كما عبر أغلب المبحوثين أنهم دائما ما يرون أن معوقات الإدارة الالكترونية التي تؤثر في فعالية الاتصال هي التخوف من عدم سرية

المعلومات عند استخدام وسائل الاتصال الالكترونية وذلك بنسبة 29.62 %، أما الذين أجابو بعبارة أحيانا سجلنا أعلى نسبة وهي 51.85% ، أما ال ندرة سجلت أقل نسبة 18.51% .

نستنتج أن الصندوق الوطني للتقاعد من خلال إجابات أغلب موظفيه أنه يوفر بنية تحتية متينة كالوسائل و الأجهزة لتطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية في عملية تفعيل الاتصال الإداري لإدراك الوكالة لأهمية توفير ذلك لعمالها ، كما نفسر هذه النتائج بعدم قدرة العاملين بتنمية مهاراتهم وقدراتهم كي يتفاعلوا مع أساليب الاتصال التي ترتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوكالة، وقد جاءت هذه النتيجة التي بينت قلة نسبة المؤهلين لاستخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية.

كما وأنا يمكن أن نلاحظ وجود ارتفاع نوعا ما في نسبة تخوف المبحوثين من عدم سرية المعلومات عند استخدام وسائل الاتصال الالكترونية و ذلك إلى إمكانية اختراق أنظمة و قواعد من قبل قرصنة الحاسوب و المعلومات .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة النظرية " لدور الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الإتصال "و التي هي من أهم ما أنتجته التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيايات الاتصال و المعلومات ، وكان لها بذلك أثر كبير على تفعيل الإتصالات الإدارية داخل المؤسسات بفضل التقنيات التي توفرها ، وذلك لانفرادها بالعديد من الخصائص على خلاف الإدارة التقليدية .

ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على ما يلي:

1/ لقد تبين من خلال أغلب إجابات الباحثين أن المؤسسة عينة الدراسة توفر لكل موظف جهاز حاسوب خاص به.

2/ كشفت الدراسة إلى أن المؤسسة تملك شبكة هاتف تصل إلى مكاتب الوكالة .

وأن الإدارة العليا تحرص على مواكبة المستجدات التقنية وتوفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كقواعد و أنظمة البيانات وتسعى لتحديث ال برمجيات المناسبة لانجاز مختلف العمليات الإدارية و تدريبهم عليها.

3/ كما عبر أفراد عينة الدراسة أنهم دائما ما يتصفحون الموقع الإلكتروني و صفحة الفيسبوك للمؤسسة بغرض اطلاعهم على المعلومات الإدارية المستحدثة ، و أجاب جل الباحثين أنهم يؤيدون فكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني بالوكالة.

4/ أوضحت الدراسة أن معظم أفراد العينة أشاروا إلى أن الاتصال في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تطوير الأعمال الإدارية .

5/ وتشير النتائج إلى أن معظم المستجوبين يروا أن شبكة الإنترنت الداخلية لا تساهم في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة .

6/ تبين أن الإكسترنات بالصندوق الوطني للتقاعد دائما ما تلعب دورا بارزا في تفعيل الاتصالات الإدارية و ذلك عن طريق التواصل مع وكالات الوطن بأقل وقت ممكن ، أما الانترنت تساهم في تفعيل الاتصالات و تسهل أداء المهام وذلك بلستقبال و تلقي الرسائل الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني Outlook .

7/ و توصلنا إلى أن عمال الوكالة دائما ما يساهم التطبيق الإلكتروني الخاص بالمؤسسة بزيادة فاعلية الاتصال الإداري وذلك عن طريق معرفة أرقام هواتف و فاكس الوكالات للتواصل معهم .

8/ وتلعب الإدارة الإلكترونية دور في زيادة فاعلية الاتصال الإداري حسب رأي الموظفين وذلك عن طريق توفير الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال فيما بينهم وتيسير تداوله.

الاقتراحات

- أفوزت نتائج الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة ب دور الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الإتصال مجموعة من النقائص التي اكتشفتها النتائج المتحصل عليها:
- 1/ زيادة البحوث العلمية والأكاديمية في موضوع الإدارة الإلكترونية .
 - 2/ إجراء المزيد من الدراسات العلمية المتعلقة بأدوار الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الإتصال الإداري يقوم بها متخصصون في مجال الإعلام والاتصال من أجل الخروج بنتائج قد تحدث تغييرات وتحولات إيجابية على مستوى أداء المؤسسات و تفعيل اتصالاتها الإدارية .
 - 3/ اقتراح إجراء دراسات مماثلة على فئات مختلفة كإجرائها على الجمهور - المواطنين - ، ورصد آرائهم نحو الإدارة لإلكترونية و الإتصال الفعال.
 - 4/ التأكيد على ضرورة تواجد المتطلبات اللازمة لتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية.
 - 5/ عقد لقاءات وندوات للموظفين لتعريفهم بالإدارة الإلكترونية ولكن من زوايا جديدة بالاهتمام، كتوجهات الموظفين تجاه تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات .
 - 6/ القيام بدراسات و أبحاث حول موضوع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الجزائرية الأخرى كالصناديق الوطنية للضمان الاجتماعي .
 - 7/ دراسة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على طبيعة عمل العلاقات العامة بالمؤسسات .
 - 8/ تفعيل الإتصالات الإلكترونية مع المواطنين .

خاتمة :

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح حتمية إلزامية تفرضها التغيرات العالمية خاصة التزايد المستمر لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و حيث أن هذا النمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجيتها، إن الإدارة الوقمية هي المدرسة الأحدث في الإدارة و التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال - وما توفره من خصائص أداء الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة مع ضمان سرية وأمن المعلومات -في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة) إلكترونياً، و تطوير الخدمات المقدمة بطريقة التشبيك الإلكتروني ، من هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على معرفة واقع الإدارة الإلكترونية و دورها في زيادة فاعلية الإتصال الإداري وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المسيلة ، و التي حاولنا التعرف من خلالها على آراء موظفيها تجاه طبيعة الوسائل المستعملة في مؤسستهم و مدى تطبيق أسس الإدارة الإلكترونية لأهميتها في تطوير الإتصالات الفعالة ، و دورها في تحقيق الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال العمال فيما بينهم وتيسير تداوله .و استطعنا من خلال الدراسة معرفة إيجابيات تنفيذ الإدارة الرقمية سواء بالنسبة للعمال أو حتى لخدمات المؤسسة ككل .

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - الوكالة المحلية بالمسيلة - حيث تم الاعتماد في على العينة القصدية /العمدية بنسبة (25 %) من مجموع العاملين ، و استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين ، متبعة في تصميمها على طريقة القياس likert "ليكرت" والذي يكون فيه تدرج الإجابات، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور: المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين ، أما المحور الثاني جاء ليبين واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد ، بينما المحور الثالث متعلق بمجالات و جوانب تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة وتم تطرق بالمحور الرابع لدور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال بالوكالة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها :

أن المؤسسة عينة الدراسة توفر لكل موظف جهاز حاسوب خاص به ، و حسب إجابة كل المبحوثين أن المؤسسة تملك شبكة هاتف تصل إلى مكاتب الوكالة ، وأن الإدارة العليا تحرص على مواكبة المستجدات التقنية وتوفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية كقواعد و أنظمة البيانات وتسعى لتحديث البرمجيات المناسبة لانجاز مختلف العمليات الإدارية و تدريبهم عليها، كما عبر أفراد عينة الدراسة أنهم دائما ما يتصفحون الموقع الالكتروني و صفحة الفيسبوك للمؤسسة بغرض اطلاعهم على المعلومات الإدارية المستحدثة ، و أجاب جل المبحوثين أنهم يؤيدون فكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني بالوكالة، و أشاروا إلى أن الاتصال في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير الأعمال الإدارية ، و يرى معظمهم أن شبكة الإنترنت الداخلية لا تساهم في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة ، و أجابو أن الإكسترنات دائما ما تلعب دورا بارزا في تفعيل الاتصالات الإدارية و ذلك عن طريق التواصل مع وكالات الوطن بأقل وقت ممكن، كما تساهم الانترنت في تفعيل الاتصالات و تسهيل أداء المهام وذلك بلستقبال و تلقي الرسائل الالكترونية عبر البريد الالكتروني Outlook ودائما ما يساهم التطبيق الالكتروني الخاص بالمؤسسة بزيادة فاعلية الاتصال الإداري وذلك عن طريق معرفة أرقام هواتف و فاكس الوكالات للتواصل معهم ، وتلعب الإدارة الالكترونية دور في زيادة فاعلية الاتصال الإداري حسب رأي العمال وذلك عن طريق توفير الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال بين العاملين وتيسير تداوله .

الكلمات الدالة : الإدارة الالكترونية ، فاعلية الاتصال الإداري

RESUME

Notre these est pour objet de définir l'importance de la communication (Cas D'étude) la caisse nationale de retraite agence de M'sila , on a basé alors sur l'indicateur pricis à une pourcentage de 25 % avec le questionnaire sous les mesures de LIKART (Gradation des Informations) .

La chercheuse a dévisé l'imprimé à quatre chapitres :

le 1^{er} Chapitre : Les coordonnées personnels des questionnés .

2^{eme} Chapitre : Le cote pratique de l'administration électronique au niveau de la caisse

3^{eme} Chapitre : Domaine d'aplication de l'administration électronique dans l'établissement.

4eme Chapitre : Le rôle de l'administration électronique dans l'amélioration de communication.

En conclue :

Cet organisme (notre étude) dispose d'un micro ordinateur pour chaque travailleur , et selon la réponse des questionnés l'organisme a de réseau téléphonique disponible à tous les bureaux , et que leur direction Générale insiste sur la mise à jour avec tous les nouveaux techniques, et la disponibilité des équipements informatiques nécessaires pour l'application de l'administration électronique , comme les règles et les systèmes des données et essaie à moderniser ces logiciels pour réaliser ces opérations administratives et former le personnels sur le mode d'emploi .

Aussi les questionnés déclarent : qu'ils utilisent souvent l'outil Internet et Facebook pour savoir et suivre toutes les nouvelles sur les informations administratives , en suite ils répond qu'ils supportent cette application ,et que la communication développe les travaux administratifs dans l'administration électronique .

Par contre, le réseau Intranet ne peut pas réalise ces avantages et que extrant ject le rôle essentiel dans la communication administration au mien des agences national dans les miellées délais encore l internet aide a l activation de communication et facilite la réalisation des objectifs par la réception et l envoi les messages électroniques a l aide la messagère électronique Outlook et otoutil appris la communication administrative a l aide le connaissance dans numéros de téléphone et de faxe de toute les agence et en fine l administration électronique au vue des fonctionnai de l agence enrichie la communication avec l échange des information .

Mot clé :

L'effectives de LA communication . administration électronique

قائمة المصادر و المراجع :

الكتب :

1. أبو مصطفى، عبد الكريم .- الإدارة و التنظيم: العمليات المفاهيم الوظائف 2001 .
2. أبو مصطفى، عبد الكريم .- الإدارة والتنظيم: العمليات المفاهيم الوظائف .- (د.م) (د.ن)، 2001.
3. أحمد حسن، علاء، علي، صدام حسين .- مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية .- العدد 215 .- العراق :جامعة الموصل ، 2011 .9-
4. أحمد، محمد سمير .- الإدارة الإلكترونية .- عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، 2009،
5. البدينة، ذياب .- الأمن و حرب المعلومات .- ط2 دن : الأردن : الشروق للنشر و التوزيع، 2006.
6. بن نوار، صالح - فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية - الجزائر: مخبر علم الاجتماع بقسنطينة ، 2006 .
7. توفيق ، عبد الرحمن .- المناهج التدريبية المتكاملة : مركز الخبرات المهنية للإدارة أسس الخدمة المتميزة ومهارات التعامل مع عملاء التميز .- ط 3، (د.م) (د.ن)، 2004.
8. جيمائات، بنكاح .- الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية .- ترجمة سعاد اسطمبولي .- القاهرة : دار النشر والتوزيع، 1994
9. حجازي، مصطفى .- الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة .- بيوت :المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 1982،
10. حرحوش المرفجي، عادل، و آخرون .- الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .- القاهرة (د.ن) 2007 .
11. حريم، حسين .- مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ،العمليات الإدارية، وظائف المنظمة .- الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع، 2006 .
12. حنفي ، عبد الغفار .- السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية .- الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 .

13. الخالدي، محمد محمود. - التكنولوجيا الرقمية. - عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007
14. داداي عدون، ناصر. - الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية. - الجزائر: (د.ن) ، 2004 .
15. رشيدة عالية، خلق أخوا. - المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. - عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2006 .
16. زكي بدوي، أحمد. - معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. - بيروت : مكتبة لبنان ، 1982 .
17. سعيداني، علي. - بيروقراطية الإدارة الجزائرية. - الجزائر : الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981 .
18. شعبان العاني، مزهر. - نظم المعلومات الإدارية. - عمان : دار وائل للنشر، 2009 .
19. الصيرفي، محمد. - الإصلاح و التطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية. - مصر : دار الكتاب القانوني، سلسلة إصدارات الإدارة العامة، (د.ت).
20. عامر، طارق عبد الرؤوف. - الإدارة الإلكترونية. - مصر : دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007 .
21. العبد ، جلال إبراهيم. - إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات. - مصر : دار الجامعة الجديد للنشر، 2003 .
22. عبد الرزاق محمد السالمي، علاء. - نظم دعم القرارات. - عمان : دار وائل للنشر، 2006 .
23. عبد الرزاق محمد السالمي، علاء، علاء عبد الرزاق السالمي، حسين. - شبكات الإدارة الإلكترونية. - عمان: دار وائل للنشر، 2005 .
24. عبد الرزاق، علاء، السالمي، محمد حسن. - الإدارة الإلكترونية. - عمان : دار وائل للنشر ، 2006-7 .
25. عبد السميع غريب، غريب . - الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. - الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000 .
26. عبد العزيز شيحا، إبراهيم. - أصول الإدارة العامة. - الإسكندرية : منشأة توزيع المعارف ، 1993 .
27. عبد الفتاح مطر، عصام. - الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق. - مصر: دار الجامعة الجديدة ، 2008 .

28. عبد المحسن زكي، إيمان . - لحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل. - مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
29. عبد النبي، عبد الفتاح . - تكنولوجيا الإتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق. - القاهرة: (د.ن) 1999.
30. عبود نجم، نجم. - إدارة الابتكار، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات . - الرياض : دار المريخ للنشر، 2004 .
31. عبود نجم، نجم . - الإدارة و المعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية الوظائف المجالات . - عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006 .
32. عبوي ، زيد منير. - الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. - عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006 .
33. عودة، محمود، وآخرون. - أساليب الإتصال والتغير الاجتماعي. - بيروت : دار النهضة العربية 1988،
34. عياصرة، علي، وآخرون. - الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية عمان : دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.
35. غالب ياسين، سعد . - الإدارة الإلكترونية . - عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
36. فتحي، محمد . - 766 مصطلح إداري. - القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2003 .
37. فرج الطاهر، علاء. - الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق . - عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2008
38. فريد محمود عزت، محمد. - قاموس المصطلحات الإعلامية. - القاهرة: دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1984 .
39. قاسم القريوتي، محمد . - مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف
40. قاسم داود اللامي، غسان، أميرة ، شكرولي البياتي، . - تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات و التطبيقات الأردن : الوراق للنشر و التوزيع، . 2010.
41. القدوة ، محمود: الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة. - الأردن : دار أسامة للنشر التوزيع ، 2010،
42. محمد غنيم ، أحمد. - الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات . - (د.م) (د.ن) ، 2004.

43. محمد إسماعيل، قباري. - علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية - القاهرة : دارا لفكر العربي (د.ت).
44. محمد الجنيهي، منير، محمد الجنيهي، ممدوح. - أمن المعلومات الإلكترونية .- مصر : دار الفكر الجامعي، (د.ت).
45. محمد الحسن، حسين. - الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات .- الأردن : الوراق للنشر و التوزيع ، 2011.
46. محمد غنيم، أحمد. - الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق.- لمنصورة مصر : دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، سلسلة إصدارات (م.ها.ر.ت.ك) ، 2008 .
47. محمود الطعمنة ، محمد، شريف العلوش، طارق. - الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي.- مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
48. محمود هاشم، زكي. - الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.- ط2. -القاهرة : مطابع سحل العرب ،1976.
49. مصباح إسماعيل الطيبي، خضر. - أساسيات أمن المعلومات و الحاسوب.-الأردن : دار الحامد للنشر و لتوزيع، 2010 .
50. مصباح الطيبي ، خضر. - التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية :من منظور تقني و تجاري و إداري.- عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2008 .
51. المصري ، سعيد. - التنظيم والإدارة.- مصر : الدار الجامعية، 2002.
52. المعاني، أحمد ، وآخرون. - قضايا إدارية معاصرة.- الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع (د.ت) .
53. منصور، هالة. - الإتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته.- مصر: المكتبة الجامعية، 2000.
54. الوليد، بشار يزيدي. - المفاهيم الإدارية الحديثة.- الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع ، 2009.

رسائل و مذكرات :

1. أجغيم، الطاهر. - واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية : جامعتنا منتوري و باجي مختار نموذجا مذكرة دكتوراه. - كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية : الجزائر، 2006.
2. بن داود، العربي. - فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية .- مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. - الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة ، 2008.

3. بن سعيد آل دحوان، عبد الله. - دور التطوير الإداري في الإدارة الإلكترونية. - جامعة
4. بن صالح، وسام. - واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية. - الجزائر: جامعة سكيكدة، 2014.
5. بن عبد الله محمد المهدي حمدي، موسى. - الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها مذكرة ماجستير. - السعودية: جامعة أم القرى كلية التربية، 2008.
6. جى لالي، بوزكري. - الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع آفاق أطروحة دكتوراه. - الجزائر: جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية. - 2015.
7. خميس أحمد المير، أيهاب. - متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة. - السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- السعودية: مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، 2008.
8. سليمان تيش تيش، آسيا. - واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير. - الجزائر: جامعة سكيكدة، 2014.
9. عبد الناصر، موسى، قريشي، محمد. - مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا. - العدد 9 - الجزائر: جامعة بسكرة، مجلة الباحث، (د.ت).
10. عماد، بوقلاشي. - الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية. - الجزائر: جامعة الجزائر، 2011.
- المراجع الأجنبية :

64n ,hill book co, inc, Koontz, H, o'donnel, c: principles of management, mc grow -
.y, 1986. p: 139

Jacques SAURET, **L'efficacité de l'administration et services à l'administré**. : 65
les enjeux, revue Française
d'administration public, n° 110, éditée par l'école nationale d'administration, France,
2004, p: 281.

المجلات :

- 1 علىان ، ربحي مصطفى. - الإدارة الالكترونية : متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية. - المجلد السابع عشر، العدد الثاني، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. - الأردن : نوفمبر 2011 .
- 2 -بن عيشاوي، أحمد. - أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث. - العدد7. - (د.م) (دن)، 2010 .
- 3 بن عيشاوي، أحمد. - أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث. - العدد7. - (د.م) (دن)، 2010
- 4 عون الله، صلاح الدين. - مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54 ، الرياض، 1987
- 5 -فهد سلامة، سهيل. - نظم الإتصالات في المنظمات. - العدد 46. - الرياض : مجلة الإدارة العامة ، 1985.
- 6 -علاء الدين، عبد الرحمن حسن. - استثمار الموارد البشرية مدخل تحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية و فاعليتهم، العدد24، مجلة المخطط و التنمية. -العراق : جامعة بغداد، 2011 .

المواقع الالكترونية :

- 7 - عثمان الفيتوري أبو مهارة، محمد مقومات ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية :تجارب عربية و عالمية ، نسخة إلكترونية. من موقع: www.iasj.net ، بتاريخ: 2016/ 02/04 على الساعة 02:50.
- 8 رشيدة، بوحدة. - البنية التحتية للتدفق السريع في الجزائر : الوضعية والآفاق. - اليوم البرلماني حول التدفق السريع و الاقتصاد الرقمي و دورهما في التنمية، 03 جوان 2010، على الخط <http://www.mptic.dz/fr/docs/hautdebit/BOUHADDARa> chida.ppt تاريخ التحميل: 2016/05/04
- 9 <http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf> - 9

الجزائر الإلكترونية اللجنة الإلكترونية، 2013. - تم التحميل بتاريخ

. 2016/05/04

10 - الزيغام ، مبارك .- الإدارة لالكترونية .- على الخط

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=197837>.

تاريخ الاطلاع : 2016/05/15 .

الندوات و المؤتمرات:

11 - الطيب العسكري، محمد .- الحكومة الالكترونية، تحديات و آفاق .- ندوة فكرية حول موضوع الإدارة الالكترونية : السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .- الجزائر : مجلس الأمة ، 27 أفريل 2010 .

12 - العزاوي، نجم، خضير الديني، رشاد.- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين.- بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثامن حول الأعمال الإلكترونية و التحول في اقتصاديات الأعمال.- جامعة الزرقاء الخاصة، المنظم أيام 81 إلى 82 مارس 2011.

13- المتقى الوطني لمدرء الوكالات المحلية للصندوق الوطني للتقاعد.- بطاقة صحفية حول تقييم حصيلة النشاطات للصندوق الوطني للتقاعد في مجال تحسين نوعية الخدمات و عصرنه طرق التسيير .- الجزائر ، 13 أفريل 2016 .

15 - المتقى الوطني لمدرء الوكالات المحلية للصندوق الوطني للتقاعد.- بطاقة تقنية حول تقييم حصيلة النشاطات للصندوق الوطني للتقاعد في مجال تحسين نوعية الخدمات و عصرنه طرق التسيير .- الجزائر ، 13 أفريل 2016 .

16- .بجياوي ، يحي .- في معوقات التواصل العمومي في المغرب العربي .- مداخلة بالندوة
الدولية حول التواصل العمومي:المقاربات التطورات الرهانات.- تونس : معهد الصحافة وعلوم
الإعلام ، 12-13 أفريل 2007 .- ص. 02.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

■ استثمارة استبيان ■

هذه الاستثمارة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و

الاتصال

تحت عنوان:

دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال

- دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة المسيلة -

استثمارة الاستبانة هذه موجهة إلى موظفي الصندوق الوطني للتقاعد المسيلة، و عليه نرجو مساهمتكم في انجاز هذا البحث من خلال ملئ استثمارة الاستبانة بعناية، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة فيما يتعلق بالأسئلة المطروحة و الإجابات المقترحة، مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها من خلال الاستثمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور:

من إعداد:

- عبد الرزاق غزال

- عمالي هالة

السنة الجامعية : 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 -الجنس: ذكر

أنثى

2 -السن:

35-25 سنة

45-36 سنة

ما فوق 45 سنة

3 -المؤهل العلمي : ثانوي جامعي - دراسات عليا

4 -الوظيفة : موظف - ملحق إداري - رئيس مصلحة - إطار سامي

5 -الأقدمية في المنصب :

أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10سنوات

10سنوات فأكثر -

المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد

- 6- يتوفر لكل موظف جهاز حاسوب خاص به نعم لا
- 7- هل تملك المؤسسة شبكة هاتف تصل إلى كل مكتب بالوكالة؟ نعم لا
- 8- هل تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية وتوفير التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا
- 9- هل يوجد بالمؤسسة برمجيات مناسبة لانجاز مختلف العمليات الإدارية؟ نعم لا
- 10- هل أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في الوكالة تعتبر كافية عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا
- 11- منذ متى يوجد موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الأنترنت؟
منذ مدة طويلة في الآونة الأخيرة فقط
- 12- هل يتم تحديث برامج و قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة؟ نعم لا
- 13- في حالة الإجابة بنعم هل يتم إخضاع أفراد العاملين بها إلى دورات تدريبية؟
دائما أحيانا نادرا
- 14- هل تساهم قيادة المؤسسة في بلورة استراتيجيات جيدة لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا
- 15- هل تعمل قيادة الوكالة على استقطاب الكفاءات الجيدة و الخبرات لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

المحور الثالث : مجالات و جوانب تطبيق الإدارة الالكترونية في الوكالة

في مجال الاتصالات الالكترونية :

16- هل يتم استخدام البريد الالكتروني كقناة اتصال مفتوحة بين كافة الموظفين ؟ نعم لا

في مجال استخدام الموقع الالكتروني:

السؤال	مقترحات الإجابة	دائما	أحيانا	نادرا
17 - ما الدوافع التي تجعلك تطلع على الموقع الالكتروني و صفحة الفيسبوك للمؤسسة؟	- الاطلاع على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخصك			
	- التعرف على القوانين و اللوائح التنظيمية للمؤسسة			
	- التواصل مع المديرية العامة للصندوق			

في مجال استخدام قواعد البيانات الالكترونية:

18- هل تعتمد المؤسسة على الشبكة الالكترونية الداخلية -الانترانت - في انجاز أعمالها ؟

نعم لا

19- هل تستخدم الوكالة الشبكة الخارجية -الإكسترانت- في الربط مع المؤسسات الأخرى؟

نعم لا

السؤال	مقترحات الإجابة	دائما	أحيانا	نادرا
20- في ماذا يتم استخدام قواعد البيانات ؟	- تصفية ملفات التقاعد			
	- الاطلاع على ملفات التقاعد عبر الوطن بنظام "STAR"			
	-تسهيل انجاز وثائق الحالة المدنية للمواطنين وتقليل عبئ استخراجها من البلدية			
	- التوثيق الالكتروني للإجراءات و القرارات الإدارية و سهولة الرجوع إليها			

			تسهيل الرجوع للوثائق و الملفات	21 -في مجال استخدام الأرشفة الالكترونية
			تقليص الحيز المكاني لتخزينها	
			زيادة أمن وسرية المعلومات	
			اختصار الوقت في عملية البحث عنها	
			زيادة كفاءة و جودة العمل الإداري	22 - دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمل الإداري
			سهولة تبادل المعلومات بين الإدارات و بين العاملين	
			تقليل الجهد المبذول في انجاز المهام	
			تجاوز البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل	

المحور الرابع : دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال بالوكالة

23- هل تؤيد فكرة مشروع تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني بالوكالة ؟ نعم لا

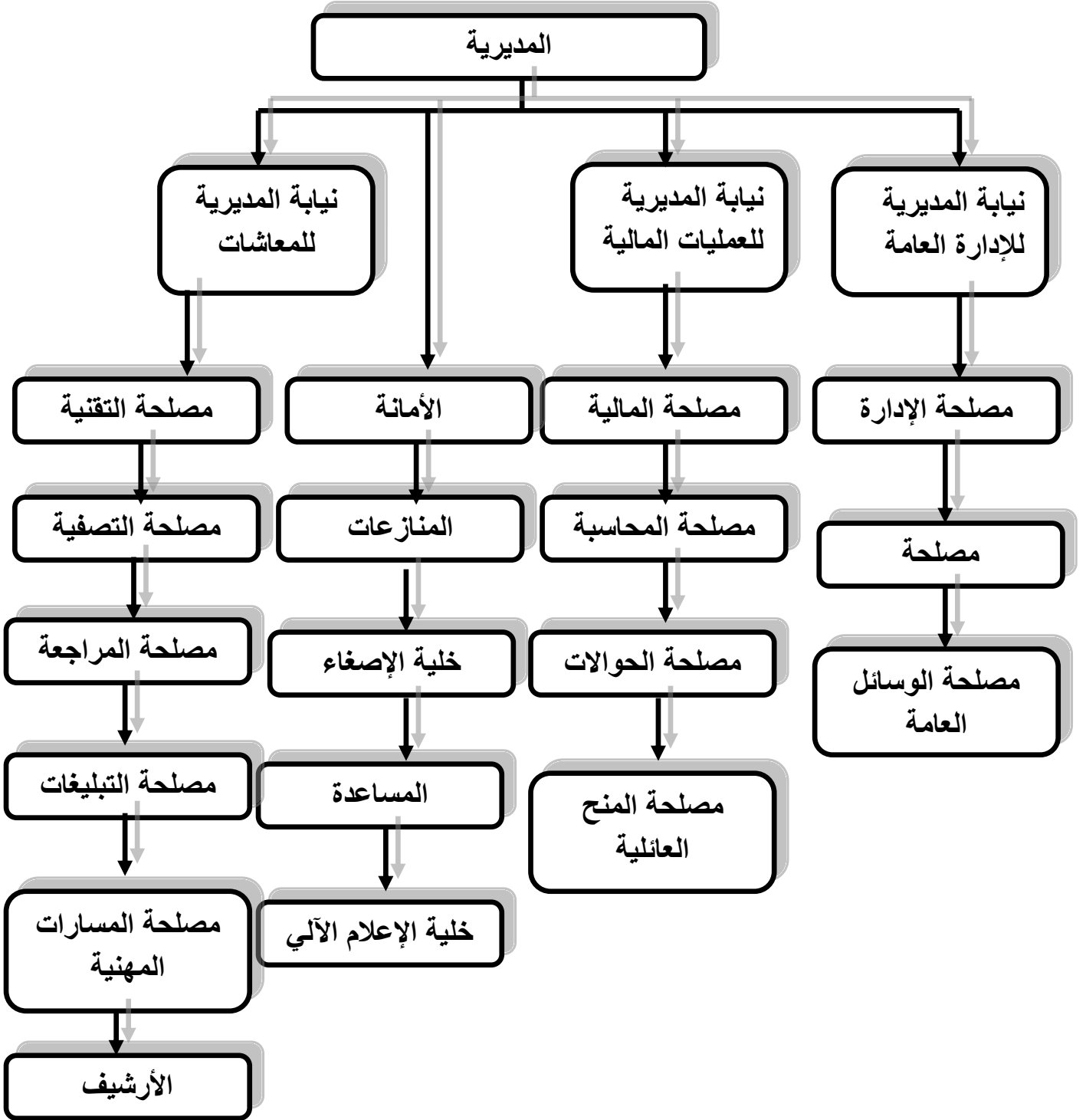
24- هل توفر الوكالة أساليب ووسائل الاتصال الالكترونية التي تساعد في تطبيق الإدارة
الإلكترونية؟ نعم لا

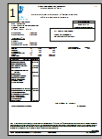
25- هل ترى أن الاتصال في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية يساهم في تطوير الأعمال الإدارية؟
 نعم لا


26- في نظرك هل تساهم شبكة الإنترنت الداخلية في تحقيق التواصل مع موظفي الوكالة؟
 نعم لا

السؤال	مقترحات الإجابة	دائما	أحيانا	نادرا
27- تلعب الإكسترانت دورا بارزا في تفعيل الاتصالات الإدارية و ذلك عن طريق	- التواصل مع وكالت الوطن بأقل وقت ممكن			
	- الاتصال بمختلف موظفي فروع الوكالة			
	- التواصل مع المديرية العامة			
28 – تساهم الانترنت في تفعيل الاتصالات بالوكالة و تسهيل أداء المهام وذلك عبر:	استقبال و تلقي الرسائل الالكترونية عبر البريد الالكتروني Outlook			
	إجراء تحقيقات و تلقي الرد عليا			
	تسهيل اتصال مدير الوكالة و نوابه بمديري و إدارات الوكالات الأخرى			
29- يساهم التطبيق الالكتروني الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد بزيادة فاعلية الاتصال الإداري وذلك عن طريق	تمكين الوصول لمراكز الوكالات بفضل خدمة الخريطة - سواء للعمال أو المواطنين			
	معرفة أرقام هواتف و فاكس الوكالات للتواصل معهم			
	تمكين المواطن من معرفة شروط تكوين الملف و حساب معاشه قبل إيداع الملف			
30- ما هو دور الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الاتصال الإداري؟	تسهيل الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية			
	تفعيل الاتصالات غير رسمية بين العاملين			
	توفر الدقة في المعلومات المتبادلة عند الاتصال بين العاملين وتيسير تداولها			
	تتغلب على عامل الحرج عند الاتصال المباشر			
31- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري	تسهيل عملية الاتصال مع المواطنين			
	ضعف البنية التحتية المتوفرة(الوسائل...)			
	النقص في مهارات العاملين عند التعامل مع وسائل الاتصال الالكترونية			
	التخوف من عدم سرية المعلومات عند استخدام وسائل الاتصال الالكترونية			

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد







CAISSE NATIONALE DES RETRAITES
Agence locale de MSILA

1/1

**FICHE DE NOTIFICATION D'ATTRIBUTION
D'UNE PENSION DIRECTE**

المدفوق الوطني للتقاعد
Caisse Nationale des Retraites

Mr HAFIDI ABDALLAH
Né le : 04-08-1966
Fils de : SAID et de : HAFIDI FATTOUM
SIT.FAM. : MARIE
N° C.C.P. : 582251 Clé : 35

Date de dépôt : 19-04-2016
Date de jouissance : 01-05-2016

Situation N° : 01

REGIME : 1
Date de révision : 26-04-2016
Date d'effet de la révision : 01-05-2016

TRIMESTRES VALIDES	TAUX (%)	MTS ANNUELS	SALARE MOYEN	76,244.78
COTISES	121	75.63	691,921.38	
GRATUITS	0	0.00	0.00	Autres ressources (dém.) 0.00
MOUDJAHID	0	0.00	0.00	
ETRANGER (pour info)	(0)			
TOTAL	121	75.63	691,921.38	
TAUX MAX		80.00	731,949.89	

N° DE PENSION
F9W051002
Appeler dans chaque correspondance

Mr HAFIDI ABDALLAH
POSTE DE ZERRARKA
KH SED DJIR MSILA 28056

Rubriques	Positions	01-05-2016
AVANTAGE PRINCIPAL		691,921.38
BONIFICATION ENFANT		
RET.SECURITE SOCIALE		13,838.40
RETENUE IRG		125,400.00
RESSOURCES SEC.SOCIALE		
Sous Total		
ABATTEMENT		552,682.98
MAJORATION CONJOINT		30,000.00
AUTRES RESSOURCES		
COMPL.DIFFERENTIEL		
MONTANT REVAL		
TIERCE PERSONNE		
TOTAL ANNUEL (sans indemnités)		
		582,682.98
TOTAL MENSUEL (sans indemnités)		
		48,556.92
ICR.HCAR.MENSUEL		

Décompte de pension (Droits Directs) pour F9W051002 (HAFIDI ABDALLAH)

SITUATION N° 01

Trimestres

Gratuits Cotisés Moudjahid Taux

Etranger CASNOS

Régime **NORMAL**

Avantage **RETRAITE PROPORTIONNELLE**

Salaire de poste

Ressources S.S

Autres Ressources

Date de dépôt

Date de jouissance

Date de révision

Date d'effet

Rubriques	01/05/2016	Positions
Avantage Principal	691,921.38	
Bonification Enfant		
Retenue S.S.	13,838.40	
ITS / IRG	125,400.00	
Montant Reval		
Ressources S.S.		
Abattement		
Majoration Conjoint	30,000.00	
Autres Ressources		
Complément Diff.		
Tierce Personne		
Net Annuel	582,682.98	
ICPR		
ICPRI		
Majoration 5%		
Différentiel ICAR		
Maj 01 2012		
NET MENSUEL	48,556.92	

Enregistrer

Pré-Notification

Notification

Fiche de Liquidation

Extrait d'inscription

Fermer

Décompte créé le 01/05/2016 par AMALI

Registre National des Pensions (Dernière mise à jour 04 / 2016) -- 4.592.231 Enregistrements

N° de pension Nom Prénom Date Naissance N° de Compte

DEC. ACTIVITE 07/10/1982

Détails

N° de pension: **A0300010** Agence: **44 ANNABA**

Nom: **HANDOURI**

Prénom: **ZOHRA** Date de naissance: **24/09/1926** Date de dépôt: **23/12/1981**

Sexe: **Féminin** Date de décès: **01/01/1984**

St. Familiale: **Veuf(ive)**

Adresse Rue: **CITE WIDAD N 70**

Ville: **EL KHEMIS**

Wilyaya: **44** Commune: **2301 ANNABA** Code Postal: **44225**

Prénom du père: **MOHAMED** Nom de la mère: **MOKRANI HALIMA**

Numéro SS: **260119007657** Nationalité: **01 ALGERIE**

Paielement

Mode de paiement: **CCP**

Dernière Situation

N° de situation: **23 REVISION**

Date de Révision: **01/03/2016** Date d'effet: **01/12/2015**

Régime de Liquidation: **[]**

Salaire moyen: **0.00**

Autres Ressources: **0.00**

Trimestres

Cotisés:

Gratuits:

Moudjahid:

Caenon:

Etranger:

Taux de la pension: **75.00**

Autres avantages

Avantage Principal: **82.367.63**

Abatement: **[]**

Bonification Enfant: **[]**

Retenue SS: **[]**

Retenue IRG: **[]**

Montant Reval: **51.829.15**

Maj. Conjoint: **[]**

Autres Ressources: **[]**

Complément Diff: **11.781.35**

Tierce Personne: **[]**

ICPR: **[]**

ICPRI / ICAR: **13.494.03**

Majoration 5%: **6.197.28**

Différentiel ICAR: **[]**

MAJ 01 2012: **3.529.78**

Net mensuel 17.335.57

Dossiers liés dans la famille

N° pens.	Nom / Prénom	Etat	Ag
ATL119432	BEY AICHA SANS P	Fin de droit	92
A4H781889	HAMMANA WAHIBA	Fin de droit	16
A0H009583	MAZGHI MALIKA	Fin de droit	92

Fichier des Droits Directs

N° de pension Nom Prénom

NOUVEAU DOSSIER

Détail

N° de pension: **FSW051002** Civilité: **M**

Nom: **HAFIDI**

Prénom: **ABDALLAH**

Sexe: **Masculin**

Date de naissance: **04/08/1966** Prénome(L): **O S BRAHIM**

St. Familiale: **Marié(e)**

Adresse Rue: **POSTE DE ZERRARKA**

Ville: **KH SED DJIR**

Wilyaya: **28** Commune: **2832 KHETOUTI SED EL** Code Postal: **28056**

Prénom du père: **SAID** Nom de la mère: **HAFIDI FATTOUM**

Numéro SS: **660260004455** Nationalité: **01 ALGERIE**

Paielement

Mode de paiement: **CCP**

N° de compte: **582251** Clé: **35**

Intitulé du compte CCP: **M HAFIDI ABDALLAH**

Pension

Date de Joursance: **01/05/2016** Date de Dépot: **19/04/2016**

Loi: **Nouvelle**

Général Situations Famille

Dossier traité le **01/05/2016** par **AMALI**

Fermer



الصيدوق الوطني للتقاعد
Caisse Nationale des Retraites

MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE
AGENCE LOCALE DE LA WILAYA DE M'SILA

28/04/2016

ETAT DOSSIER PAR BORDEREAU

NUMERO : 2016-00511

DATE : 28/04/2016

DEPART : LIQUIDATION

ARRIVE : CELLULE VERIFICATION

NPENSION	PRELIQ	NOM	PRENOM	DATE NAIS.	HEURE	AGENT
F9W051042	057398	BENSADEK	AHMED	31-12-1964	09:06:46	AMALI
B91050996	057360	MABROUKI	MAHMOUD	31-12-1955	09:07:11	AMALI
F9W051001	057363	BAKHTI	DJOUADI	08-01-1966	09:07:23	AMALI
F9W051002	057337	HAFIDI	ABDALLAH	04-08-1966	09:08:14	AMALI

Nbres de Dossiers : 4

EMIS PAR

RECEPTION

LISTE POSITION PAR BORDEREAU

CODE DEREAU	Date	Position EMIT	Position DESTI
2016-00511	28-04-2016	LIQUIDATION	CELLULE VERIFICATION
2016-00510	28-04-2016	SOUS DIRECTION PENS.	TECHNIQUE
2016-00509	27-04-2016	TECHNIQUE	LIQUIDATION
2016-00508	27-04-2016	LIQUIDATION	CELLULE VERIFICATION
2016-00507	27-04-2016	TECHNIQUE	CARRIERE
2016-00506	27-04-2016	LIQUIDATION	SOUS DIRECTION PENS.
2016-00505	27-04-2016	SOUS DIRECTION PENS.	TECHNIQUE
2016-00504	27-04-2016	SOUS DIRECTION PENS.	TECHNIQUE
2016-00503	27-04-2016	LIQUIDATION	SOUS DIRECTION PENS.

Imprimer

Fermer

NPENSION	PRELIQ	NOM	PRENOM	DATE_NAIS	DATET	HEURE	AGENT
F9W051042	057398	BENSADEK	AHMED	31-12-1964	28-04-2016	09:06:46	AMALI
B91050996	057360	MABROUKI	MAHMOUD	31-12-1955	28-04-2016	09:07:11	AMALI
F9W051001	057363	BAKHTI	DJOUADI	08-01-1966	28-04-2016	09:07:23	AMALI
F9W051002	057337	HAFIDI	ABDALLAH	04-08-1966	28-04-2016	09:08:14	AMALI



الصندوق الوطني للتقاعد
Caisse Nationale des Retraites



Agence : 28 (Agence locale de M'SILA) Echéance : Mai 2016 (En cours) (12 utilisateur(s) actuellement connecté(s))

Version : STAR 27 03 2016

- POINTAGE
- DOSSIER
- RECHERCHE
- STATISTIQUE
- EDITION
- TABLE
- OUTILS

09:12:23

◀
مارس 2016
▶

الأ	الإ	الث	الأ	الخ	الجم	الس
28	29	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9

aujourd'hui

AGENT
POSITION

LOGICIEL DEVELOPPER PAR Mr. DJEDAIET Abdelhalim CNR ANNABA VER. 2.00.2015

AGENT AMALI NUM BORDEREAU 2016-00511
 POSITION EMIT. LIQUIDATION
 POSITION DESTI. CELLULE VERIFICATION DERNIER POINTER PLW057363
 NUM DOSSIER PLW057337

NUM DOSSIER	DATET	HEURE	NOM	PRENOM	DATNAIS	PREL	NPENS
PLW057398	28-04-2016	09:06:46	BENSADEK	AHMED	19641231	057398	F9W051042
PL1057360	28-04-2016	09:07:11	MABROUKI	MAHMOUD	19551231	057360	B91050996
PLW057363	28-04-2016	09:07:23	BAKHTI	DJOUADI	19660108	057363	F9W051001

SUPPRIMER
VALIDER

Financier des Droits Directs

N° de pension Nom Prénom

- PENSION
- N° de pension
- F5W497715**
- F5W497727
- F5W497743
- F5W497746
- F5W497757
- F5W497765
- F5W497767
- F5W497770
- F5W497775
- F5W497783
- F5W497787
- F5W497794
- F5W497796
- F5W497797
- F5W497806
- F5W497817
- F5W497818
- F5W497820
- F5W497821
- F5W497822
- F5W497848
- F5W497852
- F5W497854
- F5W497857
- F5W497859
- F5W497861
- F5W497864
- F5W497869
- F5W497870

Situations

Situation N° 01

Situation Ressources et variables

N° de situation 01 Situation traitée le 01/05/2016 par AMALI

Date de Révision 25/11/2015

Date d'effet de la révision 01/05/2016

Regime de Liquidation 1 NORMAL

Sit. Familiale Marié(e) Enfants à charge 0

Autres avantages

Handicapé (0/N)

Tierce Personne

Majoration conjoint (0/N)

ICPR 0 1 2

Abattement IRG 0 % 25 % 50 %

Trimestres

Cotisés 125

Gratuits 0

Moudjahid 0

Casnos 0

Etranger 0

Ressources

Salaires Moyens 94,347.17 Taux de minoration 0.00

Autres Ressources 0.00 Taux retraite anticipée 78.13

Taux de la pension 78.13

1er Paiement

Non validé

Modifier

Supprimer

Décompte

Général Situations Famille Femme



الصندوق الوطني للتقاعد
Caisse Nationale des Retraites



Agence : 28 (Agence locale de M'SILA) Echéance : Mai 2016 (En cours) (11 utilisateur(s) actuellement connecté(s))

Version : STAR 27 03 2016

Calcul du Retraite		Aperçu	Quitter	
Salaire Moyen	18000.00			
Nbre Trimèstres	79			
Salaire Moyen	18,000.00			
Nbre Trimèstres	079			
Avantage Principal	106,650.00			
Sécurité Sociale	2,133.00			
IRG	Sud/Nord <input checked="" type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 100%			0.00
Situation Sociale	Majoration Conjoint <input checked="" type="radio"/> Avec <input type="radio"/> Sans			30,000.00
Net Annuel	134,517.00			
Net Mensuel	11,209.75			

Mohsen.Bennamia@gmail.Com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

