



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

عنوان المذكرة

واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي

لمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع المسيلة -

- دراسة ميدانية على عينة من العاملين -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

بوحيلة رضوان

إعداد الطالب:

شتيح صدام

لجنة المناقشة

أ- بلخيري صالح	رئيساً
أ- بوحيلة رضوان	مشرفاً
أ- سلامي سعيداني	مناقشاً

جوان 2016

شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين الذي وبحمده تمت، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، أما بعد :

قال الله تعالى، بعد باسم الله الرحمن الرحيم « ولئن شكرتم لأزيدنكم » صدق الله العظيم.

اشكر الله عز وجل على الرغم من كل الصعوبات التي مرت لكن سهل علي إتمام دراستي، كما اشكر الأستاذ المشرف "رضوان بوحيلة" الذي لم ييخل بمساعدتي وتقدم يد العون لي في رعاية بحثي، واسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء أمين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لإدارة قسم علوم الإعلام والاتصال وعلى رأسهم الأستاذ بوعزيز بوبكر وإلى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وإلى كل الأصدقاء والزلاء وكل من ساهم في إثراء هذا العمل المتواضع وإلى كل من علمني حرف من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي إلى ما بعد التدرج.

وشكرا.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

من رعيتني كالنبتة الخضراء، وسقتني من ينبوع عطفها وحنانها إلى التي لم تحذلني يوما، وإلى من أحبها قلبي،

سر وجودي "أمي" حفظها الله

الذي طالما فضلني على نفسه ولم يخجل علي وكان قدوتي بعد النبي صلى الله عليه وسلم، "أبي" حفظه الله

من ساندوني ولو بالكلمة الطيبة أصدقائي وإلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا وإلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

المتواضع .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
1	مقدمة
/	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
4	إشكالية الدراسة
4	التساؤلات
5	أهمية الدراسة
5	أسباب إختيار الموضوع
6	أهداف الدراسة
6	منهج البحث و أدواته
7	مجتمع البحث و عينته
8	مجالات الدراسة
9	ضبط المفاهيم
11	الدراسات السابقة
/	الفصل الثاني : الإتصال الإداري و الإدارة الإلكترونية
16	1- مفهوم الإتصال الإداري و عوامل تطوره
17	أهمية الإتصال الإداري
18	أهداف و وظائف الإتصال الإداري

20	خصائص الإتصال الإداري
20	عناصر الإتصال الإداري و خطواته
23	أنواع الإتصال الإداري و إتجاهاته
26	وسائل الإتصال الإداري
29	معوقات الإتصال الإداري
35	2- الإدارة بين المفهوم التقليدي و المفهوم الإلكتروني
37	التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
37	أهمية و مبادئ الإدارة الإلكترونية
39	أهداف و وظائف الإدارة الإلكترونية
40	الإدارة الإلكترونية البنية و الأساسيات
44	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
46	إيجابيات و سلبيات الإدارة الإلكترونية
49	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
/	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة
53	بطاقة فنية عن إتصالات الجزائر
56	التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة
69	إستنتاجات الدراسة
72	خاتمة
74	المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	04
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	05
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير عقد العمل	06
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	07
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	08
59	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الإتصال داخل المؤسسة	09
59	توزيع أفراد العينة حسب الوسيلة الأكثر إستخداما في الإتصالات الإدارية	10
60	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في الوسائل كافية لتزويد الموظفين بالمعلومات	11
60	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تقدم لك المعلومة دائما بسرعة	12
61	توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لإدخال الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري كان ضمن إستراتيجية خاصة بالمؤسسة	13
61	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في الإتصال الإداري في مؤسستكم يسهل عليكم تأدية المهام الموكلة لك	14
62	توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تقف وراء إعاقاة تفعيل الإتصال الإداري	15
62	توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم تستخدم مؤسستكم الإدارة الإلكترونية	16
63	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لإستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية نشاطهم	17
63	توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصالات الإدارية	18
64	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم لكيفية تسهيل الإتصالات الإدارية	19
64	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في الوسيلة المناسبة لإعلامهم بنشاطات المؤسسة	20
65	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في وجد صعوبات تعيق إستخدام الإدارة الإلكترونية	21
65	توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم في نوع هذه الصعوبات	22
66	توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لوجود عوامل تؤثر على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية	23

66	توزيع أفراد العينة حسب سبب التأثير على مصداقية الرسالة	24
67	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في الإهتمام بمنح الموظفين فرص الإقتراح والنقاش لتحسين الإتصال الإداري وتحديثه	25
67	توزيع أفراد العينة حسب إقتراحات دعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	26

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
22	عناصر الإتصال الإداري	01
55	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر من المديرية العامة إلى الوكالة الفرعية	02

مقدمة

مقدمة :

إن الإتصال يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات و الحقائق و الانفعالات، و الإتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فان عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون إستخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة، فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية و التي تشكل النظام الإداري العام لأن تأثر الإتصال يعني شلل الإدارة و إختلالها.¹

وللإتصال الإداري دور مهم و حيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية و كفاءة أساليب وقنوات إتصالاته المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتفاعل و يتعامل معه والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة و تصدر التعليمات و التوجيهات و القرارات إلى العاملين، و بالتالي يستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيههم و التأثير في سلوكهم الوظيفي، و توجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال و الأمثل.

ومن أكثر الأمور تحديا في إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر هو محاولة إتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها و إتصالاتها المختلفة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي و محاولة تفعيل و تحسين مستوى أداء أعمالها و مهامها و محاولة تسهيل إجراء الإتصالات الإدارية بين الموظفين و الإدارات العليا أو الرؤساء و كذا الجمهور الخارجي أو المستخدمين، حيث لجأت إدارة المؤسسة إلى هذا الأسلوب كونه الأنجع و الأنسب لتخليصها من المشاكل التي تعاني منها جراء التعاملات الإدارية التقليدية التي تتميز بالتعقيد و البطء الشديد و الروتين و هذا ما يؤدي إلى الملل لدى الموظفين و المدراء و حتى المتعاملين.

حيث تسعى من وراء ذلك إلى الرفع من مستوى أدائها وتحسين صورتها أمام المؤسسات الأخرى المنافسة لها، و كذا محاولة تطوير البنية الإتصالية و محاولة تطويرها و مسايرة التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة و في ميدان الإتصال و التكنولوجيات المتطورة و الوصول لما لا إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية الحديثة في كافة أنشطتها الإدارية والقضاء نهائيا على التعاملات الورقية التقليدية.

لذا جاءت هذه الدراسة محاولة التعرف عن واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي لهذه المؤسسة حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة، و يبدأ إشكالية الدراسة، التساؤلات، أهمية الدراسة، أسباب إختيار

¹ - ذياب سعد جبير المطري، فاعلية أساليب الإتصال الإداري و معوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين : رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 02.

الموضوع، أهداف الدراسة، منهج البحث وأدواته، مجتمع البحث و عينته، مفاهيم الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإتصال الإداري و الإدارة الإلكترونية، ويبدأ أولا : بمفهوم الإتصال الإداري، عوامل تطوره، أهميته، أهدافه و وظائفه، خصائصه، عناصره وخطواته، أنواع الإتصال الإداري وإتجاهاته، وسائله، وأخيرا معوقاته.

ثانيا : الإدارة الإلكترونية : الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني، التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، أهمية ومبادئ الإدارة الإلكترونية، أهداف و وظائف الإدارة الإلكترونية، البنية والأساسيات، متطلبات تطبيقها، الإيجابيات والسلبيات، وأخيارا معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة، بدءا ببطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر، تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وأخيرا الإستنتاجات.

وبما أن في كل مسيرة عقبات فقد واجهتنا بعض الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة التي من أهمها :

***صعوبات الجانب النظري :**

- قلة المراجع التي تناولت موضوعنا ألا و هو" واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المسيلة -، وإن وجدت فهي قليلة و يصعب الحصول عليها لندرتهما.

***صعوبات الجانب الميداني :**

- صعوبة إجراء المقابلات مع الموظفين بسبب إنشغالهم الكثيرة.

- تحفظ المسؤولين والموظفين في الأجوبة المقدمة.

- قبول إجراء المقابلات مع عدد محدود من الموظفين.

- عدم وجود مختصين في مجال الإعلام والإتصال.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة:

مع بدايات القرن الواحد والعشرين، وظهور الثورة المعلوماتية، وحدوث طفرة التكنولوجيا الهائلة في التقنيات المختلفة، التي حتمت على جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية والخدمية استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذا العصر، يزداد التنافس يوما بعد يوم على الإفادة القصوى من هذه التقنيات في مختلف المجالات ومن بين هذه التقنيات تقنية الإدارة الإلكترونية التي تمكن الكثير من المؤسسات ومنها مؤسسة إتصالات الجزائر من معالجة وثائقها، والسيطرة على المخزون الورقي الهائل لديها، والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية. وإدارة مؤسسة إتصالات الجزائر في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة جدير بها أن تتحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية في مجال العمليات والإتصالات، وذلك لقلة جودة الأساليب التقليدية وعدم كفاءتها في العمل، خاصة في ظل عصر إلكتروني سريع التغير، لذا يرى الباحث أن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية الفاعلة والناجحة في مؤسسة اتصالات الجزائر، لم يعد موضع تفكير، فالإدارة التقليدية قاصرة عن القيام بوظائفها في عالم معاصر يعيش عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي، إن ذلك يتطلب وجود رؤية واضحة، في ضوء معايير و مواصفات محددة المعالم، تتماشى مع التطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات، وضرورة الكشف عن تلك المعايير التي تتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وتوظيفها، بحيث يمكن إستخدامها في تطوير العمل الإداري، وتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة مسايرة لعصر ثورة المعلومات، تساهم في تحسين العملية الإتصالية والإدارية.

وبالوقوف على ظاهرة التحول تلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي لمؤسسة إتصالات الجزائر- فرع المسيلة ؟

التساؤلات :

- 1- ما هي حالة الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المسيلة ؟
- 2- ما هي أهم وسائل الإتصال الداخلي في إدارة فرع المسيلة ؟
- 3- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذا الفرع وما الصعوبات التي تقف وراء ذلك ؟
- 4- ما أهم مقترحات العاملين من أجل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في كونها :

- 1-ستوفر مدخلا علميا لإدارة المؤسسة باتجاه تفعيل وتحسين وتطوير التقنيات المستخدمة في عملية الإتصال الإداري بين العاملين فيها.
- 2- تساهم هذه الدراسة في دعم نقاط القوة و تعزيز أوجه النقص التي يعاني منها تسيير المؤسسات الوطنية.
- 3- ستلقي الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية و قدرتها على تغيير أنماط العمل في المنظمة خاصة ما يتعلق بعملية الإتصال الإداري.
- 4- ستلقي الضوء على معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- 5- تركز على حالة التطوير و التحسين المستمرة في مجال المعلومات و الإلكترونيات والتقنيات المستخدمة في عملية الإتصال الإداري في المؤسسة.
- 6- إن الإدارة الإلكترونية الحديثة علم وتطبيق، و من الممكن إكتسابها و الحصول على الخبرة و المهارة أثناء تطبيقها و لمس نتائجها المحققة.
- 7- من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في إستنباط دراسات جديدة تتناول ما يجب أن تكون عليه المؤسسات الوطنية و موظفيها بغية مواجهة تحديات العصر.

أسباب إختيار الموضوع :

1-أسباب موضوعية :

- * إثراء البحث العلمي في ميدان الإتصال المؤسسي.
- * معرفة مستوى الإتصال الإداري داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع المسيلة - .
- * إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على أرض الواقع و بالتحديد على مؤسسة إتصالات الجزائر.
- * إكتشاف أهم العوائق التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في ميدان الإتصال الإداري الإلكتروني.
- * نقص الدراسات الكافية و الوافية حول الإدارة الإلكترونية و دورها في عملية الإتصال الإداري.

2-أسباب ذاتية :

- * تتمثل في رغبتني في معرفة إذا كان هناك تطبيق لأسلوب الإدارة الإلكترونية في إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر ومعرفة انعكاسات إستخدام هذه التقنية الحديثة الإيجابية منها والسلبية على هذه المؤسسة .

* إثراء رصيدي المعرفي و إثراء أرشيف المكتبة الجامعية و مكتبة إتصالات الجزائر.

* هذا البحث سيسمح لي بالتعرف أكثر على كيفية ممارسة عملية الإتصال الإداري بإستخدام الإدارة الإلكترونية، مما قد يساعدني مستقبلا.

أهداف الدراسة :

- معرفة المكانة التي يحتلها الإتصال في المؤسسات الجزائرية.
- تسليط الضوء على التقنيات والوسائل الحديثة المستعملة لتحسين وتسهيل عملية الإتصال الإداري.
- توضيح كيف يتم الإتصال الإداري بين موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر.
- التعرف على أهم المشاكل التي تواجه مؤسسة إتصالات الجزائر في مجال الإتصال وتطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد بعض الحلول لها.

منهج البحث و أدواته :

المنهج : يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة ".¹

أما المنهج المناسب للدراسة فهو " **المنهج الوصفي المسحي** "، وهو " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ".²

أدوات البحث :

- **الإستمارة :** و " هي تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيره عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة، وتعريفها من جوانبها المختلفة".³
- وتعرف بأنها " وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث، و تفرض عليه التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة و مضامينه و مساراته ".⁴

¹ - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990، ص28.

² - محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص47-48.

³ - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص242.

⁴ - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الإجتماعي، بيروت : دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982، ص183.

- **المقابلة :** تدخل ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات و البيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار إنجازها للبحث. وتعرف على أنها " وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر بين الباحث و المبحوث " ¹. وتعرف بأنها " تفاعل لفظي بين الباحث و المبحوث تتكون من مجموعة الأسئلة أو وحدات الحديث تحدث في موقف مواجهة و ذلك حسب خطة " ².

- إعتدنا في دراستنا هذه على المقابلة المقننة أو المبرجة و التي تكون أسئلتها محددة و متسلسلة من قبل الباحث و يحاول هذا الباحث التقييد بهذه الأسئلة إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة أخرى غير مخطط لها إذا رأى الباحث ضرورة لذلك. ³

- بالإضافة إلى المقابلة الحرة التي تترك المجال مفتوح للنقاش دون تحديد مسبق للأسئلة و ذلك من أجل التوصل إلى جمع كم هائل من المعلومات.

مجتمع البحث و عينته :

- **العينة :** لقد إعتدنا في دراستنا هذه على **العينة القصدية** و التي تعرف على أنها "العينة التي يقوم الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا بإقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات، و هذا لإدراكه المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره الهامة، التي تمثلها تمثيلا صحيحا و بالتالي لا يجد صعوبات في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة " ⁴. و قوام العينة التي إختارناها لإجراء دراستنا الميدانية هو 20 عاملا في إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة.

- المعالجة الإحصائية المستخدمة :

النسبة المئوية = عدد التكرارات × 100 / مجموع التكرارات.

المتوسط الحسابي = م ف ك 1 + م ف ك 2 + م ف ك 3 + م ف ك 4 / ن

م ف = الحد الأقصى + الحد الأدنى / 2

ن = مجموع التكرارات

¹ - فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، قسنطينة : 1999، ص 191.

² - محمد طلعت عيسى، تصميم و تنفيذ البحوث الإجتماعية، ط1، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة، 1971، ص 337.

³ - مصطفى عليان ربحي، عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي " الأسس النظرية و التطبيق "، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص 48.

⁴ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ط2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 195-198.

مجالات الدراسة :

- 1/ العينة البشرية : تعتمد على عينة قصدية من الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر ، قوامها 20 مفردة.
- 2/ المجال المكاني : أجريت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة المسيلة.
- 3/ المجال الزمني : أنجزت هذه الدراسة من بداية شهر فيفري 2016، إلى غاية أواخر شهر ماي 2016.

ضبط المفاهيم:

- الإتصال Communication :

لغة : كلمة إتصال باللغة الانجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Commun are

التي تعني جعل الشيء عاما و مشتركاً To commun ، أو تقاسم To share أو نقل To Transmite ، ومعنى ذلك أن لفظ الإتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة جماعات .¹

إصطلاحا : أورد وورن في قاموسه Exford English عن تعريف الإتصال بأنه : "العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك".²
إجرائيا : هو عملية تفاعل إجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون.

- الإتصال الإداري Communication administrative :

اصطلاحا : " هو عملية إدارية و اجتماعية و سلوكية تعمل على إيصال البيانات و المعلومات و القرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الإتصال مجموعة الأفراد المرسلين و المستقبلين اجتماعيا و تخلق الروابط و الصلات و التشابكات فيؤثرون و يتأثرون ببعضهم".³
و هو " الإتصال الذي يتم داخل المؤسسات و المنظمات أو الذي يتم بين المؤسسات المختلفة".⁴
إجرائيا : مجموعة الوسائل التي يتصل بها الموظفين بين بعضهم البعض و بينهم و بين مرؤوسيههم و مع الجمهور الخارجي.

1 - صبرينة رماش، الفاعلية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONEGAS، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص13.

2 - ذياب سعد جبير المطرني، مرجع سابق ، ص10.

3 - المرجع السابق، ص07.

4 - صالح خليل أبو إصبع، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، عمان : دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص29.

- الإدارة Management:

إصطلاحاً: " هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".¹

إجرائياً: انجاز الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية ومالية.

- الإدارة الإلكترونية Electronique Management:

إصطلاحاً: تعرف بأنها "منظمة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية".²

التعريف الإجرائي: الإدارة الإلكترونية عبارة عن توجه المنظمة نحو تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدار

¹ - سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات : رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2010، ص19.

² - عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة : دار السحاب للنشر، 2007، ص28.

الدراسات السابقة :

1- دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة¹، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم، و لقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم الرجوع إلى المصادر الثانوية و الأولية، و تم تصميم إستمارة استبيان مكونة من 50 سؤال، بحيث تغطي متغيرات الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من 120 موظفاً، و تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 120 موظفاً، تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة وذلك في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد جمع الباحث 90 إستمارة تمثل حوالي 90% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الوزارة.

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها :

- أظهرت الدراسة أن واقع نظم وتقنيات الإتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الإتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و في إتخاذ القرارات.
- أكثر تقنيات الإتصال إستخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الجوال، الفاكس)، و قلة إستخدام الإنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).
- بينت الدراسة أن أكثر وسائل الإتصال فعالية في إتخاذ القرارات هي الإتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم المصورة والإتصال الإلكتروني، بينما الإتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في إتخاذ القرارات بالوزارة.
- هناك معوقات تحد من إستخدام تقنيات الإتصال في إتخاذ القرارات و أكثر هذه المعوقات متعلقة بتقنية الإتصال يليها المعوقات الشخصية ثم التنظيمية.
- أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الإتصال وإستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإستخدام هذه التقنيات و تخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الإتصال. و من أهم التوصيات :

¹ - مصعب إسماعيل طيش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2008.

- نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة و إستغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة إنجاز الأعمال و تسهيل عملية الإتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الإتصال عنصراً فعالاً في إنجاز الأعمال و إتخاذ القرارات.

- تنمية الموارد البشرية في مجال إستخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي الوزارة و المديرات و المدارس فرصة الإستفادة من تقنية الإتصالات و المعلومات.

- إنشاء شبكة إنترنت داخلية و توفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة و الجودة المطلوبة.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على دور نظم الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات، حيث تشترك هذه الدراسة مع موضوعنا في محاولة معرفة دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري، بينما تختلفان في مجتمع البحث.

2- فاعلية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين¹، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الإتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.

- محاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة أساليب الإتصال الإداري في المدرسة.

- توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين إستجابات الأفراد حول فاعلية الإتصال الإداري و التي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل، الخبرة، عدد سنوات العمل مع المدير الحالي).

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة و أهدافها، و إختار الإستمارة كأداة لجمع المعلومات كما إستخدام التكرارات و النسب المؤوية و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و تحليل الارتباط (معامل بيرسون) و تحليل التباين الأحادي.

ومن أبرز نتائجها :

- المديرين في المدرسة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الإجتماعات.

¹ - ذياب سعد جبير المطرفي، مرجع سابق.

- أبرز ملامح درجة فاعلية الإتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الإتصال عند الحاجة.
 - أكثر الوسائل إستخداما لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين.
 - أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة تتمثل في المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة.
 - أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، فأقل في إتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات و إتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم من 15 سنة و أكثر حول فاعلية أسلوب الشفافية لصالح أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات.
- أهم التوصيات :

- توعية مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بعدم المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة.
 - الإهتمام بإشراك معلمي المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة في إتخاذ القرارات المهمة.
 - العمل على إختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة للعمل بالمدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.
- تعقيب :** ركزت هذه الدراسة على درجة فاعلية أساليب الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، بينما دراستنا تركز على أحد هذه الأساليب وهو الإتصال الإداري الإلكتروني.

- 3- دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر¹**، وقد هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعاً لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجياً ومحاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية، وقد طبق الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون، ومنهج دراسة الحالة.
- تعقيب :** ركزت هذه الدراسة على مفهوم الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في ترشيد الخدمة العمومية ، وهي تشترك مع موضوع بحثنا في محاولة التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية.

¹ - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، أطروحة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

4- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرين¹، حيث هدفت الدراسة إلى تبيان الواقع و أثر متغيرات الدراسة في هذا الواقع، و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، و البالغ عددهم 652 مديرا ومديرة، و تكونت عينة الدراسة من 322 مديرا و مديرة، أي ما يقارب 49.4% من مجتمع الدراسة، و لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية إستخدمت الباحثة الاستمارة ، و تم إستخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، 0.92، و بعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية، تم تحليل البيانات بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين و المديرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ ، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر أفراد العينة، تعزى إلى لمتغير الجنس، و لصالح الذكور، و متغير المؤهل العلمي، و لصالح ماجستير فأعلى، و لمتغير الموقع الجغرافي، و لصالح المدينة، و لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، و لصالح الذين تدرّبوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a=0.05$ ، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين و المديرات، تعزى لمتغير الخبرة المهنية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

أهم توصيات الباحثة :

- ضرورة إشتراك المدارس بشبكة الإنترنت، لما يسهل تداول المعلومات بين المدارس و المديرية أو الوزارة، و العمل على تأسيس شبكات داخلية في المدارس.

تعقيب : ركزت هذه الدراسة على محاولة معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين و المديرات، لكن دراستنا تركز على واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي في أحد المؤسسات الخدمية .

¹ - إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين و المديرات، أطروحة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.

الفصل الثاني :

الإتصال الإداري و الإدارة الإلكترونية

1-6- أنواع الإتصال الإداري واتجاهاته :

-الإتصال الرسمي (formal communication) : يقصد به ذلك الإتصال الذي يحدث بالطرق التقليدية الرسمية المتفق عليها في محيط العمل لأي مؤسسة أي انه يحدد طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد ومن ثمة طبيعة الإتصال الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويتم هذا النوع من الإتصال عبر وسائل مختلفة كالمذكرات أو التقارير أو الإجتماعات الرسمية أو ما شابه ذلك، ويهدف الإتصال الرسمي إلى تحقيق ثلاث أغراض أساسية هي :

-نقل الأوامر وفق التسلسل القيادي للمؤسسة.

-نقل الاقتراحات والتقارير وردود الأفعال التي يديها القائمون بالتنفيذ للإدارة.

-إحاطة كافة أعضاء المؤسسة بالأهداف العامة التي تعمل على إنجازها وتختلف درجة الإتصال الرسمي في التنظيم تبعاً لبعض الإعتبارات مثل حجم التنظيم، تاريخه، والتقاليد المتبعة فيه، وتضم هذه الشبكة، ثلاثة أنواع من الإتصال :

أ-الإتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل (downward communication) : يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال وذلك من خلال تاريخ وتدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم الدكتور كاتروكاهن العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الإتصال إلى :

-تعليمات الوظيفة وهو ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمال.

-التبرير ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم ومدى تكامل مختلف أنشطة المؤسسات ككل وله دور مهم في عملية الإقناع، وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة.¹

-الإيديولوجية وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

-المعلومات هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها وهي عناصر تسمح للعمال بالاهتمام أكثر و الانضمام للمؤسسة.

-الرد هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهد معتبرا وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في النشاطات عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالفشل أما من قام

¹ - خيري خليل الجميلي ، مرجع سابق، ص20.

بعمله كاملا ترقيته أو مكافأته ولو شفهيًا وفي حالة العكس التوبيخ والتحذير أو الطرد. كما يؤكد هذا النوع من الاتصال على الإجراءات والنواحي العملية لتنفيذ الأوامر و أيضا على العلاقات بين المستويات التنظيمية وتقوية التزاماتها بتحقيق الأهداف المتفق عليها، وعلى الرغم من أهمية هذا الاتصال إلا أنه يتعرض لعملية التصفية بمعنى الاختصار في الرسالة أثناء مرورها على المستويات التنظيمية المختلفة ولذلك يستقبل كل مستوى تنظيمي في حقيقة الأمر جزء من الرسالة الاتصالية وليس كلها.

ب-الاتصال الصاعد (up ward communication): أي من الأسفل إلى الأعلى يتدفق هذا الاتصال من قاعدة التنظيم إلى قمته ويستخدم لتحقيق غرض أساسي وهو المعلومات الخاصة بالتغذية العكسية أو إرجاع الأثر feedback حيث يتمثل ذلك فيما يرفعه المرؤوسين إلى المستويات العليا من تقارير على سير العمل أو ما يطلبونه من متطلبات للتنفيذ أو ما يثرونه من استفسارات أو تساؤلات¹، وهذا كله يتطلب ما يلي :

-تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.

-تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

-تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.

-طلب توضيحات عن الغامض في سياسة المنظمة أو أداء العمل.

ويسمح هذا النوع من الإتصال بتحقيق مزايا عديدة منها :

-وصول الإدارة إلى تحسين صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشكلات والإستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

-يمكن للرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

-حصول الإدارة على تقارير مفيدة على الوظائف وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال.

-تسهيل مهمة الإدارة في الإطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال تقبل الإتصالات الصاعدة و تشجيع المرؤوسين على ممارستها².

ويعتبر هذا النوع من الإتصال هام وضروري إلا أنه في كثير من الأحيان يعاني من عدم الفعالية للأسباب التالية :

¹ - علي محمد إبراهيم البطل، مرجع سابق، ص65-66.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص66-67.

-التصفيه عندما تصل الرسالة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا تكون قد فقدت اغلب محتوياتها من المعلومات.

-التأخير في التوقيت،فالتأخير في الإبلاغ عن أداء مشكلة معينة قد ينتج عنه مشاكل مرتبطة بفوات أوان العقاب أو الثواب.

3/الإتصال الأفقي أو الجانبي (latenal communication): يحدث هذا النوع من الإتصال فيما بين الأقسام أو الوحدات الوظيفية كوسيلة لتنسيق الجهود بين المتصلين ولإيصال معلومات معينة أو لغرض الإقناع، كما يحقق هذا النوع من الإتصال وظيفة التكامل فيما بين الأقسام والإدارات بعضها ببعض.¹

وهذا الاتصال يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة،ويهدف هذا النوع من الإتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الإتصال الرئيسي سواء كان نازلا أو صاعدا .

وهناك إتصال آخر بالنسبة لما سبق وهو إتصال استثنائي يتمثل فيما يلي :

-إتصال الأزمات وهو الإتصال الذي تضطر فيه المؤسسة للإتصال بعمالها أو رؤساء مصالحها وقد يكون ذلك بعقد إجتماعات أو لقاءات وهذا التواصل لحل مناسب للمشكل الذي تواجهه المؤسسة وهو يتم في إطار شبكة الإتصال الرسمي،ويكون لهذا النوع من الإتصال دراسة قبلية أي متوقعة وهذا ما يتم عند تحديد إستراتيجية المؤسسة.

- الإتصال غير الرسمي (informal communication): أو إتصالات خارج التسلسل الهرمي،عادة ما يخترق الإتصال حدود المستويات الخاصة بالهيكل التنظيمي ويشير ذلك إلى شبكة الإتصال غير الرسمية والتي غالبا ما تكون أفقية حيث يتبادل أعضاء المنظمة المعلومات فيما بينهم أثناء ممارسة عملهم اليومي،وكذلك أثناء تبادلهم الأحاديث.

ويطلق على هذا النوع من الإتصال بالعنقود the graoperine وتقوم الرابطة على مفهوم العنقود على الصداقة والتواجد معا على عكس الروابط الرسمية في شبكات الإتصال الأخرى، كما لا يتم تدفق المعلومات بشكل محدد أو منظم،فقد يتلقى البعض المعلومات ويقوم بنقلها،وبعض الآخر يقف عند مجرد العلم بها ومن مزايا هذا الإتصال ما يلي :

¹ - منى محمد إبراهيم البطل، مرجع سابق، ص 37-38.

- يساهم في إعلان أفراد المنظمة بصفة مستمرة لبعض المسائل التنظيمية الهامة كالتغيير في اللوائح والقرارات.
- تستخدم الإدارة هذا النوع من الإتصال لمعرفة مدى ردود أفعال نحو بعض التغييرات المحتملة قبل تطبيق الفعل.
- مشاركة العاملين في هذه الشبكات يمكن أن يضيفي جوا من البهجة، وتنوع في نظام العمل القائم، كما قد تصبح هذه الشبكات مشكلة بالنسبة للكثير من المنظمات عندما تشكل مصدرا قائما لتشويه الحقائق وترويج الإشاعات.¹

1-7- وسائل الإتصال الإداري :

تتعدد وسائل الإتصال المعتمدة من طرف المؤسسات ويمكن ذكرها فيما يلي :

- **الوسائل المكتوبة :** يمكن تعريفه على أنه الإتصال الذي يتم بين إدارات أقسام الجهة وبينها وبين الأفراد والجهات الأخرى بشكل مكتوب، ويظم كل من :
 - **الخطابات والرسائل :** حيث تعتبران من وسائل الإتصال الشخصي غير المباشر وهي وسيلة من وسائل النقل بالكلمة المكتوبة، وتفيد في الإتصال السريع مع الفئات الجماهيرية المحددة، ويمكن إستخدامها بشكل منتظم أو في مناسبات معينة، فهي تتميز بأنها غير مكلفة سمعية مباشرة شخصية ويخلق الشعور بالإهتمام والتقدير.
 - **التقارير :** هو عرض للحقائق وعادة ما تكون التقارير تلخيص النتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضح النقد في موضوع أو مشكلة معينة وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات وهو نوعان تقرير إداري وآخر إعلامي.²

¹ - منى محمد إبراهيم البطل، مرجع سابق، ص 69-70.

² - محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، 1998، ص 198.

- **لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل واسعة الإستعمال في مختلف المؤسسات فلا تكاد تخلو من هذه الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات و الإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، وكذا إخبار العاملين بنتائج إجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الثقافية والرياضية والإجازات والمعاشات، وأحيانا ينشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجلات والقوانين الخاصة بالعاملين.

- **جريدة المؤسسة:** هي بشرية موجهة لمجموع المستخدمين ومعدة خصيصا لهم يجدها في أماكن عملهم وقد تبعث إلى منازلهم.

- **دفتر الاستقبال:** يقدم للموظفين نظرة شاملة للمؤسسة كحجمها ونمط تنظيمها ونشاطها وقانونها الداخلي، وكل ما يتعلق بشروط العمل، أي أن هذه الوسيلة تسهل إدماج الموظفين الجدد وتساعدهم على التعرف عن المؤسسة بشكل واضح ومختصر.

- **بيان المصلحة:** وثيقة تقدم توجيهات أي تعليمات وشروحها للعمال ويكتب أعلى الصفحة.

- **الإعلان:** هو من الوثائق الهامة التي تستعملها المؤسسة في التعليمات الضرورية للسير الحسن لمصالح هذه المؤسسة وهي تحمل تاريخا وإمضاء.

- **الملصقات:** هي عبارة عن صفحات تلصق على لوحات ثابتة أو متحركة، تحمل معلومات مختلفة نقابية، تعليمات، تقارير، قوانين، مواقيت العمل، وتهدف هذه الملصقات إلى إطلاع الموظفين على كل ما هو جديد في المؤسسة وهي موجهة إلى الكل.

- **الفاكس والتلكس:** هي أجهزة الكترونية تمرر الرسالة عن طريق تصويرها، كنسخة مطابقة للأصل وتميز التلكس عن الفاكس بالسرية فلا يطلع عليه إلا الشخص المشغل له.¹

- **الإجتماعات:** هي ضرورية في كل مؤسسة تقوم بعقدتها بصفة منتظمة إلا في بعض الحالات تكون هناك إجتماعات طارئة (إتصال الأزمة)، ويتم فيها اللقاء بين الأفراد المسؤولين في المؤسسة وذلك لإستعراض أهم ما تم التوصل إليه في تلك الفترة ومناقشة بعض المشاكل العالقة، وفي الإجتماع يتم الإستماع إلى آراء واقتراحات المسؤولين في المؤسسة.

¹ - ربيع زروال، العملية الإتصالية داخل المؤسسة الجزائرية : دراسة حالة - الفرع التجاري لاتصالات الجزائر بالقل-، مذكرة مستر، غير منشورة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص35.

-**الوسائل الشفوية:** هو من أكبر أشكال الإتصال التنظيمي الذي يشمل الإجتماعات والندوات والمحاضرات والمؤتمرات بالإضافة إلى الهاتف الذي يعتبر أهم وسيلة في المؤسسة للإتصال بين الموظفين في مختلف المصالح.

-**المقابلات:** هي مواجهة بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الحصول على معلومات من الشخص الذي تجري معه المقابلة.

-**الندوات:** والتي تستخدم على المستوى الإداري لتحقيق الاتصالات بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة، وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها، على أن يكون الحوار ديمقراطياً يحقق الولاء والتعاون والترابط بينهم، وتستخدم الندوات لتعزيز ثقة جمهور المؤسسة موظفيها بالإدارة من خلال توضيحها لنشاط الإدارة في المؤسسة والإنجازات التي تمت، أو لشرح القوانين أو الإتجاهات الجديدة لرفع مستوى الوعي لأعضاء المؤسسة في مجال عملهم.

-**المحاضرات:** تستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديده بدقة، وتساعد الجمهور في إكتساب مهارات العمل وبخاصة العلاقات الإنسانية.

-**المؤتمرات:** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المؤسسة أو بعضهم حول قضية أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات التي تهيأ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.¹

-**الوسائل السمعية البصرية:** حيث أضحى على كل مؤسسة استعمالها وخاصة بعد التطور

التكنولوجي في مجال الحاسوب الإلكتروني ويمكننا ذكرها فيما يلي :

1-**الفلم الإعلامي:** يشمل أعمال المؤسسة والأعمال التي تقوم بإنجازها من خلال فلم أو شريط مصور أو مؤسسة لمشكلة معينة، وهذا لتعريفه للعاملين.

2-**مكبرات الصوت:** هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن العمل ويمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الزوار والإجتماعات، تغيير أو تعديل ساعات العمل.

¹ - محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 237.

3- الوسائل الإلكترونية: تعتبر من الوسائل الحديثة خاصة بعد ربطها بالإنترنت العالمية، والإنترنت شبكة خاصة بالمؤسسة.¹

1-8- معوقات الإتصال الإداري :

أولا :المعوقات التنظيمية :

1-إنخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي :تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.²

كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائف بسبب تدخل الإختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتعدد الوحدات الإدارية وإفتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لأنظمة سير العمل وزيادة البعدين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الإتصالات بسبب إختلال الهيكل التنظيمي.³

2-التخصص :قد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها الخاصة التي يصعب معها الاتصال بدون الفنيين المتخصصين هذا بالإضافة إلى أن ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه، يضر بمصالح المنظمة ككل حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات، كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعره العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها اقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يتدرب عليها أو لديه المهارات اللازمة للقيام بها وهذا بدوره، يعوق فاعلية الاتصال الإداري.⁴

3-الحجم الكبير للمنظمة :إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة للمنظمة، حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء الإداريين من اجل إخفاء الحقيقة أو بطء تدفقها، كما يتم في الإتصالات الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي تصدرها القيادات إلى المرؤوسين، بسبب تباين التفسير مما

¹ - فضيل دليو، مرجع سابق، ص29.

² - النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط3، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006، ص388.

³ - خضير حمود، السلوك التنظيمي، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص134.

⁴ - اللوزي موسى، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية : دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد15، العدد4، 1993، ص31.

يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة.¹

4- عدم وضوح سياسة الإتصال: يترتب على عدم وضوح سياسة الإتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الإتصال مما يؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الإتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية، الأهداف المرغوبة وكذلك عدم تحديد قنوات الإتصال وأساليبه، يشكل صعوبة تحول دون تحقق فعالية الإتصال الإداري حيث يساعد ذلك في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الإتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة و محددة للإتصال، إن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للإتصال الإداري، مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل على إستيعابها، أو الإقلال من الإتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها.²

5- افتقاد إدارة المعلومات: إن المنظمات المعاصرة في اشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الإتصال الإداري.³

6- تعدد المستويات الإدارية: يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات كما ان كثرة تسلسل الأوامر، قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل.

7- نطاق الإشراف: تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول بان سلطته اتسعت وان جميع العاملين مسؤولين عن تنفيذ أوامره دون مناقشة ما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات أو تقليصه من معدلات تعامله مع رئيسه، أو يرفض القيام بالمطلوب، أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة.

8- تعدد مستويات المدير: وتعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال، نتيجة زيادة حجم العمل باضطراب وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فانه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إنجاز العمل، مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة

¹ - إبراهيم شيحا ، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، بيروت : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1983، ص402.

² - محمد إبراهيم التويجري ، الإتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة : مجلة الإداري، العدد33، 2004، ص127-128.

³ - محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص253 .

عدم إرتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الإتصالات.¹

-المعوقات الذاتية: وهي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الإتصال وتؤثر فيها سلبا أو إيجابا، وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى إختلاف عواطفهم وميولهم و إتجاهاتهم والى تباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز، وإلى صدور استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء وسائل الإتصال يترتب عليها إستمرار التواصل أو توقف الرغبة في الإتصال، وفيما يلي نبذة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الإتصال الإداري :

أ-تباين الإدراك: يتعرض العاملون في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية، أو رسائل مكتوبة، أو أحداث جارية وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي(الوعي والاستشارة للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة وتحديد الفعل أو السلوك المناسب)ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين في تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعية لخصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم.²

ب-الإتجاهات السلبية: تؤدي إتجاهات العاملين دورا مهما في عملية الإتصال في إتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله، نحو مستقبل الراسلة، ونحو وسيلة الإتصال ذاتها في الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعالية الإتصال الإداري وهذه الإتجاهات تشكل وجهة نظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة، وغالبا ما تحول تلك الإتجاهات السالبة دون فعالية الإتصال، ولعل أبرز أمثلة الإتجاهات السالبة التي تحد من نجاح الإتصال ما يلي :

أ/التعصب للأفكار والآراء: يسيطر على بعض العاملين شعورهم بأنهم يعرفون كل شيء وان أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع وهذا الإتجاه يغلق سبل الإتصال بالآخرين لعدم الإستعداد للإستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها وهذا يحول دون نجاح الإتصال.

ب/حبس المعلومات: يميل بعض العاملين إلى الإحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش للمعلومات ونقصها مما يحول من فاعلية الإتصال ويؤدي إلى إتخاذ قرارات غير مناسبة .

ج/المبالغة في السيطرة على المرؤوسين: من واجب الرؤساء حث المرؤوسين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بدقة

¹ -محمد قوتة، عبد الحميد دياب، الإتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، 2002، ص92-93.

² - كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص240.

وإتقان إلا أن بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين مما يؤدي إلى نتائج عكسية عديدة تحول دون فاعلية الاتصال الإداري مثل: منع التغذية العكسية، وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم، وهبوط معنوياتهم.

د/تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسيهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم وقد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين في نفوس العاملين وضعف ثقة العاملين فيهم ويسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة.¹

ج-عدم الرغبة في الإتصال: إن الرغبة في الإتصال والمشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الإتصال الإداري الناجح، لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الإتصال الإداري، وهناك عدة عوامل تسهم في انعدام الرغبة في الإتصال أهمها:

أ) الإنطواء: يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين، أو بسبب افتقاد مهارات الإتصال أو بسبب التكوين الشخصي، وإذا ما إتصف القائد الإداري بالإنطوائية فإن ذلك يشكل عائقا في نجاح الإتصال الإداري حيث أنه يتجنب الإتصالات الفردية بينه وبين أحد المرؤوسين أو الإتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين.

ب) الميل إلى العمل الفردي: وذلك لعدم الرغبة في الإحتكاك أو عدم الرغبة في العمل الجماعي ويترتب على ذلك عدم الإتصال إلا في الحالات الحرجة، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الإتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الإتصال.

ج) إنعدام الثقة في الآخرين: ويرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة ميمما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين.²

د- قصور مهارات الإتصال: يتطلب الإتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فاعلية الإتصال وأهم هذه المهارات: (مهارة الكتابة، التحدث بطلاقة، القراءة، مهارة الإصغاء، مهارة التفكير المنطقي، والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعضها البعض، وتتاثر مهارات الإتصال بالمستوى التعليمي للفرد وإتجاهاته وقيمه ومعتقداته، كما تتأثر بقدراته على النطق السليم والتفكير السليم وتؤثر مهارات الإتصال في فاعلية الإتصال الإداري من حيث التخطيط له، وتحديد أهدافه وحسن

¹ - خضير حمود، مرجع سابق، ص132.

² - علي حلوة، أحمد سيد، دراسة في الإتصالات التجارية، حلوان: مطابع الطوبجي، 1991، ص30-31.

إختيار وسيلة الإتصال الملائمة لنقل الرسائل وتوقيت الإتصال ومعرفة إتجاهات المستقبل.¹
هـ- سوء العلاقات مع العاملين: يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة فرض تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، ومن إحترام لمشاعر الآخرين، وأفكارهم ومن عدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين في ممارسة الإتصال الإداري بشكل فعال، إما عدم التفاهم وفقدان الثقة بين العاملين يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الإتصال وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

وتنشأ العلاقة البيئية بين العاملين من خلال تفاعل عدد من العوامل من أهمها :

أ- النظرة الدونية للآخرين: إن مشاعر الغرور والتعالي لدى احد طرفي الإتصال تحول دون التفاعل والتعاون وإشاعة المودة والتآخي، لهذا تظهر العلاقات البيئية في العمل وتمنع إنسياب الإتصال الإداري.

ب- عدم التفاعل بين العاملين: الإتصال ظاهرة إجتماعية قبل أن تكون وظيفة إدارية لذا فان التفاعل بين أركان عملية الإتصال الفعال وكذلك إن عدم التفاعل بين العاملين رؤساء ومرؤوسين يعيق كافة نشاطات الإتصال.

ج- عدم تفهم الإهتمامات الشخصية للعاملين: تؤدي الإهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية معينة إلى زيادة معرفتهم به وسرعة استيعابه، مما يسهل عملية الإتصال، وعلى العكس فان إغفال الإهتمامات الشخصية للعاملين يعد معوقا للإتصال .

د- الصراع بين العاملين: الصراع بين العاملين ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه وبين نفسه وبينه وبين ذويه وبين الجماعات التي ينتمي إليها، لذا يأخذ الصراع أو النزاع بين العاملين صورا مختلفة وينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة ويؤثر سلبا على فاعلية الإتصال الإداري نظرا لما يترتب عليه من سوء تكوين العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة.

وإذا كانت الإدارة لا يمكنها القضاء على الصراع أو النزاع داخل المنظمة إلا أنها تستطيع أن تراقب السلوك التنظيمي للعاملين وتتدخل لتشجيع تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء مما يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تعوق سير العمل.²

-المعوقات البيئية: هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثرا على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فاعليته وتتمثل هذه العوامل في الآتي :

¹ - علي حلوة، أحمد السيد، دراسة في الإتصالات، حلوان : مطابع الطوبجي التجارية، 1998، ص 44-46.

² - عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1986، ص 152.

أ- مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين : تؤثر مجموعة من القيم والإعتقادات والدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الإتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى إنسياب وتدفق المعلومات من قبل أطراف الإتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى إنسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة، كذلك عن طريق مدى فهم المعلومات من قبل أطراف الإتصال، حيث أن القيم والإعتقادات السائدة التي تتفق مع أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وسرعة الانجاز تؤثر إيجابا على فعالية الإتصال.¹

ب- الإنتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن المركز الرئيس : تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فاعلية الإتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعوق الإتصالات الداخلية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز إتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وغالبا ما تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف.

ج- القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة : إن فرض قيود ومحددات على عمل المنظمة بصورة أكثر مما تتطلبه الضرورة وعمليات التسيير لأعمال تلك المنظمات لا يحقق إتصالات فعالة داخل المنظمة.²

¹ - كامل المغربي ، مرجع سابق، ص 253.

² - محمود العميان ، مرجع سابق، ص 253 .

2-6- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها :

أ-المتطلبات الإدارية والأمنية :

- 1/وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس :والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- 2/توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- 3/تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي :بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل : (إلغاء إدارات، إستحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).
- 4/متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة :وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.¹
- 5/وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية : (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقرب التحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية في هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة، بوسائل معلوماتية، باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية

¹ - سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على مؤسسة العامة للموانئ ، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 18-21.

لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6/متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني وحمايته، مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998م في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- المتطلبات السياسية: حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي، المساعدة على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999م، بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم ثابت رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها: ¹

-إعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

-تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على أحدث التقنيات.

-إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط شبكات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.

¹ - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 25.

-تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

-توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج-المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل على خلق تعبئة إجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الإستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني، في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرمجة حصص تدريبية على إستعمال الآليات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الإستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وإيجاد مصادرت مويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

د-متطلبات البنية التحتية للإتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الإتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتمثل رؤية الملك عبد الله الثاني عريبا إحدى الإستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التنمية الإجتماعية والإقتصادية، التحول إلى إقتصاد المعرفة، والإستفادة من الموارد البشرية ورأس المال والاهتمام بإصلاح القطاع العام، وإستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية، أو الجزئية، لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.¹

2-7- إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية :

أ-الإيجابيات :1. الخصوصية و الأمان :حيث تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن، والمصدقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في خدمة العاملين بها.

2. السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، وإسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.

3. الإستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين.

¹ - المرجع السابق، ص26.

4. تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
 5. تأكيد و إظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستخدمين من خدمات المؤسسة.
 6. التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.
 7. ضمان حصول المستخدمين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة على مدار السنة ومباشرة من خلال الشبكة الإلكترونية.
 8. تحسين العمليات :ويقصد بها استخدام الحاسب الآلي في تحويل المدخلات(الأنشطة، الأعمال، الموارد، والأفراد)والتي يؤدي من خلالها العاملون في المؤسسة أعمالهم إلى مخرجات بهدف تحقيق رغبات المستخدمين من خدمات المؤسسة.
 9. تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء الأعمال في المؤسسة بجميع مراحلها، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.
 10. القضاء على التزاحم بالمؤسسة، حيث يستطيع الأفراد عن طريق الشبكة الإلكترونية أن يحصلوا على خدماتهم، دون التردد على المؤسسة والتزاحم أمامها أو داخلها.¹
- ومما سبق يتضح أن هناك ايجابيات عديدة ومختلفة، تحصل عليها المؤسسة من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتمكنها من إتقان العمل الإداري وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المؤسسات الأخرى.
- ب- السلبيات :1.** زيادة نسبة البطالة :تعتبر زيادة معدلات البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل إلا أنها لن تكون متاحة لوتهم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي تكون ذات طبيعة تقنية عالية، وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.
2. التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان :التجسس الإلكتروني يستهدف الإطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة وليس مسموحا لغير المخولين بالإطلاع عليها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات في

¹ - علاء السالمي، رياض الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، عمان : داروائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 25- 26.

غاية السرية والأهمية للملكها، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير.¹

وفي كثير من الأوقات يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الائتمان عن طريق

المخرب (gracher) أو المخترق (hacher)، فالمخرب هو الذي يقوم بحذف ملف أو تشغيل آخر أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام (الخادم، العميل) (sever/client)، أما المخترق هو الذي يقوم بالاختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل: القرصنة :

ويمكن تعريف القرصنة بأنهم "من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية".²

3. شلل الإدارة في حالة أي خطأ: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والإنتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، بدون مقدمات أو اعتماد لتسلسل أو تدرج في الإنتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي، بعد خسارة كل شيء، وهو مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.³

4. ضعف التواصل الاجتماعي: تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الانترنت بالمنزل أو العمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح أو الجهات الحكومية، وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع

حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي.⁴

¹ - Davis Ian , **crime & the net : an overview of criminal activity on the internet & the legal communities** :1998, p46.

² - loudon, kemeth & loudon jane : **management information systems management the digital forms** :9 the edition, prentice hall, new fersey, 2006, p346.

³ - علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية: مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، ص40.

⁴ - محمد حسن نوي، منظومة الحكومة الإلكترونية: ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات المعقدة في مسقط خلال الفترة من 10-12 مايو، 2003، ص11.

كما أن استخدام شبكة الإنترنت ساعات طويلة في التعامل مع الجهات والدوائر الحكومية يؤثر

سلبا على صحة الفرد، وبخاصة على حاسة النظر، بالإضافة إلى أن المداومة على استخدام الشبكات يؤدي إلى فرض العزلة والإنطواء على المستخدم، مما يترتب عليه عجز الفرد في التكيف مع نفسه بتنظيم إشباع دوافعه وفق ما يقره المجتمع والتوفيق بين إمكاناته وتطلعاته مع المحيطين به فإنه يعاني من سوء توافق، لأن التوافق هو القدرة على التالف والتكيف مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد، من خلال تكوين الفرد لعلاقات اجتماعية متوافقة مع المحيطين به وقدرته على مواجهة المشكلات البيئية والاجتماعية التي تعترضه بنجاح في إطار من القيم والمبادئ والعقيدة التي يؤمن بها الفرد.¹

4- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي :

1/ المعوقات الإدارية :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو متطلبات المستقبل الإلكتروني.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.²

2/ المعوقات السياسية والقانونية : تتمثل في :

¹ - عبد المجيد سيد أحمد منصور، السلوك الإجرامي والتفسير الإسلامي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1990، ص 211.

² - حمد قيلان الفطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية : رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 42-43.

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم إختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.¹

3/المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول :

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وما يجد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية، والإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات لتحقيق بذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة لبرامجها.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4/المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي :

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقرو انخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الإجتماعية بين فئات المجتمع وإنقسامه، أدى إلى زيادة حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

¹ - المرجع السابق، ص44.

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن إمتيازاته ومنصبه.

5/ المهددات الأمنية: تتمثل في الآتي :

- تخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً من ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر امن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.¹

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي :

-العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

-العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية امن المعلومات.

-العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال لكن الإشكال الذي

يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، و الإنسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل

عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني

بين دول متقدمة وأخرى نامية.²

¹ - بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية : دراسة مسحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص43.

² - منصور بن سعد القحطاني، مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها : دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، 2007، ص13.

الفصل الثالث :

الإطار التطبيقي للدراسة

-بطاقة فنية عن مؤسسة إتصالات الجزائر :

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م، عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الإتصالات في الجزائر، لتصبح بعد ذلك مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات .

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال تبعت القرار 03/2000، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003م.

وفي 01 جانفي 2003، كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الإطار القانوني للشركة: اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت 2000م، المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث يهدف هذا القانون إلى :

-تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

-تحديد الشروط العامة للإستغلال في المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

-تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

-خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001، الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002م.

أهدافها ونشاطاتها: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي (المردودية-الجودة-الفعالية ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة المسطرة من طرف المؤسسة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجمع حول :- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الفروع والهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي انشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهيكل على النحو التالي :

1- الفروع :- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس اهم تعاملتي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

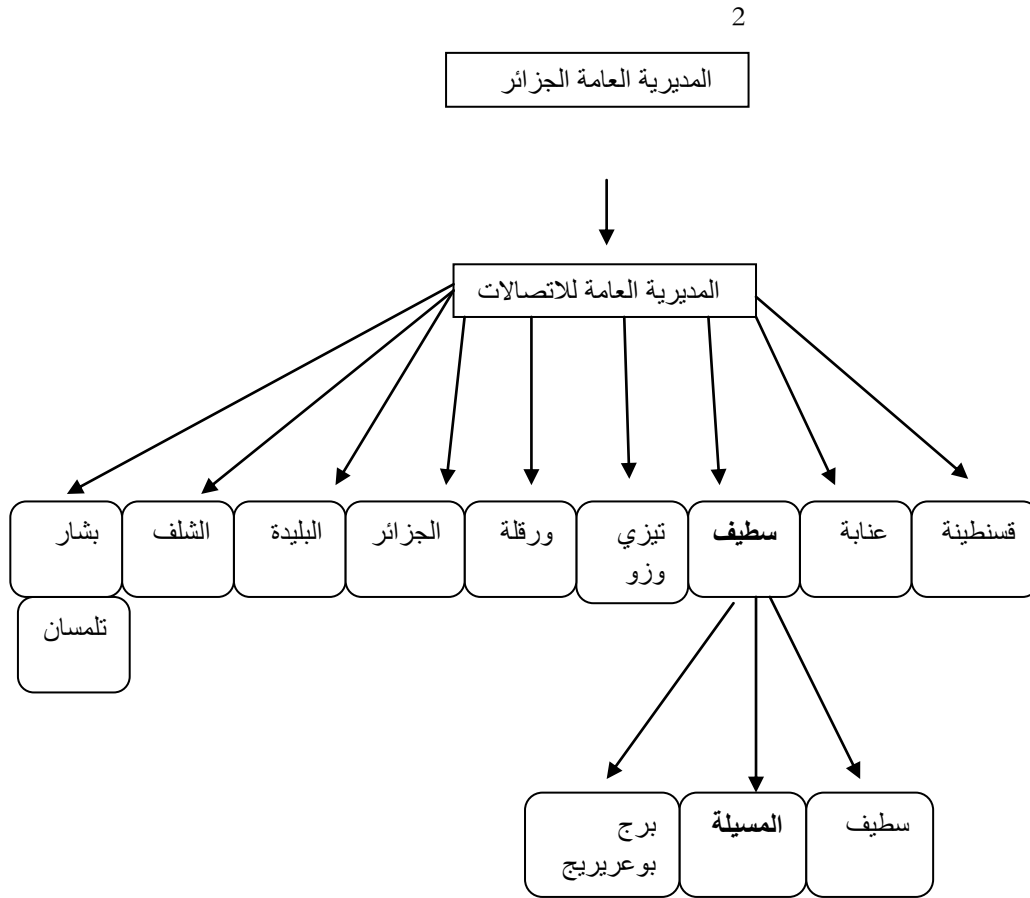
- الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، الصحة، المحروقات... الخ) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet.

- اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

2- الهيكل التنظيمي: تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، فهي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد، حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف) تتفرع منها المديرية الفرعية للاتصالات بالمسيلة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات عملية (DOT) أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى

مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية. والشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر :¹

الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر من المديرية العامة إلى الوكالة الفرعية :



www.algerie telecom.dz

المصدر : موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت :

¹ - <http://www.algerie telecom.dz>.

² - مقابلة مع السيد : سبيسة مدير المديرية العمالية للاتصالات بالمسيلة، يوم الإثنين 22 مارس 2016، على الساعة 11:00 صباحا.

البيانات الشخصية :

الجدول رقم(1) :توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	13	65
أنثى	7	35
المجموع	20	100

نلاحظ في الجدول رقم (1) الذي يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث كانت العينة مقسمة على الذكور والإناث و من خلال إستقراء نتائج الجدول أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور ب65% في حين نسبة الإناث ب35%.

ومنه نستنتج أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (2) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20-29 سنة	11	55
من 30-39 سنة	8	40
من 40-49 سنة	0	0
من 50-59 سنة	1	5
من 60 سنة فما فوق	0	0
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (20-29) هي النسبة العالية التي قدرت ب 55% و تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30-39) بنسبة 40% و تليها الفئة العمرية من (50 - 59) التي قدرت بنسبة 5% و في الأخير الفئة العمرية من (40 - 49) و الفئة من (60 سنة فما فوق) بنسبة 0%.

وبلغ المتوسط الحسابي للفئات العمرية 31 سنة.

من هنا نستنتج أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 29) سنة، ثم تأتي الفئة من (30-39) سنة، مما يدل على أن غالبية الموظفين بالمؤسسة هم شباب كونهم الفئة الأكثر نشاطا، ثم فئة من (50 - 59) سنة كونهم يمتلكون الخبرة المهنية حيث لا يمكن الإستغناء عنهم من طرف المؤسسة.

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

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5	1	متوسط
5	1	ثانوي
90	18	جامعي
100	20	المجموع

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ومن خلال إستقراء الجدول يتبين أن النسبة الغالبة (جامعي) بنسبة 90% ، و في الأخير الفئتين (متوسط، ثانوي) بالتساوي بنسبة 5%.

نستنتج من هذا أن أفراد العينة أغلبهم إطارات و أصحاب شهادات.

الجدول رقم(04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية :

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الإجتماعية
60	12	أعزب
35	7	متزوج
5	1	مطلق
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة العزاب إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 60% تليها مباشرة فئة المتزوجين بنسبة 35% و أخيرا فئة المطلقين بنسبة 5%.

يمكن تفسير هذا بأن معظم العاملين شباب وفي بداية حياتهم المهنية هدفهم الأول كسب المال ثم تأسيس عائلة .

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي :

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
0	0	مدير
0	0	نائب مدير
40	8	رئيس قسم
60	12	موظف عادي
100	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي حيث يتبين أن فئة (موظف عادي) تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 60% تليها فئة (رئيس قسم) بنسبة 40% في حين فئتي (مدير، نائب مدير) جاءتا في الأخير بنسبة 0% لكل منهما.

يدل هذا على أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين عاديين ورؤساء أقسام.

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل :

النسبة المئوية %	التكرار	عقد العمل
55	11	مؤقت
45	9	دائم
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عقد العمل و من خلال إستقراء الجدول يتبين أن النسبة الغالبة كانت (مؤقت) بنسبة 55%، و أخيرا فئة (دائم) بنسبة 45%.

نخلص إلى أن أغلب الموظفين يعملون من خلال إمضائهم لعقود عمل بصفة مؤقتة.

الجدول رقم(07) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية :

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
50	10	أقل من 5 سنوات
30	6	من 6-10 سنوات
20	4	من 11-15 سنة
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية ، حيث احتلت فئة (أقل من 5 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة 50%، تليها فئة (من 6-10 سنوات) بنسبة 30%، و أخيرا الفئة العمرية (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 20%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لفئات الخبرة المهنية 7 سنوات.

نخلص أن أغلبية الموظفين ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم.

الجدول رقم(08) : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية :

النسبة المئوية %	التكرار	عدد الدورات التدريبية
50	10	لم أحصل على أية دورة
15	3	دورة واحدة
20	4	دورتان
15	3	3 دورات
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث جاءت فئة (لم أحصل على أية دورة) في الصدارة بنسبة 50% تليها فئة (دورتان) بنسبة 20%، و أخيرا فئتي (دورة واحدة، 3 دورات) بنفس النسبة و هي 15%.

يدل هذا على أن أفراد العينة ليس لهم خبرة أو تكوين أكاديمي في مجال الإدارة الإلكترونية.

المحور الأول : حالة الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مستوى الاتصال داخل مؤسستكم ؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
25	5	جيد
50	10	جيد جدا
20	4	متوسط
0	0	ضعيف
5	1	ضعيف جدا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مستوى الإتصال الإداري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، و من خلال قراءة هذا الجدول تبين لنا أن الفئة (جيد جدا) إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 50%، ثم فئة (جيد) بنسبة 25%، تلتها فئة (متوسط) بنسبة 20% ثم فئة (ضعيف جدا) بنسبة 5%، و أخيرا فئة (ضعيف) بنسبة 0%.

نخلص من خلال الجدول أن مستوى الإتصال الإداري جيد جدا حيث بلغ نسبة 50% بمعنى أغلب أفراد العينة يستحسنون مستوى الإتصال الإداري بمؤسستهم.

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى تسهيل الإتصال الإداري تأدية المهام ؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
90	18	نعم
10	2	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى تسهيل الإتصال الإداري تأدية المهام، حيث يتبين من خلال الجدول أن ما قدرت نسبتهم ب 90% أجابوا بنعم، في حين قرت المحيين ب لا بنسبة 10%.

من خلال هذا نستنتج أن أغلب الباحثين يرون أن الإتصال الإداري يسهل تأدية المهام المؤكدة لهم حيث بلغت نسبتهم 90%.

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في الوسيلة الأكثر استخداما في إتصالها الإدارية؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
40	8	الوسائل الكتابية
10	2	الوسائل التصويرية أو المرسومة
5	1	الوسائل الشفوية
45	9	الوسائل الالكترونية
0	0	وسائل أخرى
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح حسب رؤية أفراد العينة الوسيلة الأكثر استخداما في الإتصالات الإدارية، حيث يتضح أن نسبة 45% من الباحثين تستخدم الوسائل الإلكترونية و هي أعلى نسبة، أما بنسبة 40% يستخدمون الوسائل الشفوية، بينما و بنسبة 10% يستعملون الوسائل التصويرية أو المرسومة، في حين أجاب بنسبة 5% بأنهم يستخدمون الوسائل الشفوية، في حين استخدام وسائل أخرى كان بنسبة 0%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب الموظفين أو الباحثين يستخدمون الوسائل الإلكترونية في إتصالهم الإدارية و ذلك بنسبة 45%، وهذا يدل على أنها الوسيلة الأفضل لإجراء الإتصالات الإدارية.

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في كفاية الوسائل لتزويد الموظفين بالمعلومات؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
------------------	---------	---------

80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل العينة حسب رأيها في كفاية الوسائل لتزويد الموظفين بالمعلومات، حيث أجاب المبحوثين بنسبة 80% ب نعم، في حين أجاب البعض ب لا و ذلك بنسبة 20%.

نستنتج أن هذه الوسائل كافية لتزويد الموظفين بكافة المعلومات ، حيث أن الغالبية الساحقة من المبحوثين أجابوا بنعم حيث قدرت بنسبة 80%.

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى سرعة تقديم المعلومة :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
85	17	نعم
15	3	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل رؤية أفراد العينة في مدى سرعة تقديم المعلومة ، من خلال قراءتنا للجدول يتبين بان غالبية المبحوثين أجابوا ب نعم حيث قدرت نسبتهم ب 85%، في حين الإجابات ب لا قدرت بنسبة 15%.

نستنتج أن المعلومة تقدم دائما بسرعة، وذلك بنسبة 85%.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب رأيها في إدخال الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري ضمن إستراتيجية خاصة بالمؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
95	19	نعم
5	1	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل رؤية أفراد العينة في إدخال الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري ضمن إستراتيجية المؤسسة، حيث أجاب أغلب أفراد العينة ب نعم و ذلك بنسبة 95%، في حين بلغت نسبة الإجابة ب لا 5%.

نستنتج أن غالبية أفراد العينة أقروا بأن إدخال الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري كان ضمن إستراتيجية خاصة بالمؤسسة حيث قدرت هذه النسبة بـ 95%.

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في العوامل التي تقف وراء إعاقاة تحسين الإتصال الإداري في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
25	5	ثقل الهيكل التنظيمي المتبع
15	3	سوء تدفق المعلومات
45	9	سوء التكوين والتأهيل للمختصين
15	3	غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة
0	0	عوامل أخرى
100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل العوامل التي تقف وراء إعاقاة تحسين الإتصال الإداري بالمؤسسة، حيث أجاب ما قدر نسبتهم بـ 45% بأن السبب يعود إلى عامل سوء التكوين و التأهيل للمختصين، بينما هناك من يرى بان ذلك يعود إلى عامل ثقل الهيكل التنظيمي و قدرت نسبتهم بـ 25%، في حين يرى البعض أن ذلك يعود إلى سوء تدفق المعلومات، و كذا غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة حيث تساوت نسبة من أرجعوا ذلك إلى هاذين العاملين حيث قدرت بـ 15% لكل فئة، و في الأخير فئة عوامل أخرى فكانت نسبتها 0%.

نستنتج أن أهم العوامل التي تقف وراء إعاقاة تحسين الإتصال الإداري تعود إلى عامل سوء التكوين والتأهيل للمختصين و ذلك بنسبة 45%.

المحور الثاني : أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها لإستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تستخدم الإدارة الإلكترونية ، حيث أجاب جميع الباحثين ب نعم أي بنسبة 100 % بينما انعدمت الإجابة ب لا بنسبة 0%.

نستنتج أن جميع أفراد العينة أجابوا بنعم تستخدم مؤسسة إتصالات الجزائر الإدارة الإلكترونية أي ما قدرت نسبتهم ب 100%،

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب تقييمها لإستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية النشاطات :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
30	6	جيدة جدا
45	9	جيدة
20	4	متوسطة
5	1	ضعيفة
0	0	ضعيفة جدا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل رؤية أفراد العينة لإستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية النشاطات، و من خلال إستقراءنا للجدول يتبين أن ما بلغت نسبتهم ب 45% يرون بأن إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة جيد، تليها فئة جيدة جدا بنسبة 30%، ثم فئة متوسطة حيث قدرت بنسبة 20%، بينما فئة ضعيفة فقد قدرت بنسبة 5%، و أخيرا فئة ضعيفة جدا بنسبة 0%.

نستنتج أن أغلبية الباحثين أي 75% كان تقييمهم إيجابي لدرجة إستخدام الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصالات الإدارية :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية، من خلال قراءتنا للجدول يتبين بأن جل الباحثين كانت إجابتهم ب نعم أي بنسبة 100%، بينما إنعدمت تماما الإجابة ب لا أي 0%.

نستنتج أن كل المبحوثين 100% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية.

الجدول رقم (19) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصالات الإدارية :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
30	6	تسهيل إنسيابية المعلومات
20	4	القضاء على التعاملات الورقية
45	9	إختصار الوقت، الجهد والتكلفة
5	1	من خلال طرق أخرى
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن نسبة المبحوثين المقدرة ب 45% يتم حسب رأيها تسهيل الإتصالات الإدارية من خلال إختصار الوقت، الجهد و التكلفة، في حين يرى البعض و المقدرة نسبتهم ب 30% أن ذلك يتم عن طريق تسهيل إنسيابية المعلومات، بينما البعض الآخر و المقدرة نسبتهم ب 20%، أن ذلك يتم من خلال القضاء على التعاملات الورقية، و في الأخير أفراد العينة الذين يرون أن ذلك يتم من خلال طرق أخرى و المقدرة نسبتهم ب 5%.

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية و هذا حسب رأي العينة التي كانت إجابتها عن طريق إختصار الوقت و الجهد و التكلفة وذلك بنسبة 45%.

الجدول رقم (20) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى وجود صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
10	2	الوسائل الشفوية
40	8	الوسائل المكتوبة
50	10	الوسائل الإلكترونية
0	0	وسائل أخرى
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة، حيث يرى غالبية المبحوثين أن الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة هي الوسيلة الإلكترونية و ذلك بنسبة مقدرة ب 50%، تليها الوسائل المكتوبة بنسبة 40%، في حين من يرون بان الوسيلة الأنسب هي الوسائل الشفوية و قد بلغت نسبتهم 10%،

و في الأخير فئة وسائل أخرى و التي إنعدمت نسبتها المقدرة ب0%. نستنتج أن الوسائل الإلكترونية هي الأفضل و الأنسب للإعلام بنشاطات المؤسسة و هذا حسب رأي أفراد العينة حيث قدرت نسبتهم ب50%.

المحور الثالث : صعوبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر.
الجدول رقم (21) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى وجود صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
40	8	نعم
60	12	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إمكانية لا توجد صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كانت الإجابة ب لا هي أكبر نسبة و التي قدرت ب 60 %، في حين الإجابة ب نعم بلغت نسبتها 40 %.

نستنتج أنه لا توجد صعوبات في إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و هذا حسب رأي المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 60 % أجابوا ب لا، لكن هناك من أجاب بنعم حيث قدرت نسبتهم ب 40%.

الجدول رقم (22) : توزيع أفراد العينة حسب رؤيتها في نوع هذه الصعوبات :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
20	4	صعوبات تنظيمية(قانونية)
25	5	صعوبات مادية
25	5	صعوبات تقنية
30	6	صعوبات بشرية(خبرائية)
0	0	صعوبات أخرى
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث احتلت فئة الصعوبات البشرية (خبرائية) المرتبة الأولى بنسبة قدرها 30%، تليها مباشرة فئتي صعوبات مادية، و صعوبات تقنية بنفس النسبة و المقدرة ب25 % لكل منهما، ثم فئة صعوبات تنظيمية بنسبة قدرت ب 20 %، و في الأخير فئة صعوبات أخرى بنسبة قدرت ب 0%.

نستنتج أن نوع الصعوبات الأولى التي تعيق استخدام الإدارة الإلكترونية في إتصالات الجزائر هي صعوبات بشرية كونها الفئة التي تقوم باستخدام الإدارة الإلكترونية و هي تفتقد للخبرة الكافية حسب آراء المبحوثين و قدرت هذه النسبة ب30%.

الجدول رقم (23) : توزيع أفراد العينة حسب رؤيتها في وجود عوامل تؤثر على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
30	6	نعم
70	14	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن النسبة الأكثر من المبحوثين كانت إيجابتها ب لا و المقدرة نسبتهم ب70%، أما الذين أجابوا ب نعم فقد قدرت نسبتهم ب30%.

نستنتج أنه لا توجد عوامل مؤثرة على مصداقية الرسالة و هذا حسب رأي المبحوثين المقدرة نسبتهم ب70% لكن هناك البعض من يرى أن هناك عراقيل حيث قدرت نسبتهم ب30%.

الجدول رقم (24) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في نوع العوامل المؤثرة في مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
30	6	طبيعة ومستوى اللغة
10	2	انقطاع شبكة الكهرباء
20	4	انقطاع في الشبكة
40	8	خطر تلف الملفات(الرسالة) من طرف الفيروسات أو من القرصنة
0	0	عوامل أخرى
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع العوامل المؤثرة على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية، حيث تبين بأن الفئة الأكثر هي التي ترجع هذه العوامل إلى عامل خطر تلف الملفات من طرف الفيروسات أو من القرصنة الإلكترونية حيث قدرت نسبتها ب40%، ثم تأتي الفئة التي تعيد ذلك إلى عامل طبيعة و مستوى اللغة بمقدار 30%، بعدها الفئة التي ترجع ذلك إلى عامل إنقطاع الشبكة (الإنترنت، الإنترنت ،

الإكسترنانت) و ذلك بنسبة 20%، و بعدها الفئة التي تعيد ذلك إلى عامل انقطاع شبكة الكهرباء و قدرت بنسبة 10%، و في الأخير فئة عوامل أخرى بنسبة 0%.

نستنتج أن أغلب أفراد العينة و المقدرة نسبتهم ب 40% يرون أن العامل الأول الذي يؤثر على مصداقية الرسالة هو خطر تلف الملفات من طرف الفيروسات مخملة أو من القرصنة الإلكترونية.

الجدول رقم (25) : توزيع أفراد العينة عن مدى وجود إهتمام بمنح الموظفين فرص الإقتراح و النقاش لتحسين الإتصال الإداري و تحديثه :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك إهتمام بمنح الموظفين الاقتراح و النقاش لتحسين الإتصال الإداري و تحديثه، حيث يتبين بأن نسبة عالية من المبحوثين أجابت ب نعم و المقدرة نسبتهم ب 80%، في حين أجابت فئة أقل منها ب لا و قدرت نسبتها ب 20%.

نستنتج أن هناك إهتمام بمنح الموظفين فرص الاقتراح و النقاش بهدف تحسين الإتصال الإداري و تحديثه و هذا حسب آراء أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم 80%.

الجدول رقم (26) : توزيع أفراد العينة حسب إقتراحاتها في دعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
25	5	الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب
20	4	توفير الوسائل التقنية والمتطورة
15	3	توفير ميزانية خاصة بالأجهزة الالكترونية المتطورة
20	4	إنشاء ورشات عمل ودورات تدريبية للموظفين خاصة بأسلوب الإدارة الالكترونية

15	3	سن قوانين وتشريعات منظمة لأسلوب العمل باستخدام الإدارة الإلكترونية(الرقابة الإلكترونية)
5	1	اقتراحات أخرى
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب إقتراحاتها لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، و من خلال إستقراءنا لما ورد في الجدول يتبين أن النسبة الأكبر من نصيب فئة الإهتمام بالعنصر البشري و تحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب و قد بلغت نسبتها 25%، و بعدها فئة توفير الوسائل التقنية المتطورة بنسبة 20%، و قد تساوت مع الفئة السابقة فئة إنشاء ورشات عمل و دورات تدريبية للموظفين خاصة بأسلوب الإدارة الإلكترونية و نسبتها 20%، ثم تأتي فئة توفير ميزانية خاصة بالأجهزة الإلكترونية المتطورة، و فئة سن قوانين و تشريعات منظمة لأسلوب العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية بنسبة متساوية لكليهما و المقدرة ب15%، و جاءت في المرتبة الأخيرة فئة إقتراحات أخرى بنسبة 5%.

نستنتج من خلال ماسبق أن الإقتراح الأول و الأهم لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب أفراد العينة هو الإهتمام بالعنصر البشري و تحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب على العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية حيث كانت نسبته هي الأعلى مقارنة بالنسب الأخرى الخاصة بباقي المقترحات و قدرت ب25% .

نتائج الدراسة :

من خلال ما سبق نخلص إلى النتائج التالية :

- بلغت نسبة الذكور 65%، في حين بلغت نسبة الإناث 35%.
- 55% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 29) سنة.
- بلغ المتوسط الحسابي للفئات العمرية 31 سنة.
- 90% من الباحثين ذوي مستوى تعليمي جامعي و متحصلين على شهادات .
- 60% من الباحثين حسب الحالة الاجتماعية هم فئة العزاب هذا توافقا من حداثة سن الأغلبية (المتوسط الحسابي 31 سنة).
- 60% من أفراد العينة يعملون بمستوى وظيفي موظف عادي.
- 55% من الباحثين يعملون وفق عقد عمل مبرم بينهم و بين المؤسسة بصفة مؤقتة.
- بلغ المتوسط الحسابي للخبرة المهنية 7 سنوات.
- 50% من الباحثين لم يحصلوا على أية دورة تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- يرى 75% من الباحثين أن مستوى الإتصال الإداري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر إيجابي و هذا مؤشر من مؤشرات الرضى الوظيفي لدى العمال داخل هذه المؤسسة.
- الوسائل الإلكترونية هي الأكثر إستخداما حسب رأي 45% من أفراد العينة في الإتصال الإداري الداخلي.
- يرى 80% من الباحثين كفاية مختلف الوسائل الإتصالية في المؤسسة مما فيها الإلكترونية .
- يرى 95% من الباحثين أن المعلومة تقدم دائما بسرعة.
- يرى 95% من أفراد العينة بأن إدخال الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري كان ضمن إستراتيجية خاصة بالمؤسسة.
- يرى 90% من أفراد العينة أن الإتصال الإداري يسهل عليهم تأدية المهام الموكلة لهم .
- حسب رأي 45% أهم عوامل إعاقة تحسين الإتصال الإداري بالمؤسسة هو عامل سوء التكوين والتأهيل للمختصين.

- المؤسسة تستخدم الإدارة الإلكترونية في تأدية نشاطاتها و إتصالاتها الإدارية بنسبة 100% .
- 75% من المبحوثين تقييمهم لإستخدام الإدارة الإلكترونية كان إيجابيا.
- كل المبحوثين 100% يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل و تحسين مستوى الإتصالات الإدارية.
- 45% من المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية من خلال إختصار الوقت و الجهد و التكلفة.
- 45% من أفراد العينة يرون أن الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة هي الوسيلة الإلكترونية.
- 60% من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات في استخدام الإدارة الإلكترونية، في حين لم ينفي البعض وجود بعض الصعوبات.
- 30% من الصعوبات تعود إلى العامل البشري (عامل الخبرة) و هذا حسب رأي أفراد العينة.
- حسب آراء المبحوثين و بنسبة 70% أكدوا إنعدام وجود عوامل مؤثرة على مصداقية الرسالة، في حين لم ينفي البعض وجود عوامل مؤثرة.
- 40% من أفراد العينة يرون أن أهم عامل مؤثر على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية هو خطر تلف الملفات (الرسالة) من طرف الفيروسات أو من القرصنة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام بمنح فرص الاقتراح و النقاش لتحسين الإتصال الإداري و تحديثه في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب رأي 80% من المبحوثين.
- أكدت هذه الدراسة أن أهم الاقتراحات لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر هو الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب .

خاتمة

خاتمة :

خلاصة القول هي أن هذه الدراسة حاولت الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة، وتوصلت هذه الدراسة عموما إلى القول بان الإدارة الإلكترونية ساهمت وبشكل كبير في تفعيل وتحسين مستوى الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث يمكن إستخدامها في جميع المجالات والأعمال الإدارية والإتصالية .

ويمكن تفسير هذا الإستخدام للإدارة الإلكترونية في الإتصالات الإدارية لدى المؤسسة بقلّة التكوين والتأهيل للعنصر البشري في مجال الإدارة الإلكترونية، والإفتقار إلى البنيات التحتية الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال و الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- إبراهيم شيحا، الإدارة العامة(العملية الإدارية)،بيروت :الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1983.
- 2- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، بيروت : دار الطليعة للطباعة والنشر، 1982.
- 3- أحمد بن مرسلبي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ط2، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 4- أحمد القرعان،فواز حراحشة، الإدارة المدرسية الحديثة،عمان :دار الإسراء للنشر، 2004.
- 5- النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط3، الرياض :مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
- 6- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 7- خضير حمود ، السلوك التنظيمي، عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 8- خيرى خليل الجميلي، الإتصال و وسائله في الخدمة الإجتماعية،الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث،1991.
- 9- صالح خليل أبو أصبع، الإتصال الجماهيري، ط1، عمان، 1999.
- 10- صالح خليل أبو أصبع، الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع 2006.
- 11- عامر سعيد، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض :معهد الإدارة العامة، 1986.
- 12- عبد الحافظ سلامة، الإتصال وتكنولوجيا التعليم، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.
- 13- عبد المجيد سيد أحمد منصور، السلوك الإجرامي والتفسير الإسلامى، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1990.
- 14- علاء السالمي، رياض الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 15- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرارات، عمان :دار وائل للنشر، 2005.
- 16- علاء عبد الرزاق السالمي،حسين علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

- 17- علي السلمي، بعض الإتجاهات في إدارة الأفراد، القاهرة :مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة، 1967.
- 18- علي حلوة، أحمد سيد، دراسة في الإتصالات، حلوان :مطابع الطوبجي التجارية، 1998.
- 19- علي حلوة، أحمد سيد، دراسة في الإتصالات التجارية، حلوان :مطابع الطوبجي، 1991.
- 20- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985.
- 21- عمار طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة :دار السحاب للنشر، 2007.
- 22- غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر :المنصورة، المكتبة المصرية، 2004.
- 23- فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- 24- فضيل دليو، الإتصال الإداري ومفاهيمه نظرياته ووسائله، القاهرة : جامعة الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 25- فهمي محمد، بدوي هناء، تكنولوجيا الإتصال و الخدمة الإجتماعية، الإسكندرية : دار النشر للجامعات، 1991.
- 26- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، القاهرة : جامعة مصر للتكنولوجيا، 2006.
- 27- كاظم رمزي، محاضرات في الإدارة العلمية المعاصرة، 2006.
- 28- كامل المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 29- ليث الكبيسي، محمد النعامنة، تكنولوجيا الإتصالات والشبكات الحاسوبية، ط1، عمان، مكتبة الجامعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
- 30- محمد طاعت عيسى، تصميم وتنفيذ البحوث الإجتماعية، ط1، القاهرة : مكتبة القاهرة، الحديثة، 1971.
- 31- محمد عبد الحميد، الإتصال والإعلام على شبكة الإنترنت، ط1، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2007.
- 32- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي " الأسس النظرية و التطبيق "، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004.

- 33- محمد قوته، عبد الحميد ذياب، الإتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، 2002.
- 34- محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1998.
- 35- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 36- مصطفى نجيب شاوشي، الإدارة الحديثة مفاهيم الوظائف وتطبيقات، ط1، عمان: دار الفرقان، 1993.
- 37- مصطفى عليان رجي، عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي "الأسس النظرية والتطبيق"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- 38- منال أحمد طلعت، مدخل إلى علم الإتصال، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2001.
- 39- منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الإتصال المعاصرة "الشخصية والإدارية ونظم المعلومات"، د ت ن.
- الرسائل و المذكرات الجامعية :**
- 40- ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الإتصال الإداري و معوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين: رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 41- مصعب إسماعيل طبش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة -، أطروحة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 42- صبرينة رماش، الفاعلية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 43- سمير مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحكومة الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.
- 44- ربيع زروال، العملية الإتصالية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة- الفرع التجاري لإتصالات الجزائر بالقل-مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2014.
- 45- حمد قيلان الفطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

- 46- بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية: دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 47- منصور بن سعد القحطاني، مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، 2007.
- 48- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض: المملكة العربية السعودية 4 نوفمبر 2009.
- 49- القحطاني شائع سعد مبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- 50- إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.
- 51- محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 52- عبد الرحمان سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 53- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 54- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- الدوريات والمجلات:**
- 55- موسى اللوزي، الإتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 4، 1993.
- 56- محمد إبراهيم التويجري، الإتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة: مجلة الإداري، العدد 33، 2004.
- 57- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية: مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2004.
- 58- علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية: مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006.
- 59- محمد حسن نوي، منظومة الحكومة الإلكترونية: ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات المنعقدة في

مسقط خلال الفترة من 10-12 مايو، 2003.

- المقابلات :

60- مقابلة مع السيد : مدير المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة، يوم الإثنين 22 مارس 2016 على الساعة 11:00 صباحاً.

المراجع باللغة الأجنبية :

61-Davis lan, crime & the net : an overview of criminal activity on the internet & the legal communities :1998.

62- Loudon, kemeth & loudon jane, management information systems management the digital forms, 9 the edition, prentice hall, new fersey, 2006.

الملاحق

جامعة المسيلة

كلية علوم الاعلام والاتصال

قسم علوم الاعلام والاتصال

إستمارة إستبيان حول :

" واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع المسيلة "

- دراسة ميدانية على عينة من العاملين - .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

-تخصص إتصال و علاقات عامة -

إشراف الأستاذ :

رضوان بوحيلة

إعداد الطالب :

صدام شتيح

ملاحظة :أخي المبحوث أخي المبحوثة إن المعلومات التي تتفضل بالإجابة عليها تدخل في إطار البحث العلمي خاص بدراسة " واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي " فنرجوا منكم التعاون معنا لإنجاز هذا العمل العلمي .

-الإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة والإجابة عن الأسئلة التي تستلزم ذلك وشكرا لكم مسبقا.

أولا :البيانات الشخصية :

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 20 الى 29 سنة من 50 الى 59 سنة
- من 30 الى 39 سنة من 60 سنة فما فوق
- من 40 الى 49 سنة
- 3- المستوى التعليمي : متوسط
- ثانوي
- جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق
- 5- المستوى الوظيفي : مدير رئيس قسم
- نائب مدير موظف عادي
- 6- عقد العمل : مؤقت دائم
- 7- عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة

8- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال الإدارة الإلكترونية :

- لم احصل على أية دورة دورتان
- دورة واحدة 3 دورات

ثانيا: البيانات الموضوعية : (محاور الإستبيان)

المحور الأول: حالة الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

9- ما رايك في مستوى الإتصال داخل مؤسستكم ؟

- جيد جدا جيد متوسط ضعيف ضعيف جدا

10- هل إدخال الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري كان ضمن إستراتيجية خاصة بالمؤسسة ؟

نعم لا

11- ماهي الوسيلة الأكثر إستخداما في إتصالاتك الإدارية ؟

الوسائل الكتابية التصويرية أو المرسومة
الشفوية الوسائل الالكترونية

12- هل هذه الوسائل كافية لتزويد الموظفين بالمعلومات ؟

نعم لا

13- هل تقدم لك المعلومة دائما بسرعة ؟

نعم لا

14- هل ترى أن الإتصال الإداري في مؤسستكم يسهل عليك تأدية المهام الموكلة لك ؟

نعم لا

15- ماهي العوامل التي تقف وراء إعاقة تفعيل الإتصال الإداري بمؤسستكم ؟

ثقل الهيكل التنظيمي المتبع سوء التكوين والتأهيل للمختصين
سوء تدفق المعلومات غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة

عوامل أخرى (أذكرها)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المحور الثاني : أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري داخل المؤسسة :

16- هل تستخدم مؤسستكم الإدارة الإلكترونية ؟

نعم لا

17- كيف تقيم إستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية نشاطاتكم ؟

جيدة جدا جيدة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا

18- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصالات الإدارية ؟

نعم لا

19- إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، كيف ذلك ؟

تسهيل إنسيابية المعلومات إختصار الوقت، الجهد و التكلفة

القضاء على التعاملات الورقية طرق أخرى (أذكرها)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

20- ما هي حسب رأيك الوسيلة التي تراها مناسبة لإعلامك بنشاطات المؤسسة ؟

الوسائل الشفوية الوسائل المكتوبة

الوسائل الإلكترونية وسيلة أخرى (أذكرها)

.....
.....
.....

المحور الثالث : صعوبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

21- هل توجد صعوبات تعيق إستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم ؟

نعم لا

22- إذا كانت الاجابة ب "نعم", فما نوع هذه الصعوبات ؟

صعوبات تنظيمية(قانونية) صعوبات مادية

صعوبات تقنية صعوبات بشرية (خبرائية)

صعوبات أخرى (أذكرها).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23- هل ترى أن هناك عوامل تؤثر على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية ؟

نعم لا

24- إذا كانت الإجابة ب " نعم "، فهل بسبب ؟

طبيعة و مستوى اللغة إنقطاع شبكة الكهرباء

إنقطاعات في الشبكة خطر تلف الملفات من طرف الفيروسات مخملة أو من القرصنة الإلكترونية

عوامل أخرى (أذكرها).....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

25- هل هناك إهتمام بمنح الموظفين فرص النقاش والإقتراح لتحسين الإتصالات الإدارية وتحديثها ؟

نعم لا

26- ماهي اقتراحاتك لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم ؟

تأطير الكوادر توفير ميزانية خاصة بالأجهزة الإلكترونية

إنشاء ورشات عمل ودورات تدريبية للموظفين توفير الوسائل التقنية و المتطورة

الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب

سن قوانين وتشريعات منظمة لإستخدام الإدارة الإلكترونية (الرقابة الإلكترونية)

إقتراحات أخرى (أذكرها)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cette étude vise à découvrir la réalité de l'administration électronique dans le processus de gestion interne de communication dans une organisation Direction des communications et des chercheurs de l'Algérie a choisi liquéfié fiche descriptive d'enquête et questionnaire 26 question, où l'étude de tous les employés dans la gestion de l'établissement, le nombre de répondants et 20 employés et le chercheur a des entretiens avec le directeur et le personnel de l'établissement.

Et les résultats de l'étude :

-De 75 % des répondants ont estimé le niveau de communication administrative au sein de l'entreprise.

-Moyens électroniques sont plus couramment utilisés par 45 % des personnes interrogées estime dans le processus de communication.

-100 % des sondés estimaient que l'organisation utilise gestion électronique.

-Par 100 % des personnes interrogées feutre contribue à la e-gouvernance pour améliorer le processus de communication.

-30 % des répondants se référer à des difficultés majeures à l'aide de la gestion électronique de facteur humain (facteur).

-La plupart des suggestions importantes pour soutenir la gouvernance électronique dans l'entreprise est le plus concernaient avec l'élément humain et améliorer le niveau professionnel par la formation du personnel.