



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
رقم التسجيل:.....  
الرقم التسلسلي:.....

## تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ( ل.م.د. )

تخصص: الإعلام والاتصال في التنظيمات

إشراف الدكتورة:

عابدي لدمية

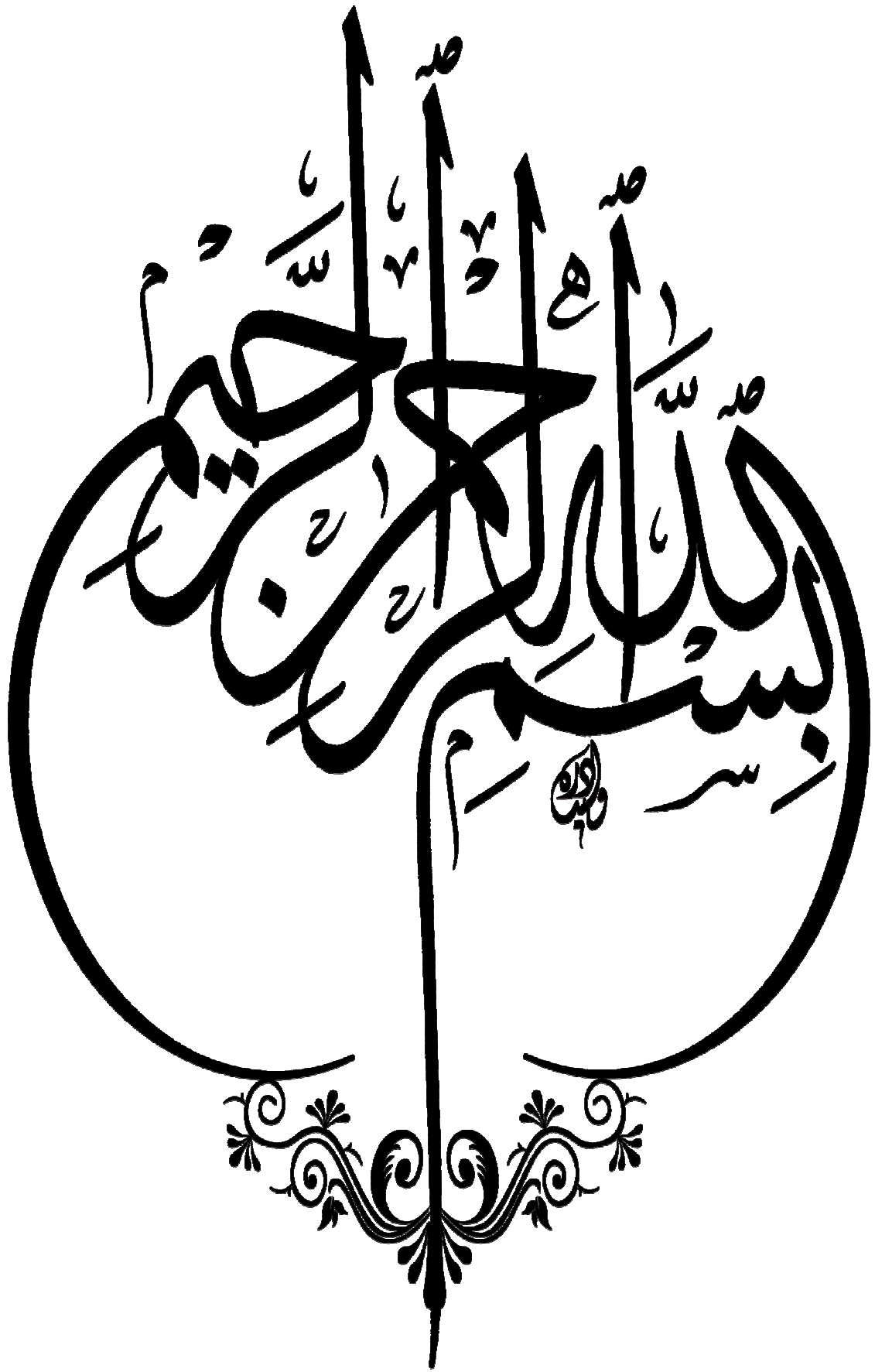
إعداد الطالبة:

مهية زينب

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. هارون منصر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -	رئيسا
د. لدمية عابدي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -	مشرفا ومقررا
د. راضية قـراد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -	عضوا ممتحنا
د. مرزوق بن مهدي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -	عضوا ممتحنا
أ.د. جمال العيفة	أستاذ التعليم العالي	جامعي باجي مختار - عنابة -	عضوا ممتحنا
د. مراد ميلود	أستاذ محاضر -أ-	جامعة صالح بوينيدر -قسنطينة 3-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿...رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا...﴾

سورة البقرة الآية 286



إن الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، لله جل وعلا الذي وفقني في  
انجاز هذه الدراسة وكان لي عظيم معين، فله الحمد كما ينبغي  
لجلال وجهه وعظيم سلطانه

ومن دواعي العرفان بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير  
إلى الدكتورة عابدي لدمية التي رافقتني طيلة سنوات إجراء هذه  
الدراسة، ولم تبخل علي بالتشجيع والإرشاد والتوجيهات القيمة،  
فلها مني أسمى معاني التقدير والاحترام والشكر

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل الأساتذة الذين مدوا لي يد  
العون ولم يبخلوا علي بدعمهم وتشجيعهم

الصفحة	المحتويات
ج-ب-أ	مقدمة:.....
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي</b>	
<b>أولاً: إشكالية الدراسة</b>	
05	1- تحديد مشكلة الدراسة.....
09	2- أهمية الدراسة.....
10	3- أسباب اختيار الموضوع.....
11	4- أهداف الدراسة.....
12	5- تحديد مفاهيم الدراسة.....
32	6- الدراسات السابقة والمشابهة.....
<b>ثانياً: المدخل النظرية للدراسة</b>	
45	1- المدخل النسقي (نظرية النظم).....
49	2- نظرية الأفكار المستحدثة (انتشار المبتكرات).....
<b>ثالثاً: الإجراءات المنهجية</b>	
52	1- مجالات الدراسة.....
52	1-1- المجال المكاني.....
57	1-2- المجال الزمني.....
58	1-3- المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة).....
59	2- منهج الدراسة.....
59	3- أدوات جمع البيانات.....
<b>الفصل الثاني: الاتصال المؤسساتي</b>	
65	تمهيد.....
<b>أولاً: ماهية الاتصال المؤسساتي</b>	
66	1- تعريف الاتصال المؤسساتي.....
67	2- وظائف الاتصال المؤسساتي.....
68	3- وسائل الاتصال المؤسساتي.....

4- عناصر الاتصال المؤسساتي ومعوقاته.....75

5- فعالية الاتصال المؤسساتي.....80

### ثانيا: أنواع الاتصال المؤسساتي

1- الاتصال الداخلي.....82

1-1- تعريفه.....82

1-2- أهمية الاتصال الداخلي.....82

1-3- أنواع الاتصال الداخلي.....84

1-4- شبكات الاتصال الداخلي.....92

2- الاتصال الخارجي.....96

1-2- تعريف الاتصال الخارجي.....96

2-2- أهمية الاتصال الخارجي.....98

2-3- أنواع الاتصال الخارجي.....99

2-4- جمهور الاتصال الخارجي.....100

تعقيب.....102

### الفصل الثالث: تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

تمهيد.....104

#### أولاً: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

1- التطور التاريخي للتكنولوجيا الاتصال الحديثة.....105

2- خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....107

3- مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....109

#### ثانيا: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.

1- الحاسوب.....112

2- شبكات الاتصال التكنولوجية.....117

1-2- شبكة الأنترنت.....119

2-2- شبكة الأنترانت.....125

2-3- شبكة الإكسترانت.....131

ثالثا: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

- 1- خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.....137
- 2- متطلبات إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.....138
- 3- الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.....140
- 4- آثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.....141
- 5- قواعد تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.....145
- 6- أسباب عزوف بعض المؤسسات عن امتلاك تكنولوجيا الاتصال الحديثة.....146

رابعا: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسات الجزائرية.

- 1- وضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالجزائر.....147
- 2- بعض انجازات الجزائر ومبادراتها في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.....150
- 3- واقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسات الجزائرية.....156
- تعقيب.....160

الفصل الرابع: العمليات الإدارية بالمؤسسة

- تمهيد.....162

أولا: عملية التخطيط

- 1- أهمية التخطيط.....163
- 2- مراحل التخطيط.....165
- 3- أنواع التخطيط.....169
- 4- مبادئ التخطيط.....173
- 5- مشكلات التخطيط.....175

ثانيا: عملية التنسيق

- 1- أهمية التنسيق.....177
- 2- خصائص التنسيق.....179
- 3- أنواع التنسيق.....181
- 4- مبادئ التنسيق.....183
- 5- وسائل التنسيق.....185

ثالثا: عملية الرقابة

- 1- أهمية الرقابة.....188
- 2- أنواع الرقابة.....190
- 3- خطوات الرقابة.....193
- 4- مجالات الرقابة.....197
- 5- وسائل الرقابة.....198

رابعا: تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على العمليات الإدارية

- 1- تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية التخطيط.....201
- 2- تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية التنسيق.....203
- 3- تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية الرقابة.....206
- تعقيب.....209

الفصل الخامس: الإطار الميداني

أولا: تحليل وتفريغ البيانات الميدانية.

- 1- المحور الأول: البيانات الشخصية.....211
- 2- المحور الثاني: أهمية تكنولوجيات الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.....218
- 3- المحور الثالث: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.....243
- 4- المحور الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.....264
- 5- المحور الخامس: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.....279
- 6- المحور السادس: عوائق استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.....293



ثانيا: النتائج الجزئية والعامه للدراسة.

- 1- النتائج الجزئية والعامه للتساؤل الفرعي الأول.....305
- 2- النتائج الجزئية والعامه للتساؤل الفرعي الثاني.....308
- 3- النتائج الجزئية والعامه للتساؤل الفرعي الثالث.....311
- 4- النتائج الجزئية والعامه للتساؤل الفرعي الرابع.....313
- 5- النتائج الجزئية والعامه للتساؤل الفرعي الخامس.....315
- خاتمة.....319
- قائمة المصادر و المراجع.....322
- الملاحق.....345

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	211
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	212
03	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	213
04	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	214
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	216
06	ترتيب استخدام الشبكات التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة	218
07	توزيع المبحوثين حسب أسباب استخدام الأنترنت من طرفهم	220
08	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص أسباب استخدام الأنترنت من طرف المبحوثين	221
09	أسباب استخدام المبحوثين لشبكة الأنترنت بالمؤسسة	223
10	أسباب استخدام المستجوبين لشبكة الإكسترنت بالمؤسسة	224
11	توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لوسائل اتصال تقليدية إلى جانب التكنولوجيات الحديثة للاتصال	226
12	توزيع المبحوثين حسب وسائل الاتصال التقليدية التي يستخدمونها بالمؤسسة	227
13	مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة	228
14	أسباب مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة	229
15	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي بالمؤسسة	231
16	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص رأي المبحوثين حول ما إذا زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي بالمؤسسة	232
17	مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي بالمؤسسة -في حالة الإيجاب-	234

235	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي بالمؤسسة	18
237	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل	19
237	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل	20
239	مدى تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة لأداء الموظفين بالمؤسسة	21
239	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص تحسين تكنولوجيا الاتصال للأداء الوظيفي للمستجوبين	22
241	مظاهر تحسين تكنولوجيا الاتصال للأداء الوظيفي للمبحوثين	23
243	ترتيب التكنولوجيات الحديثة حسب الحاجة إليها في عملية التخطيط	24
244	كيفية مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء عملية التخطيط بالمؤسسة	25
246	ما إذا زادت التكنولوجيا الحديثة للاتصال من اهتمام الرؤساء باقتراحات المرؤوسين في عملية التخطيط	26
247	مدى تشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر الموظفين على أداء عملية التخطيط بالمشاركة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة	27
248	فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة -في حالة الإجابة بنعم-	28
250	توزيع المبحوثين حسب نوع الخطط التي تظهر فيها الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	29
251	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص نوع الخطط التي تظهر فيها الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	30
253	يوضح ما إذا ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة	31
253	نتائج اختبار (كاي تربيع) بخصوص مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة	32

255	مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة	33
256	مراحل التخطيط حسب الأكثر حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة	34
257	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مراحل التخطيط حسب الأكثر حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	35
258	تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الموظفين	36
260	مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة	37
260	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة	38
262	مظاهر مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال.	39
264	ترتيب التكنولوجيات الحديثة للاتصال حسب الحاجة إليها في عملية التنسيق بالمؤسسة	40
265	دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة	41
268	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي	42
269	اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي	43
271	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل	44
271	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل	45
273	توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	46
275	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخلي عن مهام الإدارة الوسطى في التنسيق	47

277	توزيع المبحوثين حسب تقييم المبحوثين لعملية التنسيق في ظل استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة	48
277	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص تقييم عملية التنسيق في ظل استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف المبحوثين	49
279	توزيع المبحوثين وفقا لترتيبهم للتكنولوجيات الاتصالية الحديثة حسب حاجتهم إليها في عملية الرقابة	50
280	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية الرقابة بالمؤسسة	51
282	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي	52
283	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي	53
284	توزيع المبحوثين حسب مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي	54
285	توزيع المبحوثين حسب رأيهم فيم إذا زادت تكنولوجيا الاتصال الحديثة من درجة رقابة المشرف على الموظفين	55
287	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة لوحدها كافية للقيام بعملية الرقابة	56
288	توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لوسائل اتصال أخرى في أداء عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة.	57
289	توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات الرقابة التي يحتاجون فيها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	58
291	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الحد من التوتر الذي تحدثه الرقابة التقليدية لدى الموظفين	59
293	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول وجود سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	60
293	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص وجود سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	61

294	توزيع المبحوثين حسب نوع سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	62
296	توزيع المبحوثين حسب رأيهم فيما إذا كانت المؤسسة توفر لهم فرصا للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	63
297	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص توفير المؤسسة فرص للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة	64
298	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	65
300	توزيع المبحوثين حسب رأيهم ما إذا كان الموظفين يواجهون صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	66
300	نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص وجود صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	67
302	توزيع المبحوثين حسب نوع الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	68
303	توزيع المبحوثين حسب الحلول التي يقترحونها للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	69

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية	01
48	المؤسسة كنسق مفتوح مدخلاته تكنولوجيا الاتصال ومخرجاته العمليات الإدارية	02
88	الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية	03
89	مخطط الاتصال التقاطعي بالمؤسسة	04
91	نموذج الاتصالات غير الرسمية	05
92	نمط شكل العجلة	06
93	نمط شكل السلسلة	07
93	نمط شكل العنقود	08
94	نمط شكل الدائرة	09
94	نمط شكل الكامل المتشابهك ( النجمة )	10
129	كيفية ربط الأنترنت للمجالات الرئيسية للأعمال	11
134	العلاقة بين الأنترنت والأنترنت والإكسترنات	12
168	مراحل عملية التخطيط	13
170	أنواع التخطيط من حيث الزمن	14
173	أنواع التخطيط من حيث المستوى الإداري	15
193	أنواع الرقابة	16
195	ضرورة الرقابة في جميع مراحل العمل	17
196	خطوات الرقابة	18
212	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	19
213	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	20
214	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	21
216	توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	22
217	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	23
219	ترتيب استخدام الشبكات التكنولوجية بالمؤسسة	24

222	توزيع المبحوثين حسب أسباب استخدامهم لشبكة الأنترنت	25
224	توزيع المبحوثين حسب أسباب استخدامهم لشبكة الأنترنت بالمؤسسة	26
225	توزيع المبحوثين حسب أسباب استخدامهم لشبكة الإكسترانت	27
226	توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لوسائل اتصال تقليدية إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة	28
228	توزيع المبحوثين حسب وسائل الاتصال التقليدية التي يستخدمونها بالمؤسسة	29
229	مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة	30
230	أسباب مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة	31
233	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي	32
236	مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي بالمؤسسة -في حالة الإيجاب -	33
239	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل	34
241	مدى تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة لأداء الموظفين	35
242	مظاهر تحسين تكنولوجيا الاتصال من الأداء الوظيفي	36
244	ترتيب التكنولوجيات الحديثة حسب الحاجة إليها في عملية التخطيط	37
246	كيفية مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء عملية التخطيط بالمؤسسة	38
247	يوضح ما إذا زادت التكنولوجيا الحديثة للاتصال من اهتمام الرؤساء باقتراحات المرؤوسين في عملية التخطيط	39
248	مدى تشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر الموظفين على أداء عملية التخطيط بالمشاركة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	40
249	فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة - في حالة الإجابة بنعم -	41
252	توزيع المبحوثين حسب نوع الخطط التي تظهر فيها الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	42



254	يوضح ما إذا ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة	43
256	مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة	44
258	مراحل التخطيط حسب الأكثر حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة	45
259	تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الموظفين	46
262	مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال	47
263	مظاهر مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال	48
265	ترتيب التكنولوجيات الحديثة للاتصال حسب الحاجة إليها في عملية التنسيق	49
267	دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة	50
270	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي	51
273	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل	52
275	توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	53
276	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخلي عن مهام الإدارة الوسطى في التنسيق	54
278	توزيع المبحوثين حسب تقييمهم لعملية التنسيق في ظل استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة	55
280	توزيع المبحوثين حسب ترتيبهم للتكنولوجيات الاتصالية الحديثة حسب حاجتهم إليها في عملية الرقابة	56
281	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية الرقابة	57
284	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي	58

285	توزيع المبحوثين حسب مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي	59
286	توزيع المبحوثين حسب رأيهم فيما إذا زادت تكنولوجيا الاتصال الحديثة من درجة رقابة المشرف على الموظفين	60
287	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة لوحدها كافية للقيام بعملية الرقابة	61
289	توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لوسائل اتصال أخرى في أداء عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة	62
290	توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات الرقابة التي يحتاجون فيها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	63
292	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الحد من التوتر الذي تحدثه الرقابة التقليدية لدى الموظفين	64
294	توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول وجود سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	65
295	توزيع المبحوثين حسب نوع سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	66
298	توزيع المبحوثين حسب رأيهم فيما إذا كانت المؤسسة توفر لهم فرصا للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	67
299	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	68
302	توزيع المبحوثين حسب رأيهم ما إذا كان الموظفين يواجهون صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية	69
303	توزيع المبحوثين حسب نوع الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	70
304	توزيع المبحوثين حسب الحلول التي يقترحونها للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	71

# المُلخَص

تشكل تكنولوجيا الاتصال الحديثة أحد أهم أبعاد العملية الإدارية، وأخذ أهم محددات كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري، إلا أن استخدامها في العمل يفرض تغييرات على مستوى أداء العمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال، والمتمثلة في الشبكات التكنولوجية الثلاث (الإنترنت، والأنترنات، والإكسترنات)، على العمليات الإدارية التالية: (التخطيط، والتنسيق، والرقابة)، وذلك من خلال تطبيق دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، انطلقت من مدخل النظم ونظرية انتشار المبتكرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، ونظرا لمحدودية مجتمع البحث اخترنا أن يكون المسح شاملا لكل مفردات الدراسة والبالغ عددهم 152 موظف من ذوي المناصب الإدارية الذين يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء عملهم، واعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتفق موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة على أن شبكة الأنترنت تحتل المرتبة الأولى من حيث استخدامها في العمليات الإدارية الثلاث (التخطيط، والتنسيق، والرقابة).
- ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال على أداء عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الحصول على المعلومات من الموظفين (المشاركة).
- تظهر الحاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة أكثر في التخطيط قصير الأجل.
- ساعدت التكنولوجيات الحديثة للاتصال على تقليص حالات عدم التأكد من نجاح الخطة، خاصة من خلال مساعدتها على التنبؤ بالظروف المستقبلية وذلك حسب أكثر المستجوبين.
- يعتبر أكثر المستجوبين أن مرحلة جمع المعلومات من أكثر مراحل التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- إن تسهيل الاتصال بين الموظفين من بين أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا الاتصال الحديثة عند التنسيق بالمؤسسة.
- يعتبر البريد الإلكتروني من بين أكثر خدمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة استخداما عند التنسيق مع الجمهور الخارجي.

- يعتبر التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، من أكثر أنواع التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
  - تكمن أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية الرقابة في سرعة الحصول على التقارير لتقييم الأداء.
  - تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحقيق المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي، ما يسمح بالتعرف على رغبات الجمهور الخارجي.
  - إلى جانب استخدام المبحوثين لوسائل الاتصال الحديثة، فإنهم يستخدمون وسائل تقليدية في أداء عملية الرقابة تتمثل أهمها في الملاحظة الشخصية.
  - تعتبر الرقابة على الموظفين هي أكثر مجالات الرقابة التي يحتاج فيها المشرفين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
  - بالرغم من المزايا التي توفرها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، إلا أنها تتطوي على بعض السلبيات التي قد تؤثر على الأداء السليم للعمليات الإدارية، والتي تتمثل أكثرها في مخاطر الفيروسات التي تصيب المعلومات.
  - يقترح أغلب المبحوثين إقامة دورات تدريبية للتغلب على الصعوبات التي قد تواجه استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل.
- الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا الاتصال الحديثة، شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترنات، العمليات الإدارية، عملية التخطيط، عملية التنسيق، عملية الرقابة، المؤسسة.

**Abstract:**

Modern communication technology is one of the most important dimensions of the administrative process, and it takes the most important determinants of the efficiency and effectiveness of any administrative organization, but its use in reality imposes changes at the level of the administration's performance of operations. From this standpoint, this study shows the impact of the use of modern communication technologies, which are represented in the three technological networks (the Internet, the intranet, and the extranet), on the following administrative processes: (Planning, Coordination, and Control), through the application of a field study at the Algeria Telecom Foundation, Tebessa, which was launched through the theory of the spread of innovations. To achieve the goals of the study, the descriptive approach was followed, and since the research community is limited we have chosen a full survey of all the 152 employees with administrative positions who use modern communication technology to perform their work, and we used to collect information on the questionnaire form as a main tool for collecting data, and then perform statistical analyses using the statistical analysis program spss.

The study concluded by a set of results, the most important of which are:

- Algeria Telecom Foundation employees, Tebessa, agree that the intranet ranks first in terms of its use in the three administrative processes (planning, coordination, oversight).
- The use of communication technology helped to perform the planning process of the Algeria Telecom Corporation by obtaining information from employees (participation).
- The need to use modern communication technology is more evident in short-term planning.
- Modern communication technologies helped to reduce uncertainty about the success of the plan, especially by helping it to predict future conditions, according to the most employees interrogated.

- Most of the interrogated consider that the information gathering stage is one of the most planning stages needed to use modern communication technology.

Facilitating communication between employees is among the most important roles that modern communication technology plays when coordinating the organization.

- E-mail is among the most used modern communication technology services when coordinating with an external audience.

-One of the most common types of coordination needed to use modern communication technology is coordination between upper and middle administration.

-The importance of using modern communication technology in the monitoring process lies in the speed of obtaining reports to evaluate performance.

- Modern communication technology helps to achieve continuous monitoring of the external environment, which allows to know the desires of the external audience. Besides the interviewees' use of modern means of communication, they use traditional methods in performing the control process, the most important of which is personal observation.

- Staff control is the most common area in which supervisors need to use modern communication technology.

-Despite the advantages provided by the use of modern communication technology at the institution, it has some drawbacks that may affect the performance of administrative processes, the most of which are the risks of viruses that infect information.

- Most of the respondents suggest setting up training courses to overcome the difficulties that may face their use of modern communication technology at work.

**Key words:** modern communication technology, Internet, intranet, extranet, administrative processes, planning process, coordination process, control process, Enterprise.

# مقدمة



كان من أولى بؤادر التطورات الكبيرة والمتسارعة في تكنولوجيا الاتصال وأدواتها توقعات ألفين توفلر Alvin Tofler سنة 1970 عن الثورة التكنولوجية، في كتابه "صدمة المستقبل Future chock" والتي اتضح مع مرور الوقت أنها حقيقة واقعية يزداد تأثيرها يوما بعد يوم، ونشهد ملامحها في تغير نمط حياتنا وسلوكياتنا وأفكارنا وعلاقاتنا وقيمنا وإدارة أنشطتنا، ولا ندري ما الذي ستحدثه هذه الوسائل التكنولوجية الجديدة التي اصطلح عليها تسمية "التكنولوجيا الحديثة للاتصال" من تغيرات في مستقبل البشرية.

إن هذه التطورات في التكنولوجيات الحديثة للاتصال قد ألقّت بظلالها على جميع مناحي الحياة البشرية، بالنظر إلى خصائصها وقدرتها على تجاوز عقبات الزمان والمكان خاصة منها الشبكات التكنولوجية (الإنترنت، والأنترانت، والإكسترنات)، التي تطرح خدمات اتصالية ومعلوماتية، وتقدم حلولاً واقعية لقطاعات عديدة.

ولعل قطاع المؤسسات اليوم من أكبر المستفيدين مما توفره هذه الوسائل، حيث أن الكثير من المؤسسات قد لجأت إلى توظيفها لدعم قدراتها التسييرية، بل وجدت نفسها مجبرة على أن تبادر بوضع الخطط وترسيم السياسات اللازمة لتطوير نظم الاتصالات، والارتباط بالشبكات التكنولوجية الحديثة، والاهتمام بإعداد وتهيئة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصال لتأمين الحصول على مواطئ قدم لها في ظل هذه الثورة التكنولوجية، ذلك أن بقاؤها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على مواجهة المنافسة في إطار محيط عالمي مفتوح، كما أصبحت مطالبة بالتكيف مع الضغوطات التي يفرضها المنافسون، وبمسايرة التجديدات التكنولوجية التي يوظفونها في إدارة العمل المؤسسي.

ولذلك تعتمد المؤسسة اليوم إلى استغلال التغيير الحاصل في السعي إلى بلوغ كل المواصفات التسييرية المعتمدة محليا وعالميا، مما يحتم مشاركة ومساهمة الموظفين في دعم عملية تسيير المؤسسة التي تركز على إدارة، ومشاركة المعلومات بين القمة والقاعدة، وتسهيل عملية الوصول إليها ما يمنح فرصة أكبر لمزيد من اللامركزية، بحيث تدار المعلومات لتمنح فرصة أكبر للموظفين للمشاركة في العمليات الإدارية حيث أن التحول في شكل التنظيم من هرمي إلى تفاعلي الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال أتاح الفرصة أكبر للمشاركة في التخطيط نظير المجال الواسع الذي فتحه أمام الحق في الاستشارة والتفاوض وتنمية المبادرات الجماعية والفردية، الأمر الذي سهل عملية التنسيق عن ذي قبل، ومنح للإدارة العامة إمكانية تحقيق المراقبة بصفة أكثر فعالية من الأنماط التقليدية للتسيير.

إن مشاركة الموظفين في العمليات الإدارية ، ومتابعة الأعمال هو الضمان الأكبر لتهيئتهم نحو قبول اختيارات المؤسسة ونشاطاتها، والمساهمة بصورة أكبر في تنفيذها، ولعل تكنولوجيا الاتصال الحديثة تمثل عاملا مهما في تفعيل هذا الواقع الإيجابي وتسريع حدوث التغييرات المرجوة.

وفي هذا المجال سعت الجزائر للتأقلم مع التحولات العالمية، وإدخال هذه التكنولوجيات الحديثة للاتصال في المؤسسات الجزائرية، ورغم أن هناك مؤسسات كبيرة تبنت هذه التكنولوجيات، إلا أنها تستخدمها بدرجات متفاوتة رغم ما نتيجته هذه الأخيرة من خدمات تمكن من التسيير الجيد لها، وهو ما جعلنا نسلط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة كعينة من هذه المؤسسات الجزائرية، للتعرف على أهمية استخدام شبكات الاتصال التكنولوجية (الأنترنت، والأنترنات، والإكسترنات) ومستوى تأثيرها على أداء العمليات الإدارية بهذه المؤسسة.

ومن أجل ذلك كان عنوان دراستنا كالتالي: "تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة-"

وقد جاءت خطة هذه الدراسة موزعة على مقدمة، وفصل منهجي، وثلاث فصول نظرية، وفصل تطبيقي بمجموع خمسة فصول.

أما الفصل المنهجي فقد احتوى على تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها، وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع، وصولا إلى تحديد مفاهيم الدراسة، ثم تطرقنا إلى المداخل النظرية للدراسة والمتمثلة في نظرية انتشار المبتكرات ومدخل النظم، وقد قمنا بعدها بتحديد مجالات الدراسة الثلاث (المكاني، والزمني، والبشري)، وتحديد منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات .

أما الفصل الثاني، والذي جاء بعنوان: الاتصال المؤسسي، والذي قسم إلى مبحثين، الأول خصصناه للتفصيل في ماهية الاتصال المؤسسي، وقد تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال المؤسسي، وظائفه، عناصره وعوائقه، وفعالية الاتصال المؤسسي.

أما المبحث الثاني والمعنون ب: أنواع الاتصال المؤسسي، فقد جاء مقسم لجزئين، أما الأول فقد تحدثنا فيه عن الاتصال الداخلي، بدءا بتعريفه، وأهميته، أنواعه، وشبكاته، وجاء الجزء الثاني للحديث عن الاتصال الخارجي، بداية بتعريفه، ثم تطرقنا إلى أهميته، أنواعه، وجمهوره.

وجاء الفصل الثالث بعنوان: تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، وقد قسم إلى أربعة مباحث أما المبحث الأول فقد جاء بعنوان: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تطرقنا فيه إلى لمحة عن

التطور التاريخي لتكنولوجيا الاتصال، وخصائص هذه التكنولوجيات، ثم التطرق إلى مزاياها وعيوبها.

وجاء المبحث الثاني بعنوان: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، والذي احتوى على جهاز الحاسوب كأهم دعامة لتكنولوجيا الاتصال، ثم تطرقنا إلى الشبكات التكنولوجية التالية ( شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، وشبكة الإكسترانت) بشيء من التفصيل، والتي كانت محور بحثنا.

وقد شمل المبحث الثالث: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، ومتطلبات إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، والدور الاستراتيجي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، وكذا آثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة، وقواعد تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، وأسباب عزوف بعض المؤسسات عن امتلاكها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

أما المبحث الرابع فقد خصصناه لدراسة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسات الجزائرية، والذي سنتطرق فيه لوضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالجزائر، وبعض إنجازات الجزائر ومبادراتها في مجال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسة، وصولاً لواقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسات الجزائرية.

ويأتي الفصل الرابع بعنوان: العمليات الإدارية بالمؤسسة، والذي قسم إلى أربعة مباحث أما المبحث الأول فقد خصص لعملية التخطيط حيث تطرقنا فيه إلى أهمية التخطيط، مراحل التخطيط، أنواع التخطيط، مبادئ التخطيط، مشكلات التخطيط.

وجاء المبحث الثاني للتفصيل في عملية التنسيق، بدءاً بأهميته، ثم خصائصه، مع الإشارة إلى أنواعه، ومبادئه، وصولاً إلى وسائله.

أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه عملية الرقابة، بداية بأهميتها، ثم أنواعها، وخطواتها، وصولاً إلى مجالاتها ووسائلها.

وجاء المبحث الرابع بعنوان: تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على العمليات الإدارية، والذي تناولنا فيه تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على كل من عملية التخطيط وعملية التنسيق، وعملية الرقابة.

وقد خصص الفصل الخامس والأخير لاختبار الدراسة ميدانياً بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بدءاً بتحليل البيانات ثم مناقشتها على ضوء المداخل النظرية، وصولاً لعرض النتائج الجزئية والعمامة للدراسة، وتأتي الخاتمة في الأخير لتمثل خلاصة دراستنا هذه.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### أولاً: إشكالية الدراسة

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. أهمية الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد مفاهيم الدراسة.
6. الدراسات السابقة والمشابهة.

### ثانياً: المداخل النظرية للدراسة

1. مدخل انتشار المبتكرات.
2. المدخل النسقي (مدخل النظم).

### ثالثاً: الإجراءات المنهجية

1. مجالات الدراسة.
  - 1.1. المجال المكاني.
  - 2.1. المجال الزمني.
  - 3.1. المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة).
1. منهج الدراسة.
2. أدوات جمع البيانات.

## أولاً: إشكالية الدراسة

### 1- تحديد مشكلة الدراسة

على اعتبار أن المؤسسة نسق أصغر ضمن نسق أكبر وهو البيئة، فإن حدوث أي تغيير في هذه البيئة سيؤثر حتماً عليها، ما جعلها تواجه تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية بقاءها وسط سياق حالي يتميز بتحولات عميقة وتغيرات سريعة الإيقاع، والتي لا يمكن للمؤسسة أن تقف ثابتة أمامها، بل لا بد لها من تبني اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبولها وإدخال المناسبة منها، مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة، كإعادة رسم سياساتها، واستراتيجياتها، أو التطوير والتحديث الحتمي لها وهو ما يصطلح عليه بالتكيف البيئي "**Adaptation Environmental**" -الذي إن لم تقعله المؤسسة تصبح عرضة لخطر الزوال-.

ولقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موجة التغيير في المؤسسات إلى أقصاها، حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات خاصة ما تعلق منها بمعالجة، ونشر، ومشاركة المعلومات، أو ما يعرف بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، التي كان لها الأثر الكبير في إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للمؤسسات وبناء علاقات متشابكة ومعقدة، ولكن بدون شك أكثر كفاءة. وهكذا أصبحت تكنولوجيا الاتصال جزءاً لا يتجزأ من نسيج إدارة المؤسسة المعاصرة، ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل أدائها، وتدعيم قراراتها، والاستغلال الأفضل لمواردها، مما ينجر عنه سرعة في تأدية المهام وتحسين مستوى الجودة، وبالتالي تفوق وتميز المؤسسة وارتقاء مكانتها في البيئة.

وبذلك دخلت تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمبتكر جديد، ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات المعاصرة التي تريد مواكبة التغيرات البيئية، والتي لا يمكن الحديث عنها دون الإشارة إلى الشبكات التكنولوجية الحديثة على اعتبارها من أهم خدماتها التي استفادت منها المؤسسة، وأدركت ميزتها النسبية على حد وصف "روجرز"، خاصة في الربط بين مختلف مستوياتها، وإمكانية تبادل الوثائق والرسائل والملفات بينها من خلال شبكة الأنترنت. والربط بين المؤسسة ومتعاملها سواء كانوا وسطاء أو موردين أو زبائن...، الأمر الذي يساعد على تحسين العلاقات مع كل طرف سواء كانت العلاقة أمامية أو خلفية\*<sup>1</sup>، عن طريق شبكة الإكسترنات، واللذان تستندان في عملهما على شبكة الأنترنت، وتستفيدان من خدماتها.

\* أنظر الإطار النظري، فصل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة (التحولات في مجال علاقات العمل).

ولم يتوقف أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة عند ذلك الحد، بل إن الديناميكية التي شهدتها المؤسسات في ظل استخدامها طالت العمليات الإدارية باعتبارها جزءا هاما من الجهد الذي يتعين على المؤسسة أن توليه اهتماما، فقد توسعت حاجة العمليات الإدارية -باعتبارها أعمال تعاونية- إلى التدفق المستمر للاتصالات لضمان السير الحسن لها. فعملية التخطيط تقتضي سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإنها يجب أن تعتمد على مستوى من الاتصالات التي تؤمن المعلومات ليستطيع من خلالها القائد صنع خطط مستقبلية تمكنه من وضع أساليب التصرف الممكنة مستقبلا، للوصول إلى مستويات الأداء المرغوبة. كما يعتمد المراقب خلال متابعة تنفيذ المهمة الموكلة للوحدة الإدارية على الاتصال من أجل جمع المعلومات، وذلك لتحديد الانحرافات عن ما تم تخطيطه وتنظيمه، وتحليل أسبابها بعد معرفة مصادرها، ومن ثم يضع الحلول لمعالجة الانحرافات السلبية وتعزيز وتدعيم التصرفات الايجابية.

ويتوقف نجاح هاتين العمليتين وغيرهما على عملية التنسيق التي وصفها المفكر الأمريكي المعروف "أوردواي تيد **Ordway Tead**"\* بأنها هي الإدارة؛ بمعنى أن النجاح في أداء العملية الإدارية يتوقف على التنسيق، فعندما يخطط فهو بحاجة إلى التنسيق، وعندما ينظم، وعندما يراقب، ويوجه هو بحاجة إليه، لذلك يمكن اعتباره محور النجاح في العمل الإداري، والذي لا يتحقق إلا بالاتصال، بل إن "ماري فيوليت"\*\*\* تعتبره المبدأ الأول للتنسيق.<sup>1</sup>

وبذلك فإن حاجة العمليات الإدارية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يمكن أن تظهر من جانب حاجتها للاتصال بهدف الحصول على المعلومات السريعة والمتغيرة. كما يمكن أن تظهر انطلاقا من الحاجة إلى تحسين ظروف العمل، والأدوات المستخدمة في الأداء. فلم تعد بذلك تكنولوجيا الاتصال مجرد بديل أو أسلوب جديد، وإنما تعد غاية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، إذ تساعد وتمكن المدراء والموظفين من إحداث تحسينات في العمليات الإدارية من خلال المشاركة في اتخاذ قرارات فاعلة تدعم تحقيق أداء مميز، والذي يعد النتيجة النهائية لأي عملية إدارية، ويشمل معرفة ما يجب أداءه؟، ومتى

\*أوردواي تيد: (1891-1973) كان منظراً تنظيمياً أمريكياً وأستاذاً مساعداً للعلاقات الصناعية بجامعة كولومبيا، ورئيساً لمجلس نيويورك للتعليم العالي، وأول رئيس لجمعية النهوض بالإدارة (SAM) 1936-1937.

\*\*ماري فيوليت: (1868-1933) رائدة في المجالات النظرية والتنظيمية والسلوك التنظيمي، دعت إلى مشاركة الموظف من خلال مبدأ تقاسم السلطة، ألقت العديد من الكتب والمقالات عن العلاقات الإنسانية، والسلوك التنظيمي، وتسوية النزاعات.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص55.

يجب أداءه؟، إذ عندما يتم استخدام تكنولوجيا الاتصال في التوصل لهذه النتائج، وكيفية أداء الموظف لما هو مطلوب منه من خلال استخدامه لتلك التكنولوجيات سيؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية، والأداء بما يحقق أهداف المؤسسة في النمو والتميز خاصة في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة.

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم أثار تكنولوجيا الاتصال على العمليات الإدارية؛ الأول يرى أن الإدارة وعملياتها رغم تأثرها العميق بهذه التكنولوجيات وإعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وأن تخطيط وتنسيق الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وذلك نتيجة اعتمادها على تكنولوجيا الاتصال الحديثة<sup>1</sup>، التي نقلت التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى تعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكات التكنولوجية الحديثة، وجعلت المؤسسة ملزمة في عملية التخطيط بتكييف بيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، فأصبح بذلك محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة. ناهيك عن زيادة القدرة على تحصيل المعلومات والسرعة وتوفير الوقت. وأصبحت عملية الرقابة بمساعدة الشبكة الداخلية الأنترنت، رقابة مستمرة وفورية بدلا من الرقابة الدورية، ومن ثمة قلصت الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت. وحولت التنسيق إلى عملية تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، تعتمد على الاتصال المستمر بين القادة والمؤوسين من خلال الشبكة الداخلية، وبينهم وبين الموردين عبر شبكة الاكسترنات، ناهيك عن توفير الكم الهائل من المعلومات يوميا للتنسيق بين جهود الموظفين وأنشطتهم.

أما الاتجاه الثاني يرى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات، وإعادة توزيع مهام الإدارة، وبالتالي فإن هذه التكنولوجيات حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطيرت الإدارة وتناثرت مبادئها، ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد وهو الإدارة الرقمية.<sup>2</sup>

وفي الاتجاهين نلمس اعترافا واضحا بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لم تعد مجرد خيار أو بديل يمكن أن ننظر فيه المؤسسة لقبوله أو رفضه، لأن رفض هذا الخيار الحتمي سيلحق بها أضرارا لا يمكن تصورها، وربما سيؤدي إلى خروجها من ميدان الأعمال في الأجل الطويل.

ولن تستفيد المؤسسة من مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إلا إذا قامت بتمرير ثقافة تنظيمية جديدة، وتأهيل المورد البشري، وسد حاجاته للمعارف، والمهارات وتطوير قدراته في هذا المجال، وذلك

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية: (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، عمان، 2004، ص 248.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المرفجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 79.

من خلال تصميم برامج تدريبية حديثة، تعمل على تطوير أفكار العاملين وتهيئتهم للعمل بأساليب جديدة تتماشى والتطورات المتسارعة في بيئة العمل، وما ارتبط بها من تزايد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة باعتبارها عنصرا محوريا لضمان الاستمرارية.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التطور، إذ وجدت نفسها مجبرة على إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمبتكر جديد، وكمدخل من المدخلات الحديثة للحاق بالركب التكنولوجي الذي يعيشه المحيط، من خلال تعبئة الجهود الفردية والجماعية، للانتقال من مرحلة كانت تعتمد فيها على طرق التسيير الكلاسيكية إلى مرحلة عصرية معتمدة فيها على طرق التسيير العصري القائمة على منظومة الشبكات التكنولوجية (الأنترنت والأنترنت والإكسترنترنت). وقد انطلق هذا التغيير من ثلاث مستويات أساسية وهي: وضع الأطر القانونية الملائمة، وتنمية الطاقات البشرية والمادية، وتطوير المحتوى الإلكتروني. والذي تجسد في مشاريع وتجارب كثيرة أهمها مشروع ربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم، باستخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتوقيع اتفاقيتين مع مجموعة (ORACLE) الأمريكية، والتي تتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومشروع قطاع التكوين المهني في بناء شبكة داخلية تربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد، ومشروع الجزائر الإلكترونية الذي يهدف إلى عصنة الإدارة وتقريبها من المواطن، وكذا تطوير الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المؤسسات من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية التي تسيير هذه التكنولوجيات.

ومن ضمن المؤسسات الجزائرية التي تبنت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملها نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، إلا أن عملية التبني لا تعكس بالضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منها، واستخدامها في العمليات الإدارية بالشكل المخطط له. وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة الميدانية للوقوف على درجة استخدام تكنولوجيا الاتصال بهذه المؤسسة، ومدى استفادة العمليات الإدارية من استخدامها. انطلاقا من الإجابة على التساؤل المركزي التالي: ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟
2. ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟



3. ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

4. ما هو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

5. ما هي معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة؟

### 2- أهمية الدراسة:

لقد اعتبرت التكنولوجيا من قبل العديد من المفكرين والعلماء المتخصصين بمثابة متغير مستقل في عملية التغيير الاجتماعي الذي تمر به الشعوب، ومعنى ذلك أنها المتحكم الرئيسي في مختلف التغييرات التي تحدث على مستوى الأنساق الفرعية لكل مجتمع، ويزيد هذا الموقف من أهمية القيام بالدراسات العلمية لكل الأنساق الفرعية والعلاقات التي تربطها بالعنصر التكنولوجي، وإذا كان أهم ما يميزها هو التغيير المستمر واللامتناهي، فإننا مدعوون في كل مرة إلى تجديد دراساتنا لمعرفة التغييرات التي يمكن أن تحدث على مستوى البناءات الفرعية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لأحد أهم الأنساق الفرعية في المجتمع وهي المؤسسة، وما تشهده من تطورات سريعة وغير مسبقة بسبب الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بالاتصال، والاتجاه المكثف نحو استعمالها في تسيير المؤسسات، وتوظيفها في معظم العمليات الإدارية. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفرص التي تطرحها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الرفع من كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الجزائرية عموماً، وفي المؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص، خاصة في ظل الاهتمام الكبير الذي أولته الدولة الجزائرية لهذا القطاع قصد تحضير بيئة إلكترونية حاضنة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة، بما فيها العمليات الإدارية.

ويمكن أن تساعد هذه الدراسة على دفع المؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية قصوى لضرورة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء مختلف العمليات الإدارية، وذلك لتحقيق معدلات أعلى من الأداء والكفاءة، خاصة في ظل ما يواجهه المؤسسة من تشابك في عملياتها وتعقد مشكلاتها، أو دفع الجهات الوصية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية للقضاء على الجوانب السلبية التي تواجه القطاع والتي تقف عائقاً أمام تفعيل دور تكنولوجيا الاتصال في أداء مختلف العمليات الإدارية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

لقد كان اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة أسباب، نوجزها في الآتي:

#### 3-1- الأسباب الموضوعية:

نوجزها في النقاط التالية:

- حادثة الموضوع؛ والتي تنطلق من حادثة التكنولوجيات الحديثة للاتصال واستغلالها في الميدان المؤسساتي، حيث أن أغلب الباحثين والدارسين العرب عموما والجزائريين على وجه الخصوص لم يولوا بعد الاهتمام الكافي بهذا النوع من المواضيع، ولم يعطوها حقا خاصة من جانب تأثيرها على العمليات الإدارية وهذا ما يفسر نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- إن اعتماد معظم المؤسسات الجزائرية على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملياتها الأساسية يجعل من الموضوع أكثر قابلية للدراسة خاصة من الناحية الإمبريقية، حيث يوفر ذلك للباحث الميدان العملي للإجابة عن كل تساؤلاته، وتوقعاته بناء على المعطيات الميدانية التي سيتم جمعها.
- إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أصبحت واقعا في كثير من المؤسسات العالمية، لكنها لم تصل إلى مراحل متقدمة في الجزائر، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على تأثير استخدامها على العمليات الإدارية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة "اتصالات الجزائر" تبسة، كنموذج لهذه المؤسسات.

وقد جاء اختيارنا للمؤسسة محل الدراسة دون غيرها، للأسباب التالية:

- القدرة المالية والوضعية الاحتكارية التي تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر في السوق الجزائري، والذي جعلها السبابة في استغلال واكتساب تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة، والتي تعتمد على الاتصال عبر التكنولوجيات الحديثة، وهذا الأمر يتماشى مع موضوع البحث.
- نقص الدراسات التي تتعرض لمؤسسات المناطق الداخلية للوطن، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات العلمية الأكاديمية الخاصة بالدراسات العليا، حيث تمت ملاحظة غياب تام لهذا النوع من الدراسات في هذه الولاية، وبهذه المؤسسة، ما عدا بعض البحوث العلمية التي تناولتها على مستوى شهادتي الليسانس والماستر.

3-2- الأسباب الشخصية: تتمثل في:

- إن اطلاع الباحثة على هذا الموضوع وعلى موضوعات مشابهة قد شجعها على مواصلة البحث، ووفر لديها رغبة صادقة وحافزا معنويا كبيرا لكشف أهم العلاقات التي تربط التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالعمليات الإدارية، هذه الرغبة خلقت جوا من الارتياح النفسي لديها.
- الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع خصوصا في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المؤسسي في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة واستخداماتها.
- صلة الموضوع بالتخصص الأكاديمي وتناسبه مع الميولات الشخصية للباحثة.

4- أهداف الدراسة:

وتنقسم إلى أهداف علمية، وأخرى عملية:

4-1- أهداف علمية:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة وتحديد مؤسسه اتصالات الجزائر تبسة، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتحقق بالإجابة على التساؤلات المطروحة، والمتمثلة في:
- معرفة أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.
- التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.
- التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.
- التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.
- معرفة العوائق التي تعترض استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

4-2- هدف عملي:

- التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الاجتماعية.

## 5- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم ضروري في أي تواصل إنساني بغية تيسير الحوار، والتعلم، والقرب من الواقع بمتغيرات عملية. وتماشيا مع طبيعة موضوعنا سنتعرض بشيء من التفصيل للمفاهيم التالية:

### 5-1- مفهوم التأثير:

أ- لغة: أُنْثَرُ تَأْثِيرًا، أُنْثَرُ فِيهِ أُنْثَرًا، أُنْثَرُ الْعَرَجُ أَوْ الْكَلَامُ أَوْ غَيْرُهُمَا: فَعَلَ فَعْلَهُ، أَعْطَى نَتِيجَةً.<sup>1</sup>  
ب- اصطلاحا: ينظر إلى التأثير بشكل عام أنه الفعل الممارس من قبل شخص على شخص آخر، كما عرفه صالح أبو إصبع بأنه: التغير الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة تعرضه للرسالة، وتعتبر مقياسا لمدى نجاح المرسل في تحقيق أهدافه من القيام بالاتصال.<sup>2</sup>

أما التأثير عند "أرنوف وتيج هو: التغير في اتجاهات الشخص أو سلوكه، الذي يعود أو يرجع إلى شخص أو جماعة أخرى، وهناك نمطان من التأثير وهما: التأثير المستقل، حيث يحدث التغير نتيجة للاقتناع بالرسالة، والتأثير التابع حيث يحدث التغير للخصائص الاجتماعية للنموذج أو الجماعة.<sup>3</sup>  
وعند "روبرت دال" فقد عرفه باستخدام نفس المعنى المحدد للسلطة عندما يقول (أ) يؤثر على (ب) في المستوى الذي يجعل معه (ب) يفعل ما يريده منه، ذلك يعني أن مفهوم التأثير قد يتداخل مع مفهوم السلطة.<sup>4</sup>

ج- إجرائيا: نقصد بالتأثير في دراستنا هو التغير الذي يطرأ على العمليات الإدارية بالمؤسسة عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

### 5-2- مفهوم الاستخدام:

أ- لغة: استخدم، يستخدم، استخداما، فهو مستخدم والمفعول مستخدم، يقال استخدمه: أي اتخذه خادما.<sup>5</sup>  
ب- اصطلاحا: مع تطور التكنولوجيا بصفة عامة غلبت توظيف مصطلح استخدام أو استعمال في أحيان أخرى، وهذا لتجسيد العلاقة بين الإنسان **user**، والآلة أو التقنية، وما يطبع هذه العلاقة من تفاعل

<sup>1</sup> - معجم المعجم متاح على الرابط: <http://www.almogem.com> تاريخ الدخول 19-02-2019 على الساعة 20:24.

<sup>2</sup> - صالح أبو إصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصال والعلاقات العامة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999، ص 20.

<sup>3</sup> - عز الدين الأشول وآخرون: مقدمة في علم النفس، ط5، سلسلة شوم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2005، ص 171.

<sup>4</sup> - Russ Jacqueline: les théories du pouvoir, librairie générale française, Paris, 1994, p 168.

<sup>5</sup> - معجم المعاني، متاح على الرابط <http://www.almaany.com/ar/dict> تاريخ الدخول 19-02-2019 على الساعة 21:39.

ومشاركة، وما قد يؤدي في المستقبل من اندماج بين الآلة والإنسان، ويعرف الاستخدام "بأنه ما يستخدمه الفرد فعليا من المعلومات؛ أي أنه الاستخدام العقلي للمعلومات التي يحتاجها بالفعل إضافة إلى أن الاستخدام ربما يرضي احتياجات المستفيد أولا يرضيها، وذلك عندما لا يجد المعلومات التي لا يحتاجها بالفعل.<sup>1</sup>

ج-إجرائيا: نقصد بالاستخدام في هذه الدراسة الفعل الذي يربط الموظفين بالمؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة، أي تعاملهم وتفاعلهم معها وتوظيفها في أداء العمليات الإدارية.

### 3-5- مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

#### 3-5-1- التكنولوجيا:

##### أ- لغة:

ترتبط التكنولوجيا بالبدايات الأولى للإنسان، فهي لصيقة بالنشاط الإنساني منذ بدء الخليقة والتي يطلق عليها اسم التكنولوجيا البدائية\*، إلا أن أول ظهور لمصطلح التكنولوجيا (technology) كان في ألمانيا عام 1770م، وهو مركب من مقطعين: (techno) وتعني في اللغة اليونانية "فن" أو "صناعة يدوية" و(logy) وتعني "علم" أو "نظرية". وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم الصناعة اليدوية أو العلم التطبيقي"<sup>2</sup>، وأصل كلمة التكنولوجيا إغريقي وتعني: دراسة آليات معيشة الإنسان ومحاولة تحسينها.<sup>3</sup>

ولم تظهر هذه الكلمة في اللغة الانجليزية إلا في القرن السابع عشر، حيث تفيد القواميس الإنجليزية بأن معنى التكنولوجيا: المعالجة النظامية للفن أو جميع الوسائل التي تستخدم لإنتاج الأشياء الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده<sup>4</sup>، وليس لديها مقابل أصيل في اللغة بل عريت بنسخ لفظها حرفيا (تكنولوجيا technology).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد بلعباس: إتاحة واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية، دراسة لاستخدام مصادر المعلومات من قبل طلبة الدراسات العليا بالمكتبة الجامعية، محمد بوضياف، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص 07.

\* **التكنولوجيا البدائية**: وهي مجمل ما ابتكره الإنسان منذ نشأته، وكانت تتسم ببساطة الأدوات والتصميم، وبذلك فإن التكنولوجيا التي يبتكرها الإنسان في العصور الحديثة توصف بالتكنولوجيا المتقدمة، بينما توصف تلك التي يبتكرها الإنسان في الزمن المعاصر بالتكنولوجيا الفائقة.

<sup>2</sup> - فضيل دليو: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة بعض تطبيقاتها التقنية، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 13.

<sup>3</sup> - أحمد سمير عارف: العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي، ط1، المكتب العربي، القاهرة، 2015، ص 11.

<sup>4</sup> - إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإنساني، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 1993، ص 125.

<sup>5</sup> - فضيل دليو: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة، بعض تطبيقاتها التقنية، مرجع سابق، ص 13.

## الفصل الأول — الإطار المنهجي

ويعرف معجم Webster التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم.<sup>1</sup>

وتعتبر كلمة تكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض مرادف للتقنية (technique)، في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما فالتراث الإنجليزي يجمع بين كلمتي التقنية، والتكنولوجيا في كلمة واحدة (technology)، وذلك بخلاف اللغات اللاتينية (الفرنسية، والإسبانية مثلا)، التي تفرق بينهما، حيث تعتبر أن للحيوانات "تقنية" فطرية (بناء الأعشاش، صيد الفرائس، ...)، وأن الإنسان كرم بعقل مبدع وأطراف مرنة جدا مكناه من امتلاك وإنتاج وتطوير تكنولوجيا تستجيب لحاجياته المتجددة، فالتقنية حرفة، والتكنولوجيا قد تكون تطوير لهذه الحرفة، إنها كيفية وطريقة انجاز الأشياء وتنفيذ الأفعال ...، وليست هي الأدوات فهي تشمل أيضا أبعاد تنظيمية، وثقافية، واجتماعية.<sup>2</sup>

### ب- اصطلاحا:

تشير كلمة تكنولوجيا إلى مجموع الآلات والآليات، وأنظمة وسائل السيطرة والتجميع، والتخزين، ونقل الطاقة، والمعلومات، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث المبنية على أساس أجهزة الحاسبات الإلكترونية.<sup>3</sup>

والملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على التكنولوجيا المادية التي تتمثل في المعدات والتجهيزات وهي الجزء الملموس من التكنولوجيا، في حين أهمل الجزء غير المادي والمتمثل في الطرق العلمية للتشغيل والاستخدام، كما أنه ربط التكنولوجيا بالحاسب الآلي، بالرغم من أن التكنولوجيا لا تقتصر على ما يرتبط به فقط، فهي وكما سبق الإشارة كل ما يستخدم لتوفير الراحة والرفاهية للأفراد.

كما أنها عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة (know how)، بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (Know why)، إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات، ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكز للتكنولوجيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Webster: illustrated contemporary Dictionary on encyclopedic, second edition, firguson publishing, vo, USA, 1982, p775.

<sup>2</sup> - فضيل دليو: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة، بعض تطبيقاتها التقنية، مرجع سابق، ص ص 14، 15.

<sup>3</sup> - أسعد محمد علي وهاب: التقنيات المحسوبة في تدقيق البيانات المالية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص 05.

<sup>4</sup> - عبد الباسط محمد عبد الوهاب: استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، د.ع.ن، 2005، ص 82.

وعموما ينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد:<sup>1</sup>

• **التكنولوجيا كعملية: Technology as a Process:** وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات، بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة.

• **التكنولوجيا كمنتج: Technology as a Product:** محصلة تطبيق الأساليب العلمية، يكون في المساعدة على إنتاج الآلات **Hard Ware** والمواد الخام **Soft Ware**.

• **التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: Technology as a Mix of Process and Product:** من هذا يتضح أن عملية الإختراع تصاحبها عملية الإنتاج، وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، وأوضح مثال على ذلك هو الحاسب الآلي، فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها.

وبالرغم من أن التعاريف السابقة لم تتفق تماما على تعريف موحد للتكنولوجيا، ولكن اتفقت على أن التكنولوجيا هي التطبيق الأمثل للمعرفة في مختلف القطاعات، مع ملاحظة وجود علاقة خاصة تربط التكنولوجيا بالعلم والفن.

### 5-3-2- مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

(أتصل إلى بني فلان) أنتمي وأنتسب، و(اتصل بالشيء) مطاوع وصلته به، إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة.<sup>2</sup>

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (**Communication**) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (**Communis**)، التي تعني الشيء المشترك وفعالها (**Communicate**) أي يذيع أو يشيع.<sup>3</sup>

ب- اصطلاحا:

عرفه **ماكويل:** هو العملية التي يتم عن طريقها التفاعل الإجتماعي **Social Interaction**، كما أن أي عملية اجتماعية ما هي إلا اتصال وتتمثل أساليب الاتصال في الإيحاء والإشارات، أو اللغة، أو الرمز، أو الممارسات الاجتماعية.<sup>4</sup>

إن هذا التعريف ركز على أن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي (كلمات وإشارات)، إلا أن هذا التعريف لم يشر إلى أن عملية الاتصال هي عملية مقصودة (هادفة).

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص 82-83.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، (د.ع.ن)، 2018، ص 149.

<sup>3</sup> - فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007، ص 17.

<sup>4</sup> - سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص 28.

ويشير فريد عزت: إلى أن الاتصال عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث استجابة.<sup>1</sup>

وتتفق هذه التعريفات على أن الاتصال عملية تفاعل يتم فيها نقل رسالة معينة بين طرفين، في حين أضاف هذا التعريف الهدف من الاتصال وهو إحداث التأثير والاستجابة.

بينما عرفه **Jaques Durant**: بأنه الفعل الذي من خلاله يثري إثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة، تحمل معلومات معينة.<sup>2</sup>

ويتفق هذا التعريف مع التعريفات السابقة على أن الاتصال عملية ديناميكية، إلا أنه أضاف وسيلة الاتصال كإحدى عناصر العملية الاتصالية.

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي، واجتماعي، وثقافي معين، مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

### 5-3-3- مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

أ- اصطلاحاً:

شهدت الخريطة الاتصالية قفزات تكنولوجية وإعلامية هائلة ومتسارعة، فمنذ منتصف الستينات عندما وضع أول قمر صناعي للاتصالات في مدار قريب من الأرض، والدخول في الألفية الثالثة فإن تكنولوجيا الاتصال أصبحت عنصراً ملازماً لكل مظاهر الحياة العصرية.<sup>4</sup>

وتعرف وفقاً لرؤية "برنت روبين" "**Brent Ruben**" أنها: أي أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات.<sup>5</sup>

ويقصد بها أيضاً: مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها، وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2000، ص 85.

<sup>2</sup> - إبراهيم خليل خضر: مهارات الاتصال، ط1، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2013، ص 14.

<sup>3</sup> - سناء محمد سليمان، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - حسن رضا النجار: تكنولوجيا الاتصالات وأهميتها في تناقل المعلومات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للإعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة ... لعالم جديد، البحرين، جامعة البحرين، ص 495.

<sup>5</sup> - محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 139.

<sup>6</sup> - عبد المالك ردمان الدنانى: تطوير تكنولوجيا الاتصال وعولمة المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، د.ع.ن، 2005، ص 11.



ومن منظور اتصالي يمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال: هي مجموع التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة، التي توظف لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله بعملية الاتصال الجماهيري، أو الشخصي، أو التنظيمي، أو الجمعي، التي بها تجمع المعلومات والبيانات المسموعة والمكتوبة والمصورة والمرسومة والمسموعة المرئية والمطبوعة أو الرقمية، عن طريق الحاسبات الإلكترونية، ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم نشر هذه المواد الاتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر، وتبادلها.<sup>1</sup>

وتعتبر كلمة حديثة التي تضاف إلى تكنولوجيا الاتصال نسبية، لأنها ترتبط أشد الارتباط بدرجة تطور كل مجتمع، فما قد يعتبر حديثاً في مجتمع ما، قد يعتبر تقليدياً في مجتمع آخر. وبعد التصفح في هذه التعريفات، نستنتج ما يلي:

- أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تركز وبشكل محوري على استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي وبرمجياته.
- أن تطبيقات تكنولوجيا الاتصال تشمل جملة من المراحل، تبدأ أولاً بالحصول على البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة ثم معالجتها، وبعد ذلك إرسال النتائج المترتبة على عمليات المعالجة إلى الجهات المعنية للاستفادة منها.
- حتى تستطيع أنظمة تكنولوجيا الاتصال أن تحقق الاستفادة العظمى من عملياتها، فيجب توفير مخرجاتها (معلومات بمختلف أنواعها) بالوقت والشكل المناسبين.
- ب- إجرائياً: يقصد بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في هذه الدراسة، مجموع الوسائل والأدوات التي ترتبت عن الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصال السلكية واللاسلكية، التي يتم توظيفها في إنتاج وجمع وتخزين ومعالجة ونشر واسترجاع المعلومات، وتوصيلها لأي جهة بالمؤسسة بغية تسهيل سير وأداء العمليات الإدارية بها.

**ونقصد بتكنولوجيات الاتصال الحديثة في هذه الدراسة، المؤشرات التالية: (الحاسوب- والذي سنتطرق إليه انطلاقاً من كونه دعامة أساسية لتكنولوجيا الاتصال- والشبكات التكنولوجية الثلاثة والتي تعتبر موضوع بحثنا والمتمثلة في: شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترنت)**

<sup>1</sup> - شريف درويش اللبان: تكنولوجيا الاتصال: المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، المكتبة الإعلامية، القاهرة، 2000، ص 102-103.

5-3-3-1- مفهوم الحاسوب:

أ- لغة:

إن كلمة حاسوب أو (Computer) باللغة الإنجليزية، مشتقة من الفعل (Compute)، بمعنى يحسب، لذلك عريت كلمة كمبيوتر في اللغات الأجنبية إلى كلمة حاسوب في اللغة العربية.<sup>1</sup> وقد ترجمت هذه الكلمة إلى اللغة العربية بعدة معانٍ مختلفة: كالدماغ الإلكتروني، العقل الإلكتروني، الحاسب الإلكتروني، الحاسب الآلي، الحاسوب...<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً:

هو عبارة عن وسيلة لتجهيز البيانات، بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات، ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها، وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، وأخيراً الإمداد بالمعلومات المطلوبة وذلك بمعدل سرعة كبيرة.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: جهاز إلكتروني لديه القدرة على استقبال البيانات (المدخلات) وتخزينها داخلياً، ومعالجتها بطريقة ذاتية بواسطة برنامج من التعليمات للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات).<sup>4</sup> كما يعرف بأنه: آلة إلكترونية قادرة على استقبال وتخزين المعلومات، ومعالجتها من خلال مجموعة عمليات حسابية ومنطقية باستخدام البرامج الخاصة والمخزنة بهذه الآلة.<sup>5</sup> كما يعرفه البعض بأنه: آلة أوتوماتيكية، تعمل وفق نظام إلكتروني يقوم بتنفيذ عمليات حسابية، وتحليل المعلومات، وينجز الحاسب أعمالاً متعددة بموجب التعليمات التي تصدر إليه ومن ثم تختزن النتائج، أو تعرض بأساليب مختلفة.<sup>6</sup>

ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة: أنها تتفق جميعاً على أن الحاسوب هو جهاز إلكتروني يقوم بمعالجة البيانات ليخرجها على شكل معلومات قابلة للتداول والتخزين.

<sup>1</sup> عقيل محمد عقيل: أساسيات تقنية المعلومات، دار النشر للجامعات، (د.ع.ن)، 2014، ص 11.

<sup>2</sup> جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 66.

<sup>3</sup> محمد شوقي شادي: الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 16.

<sup>4</sup> حنان يوسف: تكنولوجيا الاتصال ومجتمع المعلوماتية، ط2، أطلس للنشر، القاهرة، (د.س.ن)، ص 32.

<sup>5</sup> فوزية عيد أحمد: نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال، مطابع اللواء الحديثة، المنوفية، مصر، 2004، ص 72.

<sup>6</sup> محمد العجمي: الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 239.

5-3-3-2- مفهوم شبكة الأنترنت:

أ- لغة:

كلمة الأنترنت هي في الأصل كلمة إنجليزية تتكون من مقطعين: الأول **Inter**، وهي اختصار لكلمة **International**، والثانية **Net**، وهي اختصار لكلمة **Network**، أي الشبكة العالمية.<sup>1</sup> وهي كذلك إدغام لكلمتي "**Interconnected Network**" أي الشبكات المترابطة،<sup>2</sup> ويطلق عليها عدة تسميات منها: الشبكة، الشبكة العنكبوتية، الطريق الإلكتروني السريع للمعلومات...

ب- اصطلاحا:

هي مجموعة من الحاسبات المرتبطة ببعضها البعض في مختلف أنحاء العالم، يمكن بواسطتها نقل المعلومات وتبادلها من عدد غير محدود من المرسلين إلى عدد غير محدود من المستقبلين، بحيث يمكن للمستخدم لها الدخول إليها من أي مكان وفي أي وقت.<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها: شبكة مكونة من آلاف الشبكات المتصلة ببعضها البعض حول العالم.<sup>4</sup> أي أنها عبارة عن تجمع عالمي لشبكات الحاسوب والتي من خلالها يمكن للمستخدمين تبادل البيانات والمعلومات.<sup>5</sup>

وتشير الأنترنت إلى: اتصال بين أكثر من جهاز كمبيوتر، ويسمح بالاتصال ببعضها البعض، وليس هناك طريق واحد لاتصال الأجهزة مع بعضها البعض، بل هناك طرق عديدة لنقل وتبادل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر.<sup>6</sup>

ويتفق مجلس اتحاد الشبكات (FNC) على أن الأنترنت يشير إلى: نظام عولمة المعلومات، وهو ربط منطقي عالمي عن طريق نظام عالمي (IP) وهو أساس بروتوكول الأنترنت، كما يقوم بعملية تزويد وسهولة الحصول على أقصى قدر من الخدمات عالية الجودة في الاتصالات. فشبكات الأنترنت هي نظام عالمي ناتجة عن اتحاد شبكات الكمبيوتر مع بعضها تربط المعلومات بالمستخدمين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Brahim Bekhti: module informatique: internet et la recherche d'information, école doctorat de français, UKM. Ouargla, 2005/2006. P03.

<sup>2</sup> - شوقي العلوي: رهانات الأنترنت، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص 16.

<sup>3</sup> - رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص ص 217-218.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 216.

<sup>5</sup> - زيد منير عوي: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 189.

<sup>6</sup> - Randj Riddick, Elliot king: Using the internet and other electronic resource, 3<sup>ed</sup> edition, 2001, p17.

<sup>7</sup> - Raymond green low, Ellin hepp: inline –on-line fundamentals of the internet world wide web, 2<sup>ed</sup> edition, 2002, p 98.

ج-إجرائيا: عبارة عن شبكة حواسيب موزعة حول العالم مرتبطة ببعضها البعض، تمكن المؤسسة من نقل المعلومات وتبادلها بغض النظر عن عنصرَي الزمان والمكان، بما يضمن السير الحسن للعمليات الإدارية وتحقيق جودة في الأداء.

### 5-3-3-3- مفهوم شبكة الأنترانت:

#### أ- اصطلاحا:

تعرف على أنها: "ويب خاص للتنظيم" **Private Corporate Network** أو الشبكة الداخلية للمؤسسة التي تسمح للموظفين والمنتسبين بها، الحصول على المعلومات والبيانات وإمكانية تبادلها داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

أو هي: شبكة تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات داخل المؤسسات، وتوفير البيانات والمعلومات على الشبكة، لكن بصورة لا تتيح للجميع الوصول إليها فهي مقتصرة على العاملين في المؤسسة المعنية فقط، ويجري الدخول إليها عن طريق كلمة مرور تزودهم بها إدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات الأنترنت، وتستفيد من خدماتها. وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، ووسيلة لإنجاز الأعمال.<sup>3</sup> وبالتالي يمكن القول أن شبكة الأنترانت هي: شبكة أنترنت مصغرة، ومقتصرة على مؤسسة معينة.

وتعرف كذلك على أنها: شبكة صممت فقط من أجل الإجابة على الاحتياجات الداخلية للإدارة، وتستعمل هذه الشبكة نفس تكنولوجيا موقع الويب العام، لكنه لا يمنح الدخول إلا للموظفين أو الأفراد المسموح لهم بالمؤسسة.<sup>4</sup>

#### ب- إجرائيا:

هي شبكة داخلية بالمؤسسة تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام، بحيث يكون انتشارها أكثر سهولة، وسرعة، واتساعا. وبالتالي فهي تسمح بإبطال الحواجز بين مختلف الأقسام من خلال تطوير الاتصال الداخلي والربط بينهم، مما يعطي سرعة أكبر في أداء العمليات الإدارية.

<sup>1</sup> محمد العنزي: تطبيق الإدارة الإلكترونية (مفهوم، مزايا، معوقات)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص 33-34.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو قارة: التسويق الإلكتروني، دار الحامد، الأردن، 2005، ص 38.

<sup>3</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 93.

<sup>4</sup> هيثم حمود الشبلي: إدارة مخاطر الاحتياطي في قطاع الاتصالات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 121.

5-3-3-4- مفهوم شبكة الإسترات:

أ- اصطلاحاً:

تسمى أيضا الشبكة الإضافية، وهي شبكة توصل الإدارة بشركائها الأساسيين أو المستهدفين عن طريقها، ويمكن القول أنها شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات، وتمنح الدخول إلى الأشخاص الذين يكونون جزء من الإدارة، لكن لديهم دخول مميز للمعلومات، فكل مستخدم خارجي يستقبل اسم للاتصال، وكلمة مرور، تسمح له بالدخول إلى شبكة الإسترات أو جزء منها فقط.<sup>1</sup>

أو هي عبارة عن: "شبكة أنترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من خارج المؤسسة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية".<sup>2</sup> وتعرف أيضا بأنها: "شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال".<sup>3</sup>

أو أنها شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي لمؤسسات متعاونة فيما بينها، والتي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد.<sup>4</sup>

أو هي: شبكة أنترانت تم توسيعها لتمتد إلى جمهور خارجي محدود ومختار (زبائن، موردين، موزعين، عملاء،... إلخ)، والذي له علاقة بطبيعة نشاطها، حيث تسمح له بالمرور عبر الحواجز الأمنية الإلكترونية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة.<sup>5</sup>

ب- إجرائياً:

هي شبكة تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، من شركاء ومتعاملين، لتضمن بذلك الاتصال الدائم بهم من خلال خدمات شبكة الأنترنت. كما تعمل أيضا على تزويدهم بكافة التطورات الداخلية والخارجية بالمؤسسة. والأخذ بأرائهم ومشاركتهم في مختلف العمليات الإدارية في إطار ما يخول لهم من مهام.

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: شبكات المعلومات والاتصالات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 65.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 65.

<sup>3</sup> - بن عروس محمد لمين: دور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي غليزان، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2015-2016، ص 120.

<sup>4</sup> - شادلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، 2008، ص 22.

<sup>5</sup> - طارق عبد العال حماد: التجارة الإلكترونية (المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 90.

4-5- مفهوم العمليات الإدارية: يجب أولاً تعريف العملية والإدارة قبل التطرق لتعريف العمليات الإدارية.

#### 1-4-5- مفهوم العملية The Process:

أ- لغة:

يعرفها معجم المعاني الجامع بأنها: جملة أعمال تحدث أثراً خاصاً.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً:

تعرف على أنها: سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعمل.<sup>2</sup> أو هي الأنشطة الإنسانية التي يبذلها البشر بهدف إنتاج السلع والخدمات الضرورية، لإشباع الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للمجتمع، وفي مقابل الجهود الإنساني التعاوني يحصلون على ربح معين.<sup>3</sup>

#### 2-4-5- مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

إن كلمة إدارة في آداب اللغة العربية هي ترجمة لكلمة **Managements** وأحياناً لكلمة **Administration** والأصل اللاتيني لهذه الكلمة هو **Administratre**، ويقابل هذه الكلمة في العربية (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يعمل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

ويلاحظ التطبيق الأمريكي أن كلمة **Administration** معبرة عن الإدارة العليا وكلمة **Management** عن الإدارة التنفيذية في المستويات الوسطى والدنيا، بينما التطبيق البريطاني والأوروبي بشكل عام يعد كلمة **Administration** معبرة عن الإدارة في المستويات الأدنى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع، متاح على الرابط <https://www.almaany.com/ar/dict> تاريخ الدخول 2019-02-23 على الساعة 16:03.

<sup>2</sup> هيثم حمود شلبي، مروان محمد النصور: إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 458.

<sup>3</sup> علي عباس وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2001، ص 19.

<sup>4</sup> ليلي فقيري: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، ص ص 12-13.

## الفصل الأول — الإطار المنهجي

ب- اصطلاحاً: تعتبر الإدارة بمثابة الوظيفة المستمرة والمتكاملة بالمؤسسة، وقد تعددت التعاريف لهذا المصطلح نذكر منها:

اعتبر "هنري فايول" \* أن الإدارة هي: أن تدير، وأن تتبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب.<sup>1</sup>

ويعرف "فريدريك تايلور" \*\* أن الإدارة هي: المعرفة الصحيحة لماذا تريد أن تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.<sup>2</sup>

وقد اعتبر تايلور الإدارة أنها فن، ذلك أنها تتحقق باستخدام المهارات التي تشمل الكفاءة والأساليب الشخصية في الجهود المبذولة، وكذا مهارات الاتصال بالآخرين وغيرها.

كما تعرف الإدارة على أنها: "نشاط إنساني هادف يرتبط بالفعل الجماعي، وتتبع أهميتها من أداء الجماعة، وبمعنى آخر فإن الإدارة هي الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها، ومعنى ذلك أن الإدارة تهدف إلى إنجاز الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وفي الوقت الصحيح".<sup>3</sup>

ونجد أن هذا التعريف يؤكد على أن الإدارة ترتبط بوجود جماعة من الأفراد تمارس مجموعة من الأنشطة، وتسعى لتحقيق هدف مشترك.

### 5-4-3 مفهوم العملية الإدارية:

أ- اصطلاحاً:

هي نشاط توجيه الجهود البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف.<sup>4</sup> ونلاحظ أن هذا التعريف جاء ضيقاً، حيث حصر العمليات الإدارية في التوجيه فقط.

ويعرفها عبد الغني النوري على أنها: مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في داخل المؤسسات لتحقيق الأغراض المنشودة.<sup>5</sup>

---

\* هنري فايول: (1841-1925) أحد علماء الإدارة الكلاسيكية عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية 1916.

\*\* فريدريك تايلور: (1856-1915) مهندس أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية يعد أبا لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.

<sup>1</sup> - Hiniri Fayol: General And Industrial Management, Sim issac pitman and sons, London, 1949, P6.

<sup>2</sup> - Fredrik Taylor: shop Management, American society of Mechanical, New york. 1903. P21.

<sup>3</sup> - محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص 20.

<sup>4</sup> - Unesco: Higher Education staff development Directions for the 21<sup>st</sup> century, Unesco, Paris, 1994, p2.

<sup>5</sup> - عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة، قطر، 1991، ص 39.

كما عرفتھا جازية زعتر، وجميلة عباس علي أنها: مجموعة المجهودات التي يبذلها الإنسان لتحقيق أهدافه المختلفة، من خلال التعاون مع الأفراد الآخرين، بالإضافة إلى تهيئة الظروف البيئية المحيطة التي تضمن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية أفضل استخدام ممكن.<sup>1</sup>

ويعكس هذا التعريف أن العمليات الإدارية عبارة عن جهد بشري قائم على التعاون للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، ضمن بيئة عمل تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتوفرة.

كما عرفها **Garter, V Good Editor**: على أنها "العملية التي تجمع الأعمال المطلوب إتمامها، والقدرات اللازمة لاستخدام عناصر المدخلات وتحويلها إلى المخرجات المطلوبة في إطار المسؤوليات والسلطات المختلفة بشكل يضمن تحقيق الأهداف على خير وجه."<sup>2</sup>

وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تصنيف العمليات الإدارية وتحديدها، إذ قسمها **(H.Fayol)** إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، الأمانة، الرقابة. بينما حددها أريك **(L. Urwick)** بست عمليات، هي: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، الأمانة، التنسيق، الرقابة. ثم أضاف لاحقاً عمليتي البحث والاتصالات بوصفها عمليات مهمة للإدارة. وحدد **كلوك (Culick)** ثمان عمليات وهي: التخطيط، التنسيق، التنظيم، التوظيف، التوجيه، القيادة، الرقابة، كتابة التقارير، إعدادات الموازنات.<sup>3</sup>

### ب- إجرائيا:

مجموعة من الأنشطة الإدارية المتجانسة وخطوات العمل الرئيسية، التي تجتمع معا، ويتم تنفيذها بشكل متسلسل لتحقيق هدف محدد، بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للاتصال في أداءها.

ونقصد بالعمليات الإدارية في دراستنا هذه المؤشرات التالية: (التخطيط، التنسيق، الرقابة)، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن العملية الإدارية مترابطة، ومتشابكة، ومتداخلة، ويؤثر كل منها على العملية الأخرى ويتأثر بها، ويصعب فصلها، ولكن لغاية دراستها وفهمها سنكتفي بالتفصيل في ثلاث عمليات هي: التخطيط، التنسيق، الرقابة، من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة عليها بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

### 5-4-3-1- التخطيط:

أ- لغة: يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي: "حَطَطَ": بالفعل: صَمَمَ، أو نَطَمَ مسبقاً أو سلفاً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - جازية زعتر، جميلة عباس: مبادئ التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> - Carter, V. Good editor: dictionary of education, second edition, megraw, hill book company inc , New York, 1995, p169.

<sup>3</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 95.

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي: الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 15.



تبنى كلمة التخطيط لغة من مادة خطّ، والتي تعني أقصر مسافة بين نقطتين، ويقال خطط الأرض والبلاد أي جعل لها حدودا، وخطط المكان قسمه وهياها للعمارة. وعليه الوصول من أقصر الطرق، ومعرفة البداية والنهاية، والإعداد والتهيئة وصولا لما يستهدف.<sup>1</sup>

### ب- اصطلاحا:

يوضح "كوننتر" أن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، وذلك لتغطية الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب في الوصول إليه.<sup>2</sup> وهو ما يتفق مع تعريف العالم جورج ستاينر\*: الذي يعرفه بأنه وظيفة يقرر فيها المديرين ماذا ينجزون؟ ومتى وكيف؟ ومن ينجزها؟<sup>3</sup>

إن واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ وهذه الجوانب هي: جوهر التخطيط في المؤسسة. ويعرفه "فايول" بأنه: التنبؤ بالمستقبل، وإعداد العدة الملائمة لمواجهة هذا المستقبل<sup>4</sup>. فهو العملية التي يتم من خلالها وضع الأهداف، وصنع القرارات والتفكير في المستقبل.

ويعرفه البعض بأنه: الوظيفة التي تتضمن اختيار بديل من البدائل فيما يتعلق بأهداف المشروع وسياساته، وإجراءات العمل فيه وبرامجه، فهو قرار يحدد برنامج العمل مستقبلا في المؤسسة أو إحدى إداراتها.<sup>5</sup> ونلمس من خلال هذا التعريف التداخل بين عملية التخطيط، واتخاذ القرار، حيث أن جوهر عملية التخطيط الإداري هو اتخاذ قرارات رشيدة.

ويرى البعض أن التخطيط هو: مجموعة من الخطوات المتتالية والمحددة، والتي اتفق عليها من أجل تحقيق أهداف محددة.<sup>6</sup> ويتناول هذا التعريف عنصرا هاما وهو المشاركة في تحديد خطوات التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 118.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 118.

\* جورج ستاينر: ولد في أبريل 1929 هو مفكر، وناقد أدبي أمريكي، فرنسي المولد كما أنه كاتب مقال وروائي، وفيلسوف، ومحاضر، أحد مؤسسي The California Management

<sup>3</sup> - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العملية الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 112.

<sup>4</sup> - جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 29.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 29.

<sup>6</sup> - فتحي سبتيان: استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 72.

- وبناء على ما تقدم يمكننا أن نفهم ماهية التخطيط من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>
- إن التخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر في أوله تتحدد البداية، وفي نهايته يتحقق الهدف المراد الوصول إليه.
  - التنبؤ يشكل دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً علمياً، ولكي يكون التنبؤ ملائماً لابد من توفر معلومات موثقة عن الماضي، حيث أن التنبؤ يقوم على أساس تحليل الماضي ووضع التصور لما سيكون عليه الوضع في المستقبل.
  - يجب التمييز بين الخطة والتخطيط، فالتخطيط يقوم بوضع وتحديد الأهداف، ويضع القواعد والإجراءات التي يعتقد المخطط أنه لو تم تنفيذها بدقة فإن الوصول إليها وإنجازها يكون أمراً سهلاً، إذن التخطيط هو الجهد الذي يبذله المخططون من أجل وضع وصياغة الأهداف العامة والتفصيلية التي توصل إليها المخططون. أما الخطة **Plan** هي أسلوب محدد مقترح لمساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويمثل تطوير خطط منطقية لتحقيق الأهداف ثم اتخاذ الخطوات الضرورية لوضع هذه الخطط موضع التنفيذ، جزء هاماً من الإدارة.
  - وعندما يتم تحديد زمن معين لإنجاز كل هدف من تلك الأهداف الموضوعة بالخطة، نقول أن الخطة تحتوي على برامج عمل عديدة يتحدد فيها الزمن والقواعد والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وهذه الأمور يجب التقيد بها.
- ونفهم من ذلك أن الخطة هي امتداد لعملية التخطيط، وكلاهما يعتبران معياراً للحكم على نجاح أو فشل هذا العمل، وذلك من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد ومرسوم بالخطة.
- ج-إجرائياً:

هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال مدة زمنية معينة، وذلك بناء على ما يتوفر للمؤسسة من إمكانيات لازمة، وفقاً لأساليب كفاءة، باستخدام تكنولوجيات اتصال حديثة.

### 5-4-3-2- مفهوم التنسيق:

#### أ- اصطلاحاً:

يعرفه هنري فايول "H.Fayol" على أنه: "إيجاد الانسجام والتكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة، وطريقة تيسير العمل وتحقيق النجاح."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 77-78.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية (بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية)، دار المعرفة الجامعية، الأزاريبية، 2009، ص 162.

ويعرفه سيكدمور "Skidmore" و "تاكيراى Thackeray": بأنه العمل الذي يهدف إلى تجنب تكرار المجهودات غير الضرورية، والصراع في نفس الوقت.<sup>1</sup>

وتوضح هذه التعاريف أن التنسيق عملية من العمليات الإدارية الهامة، والضرورية التي يجب أن تقوم بها الإدارة وغيرها من المستويات التنفيذية بالمؤسسة، لتقليل من النفقات من خلال تجنب الأعمال غير الضرورية، وتحقيق الأهداف بسرعة وفاعلية.

ويعرف "موني ورايلي" التنسيق بأنه: تحقيق العمل الجماعي، وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه.<sup>2</sup>

أما "محمد سعيد عبد الفتاح"، فيعرفه بأنه: وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين، ويتضمن تحقيق وحدة متكاملة.<sup>3</sup>

إن جميع وجهات النظر السابقة تدور حول أن التنسيق يحقق التكامل والأداء الجماعي للعمل الإداري بغية تحقيق الأهداف المشتركة وضمان وحدة العمل والتصرف من خلال تنظيم وترتيب الجهود البشرية في اتجاه واحد محدد ومتفق عليه.

ويعرفه "طارق طه" بأنه: الإجراءات التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للتنظيم من أجل تحقيق مهمتها الكلية.<sup>4</sup> ولا يمكن إنجاز المهام المخصصة بصورة مستقلة أو منعزلة عن باقي المهام الأخرى المكونة لنشاط المؤسسة الكلي، كما لا يمكن تحقيق درجة ملائمة من التنسيق دون وجود الاتصالات بين وحدات العمل التي تتألف منها المؤسسة.

وكلمة التنسيق كلمة هلامية غير واضحة في الكتابات التنظيمية ولتقريب المعنى، فإن التنسيق قد يشير إلى التصرفات التالية على سبيل المثال:<sup>5</sup>

- يقدم رئيس قسم المعلومات اللازمة عن ورود شحنات إلى قسم آخر حتى يستطيع القسم الآخر أن يستخدم المواد الموجودة في الشحنات.
- يجتمع رئيس الوحدة بمسؤولي الوحدات التابعة له لتوفيق الجهود بينهم في مواجهة مشكلة ما.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 162.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان: العمليات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 207.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 207.

<sup>4</sup> - طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 188.

<sup>5</sup> - أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص

- يقع أحد المسؤولين على طلب شراء، ويعرف أن رئيسه سيراجعه ويوقع عليه بالاعتماد قبل الموافقة النهائية من مدير المشتريات، وكل الخطوات معروفة مسبقا ويتم العمل بها.
  - تجتمع لجنة تطوير الإنتاج كل 3 شهور، وذلك منذ إنشائها من 4 سنوات وبشكل دوري ودون تخلف أي من أعضائها، وتؤدي دورها بكفاءة في تطوير العمل.
- وعرفه "ماجد الحلو": بأنه المجهود الذي يرمي إلى التعاون بين مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك.<sup>1</sup>

وجدير بالذكر أن التنسيق يختلف عن التعاون، وليس أحدهما بديلا عن الآخر بل أن المفهومين لا يمكن الاستغناء عن أحدهما في أي عمل مشترك سواء كان داخل المؤسسة الواحدة أو بين مجموعة من المؤسسات، وفي ذلك يشير "سكيدمور Skidmore" و "ثاكيراي Thackeray" بأن التنسيق أكبر وأشمل من التعاون، فالتعاون هو العمل معا لإنجاز أهداف معينة، ويستخدم عادة بصورة إيجابية لإحداث الأنشطة الفعالة، والتعاون أيضا يتجه نحو هدف واحد متميز. أما التنسيق عادة فإنه يشمل على مجموعة من الأهداف، ويؤثر في العديد من الناس والجماعات، من أجل تحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup>

وعلى هذا فالتعاون بما يعنيه من رغبة الأفراد في مساعدة بعضهم طواعية لا قسرا لا يحل محل التنسيق، والتعاون بطبيعته عمل اختياري من جانب أفراد المؤسسة، بينما التنسيق لا يمكن أن يكون كذلك فهو عمل من الأعمال التي يقوم بها المدير التنفيذي كواجب من واجباته يتحمل مسؤوليته؛ أي أنه عمل إجباري لا اختياري.

ولا يفوتنا في هذا السياق الحديث عن التنسيق والتكامل على اعتبار أن التكامل أيضا من بين المفاهيم المشابهة للتنسيق أو المرادفة له، فمنذ البداية توضح أن فقه وأدبيات التنظيم قد أظهرت تطابقا بين مصطلحي التنسيق والتكامل، حيث يمكن استخدامها بالتوازي. فالتكامل يستهدف وحدة المشروع ككل، وهذا يتطلب أن تحقق الإدارة لكل جزئية من جزئيات المشروع الإمكانيات التي تساعده على تحقيق أهداف الخطة الفرعية في إطار الخطة الكلية. الأمر الذي ينبغي معه على الإدارة أن تتسق باستمرار بين مجموع هذه الخطط الفرعية؛ أي بين أوجه النشاط المختلفة بحيث لا يختلف أي نشاط من النشاطات عن المعدل المستهدف و الذي ينبغي إنجازه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 253.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 253.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: الاحتراف الإداري الحكومي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 182.

ب- إجرائيا:

هو عملية إدارية تسعى لتحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة من جهة، وبين أهداف وأنشطة أجزاء المؤسسة من جهة أخرى، من أجل تحقيق أهدافها بالاعتماد على وسائل اتصال حديثة تسهل ذلك.

5-4-3-3- مفهوم الرقابة:

أ- لغة:

وردت كلمة الرقابة في القرآن الكريم في آيات عديدة بمعنى الرقيب أي الحافظ والمنتظر<sup>1</sup>، كما في الآية الأولى من سورة النساء ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَكُمْ وَبَيْنَهُ مِنْكُمْ رَجَالًا كَهَيْئَةٍ وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾ سورة النساء الآية (01)<sup>2</sup>.

وقد ورد في لسان العرب لابن منظور: الرقابة: من الرقيب وهو الحفيظ ورقبه، يرقبه، مراقبة، يعني: حرسه.<sup>3</sup>

ب- اصطلاحا:

عرف الرقابة على أنها عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة.<sup>4</sup> ويعبر هذا التعريف عن أن احتمال وجود فجوة بين الأهداف المطلوبة والمتحققة، وهو الذي يستدعي القيام بوظيفة الرقابة.

قد ذكر **محي الدين الأزهري** أن الرقابة هي: عملية تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع.<sup>5</sup>

ومن خلال هذا التعريف، والتعريف السابق له نرى أن الرقابة بدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية.

<sup>1</sup> - أشرف فهمي خوخة: آليات التخطيط والرقابة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص42.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم: سورة النساء، الآية 1.

<sup>3</sup> - ابن منظور: لسان العرب، ج6، دار الفكر العربي، بيروت، (د.س.ن)، ص 424.

<sup>4</sup> - عطا الله أحمد شاعر: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 179.

<sup>5</sup> - توفيق صالح: حسن أحمد الطراونة: الرقابة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 19.

وقد عرف هنري فايول الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم كما يلي: الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة.<sup>1</sup> ويتضح من خلال هذا التعريف قوة العلاقة بين عملية التخطيط والرقابة، حيث تعتبر العملية التخطيطية هي البوصلة التي تهتدي بها المؤسسات للوصول إلى غايتها والرقابة هي التحقق من مدى مطابقة الخطة للتنفيذ على أرض الواقع.

ويعرفها "كلو Clough" بأنها مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط<sup>2</sup>

ومن الملاحظ أن هذا التعريف يعتبر عملية الرقابة هي المرحلة الأخيرة، فبعد عملية التنفيذ والحصول على نتائج تأتي عملية الرقابة، ويأتي رأي سيد الهواري مخالفا لهذا الطرح تماما، حيث يرى أن: الرقابة هي التحقق من أن ما يتحقق -أو ما تحقق فعلا- مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للموازنات التخطيطية، أو بالنسبة لبرامج العمل والجدول الزمنية. وعلى ذلك فلا تكون الرقابة ولا يصح أن تكون بعد انتهاء تنفيذ الأعمال، فمن الضروري أن تتم الرقابة عند نقاط معينة من التنفيذ مقدما لأننا لو تركنا الرقابة للنهاية فقد يكون الأمر قد استفحل، وربما يكون من الصعب حينها تصحيح المسار.<sup>3</sup>

وعموما، ومن خلال عرض التعريفات السابقة، نستنتج أن الرقابة تتضمن النقاط التالية:

- متابعة أداء أفراد المؤسسة للأنشطة التي يقومون بها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.
- مقارنة اتجاه سير العمل باتجاه الأهداف المخططة.
- اتخاذ تصرفات علاجية للانحرافات التي توصلت لها نتائج المراقبة.

ج-إجراءات:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية التأكد من أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع ما خطط له، باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، وتكنولوجيات اتصال حديثة تضمن التدفق السليم للمعلومات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup>- ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية، الأردن، 2008، ص 217.

<sup>2</sup>- محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 283.

<sup>3</sup>- سيد الهواري: الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21)، (د.د.ن)، (د.ع.ن)، 2008، ص 319.

5-5- مفهوم المؤسسة:

أ- لغة:

مشتقة من أس، الأُس، الأَسس، والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، أسس الدار أي وضع حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس جعل له أساس، يقال الحجر الأساس: أي أول حجر في أساس البناء.<sup>1</sup>

وتدل المؤسسة على معنى التأسيس: يصنع الأساس لبناء جمعية أو مشروع، والمجلس التأسيسي هو الذي يضع قوانين البلاد الأساسية.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً:

يعرفها "دوركاييم Durkheim" وأتباعه بأنها: أساليب للعمل والإحساس والتفكير "متبلورة" وإلى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة.<sup>3</sup>

ويعرفها أحمد طرطار: بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية)، والتي تشتغل فيما بينها وتركيب معين، وتوليف محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف الجميع.<sup>4</sup>

كما تعرف المؤسسة على أنها: كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، يضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة. وتتكون من:<sup>5</sup>

- مجموعة موارد مالية ومادية ومعلوماتية وبشرية.
- إطار يعمل في ظله مجموعة من الأفراد وفرق العمل.
- تمتلك أهداف محددة ومهام ذات علاقة.
- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المؤسسة في بيئة الأعمال.

كما تعرف على أنها: تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع، وذلك بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات والبرامج وتوجيههم نحو الأهداف المرسومة فيها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب، ج1، ط4، دار الجيل، بيروت، 2003، ص 10.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة والإعلام: ط1، دار المشرق، بيروت، 2003، ص10.

<sup>3</sup> وف بوريلو بورون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزريطية، 1996، ص 479.

<sup>4</sup> طرطار أحمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص15.

<sup>5</sup> نعمان عباس الخفاجي وظاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16.

<sup>6</sup> ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 29.

وهناك من الباحثين من يفرق بين المؤسسة والتنظيم والمنظمة، فنجد أن "عبد الرزاق بن حبيب" في كتابه "اقتصاد وتسيير المؤسسة" الذي نشره عام 2000 يقول: «... يحاول كل من "ماكيفر وبيج" في كتابهما الموسوم "المجتمع" الذي نشر عام 1949، التمييز بين المؤسسة والمنظمة. ذلك أن المؤسسة هي الإجراءات والأحكام المثبتة المستقرة التي تميزها وتحدها نشاطات الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تسيير أعمالها وشؤونها هي المنظمة، فالكنيسة هي منظمة، والخدمات الدينية التي تنجزها خلال أوقات الصلاة هي المؤسسة».<sup>1</sup>

وجاء تعريف المؤسسة في نفس الكتاب، على اعتبار أنها منظمة اقتصادية واجتماعية، مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب نطاق الأهداف، وفي نطاق زمني.<sup>2</sup>

وهناك أيضا مجموعة أخرى من الباحثين من ينظرون إلى المصطلحين أو المفهومين بنفس المدلول، والدليل على ذلك ما جاء به محمد العدنوني في حديثه عن مفهوم المؤسسة بقوله: "إن مصطلح المؤسسة مصطلح مرادف للمنظمة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات بطريقة منتظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبية حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة".<sup>3</sup>

### 6- الدراسات السابقة والمشابهة:

إن أي دراسة علمية لا يمكنها أن تنطلق من فراغ إذ لابد من الاعتماد على الدراسات السابقة، سواء بالانطلاق من نتائجها أو ما وصلت إليه، أو محاولة تنفيذ ما توصلت إليه من خلال إدخال متغيرات أو معطيات جديدة غابت عن الباحثين السابقين، أو الانطلاق منها بأخذ زاوية جديدة لم يهتم بها في السابق، أو الاعتماد عليها في تدعيم البحث الذي يتم إجراؤه.

وبخصوص الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وبعد التقصي والبحث عبر عديد من مكاتب الوطن، ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) - باعتباره مؤسسة علمية، يتم فيها تسجيل كل مواضيع البحث العلمي المدروسة، والمناقشة عبر جامعات التراب الوطني - تبين أنه لم يتم لأحد كتابة هذا البحث، أو تقديم أية رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه تحمل عنوان "تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة" أو تتناول هذا الموضوع بصفة شاملة

<sup>1</sup> - بن حبيب بن عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 35.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 35.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005، ص 28.



بالجامعات الجزائرية، لهذا تم اللجوء -بالنسبة للدراسات الجزائرية- إلى مواضيع مقارنة نوعا ما من بحثنا.

غير أن غياب دراسات سابقة جزائرية لا يعني غياب الدراسات العربية، والأجنبية، حيث وبالرغم من قلتها استطاعت الباحثة الحصول على دراستين سابقتين، وسيتم عرض الدراسات السابقة و المشابهة، وفقا للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

### 6-1- الدراسات السابقة:

6-1-1- الدراسة الأولى: وهي دراسة بعنوان: "تفعيل استخدامات الأنترنت في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة": للباحثة أروى بنت اسماعيل تجار الشاهي، مقدمة لاستكمال نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، بالمملكة العربية السعودية سنة 2008. وتدور إشكالية هذه الدراسة حول التحدي الذي تشهده مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، في الاستفادة من التقنيات الحديثة التي ظهرت في ظل ثورة الاتصال والانفجار المعلوماتي وتسخيرها للارتقاء بالعمل الإداري داخل إدارتها، والتي باتت ضرورة ملحة تفرضها وتقتضيها طبيعة العصر ومتغيراته.

وتحاول هذه الدراسة، الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الأنترنت في تطوير إدارتها (إدارة القبول والتسجيل، شؤون الموظفين، شؤون الطالبات، شؤون المكتبات، الإدارة العامة)؟
  2. ما هي أبرز معوقات استخدام شبكة الأنترنت في إدارات جامعة أم القرى؟
  3. ما هي سبل تفعيل دور الأنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى؟
  4. ما هي الإيجابيات من عملية تفعيل دور الأنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى؟
  5. ما هي السلبيات من عملية تفعيل دور الأنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى؟
  6. هل مركزية الإدارة تحد من استخدام شبكة الأنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى؟
  7. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى تقبل مدراء وموظفين إدارات جامعة أم القرى لاستخدام شبكة الأنترنت في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى؟
  8. هل يوجد اختلاف في استخدام شبكة الأنترنت بين إدارات جامعة أم القرى؟
- وقد استخدمت الباحثة المنهج "الوصفي التحليلي" لملاءمته لطبيعة الدراسة، الذي تم عن طريق التعرف على تفعيل استخدامات الأنترنت في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى.

ولجمع المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدت الباحثة على "أداة الاستبانة"، والتي حاولت من خلالها الباحثة التوصل إلى إجابات للتساؤلات الفرعية للدراسة. وقد وزعت هذه الإستبانة على "عينة طبقية" ممثلة في قيادات العمل بإدارات جامعة أم القرى، وكذا موظفين وموظفات (عمادة القبول والتسجيل، شؤون المكتبات وشؤون الطلبة، شؤون الموظفين، والإدارة العامة)، بمجموع 286 مبحوث.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الأنترنت في تطوير إدارتها يحتاج الكثير من الوقت والجهد، خاصة في ظل المعوقات التي لا تزال تعاني منها هذه المؤسسة في استخدام الأنترنت كقلة المعرفة في استخدام أجهزة الحاسب الآلي، وضعف الدعم التقني لخدمة الاتصالات، وبالرغم من وجود هذه المعوقات إلا أن الجامعة استفادت من خدمات الأنترنت في ربطها مع الوزارة الوصية ومؤسسات التعليم العالي لتبادل الخبرات والمعلومات بين الجامعات وإنشاء شبكة داخلية بين الإدارات بالجامعة.

### \* أوجه التشابه والاختلاف:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تهدف إلى التعرف على استخدامات شبكة الأنترنت -كأهم مظهر من مظاهر تكنولوجيا الاتصال الحديثة- بالمؤسسة، وتوظيفها في تطوير المجال الإداري بما في ذلك العمليات الإدارية، من خلال التركيز على استخدامات الأنترنت الداخلية والخارجية بالمؤسسة، ما يحيلنا إلى الحديث عن مؤشرات دراستنا والمتمثلة في (الإكسترانت، والأنترانت إلى جانب الأنترنت)، وبالرغم من التشابه في مؤشرات الدراستين، إلا أن هذه الدراسة لم تركز على العمليات الإدارية المقصودة في دراستنا بشكل مباشر، بل درستها ضمن جوانب العمل الإداري بصفة عامة، مع الاختلاف كذلك في طبيعة المؤسسات المدروسة في كلاهما.

وبالنظر إلى الجانب المنهجي لهذه الدراسة، نجد أنه يتشابه مع ما هو موظف في دراستنا خاصة من جانب اعتمادها على "المنهج الوصفي"، وكذا اعتمادها على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

وبالرغم من وجود اختلافات بين الدراستين، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس من جانبه الميداني.

**6-1-2- الدراسة الثانية:** وهي دراسة بعنوان: "تحديث العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة باستخدام التكنولوجيا الحديثة" للباحثة "هناء مصطفى السيد زايد"، للحصول على درجة الماجستير

في التربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة بنها، كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية مصر سنة 2006.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول التحدي الذي تواجهه المؤسسة، وخاصة المدارس الثانوية في كيفية الاستفادة من أدوات التكنولوجيا الحديثة في تحديث العمليات الإدارية من أجل خدمة العملية التعليمية ومحاولة تحقيق أهدافها.

وهنا تأتي مشكلة الدراسة ممثلة في التساؤل التالي:

■ **كيف يمكن تحديث العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة باستخدام التكنولوجيا الحديثة؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة؟
- 2- ما التكنولوجيا الحديثة، وما استخداماتها في تحديث العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة؟
- 3- ما أهم معوقات تحديث العمليات الإدارية وظيفيا داخل المدرسة الثانوية العامة؟
- 4- ما التصور لآليات توظيف التكنولوجيا الحديثة في المدرسة الثانوية العامة ضمانا لتحديث العمليات الإدارية؟

وقد استعانت الباحثة "بالمنهج الوصفي" على اعتباره أنسب المناهج للتعرف على واقع العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية المفتوحة واستمارة الاستبيان كأداتين لجمع المعلومات، ويتكون الاستبيان من (80) عبارة موزعة على أربعة محاور لتجيب عن أسئلة الدراسة، تم تطبيقه على عينة من المسؤولين عن إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مديرين، ووكلاء معنيين بموضوع الدراسة، والبالغ عددهم 120 مبحوث.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي يأتي في الصدارة بعبارات قوية إلى متوسطة في أداء العمليات الإدارية الأربعة المدروسة (تخطيط، رقابة، توجيه، تنظيم).

في حين نجد أن استخدام خدمة مؤتمرات الفيديو في أداء العمليات الإدارية تأتي بدرجات متفاوتة بين المتوسط والضعيف، أو شبه منعدم. كما عبرت عنه الباحثة فيما يخص العمليات الإدارية الأربعة المذكورة.

بينما جاء استخدام تكنولوجيا الأنترنت بنسب ضعيفة في كل العمليات استنادا إلى الوزن النسبي لكل العبارات المتعلقة بها، فيما يخص كل العمليات المذكورة.

### \* أوجه التشابه والاختلاف:

قد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أن كلاهما يدرسان محور العمليات الإدارية في إطار علاقته بالتكنولوجيات الحديثة بغض النظر عن طبيعة هذه المؤسسات، وبالرغم من أن هذه الدراسة لم تدرس كل العمليات المعنية في بحثنا، إلا أنها أشارت إلى عمليتين وهما التخطيط والرقابة، وكذا لم تدرس كل التكنولوجيات الاتصالية الحديثة المعنية في بحثنا، بل تطرقت إلى مؤشر واحد من مؤشراتنا وهو تكنولوجيا الأنترنت.

كما نجد أن دراستنا تهدف إلى دراسة تأثير التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات الإدارية، أما هذه الدراسة فقد اهتمت بكيفية تحديث العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

ولا يفوتنا اتفاق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي وأداتي الاستبيان والملاحظة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إعداد الإستبيان وصياغة عباراته، والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في إطار هذه الدراسة والتي تناسب الدراسة وتفسير نتائجها، أي أنها أفادتنا هي الأخرى في الجانب الميداني للدراسة.

### 6-2- الدراسات المشابهة:

**6-2-1- الدراسة الأولى:** وهي بعنوان "دور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية - دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي غليزان للباحث "بن عروس محمد لمين"، لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، أبو القاسم سعد الله، سنة 2015-2016.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول البيئة الجديدة في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية التي أنتجتها شبكات الاتصال والتي انعكست على المؤسسة، حيث أصبحت تتوفر لديها أنظمة معلوماتية تزودها بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والمستوى الإداري المناسب، وبالذقة والكمية المناسبة. وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل القادة الذين يختلفون باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها، فإنهم مطالبون وعلى اختلافهم بتوسيع مداركهم وزيادة ثقافتهم في ما يتعلق بالتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة، والاستفادة منها.

وعلى ضوء ما ذكر صاغ الباحث إشكاليته، في التساؤل الآتي:

▪ إلى أي مدى ساهم التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل أنماط القيادة في المؤسسة الإدارية في الجزائر؟

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي، تساؤلات فرعية جاءت كما يأتي:

1- هل ساهم التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل القيادة الأوتوقراطية؟

2- إلى أي مدى ساهم التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل القيادة الديمقراطية؟

3- إلى أي مدى ساهم التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل القيادة الحرة؟  
وقد صاغ الباحث الفروض التالية:

▪ يشكل التحكم الجيد في تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات عاملا أساسيا في إفراد القائد الأوتوقراطي بصنع وإصدار القرارات، ووضع الخطط، وتحديد أساليب العمل.

▪ توفير التقنيات المتطورة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الدقيقة والحديثة يدعم اتخاذ القرار لدى القائد الديمقراطي.

▪ استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة يزيد في تفكك الروابط الإنسانية بين نمط القائد الحر والمرؤوسين.

وقد استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي بهدف توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، أي معرفة كيف تؤثر التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في تفعيل أنماط القيادة المختلفة في المؤسسات الجامعية.

وقد اعتمدت الدراسة على "المسح الشامل" للقادة الذين يتولون المهام الإدارية في كل من جامعة زيان عاشور بالجلفة، والمركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان، والبالغ عددهم 252 قائد، موزعين على رئاسة الجامعة وعلى الكليات والمعاهد والأقسام، بالإضافة إلى رؤساء المصالح الإدارية على مستوى رئاسة الجامعة والكليات والمعاهد والأقسام.

ومن أجل جمع البيانات استعان الباحث باستمارة الاستبيان اشتملت على 44 سؤال، وقد قسمت إلى أربعة محاور.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحكم الجيد في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يعد عاملا أساسيا في الإفراد بصنع وإصدار القرارات ووضع الخطط، وتحديد أساليب العمل بالنسبة لنمط القائد الأوتوقراطي.

وبالنسبة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال من طرف القائد الديمقراطي فقد ساهم ذلك في رفع معنويات الموظفين بدرجة كبيرة خاصة عند تحكم القائد بهذه الوسائل، كأن يعمل على إرسال بعض المسائل إلى مرؤوسيه عبر البريد الإلكتروني، فإنهم بذلك يشاركونه في أخذ القرار. وبالنسبة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المؤسسة من طرف القائد الحر المتساهل، فإنها تساعده في إعطاء أكبر قدر من الحرية لفريقه لممارسة نشاطهم، وهذا من خلال ما يرسل إليهم من معطيات عامة حول العمل عبر هذه الوسائل كأن يرسلها عبر البريد الإلكتروني، فهو بذلك يمنح مرؤوسيه الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد.

وعموما فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أثر على أنماط القيادة الإدارية حسب كل نمط، فقد زاد في ديكتاتورية النمط الأوتوقراطي وزاد في لين ومشاركة النمط الديمقراطي، وزاد في فقدان الثقة المتبادلة مع المرؤوسين وولائهم بالنسبة للقائد الحر.

### \* أوجه التشابه والاختلاف:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تبحث عن أثر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة (شبكات الاتصال التكنولوجية) على أنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة، بينما تبحث دراستنا عن أثر هذه التكنولوجيات على العمليات الإدارية، حيث أن القيادة تعد محرك العمليات الإدارية، و يمكن القول في مطلق الأحوال أن نجاح وكفاءة العمليات الإدارية بأي مؤسسة بصرف النظر عن نشاطها، حجمها، هدفها، يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توافر القيادات وجودة أساليبها في الإدارة، وحتى تتمكن القيادة من القيام بهذه العمليات بالكفاية المرغوبة، فهي بحاجة ماسة إلى إتقان الوظيفة الاتصالية فكرا وسلوكا، للتوصل إلى النتائج المسطرة وتعتبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهم وسائله.

كما تتشابه في الأداة الأساسية المستخدمة في جمع المعلومات، وبغض النظر عن الاختلافات، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس، خاصة من الناحية الميدانية.

**6-2-2- الدراسة الثانية:** وهي دراسة بعنوان: "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات"، حالة المؤسسات الجزائرية للباحث "محمد لعربي"، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم شعبة علوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على المؤسسات الجزائرية، التي أصبحت تهتم بتطوير رؤيتها وأساليبها وتوجهاتها، بما يتماشى ومتطلبات هذا الواقع، ومنه يصبح إجراء تغييرات جوهرية ليس فقط على مختلف البرامج والعمليات، ولكن أيضا على مستوى ترقية الثقافة التكنولوجية لدى العاملين داخل المستويات الإدارية في المؤسسة من الضروريات بحيث يكونون قادرين على مسايرة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لمواجهة التحديات، وبالتالي حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات خاصة في جانبها التنظيمي أولا، لأنه يشكل اللبنة الأولى في بناء حقيقي لهذه المؤسسات.

وعلى ضوء ما ذكر، صاغ الباحث إشكالية دراسته كالتالي:

■ ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية؟

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي، تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

- 1- ماهي القيمة الاستعمالية والإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- 2- ماهي آليات ومتطلبات البناء التنظيمي للمؤسسات؟ وماهي طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، والبناء التنظيمي من جهة أخرى، والأثر الذي تخلفه تلك التكنولوجيات؟
- 3- ما مدى تأثير متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية؟

وقد صاغ الباحث الفروض التالية:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة تسمح بتطوير العلاقة بين المستويات الإدارية للمؤسسات.
- يعتبر التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بعدا استراتيجيا للمؤسسات، لذلك ولكون أن العلاقة تكاملية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة والبناء التنظيمي من جهة أخرى، فهذا يتطلب استغلال كل أسس وقواعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.
- يوجد تأثير كبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، حيث تلعب متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دور كبير في تغيير متغيرات البناء التنظيمي لهذه المؤسسات وجعلها جزءا من المحيط العالمي.

وقد استعان الباحث في دراسته "بالمنهج الوصفي التحليلي" فيما يخص الجانب النظري، و"منهج دراسة الحالة" بالنسبة للجانب الميداني. معتمدا في ذلك على "استمارة الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع المعلومات، إلى جانب "المقابلات الشخصية".

وقد قسمت الاستبانة إلى 4 أجزاء كالتالي:

**المحور الأول:** خصص للبيانات الشخصية، و**المحور الثاني** تضمن قياس حجم المعرفة القبلية لوسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات وتقييم خصائص أدوات تكنولوجيا المعلومات، وقدرة العاملين على التحكم فيها. أما **المحور الثالث** فقد خصص لمعرفة درجة استعمال المبحوثين لأدوات تكنولوجيا الاتصال وتقييم مدى وجود عمليات تنسيق داخل المؤسسة باستخدام تكنولوجيا الاتصال، وقد خصص **المحور الرابع** لتقييم كل بعد من أبعاد درجة المركزية في المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا تقييم البناء التنظيمي ونوعيته الذي يدخل في طياته تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (49) موظفا في المؤسسات ذات الطابع التعليمي والثقافي العاملة (بالجامعات والمراكز الجامعية، والمدارس الجامعية) في الجزائر، وعينة أخرى مكونة من (40) موظف في المؤسسات ذات الطابع الإداري (الولايات)، وعينة أخرى مكونة من (57) موظف في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي (عمومية وخاصة)، مقيدة في السجل التجاري الجزائري، وتسعى لتحقيق الأرباح.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، والبناء التنظيمي للمؤسسات علاقة تكاملية بامتياز، لأن التكنولوجيا تبحث عن التوظيف، والبناء التنظيمي للمؤسسة يبحث عن الاستغلال لهذه التكنولوجيات، وهو ما يسمح لها بالتواصل في البيئة الداخلية، واستشراف البيئة الخارجية بما يخدم مصلحة المؤسسة.

كما أكدت هذه الدراسة على دور هذه التكنولوجيات في تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد على التخطيط المستقبلي، والمعلومات التي تمكنها من إدارة مختلف مواردها بفعالية.

### \* أوجه التشابه والاختلاف:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا، في أنها هي الأخرى تدرس التكنولوجيات الحديثة المقصودة في دراستنا (أنترانت، أنترنت، إكسترانت)، ضمن التكنولوجيات التي تدرسها، وذلك من جانب ضرورة تطويعها في العمل الإداري، وبشكل خاص العمليات الإدارية للرفع من مستوى أداء نشاط المستويات الإدارية من جهة، وإصلاح هيكل المؤسسة وبناءها التنظيمي، لتلائم مع الواقع الجديد، وبالتالي فهي تقتصر على دراسة عملية إدارية واحدة وهي التنظيم، إلا أنها اهتمت بعملية التنسيق، -بحكم العلاقة التكاملية التي تربط هاتين العمليتين-، أما دراستنا فقد شملت تأثير التكنولوجيات المذكورة على ثلاث (3) عمليات إدارية، وهي: التنسيق، الرقابة، والتخطيط.



كما تتشابه مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي، واستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات إلى جانب الأدوات المساعدة الأخرى، وبغض النظر عن الاختلافات، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس خاصة من الناحية الميدانية.

**6-2-3- الدراسة الثالثة:** وهي دراسة بعنوان: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG - قسنطينة- للباحثة: **حورية بولعويديات**، لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، بقسم علوم الإعلام والاتصال، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007، 2008. وتدور إشكالية هذه الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديثة (الحاسوب، شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترانت) كمبتكر جديد، ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات ومدخل مهم من مدخلات المؤسسة الحديثة المفتوحة، الذي لم يتوقف تأثيره على اتصال المؤسسة فقط، بل تجاوز ذلك إلى خلق أسلوب جديد للإدارة يختلف عن الأسلوب السابق، فقد ساهمت هذه التكنولوجيات في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق واتخاذ القرارات. وكذا في رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين الأداء، وتقليل التكاليف.

وعلى ضوء ما ذكر صاغت الباحثة إشكالية دراستها في التساؤل التالي:

▪ ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة سونلغاز؟

وللإجابة عن هذا التساؤل اختارت الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الأنترنت، شبكة

الأنترنت، شبكة الإكسترانت) من ناحية الاستخدام في المؤسسة؟

2- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبشرين، على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

3- ما هو أثر هذا الاستخدام على مستوى المؤسسة؟

وقد صاغت الباحثة الفروض التالية:

1. هناك تباين في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الأنترنت، شبكة

الأنترنت، شبكة الإكسترانت) في مؤسسة سونلغاز تسيير الشرق بحيث:

- يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام.

- تحتل شبكة الأنترنت المرتبة الثانية من ناحية الاستخدام.

- تحتل شبكة الأنترنت المرتبة الثالثة من ناحية الاستخدام.

- تحتل شبكة الإكسترانت المرتبة الأخيرة من ناحية الاستخدام.

2. تؤثر العوامل الذاتية للمبجوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة المدروسة.

- المستوى التعليمي.
- المنصب.
- الاهتمام بمتابعة وسائل الاتصال الجماهيرية (صحافة مكتوبة، إذاعة، تلفزيون).
- الاستفادة من التدريب الحالي.
- تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت من مستوى أداء المؤسسة المدروسة.
- فعلت اتصال المؤسسة بشقيه (الداخلي والخارجي).
- حسنت من الإنتاجية.
- حسنت من محيط العمل.

وقد استخدم في هذه الدراسة "المنهج الوصفي" إلى جانب استخدامها "المنهج المسحي"، الذي استخدمت ضمنه "المسح التحليلي".

كما اعتمدت على الحصر الشامل لكل الموظفين المزودين بالتكنولوجيا الاتصالية الحديثة المدروسة على مستوى مؤسسة سونلغاز، والبالغ عددهم 49 موظفاً.

ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة باستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في البحث، والتي شملت أسئلة متنوعة انتظمت في 3 محاور، لتجيب عن فرضيات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تباين في استخدام التكنولوجيات الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الأنترنت، شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترانت) ومجالات الاستخدام.

كما تؤثر العوامل الذاتية التالية: المستوى التعليمي، المنصب، استفادتهم من التدريب على نسبة استخدام المبجوثين لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة المدروسة.

أما فيما يخص تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على مستوى أداء المؤسسة، فقد خلصت الدراسة إلى أنها ساهمت في تحسين الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي، كما حسنت إنتاجية العمل، وكذا محيط العمل.

\* أوجه التشابه والاختلاف:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تدرس هي أيضاً تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المجال المؤسساتي، بالتركيز أيضاً على تكنولوجيات الاتصال الحديثة التالية: (أنترنت، إكسترانت، أنترنت).

إلا أن دراستنا تتناول تأثير استخدام هذه التكنولوجيات على العمليات الإدارية فقط، بينما جاءت دراسة "بولعويادات حورية" لدراسة أثرها على الكثير من جوانب المؤسسة.

كما تتشابه الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة مع دراستنا، حيث يندرج كليهما ضمن الدراسات الوصفية، وقد استخدمنا في الدراستان استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات الأخرى المساعدة على غرار المقابلة والملاحظة.

وبغض النظر عن الاختلافات، فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس، سواء من الناحية النظرية - حيث اعتمدنا عليه كمرجع - أو من الناحية الميدانية.

**6-2-4- الدراسة الرابعة:** وهي دراسة بعنوان: **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء-دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام للباحث "محمد بن علي المانع"**، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006. وتدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية تقنية الاتصال في نقل المعلومات بين طرفي الاتصال بشكل عام، وبين طرفي الاتصال الإداري بشكل خاص، نظرا لما لتوفر المعلومة من دور بارز في تحسين عملية اتخاذ القرارات، ومن ثم تحسين مستوى الأداء.

وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى إجابات على التساؤل الرئيسي التالي:

▪ **إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟**

والذي تفرع عنه التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية؟
  - 2- إلى أي مدى سيسهم توظيف تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات بجهاز الأمن العام؟
  - 3- ما طبيعة العلاقة بين توظيف واستخدام تقنيات الاتصال وبين فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام في المملكة العربية السعودية؟
  - 4- ما أهم المعوقات التي تواجه جهاز الأمن العام في توظيف تقنيات الاتصال واستخدامها في أداء المهام والواجبات؟
  - 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة حول محاور استخدام تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات وفقا لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؟
- وقد استعان الباحث **"بالمنهج الوصفي التحليلي"** إلى جانب **"المنهج الوصفي الوثائقي"** القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع في الكتب والدوريات العلمية، لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة البيانات التي يراد جمعها، فقد اعتمد الباحث على "استمارة الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وبناءً على أهداف الدراسة فقد شمل مجتمع البحث جميع الضباط العاملين بجهاز الأمن العام بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (500) ضابطاً، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث على الحصر الشامل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني أو متأخر، كما أنهم يوافقون أيضاً على أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن قلة تقنيات الاتصال وقدم المتوافر منها، وانخفاض مستوى تدريب العاملين وانعدام الصيانة الوقائية من المعوقات التي تواجه استخدام هذه التقنيات بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تدرس تقنيات الاتصال الحديثة من منظور مؤسساتي، إلا أن هذه الدراسة ركزت على تأثيرها على الأداء الوظيفي بصفة عامة دون التركيز على أداء كل عملية على حدى بالمؤسسة، وركزت كذلك على إيجابيات وسلبيات هذه التقنيات على الأداء. لكن دراستنا هذه تأتي للتفصيل في تأثير التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة، من تخطيط وتنسيق ورقابة.

كما تتشابه مع دراستنا في اعتماد الباحث على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان في جمع المعلومات.

وبغض النظر عن الاختلافات، بين هذه الدراسة ودراستنا، فقد أفادتنا وبشكل خاص في الجانب الميداني للدراسة.

وعموماً، فإن هذه الدراسات التي سبق عرضها وعلى اختلاف أهدافها ومجرباتها، ومتغيراتها، أفادتنا في تكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والأداء المؤسساتي بصفة عامة، بما في ذلك أداء العمليات الإدارية.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الباحثة على إعداد استمارة الاستبيان التي استخدمتها لجمع المعلومات عن تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة. كما استفدنا منها في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

## ثانياً: المداخل النظرية للدراسة

تحدد المداخل النظرية اتجاه الدراسة لتساهم بدورها في تحديد إطار البيانات المطلوبة، وكذا النتائج أو الحقائق المستهدفة، ولذلك سنحاول في هذا العنصر عرض أهم التصورات النظرية التي سنتطرق منها الدراسة.

### 1- المدخل النسقي (نظرية النظم):

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً بارزاً في الفكر الإداري، نتيجة لابتكار ما يسمى بمدخل النظم، وقد أحدث قفزة نوعية في مجال الدراسات العلمية للمؤسسات كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات في حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة. فقد كانت النظرية بمثابة الشرارة الأولى التي أدت إلى النظر للمؤسسات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية<sup>1</sup>، ومن بين الرواد الأوائل لنظرية النظم "هومنز Homans" 1950.

ليأتي بعده كل من كاتز "Katz" وكاهن "Kahn" 1978 الذين قاموا بتطوير المفاهيم الخاصة بنظرية النظم.<sup>2</sup>

### 1-1- مفهوم النظم:

تبدو كلمة نظام متعددة المعاني والاستخدامات، وعند فحص وتحليل هذه الاستخدامات والمعاني نجد أن كلها تلتقي في جوهر واحد. بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئة محددة لتحقيق الهدف من وجودها، كما أن النقطة الأساسية التي غالباً ما يدور حولها النقاش هي التكامل بين أجزاء النظام وبين النظام والبيئة التي يعمل فيها. فالنظر إلى طبيعة ذلك التكامل بجانبه الداخلي والخارجي أدى بطبيعة الحال إلى تعدد المفاهيم التي أعطيت للنظام والتي نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- عرف جيفري جودين النظام على أنه مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.
- وعرف تاجرت النظام على أنه مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> - كامل السيد غراب وآخرون: نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة ومطبعة شعاع الفنية، الأردن، 1999، ص 72.

<sup>2</sup> - David. T Borland: Administration and Leadership in student affairs, forth printed, printed in U.S.A 1988, p37.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 96.

1-2- منطوق النظرية:

استحدث برتلانفي Bertalanfy مصطلحا للنظرية العامة للنظم التي تقول أن هناك نماذج وقواعد عامة تتصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة أيا كان مجال اهتمامها، فهناك أمور موازية في كل نواحي المعرفة، أيا كان مجالها ويمكن أن تكون إطارا فكريا واحدا يهيمن على كل المعارف وتطورها وحقاتها.<sup>1</sup>

إن النظرة إلى المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي تشير إلى أنها "وحدة اجتماعية هادفة، تتكون أو تتألف من عدد من الوحدات الاجتماعية الأصغر لكل منها وظيفة أو أكثر، وهذه الوحدات الاجتماعية كأجزاء في المؤسسة ليست منعزلة عن بعضها البعض، بل ترتبط ارتباطا قويا، وبينها نوع من الاعتماد المتبادل أو التساند الوظيفي، فكل وحدة من هذه الوحدات الصغرى تؤثر في الأخرى وتتأثر بها، وأي خلل يصيب أي جزء من هذه الأجزاء يؤثر على قدرة الأجزاء الأخرى في القيام بوظائفها.<sup>2</sup>

غير أن النظر إلى المؤسسة كنسق جعل الدارسين يهتمون بالعناصر المكونة للنسق ومدى تأثيرها على قيام المؤسسة بوظائفها وتحقيقها لأهدافها ورغم أن العناصر الداخلية للنسق لها تأثيرها، إلا أن العناصر الخارجية للنسق أيضا لا تقل تأثيرا عن العناصر الداخلية له، وقد دفع ذلك الباحثين إلى الاهتمام بتلك العناصر الخارجية مما ساهم في ظهور النسق المفتوح، وهذا يشير إلى طبيعة العلاقة المتبادلة بين المؤسسة كنسق، وبين البيئة باعتبارها نسق أكبر تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها.<sup>3</sup>

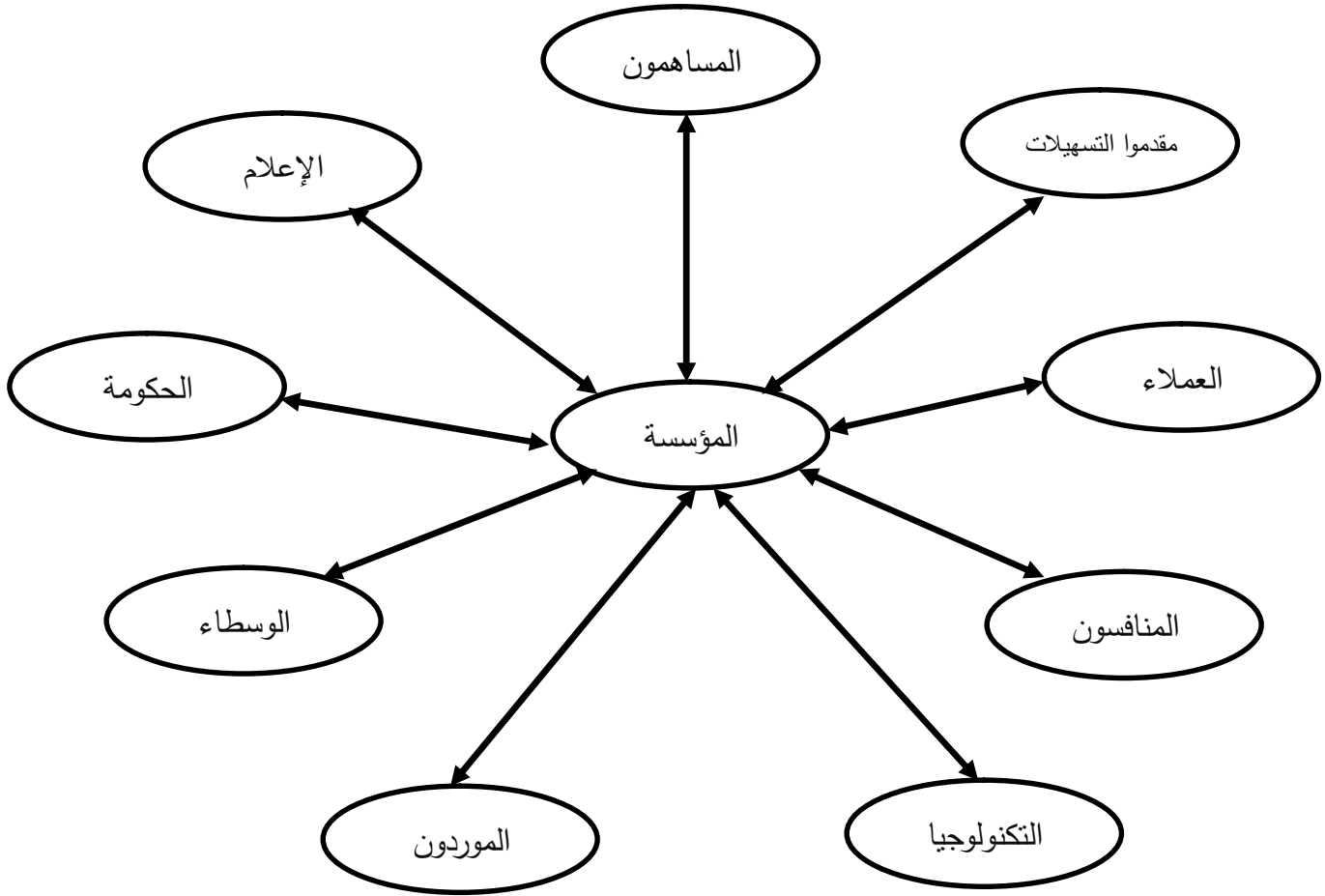
ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 95.

<sup>2</sup> - سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص 99.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 99.

شكل رقم (01): يوضح علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية



المصدر: محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 106

### 1-3- مكونات النظام: يتكون النظام حسب هذه النظرية من:<sup>1</sup>

- **المدخلات:** وهي كل ما يدخل النظام من عناصر وموارد وطاقات وبيانات ... إلخ، والمهم أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار وجود النظام.
- **المعالجات:** هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة، أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في أطر من التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات.
- **المخرجات:** ونعني بها كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات والمخرجات، وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات ... إلخ.

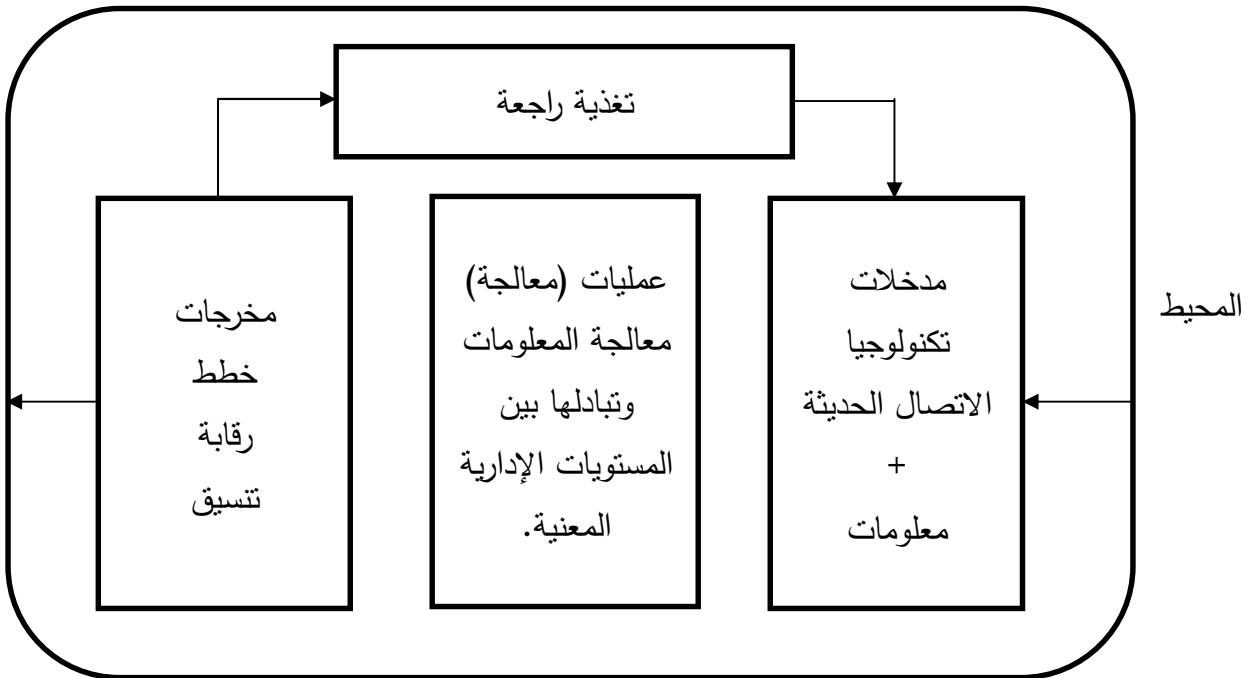
<sup>1</sup> - محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 126.

1-4- علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

إن المؤسسة لا تعمل لوحدها بل لابد من إدراك حقيقة التفاعل بينها وبين بيئتها الخارجية حتى يمكنها تحقيق أهدافها، وذلك يستلزم دراسة العوامل المختلفة بتلك البيئة بصورة مستمرة، فالمؤسسة هي وحدة متكاملة تنشأ وتنمو لتحقيق أهداف معينة محددة، آخذة في الحسبان تفاعل وانسجام وتكامل الأنظمة الفرعية المكونة لها، وفي نفس الوقت فإنها لا تغفل علاقاتها بالبيئة المحيطة بها. فهي تمثل نسقا مفتوحا يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية وفي نفس الوقت تصدر مخرجاتها، وتعتبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهم مدخلات المؤسسات المعاصرة التي تسمح باستقبال معلومات البيئة الخارجية، مما يساعدها على توفير الوقت والجهد والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كالمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية... والتي تعتبر قاعدة العمليات الإدارية بالمؤسسة من تخطيط، ورقابة وتنسيق، ليتم معالجتها وتوزيعها على مختلف المستويات الإدارية المعنية (مرحلة العمليات) وتخرج في شكل خطط وخطوات تصحيحية وتنسيق بين مختلف الفروع الإدارية.

شكل رقم (02): يوضح المؤسسة كنسق مفتوح مدخلاته تكنولوجيا الاتصال

ومخرجاته العمليات الإدارية



المصدر: (من إعداد الطالبة) بالاعتماد على مرجع: محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1،

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 126.



## 2- نظرية انتشار الأفكار المستحدثة: (انتشار المبتكرات):

تعد نظرية انتشار المبتكرات لروجرز، أحد النظريات الأساسية في العصر الحديث لظاهرة تبني المجتمعات للمخترعات الجديدة، ويمكن تعريف الانتشار بأنه: "العملية التي يتم من خلالها ابتكار أو اختراع ما، وذلك من خلال عدة قنوات اتصالية بين أفراد النسق الاجتماعي، وقد قام روجرز بدراسات عديدة في هذا المجال، ووجد أن هناك علاقة بين انتشار المستحدثات وحدث التغيير الاجتماعي.<sup>1</sup>

وعرف روجرز **Rogers** و**شوميكير Shoemaker** الابتكار أو المستحدث بأنه، أي فكرة جديدة أو أسلوب أو نمط جديد يتم استخدامه في الحياة، ففكرة تنظيم الأسرة أو إدخال أساليب جديدة في الزراعة، أو استحداث وسيلة اتصالية مثل: الهاتف المحمول كل ذلك يعتبر ابتكاراً.<sup>2</sup>

**2-1- الخصائص التي تؤثر في قبول انتشار المبتكرات:** حسب النظرية تتحكم في سرعة انتشار المستحدث خمسة عوامل:<sup>3</sup>

**2-1-1- المزايا النسبية:** عرف روجرز **Rogers** الفكرة الحديثة أو الأسلوب المستحدث بأنها: "درجة تفوقها على غيرها من الأفكار أو الأساليب السابقة، ويقصد بالميزة النسبية عادة مدى الفائدة الاقتصادية التي تعود على الشخص الذي يتبنى الفكرة أو الأسلوب الجديد.

**2-1-2- الملاءمة:** يقصد بها "درجة توافق الفكرة مع القيم السائدة لدى من يتبنونها وتجاربهم الخاصة بذلك"، وهذا التوافق من شأنه أن يزود من يتبنى الفكرة بقسط أكبر من الطمأنينة والأمان، كما يجعل الفكرة أسهل فهما بالنسبة له.

**2-1-3- درجة التعقيد:** يقصد بها: "درجة الصعوبة النسبية للفكرة على الفهم والاستخدام"، وقد لوحظ أن بعض الأفكار المستحدثة أكثر وضوحاً وأيسر استعمالاً من بعض الأفكار الأخرى، وأن هذا الاستخدام يرتبط بدرجة قبول قرار المجتمع لها، وانتشارها بينهم.

**2-1-4- القابلية للتقسيم والتجزئة:** بعض الأفكار والأساليب المستحدثة يمكن تقسيمها وتجربتها مجزأة، وكلما نجح الفرد في تجربة جزء ينتقل بسهولة إلى أجزاء أخرى، وبعض الأفكار والأساليب الأخرى تكون غير قابلة للتجزئة، وقد استخلص "روجرز" أن: الأفكار والأساليب المستحدثة التي يمكن تجزئتها، تكون على العموم أسرع في التبني للأفراد والمجتمعات من الأفكار والأساليب التي لا يمكن تجزئتها.

<sup>1</sup> علي حجازي إبراهيم: التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 116.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص 255.

<sup>3</sup> فرج الكامل: بحوث الإعلام والرأي العام: تصميمها وإجراؤها وتحليلها، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001، ص 69.

2-1-5- قابلية التداول: يقصد بها "سهولة نشر وتداول الفكرة أو الأساليب المستحدثة بين الأفراد، وقد لوحظ أنه كلما كانت النتائج المترتبة على تبني الفكرة واضحة جلية للعيان، كان قبول الآخرين وتبنيهم لها سهلا ميسورا.

### 2-2- مراحل تبني الأفكار المستحدثة:

تمر عملية تبني الأفكار المستحدثة بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

2-2-1- مرحلة الوعي بالفكرة: وفي هذه المرحلة يسمع الفرد أو يعلم بالفكرة الجديدة لأول مرة، ولا يمكن الجزم إن كان هذا الوعي عفويا أو مقصودا، ويتفق العلماء على أن الأهمية في هذه المرحلة تتركز في كونها مفتاح الطريق إلى سلسلة المراحل التالية في عملية التبني.

2-2-2- مرحلة الاهتمام: تتولد في هذه المرحلة رغبة لدى الفرد في التعرف على واقع الفكرة وجمع المزيد من المعلومات عنها ليصبح الفرد أكثر ارتباطا من الناحية النفسية بالفكرة والابتكار، لهذا يصبح سلوكه هادفا بشكل كبير.

2-2-3- مرحلة التقييم: في هذه المرحلة يجري الفرد عملية موازنة ومطابقة بين ما جمعه من معلومات عن الفكرة المبتكرة في ضوء موقفه وسلوكه والأحوال السائدة في الحاضر، وما يتوقعه مستقبلا لينتهي به الأمر إلى اتخاذ قرار يرفض الفكرة أو يخضعها للتجريب العملي.

2-2-4- مرحلة التجريب: وفيها يستخدم الفرد الفكرة المستحدثة على نطاق ضيق على سبيل التجربة، كي يحدد فائدتها وفق ظروف خاصة، فإذا اقتنع بفائدتها فإنه يقرر تبنيها وتطبيقها على نطاق أوسع أو العكس في حالة عدم جدواها.

2-2-5- مرحلة التبني: تتميز هذه المرحلة بالثبات النسبي، فالفرد قد انتهى إلى قرار تبني الفكرة المستحدثة بعد اقتناعه بجدواها. غير أنه يجب تذكر أنه في بعض الحالات قد يتملص الفرد من التنفيذ تاركا الفكرة المستحدثة لأسباب عديدة ومتنوعة.

### 2-3- علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

انطلاقا مما سبق، فإن هذه الدراسة ستركز على تكنولوجيا الاتصال الحديثة، كمبتكر حديث بالمؤسسة، من خلال أن استخدامها لهذا المستحدث يعبر عن تقبل الفكرة. ومن المؤكد أن المؤسسة مرت بعدد من المراحل قبل تبني هذا المبتكر بدأ بإدراكها لأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتأثيرها على الأداء بصفة عامة والعمليات الإدارية خصوصا. وهذا بعد أن تمرّس عليها الموظفون ضمن مرحلة التجريب، ومن ثم تبنت المؤسسة المبتكر الجديد.

<sup>1</sup> إفريت روجرز: الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر، ترجمة سامي ناشد، عالم الكتب، القاهرة، 1991، ص ص 111-113.

وبالنظر لموضوع هذه الدراسة، هناك عدة متغيرات تؤدي دورا أساسيا في تبني المؤسسة تكنولوجيا الاتصال الحديثة منها: (انخفاض تكلفتها- فائدتها النسبية- سهولة استخدامها- المقدرة على التجريب).  
وخاصة فإن هذه الدراسة ستحاول دراسة التكنولوجيا الحديثة للاتصال (الإنترنت، الأنترنت، الإكسترنانت) كمدخل من مدخلات النسق المفتوح (المؤسسة)، ومدى تبني الأفراد (الموظفين) هذا المدخل (المبتكر الجديد) في المؤسسة، ومدى تأثير تبني هذا المبتكر على العمليات الإدارية (تخطيط، رقابة، تنسيق) بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

### ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1- مجالات الدراسة:

##### 1-1- المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، حيث توزعت الدراسة الميدانية على كل من:

- المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تبسة.
- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تبسة، ونقاط الحضور التابعة لها بكل من: نقطة حضور حي المرجة، نقطة حضور حي الجرف، نقطة حضور حي فاطمة الزهراء، نقطة حضور دائرة الشريعة، نقطة حضور دائرة الكويف، نقطة حضور بلدية الحمامات، نقطة حضور بلدية العقلة.
- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر دائرة الونزة، ونقاط الحضور التابعة لها بكل من: نقطة حضور بلدية بوخضرة، نقطة حضور دائرة العوينات، نقطة حضور بلدية مرسط.
- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر دائرة بئر العاتر.

##### 1-1-1- نشأة المؤسسة وتطورها:

###### أ- نشأة المؤسسة:

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر **Algérie Télécom** بموجب المرسوم رقم **2000/03** المؤرخ في **05 أوت 2000** في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر، واتصالات الجزائر. وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في **01 جانفي 2003**، وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره **61.275.180.000** دج، المقيدة في السجل التجاري برقم **B02 18083**، وتشمل **48** وحدة موزعة عبر التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

###### ب- منتجات المؤسسة:

➤ **الهاتف الثابت:** حيث تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، تضمن من خلالها جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، التي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

➤ **الهاتف النقال:** اتصالات الجزائر "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال، حيث تقترح هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر بأزيد من **4200** محطة بث لاسلكي (BTS).

➤ **الاتصال المباشر الوافد (DID): Direct Inward Dialling** وهي خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد، تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا، كندا، والبلدان الأوروبية)، التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي. وذلك من خلال **DID** خدمة الأرقام الافتراضية، إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط له، على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. وتستخدم عادة هذه الأرقام من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من ذويهم من الجزائر.

➤ **الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:** بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، توفر اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين **WLL** وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر"، ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط، واستدراك التأخر المسجل في الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية.

ج-خدمات المؤسسة: وتشمل مايلي:

➤ **خدمة الأنترنت:** وتحتوي على:

▪ **اتصالات الجزائر "جواب":** تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، حيث تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من خلال السماح لأكبر عدد من الزبائن بالإبحار في تكنولوجيا الأنترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها.

▪ **أنيس بلوس للمشاركين الخواص:** هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات

الجزائر "جواب"، مستند على آخر التكنولوجيات الحديثة، (**NGN (New Génération Network)**) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة وهذا حسب فئات العملاء.

▪ **عرض سهلي SEHELLI:** أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض يعرف تحت تسمية "سهلي".

العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية.

➤ خدمة بيع بطاقات التعبئة ADSL.

➤ خدمة بيع بطاقات التعبئة 4G.

➤ خدمة بيع MODEM 4G.

### 1-1-2- أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة:

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي، تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع، وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا وأربعة دوائر، وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح.

وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة، وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة، وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

أ-الخلايا: توجد بمؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتتمثل في:

✓ الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

-فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل.

-تطبيق القانون.

✓ خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

-تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين.

-تمثيل المؤسسة.

✓ خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.

- تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.

✓ الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.

- السعي وراء الأهداف المسطرة.

ب- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام، وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير المديرية العملية، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتمثل في ما يلي:

### ■ الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات: وتضم المصالح التالية:

✓ مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية-جدول-حسابات-نتائج)، كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات، ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

✓ مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات: وتشمل مايلي:

- مكتب التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والإعلان عن أي نوع من أنواع الضرر التي تمس اتصالات الجزائر.

- مكتب الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوي لمصالح الأمن، أو الدرك الوطني، وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

### ✓ مصلحة الميزانية: من وظائفها مايلي:

- استلام ملفات النفقات من مختلف المصالح والأقسام.

- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.

- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

### ■ دائرة الموارد البشرية: وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف

خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة، وذلك بغية تحقيق أهداف منشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتمثل هذه المصالح فيما يلي:

### ✓ مصلحة الموارد البشرية: وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب، وهي على النحو التالي:

- مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية، وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل، كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، وتقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال، وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع، وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى، وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب الأجور، ومكتب التسيير.

- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- معالجة المنازعات والشكاوي.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

- مكتب التسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
- تسيير ملفات الترقية المختلفة.
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

✓ مصلحة تسيير الممتلكات: وتقوم بالوظائف التالية:

- تسيير المخزن.
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

✓ مصلحة اللوجستية: تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر، حيث تقوم بالتجهيز

والصيانة، وهي تنقسم إلى ثلاث مكاتب:

- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد.
- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.
- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة.
- تسيير وسائل المؤسسة.



■ الدائرة التقنية: وتضم المصالح التالية:

✓ مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال، وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

- مكتب تركيب الخطوط.

- مكتب دراسة المراجع.

- مكتب مراقبة الإنتاج.

✓ مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة، وذلك

بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية، وتضم هذه المصلحة، ما يلي:

- مكتب الإرسال والاستبدال.

- مكتب دراسة المحيط، ومعطيات الشبكة.

✓ مصلحة شبكات الأنترنت: تقوم هذه المصلحة بالمتابعة والصيانة للاتصالات والتكنولوجيا.

■ الدائرة التجارية: وتضم المصالح التالية:

✓ مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

✓ مصلحة الفوترة، وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن، وتدرس ملفات

الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.

✓ مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية،

وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات.

**1-2- المجال الزمني:**

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2017، و قد انقسمت فترة الإنجاز إلى عدة مراحل

كالتالي:

أ- مرحلة جمع البيانات: والتي دامت مدة سنة كاملة، حيث قامت الباحثة بزيارة العديد من مكاتب

جامعات الوطن، وقد تخللت هذه المرحلة مرحلة القراءة.

ب- مرحلة تحرير الجانب النظري: بعد التمعن والقراءة لمختلف الأدبيات التي جمعت في المرحلة

السابقة، قامت الباحثة بحصر مختلف المعلومات التي يجب أن تظهر في هذه الدراسة حسب وجهة

نظرها، وطبقا لتوجيهات الأستاذة المشرفة.

ج- مرحلة إعداد الجانب الميداني: نجد ضمن هذه المرحلة عدة خطوات أولها الزيارات الاستطلاعية

للمؤسسة محل الدراسة والتي جاءت تزامنا مع بداية البحث، حيث تم فيها تجميع بعض المعلومات الأولية

عن موضوع الدراسة، كالتعرف على الوسائل الاتصالية المستخدمة، الأفراد المزودين بتكنولوجيا الاتصال الحديثة... إلخ. أما عن توزيع الاستبيان واسترجاعه فقد امتد من شهر نوفمبر 2018 إلى غاية أبريل 2019، حيث تم تجريبه، ليتم فيما بعد تطبيقه في شكله النهائي، ثم انطلقنا بعد استرجاعه مباشرة في عملية تفريغ الاستمارة وترجمة معلوماتها كميًا ثم كيفية عن طريق التحليل.

### 1-3- المجال البشري: (مجتمع وعينة الدراسة):

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" **Grawitz** أنه: "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>. ولما كانت دراستنا تهدف إلى معرفة تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة التالية (الإنترنت، الأنترنت، الإكسترنات)، على العمليات الإدارية التالية (التخطيط، التنسيق، الرقابة)، فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين المزودين بالتكنولوجيات الاتصالية الحديثة المدروسة، ولما كان عددهم محدودا فقد اخترنا أن نجري حصرًا شاملاً (**Complete Census**) إذ يعرف هذا الأسلوب بأنه: "أسلوب جمع البيانات من جميع مفردات البحث"<sup>2</sup>. حيث يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على معلومات شاملة من كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصًا، أو أسرة، أو مؤسسة، أو أي وحدة أخرى. ويشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة 152 موظفًا موزعون كالتالي:

- مديرية اتصالات الجزائر تبسة: والبالغ 51 عددهم موظفًا.
- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تبسة: والبالغ عددهم 20 موظفًا، ويتبعها سبعة نقاط حضور موزعة كالتالي:

- نقطة حضور الجرف: 3 موظفين
- نقطة حضور المرجة: 3 موظفين
- نقطة حضور حي فاطمة الزهراء: 3 موظفين
- نقطة حضور بلدية الكويف: 3 موظفين
- نقطة حضور بلدية الحمامات: 3 موظفين
- نقطة حضور بلدية العقلة: 3 موظفين
- نقطة حضور بلدية الشريعة: 7 موظفين

<sup>1</sup> - Madeline Grawitz: *Méthode des sciences sociales*, 9<sup>ème</sup> édition, paris, dalloz, 1993, p256.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر: *مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية*، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 160.

- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -ونزة-: 22 موظفا، ويتبعها أربعة نقاط حضور موزعة كآلاتي:
  - نقطة حضور بلدية بوخضرة -3 موظفين-
  - نقطة حضور بلدية مرسط -4 موظفين-
  - نقطة حضور بلدية لعوينات -6 موظفين-
- الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -بئر العاتر-: 21 موظف.

## 2- منهج الدراسة:

إن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية عموما تعتمد على جملة من المناهج العلمية، ويتعين على كل باحث أن يوضح المنهج الذي اعتمد عليه في بحثه، وفي غالب الأحيان طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي سيوظفه.

وتجدر الإشارة إلى أن تعريف المنهج يكاد يتعدد بتعدد الكتاب، ونعتقد أنه من غير الضروري أن نسرد مختلف التعريفات وهي تتشابه كلها، فيكفي أن نشير إلى أن المنهج العلمي كما يعرفه "عمار بوحوش" هو: "الأسلوب أو الطريقة الواقعية، التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه، أو في دراسته لمشكلة موضوع البحث".<sup>1</sup> ولوضع تصور دقيق يسمح لنا بالوقوف على تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية، بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الكشف على التغيرات التي طرأت على أداء كل من عملية الرقابة، التخطيط، التنسيق، ووصفها، وتفسيرها والتعليق عليها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي نعتبره أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسات، والذي يعرف بأنه: "تصوير للوضع الراهن، وتحديد للعلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات".<sup>2</sup>

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها، ومحاولة إعطاء تفسير وتحليل لها من أجل قياس، ومعرفة أثر العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، من أجل استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.<sup>3</sup> ولهذا فإن هذه الدراسة تندرج ضمن البحوث الوصفية الإمبريقية، التي تستهدف دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما، أو مجموعة من الناس، أو من الأحداث، أو الأوضاع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1995، ص 29.

<sup>2</sup> - نوال محمد عمر: مناهج البحوث الاجتماعية والإعلامية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص 107.

<sup>3</sup> - عبد القادر محمود رضوان: سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة بحث علمي، سلسلة في دروس الاقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 58.

<sup>4</sup> - جمال زكي، السيد ياسين: أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص 84.

### 3- أدوات جمع المعلومات:

بهدف جمع المعلومات الميدانية تم الاعتماد على الأدوات التالية:

**3-1- استمارة الاستبيان:** تعتبر من أدوات البحث الشائعة الاستخدام في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث تستخدم لجمع المعلومات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع المعلومات الأخرى.<sup>1</sup>

ويعرفه كل من **Djodd و Hatt** بأنه وسيلة للحصول على أجوبة لأسئلة توضع في استمارة وتملاً من قبل المبحوث نفسه.<sup>2</sup>

وقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة أساسية في البحث كونها تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالإنشار أو التشتت، بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، فهو يوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، ما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج.<sup>3</sup>

إن تساؤلات الدراسة هي التي فرضت أن تكون أداة جمع المعلومات هي الاستبيان، الذي شمل في هذا البحث مجموعة من المحاور تتلخص فيما يلي:

- **المحور الأول:** تم تخصيصه لأسئلة تتعلق بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- **المحور الثاني:** خصص لمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- **المحور الثالث:** خصص لمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- **المحور الرابع:** خصص لمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
- **المحور الخامس:** خصص لمعرفة عوائق استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات منهجية في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 123.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 123.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 106.

وقد ضمت المحاور، أنواعا مختلفة من الأسئلة تنوعت بين:

- أسئلة مغلقة: وهي التي تعطي خيارات محددة للمبحوثين ليختاروا واحدا منها.
- أسئلة نصف مغلقة: وهي التي تعطي المبحوث فرصة ليختار من بين عدة خيارات مع إمكانية تعدد الخيارات في نفس الوقت.
- أسئلة مفتوحة: وهي التي تعطي المبحوث فرصة التعبير عن رأيه بحرية.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد الاستمارات التي وزعت لم يبقى نفسه عند الاسترجاع، حيث تم توزيع (152) استمارة، وتم استرجاع (148) فقط، وذلك بسبب انشغال، أو ملاحظة بعض أفراد مجتمع الدراسة عن تعبئة الاستمارة.

أما بالنسبة للأخطاء التي تحتويها استمارات الاستبيان المستردة فهي منعدمة، ويعزى ذلك إلى المستوى التعليمي والمهني لعينة الدراسة، وكذا إلى وضوح أسئلة الاستبيان. وقد قامت الباحثة بإدخال بيانات الاستمارات التي تم استرجاعها من المبحوثين، وتفرغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بياناتها إحصائيا والحصول على النتائج.

### 3-1-1- صدق الاستبيان وثباته:

#### أ- صدق الاستبيان:

لكي تكون أداة جمع البيانات موضوعية ودقيقة وجب التأكد من صدقها وثباتها، ولهذا تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه بعد إعداده على عينة من المحكمين تتمثل في مجموعة من الأساتذة تتراوح مراتبهم العلمية بين أستاذ محاضر أ، وأستاذ التعليم العالي في علوم الإعلام والاتصال في جامعة تبسة، وجامعة عنابة، وجامعة قسنطينة، وتم التعرف على رأي الأساتذة المحكمين في أسئلة الاستبيان من حيث ملائمتها لموضوع الدراسة وإشكالية البحث وتساؤلاته.

ومن حيث الأسئلة ومحتواها والتعبير المستخدمة فيها، وإمكانية قياس الاستبيان للموضوع المدروس، ومن حيث تسلسل الأسئلة وتكاملها، ولغة الاستبيان أيضا ما إذا كانت مفهومة، وإمكانية هذه الأسئلة في الحصول على إجابات قابلة للجدولة والتحليل الإحصائي<sup>1</sup>. وعمّا إذا كانت أسئلة الاستبيان محددة تحديدا يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس، فتبين بأنه لا يوجد في الاستمارة أسئلة قابلة للتأويل يمكن أن تمس صدق الاستبيان.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 107.

ومن جهة أخرى وبناء على بعض انتقادات وملاحظات المحكمين تم تعديل بعض الفقرات، وإعادة صياغتها وإلغاء فقرات أخرى وتم إسقاط بعض الأسئلة في بعض المحاور، وإضافة أسئلة أخرى في محاور معينة، وتقديم بعضها وتأخير أسئلة أخرى.

أما من حيث صدق المحتوى فقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع البحث، وقد أشرفت الباحثة على عملية التوزيع، وشرح أهداف البحث، وأسئلة الاستبيان، وبعد استعادتها تم نسخ الاستبيان في شكله الأول.

### ب- ثبات الاستبيان:

وقد تمت هذه المرحلة خلال النصف الثاني من شهر نوفمبر 2018، إلى غاية شهر مارس 2019، وتم توزيع الاستبيان فيها على مراحل بغرض تجريبه، وقياس ثباته، ليتم فيما بعد تطبيق الاستمارة النهائية المعدلة.

### 3-2- الملاحظة:

الملاحظة في البحث العلمي هي: "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز، ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين"<sup>1</sup>. وتعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات، وتمكنهم من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك.<sup>2</sup> وقد تم توظيف أداة الملاحظة في هذا البحث على مرحلتين:

- تمثلت المرحلة الأولى في الدراسة الاستطلاعية، وقد سمحت هذه الملاحظة الأولية المباشرة بالتأكد من أن مكاتب الموظفين (مجتمع الدراسة) مجهزة بتكنولوجيا الحاسب الآلي، الموصول بشبكات اتصال حديثة.

- أما المرحلة الثانية التي تم فيها الاعتماد على الملاحظة فهي مرحلة إجراء الدراسة الميدانية، والوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بميدان الدراسة، حيث لاحظنا مدى الارتباط الوثيق بين الموظفين والتكنولوجيا الحديثة للاتصال، وكذا ظروف استخدامها.

<sup>1</sup>- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 203.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 203.

أما نوع الملاحظة المستخدمة في الدراسة فهو نوع الملاحظة بدون مشاركة، "وهي التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة، ومن مزايا هذه الملاحظة أنها تهيئ للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، وكما يحدث فعلا في مواقف الحياة الحقيقية".<sup>1</sup>

### 3-3- المقابلة:

تعتبر وسيلة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، فهي: "محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج".<sup>2</sup> أي أنها وسيلة فعالة للحصول على الحقائق والمعطيات المفصلة ممن يحوزون عليها، وهذا ما يثري عناصر هذا البحث. وقد اعتمدنا على المقابلة غير المقننة: "التي يسمح فيها للباحث أن يوجه أي عدد من الأسئلة يراه مناسباً، وأن يختار شكل السؤال حسب الظروف".<sup>3</sup> فهذا الإطار الحر في استقاء المعلومات دون حصر، أو قيد يتمشى وطبيعة البحث، بسبب انعدام وجود معلومات مسبقة عن الموضوع المدروس، وبالتالي فمن المهم أن تكون عملية المقابلة استطلاعية. وكان الهدف منها هو التعرف أكثر على الوسائل التكنولوجية الاتصالية المستخدمة، والأفراد المزودين بها، ومعلومات أخرى حول التكنولوجيات الحديثة للاتصال، بهدف بناء أداة الاستبيان، وقد كانت هذه المعلومات خاصة مع مسؤولية الموارد البشرية، لجمع المعلومات المتعلقة بتاريخ المؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، والفروع التي تتضمنها كل وكالة تجارية من وكالاتها.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> - محي محمد مسعد: كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 39.

<sup>3</sup> - طاهر مرسي عطية: إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 111.

## الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

### تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال المؤسسي

1. تعريف الاتصال المؤسسي
2. وظائف الاتصال المؤسسي
3. وسائل الاتصال المؤسسي
4. عناصر الاتصال المؤسسي ومعوقاته
5. فعالية الاتصال المؤسسي

ثانياً: أنواع الاتصال المؤسسي

#### 1. الاتصال الداخلي

- 1.1. تعريف الاتصال الداخلي
- 2.1. أهمية الاتصال الداخلي
- 3.1. أنواع الاتصال الداخلي
- 4.1. شبكات الاتصال الداخلي

#### 2. الاتصال الخارجي

- 1.2. تعريف الاتصال الخارجي
- 2.2. أهمية الاتصال الخارجي
- 3.2. أنواع الاتصال الخارجي
- 4.2. جمهور الاتصال الخارجي

### تعقيب



**تمهيد:**

يشكل الاتصال في المؤسسات بأساليبه ووسائله موضوعا هاما للدراسة باعتباره أهم وسيلة للتسيير، إذ يعتبر من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها، حيث يصعب عليها أن تكون في صورة موحدة ومتكاملة دون نظام اتصالي يربط كافة أجزائها من جهة، ويربطها بالمحيط الخارجي المتواجدة فيه من جهة أخرى، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة عمل المؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها وعملياتها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

ونظرا لهذه الأهمية الكبرى للاتصال بالمؤسسة، خصصنا هذا الفصل كمحاولة لتقديم لمحة عامة حول الاتصال بالمؤسسة، أهميته، وسائله، أنواعه ووظائفه.

## أولاً: ماهية الاتصال المؤسساتي

### 1- تعريف الاتصال المؤسساتي:

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم، يجدر بنا الإشارة إلى أن بعض العلماء يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسساتي، والبعض الآخر يستخدم مصطلح الاتصال التنظيمي، وقد أكد ناجي الجوهر أن الاختلاف يكمن في التسمية فقط، وأنها يمكن أن نستخدم كلا المصطلحين بنفس المفهوم<sup>1</sup>. ولقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال والعلوم الأخرى، تقديم تصورات فيما يخص الاتصال المؤسساتي سنحاول تقديم البعض منها:

عرف محمد فهمي الاتصال المؤسساتي أنه: عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع، ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم<sup>2</sup>. وقد حصر هذا التعريف الهدف من الاتصال المؤسساتي في التأثير من أجل إحداث التغيير في اتجاهات وسلوكيات أعضاء المؤسسة، ونجده كذلك ركز على الاتصال الداخلي فقط دون الإشارة إلى اتصال المؤسسة بالبيئة الخارجية.

ويأتي تعريف "منال طلعت" ليشير إلى أن الاتصال المؤسساتي يشمل كذلك الاتصال الخارجي، فهو حسبها: "عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاءها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري"<sup>3</sup>.

ويرى Zelko و Dance: أن الاتصال المؤسساتي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي، ويهتم بالمهارات الاتصالية بالمؤسسة<sup>4</sup>.

دفع هذا التباين عددا من الباحثين إلى وضع توصيفات خاصة على أسس خاصة، على أساس أن مثل هذه التوصيفات ستؤدي إلى الخروج من هذه الفوضى المحيطة بموضوع الاتصال المؤسساتي،

<sup>1</sup> - العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكر ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> - محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1960، ص 341.

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 22.

<sup>4</sup> - محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 18.

- وقد حاول "Goldhaber" ورغم هذه الصعوبات تحديد، معالم هذا المصطلح مشيراً أن هناك بعض الملامح العامة التي يمكن تتبعها في كل وجهات النظر هذه، منها:<sup>1</sup>
- أنه يحدث ضمن نظام مفتوح ومعقد، يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها داخليا وخارجيا.
  - أنه يشتمل على طريقة تدفق الرسائل، وأغراضها واتجاهاتها ووسائل نقلها.
  - أنه يشتمل على اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وعلاقاتهم ومهاراتهم.

### 2-وظائف الاتصال المؤسسي:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات، فمنها من يكون نشاطها صناعي، ومنها التحويلي والإنتاجي، أو الخدماتي، أو الجمع بين أكثر من نشاط، وبصرف النظر على الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة ما، وسواء كان القصد ربحي أو خيرى، فإنها عموماً تمارس الاتصال لانفراده بتحقيق أربع مهام رئيسية: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية، والموضحة في التالي:<sup>2</sup>

#### 2-1- المهمة الإعلامية للاتصالات:

وتظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب. ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، ذلك أن نوعية الأداء تتأثر بقدر التدفق المعلوماتي، هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة والتغيرات المستمرة، ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.

#### 2-2- المهمة الانضباطية للاتصالات:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعاليم والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية، والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه، وما يجب تجنبه، ولا يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 68.

### 2-3- المهمة الإقناعية للاتصالات:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تكفل الإدارة للعاملين حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية التوافق أو عدم التوافق مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية للاتصال، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين، وقد أكد التطور الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

### 2-4- المهمة التكاملية:

تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة، حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي، وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة مما يستلزم توفير الوسيلة التي يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة.

### 3- وسائل الاتصال المؤسساتي:

تتعدد اليوم وسائل وقنوات الاتصال المؤسساتي بشكل واسع وكبير نظرا للتطور السريع في التكنولوجيا والتجديد المستمر لهذه الوسائل، والمؤسسات اليوم تسعى إلى امتلاك أكبر قدر من هذه الوسائل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية، وذلك حتى تستعين بها في تحسين وتفعيل العملية الاتصالية في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

"وتمثل وسائل الاتصال مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتجدر الإشارة أن للوسائل الاتصالية أهمية قصوى، حتى أن "ماكلوهان" اعتبرها الرسالة في حد ذاتها، حيث يقول أن: "الوسيلة هي الرسالة" أي أن الوسيلة أهم من الرسالة، ومع ذلك فإنه يمكن الجمع بين المدلولين إذا اعتبرنا أن طبيعة الوسيلة هي جزء هام من الرسالة، ولكنها ليست هي كل الرسالة، بمعنى أنه إذا كان للرسالة ولخصائصها الذاتية أهمية كبرى في التأثير على المستقبل، فإنه قد يكون لوسيلة الرسالة دور حاسم في ذلك، وقد يصل الأمر إلى حد جعل لكل وسيلة رسالتها".<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم وسائل الاتصال بالمؤسسة إلى:

### 3-1- وسائل الاتصال الشفوي:

ومنها الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وآخر غير مباشر يتم على العكس من الأول.

<sup>1</sup> فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006، ص 14.

3-1-1 وسائل الاتصال الشفوي المباشر: وأهم وسائله ما يلي:

أ- التعليمات والأوامر: تنفذ في صورة أوامر، تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين، والتي تتأثر إلى حد كبير بالنمط القيادي المتبع.<sup>1</sup>

ب- الاستشارة: ونقصد بها استعانة المؤسسة ببعض الأخصائيين في حل المشكلات التي قد تحدث، وقد تسند هذه المهمة إلى مستشارين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي الوسيلة هي تقديم الاستشارات.<sup>2</sup>

ج- المقابلات: وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يقوم بينهم حديث، أو نقاش، أو تبادل الأفكار حول موضوع معين يخص أحد شؤون المؤسسة، أو أفرادها لتحقيق غرض معين، ومن أهم أنواعها:<sup>3</sup>

- مقابلة تحقيق.

- مقابلة لتقييم وإعطاء تقديرات عن الوضع.

- مقابلة لتحديد الحاجات والمتطلبات.

- مقابلة لتحديد الأهداف والمهام المستقبلية.

د- الاجتماعات: نعبر عنها بالمواعيد الدورية التي يتم فيها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتقييم المؤسسة بصفة عامة، وتختلف أنواعها تبعاً للأهداف المراد تحقيقها، ومن أنواعها:<sup>4</sup>

- الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير إلى تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات، وهو الذي يوصف بالاتصال النازل.

- الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات المرؤوسين، ويشار إليه بالاتصال الصاعد.

- الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين، بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين، وهو الموصوف بالاتصال الأفقي.

كما تتيح هذه الوسيلة فرصة التعرف على مطالب واحتياجات الجمهور الخاص وإمداده بكافة المعلومات والحقائق التي تنقصه، وإتاحة الفرصة له لكي يعبر عن رأيه ووجهات نظره بشأن سياسات وبرامج وإنجازات المؤسسة، ما يتيح الفرصة لتعديلها بما يتفق مع اتجاهات وآراء الجمهور، وكذلك توفير مناخ الاستجابة الفورية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - Marie Hélène Westphalen: Communication, troisième édition, dunod édition, paris, 1998, p391.

<sup>3</sup> - Ibid, 391.

<sup>4</sup> - Amine Batroli: Communication et organization, édition d'organisation, paris, 1991, p79.

<sup>5</sup> - عبد الناصر جرادات أحمد: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 94.

هـ- الندوات: للندوات دورين أساسيين هما:<sup>1</sup>

\* الدور الاعلامي: من خلال إصدار تعليمات وتوصيات، إذ يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمرر لهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من طرف الإدارة...، فهي ضمن الندوات الرسمية التي تهدف إلى توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

\* الدور الاتصالي: قد تستعمل الندوة هنا لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة، وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف.

و- اللجان: مجموعة من الأفراد تسند إليهم مهام استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية، هذه المجموعة قد تكون دائمة أو مؤقتة يأتي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.<sup>2</sup>

ز- البرامج التدريبية: تهدف إلى تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية وتستخدم كوسيلة اتصال، حيث يقوم المدرب بالإرسال ويقوم المتدربون بالاستقبال وتبادل الآراء.<sup>3</sup>

ح- الدعوات العامة والزيارات الإعلامية: إن الدعوة العامة أو المفتوحة يمكن أن تخدم في أغراض كثيرة باعتبارها أداة هامة للعلاقات بالمجتمع، حيث من خلالها يتم إعلام العملاء والموردين والمستهلكين ورجال الصحافة، كيف تعمل المؤسسة على الطبيعة وهو أمر يكفل اندماجهم مع المؤسسة ومعايشتهم لواقعها وارتباطهم بها وشعورهم بالانتماء إليها.<sup>4</sup>

وقد تكون الدعوة العامة فرصة لكي يشاهد المستهلكون عرضا علميا لتصنيع السلعة، من مواد وخامات جيدة ذات نوعية عالية، وبأساليب تشغيل وتصنيع متقدمة، وهكذا بالنسبة للعاملين في المؤسسة وللمستثمرين، وقد يكون الهدف من الدعوة العامة هو استضافة عدد من رجال الإعلام للقيام بزيارة صحفية وإعلامية للمؤسسة لإعلام الجماهير ووسائل الإعلام المختلفة بطريقة علمية بافتتاح مصنع جديد، أو خط إنتاجي جديد، أو تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وبصفة عامة فإن الدعوة العامة أو المفتوحة يجب أن يكون لها قيمة إخبارية تساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتحسين صورتها لدى الجماهير، ولا بد أن يتم اختيار أشخاص تسند إليهم مهمة الاستقبال والترحيب والمرافقة، من ذوي الخبرة بعمل المؤسسة وتتوافر لديهم الشخصية المحببة وحسن المظهر والصبر والنطق الواضح للألفاظ، إضافة إلى أهمية كرم الضيافة وتوفير وسائل النقل والراحة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -Amine Batroli: opcit, p79.

<sup>2</sup> -Ibid, p79.

<sup>3</sup> -Ibid, p79.

<sup>4</sup> - عبد الناصر جرادات أحمد: مرجع سابق، ص94.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص94.

ط- المعارض والحفلات: تعتبر المعارض وسيلة مهمة من وسائل الاتصال، وتكون المعارض نوعية: تجارية، وزراعية، وصناعية، أو خدمية أو غيرها، حيث تعرض نماذج لأعمال وخدمات المؤسسة مدعمة بخرائط ورسوم بيانية وأفلام وغيرها، علاوة على عرض المنتجات الخاصة بها.<sup>1</sup>

وتدخل الحفلات في اختصاص إدارة العلاقات العامة وتمثل نوع من الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المؤسسة، أو الجمهور المتعامل معها أو عملائها.<sup>2</sup>

ولا يزال الاتصال الموجهي من أكثر أنواع الاتصال قوة وفعالية، ولهذا فهذه الوسائل ذات الطابع المباشر تعد من الأساليب الأكثر تأثيرا وإحداثا للإقناع.

ي- المؤتمرات الصحفية: وهي عبارة عن لقاءات للصحفيين ورجال الإعلام الذين يحضرون للمؤسسة لتلقي معلومات ومناقشتها.

وتدعو المؤسسة في هذا المؤتمر ممثلي الصحف جميعا فلا يفضلون البعض على البعض الآخر أو يهملون فريقا منهم، وقد يتطلب الأمر إعداد البيانات المطبوعة أو المصورة، أو عينات من المنتجات، ومن المستحسن توزيعها قبل عقد المؤتمر حتى يتسنى للصحفيين قراءتها أو الاطلاع عليها وفحصها، وبذلك يمكنهم توجيه الأسئلة ذات المغزى والخروج بمعلومات هامة.<sup>3</sup>

### 3-1-2 وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر: وتتمثل أهم هذه الوسائل في:

أ- الهاتف: يعد الاتصال الهاتفي نوع من أنواع الاتصال الشخصي المباشر في مجال الاتصال المؤسساتي، وتبرز أهميته في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من الشخص يكون لها تأثير قوي على الشخص الآخر الذي يتم التحدث معه من الكلمة المكتوبة الصادرة عن نفس الشخص، كما أنه من خلال الحديث الهاتفي يمكن للمتحدثين تبادل الرأي والمناقشة وإزالة الخلافات بسرعة، إضافة إلى أن تكلفة استخدام هذه الوسيلة بسيطة.<sup>4</sup>

ويعتبر الهاتف وسيلة سريعة للاتصال بين المسؤولين بالمؤسسة وجماهيرها الخاصة من عاملين، وعملاء، وموردين، ومستثمرين، وغيرهم، ومن المهم الإشارة إلى ضرورة مراعاة آداب الحديث الهاتفي التي تكفل نجاح المكالمة والتأثير على نفسية المتكلم معه.

<sup>1</sup> - بشير العلق: العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 71.

<sup>2</sup> - محمد الموسوي: إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 59.

<sup>3</sup> - بشير العلق: العلاقات العامة الدولية، مرجع سابق، ص 71.

<sup>4</sup> - عبد الناصر جرادات أحمد: مرجع سابق، ص 94.

ب- نظم الإذاعة الداخلية والمخاطبة العامة: توجد في المؤسسات ذات الدعم المالي الكبير، يتم من خلالها تبليغ التعليمات وانتقال المعلومات دون تشويه أو تحريف، لكنها تقتصر إلى عدم القدرة على نقل أكثر من رسالة في وقت واحد بسبب خضوع الجميع إلى شبكة إذاعية واحدة.<sup>1</sup>

3-1-3 وسائل الاتصال الكتابي: وهي التي تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا يتطلب كثيرا في المؤسسات كبيرة الحجم والمعقدة التنظيم،<sup>2</sup> وقد نشأت مزاولة الاتصال الكتابي في المؤسسة لعدة أسباب، منها:<sup>3</sup>

- عدم توافر إمكانية الاتصال الشفهي، وضيق وقت المسؤولين للاتصال وجها لوجه مع العاملين.

- صعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية دائما.

- الأثر القانوني في حالة وجود نزاعات تستوجب وجود الدليل الكتابي وغيرها من الأسباب.

ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل متباينة، أهمها:

أ- مجلة المؤسسة أو صحيفتها: تزايد اهتمام المؤسسات العامة أو الخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن شخصيتها، وتعرض أهدافها وسياستها، وما تحقّقه من إنجازات وتؤثر أيضا على جماهيرها من خلال التأكيد على الجوانب الإيجابية وتفسير السياسات، وتوضيح المواقف والقرارات إبان الأزمات أو الاضطرابات، وتقوم هذه الصحف أو المجلات بدور هام في التعريف بالمؤسسة وأوضاعها المتغيرة والمشكلات التي تواجهها والدور الذي تؤديه في خدمة المجتمع.<sup>4</sup>

ب- النشرات والكتيبات: تتناول النشرة غالبا موضوعا واحدا في صفحات قليلة مطوية تسلم للأفراد باليد أو ترسل بالبريد، بينما تتنوع موضوعات الكتيب وتتعدد صفحاته ويتسع لمعالجة الموضوعات بشكل مفصل، وتحتاج المؤسسات إلى النشرات والكتيبات لشرح برنامج جديد، أو أسلوب لتقديم الخدمة، أو السلعة بشكل يختلف عما اعتاده العملاء، وتتميز هذه المطبوعات بانخفاض تكلفتها وإمكانية إنتاجها بشكل سريع نسبيا. وعموما فإن الهدف من إنتاج هذا المطبوع وكذلك الجمهور المستهدف يشكلان إلى حد كبير عاملا أساسيا في تحديد ما ينفق عليه تبعا لأهمية الدور الذي يمكن أن تحقّقه هذه الوسيلة بالقياس إلى غيرها من الوسائل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص95.

<sup>2</sup>- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 128.

<sup>3</sup>- Marie Héléne westphalen, op. cit, p85,p87.

<sup>4</sup>- محمد مرضي الشمري: مدخل إلى العلاقات العامة والإعلان، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 165.

<sup>5</sup>- المرجع نفسه، ص ص 165-166.



## الفصل الثاني الاتصال المؤسسي

ج- التقارير السنوية أو الدورية: يأتي التقرير السنوي في مقدمة وسائل الاتصال بالمساهمين بالنسبة للمؤسسات التجارية والصناعية، ويشغل المركز الثاني من وسائل الاتصال بغير المساهمين من العاملين والمجتمع المحلي والموزعين والموردين، ويعتبر التقرير الفرصة السنوية التي تستطيع فيها المؤسسة أن تقول للمساهمين وغيرهم ماذا تم إنجازه خلال العام المنصرم، وماذا يجري الآن، وماهي خطط المستقبل. ويعكس هذا التقرير صورة المؤسسة وكفاءة رجال الإدارة بها، وهو ما قد يؤدي إلى جذب المستثمرين الجدد وزيادة أسعار أسهمها.<sup>1</sup>

د- التعليمات والأوامر: بالإضافة إلى كونها شفوية قد تأخذ طابعا مكتوبا، وتتمثل في المذكرات، الخطابات الداخلية والخارجية، والنشرات، والكتب الدورية.<sup>2</sup>

هـ- لوحة الإعلانات: تستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين، إلا أنه يعاب عليها كونها تفتقد لاهتمام العاملين في المؤسسة.<sup>3</sup>

و- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين، ويتم هذا الإجراء عادة من مركز القرار إلى المستويات الأدنى والعكس.<sup>4</sup>

ز- مطبوعات النقابات: هدفها تقديم الخدمات لأعضاء النقابة والتعبير عن وجهة نظرهم أمام إدارة المؤسسة التي يعمل بها أعضاء النقابة.<sup>5</sup>

ح- التحقيقات وسبر الآراء: تسمح التحقيقات داخل المؤسسة بتحديد الحالة النفسية للموظفين والبيئة أو المناخ الداخلي للمؤسسة، وهي تجيب على التساؤلات التالية:

- ماهي الصورة الداخلية للمؤسسة؟

- ماهي طموحات الموظفين فيما يتعلق بالاتصال؟

**ومن أهم أنواعها نذكر:**

- تحقيقات عن الرضا و عن المناخ الاجتماعي.

- تحقيقات حول القيم الثقافية والاجتماعية، ووضع العمل...<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 166.

<sup>2</sup>- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 470.

<sup>3</sup>- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 87.

<sup>4</sup>- محمد ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 470.

<sup>5</sup>- المرجع نفسه، ص 470.

<sup>6</sup>- Amine Batrolie, op. cit, p86.

### 3-1-4 وسائل الاتصال التصويري: هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل إليها حديثا نسبيا،

وهي مرتبطة بعصر التكنولوجيا صممت خصيصا لتفادي عيوب القنوات الشفهية والمكتوبة، وتتمثل في:<sup>1</sup>

أ- **الملصقات:** تستعين بلوحات تلتصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة، وتعتبر وسيلة قيمة لاتصالات العاملين خاصة منهم غير الملمين بالقراءة الجيدة.

ب- **الكاركاتير:** تعبر عن الأفكار بصورة هزلية والتي يحبها العمال، فهي تنقل المعاني بأسلوب هادف يكون القصد منه التوعية.

ج- **الأفلام:** من الوسائل التصويرية النادرة في المؤسسات نظرا لارتفاع تكاليف إعدادها، يتم فيها عرض الوثائق والملحقات والآليات التي تخدم نشاط المؤسسة وتساعد الموظفين على الرفع من المستوى.

د- **الرسوم البيانية والخرائط:** تستخدم عادة في إعداد التقارير باتباع الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية، وعلى سبيل المثال المثال المؤسسة التي تستخدم الخرائط في المشروعات الجديدة، وفيما يتعلق بانسياب خطوط الإنتاج والعمليات التشغيلية بقصد الإيضاح و السهولة.

### 3-2 وسائل الاتصال المرئية والمسموعة: تعد الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال السمعي

البصري أكثر الأنواع تأثيرا وفاعلية لدى المستقبلين، حيث تلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة واستيعابها، وقد ظهر الاتصال مع المواد السمعية البصرية كالتلفزيون، الإذاعة، الفيديو والأفلام.

ويمكن أن تكون الوسائل المرئية ضرورية جدا لنجاح خطاب المؤسسة أو رسالتها، وعادة ما يخضع ذلك لمخطط يحدد فيه الأجزاء أو الأفكار التي تحتاج إلى استخدام وسائل مرئية ( وما هي هذه الوسائل) لدعم وتعزيز الأفكار التي تعرضها، والوسائل المرئية والمسموعة الفعالة والناجحة تستمد من الرسالة فيجب أن تتوافق مع خطاب المؤسسة ومع المستمعين (الجمهور).

وبعد اختيار الوسيلة المناسبة التي سوف تستخدمها المؤسسة يجب أن تنظمها باعتبارها جزءا من الرسالة/الخطاب، ويمكن استخدام الوسائل المرئية لإزالة الغموض والإرباك والتشويش وتبسيط المعلومات المعقدة بالإضافة إلى إثارة اهتمام المستمع، إلا أنه يجب على المؤسسة تجنب استعمال وسائل مرئية معقدة جدا وتجنب استعمال وسيلة ليست بحاجة لها.<sup>2</sup>

### 3-3 الوسائل التكنولوجية: في عصر تكنولوجيا الاتصال تطلبت الضرورة تطوير العمل والأداء

والتحول إلى استخدام هذه التكنولوجيات داخل المؤسسات المختلفة، بما تطلب تطوير ثقافتها وآلياتها

<sup>1</sup> سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 321.

## الفصل الثاني الاتصال المؤسسي

وأساليبها، ووسائلها ومن ثم تطوير استراتيجياتها للتعامل مع جماهيرها المختلفة وتوصيل رسائلها، وهذا التطور تطلب استخدام وسائل العصر لتحقيق أهدافها ولتقديم المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها للجمهور، ومن أهم هذه الوسائل وأشهرها نجد: الأنترنت، والإكسترنت، والأنترنت التي سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الموالي.

ومن خلال عرض وسائل الاتصال المختلفة يتضح مدى أهمية كل وسيلة على حدى في نقل أي معلومة للجمهور بنوعيه (الداخلي، والخارجي)، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو غيرها، لتوثيق الروابط مع الجمهور وتوجيه إمكانياته وتعزيزها ما يؤدي لترسيخ صورتها في أذهان الجماهير. ويعتبر تحديد وسيلة الاتصال مع الجمهور من الأمور المهمة في نشاط المؤسسة، حيث يتطلب تحديد أكثر الوسائل فاعلية للاتصال بالجماهير بما يناسب طبيعته، وأهداف المؤسسة.

### 4- عناصر الاتصال المؤسسي ومكوناته:

#### 4-1- المرسل (Sender):

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، ويتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup> وتتأثر عملية الاتصال بالمؤسسة بالمرسل، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمده في عملية الاتصال، فهو العنصر الأساسي والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الاتصال برمتها.<sup>2</sup> ولذا ينبغي أن تتوافر فيه بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الاتصال، وهي:<sup>3</sup>

- القدرة اللغوية على إيصال المفاهيم أو الآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة والمعتمدة في إرسال الرسالة.

- القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمستقبل، إذ أن الغموض وسوء الوضوح في المضامين من شأنه أن يعرقل سبل الاتصال الفعالة ويثير الإشاعات بالمؤسسة مما يزعزع استقرارها.

- امتلاك المنطق المؤثر والقدرة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع بها عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 230.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 353.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 354.

- وفرة المعلومات الكافية التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار والغايات المراد تحقيقها بدقة ووضوح وشفافية عالية، إذ لابد للمرسل مديرا كان أو موظف أن يكون ملما بالموضوع مستوعبا لتفاصيله، حتى يتمكن من صياغة رسالته وتحقيق أكبر قدر من الإقناع.

وقد يواجه المرسل جملة من المعوقات تتمثل في:<sup>1</sup>

- تؤثر دوافع المرسل في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- قد تكون تصرفات المرسل لمصلحته الشخصية، ولا تكون لمصلحة العمل (المؤسسة).
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة، والحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات.
- الاعتقاد بأن المستقبل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

### 4-2- الرسالة (Message):

إن الرسالة هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية، والأفكار، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع الذي يعطيه المرسل عن نفسه (واثق، خائف، متردد ... إلخ). وتشكل الرسالة في مجملها دافعا يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناء على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها.<sup>2</sup> وقد تكون الرسالة هنا مجموعة أوامر أو تعليمات، كما قد تكون معلومات وشكاوي أو استفسارات ... إلخ

وقد تتضمن الرسالة التي يتم إرسالها بعض الأخطاء، التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم التيقن يطلق عليه التشويش.<sup>3</sup>

كما قد تكون اللغة المستخدمة في عملية الاتصال المؤسسي مصدر فشل خاصة عندما تكون لها معاني مختلفة، أو تكون الصياغة معقدة فلا يفهم المستقبل ما يعنيه المرسل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط8، دار الجامعة، القاهرة، 2002، ص 359.

<sup>2</sup>- عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 17.

<sup>3</sup>- محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص 31.

<sup>4</sup>- فهد عبد العزيز: الاتصالات الإدارية (ماهيتها، أهدافها، أساليبها)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993، ص 39.

### 4-3- الوسيلة:

وهي الأداة التي تنتقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية كما في إذاعة المؤسسة، أو بصرية (صحف ومجلات وملصقات المؤسسة)، أو سمعية بصرية كالأفلام وغيرها، ويجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل، والأكثر تأثيراً على المستقبلين، أو استعمالاً من قبلهم والأقل تكلفة،<sup>1</sup> كما أنه من الأهمية الكبيرة أن يحسن القائم بالاتصال (الرئيس أو المرؤوس) اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

وهناك جملة من المعوقات التي تعترض عملية الاتصال المؤسساتي سببها الوسيلة، نذكر منها:<sup>2</sup>

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو غير متكاملة أو غير متجانسة.
- الاستخدام الخاطئ للوسيلة، حيث تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية، وإلكترونية، مثلاً. ويتم استخدامها بأسلوب سيء إما بسبب الجهل، أو الإهمال، أو سوء الإدارة.
- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة.
- ازدحام واختناق قنوات الاتصال.
- سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها.

### 4-4- المستقبل (Receiver):

وهو هدف عملية الاتصال المؤسساتي، ويقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وترجمتها إلى معانٍ معينة، وقد يكون المستقبل فرداً (رئيس، أو موظف)، أو جماعة من الموظفين، أو حتى مؤسسة كبرى (في حالة الاتصال الخارجي)، وتتخلص مهمته في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، وفك الرموز، وتحويلها إلى معانٍ والاستجابة للرسالة.<sup>3</sup>

وهناك جملة من المسؤوليات تقع على عاتق المستقبل:<sup>4</sup>

- الاستماع بفاعلية للمرسل.
- يجب أن يكون المستقبل حساساً من المرسل، أي لا يبالي بردة فعله على الرسالة.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 168.

<sup>2</sup> - منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - اتصال في التنظيمات - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997، ص 272.

<sup>3</sup> - عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> - علي عباس: مرجع سابق، ص 155.

- يجب أن يشير المستقبل إلى وسيلة الاتصال المناسبة.

- يجب عليه أن يبادئ بالتغذية الراجعة.

وهناك بعض المعوقات المتعلقة بالمستقبل منها:

- وقوع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل، وقد يتأثر المستقبل بما يصله تبعاً لحالته النفسية فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال،<sup>1</sup> ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه وأن الرئيس يريد توبيخه ... إلخ.<sup>2</sup>

إضافة إلى وجود بعض المعوقات نلخصها في الآتي:<sup>3</sup>

- سوء التقاط الرسائل كالتسرع في التأويل المقصود بالحديث.

- عدم الانتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر منتقاة مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود.

- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المرسل واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة.

#### 4-5- رجع الصدى (Feed Back):

رجع الصدى هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال بالمؤسسة ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المرسل، وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

إن رجع الصدى عملية أنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات معينة لجعل المرسل يعرف أثر رسالته، ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل وكلما زادت الاستجابة (رجع الصدى) كان ذلك أفضل لتعزيز المعلومات في الرسالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 361.

<sup>2</sup>- إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 404.

<sup>3</sup>- منماني نادية: مرجع سابق، ص 272.

## الفصل الثاني الاتصال المؤسساتي

- وتواجه عملية الاتصال بالمؤسسة جملة من المعوقات المرتبطة بمرجع الصدى، يمكن إيجازها في:<sup>2</sup>
- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
  - افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارات الديكتاتورية التي تفرض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
  - ضعف بنى الاتصال التحتية أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس اتجاهين.
  - تعالي مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بآرائه، وتحصل هذه الحالات في الإدارة البيروقراطية أو الديكتاتورية التعسفية.
  - الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة.
  - إغلاق قنوات الاتصال عن طريق منع المشارك في الاتصال من محاوره المرسل بصورة متكافئة، فالحوار يساعد على إقامة جسور تصل بينهما.
  - وقد أضاف البعض العديد من العناصر الأخرى، وذلك من حيث الغرض، والدقة، والأسلوب وغيرها، والتي سنذكرها في الآتي:
- ✓ **الهدف:** فأى اتصال لا بد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأي اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.
- ✓ **الوقت:** إن أي اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب، أي عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الاتصال فإن هذا الاتصال لا يؤدي الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه وتحقيقه وبالتالي لا يمكن جني ثماره.
- ✓ **الأسلوب:** وهو الطريقة أو الديباجة التي تنطلق أو تتحدث بها الرسالة بما يسهم في نقل محتواها وكذلك يقتنع ويهتم بها مستقبلاً.<sup>3</sup>
- ✓ **بيئة الاتصال (السياق):** يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال وتشمل: البيئة، المواقف، والمشاعر، والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان مثل: سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه، ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - عصام سليمان الموسى: المدخل في الاتصال الجماهيري، ط6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> - فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 380-381.

<sup>4</sup> - عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص 19.

5- **فعالية الاتصال المؤسسي:** يمكن زيادة فعالية الاتصال والقضاء على الصعوبات السابقة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين عملية الاتصال عن طريق بث الرسالة برموز سهلة وواضحة.
- الانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة بينه وبين المرؤوسين.
- التدقيق على عناصر عملية الاتصال بحيث يتم تحليلها وتحديد الصعوبات ومحاولة تلافيها قبل وقوعها.
- الاستفادة من ردود فعل المستقبلين العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- التكرار غير الممل لعملية الاتصال للتأكد من فهم تلك العملية.
- وهناك عوامل أخرى تساعد في تحقيق الاتصال الجيد، حددها "علاء الدين محمود" في:<sup>2</sup>
- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوماً على وجه التحديد وأن تعرف حدود السلطة، ومن الطرق التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك إعلان التعيينات الرسمية وتحديد الوظيفة الخاصة بكل شخص وكذا وضع وإعلان خرائط التنظيم.
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المؤسسة؛ وهذا يعني أن كل شخص يجب أن يتصل بشخص معين (الاتصال في اتجاه واحد)، وأن كل شخص يجب أن يكون مرئوساً لشخص معين (الاتصال في الاتجاه الآخر)، وبمعنى آخر يجب أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمؤسسة.
- يجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان: إن سرعة الاتصال تكون أقل كلما زادت المراكز التي يمر بها الاتصال، وعلى ذلك كلما قصر خط الاتصال كلما زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.
- يجب استخدام خط الاتصال كاملاً: وهذا يعني أن اتصالاً من رئيس المؤسسة إلى القاعدة ينبغي أن يمر بجميع مراكز السلطة على الاتصال، وهذا ضروري لتفادي الاتصالات المتعارضة التي قد تحدث إذا كان هناك تجاوز في خط الاتصال.
- يجب أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال (أي المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية: ويقصد بذلك المقدرة العامة فيما يتصل بعمل المؤسسة كلها، خاصة إذا كان مركز الاتصال رئيساً.

<sup>1</sup> - نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 113.

<sup>2</sup> - علاء الدين محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 357-358.



## الفصل الثاني ————— الاتصال المؤسساتي

- يجب التحقق من كل اتصال: بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يكون معروفا وأن يمثل فعلا مركز السلطة، أي أن الاتصال يقع في اختصاصه أو سلطته وأن الاتصال مصدق فعلا من هذا المركز.

وكتعليق على ما سبق يمكننا القول أن الاتصال المؤثر والفعال من أدوات الإدارة الحديثة التي تسعى دائما لتحسين عملية الاتصال من خلال تهيئة جميع السبل والإمكانات والتسهيلات المادية التي تسهل هذه العملية، وكذا إعادة النظر في سياسات وإجراءات الاتصالات في المؤسسة لتيسير وتسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات والمستويات، ذلك أن زيادة فاعلية الاتصال هي مسؤولية كل فرد بالمؤسسة.

## ثانيا: أنواع الاتصال المؤسسي

### 1- الاتصال الداخلي:

#### 1-1- تعريفه:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه: الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>1</sup>

يعرفه كل من "Hawking" و "Priston": أنه تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المؤسسات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup> وينظر إلى الاتصالات الداخلية على أنها أحد العناصر الإستراتيجية التي يمكن استخدامها من طرف أصحاب المشاريع على نحو أفضل لتنفيذ التزاماتهم، والقيام بمبادرات للتحفيز على العمل وتحقيق أقصى قدر لسيره في المؤسسة.<sup>3</sup>

وبالتالي فإن تنشيط الاتصال يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فالقيادة الآن تهتم بالتعرف على اتجاهات الموظفين من خلال الأنشطة المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون، وظهور الرسائل التي تستخدم الآن في تحقيق اتصال جيد بين القادة والإدارة العليا، وبين العاملين العاديين دعما للروابط والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتخفيفا للتوتر الناتج عن سوء الفهم للفئات المختلفة من العاملين.<sup>4</sup>

#### 1-2- أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصال في المؤسسات وبخاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، أي أن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، حيث نجد أن التخطيط الإستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناه، وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التقريب أو التوصيل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعدين، وهذا لا يتحقق إلا

<sup>1</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 31.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 311.

<sup>3</sup> - Lounas M-Group communication: La communication interne, la revue Ressources Humaines, N4, Hidra, Alger, novembre, 2004, p8.

<sup>4</sup> عبد قلية فاروق، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 118.

## الفصل الثاني الاتصال المؤسساتي

بالاتصالات الفعالة والمرنة، فالاتصال في مجال إدارة الأعمال يعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة من خلال التفاعل الإنساني الذي ينشأ بين مختلف العاملين بها،<sup>1</sup> كما أنه يشكل الجهاز العصبي للمؤسسة ويبدو أكثر أهمية في وقت مرورها بأزمة ما.<sup>2</sup>

وتظهر أهمية الاتصالات الداخلية بالمؤسسة كذلك من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي **Behavioral Approach** على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة الذي يرى أن المؤسسة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلية **Structural Approach**، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل، فالخراطيم التنظيمية على أهميتها لا تعكس إلا حقيقة الأوضاع في المؤسسات بشكل دقيق. ويلاحظ لحسن الحظ زيادة الاهتمام الحديث للمفكرين العرب وكذلك المشتغلين منهم بالمؤسسة بهذا الموضوع، إذ أصبحت تعقد الندوات لمناقشة موضوع الاتصال المؤسساتي وتلمس المشكلات المختلفة وتقتراح الحلول المناسبة بشأنها.<sup>3</sup>

وتمثل عملية الاتصالات الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي مؤسسة من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وتهدف عملية الاتصالات إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة، وكذلك فمن المهم الالتفات إلى أهمية الاتصالات في تدريب العاملين إذ يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف المؤسسات في تحقيق الكفاية والفعالية،<sup>4</sup> فهو يساعد على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، وهو وسيلة فعالة لتعليم وتطوير وتدريب الأفراد والجماعات في المؤسسة.<sup>5</sup>

ولا تتوقف أهمية الاتصال عند هذا الحد بل لها أبعاد أخرى تتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد المؤسسة وبناء صورة موحدة وإيجابية عنها، فكما يرى "Sain Saulieu" أن المؤسسة منبع للتعلم

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> - Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin: *Communication corporate*, 3<sup>ème</sup> édition, pearson édition, p65.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 218-219.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 219.

<sup>5</sup> - Peter dracker: *L'avenir du management*, traduit de L'anglais par jaque fontaine, Pearson, éducation Paris, 2010, p 101.

## الفصل الثاني الاتصال المؤسساتي

الثقافي"، فهي عبارة عن مجتمع مصغر عن التنظيم الاجتماعي العام (المجتمع) يتعلم فيها الفرد (الموظف) ويدرك ويستعير أفكارا وقيما ومهارات جديدة كل يوم من خلال اتصاله مع عناصر المؤسسة<sup>1</sup>. ولا يمكن تسيير أمور المؤسسات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، وما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم، فالاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يقتصر الاتصال على المديرين فقط فالموظفون يستخدمونه كوسيلة لتحريك المعلومات الخاصة بوظائفهم، أي أنهم يستخدمون الاتصالات كوسيلة لتحقيق أهداف معينة في العمل الذي يؤديه، فهم يعتمدون مثلا على التقارير لنقل المعلومات الخاصة بالجانب التنفيذي للعمل إلى السلطات العليا والتي تستغل بدورها هذه الوسائل لتقييم عملهم وإرشادهم ونقل المعلومات والأوامر إليها<sup>2</sup>.

وبذلك فإنه لا يمكن تصور أي مؤسسة دون اتصالات موجودة بداخلها، فالاتصال الداخلي هو الذي ينظم العلاقة الموجودة بين مختلف الأفراد والأقسام ويجعلها متكاملة ومنسجمة بما يخدم نشاط تلك المؤسسة، فهو بذلك يعبر عن أبرز الجوانب البنائية فيها، كما أنه يرتبط بوظائفها وأهدافها ارتباطا وثيقا.

### 1-3- أنواع الاتصال الداخلي:

يتضمن الاتصال داخل المؤسسة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها، والتي تتمثل في:

#### 1-3-1- الاتصال الرسمي:

##### 1-1-3-1- تعريفه:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال، الاتصال الرسمي بأنه: "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة، أو مؤسسة ما، بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات، أو التقارير، حيث يوجد في كل مؤسسة إنسانية ما يعرف بشبكية الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي"<sup>3</sup>.

بمعنى أن الاتصال الرسمي هو مجموع الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقوانين والقرارات المكتوبة.

<sup>1</sup> - Renaud Sain saulieu: Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement, 2<sup>eme</sup> édition, presse de fnsp, paris, 1997, p14.

<sup>2</sup> - محمود يوسف عبد الرحمان: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار بداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 63-64.

<sup>3</sup> - عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 83.

## الفصل الثاني الاتصال المؤسساتي

1-3-1-2- أنواع الاتصال الرسمي: يقسم الاتصال الرسمي بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

أ- الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يتدفق من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله، ويهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، ويتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات، والمنشورات، واللقاءات الجماعية، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصال منخفضة.<sup>1</sup>

ويحدد "كاتز ورفيقه كهن" "Katz and Kahn" أنماط الرسائل المرسلة من المسؤول يمكن تصنيفها كما يلي:<sup>2</sup>

❖ توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.  
❖ معلومات مصممة لتحقيق فهم المهمة وعلاقتها بمهام المؤسسة الأخرى وبشكل أساسي يكون لها وظيفة تنسيقية.

❖ معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات قوانين ولوائح خاصة بها.

❖ رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

❖ رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين.

ب- الاتصال الصاعد: وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق الاقتراحات وغيرها.<sup>3</sup>

وقد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال "شستر برنارد Chester Barnard"،\*، "وماري باركر فوليت Mary Parker Follet" على أهمية الاتصالات الصاعدة، بل أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة

<sup>1</sup> - زكرياء الدوري، وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 218.

<sup>2</sup> - نصيف فهمي منقريوس: الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 167.

<sup>3</sup> - زكرياء الدوري وآخرون: مرجع سابق، ص 218.

\*شستر برنارد: (1886-1961) اقتصادي أمريكي، كان عضوا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، صاحب كتاب "وظائف المدير التنفيذي"

## الفصل الثاني الاتصال المؤسسي

المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا، وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية أو خشية غضبهم، وهو أمر يجعل اتجاه سير القيادة من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل.<sup>1</sup>

وغالبا ما يستخدم هذا النوع من الاتصال للأغراض التالية:<sup>2</sup>

- إحاطة المستويات الأعلى بالعمل الذي يتم على المستوى الأقل ومدى الانجازات التي تم تحقيقها وخطط الأداء أو التنفيذ المستقبلية.
- إحاطة المستويات الأعلى بالمشاكل التي لم يتم حلها حتى الآن على أمل أن تساعد في توفير حلول لمثل هذه المشاكل.
- رفع مقترحات المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى، وخصوصا درجة رضاهم عن وظائفهم وعن المشرفين عليهم وعن بيئة العمل التي يعملون فيها وعن المؤسسة كمكان للعمل بصفة عامة.

ومن الوسائل الهامة لتسهيل عملية الاتصال من أسفل إلى أعلى نجد الآتي:

- سياسة الباب المفتوح، حيث يمكن تحديد أيام وساعات محددة لاستقبال كل من يود التحدث مع المستويات الإدارية العليا.
- لجنة منتخبة من العاملين لتوصيل رغبات واتجاهات العاملين إلى الإدارة.
- صناديق الشكاوي والاقتراحات.

**ج- الاتصال الأفقي:** وهو مجموعة الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على: تبادل المعلومات، وحل المشكلات والتقليل من حدة الصراعات والاحتكاك، ودعم صلات التعاون بين العاملين.<sup>3</sup>

والاتصالات الأفقية عادة ما تهدف إلى التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة بهدف تعظيم أداءها ككل، ومن أهم وسائل الاتصال في هذا المجال: الاتصالات المباشرة، واللجان الدائمة والمؤقتة، وتنظيم المشروع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، 5ط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 237.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، 1ط، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 206.

<sup>3</sup> زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 219.

<sup>4</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: مرجع سابق، ص 206.

ويتميز هذا الشكل من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورة، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة، إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسباب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقاً لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط من الاتصالات في المؤسسات الصغيرة.<sup>1</sup>

ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمكين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات أقسام المؤسسة الأخرى، من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط وإنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق.

ومن أبرز أشكال هذا التعاون من خلال الاتصالات الأفقية، نجد الآتي:<sup>2</sup>

- عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات ما يضع المؤسسة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المؤسسة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة وبإشراف من قبل المدير المسؤول وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.
- تمرير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المؤسسة على التغيير والنمو والتحسين، ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل.

وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي، على عدة عوامل هامة:<sup>3</sup>

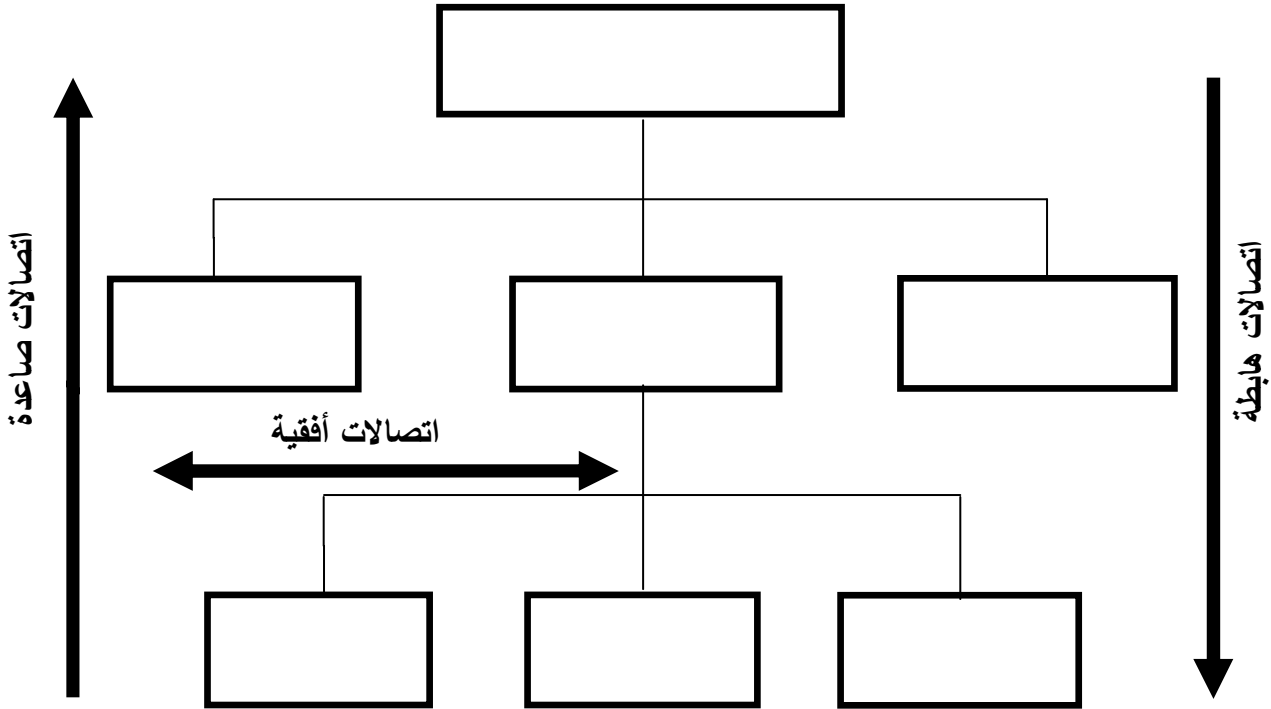
- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
- أن يدرك الأشخاص الذين يتبعون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات أهمية دورهم، وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات، تتوقف فعالية المؤسسة.
- استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة (بين النظرية والممارسة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 100.

شكل رقم (03): يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية



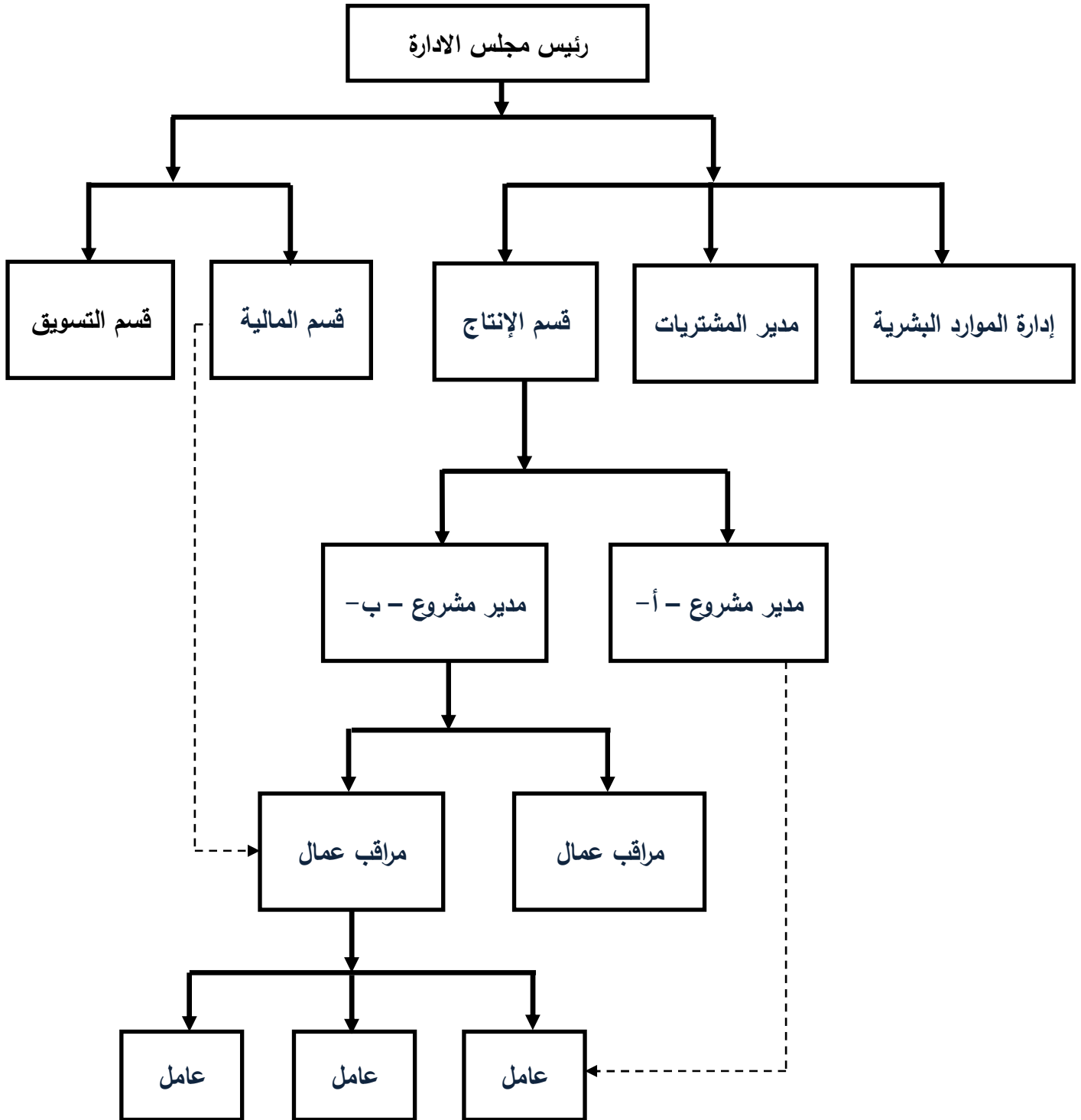
المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 242.

د- الاتصال التقاطعي/ القطري: وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس بمرؤوس، ويقصد من هذه العلاقة تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد (مثال: اتصال رئيس قسم المشتريات في الدائرة المالية مع مدير الموارد البشرية والعكس)، ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جداً وواضحة، لأن تكرار تجاوز مستوى تنظيمي معين سيشير حتماً إلى الاحتكاك والنزاع بين العاملين.<sup>1</sup> والمخطط التالي يوضح هذا النوع من الاتصال:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 100.



شكل رقم (04): مخطط يوضح الاتصال التقاطعي بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

**1-3-2-الاتصال غير الرسمي:** ينشأ هذا النوع من الاتصال غالبا نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد بالمؤسسة بعضهم البعض، وقد تأخذ شكلا علنيا وأخرى سريرا وفق المناخ المتاح لذلك، وقد تكون لتلك الاتصالات من القوة ما يجعلها مصدرا للتأثير على القرارات الرسمية للمؤسسة، إلا أنها تشير إلى حقيقة مشاعر وميول واتجاهات المرؤوسين وبالتالي فلا بد من استفادة التنظيم الرسمي منها حرصا على تماسك المؤسسة.<sup>1</sup>

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المشافهة أو اللقاءات المباشرة أو الملاحظة أو الحديث بالهاتف أو أثناء المقابلات الخاصة بين شخص وآخر أو مجموعة من الأشخاص وعلى المستويات المختلفة، كما يلجأ بعض المسؤولين إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب العامة التي تمكنهم من التأثير في المؤسسة بما لا يتيح لهم مناصبهم الرسمية، وفي ذلك تنمية للعلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية الأمر الذي قد يضعف السلطة الرسمية للمؤسسة.<sup>2</sup>

وتوجد عوامل وأسباب تجعل الأفراد في المؤسسة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية، والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد والتي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات.
  - الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة.
  - توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.
- إن تواجد الاتصالات غير الرسمية بالمؤسسة غالبا ما تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي تخلق أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تشكل جماعات غير رسمية تتعاون وتترابط فيما بينها، إلا أن البعض يرى أن تشكل هذه الجماعات سيشجع على انتشار الشائعات وتحريف الوقائع، وكذا نقشي المحسوبة والفوضى في العمل وكثرة الشكاوي والاضطرابات.

<sup>1</sup> - طارق عامر، إيهاب عيسى المصري: القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 135.

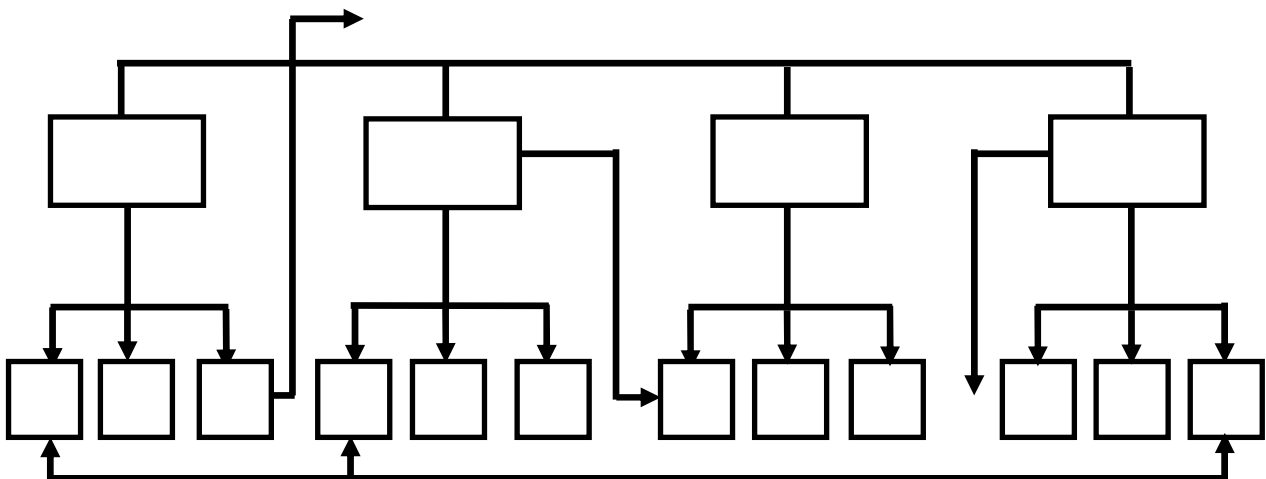
<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 135.

<sup>3</sup> - سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص 144.

وقد ظهر الاتصال غير الرسمي نتيجة للعوامل التالية:<sup>1</sup>

1. **رغبة الإنسان في الانتماء:** فلا شك أن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في المؤسسة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار حول مختلف الأمور.
2. **الرغبة في الأمن والحماية:** حيث يسعى العامل إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية من التهديدات الخارجية، علاوة على تهديدات التنظيم نفسه وتعسف الإدارة في بعض الأحيان.
3. **الرغبة في التخلص من الملل:** إن مزاولة الإنسان للعمل لفترة طويلة قد يخلق لديه نوعاً من الملل الذي ينعكس سلباً على إنتاجيته بحيث يحتاج إلى جماعة تعمل كمتنفس له من الروتين اليومي.
4. **النصح والمشورة:** فقد يقبل الإنسان على الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل إذا ما شعر بقصور في أحد جوانبه.
5. **الانتماء للمهنة:** بالإضافة لشعور الإنسان بالانتماء لجماعة، فإن العاملين يسعون لتقوية رابطة الولاء لنوع المهنة التي يزاولونها ومناقشة مشكلاتهم، ومن ثم تصبح هذه الجماعة بمثابة عامل ضغط للدفاع عن حقوق ومطالب أصحاب هذه المهنة.
6. **النظرة الحديثة للتنظيم:** حيث أن النظرة الحديثة للتنظيم على أساس أنه مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين، ساعدت على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل والتأكيد على أهميتها في زيادة الإنتاج.

شكل رقم (05): يوضح نموذج الاتصالات غير الرسمية



المصدر: علاء الدين أحمد كفاني وآخرون: مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعلم والتعليم، ط1،

دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص77.

<sup>1</sup> - يمني عاطف: التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، ط1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2014، ص ص 65-66.

1-4- شبكات الاتصال الداخلي:

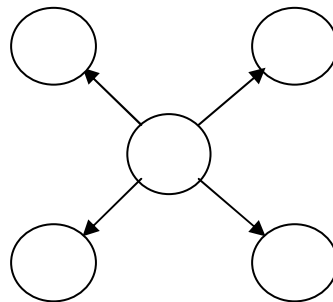
نظرا لتعدد المؤسسات وتعاضم مهامها ومسؤوليات القائمين عليها، جاء مطورو الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها ترفيقها وفتح مساراتها لتأمين التدفق الفعال للمعلومات والبيانات من خلال شبكات اتصال الفريق، فالمؤسسات لا تتألف فقط من أفراد وإنما أيضا من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية، وتمكن هذه الشبكات من الاتصال والتواصل بين الأفراد بما يحقق أهداف المؤسسة، والشبكات الاتصالية "هي الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة".<sup>1</sup>

وهناك نوعان من شبكات الاتصال المؤسسي: هما شبكة الاتصال المركزية، وشبكة الاتصال اللامركزية:

**1-4-1. الشبكات المركزية:** هي تجميع صلاحيات اتخاذ القرار في إدارة شخص أو عدد محدود من المديرين، حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع قائد الفريق الذي يملك سلطة اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين، وترتبط هذه الاتصالات بالمهام والواجبات كطلب التوجيهات أو توضيح الأمور أو حل المشاكل ويقوم قائد الفريق بحل هذه المشاكل بشكل مركزي،<sup>2</sup> وتستند الشبكات المركزية إلى ثلاث أنماط موضحة كآتي:

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

شكل رقم (06): يوضح نمط شكل العجلة



المصدر: زيد منير عبوي: إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان،

2010، ص 121

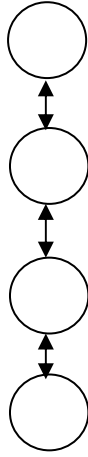
<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 233-234.

<sup>3</sup> عبير حمدي: فن الاتصال الفعال، سما للنشر والتوزيع، الإمارات، 2015، ص 23.

ب- النمط الثاني: (شكل السلسلة): في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة (منتصف) يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.<sup>1</sup>

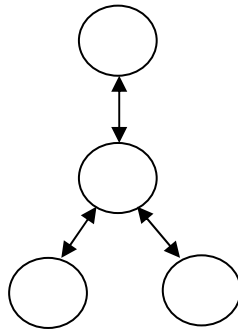
شكل رقم (07): يوضح نمط شكل السلسلة.



المصدر: زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 121.

ج- النمط الثالث: (شكل العنقود): في هذا النمط يعتمد القائد على عضو مساعد في تسيير العمل، ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده، غير أن الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد الذي قد يعتمد تشويه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة.<sup>2</sup>

شكل رقم (08): يوضح نمط شكل العنقود.



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 5

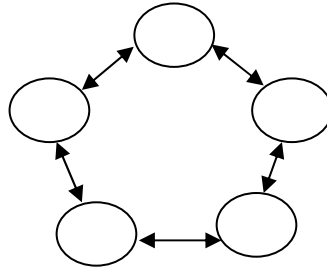
<sup>1</sup> زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 121-122.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 05.

**1-4-2. الشبكات اللامركزية:** في هذه الشبكات يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، يستخدم هذا النوع في الحالات العادية وكذا الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة وكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ... إلخ. وتكون صلاحية اتخاذ القرار بيد أكثر من جهة، أو إدارة، أو شخص بالمؤسسة، فمسؤوليتها تضامنية فالكل يشارك في إبداء رأيه حول القضايا والأنشطة الإدارية بالمؤسسة، تتميز بسرعة وصول المعلومات إلى فروع الإدارات التي تخضع لها، وكذا التخفيف من أعباء وضغط العمل على المديرين في المستويات العليا، والتفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية.<sup>1</sup> ونميز فيها نمطين:

أ- **النمط الأول: (شكل الدائرة):** هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.<sup>2</sup>

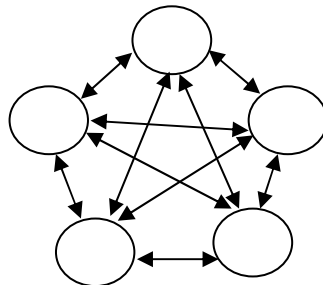
شكل رقم (09): يوضح نمط شكل الدائرة



المصدر: زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 122.

ب- **النمط الثاني (شكل الكامل المتشابك، النجمة):** في هذا النمط يتاح لكل أفراد المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها وضياع المسؤولية، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.<sup>3</sup>

شكل رقم (10): يوضح نمط شكل الكامل المتشابك (النجمة)



المصدر: عبير حمدي، مرجع سابق، ص 122.

<sup>1</sup> ناصر العديلي: إدارة السلوك التعليمي، ط1، (د. د. ن)، السعودية، 1994، ص 462.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 122.

<sup>3</sup> عبير حمدي: مرجع سابق، ص 24.

ويختلف نمط الاتصال المتبع من مؤسسة إلى أخرى وذلك راجع لعدة عوامل يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **حجم المؤسسة:** يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية، والذي يؤدي إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة وهذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها، أما في المؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بين أفرادها بأنها أكثر صعوبة وتعقيد لذلك ينصح في هذه الحالة أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

✓ **درجة التعقيد التنظيمي:** إن نمط الاتصال يتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المؤسسة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

✓ **عمر المؤسسة:** من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن الطلب الملح في بداية إنشائها جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.

✓ **طبيعة العمل:** تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات.

✓ **نوعية الرؤساء واتجاهاتهم:** فالرؤساء الذين تمتلكهم النزعات التسلطية والاتجاهات الدكتاتورية في المؤسسة قلما يقبلون المشاركة في الرأي، أو النصح أو التعبير أو الاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض آرائهم، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمؤسسة وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون. وعلى العكس من ذلك فإن الرؤساء الذين تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

<sup>1</sup> - حورية بولعودات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص ص 59-60.

وعن أفضل شبكة اتصال بالمؤسسة فقد أجرى عدد من الباحثين بعض الدراسات والتجارب على الأنماط المختلفة للتعرف على الحالات والظروف التي يصلح لها ويناسبها كل نمط، ووجدت الدراسات أن كل نمط/ شبكة مزاياها وسلبياتها. وقد دلت الدراسات المختلفة على ما يلي:<sup>1</sup>

- إن الاتصال ذو المستويين (العجلة) هو الأكثر فاعلية (الأسرع والأكثر كفاءة) لإنجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات، والمهام الواضحة المباشرة والروتينية التي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات والأفكار.

- أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القنوات هو الأفضل، فهذه المشكلات تقتضي مزيدا من المعلومات والأفكار والتحليل ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة. وعلى المدير أن يتذكر ويعي بأن لكل نمط مزاياه وسلبياته، والمدير الحكيم لا يعتمد على نمط واحد منها في جميع الأحوال كما أنه لا يستخدمها جميعا في وقت واحد وأن يختار النمط وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام. ونخلص للقول أن هناك أنواع من الشبكات تحقق رضا أكثر لأعضائها عن غيرها من الشبكات الأخرى، كما أن وضع الشخص داخل الشبكة يختلف من شبكة لأخرى، حيث أن هناك أوضاعا مرغوبة أكثر من غيرها.

### 2- الاتصال الخارجي:

إن المؤسسة كتنظيم اجتماعي بحاجة إلى عمليات اتصال مع الأطراف المحيطة بها، شأنها بذلك شأن الإنسان الذي لا يمكن أن يعيش منفردا وبشكل طبيعي كبقية بني البشر، فالالاتصال المؤسساتي لا يقتصر فقط على علاقات المسؤولين بمرؤوسيه فقط ولكنه يمتد ليشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة ومختلف الأطراف المعنية التي تتعامل معها المؤسسة.

#### 2-1- تعريفه:

يعرف الاتصال الخارجي بأنه: مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي، فالوظيفة الإنتاجية للمؤسسة لم تعد كافية ولم تعد المحدد الأساسي لعملها، إذ صار من اللازم مواكبة المجهود الإنتاجي بوظيفة تواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة معهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 363.

<sup>2</sup> - Alex Mucchielli: Science de L'information et de la communication, édition hachette paris, 2001, p85.



## الفصل الثاني الاتصال المؤسسي

إن هذا التعريف عكس أهم مبدأ لنظرية النظام وهو: تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة، والذي يتمثل في تحقيق أقصى الأرباح وتعظيم حقوق المساهمين، مع تقديم أقصى الخدمات وتلبية رغبات واحتياجات الجماهير.<sup>1</sup>

أما **مصطفى حجازي**: فيعرف الاتصال الخارجي على أنه: حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها.<sup>2</sup>

فمن خلال الاتصال الخارجي تستطيع المؤسسة أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وبرامجها ومنتجاتها وخدماتها...، فالمجتمع المحيط بها أو جمهورها الخارجي يشمل كل من يتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي.

وقد عرفه **رضوان بلخيري** بأنه: مجموعة المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات المتنوعة تبعاً لتنوع الجمهور الذي تخاطبه، وبالتالي تنوع الوسائل الموجهة من طرف المؤسسة إلى الجمهور المقصود، فالإتصال الخارجي هو اتصال جماهيري وهو نشاط تقوم به عادة دائرة العلاقات العامة في المؤسسة وهو مرتبط بالإدارة العليا للمؤسسة. فهو بذلك: عملية اجتماعية ذات أهداف محددة تقوم بها المؤسسة بهدف تعيين علاقاتها مع الزبائن وتحسين مكانتها وصورتها في السوق<sup>3</sup>.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج ما يلي:

- الإتصال الخارجي يهدف إلى تزويد الجمهور الخارجي بمعلومات عن المؤسسة.
- يتنوع جمهور المؤسسة، وبذلك تنتوع المعلومات المرسلة إليه لتتبع حاجياته.
- جهاز العلاقات العامة عادة ما يكون المكلف بالاتصال مع الجماهير.
- أن الإتصال الخارجي يهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المحيط.

ويعرف كذلك بأنه: " جهود الإدارة خارج حدود المؤسسة"<sup>4</sup> بمعنى أن المؤسسة تعمل جاهدة على توسيع نطاق الاتصالات مع المحيط الخارجي، وربما تتسع هذه المجهودات إلى خارج حدود الدولة التي تنشأ بها.

<sup>1</sup>- فيصل الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 72.

<sup>2</sup>- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 52.

<sup>3</sup>- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup>- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 139.

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات، التغذية العكسية بين المؤسسة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المؤسسة بعلاقات متبادلة مثل: العملاء -الذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجودها في المقام الأول-، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل: الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المؤسسات التي لا تسعى للربح وغيرها الكثير.<sup>1</sup>

### 2-2- أهمية الاتصال الخارجي:

يلعب الاتصال الخارجي دورا بارزا، إذ لا يمكن للمؤسسة بدونه مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة في مختلف المجالات، ولا تستطيع المؤسسة تلبية حاجات ورغبات العملاء والمنافسة الناجحة، وبناء سمعة جيدة ونيل رضا الجمهور وغيرها من دونه، إذن فإن أي موقف في الاتصال يؤثر على المؤسسة بطريقة ما.<sup>2</sup>

إن المؤسسة تعمل على أن تكون علاقتها مع جمهورها الخارجي مبني على التفاهم المتبادل، ولهذا تسعى إلى تطوير اتصالها الخارجي لما له من أهمية في تكوين هذه العلاقة، ومن هنا نرى أن للاتصال الخارجي أهمية بالغة تتمثل في:<sup>3</sup>

1. يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة وتكوين صورة ايجابية عنها: بالتركيز على ضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة والعلامة، والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.
2. تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها: وهذه المعلومات إما عن المنتج أو الخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي (العلاقات مع الصحافة، العلاقات العامة ... إلخ).
3. تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها: من خلال نشرات وملصقات المؤسسة ... إلخ.
4. إقناع الجمهور بأفكار معينة: فالالاتصال الخارجي يعمل على إقناع الجمهور بالمنتج أو الخدمة ليحقق رضا الجمهور.
5. تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة والجمهور الخارجي: فالالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى المؤسسات، التي تسعى المؤسسة إلى بعث التعاون المشترك بينهما.

<sup>1</sup> بشير العلق: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص 30.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد دويدات: سيكولوجيا السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص 281.

6. تنمية وتطوير التعاون مع أجهزة الإعلام المختلفة.
7. يكشف ميولات الجمهور المختلفة وبالتالي معرفة المنتج أو الخدمة المناسبة: فالاتصال الخارجي يسعى إلى تبيان ما تتميز به المؤسسة، والمنتج والخدمة المقدمة والكشف على وجهات نظر مختلفة من طرف الجمهور وبالتالي بعث المنتج أو الخدمة المناسبة.
8. تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة: من خلال الاتصال الخارجي كالمعارض والزيارات والأبواب المفتوحة لضمان السمعة الجيدة وإبراز دور المؤسسة في المجتمع.
9. التعرف على وجهات نظر الرأي العام واتجاهاته: فمن ضمن خدمات الاتصال الخارجي معرفة وجهات الرأي العام فيما يتعلق بالخدمة، أو المنتج، عن طريق سبل مختلفة كالبحوث الميدانية، وسبر الآراء إلى غير ذلك.

ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال الخارجي، اتجهت مختلف الدول والمؤسسات إلى وضع أنظمة وشبكات اتصال متطورة ومتنوعة مدعمة بأنظمة وتكنولوجيات للاتصالات الخارجية لتتضمن علاقات التفاعل والتفاهم بين المؤسسة ومحيطها الذي تعمل فيه.

### 2-3- أنواع الاتصال الخارجي:

2-3-1- الاتصال الخارجي العملي: يكون هذا النوع من الاتصال منطلق من إحساس أعضاء المؤسسة وشعورهم بوجوب تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط لاعتبارهم مرآة عاكسة للمؤسسة، ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة المعلومات أو بنك المعلومات الذي تستخدمه المؤسسة كمدخلات وتحويله كمخرجات.<sup>1</sup> وهذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركائهم الخارجيين (الزبائن، الموردين، السلطات العمومية، المساهمين، البنوك، الرأي العام)، كما يمكن أن ينشطوا اتصاليا أيضا مع المنافسين فهم أيضا يقومون بتمرير صورة عن المؤسسة.<sup>2</sup>

والاتصالات العملية تتعلق بعمليات ونشاطات المؤسسة ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية، فالاتصالات العملية الداخلية تتم بين العاملين داخل المؤسسة من أجل إنجاز أعمالها الداخلية، أما الاتصالات العملية الخارجية فهي تتم بين المؤسسة والجهات الأخرى (في نفس البلد أو خارجه)، وذلك بهدف إنجاز أعمالها الخارجية، وكلا النوعين من الاتصالات حيوي لنجاح المؤسسة ونموها وازدهارها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين مبني: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، 2009، ص 58.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، (د.ع.ن) 1983، ص 417.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 18.

2-3-2- اتصال خارجي حول السمعة: يرى بعض الدارسين المختصين في الاتصال أن هذا النوع هو الاتصال الخارجي في حد ذاته لأنه منتشر بكثرة، والمؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشارتها الخارجية إلى الأهداف، فقط ما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن أفراد المؤسسة غير معنيون بالقيام بهذا الاتصال لأن المؤسسة ذاتها هي التي تنشط اتصالاتها، بقصد التعريف بمنتجاتها وخدماتها، وخلق صورة عنها وتحسينها<sup>1</sup>، ويعتمد هذا النوع على ثلاثة أساليب للقيام به، وهي:<sup>2</sup>

- **الإعلان:** وهو أهم عنصر باعتباره الآلية التي تسمح للمؤسسة بلفت الانتباه إليها باستخدام الأساليب التعبيرية الملائمة لطبيعة الجمهور المستهدف، وكذا الرسالة الإعلانية.
- **العلاقات العامة:** ويرتكز جل نشاطها في محاولة تكوين صورة إيجابية وطيبة حول المؤسسة عند جماهيرها بالاستعانة بكافة الوسائل، مثل: الدعاية، الرعاية، والتمويل، مساعدة الجمعيات الخيرية... وغيرها من الأنشطة التي تجعل المؤسسة حاضرة في أذهان جماهيرها.
- **العلاقة بوسائل الإعلام:** ويبرز دور المؤسسة في كيفية جعل وسائل الإعلام تلعب دورا إيجابيا في المساعدة على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، وتحويلها من أداة ضغط إلى أداة موائية لسياسات المؤسسة واستراتيجياتها.

### 2-3-3- الاتصال الخارجي الاستراتيجي: ويشمل هذا النوع صنفين من الاتصال:<sup>3</sup>

- **الصنف الأول:** يتولى إنشاء وتكوين الشبكات لأن هدف المؤسسة هو البحث عن مكان لها في المحيط، والتواجد، وتحقيق الذات، وتنمية علاقات بسيطة مع المحيط الخارجي، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية، ونظام إنذار يمكن أن يخدم المؤسسة، في حالة وجود صعوبات أو أزمات.
- **الصنف الثاني:** ويسمح بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسات قنوات لجلب المعلومات من البيئة المحيطة، وهذا بجمع معطيات عن المنافسين والتطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات الاجتماعية، كل هذه تشكل مادة هامة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والبعيد.

### 2-4- جمهور الاتصال الخارجي:

يشمل جمهور المؤسسة الخارجي كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي، وهناك نوعين من الجمهور الخارجي:

<sup>1</sup> - حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - نور الدين مبني، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 58.

**2-4-1- الجمهور الخارجي المباشر:** وهو المستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه وهذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة، فهو الزبون الذي سيلقى الخدمة أو الذي سيستهلك المنتج.<sup>1</sup>

**2-4-2- الجمهور الخارجي غير المباشر:** وهو الجمهور الذي نتوقع منه أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة، أو يمكن أن يصبح من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه. ويشمل الجمهور الخارجي بنوعيه، الزبائن، الزبائن المتوقعين مستقبلا، الحكومة، المؤسسات المنافسة، المستثمرين، المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، المؤسسات الاقتصادية والحكومية والمجتمع بشكل عام. والموضح في التالي:<sup>2</sup>

- **الحكومة:** تتجه خطط العلاقات العامة إلى الحكومة ليس فقط بوصفها أنها تصدر التشريعات والقوانين، ولكن أيضا بوصفها من عملاء المؤسسة نظرا لقيامها بشراء المنتجات تلبية لاحتياجاتها، تماما كما يفعل الأفراد والشركات الخاصة وباقي عناصر المجتمع.
- **جمهور العملاء:** ويعتبرون من أهم جماهير أي مؤسسة لأن بقائها مرتبط بمدى رضا هذه الجماهير عنها وعن منتجاتها ولهذا فالقياس الفعلي لنجاح العلاقات العامة يكون مع هذه المجموعة.
- **جمهور الموردين:** المورد قد يكون صورة لمؤسسة صناعية أو منظمة تجارية، لذلك يعتمد عليه استمرار تدفق المواد الأولية ولوازم الصناعة والمعدات الصناعية والسلع نصف المصنعة أو السلع الكاملة الصنع، لذلك من الضروري إقامة علاقات طيبة معهم وتوظيفها وتزويد المؤسسة بالكميات المطلوبة في المكان والزمان المناسبين وبالأسعار المناسبة.
- **باقي فئات المجتمع:** وهو المجتمع الذي تقيم فيه المؤسسة منشآتها والذي تسوق فيه منتجاتها، وتهدف خطط العلاقات العامة إلى تزويد المجتمع المحلي وأفراده بمعلومات إضافية عن الخدمات التي تمنحها المؤسسة لهذا المجتمع، والتأكيد أنها عضو نافع في المجتمع ويتم ذلك عن طريق الاتصال بقيادة الرأي في المجتمع وتنظيم الزيارات والاستقبالات والنشر والإعلان في الصحف والمجلات ووسائل الإعلام المختلفة والقيام بتمويل مختلف الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي يمارسها أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> - إبراهيم خليل خضر، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - عابد فضل الشعراوي: الإعلان والعلاقات العامة، دراسة مقارنة، دار الجامعة للطباعة والنشر، 2006، ص 136.

**تعقيب:**

إذا كان الاتصال ذا أهمية في المجتمعات الكبيرة، فإنه بالغ الأهمية في المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية، خدمية كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاءها، سواء من خلال علاقاتها الداخلية أو الخارجية، وبالتالي فإن فعالية الاتصال المؤسسي لا تنحصر في الاتصال الصاعد والنازل فقط وإنما تغطي جميع الاتجاهات وجميع المستويات، لذلك من الضروري على المدير أن يعمل على تدعيم نظم الاتصال في المؤسسة خاصة في ظل الدور الذي تلعبه في التسيير الحسن للمؤسسة.

# الفصل الثالث: تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

## تمهيد

أولاً: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

1. التطور التاريخي للتكنولوجيا الحديثة للاتصال.
2. خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
3. مزايا وعيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

ثانياً: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.

1. جهاز الحاسوب.
2. شبكات الاتصال التكنولوجية.
  - 1.2. شبكة الأنترنت.
  - 2.2. شبكة الأنترانت.
  - 3.2. شبكة الإكسترانت.

ثالثاً: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

1. خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.
2. متطلبات إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.
3. الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.
4. آثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.
5. قواعد تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.
6. أسباب عزوف بعض المؤسسات عن امتلاك تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

رابعاً: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسات الجزائرية.

1. وضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالجزائر.
2. بعض إنجازات الجزائر ومبادراتها في مجال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسة.
3. واقع تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسات الجزائرية.

## تعقيب

تمهيد:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا الاتصالات خاصة، وما زال ينمو حتى يومنا هذا ويتسارع بخطى واسعة وسريعة أكثر من الأمس، فهي تؤدي دورا أساسيا في صياغة الأنشطة الرئيسية للإنسان في شتى نواحي الحياة، حيث من خلالها تم إزالة حواجز المكان والزمان وأصبح تبادل الأخبار ونقل المعلومات في أقصر وقت وبأقل التكاليف من الحقائق الملموسة، كل هذا وضع المؤسسات أمام تحدي جديد ألا وهو امتلاك تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والتحكم فيها، وكان الأساس في هذا التقدم هو التلاقي الذي تم بين عتاد وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، وكذا شبكات الاتصال التي أحدثت تغيرات جذرية في كيفية نقل المعلومات ومشاركتها بين الموظفين مما سهل عملية الاتصال وأدخل عليها تحولات جذرية نقلتها من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، وقد انعكس ذلك على جودة الأداء وسرعته.

وقد خصصنا هذا الفصل للحديث عن ماهية تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسات، والمجهودات الجزائرية في هذا المجال.



## أولاً: ماهية تكنولوجيا الاتصال الحديثة

### 1- التطور التاريخي للتكنولوجيات الحديثة للاتصال:

استغل الإنسان على مر التاريخ نمو معرفته بالبيئة المحيطة به واكتشافه لقوانين الطبيعة المختلفة في تطوير وسائل الاتصال، حيث كان الاتصال أكثر الأمور التي اهتم بها الإنسان عبر العصور، فلولا تطور الاتصالات عبر مراحل عدة لما استطاع العالم المعاصر أن يصل لما وصل إليه "عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصال"<sup>1</sup>، ونلمس هذا الاهتمام بالاتصال وتطويره من خلال ستة ثورات أساسية هي:

#### 1-1- ثورة الاتصال الأولى:

حدث تطور جذري ومفاجئ عندما انتقل الجنس البشري إلى العيش في تجمعات بشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات، وقد تبع ذلك تطور على جانب كبير من الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم عندما بدأ الإنسان في استخدام الكلام كوسيلة اتصال، وعندما استطاع أن يتكلم تحققت الثورة الأولى في مجال الاتصال البشري، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية عن طريق الكلام حصيلة ابتكارها واكتشافاتها.<sup>1</sup>

#### 1-2- الثورة الثانية للاتصال:

لقد حدثت هذه الثورة عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة في العالم واستطاعوا الكتابة على الطين اللين، وذلك منذ حوالي (3600 سنة) قبل الميلاد، حيث حفظت هذه الألواح الطينية الفكر الاجتماعي والسياسي والفلسفي في مراحلته الأولى، لقد استغرقت هاتين الثورتين الاتصاليتين معظم التاريخ البشري وكانت السمة الرئيسية لهذا العصر هي الفردية الاتصالية سواء في مرحلة الحديث والمشافهة أو حتى بعد اختراع الكتابة، وظلت الفردية هي طابع الاتصال عبر هذا العصر الطويل.<sup>1</sup>

#### 1-3- الثورة الثالثة للاتصال:

وفيهما عرف الإنسان الطباعة؛ أي تجسيد المخطوطات في شكل مادي يتم استنساخه يدويا وبكميات وبشكل مقروء أجود نسبياً عن المخطوط، ويعود السبق في معرفة الطباعة إلى الفينيقيين الذين كان لهم أيضاً فضل اختراع الورق، وقد بدأت الطباعة على القوالب الخشبية ثم الفخار، حتى اخترع

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص51.

<sup>1</sup> إيباد شاعر البكري: تقنيات الاتصال بين زمنين، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص18.

<sup>1</sup> ماهر عودة الشمالية وآخرون: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص67.

جوتنبرج الحروف الطباعية المتحركة المسبوكة من المعدن عام 1445م، وبعدها انتشرت الطباعة في أوروبا ومنها إلى العالم كله.

وبفضل اختراع آلة الطباعة حدث تغيير جذري في أساليب التعبير والاتصال، حيث بدأ الأفراد يعتمدون أساسا على الرؤية - للكلمة المطبوعة- في الحصول على معلوماتهم، وبذلك أصبحت حاسة الإبصار هي المسيطرة، وحول المطبوع الأصوات إلى رموز مجردة أي إلى حروف مما شكل عملية تجريد منظم للحروف أو الرموز البصرية.<sup>1</sup>

### 1-4- الثورة الرابعة للاتصال:

لقد بدأت معالم هذه الثورة الاتصالية خلال القرن التاسع عشر، واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين وتتمثل هذه الثورة بظهور عدد كبير من وسائل الاتصال استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية، ففي عام 1824 اكتشف العالم الإنجليزي "وليم سترجون Sturgeon" الموجات الكهرومغناطيسية، واستطاع "جراهام بل" أن يخترع الهاتف، وفي عام 1877 اخترع "توماس إديسون" جهاز الفونوغراف Phonographe، ثم تمكن العالم الألماني "إيميل برلنجر" في عام 1887م من ابتكار القرص المسطح "Flate disk"، الذي يستخدم في تسجيل الصوت، وفي عام 1895 شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية، وتمكن العالم الإيطالي "جوجيليمو ماركوني" Marconi من اختراع اللاسلكي عام 1896، وفي 1919 تم توجيه خدمات الراديو المنتظمة، وفي أول يوليو 1914 بدأت خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة.<sup>2</sup>

### 1-5- الثورة الخامسة للاتصال:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تقدما في مجال التكنولوجيا يعادل كل ما تحقق في قرون عديدة سابقة، ومن أبرز مظاهر التكنولوجيا ذلك الاندماج الذي حدث بين ظاهرتي تفجر المعلومات وثورة الاتصال<sup>3</sup>، والتي نتج عنها التكنولوجيا الاتصالية الحديثة والتي تتمثل أساسا في الأقمار الصناعية، الأجهزة الحاسبة وملحقاتها، والبرمجيات المتطورة، والتي أدت إلى تحكم أكثر في المعلومات من حيث التجميع والمعالجة والتخزين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود علم الدين، مرجع سابق، ص ص 145-146.

<sup>2</sup> - ماهر عودة الشمايلة وآخرون، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> - منال هلال المزاهرة، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> - عبد المالك بن السبتي: محاضرات في تكنولوجيا المعلومات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004، ص 8.

مع العلم أن أول اتصالات دولية بالأقمار الصناعية كانت عام 1962م، والتي ساعدت على اختراع شبكات الاتصالات التي كسرت حواجز المكان والزمان.<sup>1</sup>

### 1-6- ثورة الاتصال السادسة:

وهي عصر الاتصال التفاعلي، حيث شهد القرن العشرين من أشكال تكنولوجيا الاتصال ما يتضاءل أمامه كل ما تحقق في القرون السابقة، ولعل أبرز مظاهر تلك التكنولوجيا ذلك الاندماج الذي حدث بين تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية والأقمار الصناعية، فقدم لنا شبكات اتصالية من أنترنت، وأنترانت، وإكسترانت...<sup>2</sup>

### 2- خصائص تكنولوجيا الاتصال:

هناك جملة من الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا الاتصال الحديثة عن الوسائل التقليدية، وهي:

➤ **التفاعلية (Interactivity):** وتطلق هذه السمة على الدرجة التي يكون فيها للمشاركين في عملية الاتصال تأثيرا على أدوار الآخرين وباستطاعتهم تبادلها، وتسمى ممارستهم الممارسة المتبادلة أو التفاعلية بمعنى القدرة على تبادل الأدوار بين مرسل الرسالة الاتصالية ومستقبلها، إذ يتحول من يتعامل مع وسائل الاتصال الحديثة من مجرد متلقي سلبي إلى مشارك متفاعل يرسل ويستقبل المعلومة في الوقت ذاته، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلا من مصادر، وبذلك تدخل مصطلحات جديدة في عملية الاتصال: مثل الممارسة الثنائية، التبادل، التحكم، المشاركون.<sup>3</sup>

وقد أجريت العديد من الدراسات التي ركزت على التفاعلية في الاتصال سنة 1998 من بينها دراسة "ها وجيمس Ha & James"، التي أكدت على أن للتفاعلية وظائف متعددة منها: "الترفيه والاختيار بين البدائل المختلفة، والارتباط، والمشاركة والاتصال التبادلي وجمع المعلومات، وأنها المدى الذي يسهل تحقيق الأهداف الاتصالية لطرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل.<sup>4</sup>

➤ **الاجماهيرية:** ما يؤخذ على وسائل الاتصال الحديثة تحولها من توزيع رسائل جماهيرية إلى الميل إلى تحديد هذه الرسائل وتصنيفها لتلائم جماعات نوعية أكثر تخصصا، وتشير الدلائل إلى أن رؤية "مارشال

<sup>1</sup> إبراهيم الأخرس: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والمحمول نموذجاً)، إيتراك للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 26.

<sup>2</sup> ماهر عودة الشاملة وآخرون، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> علي عبد الفتاح علي: تطور الإعلام وفق تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ط2، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 62-63.

<sup>4</sup> عبد الباسط أحمد هاشم شاهين: التفاعلية على مواقع الصحف الإلكترونية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 133.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

ماكلوهان" الخاصة بوحدة العالم والحياة في قرية عالمية التي حققتها نهضة وسائل الاتصال الجماهيري خلال عقد الستينات قد أصبحت في حاجة إلى إعادة النظر في عقد التسعينات والقرن الحادي والعشرون، حيث تتجه وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى جعل خبرات القراءة والاستماع والمشاهدة عبارة عن خبرات معزولة، لكونها خبرات مشتركة كما يرى "ماكلوهان". وبذلك نشهد سقوط العقل الجماعي، حيث تنتشر وسائل الإعلام والاتصال الجديدة التي توصف بأنها غير جماهيرية بل أنها ذات اتجاهات فردية.<sup>1</sup>

➤ **قابلية التوصيل والتركيب (Connectivity):** لم تعد مؤسسات صناعة أدوات الاتصال تعمل بمعزل عن بعضها البعض، فقد اندمجت الأنظمة واتخذت الأشكال والوحدات التي تصنعها الشركات المختصة في صناعة أدوات الاتصال.<sup>2</sup>

➤ **اللاتزامنية: (Asynchronization):** تعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل المشاركين استخدام النظام في الوقت نفسه، فمثلا في نظام البريد الإلكتروني ترسل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون الحاجة لتواجد المستقبل للرسالة.<sup>3</sup>

➤ **قابلية التحرك أو الحركية (Mobility):** توجد وسائل اتصالية كثيرة يمكن الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان إلى آخر أثناء الحركة، مثلا: الهاتف النقال، أو هاتف السيارة، أو الهاتف المدمج في ساعة اليد...<sup>4</sup>

➤ **قابلية التحويل (Convertibility):** وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كالوسائل التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس.

➤ **الشيوع أو الانتشار:** ونعني به الانتشار المنهجي لنظام الاتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، حيث لا يكون حكرا على الأثرياء فقط وإنما يشمل كل فئات وطبقات المجتمع، حيث أدى التطور التكنولوجي الهائل في تصنيع وسائل الاتصال والمعلومات إلى تقليل تكاليف إنتاجها إلى الحد الذي أتاح لها قدرا كبيرا من الإنتشار واتساع نطاق الاستخدام بين الأفراد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح حمدي وآخرون: تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، الاستخدام والتأثير، ط1، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 07.

<sup>2</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، مرجع سابق، ص 248.

<sup>3</sup> علي عبد الفتاح كنعان: الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 46.

<sup>4</sup> عبد العزيز الشريف: الإعلام الإلكتروني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 22.

<sup>5</sup> عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 262.

➤ الكونية (Globalisation): وتعني إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين على مستوى العالم، وذلك لتوافر كميات ونوعيات من التقنيات التي تسمح بذلك، وهذه السمة من السعة في تناقل المعلومات بين البشر تضيف الكثير من المميزات على التواصل العلمي والتقني وفي تناقل الخبرات بينهم، وبالتالي يكون التواصل عالمياً.<sup>1</sup>

لقد أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لتكنولوجيا الاتصال إلى مزيد من الحرية في تبادل الأفكار والمعلومات في عالم متنوع دون قيد أو حد، كما هيأ الفرصة للحصول عليها والاستفادة منها في أي وقت ومن أي مكان بإمكانيات لا محدودة في الاختيار والتفاعل الحر، فضلاً عن تعاظم دورها في المؤسسات وإدارة الأعمال.

### 3- مزايا و عيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

ويمكن تحديد مزايا و عيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الجوانب التالية:

#### 3-1- مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف، وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمؤسسات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة.<sup>2</sup>

وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا الاتصال إلى المزايا التي تحققها، والتي تتلخص في: عملها على جلب الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم من جهد ووقت ومال؛ وذلك عن طريق جمعها بين مجالي الاتصال عن بعد والكمبيوتر، كما حدث من استهلاك الورق خصوصاً بظهور الكتاب الإلكتروني، والصحيفة الإلكترونية، كما أنها تتيح فرص كبيرة لبث برامج غير ترفيهية، مثل: خدمات المعلومات والبرامج التعليمية، وتزيد من المعرفة والتعليم، فبواسطتها يستطيع القائم بالاتصال توصيل خدمات التعليم والمساهمة في علاج أوجه قصور التعليم التقليدي، علاوة على أن عالمية الإعلام يمكن أن تمثل ساحة للاحتكاك الحضاري، ووسيلة لتنمية وعي إنسان هذا العصر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سلمان فيحان، فيصل بن لبد: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في

المؤسسات السعودية، رسالة دكتوراه في العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، 2012، ص 111.

<sup>2</sup> - منصر هارون: تكنولوجيا الاتصال الحديثة "المسائل النظرية والتطبيقية" محاضرات جامعية، ط1، دار الألفية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2012، ص 16.

<sup>3</sup> - حورية بولعويديات: مرجع سابق، ص 82.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

والإستعانة بها أيضا ساهمت في زيادة الإنتاجية واستحداثها لوظائف جديدة في العمل، كما اعتبرت مسؤولة عن ارتفاع مستوى المعيشة؛ وذلك نتيجة لإنجاز المهام الإدارية والإنتاجية في زمن وجيز، حيث وفرت الوقت للعديد من الأفراد وقضت على العديد من المهام المتعبة والمملة، وبصفة عامة رفعت من مستوى جودة أداء الأعمال الحياتية.<sup>1</sup>

وعموما فإن أهم المزايا تتلخص في أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قدمت لمستخدميها أبعادا ثلاث، هي:<sup>2</sup>

أ- **البعد الزمني:** حيث أتاحت أقصى درجات السرعة في نقل المعلومات إلى حد إلغاء الفرق بين الزمن الإعلامي، والزمن الواقعي في حالة البث المباشر عبر الأقمار الصناعية.

ب- **البعد المكاني:** حيث وفرت كما هائلا من المساحة المطلوبة لتخزين المعلومات أو لنقلها، كما أنها تكاد تحدد عنصر المسافة مهما بعدت.

ج- **البعد الخاص بعلاقة المتلقي بالوسيلة:** حيث أتاحت ثورة الاتصال للمتلقي درجة من التفاعل الإيجابي مع الوسائل التكنولوجية، كالتلفزيون الذي يستخدم الاتصال الرقمي ويسمح للمتلقي من اختيار البرامج.

### 3-2- عيوب تكنولوجيا الاتصال الحديثة (سلبياتها): نذكر منها:

أ- **تكريس العزلة:** يستطيع الأفراد بفضل الوسائل الجديدة أن يخلقوا البيئة الاتصالية التي تناسبهم تماما وتلبي اهتماماتهم وحاجاتهم، فكل ما يحتاجه الفرد من اللعب، الدراسة، العمل، إدارة المنزل، يستطيع الحصول عليه عبر القنوات الإلكترونية من المنزل مباشرة، ويؤدي ذلك إلى تقليل الحاجة إلى إقامة الاتصال مع أفراد آخرين أو حتى الاتصال من خلال قنوات الاتصال الجماهيري التقليدية، وبالتالي تزداد عزلة الأفراد عن بعضهم البعض.<sup>3</sup>

فالتكنولوجيا الجديدة تؤدي إلى "التفوق الذاتي" للأفراد بالقدر الذي يعرض حياتهم للخطر، فوسائل الاتصال الجديدة تتعامل مع الأفراد باعتبارهم مستهلكين أو زبائن أو بائعين أو مشتريين، ولكنها تتجاهلهم كمواطنين يعيشون في مجتمع واحد ولديهم لغة واحدة مشتركة، ولهذا بالرغم من تفجر المعلومات إلا أن الناس يشعرون بالعزلة بقدر أكبر.

<sup>1</sup> - عماد عبد الوهاب الصباغ: الحاسوب في إدارة الأعمال، دار الثقافة، عمان، 1996، ص ص 380-382.

<sup>2</sup> - عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 265-266.

<sup>3</sup> - Deluca Sturat M: Television's transformation: the next 25 years, Sandiago, California barnes. 1980. P223.

## الفصل الثالث — تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

ب- الخصوصية: وهي حق الأفراد في عدم إفشاء أو نشر معلومات تخصهم، لكن وبعد ربط الحاسوب بشبكة الأنترنت أصبح من السهل الكشف عن أي شخص وفي أي وقت كان، نتيجة هذا الأمر أبدى الكثير من الأفراد قلقهم ومخاوفهم خاصة بالنسبة للأمور المرتبطة بالمعاملات المالية، والسجلات الإجرامية والصحية لنتائجها الوخيمة على حياتهم ومستقبلهم المهني، إلا أن هذه القضايا المتعلقة باختراق حق الخصوصية تنتشر أكثر في الدول المتقدمة لامتلاكها أعداد هائلة من الحواسيب والشبكات.<sup>1</sup> ولم تقتصر جريمة انتهاك الخصوصية على الأفراد فقط، بل نجد المؤسسات باختلاف أنشطتها تتعرض بمعدلات متفاوتة لهذه الاختراقات، ما يجعل وثائقها الرسمية ورصيداها المالي والمعرفي، ومختلف خصوصياتها عرضة للتلصص من طرف أيادي خارجية.

ج- تضيق المحيط: أظهرت نظرية المحيط الواسع والمحيط الضيق أن وسائل الاتصال الحديثة تلعب دورا سلبا بطريقة غير مقصودة في المجتمع الغني بالعادات والتقاليد والتفاعل الاجتماعي، لأنها تبعد أفراد المجتمع بعضهم عن بعض وترتب عن ذلك دفع المجتمع الغني بالثقافة المعاشة والعلاقات الاجتماعية إلى الفقر في المجالات المذكورة، ومن ثمة التشابه مع المجتمعات التي تتصف بالانعزال وقلة الروابط الثقافية.<sup>2</sup>

د- إضعاف نسيج الاتصال الاجتماعي: تعمل وسائل الاتصال الحديثة بطريقة غير مقصودة على تقليص الزمن الاجتماعي، ويرى بعض الباحثين أنها تمارس التفكيك الاجتماعي على اعتبار أن الزمن الذي يقضيه الفرد مع هذه الوسائل يكون على حساب التفاعل الاجتماعي المباشر، ويحدث مع الزمن أن يألف الفرد هذا النمط من الاتصال فيصبح انفراديا ويعفي نفسه من المسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين، ونكون بهذا اقتربنا مما سماه "فيراروتي" بنهاية المحادثة والاتصال الشخصي المباشر.<sup>3</sup>

هـ - المعيارية والاستهلاكية: أوردت النظرية النقدية أن وسائل الاتصال الحديثة تحدث تأثيرات المعيارية والاستهلاكية في المجتمع المعاصر، وتعني المعيارية قولبة الثقافة في شكل بضائع متجانسة قابلة للاستهلاك العام، فالعناصر الثقافية التي تتوافق ما هو معياري تستثنى ولا تسوق بناء على ذلك الشيء الذي يضعف التنوع الثقافي عامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شريف درويش اللبان: تكنولوجيا الاتصال: المخاطر والتأثيرات، ط1، الدار الجامعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص185.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان عزي: الثقافة وحتمية الاتصال: نظرة قيمة، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 295، سبتمبر 2003، ص29.

<sup>3</sup> - Franco Ferraroti: the end of conversation: the impact of mass media on modern society, Contributions in sociology, no71, green wood press, New York, 1988, p65.

<sup>4</sup> - عبد الرحمان عزي، مرجع سابق، ص 31.

إضافة إلى كل ما سبق نجد أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير، إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية فليس هناك ضمان بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة سوف تؤدي إلى عصر جديد مختلف ينطوي على المزيد من حرية التعبير، فهناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى عكس ذلك.<sup>1</sup>

وأمام مزايا وسلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة لا يفوتنا التذكير بأن الاستخدام الواعي هو الذي يجعلنا نستفيد من مزاياها، ونبتعد عن سلبياتها أو نقلل فرص الوقوع فيها.

### ثانياً: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة:

تعتبر تكنولوجيا الاتصال من أهم الوسائل المتطورة التي وجدت المؤسسة نفسها مجبرة لمواكبتها وإلا تفقد مكانتها التنافسية في السوق، وهذا لما لها من انعكاسات إيجابية على الخدمات المقدمة سواء من خلال شكلها النهائي أو من طرف مستقبلها، والتي تتمثل أساساً في منظومة الشبكات، وجهاز الحاسوب، الذي سنبداً بماهيته أولاً على اعتباره قاعدة أساسية للربط الشبكي، كإحدى أوجه التكامل الوثيق بين تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات، فقد فرض الحاسوب نفسه في التسعينات كأداة اتصال مع أنظمة الاتصال الجماهيري المتعددة، إذ لم يعد يستعمل لمعالجة النصوص وحسب، فهو يوصل بالشبكات الاتصالية البعيدة".<sup>2</sup>

#### 1- الحاسوب:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من المجالات التي انتقلت بسرعة من المجال العلمي البحث إلى عالم الحياة اليومية، حيث أصبح الإنسان المعاصر يدمج -بوتيرة متزايدة- في حياته اليومية مجموعة من الأدوات والأجهزة ذات الطابع الإلكتروني، والتي أصبحت حيوية الاستخدام خاصة في المؤسسات في مجال جمع وتخزين ومعالجة وتوزيع ومشاركة المعلومات.

#### 1-1- أجياله:

مرت الحاسبات الإلكترونية خلال تطورها بالمراحل الآتية:<sup>3</sup>

- ظهر الجيل الأول من الحاسبات عام 1946 على يد العلماء "جون موتسلي" و "إيكارت" و "جولد شياني" وهو الحاسب **Uniac**، ثم أنتجت الحاسبات على المستوى التجاري بإسم **Univac**.

<sup>1</sup> - بولعويدات حورية، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> - مجد الهاشمي: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 226.

<sup>3</sup> - عبد النبي عبد الله الطيب: إدارة المؤسسات الصحفية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 223.



## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

- ظهر الجيل الثاني من الحاسبات الإلكترونية في أوائل الستينات بعد استخدام عناصر الترانزستور\* في بناء دوائر الأجهزة الحاسبة كبديل لاستخدام الصمامات المفرغة **Vacuum tube** \*\* .
- أدى استخدام الدوائر الإلكترونية **Integrate Circuits** \*\*\* إلى ظهور الجيل الثالث من الحاسبات الإلكترونية في عام 1969.
- ظهر الجيل الرابع من الحاسبات خلال عقد السبعينات، بعد أن تطورت الدوائر الإلكترونية المتكاملة بسرعة كبيرة، وبعد تطويع المواد الموصلة وأشباه الموصلات الحرارية **Semi Conductor**.
- ظهر الجيل الخامس في بداية الثمانينات، ويطلق عليه الحاسب الشخصي **Computer Personal** والذي يتمتع بصغر الحجم وسهولة التشغيل والربط، من خلال وسائل الاتصال العادية مثل التلفزيون والهاتف.

### 1-2- مكونات الحاسوب:

تتمثل في:

- 1-2-1- **الوحدات المحيطة:** تنقسم الوحدات المحيطة إلى وحدات الإدخال، ووحدات الإخراج، والذاكرة الثانوية.<sup>1</sup>
- **وحدات الإدخال (Input Units):** تسمح هذه الوحدات باستقبال البرامج والمعطيات الأولية وتحويلها إلى الوحدة المركزية للمعالجة، ومن وحدات الإدخال نجد وحدة الأسطوانات المرنة، وحدة الأسطوانات الصلبة، وحدة الأشرطة الممغنطة، قارئ أسطوانة الليزر، الماسح، الفأرة ... إلخ.
- **وحدات الإخراج (Out Put):** تستلم هذه الوحدات المعطيات والنتائج التي تم الحصول عليها بعد عملية المعالجة، ومن وحدات الإخراج نجد: الطابعة، الشاشة، الكاتب على أسطوانة الليزر ... إلخ.
- **الذاكرة الثانوية (Secondary Memory):** بسبب عدم كفاية الذاكرة المركزية للتخزين الدائم للمعلومات، فإنه عادة ما تستعمل الذاكرات الثانوية لهذا الغرض، أي في حفظ البرامج والمعطيات والنتائج التي يراد التعامل معها مستقبلاً، ومنها الأسطوانات الصلبة ... إلخ.

---

\* الترانزستور: هو عبارة عن شريحة إلكترونية لها قدرة كبيرة على تكبير الإشارات الإلكترونية .

\*\* الصمام المفرغ: عبارة عن زجاجة مفرغة من الهواء تستخدم في تضخيم الإشارات والترددات وتضخيمها.

\*\*\* **الدوائر الإلكترونية:** هي عبارة عن مسار مغلق من المكونات الإلكترونية الموصولة فيما بينها ويمكن للتيار الكهربائي المرور عبرها.

<sup>1</sup> - خالد قاشي: نظام المعلومات التسويقية: (مدخل اتخاذ القرار)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص

1-2-2- الوحدة المركزية للمعالجة **Central Processing Unit**: هذه الوحدة تشبه في وظيفتها العقل البشري للإنسان ويختصر اسمها إلى (CPU)، وهي تتكون من دوائر إلكترونية تقوم بتنفيذ العمليات الداخلية للحاسوب وتشتمل ثلاث أجزاء رئيسية وهي:<sup>1</sup>

أ- **وحدة التحكم (cu-Control Unit)**: وهي مجموعة من الدوائر الإلكترونية تقوم بتوجيه وتوظيف جميع مكونات نظام الحاسوب، بالاعتماد على تعليمات البرامج الموجودة في الذاكرة الرئيسية، وتعمل على نقل البيانات من وإلى الذاكرة الرئيسية وأجهزة الإدخال والإخراج.

ب- **وحدة الحساب والمنطق (ALU) Arithmetic and Logic Unit**: تتم فيها العمليات الحسابية والمنطقية، وتقوم بالعمليات الحسابية الأساسية الأربعة الجمع والطرح والضرب والقسمة.

ج- **المسجلات Registers**: هي عبارة عن مواقع تخزين خاصة، عالية السرعة تخزن البيانات والمعلومات الخاصة باستخدامات وحدة الحساب والمنطق بشكل مؤقت (ALU)، وتستخدم في عنوان الذاكرة وتنفيذ التعليمات، وتتكون من دوائر ذاكرة ولكنها سريعة جدا وسعتها التخزينية محدودة وتكون ضمن المعالج.

### 1-3- أنواع الحواسيب:

هناك عدة تصنيفات لأنواع الحواسيب نذكر منها:

أ- **أنواع الحواسيب حسب الغرض من استخدامها**: يمكن تصنيف الحواسيب حسب الغرض من استخدامها إلى نوعين:<sup>2</sup>

- **حواسيب الأغراض العامة**: هي الحواسيب التي تصمم في المجالات المختلفة العلمية والتجارية وغيرها، والتي يمكنها حل العديد من المشكلات وأداء الكثير من الوظائف، ومن أمثلة هذا النوع من الحواسيب تلك المستخدمة في البنوك، والمؤسسات، والمدارس، والجامعات، والوزارات ... وغيرها.
- **حواسيب الأغراض الخاصة**: وهي أنواع من الحواسيب صممت لأداء عملية أو عمليات معينة، ولا يمكن استخدامها لعمليات أخرى غيرها، ومن أمثلة هذا النوع تلك الحواسيب التي صممت للأغراض الحربية، أو الطيران، أو حواسيب أنظمة التحكم في العمليات (**Systems Process Control**) أو بأجهزة الإنذار المبكر، أو التحكم في المركبات الفضائية.

<sup>1</sup> إبراهيم الخشمان: مهارات الحاسوب وتطبيقاته، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 50.

<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي: تكنولوجيا أنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور (إداري، تكنولوجي)، مطبعة إن العربي (د.ع.ن)، 2013، ص ص 105-106.

ب- أنواع الحواسيب حسب حجمها: المقصود بحجم الحاسوب ليس الحيز الذي يشغله ولكن حجم الحاسوب هنا هو قدراته التخزينية، وسرعته في إجراء العمليات، وملحقاته وكذلك عدد الطرفيات (المستخدمين) المتصلين معه، وتقسّم الحواسيب حسب الحجم إلى أربعة أنواع هي:<sup>1</sup>

• **الحواسيب المصغرة (Micro Computer):** يخدم كل حاسوب من هذه الحواسيب مستخدم واحد فقط، وقد تطور هذا النوع من الحواسيب في السنوات الأخيرة تطور كبير وأصبحت ذات قدرات تخزينية وسرعات عالية، ومثال ذلك: الحواسيب الشخصية **Personal Computer**.

• **الحواسيب المتوسطة (Mini Computer):** وهذا النوع من الحواسيب يتعامل مع عدد قليل من الطرفيات، ويتميز بكونه أقل سرعة في إجراء العمليات من الحاسوب الكبير وأقل حجما في الذاكرة، ولكنه يمتاز عن الحواسيب الكبيرة بأنه أقل تكلفة، وتستخدم هذه الحواسيب في المؤسسات والأعمال التجارية المتوسطة وكذلك في الجامعات ومراكز البحوث.

• **الحواسيب الكبيرة (Mainframe Computer):** إن من أهم خصائص هذا النوع من الحواسيب هو القدرة على الاتصال والتعامل مع عدد كبير من الطرفيات (**Terminals**)، وبذلك تقدم هذه الحواسيب خدماتها إلى مئات المستخدمين في الوقت نفسه، ويتميز هذا النوع بقدرته الفائقة على سرعة إتمام العمليات الحسابية حيث ينفذ بلايين العمليات في الثانية الواحدة، كذلك يمتاز بسعة ذاكرة عالية تتسع للبرامج الكبيرة، ويمكنه تنفيذ عدد كبير من العمليات لعدة مستخدمين في نفس الوقت، ونتيجة لهذه المميزات فإن هذا النوع من الحواسيب يستخدم في أعمال الوزارات والمؤسسات والشركات الكبيرة.

• **الحواسيب الفائقة (Super Computer):** تمتاز الحواسيب الفائقة على الحواسيب الكبيرة بأنها أكبر حجما، وأعلى سعة، وأكثر سرعة، وتمتلك مقدرة حسابية كبيرة وضخمة ولكنها أكثر تكلفة، ومن المعروف أن عددا محدودا من هذه الحواسيب ينتج سنويا والسبب يعود إلى عدم الحاجة إلى استخدام مثل هذه الأجهزة لعدد محدود من المؤسسات الكبيرة، التي اتسعت أعمالها وأصبح لزاما عليها استعمال هذا النوع من الحواسيب، بالإضافة إلى التكلفة الباهظة لامتلاك مثل هذه الأجهزة التي لا يستطيع أن يدفعها إلى المؤسسات الكبيرة.

وللإشارة فإن هناك عدة تصنيفات معيارية أخرى لأنواع جهاز الحاسوب حيث تقسم الحواسيب طبقا للتركيب إلى: حاسوب إلكتروني تناظري، وحاسوب إلكتروني رقمي، وحاسوب مختلط، والبعض الآخر يقسمها حسب نوعية البيانات التي يعالجها إلى: حواسيب البيانات المنقطعة، وحواسيب البيانات المستمرة، وغيرها...

<sup>1</sup> - إبراهيم الخشمان، مرجع سابق، ص ص 22-23.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

ويستخدم الحاسوب بمختلف أنواعه في المؤسسات باختلاف أنشطتها لإنجاز الكثير من المهام الإدارية في وقت قصير، بعد أن كانت تتطلب وقت وجهد كبيرين كإعداد التقارير المذكرات وغيرها، وكذا تخزين الأعمال وتسهيل عملية الاتصال بقواعد البيانات.

### 1-4- مميزات الحاسوب: يتميز جهاز الحاسوب بالتالي:<sup>1</sup>

أ- السرعة (Speed) : إذ يتميز الحاسوب بسرعه الهائلة وهي من أكثر المزايا الواضحة في استخدامه، إذ قد تصل إلى ملايين العمليات في الثانية الواحدة، وتختلف سرعة التداول من حاسب إلى آخر.

ب- الدقة (Accuracy): ويمتاز الحاسب بدقته المتناهية؛ بمعنى أن الحاسب ينتج معلومات دقيقة جدا وخالية من الأخطاء والتي تكون ضئيلة نسبة إلى حجم المعلومات التي يعالجها الحاسب، والتي تكون في الغالب أخطاء بشرية.

ج- الاعتمادية (Reliability): إذ تعمل الحاسبات الحديثة في اتساق ودقة ولفترة طويلة من الزمن وبدون حدوث أي عطل أو خلل، إذ أن دوائرها الإلكترونية ذات اعتمادية عالية تضمن تشخيص حالات الخلل آليا.

د- الاقتصاد في الاستخدام (Economy In Used): تعد المعالجة الإلكترونية بواسطة الحاسب أكثر اقتصادية من المعالجة اليدوية، وازدادت هذه الميزة مع زيادة التكنولوجيا المتعلقة بالحاسبات وأدت إلى تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ.

هـ- الجودة العالية في المخرجات (High Quality In Out Put): إن مخرجات الحاسب ذات جودة عالية وخالية من الحك والشطب والمسح، كما أنها تظهر بأشكال وتصميمات قد يعجز عنها الإنسان. و- إمكانية الربط بأجهزة أخرى: يمكن من خلال الحواسيب التحكم بأجهزة مساعدة كثيرة، كالطابعات والمساحات الضوئية وغيرها، فضلا عن إمكانية ربطه بالشبكات وتحقيق الاتصالات البعيدة بغية نقل البيانات بأنواعها المختلفة.

ز- تخزين واسترجاع المعلومات (Information Storage and Retrieving): يتمتع الحاسب بإمكانيات تخزينية كبيرة للبيانات والمعلومات ولفترات طويلة وفي مساحات صغيرة جدا، فضلا عن إمكانية استرجاعها بكل سهولة عند الحاجة لذلك.

ح- التكرار (Frequency): إذ يتولى الحاسب إجراء عمليات معالجة البيانات لمرات كثيرة، دون تعب أو ملل، أو فقدان تركيز ... إلخ.

<sup>1</sup> - حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص ص 103 - 104.

إن انتشار الحاسوب بالمؤسسات في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة راجع إلى تمتعه بهذه الخصائص التي شجعتها على استخدامه، فالسرعة، والدقة، والثقة، والصلاحية ... يترتب عليها جميعا الكفاءة العالية في الأداء، وتنفيذ العمليات، وإدارة البيانات، وكذا تسهيل عملية الاتصال بقواعد البيانات عن طريق ربطه بمنظومة الشبكات.

### 2- شبكات الاتصال التكنولوجية:

يجب أن يكون هناك تخاطب بين كمبيوتر وآخر، وهذا لا يحدث إلا إذا توافرت قنوات اتصال لنقل المعلومات من جهاز إلى آخر والعكس، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للكمبيوتر، إلى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس.<sup>1</sup> هذه القنوات الاتصالية تعرف بالشبكات، والشبكة هي: "عبارة عن مشروع تعاوني، يوفر فرصا لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات بواسطة التوزيع والبيث لمثل تلك المعلومات، عبر وسائل الاتصال وتكنولوجياتها".<sup>2</sup> فهي بمعنى آخر: "ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معينة".<sup>3</sup>

وشبكات المؤسسة عبارة عن مجموعة قنوات مستعملة من طرفها تسمح بالتنسيق بين مختلف مصالحها.<sup>4</sup> وبمفهوم أوسع فإن الشبكات المعلوماتية بالمؤسسة: "تعني مجموعة من مراكز ومؤسسات المعلومات المتجانسة، أو غير المتجانسة، تتفق فيما بينها على المشاركة في المصادر، مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة".<sup>5</sup>

وتحتل الشبكات (**Networks**) مكانا بارزا في المؤسسات المعاصرة، فهي تساهم في رفع كفاءة التشغيل، وذلك من خلال:<sup>6</sup>

- سرعة وكفاءة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.
- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون متاحة للعناصر الأخرى.

<sup>1</sup> - محمد محمد الهادي: تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011، ص 130.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> - مزهر شعبان العاني: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 183.

<sup>4</sup> - Bressy (G) et konkuyt (C): économie d'entreprise, Edition Dalloz, paris, 1995, p 101

<sup>5</sup> - هيثم محمد الزغبي: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، 2004، ص 170.

<sup>6</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، حسين علاء السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 23.

- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
- تطبيق المعالجة الموزعة **Distributed Processing** التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي إلى سرعة إنجازها.
- واستعمال الشبكات له أهمية كبيرة خاصة في عالم الأعمال، وهو ما يظهر من خلال الإيجابيات التي تمتلكها والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها.
- تحسين سلسلة العمل لزيادة الإنتاجية؛ بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير.
- التواصل عن بعد؛ فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم تشغيل مختلفة، وبرامج ولغات مختلفة، فاللقاءات عن بعد تسمح بالتخاطب اللحظي بين مجموعة من المستخدمين عوضا عن عقد الاجتماعات بالطرق التقليدية، وتجنب تكاليف السفر، الإقامة ... إلخ.
- يمكن للمؤسسة تجهيز طلبات الموردين بعرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة تقليديا من قبل.
- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسة.

كما يضيف "Delmond" و "Gantier" ما يلي:<sup>2</sup>

- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل المؤسسة.
- تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه.
- إتاحة قاعدة بيانات تحوي حجم هائل ومهم من المعلومات للتسيير العملي للأنشطة.
- تدعم العمل الجماعي، وتساهم في حل المشاكل المشتركة من خلال:
- تقاسم الملفات: حيث يستفيد عدة مسؤولون من الموارد المشتركة للقيام بإنشاء، إلغاء، إضافة، أو الإطلاع على هذه الملفات.
- تقاسم الوحدات المحيطة: حيث يتمكن المستعملون من استخدام نفس وحدات الإخراج كالطباعة مثلا.
- تقاسم البرامج وتخفيض سيرورة مختلف الوثائق.

<sup>1</sup>- إبراهيم بختي: دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2003، ص 26.

<sup>2</sup>- M-h Delmond, Y- Petitet j- Gantier: Management des systèmes d'information, dunod, paris, France, 2003, p 59.

وعموما نميز ثلاث شبكات رئيسية تستخدمها المؤسسات، وهي:

**2-1- شبكة الأنترنت (Internet):** أصبحت شبكة الأنترنت جزءا من حياتنا الشخصية والمهنية، نظرا لما توفره من خدمات فريدة للأشخاص والمؤسسات، ممثلة خاصة في تبادل المعلومات بكافة الأشكال: نصوص، صور، صوت ... إلخ، بشكل سريع وسهل، وكذا ما تقدمه من خدمات مختلفة للمستخدمين.

### 2-1-1- نشأة شبكة الأنترنت:

في عام 1950 وفي أوج الحرب الباردة، ساور القلق وزارة الدفاع الأمريكية حول ما سيحدث لأنظمة الاتصالات القومية عند حدوث حرب نووية، وقد كان واضحا أن نظام الاتصالات سوف يكون حيويا في حالة حرب عالمية، ولكن كان من المؤكد أن الصراع النووي سيقضي عمليا على نظام الاتصالات الموجود. وفي عام 1962 وصف (بول باران Paul Baran) -وهو باحث يعمل لحساب الحكومة- حلا للمشكلة في مقال بعنوان "حول شبكات الاتصالات الموزعة"، لقد اقترح نظاما من الحواسيب المتصلة ببعض، ويشمل كافة الولايات المتحدة الأمريكية وذلك باستخدام شبكة لامركزية، بحيث تؤلف بقية العقد اتصالاتها ديناميكيا إذا دمرت بعض العقد.<sup>1</sup>

ومن أجل هذا الغرض قامت الحكومة الأمريكية بإنشاء شبكة الأنترنت في 1969/01/02، وربطت وزارة الدفاع الأمريكية بين أربعة معامل أبحاث حتى يستطيع العلماء تبادل المعلومات والنتائج، وقامت بتخطيط مشروع شبكة اتصال من حواسيب يمكنها الصمود أمام أي هجمة سوفياتية محتملة، بحيث إذا تعطل جزء من الشبكة تنجح البيانات في تجنب الجزء المعطل وتصل إلى أهدافها، وأطلق على هذه الشبكة وكالة مشاريع الأبحاث المتطورة (أربانت Arpanet).<sup>2</sup>

ولقد شهدت حقبة التسعينات تناميا في استخدام الأنترنت عبر دول العالم، فقد ارتفع عدد الحاسبات المتصلة بشبكة الأنترنت من 1.7 مليون حاسوب في جانفي 1993، ليسجل 12.8 مليون حاسوب في منتصف عام 1996، وفي يوليو 1998 بلغ عدد الحاسبات المتصلة بالأنترنت حوالي ثلاثة أمثال ما كان عليه في يوليو 1996 ليسجل حوالي 36.7 مليون حاسوب، وتضاعف عدد الحواسيب المتصلة بالأنترنت بعد ذلك حتى سجل نحو 162 مليون حاسوب في يوليو 2002،<sup>3</sup> وفي سنة 2005 ارتفع عدد المستخدمين في العالم ليصل إلى مليار شخص، وهو ما يمثل سدس سكان العالم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ماهر سليمان وآخرون: أساسيات الأنترنت، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص11.

<sup>2</sup> - عبد المالك ردمان الدناني: الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2001، ص 43.

<sup>3</sup> - رجي مصطفى عليان: مجتمع المعلومات والواقع العربي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 127.

<sup>4</sup> - Solveig Godeluck: La Géopolitique D'internet, édition la découverte, Paris, 2002, P20.

2-1-2- خدمات شبكة الأنترنت: تتمثل أهم خدمات الأنترنت التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها في:

أ- خدمة البريد الإلكتروني (Electronic Mail): وهو من أبرز ما يميز الاتصال عبر شبكة الأنترنت، ويستمد البريد الإلكتروني تعريفه من تعريف الوسائل الإلكترونية، وهو تكنولوجيا تفاعلية تعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر وتسهل الاتصال سواء من خلال المعلومات النصية Text، أو الصوتية Voice، أو الصور المرئية Photos، وهو نظام يمكن بموجبه لمستخدم الأنترنت تبادل الرسائل مع مستخدم آخر أو مجموعة مستخدمين من خلال تخصيص مساحة على الخادم الخاص بهم لتكون مخصصة للبريد الإلكتروني، وبالتالي يكون لكل مشترك مساحة فرعية خاصة به وعنوانا خاصا.<sup>1</sup>

وقد حل البريد الإلكتروني محل البريد العادي عند نسبة كبيرة من المؤسسات، إذ أنه أسرع من الرسائل الورقية، وأرخص من الفاكس Fax، كما يقدم البريد الإلكتروني إمكانية إرسال الملفات كالمستندات Documents، أو الصور Pictures على شكل مرفقات Attachements، لتعبر العالم من أدناه إلى أقصاه في لحظات.<sup>2</sup>

ويؤمن البريد الإلكتروني للمؤسسة تبادل المعلومات بكفاءة وفعالية أكثر عن طريق استغلال إمكانيات الشبكة، بالإضافة إلى إتاحة أنماط أخرى للإرسال مثل: إرسال الرسالة نفسها لعدد كبير من المؤسسات أو المتعاملين في الوقت نفسه.

ويلاحظ أن البريد الإلكتروني قد أزال حواجز الزمن والمكان بين المستخدمين الذين يتعاونون فيما بينهم في إطار مشروعات العمل.<sup>3</sup> بالإضافة إلى أنه ينظم خزين المؤسسة المتنامي من الرسائل كما يغربل الكم الهائل من هذه الرسائل، وينتقي أفضلها وأكثرها التصاقا بأنشطة وأهداف المؤسسة.

ومن التطبيقات المرتبطة أيضا بالبريد الإلكتروني تنظيم تدفقات العمل Work Flow، عن طريق إتاحة تبادل النماذج الإلكترونية المختلفة بين أفراد فريق العمل أو العاملين في المؤسسة الواحدة، لإنجاز العمل بسرعة وبدقة ومرونة، مع التقليل من النماذج الورقية.<sup>4</sup>

ب- الوصول والمشاركة في قواعد البيانات: يعتبر البحث في قواعد البيانات من التطبيقات التي يتزايد توافرها على الشبكات الحالية، وفي البداية نظمت قواعد البيانات المبحوثة كقواعد بيانات فردية، حيث

<sup>1</sup> مروى عصام صلاح: الإعلام الإلكتروني الأسس وآفاق المستقبل، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 107-108.

<sup>2</sup> إيهاب أبو العزم: الخطوة الأولى في عالم الأنترنت، ط3، منشورات دار الحكمة، طرابلس، ليبيا، 2005، ص 11.

<sup>3</sup> محمد محمد الهادي: مرجع سابق، ص ص 216-217.

<sup>4</sup> بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص70.



## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

يستخدم كل منها على حاسب آلي واحد فقط، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت بالتدرج بإدخال نظم قواعد البيانات الموزعة، حيث تكون القاعدة الواحدة ممثلة منطقياً إلا أنها توزع مادياً على حاسبات عديدة، حيث تم استبعاد حاجة المستخدمين في البحث المباشر مع الحاسب الآلي المحملة على حاسبات مضيقة والوصول إليها عن بعد عن طريق الشبكات، وبذلك تسمح هذه المجموعة من المعايير المطورة بإمداد نتائج إجابات عن تساؤلات المستخدم النهائي، ويتسم هذا النمط من البحث في قاعدة البيانات بالمرونة والكفاءة العالية<sup>1</sup>، ويمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه الخدمة على مستويين:

- **قاعدة بيانات داخلية:** تضم المعلومات الخاصة بالمؤسسة، والتي يسمح بتداولها في نطاقها فقط (أي بين الموظفين) من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة (الإنترنت).

- **قاعدة بيانات خارجية:** يعطى حق الولوج إليها لأطراف خارجية للوصول لمعلومات عن المؤسسة.

ج- **خدمة النسيج المعلوماتي الدولي (World Wide Web) www:** وهو نظام معلوماتي عالمي مؤلف من كم هائل من النصوص والصور والعينات الصوتية، ولقطات الفيديو، وهذه بدورها متصلة ومتراصة محلياً وعالمياً بدرجات وتنسيق متفاوتين، ولقد تم تشبيهه بنسيج العنكبوت ومن هنا كانت التسمية، وتتوفر هذه الخدمة قدراً من المرونة والديناميكية والتفاعل مع المستخدم، وباختصار يستطيع المستخدم من خلال برنامج مجاني يدعى متصفح أو مستعرض **Browser\***، تصفح محتويات هذا النسيج عن طريق تتبع الوصلات التشعبية\*\* أو البحث أو اختيار المواقع التي يرغب زيارتها.<sup>2</sup>

وتساعد هذه الخدمة المستخدمين سواء داخل المؤسسة أو خارجها من الوصول إلى قواعد المعلومات في بيئة لامركزية.

د- **تبادل البيانات إلكترونياً:** يتمثل في تبادل البرامج والمعلومات بين حاسب آلي وآخر مباشرة حيث يركز على تبادل المعلومات المقدمة في الوثائق الإدارية المرتبطة بالأعمال، وأصبح لهذه الخدمة شهرة كبيرة وانتشار واسع، فعندما يستخدم الموظف نظم تبادل البيانات المتطابقة فسوف يجني عدة مزايا من هذا المدخل، والتي تشمل على توفير التكلفة وزيادة السرعة وتأمين أمن النظام بفعالية وكفاءة عالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمد الهادي: مرجع سابق، ص ص 47- 48.

\* **المتصفح:** هو تطبيق برمجي يتيح للمستخدم استعراض النصوص والصور والملفات وبعض المحتويات الأخرى المختلفة.  
\*\* **الوصلات التشعبية:** hyper link: وثيقة إلكترونية تقود إلى قسم آخر في نفس المستند، أو تقود إلى مستند آخر، وهذا ما يجلب المعلومة المشار إليها.

<sup>2</sup> - صالح محمد سعادة: مقدمة إلى الإنترنت، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

<sup>3</sup> - محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 50.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

هـ - الموقع الإلكتروني (Electronic Sites): المواقع الإلكترونية عبر الأنترنت تمكن المؤسسة من استخدام حيز معين على الشبكة لقاء تكلفة قليلة ولمدة معينة، حيث بإمكانها عرض المعلومات التي تريدها على هذا الموقع سواء كانت أمور تسويقية أو تعريفية، وتكون عملية ربط المعلومات على هذا الموقع عن طريق لغة خاصة بالأنترنت.<sup>1</sup>

و- النشر على الويب: تعتبر خدمة النشر على الويب غاية في الأهمية لأغراض تعاضد الأعمال، فيرمجيات التطبيق والخوادم والبرامج الأخرى للنشر عبر الويب وتطوير الموقع الشبكي صارت تمكن المؤسسات من نشر أي تقرير أو وثيقة على المواقع الشبكية للأنترنت والآنترنت والإكسترنال لمشاهدتها والتعليق عليها، كما يمكن بث رسائل وأخبار المشروع وإرسالها إلى صناديق البريد الإلكتروني، وعليه فإن النشر عبر ويب الأنترنت قد أصبح أسلوباً أكثر كفاءة وفعالية للاتصال والتواصل بين الأفراد والمؤسسات بالمقارنة مع الطرق الورقية السابقة.<sup>2</sup>

ز- خدمة الاتصال المباشر: تمكن هذه الخدمة من استخدام الأنترنت كوسيلة اتصال مباشر بين الأفراد أو المؤسسات بغية خفض تكلفة الاتصالات.<sup>3</sup>

ح- محركات البحث (Search Engines): هي برامج تتيح للمستخدمين البحث عن كلمات محددة ضمن مصادر الأنترنت المختلفة، وتتألف محركات البحث من مجموعة برمجيات تستخدم لإيجاد صفحات جديدة على الويب لإضافتها، ومن هذه البرامج: برنامج العنكبوت\*، وبرنامج المفهرس\*\*، ومن بين محركات البحث الرئيسية على شبكة الأنترنت، نجد: Google، Yahoo، Bing، Minimal Search..<sup>4</sup>

وتساعد محركات البحث المؤسسات على الوصول إلى قواعد معلومات عالمية، تمكنها من الحصول على معلومات كثيرة قد تحتاجها المؤسسة، مثلاً: جديد مجال العمل، أو الأسواق العالمية ...

<sup>1</sup>- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء لنشر والتوزيع، الشارقة، 2008، ص 215.

<sup>2</sup>- بشير عباس العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، مرجع سابق، ص ص 72، 73.

<sup>3</sup>- منير الزبيدي: دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 91.

\* برنامج العنكبوت: **Spider Programe**: برنامج يجر في الأنترنت لزيادة صفحات الويب والإطلاع على محتوياتها، ويأخذ منها مؤشرات مثل العنوان، الكلمات المفتاحية، ووضعها في نظام الفهارس لمحرك البحث ليتمكن من العودة إليها عند البحث.

\*\* برنامج المفهرس **Indexer Programe**: يمثل قاعدة بيانات ضخمة توصف صفحات الويب، وتعتمد في هذا التوصيف على المعلومات التي حصلت عليها من برنامج العنكبوت.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص 91.

ط- شبكات التواصل الاجتماعي: فقد أتاح الجيل الثاني للإنترنت أو ما يعرف بـ "ويب 2.0"، فرصا أكبر وأعظم للاتصال من خلال مواقع الشبكات الاجتماعية التي مكنت المستخدمين من مشاركة المعلومات، وتبادلها، ونشرها،...، وخلق نوعا جديدا من التواصل مبني على التفاعل سواء بين أصحاب المواقع ومستخدميها أو بين المستخدمين فيما بينهم، والشبكات الاجتماعية **Social Networking Service** حسب قاموس (ODLIS) هي: خدمة إلكترونية (تستند إلى الويب) تسمح للمستخدمين بإنشاء ملف شخصي، أو تنظيمي والاتصال بأفراد آخرين بغرض التواصل والتعاون أو مشاركة المحتوى معهم.<sup>1</sup>

ومن أمثلة شبكات التواصل الاجتماعي نجد: موقع فايس بوك **Facebook**، تويتر **Twitter**، بلوجر **Blogger**، سكايب **Skype**، جي ميل **Gmail**، ويندوزلايف مسنجر **Windows live**، **Messenger**،... وغيرها الكثير من الأمثلة التي لا تحصر.

ونظرا للانتشار والرواج الكبير الذي عرفته شبكات التواصل الاجتماعي، لجأت عديد المؤسسات في عديد الميادين إلى التواجد عبر هذه الشبكات لما تزخر به من مجتمع كبير ومتنوع، فكان التوجه إليها واستعمالها سبيلا وقناة جذب للاستفادة من مختلف مزاياها.

وفي الوقت الحاضر من المهم للمؤسسة أن تكون قادرة وسياقة لاغتنام الفرص قبل منافسيها، وامتلاك شبكة اجتماعية يسمح لها بأن تكون أكثر مرونة مقارنة بهم، وهذا ما سيمكنها من امتلاك ميزة تنافسية تجابه بها المنافسين، ناهيك عن أن استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالمؤسسة سيمكنها من بناء هيكل متكامل يريد فيه المساهمون الاستثمار أكثر وتقاسم المعلومات بسهولة، بينما عدم امتلاكها لشبكات التواصل الاجتماعي سيعرضها لصعوبة سريان عناصر المؤسسة ما يخلق العديد من العراقيل.<sup>2</sup>

وحسب **Jean-François-Ruiz** شبكات التواصل الاجتماعي بالمؤسسة هي وسيلة حقيقية للمنافسة، ومع أنه لا توجد الكثير من المؤسسات التي تملكها إلا أنه في القريب العاجل ستترك هذه المؤسسات أهميتها، وستحقق عدة فوائد عند استخدامها نذكر منها:<sup>3</sup>

- ضمان الاتصالات بين مختلف عناصر المؤسسة.

- رفع الفرص التجارية.

- تطوير الأداء التجاري.

<sup>1</sup> - قاموس متاح على الخط: عن المكتبات والمعلومات العلمية بواسطة Joan M.Reitz

<http://www-abc-clio/odlis-as.aspx> 28/09/2018 à 19:15.

<sup>2</sup> - Jean François –Ruiz: *Les Reseaux Sociaux D'entreprise*, le livre blanc, PP 8-9, sur le site [www.1212.info/FILLE](http://www.1212.info/FILLE) date d'accès 15/08/2018 à 22:17.

<sup>3</sup> - Ipid. P9.

وتلتصق بالمؤسسات التي تعتمد على شبكات التواصل الاجتماعي، الصفات التالية<sup>1</sup>:

● **المؤسسة الممتدة:** تمنح الشبكة الاجتماعية إمكانية التواصل مع باقي المؤسسات، وبهذا المفهوم نحن ننطلق من مرحلة متقدمة بحيث يمكن للمساهمين الداخليين والشركاء الخارجيين أن يكونوا على نفس الشبكة مما يستلزم إدماج أكثر من شبكة ممتدة بعيدا عن كل الحدود.

● **المؤسسة غير المادية:** بفضل الشبكات الاجتماعية يمكن للمؤسسة التواجد بدون أي حدود، أو تجهيزات مادية أي بشكل افتراضي أين يمكن للمساهمين التواصل والقيام بالاجتماعات من أي مكان في العالم.

● **المؤسسة المرقمنة:** تسمح الشبكة الاجتماعية برقمنة المؤسسة؛ وذلك عن طريق رقمنة اتصالاتها بحيث يمكن من خلال الشبكة الاجتماعية البحث على تاريخ الاتصالات المعلوماتية والاستفادة.

فالعديد من المؤسسات والجهات سواء الحكومية أو غير الحكومية لديها الآن حسابات وصفحات احترافية على مواقع التواصل الاجتماعي، يوجه التواصل فيها إلى الأفراد أو العملاء **Customers** المهتمين بهذه المؤسسات، مما يتيح التواصل وطرح الآراء وتلقي الأخبار والمعلومات ذات الثقة من هذه الحسابات، وهنا تظهر ضرورة وأهمية فتح قنوات اتصال بين المؤسسات والمحيط، باعتماد هذه الحسابات وسوف يساعد ذلك على اندماج هذه المؤسسات في البيئة الافتراضية وتعزيز تواجدها فيها، والتواصل مع أكبر عدد ممكن من المستهدفين، والحصول على آرائهم ومقترحاتهم في الوقت، حول أي منتج أو قرار<sup>2</sup>. إن تواجدها استخدام المؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي أدى إلى بناء قاعدة اجتماعية، وعلاقة مباشرة مع العملاء خاصة أن بعض المؤسسات لا تقدم خدمات ومنتجات مباشرة، لذلك على المؤسسات توفير مختلف السبل للتواصل مع الجهات التي تتعامل معها.

**2-1-3- فوائد شبكة الأنترنت بالمؤسسة:** مما لا شك فيه أن الأنترنت تمثل تكنولوجيا جديدة مهمة للغاية، ولا عجب أن تستحوذ الشبكة على اهتمام العديد من الرياديين، والمديرين، ورجال الأعمال بالمؤسسة خاصة في ظل فوائدها التي لا تحصر، والتي سنذكر منها<sup>3</sup>:

- ضاعفت الأنترنت من فرص الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة، وكذا تخزينها وتوزيعها.
- زيادة آفاق وعمق تخزين المعلومات والمعرفة.

<sup>1</sup> -سهام طرشاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 3، 2014، ص35.

<sup>2</sup> -إبراهيم أحمد الدوي: شبكات التواصل الاجتماعي، المنظمة العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر (د.ع.ن)، (د.س.ن)، ص09.

<sup>3</sup> -عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 152.

- التقليل من التكاليف وزيادة جودة ونوعية المعلومات .
  - تقلل من المستويات الإدارية، وتمكن من سرعة وقرب في الاتصالات بين الإدارة العليا والإدارات ذات المستويات الأقل.
  - تطوير أسواق وقنوات توزيع جديدة.
  - الحصول على زبائن جدد من خلال أسواق الويب، والإعلان، والبيع المباشر.
- ويضيف عامر إبراهيم قنديلجي، وإيمان فاضل السامرائي، في ذات السياق النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تضمن الأنترنت اتصال مباشر بين الأطراف المعنية بعمل وإدارة المؤسسات، من دون وجود وسطاء وجهات تؤخر وتعقد من إجراءات التواصل، وعلى أساس ما تقدم فإن تكنولوجيا الأنترنت تؤمن وصول مباشر، واسترجاع مباشر للمعلومات من عدة آلاف من المؤسسات والجهات المشاركة المنتشرة في مناطق مختلفة من العالم.
  - خدمات على مدار الساعة؛ أي متواصلة ومستمرة حيث أن الأنترنت ومواقع الشبكة متاحة 24 ساعة في اليوم.
  - التخفيض في نفقات المراسلات التجارية، فالأنترنت تزود المستخدمين ببدائل أقل تكلفة وأكثر سهولة للتنسيق بين نشاطات المؤسسات المختلفة.
  - كذلك تساهم الأنترنت في الحد من الوسطاء في إدارة الأعمال، ومن الممكن أن تستخدم القدرات التفاعلية للشبكة العنكبوتية في بناء علاقات وثيقة مع العملاء في التسويق ودعم المستهلكين.
  - تؤمن الأنترنت نمو وزيادة في الاتصالات والمراسلات التي تحتاجها المؤسسات، بما في ذلك خدمات البريد الإلكتروني، والمؤتمرات واللقاءات الحوارية الإلكترونية المباشرة.
  - تؤمن الأنترنت نموا في القدرات التسويقية من خلال عروض للمنتجات والخدمات والمعلومات الخاصة عبر الاستخدام السهل والمثير للشبكة العنكبوتية، فباستخدام الأنترنت وبقدرة الوسائط المتعددة للشبكة العنكبوتية تستطيع المؤسسات تزويد العملاء بمعلومات تفصيلية عن المنتج بل وبمعلومات محددة لكل عميل.

### 2-2- شبكة الأنترنت (Intranet):

يمثل هذا النوع من الشبكات خطوة متقدمة في عمل المؤسسات، حيث تربط أجهزة الكمبيوتر المتواجدة بالمؤسسة بغض النظر عن اختلافات نظم التشغيل والبروتوكولات والتطبيقات، ومهما كبر حجم

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: مرجع سابق، ص ص 149 - 150.

## الفصل الثالث — تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

المؤسسة أو اتسعت رقعتها بسهولة وفاعلية أكثر، وبذلك تعبئ كل موارد الشبكة المتاحة وتوفرها لكل إدارات ووحدات المؤسسة، فتسمح بذلك للموظفين والمنتسبين لها الحصول على المعلومات والبيانات وإمكانية تبادلها داخل المؤسسة مع قنوات اتصال جديدة بين الموظفين<sup>1</sup>.

وتقدم شبكة الأنترنت نفس خدمات الأنترنت كالبريد الإلكتروني ونقل الملفات وغيرها، وتستخدم نفس تقنياتها والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية، أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة، كما يتم تنفيذها في مقرها أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية، ولا يستطيع الأشخاص غير العاملين فيها الدخول إلى مواقع الشبكة وربما تسمح الإدارة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص من غير العاملين مثل الموردين أو العملاء للاستفادة من موارد الشبكة، وباستخدام نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة على المعلومات مثل برنامج "جدران النار Fire Walls" \* وغيرها لتستطيع المؤسسة حماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام الشرعي لها.<sup>2</sup>

### 2-2-1- تاريخ شبكة الأنترنت:

خلال سنة 1996 ساهمت تقنيات الشبكة العنكبوتية في إيواء عدد كبير من مواقع الويب التي وفرت رصيذا هائلا وثريا ومتنوعا من المعلومات، وشكلت برامج الإبحار ومحركات البحث أدوات هامة ومفيدة للولوج إلى ذلك الرصيد والبحث عن المعلومات المطلوبة وتوفيرها لمن هو في حاجة إليها في أسرع وقت، هذا بالإضافة إلى تقنيات أخرى ساهمت في خدمات التراسل الإلكتروني، وتبادل الملفات، والمشاركة في تبادل الآراء والخبرات عبر منابر حوار إفتراضية، وقد ساهمت مجموعة القواعد والمقاييس والمعايير في توفير طرق موحدة تستخدم لوصف البيانات وتأمين تبادلها عبر الشبكة وتحديد صيغة استرجاعها، كما زادت نظم تشغيل الحواسيب -بتوفير سطح بياني يعتمد الرسوم-، على سهولة استخدام الشبكات والاهتمام بخدماتها والإقبال على الانخراط فيها.<sup>3</sup>

وتطرق المستفيدون وخاصة منهم أصحاب المؤسسات إلى فكرة اعتماد هذه التقنيات في شبكاتهم المحلية لمزيد من التحكم في نظم معلوماتهم الداخلية، ومنذ تلك الفترة تم الشروع في تركيز شبكة الأنترنت، فهي شبكة محلية تعتمد تقنيات الأنترنت والسطح البياني الذي تتميز به الحواسيب الميكروية،

<sup>1</sup> -محمد العنزي، مرجع سابق ص33.

\* جدار النار: هو برنامج خاص يعمل على منع أي من المستخدمين الخارجيين من التوغل في الشبكات الخاصة، فهو جدار للحماية مزود ببرمجة خاصة تمنع الغرباء من اختراق الشبكات الخاصة.

<sup>2</sup> -بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> -عبد المجيد ميلاد: المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة، (د.د.ن)، (د.س.ن)، ص 155.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

وحتى يتم استغلال شبكة الأنترنت على أحسن وجه والاستفادة منها، فمن الأفضل توفير أكثر ما يمكن من الخدمات التي تتيحها شبكة الأنترنت.

وتحتوي شبكة الأنترنت على قاعدة معلومات خاصة بالمؤسسة تضم مختلف الوثائق الضرورية التي تعتمد في مختلف أنشطة المؤسسة، والمعطيات الأساسية التي تتعلق بوضعيتها المالية والإدارية والتجارية والخدماتية التي تساعد الموظفين وخاصة منهم أصحاب القرار، على التقييم والتخطيط الصائب على أسس صحيحة<sup>1</sup>.

وهناك من يقسم دورة حياة الأنترنت إلى المراحل التالية:<sup>2</sup>

● **مرحلة الطفولة:** إذ تنطلق الأنترنت في البداية ضعيفة ومرفوضة من الموظفين التقليديين، وغير واضحة المعالم من حيث كفايتها لتسيير العمل وحجم التحسين الذي ستضيفه إلى الأداء العام في المؤسسة، كما أنه يتحاشى المشرفون عليها تخصيص ميزانية جيدة بحجة كونها مشروعاً تجريبياً، في حين التكاليف الحقيقية لتصميم الموقع الداخلي وما يرتبط به من قواعد بيانات تكون غير محدودة ولا يمكن تصورها بدقة.

● **مرحلة المراهقة:** بعد تجاوز المرحلة الأولى تتضح الكثير من الأمور فقد يصبح توقع النتائج ممكناً مع وجود الحاجة إلى المتابعة المستمرة، ولا شك أن الشبكة ستصل إلى العديد من الإنجازات وتواجه الكثير من الإخفاقات، ولكن كل هذا يضاف إلى رصيد الخبرة التراكمية التي ترتقي بالتجربة كلها نحو الكمال والفعالية.

● **مرحلة النضج:** تتخذ شبكة الأنترنت في هذه المرحلة منحى ثابتاً في النمو والتطور، وتصبح لها ميزانيتها الواضحة والمحددة وتبدأ باكتساب شكلها ومحتواها المميز من التجارب الأخرى، كما تتخذ طابع الكفاية والمنع من حيث توافرها لكل ما يحتاجه العاملون عليها، أما المنع من ناحية كونها لا تضم ما لن يحتاجه العاملون عليها.

2-2-2-أسباب استخدام المؤسسة لشبكة الأنترنت: إن المؤسسات في العالم تحتاج إلى الأنترنت للأسباب التالية:<sup>3</sup>

■ عندما تكون للمؤسسة كمية ضخمة من المعلومات والمطلوب مشاركتها مع الموظفين، فهي الطريقة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 156.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص ص 125-126.

<sup>3</sup> - خضر مصباح الطيطي: أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص ص 39-40.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

الفعالة لإلغاء تكلفة الاتصالات وتكلفة نشر وبث المعلومات بين الموظفين، فالإنترنت تساعد على ترتيب وتخزين كميات ضخمة من البيانات والتي قد تحتاج إلى مئات الآلاف من الملفات الورقية، والتي يصعب تنظيمها والحصول على المعلومات المطلوبة منها عند الحاجة وفي الوقت المناسب، حيث يعمل جهاز الخادم (Server)، في شبكة الأنترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات (Data Bases) لأن هيكلية شبكة الأنترنت منخفضة ومناسبة، قياساً بتكاليف الإنشاء للأنواع الأخرى من الشبكات.

- تستطيع الأنترنت العمل على مختلف أنظمة التشغيل **Unix**، ونظام التشغيل آبل ماكنتوش **Apple Mac** ونظام التشغيل من ميكروسوفت **Ms Windows**، فهي الطريقة السهلة لوصول مختلف المستخدمين مع مختلف أنظمة التشغيل معاً.
- إن المعلومات الموجودة على الأنترنت يمكن تحديثها وتعديلها بسرعة مما يبقي الموظفين على اتصال بالمعلومات الحديثة والمعدلة بوقت قصير.

كما أضاف **عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي** الأسباب التالية:<sup>1</sup>

- توفر الأنترنت تنظيم تبادل المعلومات والخدمات الإدارية عن طريق نماذج معيارية متفق عليها بدلاً من استخدام البريد العادي، لذا فإنه يمكن للمؤسسة أن تستغني عن معظم المعاملات الورقية حيث يتم الحفظ بشكل آلي لتلك المعلومات في جهاز الخادم الآلي للبريد الإلكتروني.
- إن صفة المرونة التي تتمتع بها شبكة الأنترنت تمكنها من الوصول والارتباط من غالبية التشكيلات والنظم الحاسوبية المتوفرة، حيث يتم ربط الأنترنت بين أجهزة الحاسوب من منابع ومؤسسات مختلفة، وتمكن هذه الصفة المستخدمين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن مواصفات العمل المختلفة التي يعملون بها.
- تسخير جميع خدمات الأنترنت وتقنيات الويب لمستخدميها، ومن هذه الخدمات: خدمات الاتصال ونقل المعلومات، وخدمات البحث على الموارد المعلوماتية المتوفرة في الشبكة، والمشاركة في استخدامها والإفادة منها.

ويرى **نجم عبود نجم** أن المزايا التالية تعتبر من أهم أسباب استخدام المؤسسة لهذه الشبكة:

- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية (**Virtual Team**).
- عقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، فاضل إيمان السامرائي، مرجع سابق، ص ص 62-63.



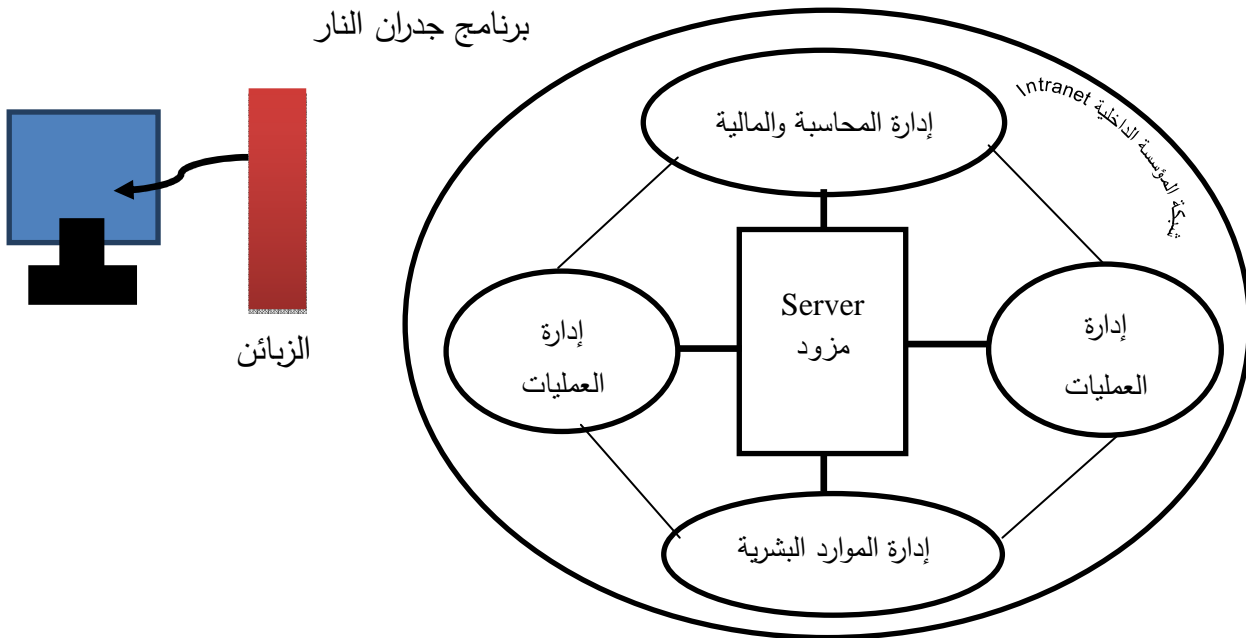
## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

وعموما تعتبر الأنترنت وسيلة لتجميع المعلومات في مكان رئيسي داخل المؤسسة، بالشكل الذي يجعلها متاحة لكل من الإدارة والموظفين، كما تعد الأنترنت من دعائم العمل الجماعي إذ يمكن لأكثر من شخص أن يعمل على مستند واحد أو إجراء واحد في وقت واحد، فهي تطرح خدمات اتصالية ومعلوماتية عديدة بالمؤسسة، كتنظيم وتسيير العمل، والتواصل الجيد بين الموظفين.

وتستخدم شبكة الأنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات لربط المجالات الرئيسية لأنشطتها، كما

هو موضح فيما يلي:

شكل رقم (11): يوضح كيفية ربط الأنترنت للمجالات الرئيسية للأعمال



المصدر: محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 60.

ورغم هذه المزايا فإن الشبكة الداخلية تحمل مخاطر إمكانية تصاعد التكلفة بشكل كبير، كما أن المؤسسة قد تتعرض لإساءة استخدام قاعدة بياناتها بعد أن يتسع نطاق العاملين الذين يستخدمونها مما يثير قضايا الأمن، وحماية الشبكة الداخلية سواء من العاملين أو المخترقين من خارج المؤسسة.<sup>2</sup> إذن فعزل شبكة الأنترنت عن مصادر الخطر، هو المفتاح الأول في تحقيق أمن هذه الشبكة، ويمكن التحدي الأكبر هنا في النجاح في عزلها عن كل المستخدمين الذين يحاولون الولوج على نحو غير شرعي إلى موارد الشبكة.

<sup>1</sup> نجد عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 35.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص37.

### 2-2-3- استراتيجيات بناء وتطوير شبكة الأنترنت:

تستخدم شبكة الأنترنت من قبل معظم المؤسسات في العالم، حتى أن الأسواق الدولية في الوقت الراهن تشهد نمواً سريعاً في تصميم وتطبيق تقنيات شبكة الأنترنت، وعموماً هناك مجموعة من العوامل يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار، وهي:<sup>1</sup>

- أن تتضمن شبكة الأنترنت تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال، وأن تساعد في تبسيط عمل وحياة العاملين في المؤسسة.
- حماية شبكة الأنترنت هي مسألة حيوية للغاية، فما قيمة هذه الشبكة إذا كانت مواردها من البيانات أو المعلومات معرضة لمخاطر الخسارة، أو إذا كان باستطاعة المنافسين الحصول على هذه المعلومات واستخدامها ضد المؤسسة.
- **العمل على تحقيق التكامل بين قواعد البيانات وتطبيقات الأنترنت:** إذ تمثل قواعد البيانات القلب النابض لشبكة الأنترنت، كما أن البيانات والمعلومات التي يقوم العاملون بإدخالها في هذه الشبكة تأتي من قواعد البيانات ثم تعود ثانية إلى قواعد بيانات.
- **تحفيز العاملين على استخدام شبكة الأنترنت:** إن تطوير وتطبيق شبكة الأنترنت في المؤسسة، يعني إجراء تغيير جذري في طريقة تنفيذ أنشطة الأعمال يتبعه تغيير مضاعف في أسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، ولأن الموظفين يفضلون عمل الأشياء بالطريقة نفسها التي كانوا بها، فإن من الضروري خلق إدراك قوي حول أهمية وفائدة التغيير الذي سيحصل في المؤسسة عندما توضع شبكة الأنترنت موضع التنفيذ العملي.

### 2-2-4- خطوات بناء شبكة الأنترنت:

إن عملية اتخاذ القرار لبناء شبكة الأنترنت تخضع لمجموعة من الاعتبارات هي:<sup>2</sup>

- هل هناك مصادر متوفرة من العنصر البشري والمعدات لبناء الشبكة محلياً؟
- يجب دراسة من منهما أقل تكلفة بناء الشبكة محلياً، أم الاستعانة بطرف آخر؟ واختيار الأفضل.
- هل المعدات والبرمجيات التي تدعم الشبكة متوفرة؟
- هل هناك تمويل كافي لدعم عملية إنشاء الشبكة بالكامل أم لا؟

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 49.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 53.

وعموماً لا بد من تنفيذ الخطوات التالية لبناء شبكة الأنترنت:<sup>1</sup>

- تحليل ودراسة الجدوى الاقتصادية لشبكة الأنترنت، وذلك من خلال تحديد حاجة العاملين في المؤسسة إلى الخدمات الإلكترونية، تحديد الموارد والتطبيقات المشتركة بين العاملين وتحديد آلية الوصول إلى المعلومات وطرق استخدامها.
  - اختيار أدوات العمل التي تتضمن ما يلي:
    - برامج التصميم والتطوير المناسبة للغاية ضمن حدود الميزانية المتاحة.
    - تحديد مصادر محتوى الموقع الداخلي واختيار القائمين عليه بدقة وعناية.
    - تعيين فريق العمل من مصممين ومطورين.
  - إصدار نسخة تجريبية لدراسة تقبل المستخدمين لأدوات العمل الجديدة والسرعة المكتسبة في إنجاز العمل عن طريق الأنترنت، وكذا التأكد من كفاية وصحة الموقع الداخلي على الأنترنت، والتأكد من آلية سير عمليات الصيانة الدورية والحفظ الاحتياطي لمحتوى الأنترنت.
  - تنفيذ المشروع ومتابعته، ووضع خطة تفصيلية لأنشطة الصيانة، والاستعانة بمحترفين لتنفيذ المشروع على أكمل وجه.
- وقد تقوم المؤسسة بتوسعة شبكة الأنترنت لتشمل أقرب متعاملاتها: (الزبائن، الموردون، المنتجون، الوسطاء، الموزعون، المستشارون) فتنشأ عنها شبكة الإكسترنات.

### 2-3- شبكة الإكسترنات (Extranet):

لقد عاب البعض استقلالية نظام الأنترنت وبعده عن الأطراف الخارجية، فنجاح مشروع ما لن يأتي إلا بعلاقة متشابكة واتصال دائم مع المحيط الخارجي من موزعين وعملاء...، وهكذا وتبعاً لهذه النظرة فإن الأنترنت كانت لا بد أن تتسع لتشمل أطراف خارجية قد تكون لصيقة بالمؤسسة، وبالفعل أصبحت هذه الشبكة الداخلية مفتوحة على المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة، وتتشكل شبكة الإكسترنات عند ربط شبكة الأنترنت الخاصة بفروع المؤسسة بواسطة شبكة الأنترنت، وبذلك فالإكسترنات "عبارة عن شبكة أنترنت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المؤسسة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية"<sup>2</sup>، فالإكسترنات بذلك هي شبكة معلومات تستخدم شبكة الأنترنت العالمية ولكن بصورة تحقق الخصوصية والأمان المطلوب داخل الشبكة لتبادل

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 65.

المعلومات الخاصة بين المؤسسات مع بعضها لمنع محاولات الدخول غير الشرعي إلى ملفات وبرامج ونظم قواعد الشبكة.

2-3-1- أنواع شبكة الإكسترانت: تصنف شبكة الإكسترانت إلى ثلاث أنواع، هي:

● شبكة إكسترانت التزويد أو التكميل (Supplier Extranets): تربط هذه الشبكة مستودعات البضائع الرئيسية بالمستودعات الفرعية، لتسيير العمل فيها آلياً للحفاظ على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، وتحديد نقطة إعادة الطلب بغية تقليل احتمال رفض الطلبات لعجز المستودع والتحكم في التخزين.<sup>1</sup>

● شبكة إكسترانت الند (Peer Extranets): أو شبكة إكسترانت التنافسية، ويكثر استخدام هذا النوع في مجالات الإنتاج الصناعي والغذائي، فهي تسمح بتبادل الأسعار والمنتجات بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة المشتركين في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع.

● شبكة إكسترانت التوزيع (Distribution Extranets): يعتبر هذا النوع من الإكسترانت أكثر الأنواع تواجداً فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز واشتراكات وغيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار ومواصفات.<sup>2</sup>

2-3-2- مزايا شبكة الإكسترانت بالمؤسسة: إن خدمات شبكة الإكسترانت هي نفسها خدمات شبكة الأنترنت ما عدا أنها موجهة إلى جمهور أوسع، وتتمثل مزاياها في:<sup>3</sup>

- تسهيل عمليات تبادل المعلومات واقتناء ما يحتاجه المستفيدون لدى المؤسسات المعنية بالإكسترانت.
- متابعة قوائم الشراء وأحجام المواد والبضائع والمعلومات المتبادلة، حيث تسهل هذه الخدمة عملية التوقيع على الوثائق من مديري فروع المؤسسة الواحدة المنتشرين في مناطق جغرافية مختلفة.
- خدمات التوظيف، حيث تستخدم الإكسترانت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة كالجوامع ومعاهد ومراكز التدريب، وما شابهها مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكل من الطرفين إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة للعمل المناسب في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السامرائي: مرجع سابق، ص ص 66-67.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

- تواصل شبكات توزيع وتبادل المواد والبضائع، حيث يمكن بناء شبكة إكسترنات تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي لتسريع عمليات الطلب والشحن.
  - أصبحت شبكات الإكسترنات الخارجية هذه من أكثر التقنيات الرائجة في الوقت الحاضر لما تقدمه من تقليص في التكاليف والبنى التحتية اللازمة لإقامة الشبكات ذات الوظائف الخاصة، إلى جانب التسهيلات الكبيرة التي تقدمها في العمليات الإدارية والتفاعل مع العمليات التي يتولاها العملاء.
- وأضاف نجم عبود نجم المزايا التالية:

- تقاسم أدلة وفهارس المنتج مع تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- التشارك مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك.
- تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع المؤسسات الأخرى.
- التقديم (أو الوصول إلى الخدمات المقدمة) من قبل المؤسسة الواحدة إلى المؤسسات الأخرى.
- تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>
- هنالك تطبيقات عملية متعددة تتولاها شبكة الإكسترنات، والتي يمكن أن يتم استثمارها في الواقع العملي للمؤسسات، مثل: الوصول والتعامل عن بعد (**Remote Access**)، والربط بين المركز والفروع (**Branch Office Connectivity**)، وتبادل المعلومات إلكترونيًا (**Electronic Data Interchange**).<sup>2</sup>

تعد شبكة الإكسترنات من مكونات البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات الخاصة بالمؤسسات، حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المؤسسات وفرق العمل والأفراد بداخلها والموزعين والموردين ومحيطها الذي تتعامل معه من تبادل المعلومات إلكترونيًا من خلالها، بما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار وإدارة عملياتها ومواردها بصورة أكثر فعالية من خلال التفاعل الذي تتيحه هذه الشبكة.

### 2-3-3- العلاقة بين شبكة الأنترنت والأنترانت والإكسترنات:

تعد الأنترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر، فهي أهم وأوسع وسائل الاتصال التي تفكك عنها شبكات أخرى أضيق منها وهي الأنترانت، والإكسترنات، وظل كليهما مستندا في عملهما على تكنولوجيا شبكة الأنترنت، فالأنترانت تستخدم نفس بروتوكولات شبكة الأنترنت مثل: (http) (ftp)، كما تستفيد من خدماتها أيضا، مثل: البريد الإلكتروني، وخدمة الدردشة، وخدمة نقل

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 38.

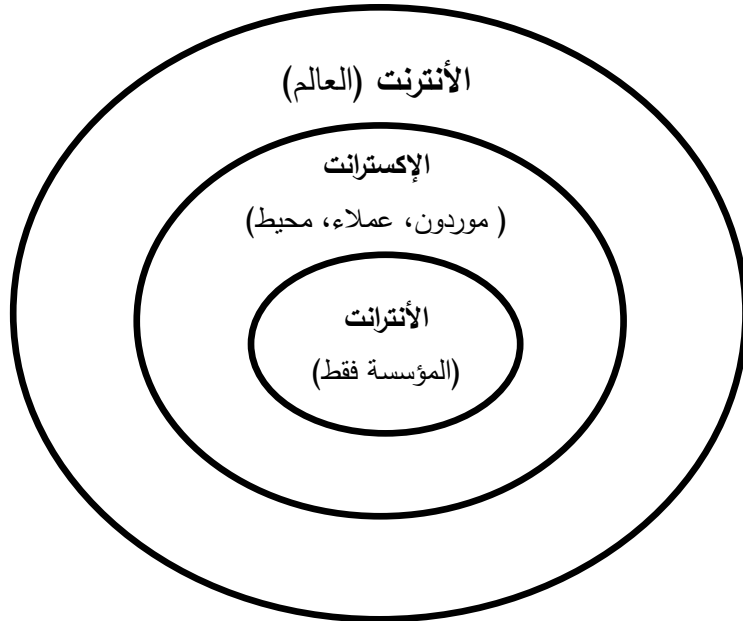
<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص ص 66-67.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

الأخبار وغيرها من الخدمات المعروفة إلا أنها شبكة داخلية لا يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها وأن محتويات هذه الشبكة تحددها المؤسسة، عكس الأنترنت فطبيعة الوصول إليها تتصف بالعمومية، وبالنسبة لشبكة الإكسترانت فهي أيضا تعتمد على شبكة الأنترنت العالمية وتوفر خدماتها ولكن بصورة تحقق الخصوصية والأمن في تبادل المعلومات بين مجموعة أو فئة معينة من المستخدمين من خدمات مؤسسة معينة وهم ممن يتمتعون بحق الدخول على موقعها، وذلك باستخدام كلمة سر خاصة تحدد لكل منهم.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن هذه الشبكات الثلاث تتربط بشكل لا يمكن فصله، فشبكة الأنترنت تعتمد على تطبيقات وبروتوكولات وخدمات الأنترنت كما أن الأنترنت هي قاعدة الانطلاق لبناء شبكة الإكسترانت، حيث أن الأنترنت تربط المؤسسة من الداخل والإكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع فئات معينة من الجمهور الخارجي للمؤسسة، ويمكن توضيح العلاقة بين الأنترنت والآنترنت والإكسترانت من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12): يوضح العلاقة ما بين الأنترنت، والآنترنت، والإكسترانت



المصدر: من إعداد الطالبة.

وعلى كل فإن الهدف من هذه الأنواع الثلاث من الشبكات، هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسريان المعلومات داخل وخارج المؤسسة والمشاركة فيها، وقد شكل ظهورهم حلا مناسباً لإيجاد شبكات اقتصادية فعالة بالنسبة للمؤسسات لكي تكون قادرة على مزاوله مختلف أنشطتها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 65.

2-3-4- حماية شبكة الإنترنت: أصبح موضوع تأمين سلامة النظم المعلوماتية والشبكات التكنولوجية يحتل مرتبة متقدمة في سلم أولويات الحكومات، من أجل حماية مختلف الشبكات الرقمية من التهديدات والانتهاكات المحتملة التي قد تنعكس سلبا على استمرارية الخدمات وتمس بمصداقية وسرية المعلومات وتهدد مصالح المؤسسات والأفراد على حد سواء، ويتزامن ذلك مع تشكل وعي دولي بأهمية إرساء منظومات متكاملة لسلامة تبادل المعلومات عبر شبكات الاتصال الحديثة، وعلى هذا الأساس أصبح مؤشر التحكم في المعلومة وحسن استثمار النظم المعلوماتية والشبكات، والحرص على تأمينها وسلامتها مقياسا لمدى تقدم الدول ونموها.

وحتى تتسم الشبكات المعلوماتية بالأمن والسلامة يتعين أن تستجيب للأبعاد أو الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- **التواجد (Availability):** يتمثل في توافر الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة ووضعها على ذمة المستفيد على جميع المستويات، فيجب الحرص على توفير المعلومات وعدم حذفها أو تغييرها، وتشغيل الأجهزة وعدم تعطيلها أو تخريبها.
  - **سلامة المعلومات (Integrity):** يتعين الحرص على حماية عمليتي تخزين المعلومات ونقلها عبر الشبكة، ويتمثل ذلك في ضمان عدم تغيير المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأطراف المرخص لهم بذلك.
  - **سرية المعلومات (Privacy):** يتمثل ذلك في حماية المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المتبادلة عبر الشبكات، بعدم الاطلاع عليها إلا من قبل الأطراف المسموح لهم بذلك.
  - **التحقق من الهوية (Authentication):** يتمثل في التأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية تبادل المعلومات، وتتوفر عدة طرق للتأكد من هوية الأطراف المتصلة بالشبكة على غرار كلمة السر.
  - **الإثبات: Non-Repudiation:** تتمثل في توفير آلية تثبيت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، بحيث لا يترك مجالاً للمرسل أن ينكر عملية الإرسال وللمستقبل أن ينكر عملية الاستقبال.
- إن حماية الشبكات المعلوماتية هامة وتمثل حيز الزاوية لنهضة تكنولوجيات الاتصالات، ولا بد من الإشارة إلى ضرورة حماية الربط عبر الشبكة الخارجية للإنترنت، فهنا يأتي دور جدار النار **Fire Wall** المرافق استخدامه للشبكات الخارجية أو شبكة الأنترنت، والذي هو عبارة عن مكونات مادية (معدات، وأجهزة)، وبرمجيات خاصة توضع بين الشبكة الداخلية للمؤسسة من جهة وبين الشبكات الخارجية.

<sup>1</sup> - عبد المجيد ميلاد، مرجع سابق، ص ص 157-158.

ويعمل جدار النار على منع أي من المستخدمين الخارجيين من التوغل في الشبكات الخاصة والدخول غير المرخص إليها.<sup>1</sup> فهو إذن نظام للحماية مزود ببرمجة خاصة تمنع الغرباء من اختراق الشبكات الخاصة لذلك يوضع جدار النار بأجهزته وبرمجياته في مكان مناسب، بين شبكة المؤسسة الداخلية والشبكات الخارجية بما فيها الأنترنت، وقد صمم جدار النار بطريقة تؤمن له اعتراض كل حزمة رسائل تمر بين شبكتين وتفحص صفاتها، ومن ثم رفض أي رسالة منها غير مخولة من محاولة الدخول والاختراق.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 68.



ثالثاً: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة:

### 1- خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة:

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها هذه التكنولوجيا ما يلي:<sup>1</sup>

• **ظاهرة عامة:** وتظهر عمومية تكنولوجيا الاتصال بعدة طرق، فالتكنولوجيا الحديثة تتطلب حضور عدة علوم (المعلوماتية، الرياضيات، الإلكترونيك، الفيزياء ... إلخ)، أضف إلى ذلك فإن تكنولوجيا الاتصال ليست حكراً على قطاع معين أو مجموعة من القطاعات، بل تتواجد في كل القطاعات وتخص كل المهن كما تؤدي إلى ظهور مهن جديدة، فالمعلومات هي العمود الفقري للمؤسسة والتحكم فيها ونشرها أصبح أمراً رئيسياً على كل مستويات الحياة المهنية والشخصية، وفي مجتمع صناعي كالذي نعيش فيه لا يمكننا الفصل بين تطور تكنولوجيا الاتصال واستعمالاتها، فهذين المفهومين يشكلان زوجاً بين العرض والطلب الذي ينشط القطاع.

• **ظاهرة عالمية:** تعد تكنولوجيا الاتصال بطبيعتها أحد المحددات الأساسية للعولمة الرامية إلى نشر المعلومات عبر أرجاء المعمورة بطريقة أقل كلفة، وتساعد على التفاعل بين مختلف استعمالاتها وكذا إلغاء الحدود والمسافات.

كما أمّنت شبكات الاتصال عن بعد وخاصة شبكة الأنترنت الاتصال والنشر الفوري للمعلومات، وسهلت العمل التشاركي وكذا لامركزية التنظيم، ومن جهة أخرى فإن سوق تكنولوجيا الاتصال يهدف إلى تأسيس مجتمعات صناعية وخدمية مهمة، تتطور وتنمو من خلال إستراتيجية محددة على المستوى العالمي، علماً أن هذه الإستراتيجيات تشكل أحد أهم المحركات الاقتصادية لتنافسية المؤسسات سواء التقليدية أو الحديثة، وفي كل قطاعات النشاط.

• **ظاهرة سمحت بتطور العمل التشاركي:** هذا التحول يمس أولاً أساليب العمل والعلاقات داخل المؤسسة، حيث أصبح العمل يميل أكثر إلى التشاركية والتعاونية مما يفرض تقاسم المعلومات والبيانات بواسطة شبكات الاتصال، فأصبح من الممكن لفرق العمل أو لعدة مؤسسات متواجدة في أماكن مختلفة أن تعمل على مشروع مشترك.

• **ظاهرة حولت مفهوم الإطار المكاني والزمني للنشاط الاقتصادي والاجتماعي:** قلبت تكنولوجيا الاتصال المفاهيم التقليدية حول التمرکز والمسافات والنطاق والوقت، فبفضل الأنترنت وخدمات الويب

<sup>1</sup> - بن بوزيد شهرزاد: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2012، ص 75.

يستطيع الموظف أن يتحاور مع الآخرين دون عائق المسافة وباستطاعة متعاملها الدخول إلى قواعد بيانات في أي مكان في العالم، فتبادل المعلومات والاتصال مع مؤسسته مهما كان موقعها قد أصبح ممكنا وفوريا بفضل موقعها الإلكتروني.

### 2- متطلبات إدخال تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة:

يتطلب إدخال تكنولوجيا الاتصال من المؤسسة تجنيد مختلف مواردها وقدراتها لمواجهة محيطها مهما كانت تعقيداته ومن أجل رفع مستوى الأداء الذي يرتبط بدوره.

#### 1-2-1- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية:

تسعى المؤسسات المعاصرة والمواكبة للتطورات للحد من العمل المكتبي الذي يتسم بالعرقله والبيروقراطية من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد البديل المتمثل في إجراءات بسيطة ومرنة تسهل العمل والتواصل بين المستويات الإدارية مع بعضها تمكينا لبقاء ونمو المؤسسة، وتكمن تلك المتطلبات في التالي:<sup>1</sup>

- تسهيل وتبسيط إجراءات العمل والتواصل داخل بيئة المؤسسة وخارجها.
- السماح وإتاحة كل الفرص أمام العاملين للمشاركة في العمل بالمؤسسة بغية ترقية وتنمية الكفاءات والمسارات الوظيفية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- السعي لإيجاد نظام فعال يحمس العاملين لإخراج كل ما لديهم من إمكانيات في مجال تكنولوجيا الاتصال لخدمة مصلحة المؤسسة.
- تحفيز، وتدعيم، وتأييد، وحث كل المستويات الإدارية وعلى رأسها الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا الاتصال الحديثة لخدمة مصلحة المؤسسة.
- طرق التقييم المنتهجة من قبل المؤسسات لابد أن تتغير وفق الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتمد أساسا على أن مجموع العاملين يعتبرون فريق عمل واحد، أو تجزئتهم كفرق عمل داخل المؤسسة.
- تدعيم وتشجيع كل الإطارات العاملة في المؤسسة والتي لها استعدادات كبيرة في إقحام تكنولوجيا الاتصالات وتطبيقاتها داخلها تحقيقا للمصلحة العامة.

<sup>1</sup> محمد لعربي: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات "حالة المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 40.

## 2-2- متطلبات تقنية (فنية):

في هذا المستوى يكمن الهدف الرئيسي في سيطرة أجهزة الإعلام الآلي والربط الشبكي على كافة العمليات والمعاملات الخاصة بالمؤسسة والتي تتطلب كفاءات ومهارات خاصة، كما تستلزم توفير برامج وقدرات فنية وطلب مساعدات لتنفيذ هذه المتطلبات، وعليه يمكن حصر هذه المتطلبات في ما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة توافر القدرات الفنية لدى العاملين في مجال استخدام وتشغيل أجهزة الإعلام الآلي والربط بالشبكات والعمل عليها، حتى يتمكن هؤلاء من متابعة كل ما يجري وفي كل البيئات من داخل المؤسسة.
- توفير كل البرامج التي من شأنها أن تسمح بتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات أجهزة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.
- تنوع مصادر الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تدعيم عمل المؤسسة.

## 2-3- متطلبات ثقافية ومعرفية ونفسية:

نقصد بالثقافة هنا الثقافة التنظيمية لأن الأمر يتعلق بالبناء التنظيمي للمؤسسة، أما المعرفية هنا هي معرفة ضمنية أو صريحة لدى العاملين، أما النفسية فهي مدى استعداد العاملين معنويا ونفسيا لمساعدة المؤسسة لمواجهة كل التحديات لأنهم جزء من مجتمع المعلومات والمعرفة أي أن لهم رصيد مما يجري في مجال تكنولوجيا الاتصال، ويمكن حصر هذه المتطلبات في ما يلي:<sup>2</sup>

- تدعيم إمكانيات وقدرات العاملين على التعلم من خلال العمل للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا الاتصال والذي يخدم المؤسسة.
- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- الدعم المعنوي والمادي وتنمية مهارات الموظفين أو العاملين في كل مستويات المؤسسة والسعي لجلب أفكار جديدة تساعدهم على إعطاء كل ما لديهم لمصلحة الجميع.
- السعي وبكل الطرق لمحاربة الاتجاهات السلبية التي جاءت بها تكنولوجيا الاتصال، وضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد أو العاملين، حتى لا تضيع الأهداف المرجو تحقيقها للمؤسسة.
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المساعدة والتعاون والمساندة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> - متاح على الرابط: <http://www.aliklii.com> تاريخ الدخول 18-08-2018 على الساعة 02:45

## 2-4- متطلبات مالية:

تعتبر الموارد المالية من الركائز الأساسية لتكوين أي مؤسسة ولاستمراريتها حيث تسمح بتوفير وسائل الدعم اللازمة لتوسيعها ونمائها وبقائها، وعليه يمكن حصر هذه المتطلبات فيما يلي:

• توفير الدعم والمساندة المالية اللازمة لإدخال تكنولوجيات الاتصال الحديثة، بحسب حاجة كل جهة إدارية.

• القيام بالتحليل المالي اللازم اتجاه استخدام تكنولوجيا الاتصال لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

• اعتماد دراسة الجدوى المالي والاقتصادي اللازم قبل إدخال تكنولوجيا الاتصال لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.<sup>1</sup>

تتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسة، مما يستوجب تبني توجهات حديثة تعتبر كمدخل للتغيير، كما أن المؤسسة اليوم بحاجة ماسة إلى إعادة هندسة وتخطيط تمكنها من مواكبة المتغيرات والتكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة.

ولقد فرضت التحديات التكنولوجية على المؤسسات اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطور الفعال لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والعاملين فيها في حالة انسجام وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة، ونلمس ذلك من خلال عناصر متطلبات إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة من تهيئة العاملين نفسياً، وثقافياً، وتقنياً بالمؤسسات لاستقبال جديد تكنولوجيا الاتصال وإدماجها ضمن متطلبات المؤسسة وذلك رغبة منها (المؤسسة) في التطوير، والتحسين، والارتقاء وهو أسمى أسباب التغيير.

## 3- الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسة:

تؤدي تكنولوجيا الاتصالات دوراً إستراتيجياً كبيراً في المؤسسات الحديثة حيث يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتمثل هذا الدور الإستراتيجي فيما يلي:<sup>2</sup>

- يساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المؤسسة، وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال تحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تتمتع بطابع متعدد البدائل يسهل عملية الاختيار.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني السابق.

<sup>2</sup> - هنا عبداوي: مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص ص 205-206، ص 208.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

- إن اعتماد المؤسسات على تكنولوجيا الاتصال يساعدها على فتح أسواق جديدة من خلال تقديم السلع والخدمات عبر هذه التكنولوجيات الحديثة.
  - يؤدي استخدام تكنولوجيا الاتصال في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمؤسسة، لصالح هذه الأخيرة من خلال زيادة قوة المفاوضات للمؤسسة مع الموردين.
  - تساعد تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في خلق التكامل والتفاعل بين جميع موارد المؤسسة.
  - زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة، والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
  - الابتكار والتجديد المستمر للبقاء في الخدمة، وكذا التركيز على الإبداع لأنه ركيزة التنمية وذلك من خلال خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة ... إلخ.
  - إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وانفتاح كبير على المحيط.
  - تساهم في التعريف بالمؤسسات؛ بتسهيل تعريف وتسويق المنتجات العالمية والتعاملات.
  - نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة والتي يريد الزبون معرفتها من منتجات وخدمات، وكل ميزات الإيجابية التي تكون متاحة لهم دون الذهاب إلى المؤسسة، وبالتالي جذب العملاء بشكل كبير.
  - نشر المعلومة في الوقت المناسب، لأنه يوجد بعض المعلومات يتطلب نشرها في وقت محدد وأي تأخير في آجال نشرها يفقد المعلومة أهميتها وقيمتها.
  - انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي، والعالمي.
  - تحقيق الانسجام والتفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها من جهة أخرى.
  - رصد تحركات المنافسين والتفاعل معها بكفاءة.
- تحل تكنولوجيا الاتصال الحديثة دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، مما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميدان الاتصال.

### 4-آثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المؤسسة:

إن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه مؤسسات اليوم أصبحت كثيرة لذا ينبغي التنبيه إلى دور الاتصال فيما يخص الإدارة، وهو ما أدى بها إلى التسارع في تطوير نظام الاتصالات لما لها من دور في تحقيق التميز وانعكاس ذلك على نجاح المؤسسة. حيث تلعب تكنولوجيا الاتصال الحديثة دورا حاسما

## الفصل الثالث — تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

في تطوير المؤسسات الحديثة، فهي توفر كافة المعلومات المناسبة في الوقت الملائم لمختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي ساهم في التخلي تدريجيا على الأطر التقليدية المألوفة والتوجه نحو استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث سنحاول معرفة أهم هذه الآثار المترتبة عن تبني هذا المبتكر الجديد.

### 4-1- التحولات في مجال علاقات العمل:

حيث غيرت ثورة الاتصالات بشكل عميق طبيعة علاقات المؤسسة سواء على مستوى العلاقات الداخلية أو الخارجية:<sup>1</sup>

• **العلاقات الداخلية:** إن التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يسمح بتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة ويسهل إدارة مواردها (البشرية، المادية، المالية)، كما أن السرعة في الأداء التي تتميز بها تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية على شكل نقل البيانات والمعلومات وكذلك ممارسة ذلك الاتصال، حيث تحتفظ وسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر وسهولة.

• **العلاقات الخارجية:** أتاحت تكنولوجيا الاتصال للمؤسسة فرصة إدارة علاقاتها مع العالم الخارجي بشكل أفضل: السلطات العمومية، المجتمع المدني، الصحافة...، مما أدى إلى خلق قيمة مضافة بأقل تكلفة (إنشاء موقع ويب المؤسسة...)، والتواصل بطريقة فردية وبسرعة أكبر مع المجتمعات المحلية ذات الأهمية (القوائم البريدية، وخدمات الأنترنت على الخط...)

ونميز ضمن العلاقات الخارجية نوعين:

- **العلاقات الخلفية "المنبع" (Amont):** يتعلق الأمر هنا بتحسين المعلومات والعلاقات مع الموردين وشركاء المؤسسة من خلال تكنولوجيا الاتصال، والاستفادة على وجه الخصوص من عمليات الشراء والتوريد عن طريق تبسيط وتسريع عملية الشراء (إكسترنانت المورد).

- **العلاقات الأمامية "المصب" (Aval):** يتعلق الأمر هنا بتحسين المعاملات والعلاقات مع الزبون النهائي (أو الوسيط)، من خلال المبيعات، والتسويق، والخدمات اللوجستية، بغرض الوصول للزيادة في حجم المبيعات، وتسهيل الدخول إلى أسواق جديدة، وتحقيق ولاء الزبائن من خلال إدارة العلاقات مع العملاء عن طريق البريد الإلكتروني أو الشبكات الاجتماعية.

<sup>1</sup> معوج عبد الحكيم: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/ فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص ص 101-100.

#### 4-2-2- التحولات في مجال تنظيم العمل:

4-2-1- الأداء المؤسسي: تلعب تكنولوجيا الاتصال بتطبيقاتها المختلفة دورا حيويا وهاما في تحسن الأداء المؤسسي، حيث ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصال جديدة سواء على مستوى المؤسسة، أو على المستوى الاقتصادي العام، مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات، وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات، والتفاوض، وعقد الصفقات عن بعد (العمل عن بعد)\*، فالآثار المترتبة على تعميم الاتصالات الإلكترونية وتوسع انتشار الأنترنت، وتعدد البرامج المعلوماتية المتعلقة بالتسيير من جهة وتدفق المعلومات من جهة أخرى، أدى إلى زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة، مما يساهم بقدر كبير في تطوير الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

إن العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأداء المؤسسة من الأمور المعقدة التي يجب التعامل معها بحذر شديد، حيث تعتبر هذه المشكلة من المسائل المحورية فالتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتزايدة جعلت المؤسسات اليوم في صراع دائم، حيث يصبح بلوغ مستوى عادي من الأداء غير كافي لوحده لمواجهة التغيرات والمنافسة القوية وتلبية متطلبات الزبائن فصار على المؤسسة أن تتميز في كل شيء، فالهدف الأسمى للمؤسسات اليوم هو البحث عن التميز، والذي لا يحدث إلا من خلال نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة وتقنياتها بهدف رفع المستوى، أي أن الهدف اليوم ليس تحسين مستوى الأداء فقط، بل التميز في الأداء والمحافظة على هذا التميز.

4-2-2- الهياكل التنظيمية: لقد أصبح التنظيم الهرمي التقليدي للمؤسسات المختلفة غير متوائم مع التطور الذي يحدث حاليا نتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، لذلك فقد بدأت دراسة بدائل أخرى أهمها التنظيم الأفقي.\*\*<sup>2</sup> فقد أشار Hanold وأيده Lucas بأن ازدياد قدرات الإدارة في الحصول على المعلومات المحوسبة سوف يساهم في تقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى، بالأخص ظهور الشبكات الاتصالية المحلية والدولية بحيث يمكن للمدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم، وإن زيادة حجم نطاق

\* العمل عن بعد: استقلالية العمل عن الروابط المكانية والزمنية، وانتقاله إلى المجال البشري أينما وجد.

<sup>1</sup> عادل أحمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 51.

\*\* التنظيم الأفقي: أوالتنظيم المسطح، يشير إلى هيكل تنظيمي يتميز بوجود مستويات قليلة أو عدم وجود مستويات من الإدارة المتداخلة بين الموظفين والمدبرين، وتتمثل الفكرة في أن العمال سيكونون أكثر إنتاجية عندما يكونون مشاركين بشكل مباشر أكثر في عملية صنع القرار.

<sup>2</sup> محمد أديب رياض غنيمي: شبكات المعلومات (الحاضر والمستقبل)، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، (د.س.ن)، ص 13.

## الفصل الثالث — تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

الإشراف يؤدي لتقليص دور الإدارات الوسطى مما يجعله يساهم في تفلطح شكل الهيكل التنظيمي، وتقليل عدد مستوياته، وهذا يجعله أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن إضافة إلى مساهمته في سرعة إيصال القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.<sup>1</sup>

**4-2-4- التحول في عملية اتخاذ القرار:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري في جميع المنظمات، "وعملية اتخاذ القرار ما هي إلا اختيار بين بدائل متعددة"<sup>2</sup>. وفيما يخص التحولات التي طرأت على عملية اتخاذ القرار من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فقد برز اتجاهين؛ الأول يرى أن المؤسسات سوف تتجه نحو المركزية، وذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون مركزية في قراراتها من خلال نظام معلومات مركزي يتواجد في المقر الرئيسي، ويربط جميع أجزاء المؤسسة بشبكة اتصالات تتيح للإدارة نقل وتبادل المعلومات بينها وبين جميع العاملين فيها، وهناك اتجاه آخر يرى العكس أي أن استخدام الحاسوب والشبكات الاتصالية سوف يدفع المؤسسات نحو التوجه إلى اللامركزية، وذلك لأن الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا الاتصال، إضافة إلى ازدياد عدد القرارات المطلوب اتخاذها في المؤسسات الكبيرة.<sup>3</sup>

### 4-3- عملية الإنتاج:

إن أحد العناصر الأكثر تنظيماً لعرض مؤسسة معينة هو بالتأكيد سعره، ولتقديم أسعار تنافسية يجب أن يكون للمؤسسة تكاليف إنتاج أقل ارتفاعاً من تكاليف منافسيها، لذلك يجب أن يكون جهازها الإنتاجي فعالاً ومن أجل ذلك لا بد أن تستخدم أقل ما يمكن من الموارد لإنتاج كمية معينة من السلع أو الخدمات.

هذه العلاقة بين الكمية المنتجة والموارد المستخدمة تدعى الإنتاجية فقد أوضحت الزيادة المطردة في الإنتاجية أحد القوانين الأساسية لتطور المؤسسة، وتكنولوجيا الاتصال الحديثة أثرت بصورة كبيرة على الإنتاجية من حيث أداء العمل بدقة، والرفع من مستوى جودة العمل، تخفيض تكاليف الأداء مع تقليص الوقت المستغرق، حيث تمكن هذه التكنولوجيات من ممارسة عدة نشاطات في وقت واحد، مثل استقبال وإرسال رسائل على عناوين متعددة في وقت واحد، تقليل الجهد المبذول من الموظفين لما تتطلبه بعض

<sup>1</sup> بشير كاوجة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص 62.

<sup>2</sup> محمد الناشد: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1973، ص 61.

<sup>3</sup> بشير كاوجة، مرجع سابق، ص 62.



الأعمال من جهد عضلي وذهني، إضافة إلى قدرة تكنولوجيا الاتصال على تحسين مرونة العمل وأدائه بصورة أفضل.<sup>1</sup>

### 5- قواعد تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة:

لقد ساهم التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا الاتصالات منذ الربع الأخير من القرن العشرين وحتى الآن في إحداث تغيير جذري في الطريقة التي يدير فيها رجال الأعمال مشاريعهم وأعمالهم. كما ساهم الكم الهائل من المعلومات التي يحتاجها المديرين عن الأسواق والعملاء، في ظهور الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال بشكل واسع من أجل سرعة الحصول على هذه المعلومات وسرعة توصيلها إلى العملاء، مما يساعد المؤسسة على المحافظة على أسواقها وعملائها ومن أجل الاستخدام الأمثل يجب مراعاة ما يلي:<sup>2</sup>

أ- اختيار تكنولوجيا الاتصال المناسبة لطبيعة وحجم العمل: فافتناء التكنولوجيا يحتاج إلى موارد مالية، وبرامج لإعادة تدريب العاملين وخبرات فنية وغيرها، لذا يجب اختيار التكنولوجيا وفق متطلبات العمل وليس مجرد تقليد الآخرين، وصرف أموال على شراء تكنولوجيا لا تتفق مع هذه المتطلبات.

ب- عدم الاستعجال والدراسة العميقة قبل اتخاذ قرار شراء التكنولوجيا: قبل اتخاذ قرار الشراء للتكنولوجيا يجب تقييم وضع التكنولوجيا في المؤسسة من خلال:

- تقديم طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.
- بيئة عملها وتقييم التكنولوجيا الجديدة.
- تحديد ماهية الأنشطة التي تركز عليها الإدارة، وكيفية نقل وتطبيق التقنية الجديدة.
- تقرير الاستثمارات الواجب القيام بها في مختلف أنواع التقنية.
- ما هو حجم الموارد التي يجب تخصيصها لذلك على المدى القصير والبعيد؟
- أن تحقق ميزة التنافسية للمؤسسة.

ج- الاستخدام الكفء والفعال للتكنولوجيا: إن إدخال التكنولوجيا للمؤسسة يكلف المال والوقت، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، لذا يجب التأهيل وتدريب العاملين بشكل جيد واستقطاب كفاءات فنية مناسبة والاستعانة بخبراء عند الضرورة لهذه الغاية.

<sup>1</sup> حورية بولعويديت: مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> غازي فرحان أبو زيتون: اتصالات الأعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 69-70.

د-النظر إلى تكنولوجيا الاتصال كداعم ومسهل للاتصالات الشخصية بين الأفراد وليس بديلا لها: فالتكنولوجيا لم ولن تكون بديلا للعنصر البشري فهي لن تفكر بدلا عن المستخدم، فجهاز الحاسوب يحتوي على قاموس ويصحح أية أخطاء لغوية يرتكبها المستخدم لكن لن يقول لك ماذا تكتب.

## 6-أسباب عزوف بعض المؤسسات عن امتلاك تكنولوجيا الاتصال الحديثة:

هناك العديد من الأسباب التي تبرر عزوف المؤسسات عن استخدام تكنولوجيا الاتصال ، وتختلف هذه الأسباب من قطاع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، ومن بينها:<sup>1</sup>

- **عدم توفر الكفاءات:** هناك العديد من المؤسسات لا تتوفر على موارد بشرية لها قدرات ومؤهلات علمية في تكنولوجيا الاتصال، فمهما كان إدراك هاته المؤسسات للفوائد المترتبة عن استخدام هذه التكنولوجيات، فإن الاستثمار في المعرفة والأشخاص المؤهلين يتطلب تكاليف لتكوين ووضع استراتيجيات يراها صاحب المؤسسة أعباء لا يمكن تحملها، فالإطارات المتخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصال مهمة جدا لضمان انطلاق فعال للمؤسسات في الاقتصاد الرقمي.
- **تكلفة تطوير وصيانة الأجهزة بالمؤسسة:** تعتبر تكلفة الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال من أهم العوائق التي تصادف المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة، نتيجة التخوف من أن هاته التكنولوجيات سوف تتجاوز الأرباح المنجزة عنها، بالإضافة إلى أنه يترتب عليها الاهتمام وصيانة العتاد وهذا يتطلب تكاليف إضافية.
- **عدم التوافق مع نشاط المؤسسة:** من أسباب عدم تبني بعض المؤسسات لتكنولوجيا الاتصال هو عدم توافق هذه التكنولوجيات مع نشاطها.
- **قدم البنى التحتية للاتصالات للدول وعدم تماشيها مع التطورات الحاصلة:** ينعكس قدم البنية التحتية للاتصالات سلبا على جودة وفعالية تكنولوجيا الاتصال وخاصة تكنولوجيات الأنترنت، حيث تكثر الأعطاب وتقطع الاتصالات مما يؤدي بالمؤسسات للعزوف عن استخدام هذه التكنولوجيات، ولذا فإن درجة تطور البنية التحتية للاتصالات للدول تلعب دورا مهما في درجة توجه المؤسسات إلى الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والاستفادة منها.

<sup>1</sup> - OCDE, *les TIC, le commerce électronique et les PME*, 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprise (PME) promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale: vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée istanbul,turquie3-5 2004, p15.

## رابعاً: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسات الجزائرية:

### 1-1- وضعية تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالجزائر:

#### 1-1- الحاسوب بالجزائر:

في محاولة منها لنشر الثقافة الرقمية في أوساط المجتمع الجزائري، أعلنت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مشروع أسرتك رسمياً بتاريخ 22 أكتوبر 2005، والذي تهدف من خلاله إلى تزويد كل بيت جزائري بجهاز كمبيوتر من أجل تحسين وتعميم الربط بالإنترنت، ورفع نسبة استعمال الكمبيوتر الشخصي، وسرعة نفاذ الجزائر إلى مجتمع المعلومات ونشر ثقافة معلوماتية على مستوى كل شرائح المجتمع، إلا أن المشروع نجح في ربط 50 ألف جزائري بالإنترنت، رغم أن الهدف المحدد كان ربط 6 ملايين جزائري بالإنترنت آفاق 2010.

وبناء على ذلك فقد أعطت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الأولوية لبرنامج استعجالي جديد الذي جاء بديلاً عن مشروع أسرتك وهو برنامج أسرتك 2، حيث فشل المشروع الأول بنسبة كبيرة وذلك بسبب ارتفاع أسعار أجهزة الكمبيوتر، والعراقيل الإدارية المرتبطة بالقرض البنكي وتعثر تمويل العملية من طرف البنوك، لذا أقرت الوزارة مشروعاً جديداً لتدارك هذا الفشل، حيث اقترح البرنامج الإستعجالي دعماً مباشراً على السعر الحقيقي للحواشيب المحمولة بـ 30 بالمائة فضلاً عن تحديد خمس فئات من المجتمع لها الأولوية في الاستفادة من كمبيوتر محمول مزود بخط إنترنت وبرامج مطورة بأقل من 30 ألف دج ابتداءً من منتصف سنة 2009.<sup>1</sup>

#### 1-2- الهاتف الثابت بالجزائر:

عرفت شبكة الهاتف الثابت توسعاً محدوداً في سنة 1999، حيث قدر عدد الخطوط بـ 1.4 مليون خط بنسبة تغطية تقارب 4.5% من مجموع السكان، وإلى 1.6 مليون خط سنة 2000 بنسبة 5.25% من مجموع السكان، ليصل إلى 2.2 مليون خط في السداسي الأول سنة 2004، أي ما نسبته 7.5% من مجموع السكان، ليصل إلى 2.2 مليون خط هاتفي ثابت يمثل مشترك واحد، مع ملاحظة أن أكثر من نصف الخطوط موجهة للمؤسسات والإدارات المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - يامين بودهان: تحولات الإعلام المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص ص 176-177.

<sup>2</sup> - محمد لعريبي، مرجع سابق، ص 130.

إن هذه النسب بعيدة عن المعدل العالمي المقدر بـ 1.8%، بالإضافة إلى وجود عجز في تلبية طلبات الاشتراك والذي يقدر بحوالي مليون طلب، كما يعتبر متوسط الحصول على الخط والمقدر بأكبر من 7 أشهر وهو الأعلى في المنطقة، كما أن مدة تصليح الهاتف المعطل تقدر بـ 21 يوما.

لذلك شرعت الجزائر منذ سنة 2005 بتنفيذ برنامج طموح لرفع نسبة التغطية لشبكة الهاتف الثابت، بالمشاركة مع المتعامل الصيني (ZTO) الذي يوفر الأجهزة المناسبة لهذا النوع من الاتصالات، ويستمد المشروع أهميته من توفير التغطية الهاتفية للمناطق النائية، والجبالية المحرومة من وصول الشبكات الهاتفية العادية كما يسمح باقتصاد تكاليف صيانة وتجديد الخطوط التالفة.<sup>1</sup>

ويتجه عدد مشتركى الهاتف في الجزائر في الثلاث سنوات الأخيرة نحو استقرار نوعي فاق الثلاث ملايين مشترك منذ سنة 2015، كما عرفت سنة 2017 الاستغناء عن تكنولوجيا الهاتف الثابت اللاسلكي الذي خصص للمناطق الريفية وذلك راجع إلى إستراتيجية الدولة بتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر نجاعة، كما نجد أن كثافة الهاتف الثابت عرفت انخفاضا حيث بلغت في سنة 2017 نسبة 07.50%، وفي سنة 2016 نسبة 8.26%، ويرجع ذلك لتوجه المواطن إلى الهاتف النقال.

حتى سنة 2017 اشتراكات الهاتف الثابت السكنية لا تزال تهيمن من حيث العدد، حيث وصلت النسبة إلى 87.66% من إجمالي عدد المشتركين، أما بخصوص عدد اشتراكات الهاتف الثابت المهنية فقد عرف انخفاضا من سنة إلى أخرى؛ وهذا راجع إلى التوجه إلى تكنولوجيا الهاتف النقال.<sup>2</sup>

### 1-3- الهاتف النقال بالجزائر:

تم فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة بالجزائر إثر إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وينشط حاليا 03 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية.

شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، حيث تجاوزت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال 98% عام 2016، وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين، حيث وصل إلى 49.87 مليون مشترك سنة 2017 مقابل 47.04 مليون مشترك سنة 2016، أي بزيادة قدرها 6.02%.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 130.

<sup>2</sup> - موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة <http://www.mpttn.gov.dz> تاريخ الدخول

01-09-2018 على الساعة 18:45

<sup>3</sup> - الموقع الإلكتروني نفسه.

وبدأت خدمة الهاتف المحمول الجيل الثالث **3G** في الجزائر في ديسمبر عام 2013، وفي شهر واحد فقط تم تسجيل 308019 مشترك، وتضاعف هذا الرقم 27 مرة في عام 2014، وفي عام 2017 وصل إلى أكثر من 23 مليون مشترك.

وقد أعلنت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة في يوم 1 أكتوبر 2016، الانطلاق الرسمي للجيل الرابع للهاتف النقال في الجزائر، في إطار التحديث ونشر شبكة الاتصالات في البلاد لتوجيه البلاد نحو الاقتصاد الرقمي، حيث تم تسجيل 49296810 مشترك سنة 2017.<sup>1</sup>

وحول توزيع حصة السوق بين متعاملين الهاتف النقال (**GSM**)، لم يتغير الترتيب منذ سنة 2015، حيث في عام 2017 تتولى شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر الصدارة بـ39.69%، تليها الجزائر للاتصالات موبيليس، ثم الوطنية للاتصالات -الجزائر-، أما بالنسبة لسوق الجيل الثالث **3G** والرابع **4G** موبيليس تقود المتعاملين بـ 48.12% و 36.54% على التوالي.<sup>2</sup>

### 1-4- شبكات الاتصال التكنولوجية بالجزائر:

بدأ مشوار الجزائر بالاتصال بالعالم عن طريق شبكة الأنترنت في شهر مارس 1993، من خلال مركز الكتاب في الإعلام العلمي والتقني (**CERIST**)، حيث عرفت الجزائر منذ ذلك الحين تقدما تدريجيا نحو تبني الأنترنت وتعميمها، حيث بدأ أول اتصال بالأنترنت عن طريق إيطاليا بسرعة بسيطة جدا تقدر بـ **KO 9.6**، ليتم بعد ذلك رفع سرعة الخط ليصل إلى **KO 64** في سنة 1996، وفي سنة 1998 تم ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة تصل إلى 1 ميغابيت في الثانية لترتفع قدرة الأنترنت في الجزائر في شهر مارس 1999 إلى 2 ميغابيت في الثانية.

بعد سنتين من دخول الأنترنت إلى الجزائر كان الإشتراك يقتصر على الهيئات والتي تقدر بـ 130 هيئة.<sup>3</sup>

ولنشر خدمات الأنترنت على المستوى الوطني تم ربط (**CERIST**) المزود الوحيد بالاتصال بمواقع جهوية مختلفة مهمتها تزويد الاتصال بالأنترنت، بهدف تمكين أكبر عدد من المستعملين الاتصال بالشبكة.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني السابق.

<sup>2</sup> - الموقع الإلكتروني نفسه.

<sup>3</sup> - نجلاء إسماعيل أحمد: الإعلام التوظيفي، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 323.

## الفصل الثالث — تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

وعرف مجال الاتصال عبر الأنترنت ظهور العديد من الخواص خاصة بعد إصدار المرسوم التنفيذي 257/98 بتاريخ 25 أوت 1998 الذي حدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الأنترنت.<sup>1</sup> فظهرت بذلك أولى مؤسسات التزويد الخاصة وارتفعت أعداد الشركات التي تزود الزبائن إلى 18 مؤسسة بحلول شهر مارس عام 2000، ورغم تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر إلا أن الوضع الحالي بالنسبة لشبكة الأنترنت ما يزال ضعيفا مقارنة بدول الجوار.<sup>2</sup>

إلا أن التطور المطرد لشبكات المواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر منذ مطلع القرن الحالي، دعم بقرار رئيس الجمهورية آنذاك عبد العزيز بوتفليقة، لتطوير التدفق السريع وفائق السرعة، أفضى إلى إدراج التوصيل في الجزائر على سبيل تجسيد توجيه رئيس الجمهورية: **النفوذ للجميع.**

وبهذا الشكل فقد توسع عدد مستعملي الشبكة العالمية للواب، من خلال الشبكة الثابتة من 2032337 وصلة سنة 2003، ليلبغ 1729813 وصلة في مارس 2018، تغطي المنازل والمؤسسات، رافعة بذلك معدل تعميم الأنترنت الثابت إلى ما يفوق 44%، علاوة على ذلك سمح ظهور تكنولوجيا النفوذ إلى الأنترنت عبر شبكات الاتصالات الراديوية\* بواسطة الهاتف النقال إلى زيادة عدد مستعملي الأنترنت إلى حد كبير من خلال 33968492 وصلة بين تكنولوجيا الجيل الثالث (23 مليون وصلة)، والجيل الرابع (49296810 وصلة) ومع توسعة التوصيل النقال بلغ عدد التعميم 126% سنة 2017، في حين لم يتجاوز 69% سنة 2015.<sup>3</sup>

### 2- بعض انجازات الجزائر ومبادراتها في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسات:

لقد سعت الجزائر مثلها مثل الدول العربية لمحاولة تقليص الهوة في مجال التكنولوجيا الحديثة بينها وبين الدول المتقدمة، من خلال تعبئة الجهود الفردية والجماعية في ثلاث مستويات أساسية هي:<sup>4</sup>

- وضع الإطار القانوني الملائمة.
- تنمية الطاقات البشرية والمادية.
- تطوير المحتوى الإلكتروني.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 323.

<sup>2</sup> - متاح على الموقع: <http://www.ar.wikipedia.org> تاريخ الدخول 04-09-2018 على الساعة 16:30

\* **الاتصالات الراديوية:** هي توفير الاتصال عن بعد إلى الهواتف المحمولة، والتي قد تؤمن التنقل بحرية بدلا من البقاء في مكان واحد.

<sup>3</sup> - موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة: مرجع سابق.

<sup>4</sup> - سهام بلقرمي: **التعليم الإلكتروني: رؤية مستقبلية جديدة - الجزائر نموذجا** - مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 32، جانفي 2007، ص 07.

وفيما يلي سوف يتم التطرق لأهم الإنجازات الجزائرية في مجال تكنولوجيا الاتصال الحديثة:<sup>1</sup>

**2-1-** في جانفي 2002 تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، وفي نوفمبر 2002 تم إطلاق القمر (ALSAT 1) وقد نقله إلى مداره الصاروخ الروسي، ومنذ عام 2004 تربط بين روسيا والجزائر اتفاقية حول التعامل والتعاون في مجال التكنولوجيات الفضائية وتطبيقها.

**2-2-** تجربة أخرى ينبغي الإشارة إليها في هذا المقام، ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع، وهي الاختبار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز بربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم وذلك باستخدام تكنولوجيا الأنترنت بواسطة الكهرباء، وتبدو أهمية هذه الطريقة إذا علمنا أن 97% من السكان يتوفر لديهم الاشتراك للكهرباء، بينما نسبة مشتركي الهاتف بالجزائر أقل من ذلك بكثير.

**2-3-** انخراط 70 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية في القاعدة الإعلامية "أوميديس"، التي اعتمدها الإتحاد الأوروبي لفائدة الشركات الصغيرة والمتوسطة للبحر المتوسط، في إطار خلق مؤسسة معلوماتية متوسطة، وإقامة شبكة للشركات المتوسطة عبر الأنترنت التي سيتم إيصالها بالشبكة الأوروبية لتبادل المعلومات، وتتمكن كل الشركات المنخرطة فيها بالإطلاع على كل التطورات التي تحدث في ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المتوسطي وخاصة الأوروبي.

**2-4-** توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة (ORACLE) الأمريكية-أحد الرواد العالميين في البرمجيات- الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر، وتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في 12 مؤسسة للتعليم العالي، حيث تلتزم (ORACLE) بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين، والمصادر المعتمدة في التعليم العالي. أما الثانية مع مركز المؤسسة سوناطراك الذي اعتبر كشريك وهذا لأول مرة في إفريقيا، ولقد أتيحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من (ORACLE) في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة الاتصالات والمعلومات.

**2-5-** مشروع قطاع التكوين المهني في بناء شبكته الداخلية، وهو مشروع الأنترنت الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات بها شقين أساسيين، من جهة المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري والتجهيزات والموارد البشرية والمالية... إلخ، ومن جهة أخرى المعلومات المتعلقة

<sup>1</sup> - ياسع ياسمينية: دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص ص 142-143.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين الذي تقوم به عدد من الفروع، بالإضافة إلى إعداد رزنامة التكوين والمتربصين وقاعات الدروس، والمحاضرات، والمخابر وغير ذلك، ولقد واكب ذلك تعميم وتوفير التجهيزات والقيام بتربصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها.

**2-6- مشروع الجزائر الإلكترونية:** تم إطلاقه من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية، والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من ثلاثمائة شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة أشهر.

تم اعتماد هذه الخطة بناء على تقييم وضعية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر، من خلال عدة مؤشرات هي: مؤشر الجدوى والنفذ الرقمي والتحضير الإلكتروني، ومؤشر نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وخلصت النتائج إلى تصنيف الجزائر ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة مقارنة بما هو مسجل في الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

وتتضمن وثيقة المشروع 13 محورا تحدد الأهداف الرئيسية، وهي:<sup>2</sup>

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- دفع تطوير الاقتصاد الرسمي.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
- تطوير الكفاءات البشرية.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.
- الإعلام والاتصال.
- تثمين التعاون الدولي.
- آليات التقييم والمتابعة.
- إجراءات تنظيمية.
- الموارد المالية.

<sup>1</sup> - République Algérienne Démocratique et Populaire, commission d'E-Algérie, 2013, p07.

<sup>2</sup> - Ibid, p09



وقد بينت وثيقة مشروع الجزائر الإلكترونية مجموعة من الأهداف، كما يلي:<sup>1</sup>

- عصرنة الإدارة بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقريبها من المواطن.
- دعم القطاع الاقتصادي بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- توفير الظروف الملائمة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- إنجاز منشآت الاتصالات ذات التدفق السريع وفائقة السرعة، مؤمنة وذات نوعية عالية.
- وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام.
- تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال عن طريق تكثيف نشاط البحث والتطوير والإبداع.
- تهيئة الإطار التشريعي والتنظيمي للحكومة الإلكترونية.
- التحسيس بأهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تحسين نوعية معيشة المواطن، وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- وضع تنظيم مؤسساتي منسجم يتمحور حول ثلاثة مستويات: التوجيه، المتابعة، التنسيق.
- تحديد مصادر وأجهزة التمويل وعملية التقدير.

## 2-7- عروض تكنولوجيا الاتصال الحديثة المقدمة للمؤسسات الجزائرية:

لقد عرضت شركة اتصالات الجزائر سنة 2018-2019 على عملائها سواء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة الخاصة منها والعامّة، مشغلي الناشئة (تجار التجزئة)، والمهنيين، وحتى عامة الناس، ما يلي:

أ- الشبكة المتعددة الخدمات NGN: وهي شبكة جديدة لتحويل المعطيات ذات السعة الكبيرة من النوع

IP/MPLS، والتي تعمل على تقديم ما يلي:<sup>2</sup>

- تبسيط هندسة الربط الشبكي.
- نقص تكاليف الاستثمار.
- خفض تكاليف التشغيل.
- تقديم خدمات جديدة.

<sup>1</sup> -république algérienne démocratique et populaire, op cit, p08,p19

<sup>2</sup> - متاح على الرابط: <http://www.Algerietelecom.dz/ar/entreprise> تاريخ الدخول 07-11-2018 على الساعة 15:48.

- ضمان التدفق العالي للشبكة.
- خدمة موثوقة وجودة خدمة عالية.
- التكيف والمرونة.

وتطرح الشبكة المتعددة الخدمات NGN مجموعة من الخدمات تتمثل في<sup>1</sup>:

➤ **الخدمات الهاتفية:** وتشمل:

- الترابط بين مشغلي الشبكات الثابتة والمتحركة.
- الوصل بين مراكز الاتصال والمؤسسات.

➤ **خدمات البيانات:** وتشمل:

- خدمات النطاق العريض (خط المشترك الرقمي غير المتماثل التي تتيح تبادل المعلومات على نطاق واسع).

- خدمات الشبكات الخاصة الافتراضية التي تضمن أمن وجودة الخدمة.

- توفر قدر كبير من الأمن في إرسال واستقبال البيانات.

➤ **خدمات الفيديو والوسائط المتعددة:** وتشمل:

- خدمات الوسائط المتعددة (الفيديو حسب الطلب، والتطبيب عن بعد، ومؤتمرات الفيديو ...)

- الربط البيئي لخوادم الفيديو.

- تزايد من نطاق الربط بين المرسل والمستقبل (عن طريق بروتوكول التطبيقات اللاسلكية).

- الربط بين المواقع البعيدة جغرافيا.

- توفر صلة دائمة بطريقة تجنب ازدحام الشبكة.

**ب- خدمة المكالمات عبر الفيديو:** وعن مكالمات الفيديو، وعقد المؤتمرات، والاجتماعات عن بعد فقد

أصدرت مؤسسة اتصالات الجزائر خدمة جديدة للمؤسسات تتمثل في خدمة المكالمات عبر الفيديو

"Visiophonie PRO" والتي تمنح فرصة عقد وتنظيم المؤتمرات عبر الفيديو مع مختلف فروع وهيكل

المؤسسة المنتشرة عبر التراب الوطني، ويعد هذا البرنامج عرضا مزدوجا إذ أنه يحتاج إلى شبكة أنترنت

بسرعة تدفق لا تقل عن 2 ميغابايت في الثانية، و تقدم هذه الخدمة المزايا التالية:<sup>2</sup>

➤ **سهولة الاستخدام:** حيث يمكن إجراء وتلقي المكالمات بالصوت والفيديو بكل سهولة، دون اللجوء إلى

استعمال العديد من البرامج أو غيرها من أجهزة الإعلام الآلي.

<sup>1</sup>- الموقع الإلكتروني السابق.

<sup>2</sup>-الموقع الإلكتروني نفسه.

➤ **أحسن إنتاجية:** تمكن خدمة المكالمات عبر الفيديو من ربح الوقت، ومزيد من المرونة ومصاريف التنقلات في اتخاذ القرار.

➤ **الرفاهية:** تعزز هذه الخدمة الجو الأخوي والرفاهية لدى الموظفين رغم بعد المسافات بينهم.

➤ **التفاعلية:** يمكن للموظفين تبادل المكالمات عبر الفيديو بصورة آنية وكأنهم بنفس الغرفة.

**ج- عرض FTTX :** إنَّ تكنولوجيا **FTTX** هي حل للنَّفاذ إلى شبكة الجيل الجديد الذي يعتمد على استعمال الألياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض و هي عشرة مرات أو حتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع **ADSL**.

يوفر عرض **FTTX** للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى العديد من الخدمات منها<sup>1</sup>:

- الأنترنيت ذو التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 ميغابيت/الثانية.

- المكالمات الهاتفية غير محدودة، ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الأنترنيت **IP**، وشبكات الهاتف الثابت.

- مجموعة من الخدمات الإضافية، مثل: المراقبة بالفيديو، مؤتمرات الفيديو، الشبكة الوهمية الخاصة **VPN**، استضافة مراكز البيانات، مركز الاتصالات والاستعلامات، وشبكة الأنترنيت، وغيرها ...

- نطاق ترددي عال جدا يصل إلى 10 جيجابيت في الثانية لكل طول موجة.

- لا يتأثر بالتشويشات الكهرومغناطيسية.

- يركب مع الخطوط الكهربائية لا يؤثر ولا يتأثر بها.

- قابلة للتطور وتحمل قابلية زيادات هائلة التدفق.

- متوفرة على شكل تدفقات مختلفة تتراوح ما بين 1 ميغابيت في الثانية، إلى 155 ميغابيت في الثانية.

**د- عرض "IDOOM FIBRE PRO":** عرض موجه للمؤسسات بأفضل الأسعار وبمزاي استثنائية

تسمح للمهنيين بالاستفادة الكاملة من خدمتي الهاتف والأنترنيت، وبالنسبة لعرض **IDOOM FIBRE**

**"PRO"** الخاص بخدمة الأنترنيت، فالزبون يستفيد من تدفق يبدأ من 02 Mbps إلى غاية 20 Mbps،

وفي حالة تحديث الشبكة فإنَّ الزبائن المشتركين في عرض **ADSL** سيتم تحويلهم تلقائيا إلى

العرض الموافق لعرضهم الحالي، أما الإتاوات الشهرية واشتراك الهاتف وسعر المكالمات ستنقى كما

هي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني السابق.

<sup>2</sup> - الموقع الإلكتروني نفسه.

### 3- واقع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسات الجزائرية:

كل الإدارات والمؤسسات الجزائرية لديها شبكة الأنترنت وشبكة الاكسترنات تقريبا أو هي في طور إنجازها، حيث تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها من المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم، فقد تم تشغيل أكثر من 83000 رابط أنترنت ذي التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، و55% للأنترنت ذي التدفق السريع ADSL و SHDSL، و39% منها وصلات متخصصة فانقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19000 في 2005، إلى 325000 في 2013 أي بزيادة مقدارها 71% خلال هذه الفترة، وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط، كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.<sup>1</sup>

هذا وقد سمح إنجاز منصة مؤتمرات الفيديو على مستوى المحطة الساتلية بالأخضرية سنة 2007 للإدارات والمؤسسات التفاعل عن بعد مع عدة مشاركين أينما كانوا بشكل سريع ومباشر، وقد حفز هذا الأمر خاصة إلغاء العوائق الجغرافية مما سمح لمستعملي مؤتمرات الفيديو توسعة شبكة التشارك عبر العالم دون قيود جغرافية، إضافة إلى هذا ترافق مؤسسة "اتصالات الجزائر الفضائية" المؤسسات السيادية في مشاريعها المرتبطة بالعصرنة على غرار تلك التابعة لدوائر وزارة العدل الداخلية والخارجية.

إن وضع الشبكة الوطنية للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل لفائدة البنوك والمؤسسات المالية منذ سنة 2007 سمح بضمان الأمن للشبكة السلكية الرئيسية، مما أدى إلى تقليص فترات انقطاع الخدمة ومنه فترات الانتظار في الشبائيك، وهذا بالاعتماد على ثمانية (08) محطات رئيسية للاتصالات الساتلية تبلغ اليوم 1382 وكالة موصولة.<sup>2</sup>

ويهدف تطوير الإدارة الإلكترونية وإتاحة فرصة التفاعل مع مختلف الإدارات، تم وضع مواقع أنترنت مؤسساتية من أجل السماح للمواطنين بالوصول إلى مختلف المعلومات الضرورية، والتفاعل مع الإدارة وكذلك من أجل إجراء بعض العمليات إلكترونيا، وقد بلغ عدد المواقع المؤسساتية (الوزارات والهيئات التابعة) 587 موقعا في السداسي الأول من سنة 2015.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - وداد بورصاص، وهاب نعمون: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث

الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد (08) كانون الأول 2017، ص 18.

<sup>2</sup> - موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، موقع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - الموقع نفسه.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

وعموما لا يمكننا تصور استخدام تكنولوجيا الاتصالات في المؤسسات دون وجود الكفاءات البشرية فالمرحلة القادمة من حياة الجزائر الإلكترونية مرتبطة بمواردها البشرية بدرجة أولى لصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية.

إن التدريب أساسي في المؤسسات الجزائرية لأنه يؤدي إلى قيادة المهارات وتنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة، إلا أن الواقع العملي للتدريب في الجزائر يعاني من مشاكل كثيرة من بينها:<sup>1</sup>

- سوء تقدير الاحتياجات التدريبية التي تتماشى مع المتطلبات الفعلية للعمل.
- ضعف الروابط الدولية في تداول الخبرات في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- غياب المتابعة لنتائج التدريب وعدم مشاركة القطاع الخاص في أنشطة التدريب، واقتصار عمليات التمويل والإشراف على الدولة.

يعد النفاذ لمجتمع المعلومات رهانا كبيرا بالنسبة للدول المتخلفة حتى تواجه تحديات العولمة بمختلف تجلياتها، وكي تستطيع الولوج إلى النظم الرقمية وتدعم اقتصادياتها وتدعم أيضا رأسمالها البشري بتمكينه من كسب ثقافة معلوماتية تساعده على الوصول إلى المعلومات وتوظيفها بشكل مناسب يسمح له بترقية مكانته الاجتماعية بشكل يمكنه من مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في بقية دول العالم المتطورة.

والجزائر كباقي الدول تعيش نفس الرهان، ووعت بنفس الشكل أهمية التكنولوجيات الحديثة للاتصال، وأهمية النفاذ إلى مختلف التطبيقات ووضع خطط ومشاريع لتسهيل وصول واستخدام الأفراد والجماعات والمؤسسات والإدارات لهذه التكنولوجيات<sup>2</sup>، ذلك أن متطلبات مجتمع المعلومات بشكل عام هي وجود بنية تحتية للاتصالات متكاملة تغطي كل التراب الوطني وكل قطاعات النشاط، والجزائر لا تزال بعيدة عن الاستجابة لهذه المقاييس رغم مجهوداتها المبذولة<sup>3</sup>. فبالرغم من وضع الجزائر لسياسات وطنية للوصول إلى مجتمع المعلومات، إلا أن المؤشرات الإحصائية لقياس درجات النفاذ والصادرة من لدن الهيئات والمنظمات الدولية للوصول إلى مستوى مقبول مقارنة مع الدول المتطورة، فالجزائر لم تصل إلى مرحلة متقدمة في الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال إلا أنها وعت أهمية هذا الاستثمار، وبدأت في

<sup>1</sup> - وداد بورصاص، وهاب نعمون، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - يامين بودهان، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> - أمانة بن عبد ربه: الجزائر في مجتمع المعلومات سنة 2003: حصيلة وآفاق، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2006، ص 65.

العمل على إعداد البنية التحتية الضرورية من أجل بلوغ تلك المرحلة، حيث أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.<sup>1</sup>

فالملاحظ أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمتلك تجهيزات تكنولوجية للاتصالات التي من أبرز أمثلتها الحاسوب والشبكات (**Les Réseaux**)، ولكن دون توفر ما يكملها خاصة من جانب الإطارات الكفاءة التي تحسن استعمالها، أو من جانب نقص البرامج الحديثة (**Les Logiciels**) المناسبة للظروف والتقنيات، وكذلك دون توفير التنظيم الاجتماعي الضروري أي أن هناك غياب الاهتمام والجدية في استعمالها والوعي الحقيقي لأهدافها، فرغم أن تاريخ الإعلام الآلي في الجزائر يعود إلى سنة 1969، إلا أن هذا المجال بمؤسساتنا يبقى بعيدا عن الشيء المطلوب، إذ أن الأنظمة الاتصالية المتوفرة المتميزة بالكلاسيكية التي أدخلت منذ سنوات سابقة، تعتبر ثقيلة ونتائجها غير جيدة.<sup>2</sup>

وفي مؤسسات أخرى فإن توفر أجهزة الإعلام الآلي، لا يعني لدى مسيرتها أدوات مساعدة للتسيير ولا تقنيات حديثة ومفيدة بشكل كبير يجب استعمالها، بل بالعكس قد نجد مؤسسات لديها هذه الأجهزة ولا تتوفر على أنظمة إعلامية وبرامج مقبولة في التسيير، نظرا لعدم الاهتمام بالموضوع أو لعدم الأنظمة المتوفرة دون العمل على تغييرها للاستفادة منها، وهذه الظاهرة في الواقع مكملة لظاهرة عدم توفر العديد من تقنيات التسيير وخاصة الضرورية منها في العديد من المؤسسات، وهناك من المسؤولين يردون على التساؤلات حول القضية بعدم الحاجة إليها بعد أن حاول سابقا تطبيقها، ولا يمكن تفسير هذه الظاهرة في جزء كبير منها إلا ب:<sup>3</sup>

- سوء أهمية هذه الأجهزة ودورها في التسيير الحديث.
- ضعف التكوين والكفاءة لدى المسؤولين خاصة في المستويات المتوسطة، والعليا من الإدارة رغم وجود إمكانيات إعادة الرسكلة والتكوين في بعض المؤسسات خاصة التي لديها معاهد تكوين تابعة لها.
- ضعف الاهتمام بهذه الوسائل والذي قد يعود في جزء منه إلى عدم فعالية هذه التجهيزات أمام أنماط التسيير السابقة، التي لا تعتبر بها بقدر ما تعتبر وتستهمل طرق وأساليب التسيير الحديثة، وقد تتخذ في كثير من الأحيان قرارات خارج المؤسسة تماما سواء في التوجيه أو في الأسعار وغيرها.
- التظاهر بعدم الحاجة إلى هذه الوسائل، والذي قد يكون مرده إلى رفض التغيير لدى المعنيين، وهو نوع من رفض التكنولوجيا في التسيير لأسباب يمكن أن تعود إلى بعض ما سبق.

<sup>1</sup> - يامين بودهان، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> - حورية بولعويدات، مرجع سابق، ص ص 120-121.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص 121-122.

## الفصل الثالث ————— تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة

أما أهم نقطة تحسب لصالح الجزائر فيما يتعلق بمجال التكنولوجيات الحديثة للاتصال، فهي وجود وعي عام حول أهمية تكنولوجيات الاتصال الحديثة، يضاف إلى ذلك إرادة سياسية قوية لرأب الصدع، وردم الهوة الرقمية بين الجزائر والبلدان المتقدمة لمعالجة التأخر الذي تعاني منه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 122.

**تعقيب:**

لقد أعادت تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ومازالت تعمل على إعادة تشكيل الكثير من طرق التسيير الاعتيادية بالمؤسسات، وبناء علاقات تشابك علاقات أقل وضوحاً وأكثر تعقيداً ولكن أكثر كفاءة وفي معظم الأحيان أقل تكلفة، لذا أضحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة المعاصرة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية، وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للمعلومة وبالتالي تحسين مستوى الأداء.



## الفصل الرابع: العمليات الإدارية بالمؤسسة

### تمهيد

#### أولاً: عملية التخطيط

1. أهمية التخطيط
2. مراحل التخطيط
3. أنواع التخطيط
4. مبادئ التخطيط
5. مشكلات التخطيط

#### ثانياً: عملية التنسيق

1. أهمية التنسيق
2. خصائص التنسيق
3. أنواع التنسيق
4. مبادئ التنسيق
5. وسائل التنسيق

#### ثالثاً: عملية الرقابة

1. أهمية الرقابة
2. أنواع الرقابة
3. خطوات الرقابة
4. مجالات الرقابة
5. وسائل الرقابة

#### رابعاً: تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على العمليات الإدارية

1. تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية التخطيط.
2. تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية التنسيق.
3. تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية الرقابة.

### تعقيب

تمهيد:

تمتاز العمليات الإدارية بأنها نشاطات هادفة إلى استمرار المؤسسة تتداخل مع بعضها البعض، وتؤثر وتترتب على بعضها البعض، لكي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف أو مجموعة محددة من الأهداف، ولا شك أن هذه العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المؤسسة، ورسم الخطط، وتنفيذها، ووضع التنظيمات، وما يصاحب ذلك من متابعة ومراقبة وتنسيق وتوجيه حتى تتحقق في النهاية أهداف المؤسسة.

وإن كان لهذه العمليات ترتيبا منطقيا فإنها تؤثر في بعضها البعض والعجز أو القصور في أية خطوة منها يؤثر حتما على ما يتبع ذلك من عمليات، ويأتي هذا الفصل كمحاولة منا للتعرف على كل من عملية التخطيط والتنسيق والرقابة بشيء من التفصيل، وكذا تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة عليها.

## أولاً: عملية التخطيط

تعتبر عملية التخطيط أولى العمليات الإدارية الرئيسية وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري، وهي أهم هذه العمليات لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً في العمليات الأخرى وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها، ولا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون التخطيط السليم ولا تستطيع أي مؤسسة ولا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل من دون تخطيط.

### 1- أهمية التخطيط:

يمثل التخطيط الخطوة الأساسية الأولى لأي عمل ناجح، وأن غياب التخطيط عن أي عمل يعني أن مصيره ومآله للفشل لا محالة، إن غياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات التنظيمية وكذا السبل الواضحة التي يجب على المؤسسة السير فيها، فالتخطيط هو الذي يحدد إطار العمل المستقبلي الذي سيقوم به المدير وجميع الأفراد في المؤسسة، كما أنه يجيب على كثير من التساؤلات فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذا مراحل العمل الواجب اتباعها والمدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات.<sup>1</sup>

وبدون التخطيط ليس هناك أهدافاً ولا يعلم المدير كيف يمكن له تنظيم موارد مؤسسة الأعمال الاقتصادية والبشرية بشكل يؤدي إلى تحقيق ما هو مطلوب، وبدون التخطيط لا يتوقع المدير من أنه يقود بثقة ويطلب من الآخرين اتباعه، ومن اليسير أن نعلم استحالة الرقابة دون خطط محددة لمسارات الأداء فماذا تراقب إن لم تكن تعلم ما هو المطلوب؟ فإن لم يحدد مسار العمل فلا يمكن معرفة هل أنت بالاتجاه الصحيح، فالرقابة هي فعل كل ما هو ضروري لضمان تنفيذ الخطط والعمليات التنظيمية بطريقة تتسجم مع تحقيق النتائج المرجوة، وباختصار فإن الخلل في أداء وظيفة التخطيط تعم آثاره المميته على سائر كيان المؤسسة، فالتخطيط يتعامل مع ما يقرر في نهاية المطاف خصائص المؤسسة ويقاؤها.<sup>2</sup>

و تحدد "منال طلعت محمود" أهمية عملية التخطيط في النقاط التالية:<sup>3</sup>

• يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة، فالتعدد المتنامي في المشروعات المعاصرة والابتكارات التكنولوجية الحديثة والتحويلات السريعة في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد ليس في البيئة الراهنة فحسب وإنما في البيئة المستقبلية أيضاً.

• يرتبط التخطيط بالأداء، إذ بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط والمؤسسات التي تلتزم بإجراء

<sup>1</sup> - علاء الدين محمود، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 175.

<sup>3</sup> - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص ص 60-61.

تخطيط منهجي تتجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.

• يركز التخطيط على الأهداف، وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساسا على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة، وتعين الأهداف اتجاه التخطيط وتوجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف، وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري.

• يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى، ونظرا لتوقع احتياجات المؤسسة مقدما فمن الممكن للتخطيط الحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خفض إمكانية فقدانها وضمان استخدامها الاستخدام الأمثل.

• يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية، ونظرا لوضع الخطط بقصد بلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات، وتساهم الخطط الجيدة في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع، واتخاذ الإجراءات العلاجية ضدها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كليا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع الإحصائيات أو التنبؤات بأحوال السوق.
- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية، ويساعد أيضا المديرين على اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الحالية بسبب وضوح الأهداف والسياسات وجدول الأعمال.

و قد حدد "عبد الغفار حنفي" أربعة أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط وهي:<sup>1</sup>

#### أ- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه، ويتطلب هذا ضرورة معرفة الإداري بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل زادت بالتالي البدائل الممكنة وقلة درجة عدم التأكد من نتائج القرار، وحتى مع زيادة درجة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص

التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها: أننا لازلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف، ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل.

#### ب- التركيز على الأهداف:

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف، وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف، ويدفع ذلك المديرين إلى أخذ الظروف المستقبلية في الحسبان ومراجعة هذه الخطط دورياً، وتعديلها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ج- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنتاج، فالغرض من هذا التخطيط هو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة والاستفادة من اقتصاديات تشغيل الآلات المتخصصة.

#### د- تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة، وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. و بذلك فإن التخطيط وسيلة علمية منظمة ومستمرة لحصر الموارد المادية والبشرية والمالية في المؤسسة وتقديرها وتحديد طريقة استغلالها وتوجيهها لتحقيق الغاية المرجوة، وبذلك تصبح ضرورة التأكيد على أن لا عملية إدارية بدون التخطيط أمراً بديهياً، فهو البداية الصحيحة لأي عمل إداري.

## 2- مراحل التخطيط (خطواته): تمر العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها، ويمكن أن

نعملها في الآتي:

### 1-2- مرحلة إعداد الخطة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الجهات المشاركة في عملية التخطيط انطلاقاً من نوع التخطيط طبعا مع إشراك كل الفاعلين في التخطيط، ثم تأتي مرحلة جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها، ثم تأتي مرحلة تحديد الأهداف والتي تتحكم فيها طبيعة الموارد المالية والبشرية، وأخيراً تحدد آليات التنفيذ والإنجاز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحلیم مهور باشة: التخطيط الحضري (المبادئ والأسس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 54.

## 2-2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات من أهم مراحل التخطيط، لأن التخطيط يعتمد عليها في رسم صورة حول المستقبل، مما يعني مجموعة من الحاجات التي سيتم تحقيقها في مرحلة زمنية معينة، لذا أي خطأ في هذه المرحلة يعني فشل التخطيط، ويمكن القول أن معظم الخطط تفشل بسبب سوء تقدير الواقع الذي يخطط له، وسوء تقدير للمستقبل، ويجب أن تتوفر لدى أجهزة التخطيط مجموعة كافية من المعلومات حتى يستطيع المخطط أن يقترح الأهداف الأولية بصورة واقعية تجعلها قابلة للتنفيذ.<sup>1</sup>

## 2-3- تحديد الأهداف:

هذه المرحلة تتخللها عملية تقييم ومعرفة أماكن القوة والضعف، كما تتميز بمعرفة تشخيص التهديدات والفرص المتاحة من خلال النظر إلى قدرات التنظيم التمويلية والبشرية والإنتاجية، والتسويقية، والتكنولوجيا المتوفرة لديه، أما بالنسبة لتشخيص التهديدات والفرص فتتمثل في نظرة التنظيم للتأثيرات الخارجية التي قد تأتي من واقع الوضع الاقتصادي، أو من واقع المنافسين أو الموردين، أو قد تأتي من ظهور سلع جديدة أو سلع بديلة،<sup>2</sup> و يوجد ثلاثة أنواع من الأهداف:<sup>3</sup>

### 2-3-1- الغايات النهائية: وهي آخر ما يمكن الوصول إليه.

### 2-3-2- الهدف العام: وهو الهدف النهائي للنشاط المطلوب من وراء هذه الخطة.

2-3-3- الأهداف المرحلية: أهداف متتابعة يحقق سابقها لاحقها مصحوبة ببيانات كمية عن كل مرحلة ويقصد بها الأسس التي يبني عليها المشروع في تقدير أرقام الخطة.

## 2-4- تحديد الافتراضات:

لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، ومثال ذلك لو كان أمام أحد المدراء خياران للوصول إلى هدف يتعلق بزيادة أرباح المؤسسة الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي، والثاني إنتاج وبيع منتج جديد تماما، إن الخيار الأول قائم على مقدمة منطقية تفترض أن المؤسسة تستطيع اكتساب حصة سوقية كبيرة من السوق الحالية، في حين أن الخيار الثاني قائم على مقدمة منطقية تنص على أن المنتج الجديد له القدرة على أن يحصل على حصة معتبرة من السوق الجديدة، والمدير هنا عليه أن يؤشر جميع المقدمات المنطقية لكل خيار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 54.

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة (الأسس العلمية والتطبيقية)، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 155.

<sup>3</sup> - محمد حسن المبعوث: التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، نحو تربية إسلامية عربية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 49.

<sup>4</sup> - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 200.

## 2-5- تحليل ومن ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف:

هنا تقوم إدارة المؤسسة بتقييم المقدمات المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل، وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة لذا فإنه يستبعدهما، وهذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ.

## 2-6- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.<sup>1</sup>

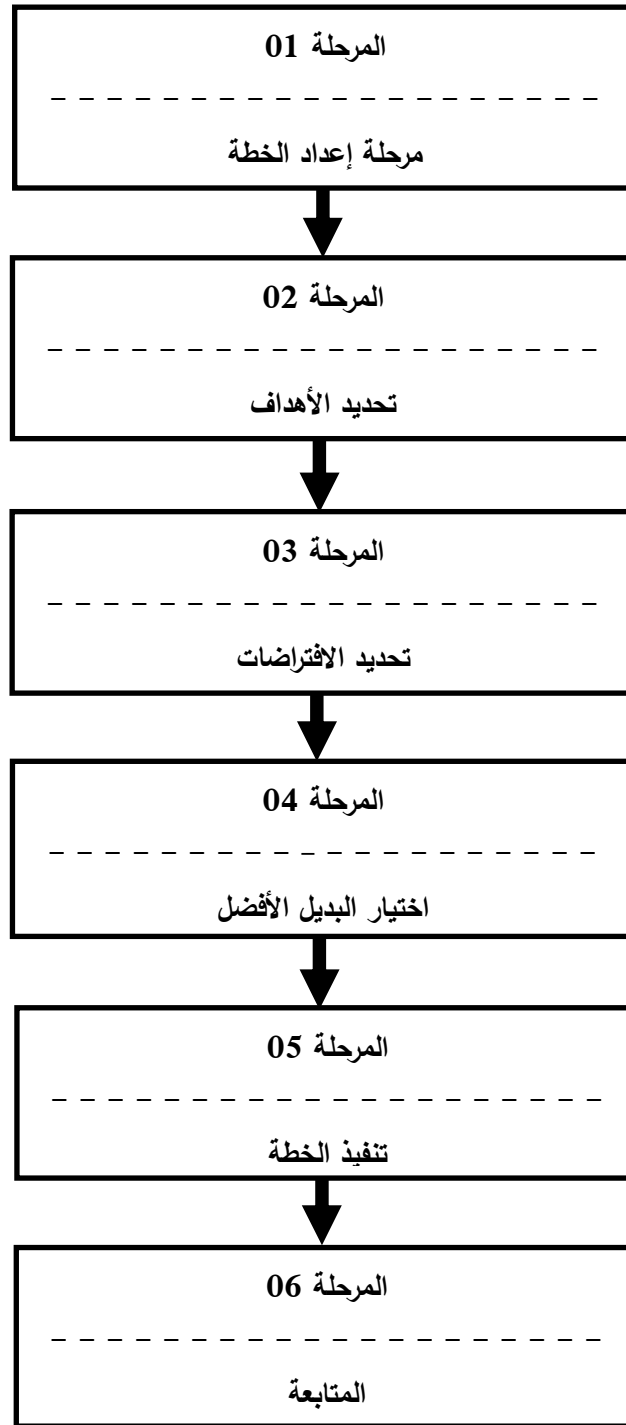
## 2-7- المتابعة:

وهناك من لا يعتبر مرحلة تنفيذ الخطة آخر خطوة من خطوات التخطيط، بل يضيف خطوة المتابعة، ففي أي إنجاز جديد تأخذ عمليات كثيرة طريقها معا وفي وقت واحد وينشغل كثيرون بوضع الخطة وما تشمله من برامج موضع التنفيذ، وعن هذه الخطة يصبح المدير منسقا ومرشدا لجهود المنفذين، ومعنى هذا أنه يجب أن يكون المدير على علم بآخر تطورات ما يجري فسواء سارت الخطة وبرامجها وفقا لتوقيتها الزمني أو خالفته فإنه يجب أن يعرف المدير بذلك حتى يستطيع أن يأخذ ما يراه لازما من تصرفات، فما دامت هذه الأهداف في طريقها إلى التحقيق أثناء التنفيذ فإن عمل المدير يعد مستمرا لا توقف فيه، فعليه أن يتابع مساعديه ليتعرف على مدى تقدم كل منهم نحو هدفه الفرعي المحدد له، وعليه أن يقوم مسار الخطة ويصححه ليضعه في اتجاهه الصحيح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 200.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الله الصباب: أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2013، ص 96.

شكل رقم (13): يوضح مراحل عملية التخطيط



المصدر: من إعداد الطالبة

والجدير بالذكر في هذا المجال أنه لا توجد خطوات معينة ومحددة لا بد من الالتزام بها، ولهذا فإن هذه الخطوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر، ويتوقف نجاح التخطيط على النجاح في بناء مراحل الخطط.



### 3- أنواع التخطيط:

لا شك أن للتخطيط أنواع متعددة، ونظرا لأهمية الوقوف على أهم أنواع التخطيط والتعرف عليها، سنتناولها كلها بشيء من التفصيل، ويمكن تصنيف أنواع التخطيط وفقا لعدد من الأسس أهمها:

#### 3-1- التخطيط وفقا لدرجة الشمول:

وهنا يمكن التمييز بين خمسة أنواع من التخطيط:<sup>1</sup>

**3-1-1- التخطيط القومي الشامل:** ويتضمن هذا النوع من التخطيط الأهداف العامة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى المجتمع أو قيادته السياسية إلى تحقيقها خلال مدة تنفيذ الخطة، والتخطيط القومي الشامل يهدف إلى تحقيق أهداف التنمية في جميع القطاعات القومية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحضارية أو الثقافية، وغايته رفع مستوى المعيشة وإحداث النهضة الشاملة في المجتمع **3-1-2- التخطيط الإقليمي أو المحلي:** ويتم وضع الخطط على مستوى المحليات كالمجالس البلدية والقروية في الأقاليم أو المحافظات، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى تنمية المنطقة الجغرافية، أو المجتمع المحلي الذي وضعت الخطة من أجله، وعادة يهتم التخطيط الإقليمي بمشكلات المحافظات أو المدن أو النواحي وتطورها.

**3-1-3- التخطيط القطاعي:** ويغطي هذا النوع من التخطيط نشاطا معينا من أنواع النشاط الاقتصادي في قطاعات الزراعة، أو الصناعة، أو النقل، أو التشييد، أو التجارة، أو التعليم ... إلخ. و الهدف هنا هو تحقيق أهداف قطاع معين من هذه القطاعات، وعليه فالتخطيط القومي عادة ما يتسم بالعمومية والشمول أما التخطيط القطاعي فإنه غالبا ما يأخذ شكلا أكثر تفصيلا وتحديدا أو أقل عمومية وشمولا، ذلك لأن التخطيط القطاعي يتناول قطاعا أو نشاطا واحدا بمتغيراته المختلفة، في حين يشمل التخطيط القومي جميع القطاعات في الدولة.

**3-1-4- التخطيط البرامجي:** وفي هذا النوع من التخطيط يتم وضع الخطط على مستوى البرنامج (المشروع) والمشروع قد يكون معمل تكرير أو سكة حديد، أو مطار ... إلخ، وتكون الخطة محصورة في المشروع ذاته لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها ذلك المشروع.

**3-1-5- التخطيط على مستوى المنشأة:** بعد أن يتم توزيع الأهداف العامة على القطاعات الاقتصادية يقوم كل قطاع بتوزيع أهدافه على الفروع ثم على المؤسسة (الوحدات الاقتصادية التي تتبع له) وعلى هذا

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 34-35.

## الفصل الرابع ————— العمليات الإدارية بالمؤسسة

يتضمن التخطيط على مستوى المؤسسة أهدافا ومهام أكثر تفصيلا وتحديدا ولكنها أقل شمولية بالمقارنة مع ما سبقها من تخطيط.

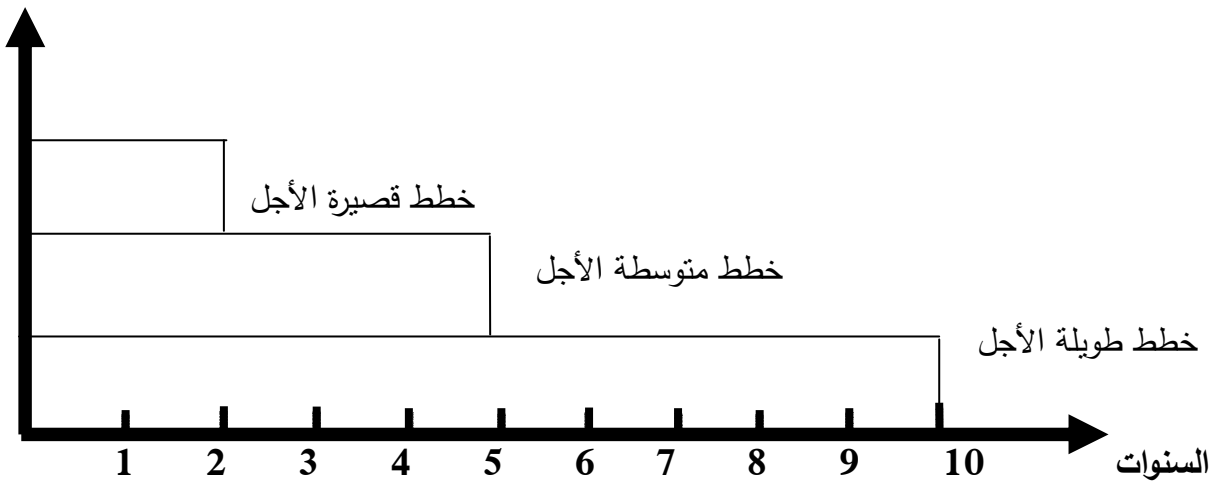
**3-2-2- أنواع التخطيط من حيث الزمن:** وهناك ثلاثة أنواع لعملية التخطيط في هذا التصنيف، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

**3-2-1- الخطط قصيرة الأجل:** وهي خطط موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين وفي معظم الحالات يكون عمرها سنة واحدة، وهي حلقة وصل بين الخطط المتوسطة والموازنة السنوية للدولة، ويعتمد تحديد عمرها على الهدف الموضوع لها وهناك خطط لا تتعدى فترتها الأشهر، ومن مزايا هذه الخطط دقتها وذلك لقصر فتراتها وواقعية صدق تنبؤاتها.

**3-2-2- الخطط المتوسطة الأجل:** وهي خطط تتراوح بين ثلاثة سنوات وخمسة سنوات، وهي تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل إلى جانب كونها جزءا من الخطة طويلة الأجل إذ أن عملية التخطيط عملية مستمرة، تؤلف الخطة الصغرى جزء من الخطة الأطول منها.

**3-2-3- الخطط طويلة الأجل:** وهي الخطط البعيدة المدى إذ تتراوح مدتها خمسة سنوات فأكثر، وهي عادة تحتاج إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات، ونظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل فقد تحتاج هذه الخطة إلى المزيد من المعلومات وتصور الكثير من الاحتمالات والتحوط للمستقبل، وغالبا ما تصاغ هذه الخطط بشكل أولي ثم يجري تنقيحها وهي أكثر تعقيدا وأصعب تنفيذا ويطلق على هذا النوع "التخطيط الاستراتيجي".

شكل رقم (14): يوضح أنواع التخطيط من حيث الزمن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع: منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 65

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، مرجع سابق، ص 65.

### 3-3- التخطيط حسب الوظيفة: نجد ضمن هذا التصنيف الأنواع التالية:<sup>1</sup>

**3-3-1- تخطيط الإنتاج:** يعمل هذا النوع من التخطيط على كيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك بمراقبة وضبط الإنتاج، ويعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بعملية تنبؤ بحجم الطلب ووضع خطوات تتابع العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية. و يعتقد الكثيرون أن فريدريك تايلور (Frederick Taylor) كان أول من وضع الفكرة الأساسية لهذه العملية الإدارية عندما تكلم عن وظائف المقدمين في الصناعة، فقد ذكر تايلور أنه من الممكن أن يكون هناك عدد من الاختصاصيين (وربما يبلغ عددهم ثمانية) في أوجه الإدارة المختلفة يعملون جميعهم تحت إشراف مقدم واحد، أو أن يواجهوا تعليماتهم على موظف واحد كل منهم في مجال اختصاصه.

**3-3-2- التخطيط العمالي:** يعنى هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المشروع، ويتضمن التخطيط العمالي تدريب الأفراد وإعدادهم حتى يقومون بالعمل على أحسن وجه، وكذا استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى يتسنى للمشروع ملئ وظائفه بالأشخاص الأكفاء لكل منها.

**3-3-3- التخطيط السلي:** يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع المنتجة والسلع البديلة، حيث أن هذا العصر يتميز بالتنافس الشديد في مجال الإنتاج والتسويق، وقد تغيرت مفاهيم العالم الاقتصادية حيث ظهرت أهمية المشروع واتجه الاهتمام نحو تسويق السلع المنتجة بدلا من زيادة كمية الإنتاج وأصبحت السلعة المنتجة محور نشاط المشروع، واتجه اهتمام المسؤولين فيه إلى الإلمام الكافي بأذواق المستهلك وطباعه ورغباته حتى يتمكنوا من تحسين السلع المنتجة الحالية أو تقديم سلع جديدة تتفق وأذواق المستهلك ورغباته، وبالسعر المناسب الذي يمكن المستهلك من الشراء وفي الوقت نفسه يحقق الربح المتوقع للمشروع.

### 3-4- التخطيط من حيث درجة العمومية والتفصيل: ويضم الأنواع التالية:<sup>2</sup>

**3-4-1- الخطط التوجيهية والخطط المحددة:** تقتصر الخطط التوجيهية على وضع مؤشرات عامة وتترك مجالا لحرية التصرف ضمن تلك المؤشرات دون أن تحدد التفاصيل، ومن الأمثلة على الخطط التوجيهية أن تنصب خطة مؤسسة ما على أن الهدف الذي تسعى إليه خلال السنوات الثلاث القادمة هو زيادة حصتها من المبيعات في السوق المحلي بنسبة 50%، ولكنها تترك الخطط التنفيذية تتناول سبل

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 163-164.

<sup>2</sup> هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 29-30.

المبيعات، وتعزيز وضعها في السوق، ومن الأمثلة الأخرى على الخطط التنفيذية هو وضع خطط للترويج تتناول حملات إعلانية مبرمجة على فترات محددة خلال كل عام.

**3-4-2- الخطط من حيث تكرار الاستعمال:** قد يتم وضع الخطط بشكل استثنائي لمعالجة مشكلة طارئة تنتهي بنهاية تلك المشكلة، ومن الأمثلة على ذلك وضع خطة تدريب موظفين في مجال الكمبيوتر ليكونوا جاهزين خلال ثلاثة أشهر للتعامل مع أجهزة سيتم شراؤها من قبل المؤسسة، وقد تكون الخطة مستمرة تعكس فلسفة ثابتة للمؤسسة التي لها سياساتها الثابتة والمعروفة، ومن الأمثلة على ذلك وضع خطط تدريبية سنوية في مؤسسة ما توضع أهداف التدريب وسياسات انتقاء المتدربين والمراحل المختلفة التي يمر فيها الموظف خلال عمله، ويتكرر وضع مثل هذه الخطط سنويا لتعكس ما يستجد من أهداف جديدة على ضوء احتياجات العمل.

### **3-5- التخطيط من حيث المستوى الإداري الذي يضع الخطط:**

يصنف إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

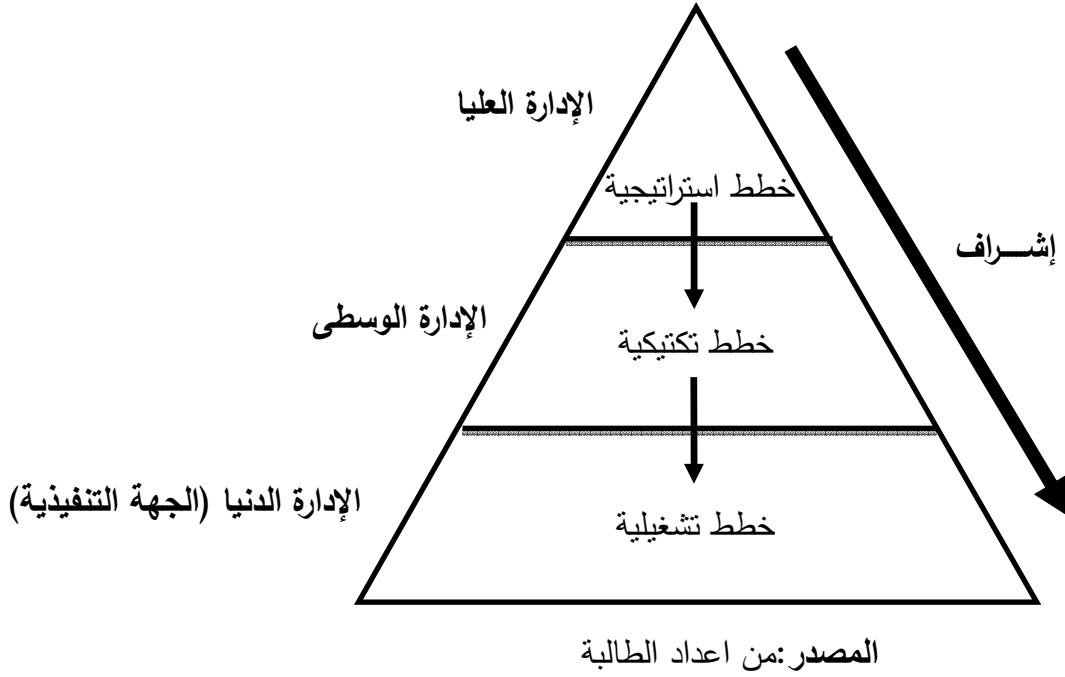
**3-5-1- تخطيط استراتيجي: (Strategic Planning):** ويتضمن وضع الأهداف والخطط العامة والتي تحدد الاتجاهات العامة للمؤسسة وتوضع بواسطة الإدارة العليا، وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المؤسسة على البيئة الخارجية وتكون لمدى زمني طويل، يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية وتطوير المؤسسة من حيث تكاثف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

**3-5-2- تخطيط تكتيكي: (Tactical Planning):** ويركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط، وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى والتي تحدد فيها المواد اللازمة وكذلك الفترة الزمنية لإنجاز هذه الخطط، وهذه الخطط تعتبر أكثر تفصيلا من الخطط الإستراتيجية. ويرتكز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولا عن إنجازها والتخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من الخطط الإستراتيجية كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد شعيب: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، الجزء الأول، (د.د.ن)، القاهرة، 2014، ص 46.

3-5-3- تخطيط تشغيلي (تنفيذي): (Operational Planning): تركز على فترة زمنية محددة جدا ونطاق محدود أيضا وتشرف الإدارة الوسطى على هذه الخطط التي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا. ويستخدم هذا النوع لإنجاز مهام ومسؤوليات عملية ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر.

شكل رقم (15): يوضح أنواع التخطيط من حيث المستوى الإداري



وبعد وضع أي نوع من هذه الخطط السالفة الذكر ينبغي تبليغ كل جهة بالإدارة بشكل رسمي بالمهام التي كلفت بها، وهنا تأتي أهمية وجود قنوات اتصالية مستمرة بين المسؤول بالمؤسسة وكافة الأطراف الأخرى، ويجب أن تكون هناك اتصالات دورية لمراجعة ما تم تنفيذه من عمليات وإحاطة الجميع بأي تعديل أو تغيير قد يطرأ على الخطة.

#### 4- مبادئ التخطيط:

توجد مجموعة من المبادئ التي ينبغي على المخطط مراعاتها عند ممارسة وظيفة التخطيط حتى تتحقق فعالية التخطيط، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:<sup>1</sup>

أ- تحقيق الأهداف: ينبغي على الخطط الرئيسية والخطط الفرعية أن تعد بأسلوب علمي، بحيث تسهم إسهاما إيجابيا في تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ المشروع فالمشروع أنشئ ليبقى ويستمر، وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموعة التي ترتبط مصالحهم بنجاح المشروع.

<sup>1</sup> - علاء الدين محمود: مرجع سابق، ص ص 130-131.

ب- أولوية التخطيط: إن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسي فيما يتعلق بأفضل الأساليب التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف، وذلك حتى يكون الجهد الجماعي المنظم في المشروع منتجا ومثمرا وفعالاً.

ج- شمول التخطيط: فالتخطيط وظيفة كل مدير، غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تختلف عند التطبيق بالقدر الذي يشغله المدير في سلم الهيكل الإداري في المشروع أي بما لديه من سلطات وفقاً لطبيعة الخطط والسياسات التي وضعت من الإدارة العليا، ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه إداري حق إلا إذا مارس فعلاً مهمة التخطيط حتى ولو كانت هذه الممارسة في نطاق ضيق.

د- كفاءة الخطط: توصف الخطة بالكفاءة إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن، وبتحقيقها نتائج إيجابية تفوق في قدرتها التكاليف التي تحملتها المؤسسة، ويمكن للخطة في مؤسسة ما مثلاً أن تحقق أهدافها، غير أنها إذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جداً أو بتكاليف غير ضرورية فإنها في هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة، إن مبدأ الكفاءة يتضمن تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقاً للنسب الإدارية المتعارف عليها في هذا الشأن.

وقد حدد "محمد الفاتح المغربي" من أجل نجاح الخطط وضمان تنفيذها وحسن استخدامها مبادئ لا بد من مراعاتها في عملية التخطيط:<sup>1</sup>

أ- مبدأ حسن التنبؤ وسلامة الاستعداد: فالتخطيط السليم يقوم على افتراضات وتقديرات اقتصادية واجتماعية علمية لا الحدس والتخمين والتكهن أو المهارات الشخصية أو القدرة على التخيل، ويشير هذا المبدأ لوضع الخطة، وقد دفع هذا الأمر إلى إنشاء أجهزة خاصة بالمعلومات والإحصائيات الاقتصادية كبنوك المعلومات.

ب- سلامة الاستعداد للمستقبل: فالتخطيط يستدعي تعبئة جميع الموارد والجهود لضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة.

ج- مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: إن إعداد الخطة والتصديق عليها وإجازتها مسؤولية السلطة المركزية في الدولة، وذلك من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج والمشروع والأنشطة والمهام، وهذا التنسيق والتكامل يقود إلى حسن الاستفادة من الإمكانيات والعمل على توفيرها في الوقت المناسب، ويقتضي التخطيط لا مركزية المهام والواجبات حسب ما تقتضي به الظروف.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح المغربي: مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 77.

د- لزوم مرونة الخطة: قد تتعرض الخطط ويصعب التنفيذ بسبب بعض الظروف التي لم يتم التنبؤ بها، والاستعداد لها، لذلك لا بد من المرونة في وضع الخطط، حتى يمكن معالجة المشاكل والتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل الخطة.

### 5- مشكلات التخطيط:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بعملية التخطيط التي قد تعيق انجازه، وتؤثر على نتائجه

المرجوة التي ينبغي التنبيه إليها والعمل على تداركها، ومن أهم هذه المشكلات ما يأتي:<sup>1</sup>

- نقص أو عدم دقة البيانات اللازمة لعملية التخطيط، فحتى يتم التخطيط للمستقبل بشكل صحيح لا بد من توفر المعلومات الكافية عن هذا المستقبل، وبالتالي فإن نقص المعلومات يقف عائقا أحيانا أمام إيجاد خطط ناجحة في المؤسسة.

- عدم توفر اختصاصيي التخطيط القادرين على التخطيط.

- صعوبة التوفيق بين مصالح المشروع والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغيير الكبير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.

- مقاومة العاملين للتغيير؛ فقد تقوم الخطط بإحداث نوع من التغيير الذي يتطلب من العاملين تغيير طرق العمل وأنماط العلاقة فيما بينهم، ومن المعروف أن فئة من العاملين قد يقاومون التغيير المقترح، لذا فإن طبيعة المقاومة للتغيير في نفس العاملين قد تعيق تنفيذ الخطة.

- الاعتماد على الخبرة؛ فالخبرة يمكن أن تكون عاملا خطيرا لأن ما يحدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل، وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.

- تحديد مجال الاختيار أمام الموظفين؛ فقد تؤدي الخطط وخاصة إذا كانت مفصلة لدرجة كبيرة إلى الحد من حرية الاختيار أمام الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى الحد من روح الابتكار والمبادرة لدى الموظفين.

وهناك صعوبات في العملية نفسها والتي تجعل عملية التخطيط معقدة وهذه الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن إرادته، إنها الصعوبات المزروعة في العملية نفسها وظروفها، وهي موجودة مهما كان المخطط جيدا.

<sup>1</sup> - عيسى ملدعون، بسام التزه: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2014، ص 69.

إن هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التخطيط ومع ذلك فإن التعرف عليها قد يزيل الإحباط الذي قد يحدث في عملية التخطيط وتشمل الصعوبات ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:** إن حالة عدم التأكد الموجود فيما يختص بالمستقبل، تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغيير.

ب- **مشكلة سرعة التغيير:** إن سرعة التغيير التي تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من المؤسسات، ففي صناعة الطائرات فإن تحول المؤسسات من مؤسسات صغيرة إلى مؤسسات كبيرة، مع التطور السريع في السلعة نفسها قد فاق أي توقع.

ج- **عدم المرونة:** عناصر البيئة الداخلية قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فالموظفون داخل المؤسسة يطورون نماذج سلوكية معينة من الصعب تغييرها، كذلك فإن السياسات والإجراءات التي تطبق في مؤسسة ما قد يصعب تغييرها لأن الموظفين قد اعتادوا عليه، وكذلك عناصر البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية تلعب دورا مهما ولا يوجد للمؤسسة سلطة على هذه العناصر.

د- **الوقت والنفقة:** إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى وقت ونفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق مادام هنالك إيرادات ملائمة متوقعة من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة، كذلك فإن عامل الوقت مهم لأن القرار يجب اتخاذه في وقت معين، وفي بعض الأحوال قد يضطر المدير لاتخاذ القرار تحت ضغط معين ولو لم تتوفر المعلومات الكافية.

وهكذا يتضح أن التخطيط الناجح والفعال ووضع الخطط السليمة ليسا بالأمر السهل، وإن وعي الإدارة وإدراكها للمعوقات والصعوبات السابقة يدفعها إلى محاولة تقليل آثارها قدر الإمكان إذا لم يكن بالإمكان تلافيها، ولكن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم، والمخطط بكفاءته يستطيع أن يتغلب على هذه المشكلات ويقلل من تأثيرها الضار على المؤسسة.

<sup>1</sup> - هاني خلف الطراونة: مرجع سابق، ص ص 33-34.



## ثانياً: عملية التنسيق.

يعتبر التنسيق عملية إدارية أساسية من ضمن العمليات الإدارية، فهو يتصل في مضمونه الشامل بكافة أركانها ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالرقابة والتقويم الإداري، في كافة مراحل النشاط الوظيفي وترتيبه الزمني سواء كان هذا داخل كل عملية من العمليات الإدارية أو كان فيما بين تلك العمليات، أو بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وأطرافه المتعددين.

### 1- أهمية التنسيق:

مهما كان الاجتهاد في تحديد الوظائف والاختصاصات والبرامج والسياسات وفقاً لما تقضي به الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف المنشودة، فإنها جميعاً في حاجة إلى الترابط والتوازن حتى تكون هناك صورة متناسقة غير متعارضة لجزئيات العمل ووحدات المشروع، وحتى يتم تفادي أي صدام أو احتكاك في التطبيق العملي أو في المفاهيم الأساسية للأهداف والقيم والمبادئ والقضاء على أي ازدواج أو تداخل بينها، وبهذا تحل وحدة الفكر والعمل محل التنافر والتشتت والتنازع وتحقيق التكامل في جهود المجموعة العاملة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر كفاءة ممكنة.

وتبرز أهمية التنسيق بصفة خاصة في المجالات التي تكون فيها الاختصاصات والأعباء موزعة على أكثر من وحدة تنظيمية داخل المشروع، فحتى يكون لتقسيم العمل أثره الفعال لا بد أن يصاحبه التنسيق؛ أي التوفيق والترتيب المنظم للجهود الجماعية، وخلق الظروف الملائمة لتفاعلها وتفادي أي تداخل أو ازدواج أو تضارب بينها وربط أجزاء المشروع بحيث ينتج عنها كل متكامل، إن كافة الجهود التي تبذل في المشروع وكافة التصرفات يجب أن تساهم جميعها في تحقيق الهدف المشترك.<sup>1</sup>

إن هناك أهمية وضرورة للتنسيق لنجاح أي مؤسسة على حد أن أحد الكتاب اعتبر كلمة التنسيق أقرب كلمة مرادفة في المعنى لكلمة "الإدارة"، ويرى أن العمل الرئيسي للمدير هو توفيق وتسوية الاختلافات في المنهج والتوقيت والجهود والمصالح وتحقيق التناغم والانسجام بين أهداف الجماعة والأفراد، وفي سياق آخر يعتبر أن التنسيق جوهر الإدارة لأن تحقيق انسجام جهود الفرد في سبيل إنجاز أهداف الجماعة هو هدف وغرض الإدارة، وأن كل وظيفة إدارية (سواء كان التخطيط أو التنظيم أو التوظيف) هي نشاط ممارسة التنسيق،<sup>2</sup> علماً أن 40% من المشاكل التي تواجهها الإدارة سببها هو ضعف التنسيق الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 81.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: الاحتراف الإداري الحكومي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، عادل العنزي: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

ولأهمية التنسيق، فقد أوضح "إدجار سكاين **Edgar Schein**" بأن المؤسسة تنطوي على التنسيق المنطقي لأنشطة مجموعة من الناس من أجل تحقيق بعض الأغراض أو الأهداف المشتركة والواضحة، وذلك من خلال تقسيم العمل والوظائف والتسلسل الهرمي للسلطة المسؤولة.<sup>1</sup>

ويرى "محمد الصيرفي" أن أهمية التنسيق تظهر من خلال:<sup>2</sup>

- الحاجة إلى تضافر الجهود على مستوى المؤسسة وعند جميع المستويات.
- الحاجة إلى توجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة.
- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.
- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.
- الطبيعة المميزة للعنصر البشري تعني وجود فروق بين الأفراد يجب توجيهها لتحقيق الأهداف العامة.
- احتمال اختلاف وجهة نظر العاملين عن الإدارة أو الخطة يتطلب إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة، تضمن تكامل جهود التنفيذ.
- الحاجة إلى تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الإدارة والعاملين مع التسليم بصعوبة تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر.

وأضاف "رحي مصطفى عليان" أن:<sup>3</sup>

- التنسيق يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة، ويتوقف على تحقيق التنسيق الفعال إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة.
- منع المنافسة، فقد تتنافس بعض المؤسسات الإدارية المختلفة في الحصول على المصدر البشري أو المادي، وبالتنسيق يتم التوفيق بين هذه المؤسسات للحصول على احتياجاتها.
- وكتعليق على ما سبق، فإن عملية التنسيق تعتبر من الأنشطة الإدارية الهامة، وتظهر أهميتها خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم التي تشمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية، تقوم كل وحدة منها بأنواع متعددة من الأنشطة قد يكون بعضها شبه مستقل عن أنشطة الوحدات الأخرى، وبعضها قد يتداخل مع أنشطة الوحدات الإدارية الأخرى، لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المؤسسة المختلفة، كما تبرز أهمية التنسيق بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة لذا فإن عملية التنسيق تمثل ضرورة لا غنى عنها بالمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: التنسيق الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> رحي مصطفى عليان: العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 209.

## 2- خصائص التنسيق: تتمثل في الآتي:

- إن عملية التنسيق ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق التناغم والانسجام بين جهود الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية لغايات تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية.
- إن التنسيق يعتبر من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وإحدى وظائف القيادة في المشروع، فالأفراد في العمل لا يمكنهم القيام بعملية التنسيق بأنفسهم بل لابد من وجود شخص آخر، وهو المدير لتحمل المسؤولية.
- إن التنسيق يهدف إلى تحقيق وحدة في الجهود، ولكي تتحقق هذه الوحدة على الوجه الأكمل يجب العمل على تحديد مقدار الجهود المطلوب بذلها كما ونوعا، مع توضيح الأوقات الملائمة لكي يلتزم بها الأفراد في تنفيذ أعمالهم.<sup>1</sup>
- إن التنسيق نشاط حركي (Dynamic) وليس نشاطا ساكنا (Static)، ففي مجالات كثيرة تكون الحاجة إلى اتفاق الجهود قائمة لفترات طويلة نسبيا. وتشتت الجهود يتطلب التوفيق بينها بهدف تحقيق التوحيد والتناسق المرغوب في هذه الجهود، ويقاس مدى التنسيق في أي وقت بالنجاح في توفيق الجهود وفقا لما يتطلبه موقف معين، وفي غالبية المشروعات نجد أن الجهود البشرية غير ثابتة وإنما هي تعدل باستمرار وفقا للتغير الحركي للظروف والعوامل المحيطة بالمشروع، ويسعى التنسيق إلى تحقيق التوازن بين هذه الجهود.<sup>2</sup>
- لا يقتصر التنسيق فقط على مجال الجهود الجماعية أو أوجه النشاط في المشروع، وإنما تمارس هذه الوظيفة في كل موقف يتطلب من المدير أن يصدر قرارا، فلإصدار قرار ما لابد للمدير أن يحيط نفسه بكافة العوامل المؤثرة ويربط بينها ربطا تبادليا ويأخذ في الاعتبار مدى تناسق القرار المزمع إصداره مع ما يكون قد سبقه من قرارات صدرت من مستويات إدارية أخرى، وذلك حتى يأتي قراره سليما وفعالاً ومحققاً للنتائج.<sup>3</sup>
- إن التنسيق لا يحدث تلقائيا، أي أن تحقيق التكامل في جهود المجموعة أو في جهود المجموعات داخل المشروع أو في جهود عدد من المشروعات لا يحدث تلقائيا كخط سير عادي أو كنتيجة لطبيعة الأفراد الذين يعملون في شكل مجموعة، فهو بذلك عملية مخطط لها.
- التنسيق نشاط متداخل مع الإدارة، فهو ليس عملية إدارية مستقلة وإنما يتولد نتيجة ممارسة وظائف

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: التنسيق الإداري، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص 73-74.

الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هي تكامل وتوازن الجهود المبذولة أي التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية، وأكثر من ذلك فإن التنسيق نشاط متداخل مع كافة العمليات الإدارية على النحو التالي:<sup>1</sup>

ففي مرحلة التخطيط يناقش المدير العام مع مديري الإدارات الخطط الفرعية المقترحة، ويتم التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وبينها وبين الخطط والسياسات العامة للمشروع، كما أن التنسيق الفعال يعتمد على التخطيط السليم الجيد لضمان سير الخطط والبرامج معا في نفس الاتجاه لتحقيق الهدف المشترك.

والغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها، فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات، وعندما يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف والعلاقات بينها، يراعي تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية في المشروع وتفاذي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها، ومن ثم يكون عامل التنسيق في ذهنه إبان مباشرته لكافة العمليات التنظيمية، والتنظيم السليم القائم على المبادئ والأسس التنظيمية يساعد بدوره على كون التنسيق فعالا باعتبار أن التنسيق بين الوظائف، يسبق التنسيق بين الجهود البشرية.

وفي التوجيه أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق، فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفئها.

وفي الرقابة أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق، فعند ممارسته لوظيفة الرقابة وكشفه لأية انحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعة يبحث المدير عما إذا كان يوجد، وأين يوجد نقص في التنسيق.

وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الإجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف، أي أنه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

إن درجة وأهمية وثقل وأبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المؤسسات والحالات والظروف، فبعض الأقسام تتسم بالتداخل الشديد ويتعين على المدير بذل جهود كبيرة لضمان التنسيق، ومن ناحية أخرى فإن عمل بعض الأقسام في بعض المؤسسات لا يتضمن تقريبا أي تداخل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص 89-90.

<sup>2</sup> - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 236.

### 3- أنواع التنسيق:

تتعدد وتتوعد صور وأنواع التنسيق تبعاً لتعدد معايير تقسيمه، تلك المعايير التي تتعدد هي الأخرى بتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها إلى التنسيق، نذكر منها:

**3-1- التصنيف على أساس مضمون الأعمال:** وموضوع التنسيق هنا هو مضمون النشاط الذي يقع عليه التنسيق، وعمماً إذا كان موضوعاً يراد تنفيذه أو أسلوباً لكيفية الأداء، ويشمل هذا التصنيف نوعين هما:<sup>1</sup>

#### 3-1-1- التنسيق الموضوعي والتنسيق الإجرائي:

**أ- التنسيق الموضوعي:** وهو الذي يرد على مضمون النشاط الذي يتجسد في خطة أو خطط معينة، أو في محتوى برامج أو سياسات ذات أهداف متباينة، أو في اختيار بديل من بين عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة معينة.

فالتنسيق يتجسد هنا في إزالة التضارب أو التعارض الذي يمكن حدوثه عند تنفيذ خطط أو برامج أو سياسات ذات مضامين متباينة، حيث يقوم بالربط بينها في صورة متكاملة بما يكفل عدم تعطيل بعض المشروعات والطاقت، كما يتجسد أيضاً في إزالة الاختلاف أو التناقض في التعبيرات المتعددة التي يمكن أن تطرأ على موضوع واحد له معان متفاوته أو متعارضة.

**ب- التنسيق الإجرائي:** أما التنسيق الإجرائي فهو الذي يرد على إجراءات تنفيذ الخطط أو البرامج أو السياسات أو القرارات أو غيرها، مستهدفاً توحيد تلك الإجراءات والتي تستخدمها كافة الإدارات أو المؤسسات الحكومية في هذا الخصوص، أو على الأقل تحقيق الانسجام والتوافق فيما بينها.

#### 3-2- التصنيف وفقاً لمعيار المكان الوظيفي: ويضم الأنواع التالية:<sup>2</sup>

**أ- التنسيق الداخلي:** وهو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمؤسسة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم، وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

**ب- التنسيق الخارجي:** ويقصد بالتنسيق الخارجي إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المؤسسة الواحدة ككل، وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المؤسسات على إختلاف مستوياتها، ومثال على ذلك التنسيق الذي يتم بين المحافظات، أو بين المحافظات والمدن والقرى الداخلة في ولايتها.

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص 325.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 199.

### 3-3-التصنيف وفقا لاتجاه سريانه: ونجد ضمنه الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أ-التنسيق الأفقي: والمقصود بالتنسيق الأفقي هو الذي يتم على مستوى التنظيم الواحد، ويكون المسؤول عن إجرائه القائد الأعلى وتكون الغاية المستهدفة منه هي ربط وحدات الأداء العاملة في نطاق هذا المستوى التنظيمي ببعضها ربطا جيدا، والعمل على مضاعفة التفافها حول الهدف الذي يناط أمر تنفيذه بها.

ب-التنسيق الرأسي: هو الذي ينصرف مفعوله إلى أكثر من مستوى تنظيمي، وتكون آفاقه أبعد وأشمل بالضرورة منه في حالة التنسيق الأفقي ويترتب على ذلك الزيادة في أعباء ومسؤوليات هذا النوع من التنسيق وكذلك تضاعف الإمكانيات المستخدمة في تحقيقه، ويتولى تنفيذ التنسيق الرأسي القائد الإداري الأعلى للمؤسسة، حيث أنه بحكم موقعه والسلطات الواسعة المخصصة له هو وحده الذي يستطيع أن يفرض التنسيق بأي إجراء وبأي سياسات يراها مناسبة.

### 3-4-التصنيف وفقا لزاوية الأثر المترتب عليه:

معيار التقسيم في مدى الأثر المترتب على التنسيق يكون محدود الأثر إذا اقتصر أعماله على نطاق محدود كوزارة أو إدارة أو مؤسسة حكومية معينة أو غيرها، المهم أن التنسيق لا يتجاوزها إلى ما هو أبعد عنها، بينما يكون شامل أو غير محدود الأثر إذا أجري على مستوى الجهاز الإداري ككل أو على مستوى معظم مؤسسات أو وحدات ذلك الجهاز.<sup>2</sup>

ويهدف التنسيق محدود الأثر إلى إحداث الترابط أو الانسجام بين مختلف أوجه النشاط الذي يباشر على هذا المستوى، ويتم ذلك بتوزيع أو إعادة توزيع تلك الأنشطة على أقسام وفروع الإدارة، أو المؤسسة المعنية بما يتلاءم وتخصص وخبرات كل منها، كما يتم أيضا عن طريق التحقق من وجود التناسب والترتيب والتجانس بين المستويات الإدارية المختلفة وبوجود المرونة والانسحاب في انتقال العمل بين مراحلها المختلفة في داخل هذه المستويات.<sup>3</sup>

أما التنسيق شامل الأثر فهو يتجاوز حدود كل إدارة أو مؤسسة حكومية على حدة، حيث يتناول أوجه النشاط الذي يباشر على مستوى الجهاز الإداري ككل، أو على مستوى أكثر من مؤسسة من مؤسسات ذلك الجهاز خاصة تلك التي تشترك في نوع أو طبيعة النشاطات التي تقدمها ذلك بصرف

<sup>1</sup> - محمود داود الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص 106.

<sup>2</sup> - سعيد السيد علي: مرجع سابق، ص 328.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 329.

النظر عن حجم أو موقع كل من هذه المؤسسات أو مستواها التنظيمي، وإجراء تنفيذ هذا النوع من التنسيق ليس بالأمر السهل أو الهين فهو مهمة شاقة ومعقدة، حيث يتطلب توافر المعلومات الدقيقة والكامنة من كافة النشطات محل التنسيق، كما يتطلب أيضا توافر أجهزة متخصصة أو قيادات ذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

#### 4- مبادئ التنسيق:

يقترح عدد من علماء التنظيم والإدارة من أمثال "ماري فيوليت M. Follet"، بعض المبادئ التي ينبغي توافرها لتحقيق التنسيق الجيد بالمؤسسات والمشروعات:<sup>2</sup>

##### 4-1- مبدأ الاتصال المباشر:

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ التي تعزز عملية التنسيق بالمؤسسة، خاصة أنه يتحقق عن طريق الاتصالات الأفقية التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة خلال العمل المهني اليومي، كما يقوم هذا المبدأ بالتخفيف من حدة الصراع أو التنافس الشديد بين الأقسام والجماعات المهنية والإدارية، وتوظيف هذا الصراع إلى صراع وظيفي ومهني إيجابي.

##### 4-2- مبدأ تحقيق التنسيق منذ البدء في وضع الخطط والسياسات:

تأتي أهمية التنسيق وتحقيق فاعليته وأهدافه منذ المراحل الأولى للإنشاء والتخطيط عموما للمشروعات والمؤسسات أي كان نشاطها وأهدافها، خاصة وأن عملية التنسيق تكون إيجابية عند تحقيق نوع من التوازن والتنسيق بين مكونات الخطط الفرعية وبين أهدافها والاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

##### 4-3- مبدأ تفاعل جميع العوامل في الموقف التنظيمي:

ويقصد بهذا المبدأ أن جميع الأعمال والأنشطة تتم بنوع من التفاعل المستمر، والتي تجعل عملية التنسيق ضرورية بين الأنشطة والأقسام المالية والإدارية وغيرها، لأنها جميعها تشكل وحدة العمل الذي يتكون من أنماط من التفاعل والعلاقات المتداخلة.

وأضاف "موسى خليل" مجموعة من المبادئ التي يستوجب الالتزام بها، لتحقيق أغراض وأهداف التنسيق وأهمها:<sup>3</sup>

أ- الشمولية والاتساع: بكافة وظائف وأنشطة وفعاليات كافة العاملين داخلها في المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 329.

<sup>2</sup> - عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 163-164.

<sup>3</sup> - موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،

2005، ص 114.

- ب- الاعتماد على العناصر البشرية الكفوة ذات الفعالية الاتصالية والتميزة بروح التعاون والتحفيز.
- ج- حصر مهمة التنسيق بالقيادات والمديرين في مختلف المستويات التنظيمية.
- د- التناسب والانسجام بين بساطة التنسيق وكفاءة نجاحه بغض النظر عن العوامل الأخرى المادية والبشرية.
- هـ- استمرارية التنسيق: لمواكبة كافة مراحل العملية الإدارية فضلا عن مرونته وقابليته لمواجهة الظروف والمتغيرات.
- أي أن التنسيق نشاط متداخل الجهود الجماعية وأكثر من ذلك يعتبر البعض أن التنسيق نشاط متداخل مع كافة العمليات الإدارية وهذا الرأي صحيح، ويشير إلى كون التنسيق عملية مهمة وحيوية ووظيفة أساسية.<sup>1</sup>

وعند الحديث عن قواعد التنسيق لابد من معرفة ما يلي:<sup>2</sup>

- كلما اتسع تقسيم العمل في المؤسسة كلما تطلبت الحاجة لنربط الأجزاء والمكونات فيما بينها لتحقيق الهدف.
  - يحقق التخصص وتقسيم العمل قدرا كبيرا من الكفاية.
  - يتحقق التكامل بين الوظائف المختلفة غير المتجانسة من خلال الأفراد والجماعات.
  - كلما زاد فهم الأفراد في التنظيم لأهداف البرنامج وتقبلوها كلما سهل تحقيق التنسيق الاختياري.
  - كلما كانت طرق و منافذ الاتصالات جيدة ومباشرة كلما تحقق التنسيق دون صعوبة.
  - عندما يتم تفويض السلطة يتم تحقيق التعاون الذي هو أساس التنسيق.
  - يتحقق التنسيق داخل المؤسسة عندما يتوفر عامل الثقة بين الأعضاء وكذلك الحوافز الإيجابية.
  - التنسيق الخارجي يتطلب وقتا وجهدا منفردا عما يتطلبه التنسيق الداخلي.
- وخلاصة لكل ما سبق فإن التنسيق بين جهود الوحدات التنظيمية المختلفة وفي مراحل كل عمل، من الأمور الضرورية في المؤسسة حتى يمكن القضاء على التكرار و الازدواجية في العمل، ولكي يكون التنسيق كاملا بين أجزاء العمل المختلفة يجب أن تعمل هذه الأجزاء بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر، ولكي يؤدي التنسيق دوره بكفاءة عالية وفعالية لابد من وجود وسائل اتصال ملائمة داخليا وخارجيا وذلك لنقل وتبادل المعلومات والتوجيهات والمقترحات وغيرها مما يؤدي إلى ترابط وانسجام الأنشطة.

<sup>1</sup> -رحي مصطفى عليان: العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص215.

<sup>2</sup> -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 67.



## 5- وسائل التنسيق:

لقد تعددت أساليب وطرق تحقيق التنسيق في المؤسسات المختلفة ومع ذلك فإن هناك من اختصر هذه الأساليب في أسلوب واحد وهو عن طريق اللجان المختلفة، ومن أبرز هؤلاء "دونالد كلو" حيث أوضح بأن التنسيق يمكن تحقيقه من خلال استخدام اللجان حيث يصبح الهدف الرئيسي لهذه اللجان هو الاتصال وتوضيح المعلومات، ومن هذه اللجان: لجان الميزانية، ولجان ترويج السلع وغيرها من اللجان التي تستخدم في المؤسسات الرسمية حيث تستخدم هذه اللجان كوسائل مقبولة للتنسيق، وقد أضاف البعض إلى اللجان التنسيقية وسائل أخرى مثل: التنسيق عن طريق القيادة الإدارية، وعن طريق المجالس الإدارية، وعن طريق عقد اجتماعات دورية لأعضاء المؤسسة،<sup>1</sup> وسوف نتناول هذه الوسائل بشيء من التفصيل:

### 5-1- التنظيم المبسط:

يعتبر التنظيم المبسط من الوسائل الهامة التي تساعد على تحقيق التنسيق في المؤسسة، والتنظيم المبسط الذي نقصده هنا هو الذي يراعى فيه الآتي:<sup>2</sup>

أ- أن توضع الأنشطة المرتبطة بعضها البعض في نفس الوحدة الإدارية بحيث تخضع لقيادة إدارية واحدة وهذا من شأنه أن يساعد على تحقيق التنسيق داخل هذه الوحدة الإدارية، إلا أنه من الملاحظ أنه مع الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى تخصص كل وحدة إدارية في جزء صغير من العملية التي تقوم بها المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة عدد هذه الوحدات الإدارية مما يتعذر معه تحقيق التنسيق.

ب- وضوح أهداف واختصاصات كل وحدة إدارية من الوحدات التي تشتمل عليها المؤسسة، إذ من الملاحظ أن نطاق الإشراف يعد أحد العوامل الأساسية في تحديد عدد الوحدات الإدارية في المؤسسة وكذلك عدد المستويات الإدارية.

### 5-2- التنسيق عن طريق وسائل الاتصال المختلفة:

هناك إجماع من علماء التنظيم والإدارة على أن الاتصال داخل المؤسسة من أهم الوسائل لتحقيق التنسيق، وأن الاتصال الشخصي من أهم أنواع الاتصال التي تؤدي إلى التنسيق المطلوب حيث يتيح الفرصة لتبادل الرأي والمعلومات سواء داخل المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك تقف الأقسام والإدارات المختلفة على أنشطة بعضها البعض وإنجازاتها، وبجانب هذا

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 221.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 221-222.

- الاتصال الشخصي هناك وسائل اتصال أخرى تساهم في تحقيق هذا التنسيق، وهي:<sup>1</sup>
- أ- **التنسيق عن طريق وسائل الاتصال المكتوبة:** ومنها المنشورات الدورية والتقارير المكتوبة التي تقدمها كل إدارة من الإدارات المختلفة داخل المؤسسة عن أنشطتها.
- ب- **التنسيق عن طريق اللجان المختلفة:** في كل مؤسسة من المؤسسات توجد عدة لجان منها لجان دائمة وأخرى مؤقتة ومنها لجان تنفيذية وأخرى استشارية وثالثة تنسيقية، وهذه اللجان التنسيقية تختص بتنسيق الأعمال والجهود بين عدد من الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، وقد تلجأ عدد من المؤسسات من أجل تنسيق الأعمال فيما بينها إلى تشكيل لجان تنسيقية مشتركة لتحقيق هذه الأعمال.
- ج- **التنسيق عن طريق الاجتماعات الدورية لأعضاء المؤسسة:** وهذه الاجتماعات تتيح الفرصة للمشاركين فيها لتبادل الآراء والأفكار، وهذه المناقشات تتيح الفرصة لتحقيق الانسجام والترابط بين الوحدات الإدارية في المؤسسة وتكامل أنشطتها.
- د- **التنسيق عن طريق أجهزة الاتصال الحديثة:** بحيث تسير مهمة نقل الأفكار وتعرف المعلومات التي تشكل القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها في عملية التنسيق.
- هـ- **التنسيق عن طريق الاتصالات غير الرسمية:** وهذا النوع من الاتصالات مكمل للاتصالات الرسمية، حيث تعمل هذه الاتصالات على تنمية العلاقات الودية بين الأفراد الذين يتطلب عملهم التنسيق خاصة وأن التنسيق قد يكون بين شخصين أو وحدتين ليس لأحدهما سلطة على الأخرى، وبذلك يستطيع هذين الشخصين أن يبلغ كل منهما حاجاته وما يقابله من صعوبات تشغيلية حتى يمكنهما الاتفاق على طريقة منسقة للعمل.
- 5-3- **التنسيق عن طريق القيادات الإدارية:** يعتبر القادة الإداريون من أهم أدوات التنسيق، وذلك من خلال ما يقومون به من مهام منها:<sup>2</sup>
- تحقيق الانسجام والتوافق وتنمية العلاقات التي يتم فيها العمل بين الموظفين ومرؤوسيه مما يسهل عملية التنسيق فيما بينهم.
  - توجيه المرؤوسين وأنشطتهم بما يحقق هذا التنسيق.
  - التوفيق بين النشاطات التي يقوم بها المرؤوسين والعمل على إزالة الخلافات بينهم.
  - التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة المرسومة له، هذه الخطة التي روعي فيها التنسيق بين أنشطة مختلف الوحدات الإدارية.

<sup>1</sup> محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص ص 260-261.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 262-263.

ويضيف "د. كمال حمدي أبو الخير" بأن التنسيق الجيد يعتمد اعتمادا كبيرا على الدقة في رسم الخطط والسياسات وتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات واختيار الكفايات الفنية والإدارية التي تشرف على نشاط المشروع، كما يتوقف على القدرة والكفاية والإحاطة الشاملة التي ينبغي أن يتصف بها من تقع على عاتقهم مسؤولية الإدارة.

إن الفرد الذي يعمل لوحده لا يشعر بحاجة كبيرة إلى أي نوع من هذه الوسائل، لأن التنسيق يحدث في حدود عقله فقط ولكن لو أضفنا شخص ثاني إلى العمل فسيتغير الوضع بصورة كبيرة، وعندما يزداد حجم المجموعة وتتعدد الأمور تقل قدرة المجموعة على تحقيق التنسيق الأمر الذي يدفع باتجاه استخدام الوسائل سابقة الذكر لتحقيق التنسيق الفعال، ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على مدى ما يتطلبه الموقف من معلومات ومقدرة الموظفين على التعامل مع هذه المعلومات والوسائل، كما يتوقف نجاح عملية التنسيق على الاختيار الناجح للوسيلة المناسبة وهذه مهارة ينبغي أن يتصف بها القائد أو الرئيس في كل مؤسسة.

### ثالثاً: عملية الرقابة

تعتبر الرقابة إحدى العمليات الإدارية وإحدى وظائف المسؤولين، التي تمكنهم من ضبط سير وإيقاع العمل وتنفيذه في وحداتهم الإدارية، وفق ما هو مطلوب (المعايير) والتحقق فيما إذا تم إنجازهم كان حسب المخطط والمستهدف أم لا لإصلاح أوجه القصور في حالة التقصير والاستفادة من النقاط الإيجابية في الأداء والإنجاز، لزيادة فاعليتها وتعميمها على مجالات أخرى.

#### 1- أهمية الرقابة:

ينظر إلى الرقابة على أنها عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية، حيث تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا ومدى توافر الشرعية في تنفيذها، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف وبذلك فإن الرقابة تتصل بشكل رئيسي بعملية التخطيط.

إن من أبرز سمات الإدارة الناجحة في أي دولة هي تخطيط وتنظيم الجهاز الرقابي القوي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الوطني لجميع مؤسسات الدولة في القطاعين العام والخاص، ذلك أن ضعف الرقابة الإدارية وتراجعها عن متابعة جميع مراحل العمليات الإدارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين وتقادم الأنظمة وينتج هذا عن ضعف في الكفاءة الإنتاجية، لذا فإن الرقابة الإدارية القوية تعمل على تخفيض التكاليف التشغيلية وتوفير في الجهد والطاقات البشرية وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة ويوفر لها ما قد تخسر عند حدوث الأخطاء.<sup>1</sup>

إن المؤسسات والمشروعات التي تتشد التغيير والتطوير الإيجابي لا بد لها من ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على كافة أعمالها وفي جميع مستوياتها الوظيفية بهدف معرفة الانحرافات والأخطاء ومسبباتها ونتائجها على النشاط العام للمؤسسة، بغية تصحيحها بالطرق والوقت الملائمين لتقليل الخسائر أو استبعادها وضمان القدرة على معالجة النتائج وإعادة الأمور إلى مسارها الطبيعي، أو التأكد من أن الذي خطط للإنجاز قد أنجز فعلاً وضمن المرسوم المتوقع، على مستوى الإنتاجية، جودة ونوعية المنتجات، جهود وسلوك وتصرفات الموظفين والعمال، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: الرقابة الإدارية على المؤسسات العامة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 28.

<sup>2</sup> - موسى خليل: مرجع سابق، ص 183.

ولقد نمت أهمية الرقابة نتيجة التوسع في أنشطة المؤسسات وتعدد مهامها وضخامة الأموال المستثمرة في المشروعات، وذلك كله لتقليل فرص الغش والاختلاس وحماية الأصول والأموال وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها بصفة دورية بما يساعدها على اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء تحقيقاً لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن أهمية الرقابة تتمثل في:

أ- **من الناحية النظرية:** ترجع أهمية دراسة هذه الخطوة لكونها عملية:<sup>2</sup>

- ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.

- كما أنها تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

- تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ب- **من الناحية العلمية:** ترجع أهمية الرقابة في الإدارة العامة من الناحية العلمية لاعتبارات أهمها:<sup>3</sup>

- إن تعاضد دور الإدارة، وزيادة حجمها، وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعة لها.

- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد وأجهزة ضرورية وموارد بشرية والتصرف وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.

- توفير المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له.

- إن الرقابة تعمل على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع المستويات بالمؤسسة.

- توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات.

- الكشف عن مميزات وتفوق الموظفين كي يتسنى للإدارة مكافأة وتحفيز الأفراد الذين يعملون بإخلاص.

- تعمل على ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 36.

<sup>2</sup> - زيد منير عيوي، سامي حريز: مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 176.

<sup>3</sup> - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.

تعتبر الرقابة بمثابة واجهة عملية لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتنظيم...، فالحاجة إليها تظهر يوما بعد يوم لأن تنفيذ المهام والأعمال لا يتم دائما بشكل متقن، ولأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم، فأبي قصور في ممارسة إحدى هذه الوظائف إنما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة وهكذا تساهم الرقابة في ضمان الأداء المنشود والفعال.

### 2- أنواع الرقابة:

تمارس الرقابة على الأشياء والأعمال التي يؤديها الأفراد في المؤسسة الواحدة بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون ظهور انحرافات خطيرة، ويعكسه تتخذ الإجراءات الضرورية لمعالجة تلك الانحرافات وطالما أن الهدف من الرقابة هو منع وقوع الانحرافات فإن هذه المهمة يمكن أن تؤدي بعدة أشكال.

#### 2-1- الرقابة حسب موقعها من الأداء (التوقيت الزمني): ونميز ضمن هذا التصنيف الأنواع التالية:

أ- رقابة قبلية (سابقة): وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وبالرغم من الفوائد العديدة لهذا النوع إلا أنها كثيرا ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية والاحتياطية التي تفرضها، وتعدد الجهات التي تمارس الرقابة والفحص وإعادة النظر، ويؤدي هذا أحيانا إلى ضياع الوقت وزيادة التكلفة وإرهاق للمراجعين، إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالبا ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو قد يؤدي إلى إضعاف روح الابتكار والمبادرة لديهم، إلا أن هذه الانتقادات للرقابة السابقة لا تلغي حاجتنا لهذا النوع من الرقابة.<sup>1</sup>

ب- الرقابة المتزامنة: تركز على متابعة العمل وإصلاح الأخطاء أولا بأول، وتساهم الرقابة أثناء التنفيذ في مراجعة عمل الموظفين والتأكد من أنهم ينفذون العمل بالشكل المناسب والمطلوب، لذلك من الأولى وقبل قيام الموظفين بنشاطاتهم وواجباتهم داخل العمل أن يتم تزويدهم بكامل المعلومات والتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال وذلك تفاديا لوقوعهم في الأخطاء وتسهيلا لمهمة الرقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله أبو سلمى، علي عباس: الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص 185.

<sup>2</sup> - Drucker p.f: Management (tasks responsibilities, practice), harper colophon books, New York, 2005, p p 106-107.

ج- الرقابة اللاحقة: أي متابعة الإنجاز والتأكد من أن العمل قد تم إنجازه بدقة تامة، ورغم أهمية هذا النوع إلا أن ما يؤخذ عليها هو عدم ممارستها أحيانا في الوقت المناسب نظرا لأنها تحدث بعد وقوع الأخطاء أو الانحرافات بمدة مما يحتمل معه تزايد النتائج السلبية الناجمة عن هذه الانحرافات، كما يلاحظ أحيانا انعدام الجدوى من هذا النوع من الرقابة إذ تتحول إجراءات المتابعة اللاحقة إلى مجرد عمليات روتينية مكررة، وذلك إما لكثرة القرارات والمستندات اللازم مراجعتها وإما لعجز الأجهزة الرقابية عن إدارة توقيت اتخاذ الإجراء التصحيحي.<sup>1</sup>

فالرقابة لا تتوقف بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات ومنع تكرار حدوثها مستقبلا.

2-2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

أ- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءاتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية ... إلخ.

2-3- الرقابة على أساس مصدرها: ويشمل هذا التصنيف رقابة خارجية ورقابة داخلية:

أ- الرقابة الخارجية: فأية مؤسسة أعمال مرخصة للعمل تتعرض إلى رقابة من الخارج؛ أي من أطراف خارجية تشمل بالأساس أجهزة الدولة وجهات أخرى كالنقابات والجمعيات المهنية وغيرها حسب البلد. وتأتي رقابة الأجهزة الحكومية من عدد من الأجهزة الحكومية، حسب حجم المؤسسة وطبيعة عملها، وشكلها القانوني، فقد تتعرض لرقابة وزارة التجارة للتأكد من أنها لا تمارس أنشطة غير مرخصة، وقد تتعرض لرقابة من الأجهزة الصحية للتأكد من أن منتوجها وخدماتها لا تعرض الأفراد والبيئة للضرر، وقد تخضع لرقابة وزارة العمل خاصة إذا كانت تخضع لقوانين العمل ... إلخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Opcit, p107.

<sup>2</sup> - علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 27.

<sup>3</sup> - سعد نائف برونوطي: الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 339.

ب- الرقابة الداخلية: وتسمى أحيانا المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير أو رئيس بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تعهد مسؤولية مراقبة نشاطات المؤسسة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم ... إلخ)، وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية، وتتبع أعلى سلطة في المؤسسة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها وبالتالي الاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة، ومن أهم مهامها:<sup>1</sup>

- تقييم مدى توافق عمليات ونشاطات المؤسسة مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة.
- تقييم مستوى كفاءة وفاعلية الأداء واستخدام الموارد.
- المحافظة على موجودات المؤسسة.
- تقييم مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة.

**2-4- الرقابة حسب المعايير:** وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج، وهي كالاتي:<sup>2</sup>

أ- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المؤسسات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المؤسسات.

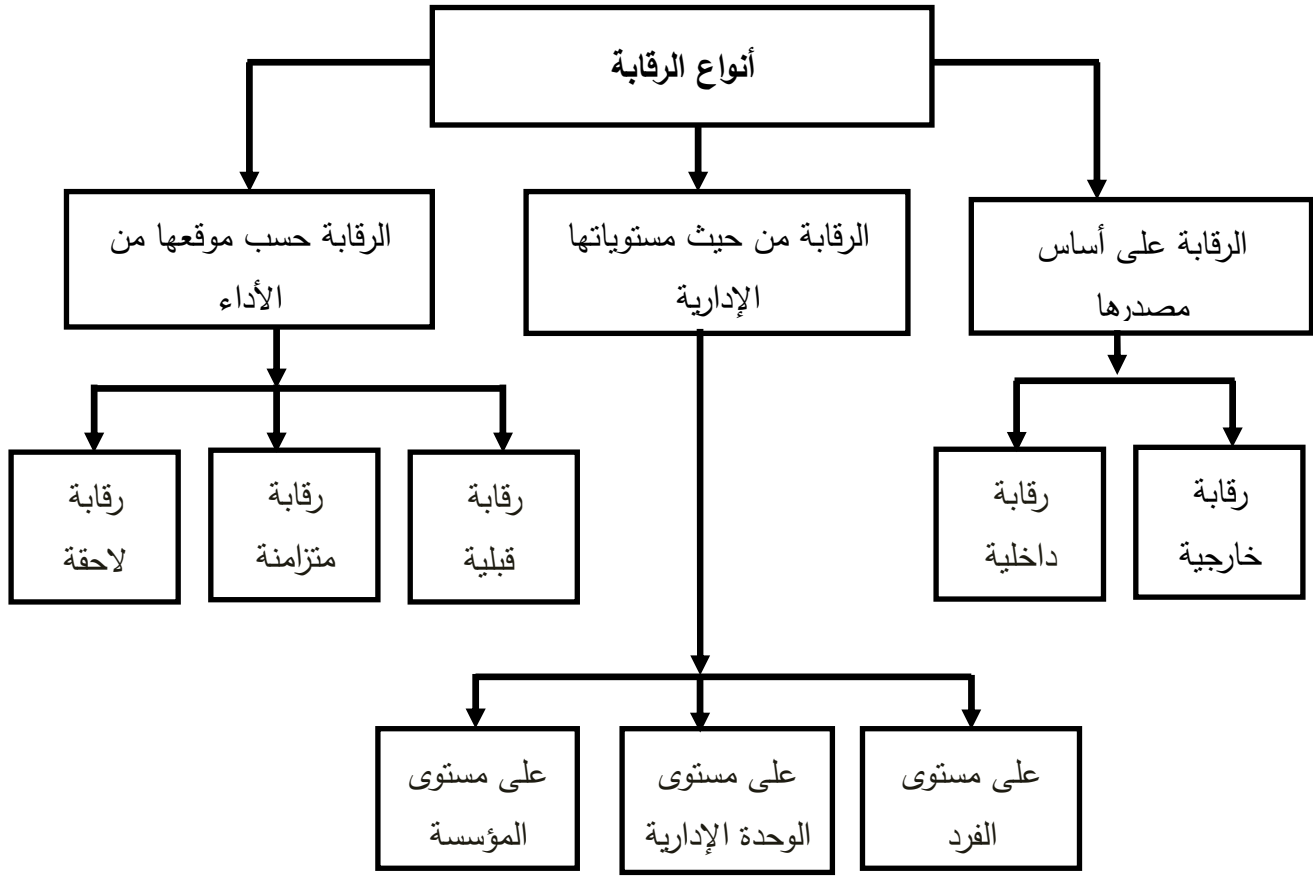
والجدير بالإشارة إلى أنه لا تزال العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وقد اكتفينا في هذه الدراسة بعرض أهمها، ويوضح المخطط التالي أنواع الرقابة المذكورة أعلاه:

<sup>1</sup> - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 314.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009، ص



شكل رقم (16): يوضح أنواع الرقابة



المصدر: من إعداد الطالبة .

### 3- خطوات عملية الرقابة:

تختلف الأنظمة الرقابية نظرا لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف، ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات، ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية تتمثل في:

#### 3-1- تحديد مجالات الرقابة:

في البداية يجب أن تقرر الإدارة المجالات الرئيسية التي يجب أن تراقب، واختيار المجال الذي يجب أن يراقب يعد ضروريا لأن الرقابة على كل أنشطة المؤسسة عملية مستحيلة ومكلفة للغاية، فليس من المعقول أن تراقب مثلا كل تحركات الموظفين وعادة ما تركز الإدارة في الرقابة على الأهداف المحددة في عملية التخطيط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص

### 3-2- وضع المعايير الرقابية:

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقا في عملية التخطيط، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء، وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، إتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام به، وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين:

أ- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم الأداء، مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.

ب- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل: نقص القدرات، التدريب، أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه.

ج- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة عطل الآلات والمعدات.<sup>1</sup>

### 3-3- قياس الأداء الفعلي:

من المؤكد أن يكون للأداء الفعلي مراحل متعاقبة وبشكل محدد، فهناك أنشطة في مرحلة المدخلات وأخرى في مرحلة التحويل، وأنشطة أخرى تتعلق بالمرجات، فمع كل مرحلة يرتبط الأمر بمدى الإنجاز المتحقق، إن ذلك يعتمد على طبيعة المرحلة والأنشطة ذاتها، الشيء المهم هو أن تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية عما هو فعلي من الأداء، ومما لا شك فيه أن التوقيت لتلك المعلومات وشكل تقديمها يساعد كثيرا في زيادة الاستفادة منها لأجل معرفة الصورة الحقيقية للأداء.<sup>2</sup>

### 3-4- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية:

كانت الغاية الحقيقية للمعايير التي وضعها التخطيط هي قياس الأداء من خلال مستويات كمية ونوعية محددة وتوجيهه إليها، فمقارنة الأداء الفعلي بما هو مسطر من معايير لابد وأن يكون مفيدا في الكشف إما عن مطابقة بين الأداء والمعايير أو اختلاف بين الأداء سلبا أو إيجابا عن هذه المعايير،

<sup>1</sup> رائد محمد عبد ربه: مبادئ إدارة الأعمال، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 153.

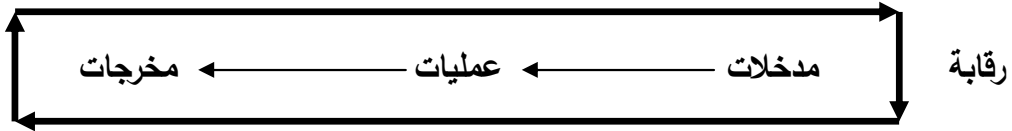
<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة: مرجع سابق، ص 377.

إن القرار الذي يصدر بشأن تلك المقارنة يجب أن يكون في المستوى القريب مباشرة من مكان الأداء كلما أمكن ذلك، فهذا يوفر تسهيلا للمقارنة ودقة أعلى في التشخيص.<sup>1</sup>

### 3-5- تصحيح الانحرافات:

لا تكتمل عملية الرقابة إلا من خلال تصحيح الانحرافات وعودة الأحوال إلى مجراها الطبيعي من خلال إعادة تصحيح طريقة أداء العمل أو تشجيع الموظفين على العمل بشكل أدق ... إلخ. ومن الضروري عدم الانتظار لالتهاء من كل العمل، بل يجب أن تكون المراحل في كل عملية أو في كل نشاط ولذلك فمن الضروري أن تكون مراحل عملية الرقابة على مستوى المدخلات وعلى مستوى العمليات<sup>2</sup>، ويجب أن تكون الرقابة على المخرجات كذلك، كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم ( 17 ): يوضح ضرورة الرقابة في جميع مراحل العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

وتتخذ المواقف التصحيحية اللازمة عندما لا يتم الوفاء بالمعايير والمستويات الموضوعية، أما عند اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط فإنه على المدير الاعتراف بالأداء الإيجابي، والذي قد يترجم بالثناء على الموظف أو حوافز ومكافآت أو فرص تدريبية أو زيادة في الأجر.

### 3-6- تعديل المستويات والمقاييس كلما كان ضروريا:

تعتبر الرقابة عملية ديناميكية، ونتيجة ذلك يحتاج المدير إلى إجراء مراجعة نقدية للتحقق من مدى ملائمة المعايير والمستويات المستخدمة لقياس الأداء، فعلى سبيل المثال قد تكون المعايير والمستويات الحالية غير ملائمة إما بسبب أنها لم توضع بطريقة صحيحة منذ البداية أو بسبب تغير الظروف.

فعلى سبيل المثال قد يتطلب الأمر وضع معايير ومستويات أعلى في حالة زيادة مستوى مهارة الموظف أو ربما تخفيضها في حالة الحاجة إلى الحد من استخدام الموارد.<sup>3</sup>

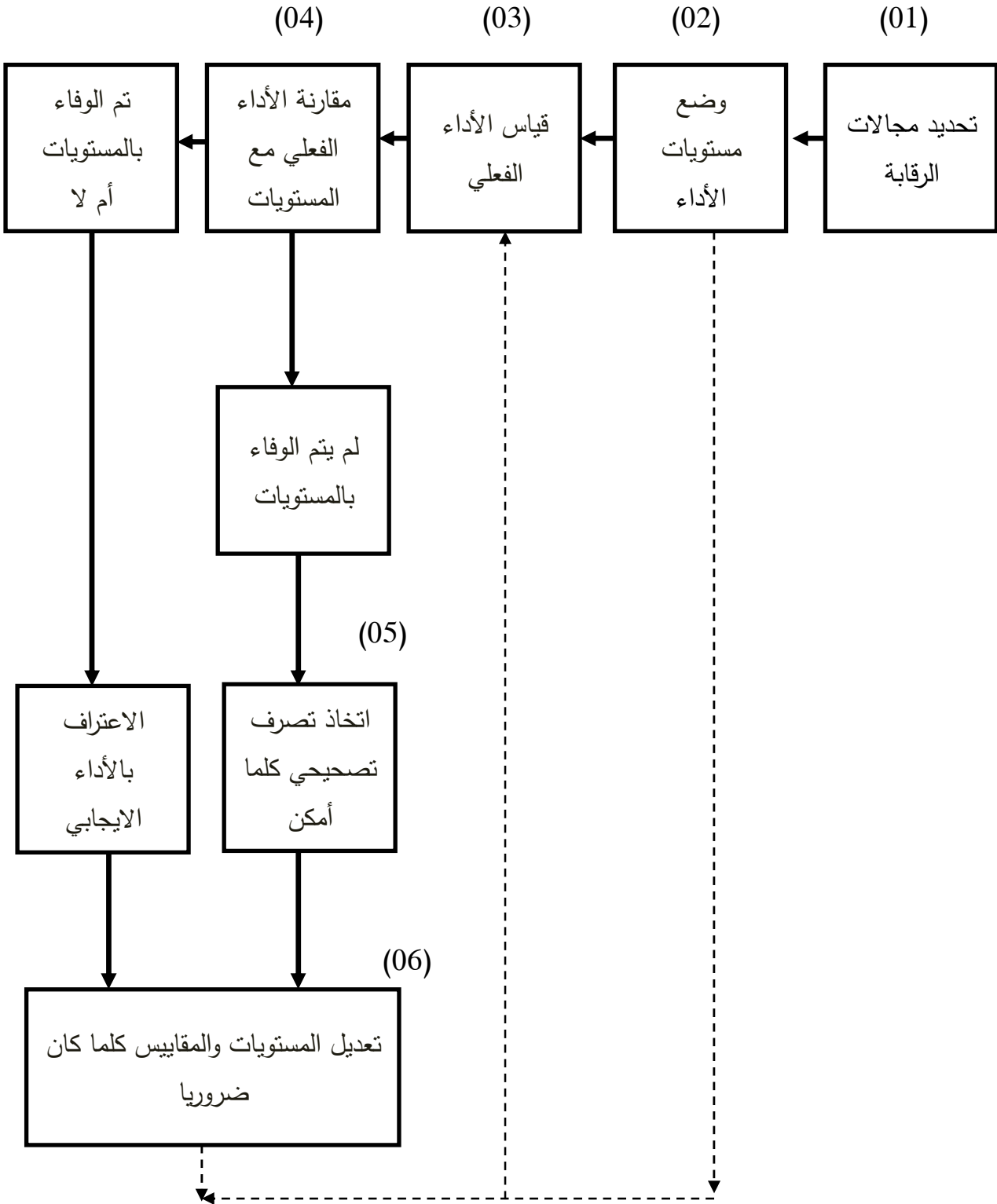
والملاحظ أن الكثير من المراجع تستغني عن هذه المرحلة، وقد يعود ذلك لتداخلها بدرجة كبيرة مع مرحلة تصحيح الانحرافات، فالتصحيح لا يعني بالضرورة التغيير بل قد يكون في حالات كثيرة مجرد تعديل، وفي الحالتين فإن هاتين المرحلتين إنما يعبران عن مرونة الخطة وقابليتها للتصدي لكل طارئ.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 377.

<sup>2</sup> - سيد الهواري، مرجع سابق، ص 323.

<sup>3</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 289.

شكل رقم (18): يوضح خطوات عملية الرقابة



المصدر: نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص 287.

#### 4- مجالات الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية جزءاً ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقاً لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديداً تستخدم في المجالات التالية:

**4-1- الرقابة في مجال المشتريات:** حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد، وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري.<sup>1</sup>

**4-2- الرقابة في مجال الإنتاج:** حيث يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعية من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

**4-3- الرقابة في مجال الأفراد:** يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وتقييم الأداء، ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل، ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>3</sup>

**4-4- الرقابة في مجال التخزين:** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.<sup>4</sup>

**4-5- الرقابة على الأموال:** وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من صندوق المؤسسة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.<sup>5</sup>

**4-6- الرقابة في مجال التسويق:** من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات المؤسسة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعية مسبقاً، ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - زيد عبوي، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 184.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 184.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 184.

<sup>4</sup> - علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 30.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 30.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص 30.

4-7- الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع، والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.<sup>1</sup>

4-8- الرقابة على السياسات: وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.<sup>2</sup>

4-9- الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وبحث مدى تطلب الأمر تغييرا أو تعديلا لكل أو بعض هذه الجوانب.<sup>3</sup>

#### 5- وسائل الرقابة: نذكر منها:

##### 5-1- الملاحظة الشخصية:

تشير المراجع والدراسات إلى أن هذه الأداة من أقدم أدوات الرقابة الإدارية، ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن الأعمال، وتدل الملاحظة على رؤية ما يؤدي على الطبيعة وعن كثب وتسجيل ملاحظات عن كافة نواحي العمل. إن الهدف من الملاحظة هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات وقانونيتها، ومعرفة مواطن الضعف والخلل وتحديد المسؤوليات بقصد تصحيح وتقويم الأخطاء إن وجدت، وتوجيه الإرشاد والإشراف بإتباع الطرق المثلى وضمن المعايير المطلوبة، وفي نهاية الملاحظة يقوم الملاحظ بإعداد تقرير بنتائج الملاحظة، بحيث يتضمن هذا التقرير الوقائع والإرشادات والمقترحات وترفع هذه التقارير للمديرين وأصحاب العلاقة بذلك.<sup>4</sup>

##### 5-2- التقارير الإدارية:

توضع التقارير لتقدير كفاية العاملين في الإدارة العامة، أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية، تتناسب هذه التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه متضمنة معلومات عن عملية تنفيذ الأعمال أو سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، وتأخذ التقارير الطريق العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج التي تضعها التوجهات الواجب تنفيذها.

<sup>1</sup> - بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 144.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 144.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 145.

<sup>4</sup> - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص 70.

وقد تكون التقارير الإدارية تنفيذية تستهدف شرح كيفية سير الأعمال التنفيذية، كما قد تكون استشارية إذ تساعد الإداري على اتخاذ القرارات الأقرب للحكمة تسمى وسيلة توجيهية.<sup>1</sup>

### 5-3- البيانات الإحصائية:

وهي تلك البيانات التي تكون مجدولة في جداول إحصائية تساعد بسهولة تفسيرها ومعرفتها وقد تكون على شكل رسومات بيانية وخرائط أيضا، ويعتمد تحليلها على الطرق الإحصائية المتعارف عليها، وتستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار المحدد والإنجاز الفعلي الذي تحقق.<sup>2</sup>

### 5-4- قوائم الأرباح والخسائر:

وهذه القوائم توضح مقدار الإيرادات والمصروفات وصافي الربح أو الخسارة، حيث يستطيع المدير دراسة وتحليل القوائم المقارنة بين الأرباح والخسائر من تحديد المجالات التي تعاني من مشكلات معينة والعمل على علاجها.<sup>3</sup>

### 5-5- المتابعة:

هي التعرف الدائم على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، إذ لا بد من متابعة الأداء لمعرفة إذا كان هناك تقدم أو تحسن.<sup>4</sup>

5-6- الشكاوي: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية وهي نوعان:

أ- شكاوي إستراتيجية: هي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.

ب- شكاوي تسلسلية: هي شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.<sup>5</sup>

### 5-7- موازنات التخطيط:

على الرغم من الاختلافات المتعددة في تعريف الموازنة، وسواء تم وصفها بالموازنة التقديرية أو الموازنة التخطيطية، فإنه يمكن القول بأنها تمثل خطة كمية ومالية للمشروع ككل ولوحداته الفرعية وذلك خلال فترة زمنية معينة، ويحاول البعض التفريق بين الخطة والموازنة على أساس أن الموازنة ما هي إلا تعبير مالي عن خطة معينة؛ أي أنها تعبير مالي عن خطة تفصيلية تعكس أهداف الوحدة الاقتصادية والكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأهداف، لذلك وبالإضافة إلى وظيفتها التخطيطية فإن لها دور رقابي

<sup>1</sup> محمد عيسى الفاعوري: مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 183.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 185.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 185.

<sup>5</sup> زيد منير عبوي، سامي حريز: مرجع سابق، ص 182.

من خلال إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي وما تشمله الموازنة من بيانات تقديرية موضوعة مسبقاً، ثم تحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد المسؤول عنها، وبصفة عامة يمكن القول بأن الموازنة الشاملة تمثل نظاماً متكاملًا للرقابة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

### 5-8- التفتيش:

يقصد بالتفتيش فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة، والتفتيش يتفق مع الملاحظة في الهدف ولكنهما يفترقان في نواحي منها أن الملاحظة تتم من جهة مدير الإدارة أو من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية، أو من قبل هيئات في الرقابة، والتفتيش كما تتميز الملاحظة بكونها أسلوباً أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة وهو ما يتميز به التفتيش.<sup>2</sup>

### 5-9- الزيارات الميدانية:

عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحق له بالمراقبة) أن يتأكد بنفسه من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ وانضباط العاملين في الدوام، هذه الزيارات تتم بصورة مفاجئة أو معتادة.<sup>3</sup>

### 5-10- سجلات وبطاقات الدوام:

سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند انتهائه، تسجل فيها ساعة حضوره ومغادرته وتراجع كل أسبوع أو شهر لمعرفة من يحضر متأخراً إلى الدوام، ومن يخرج قبل انتهاء الدوام، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح فقد يكون الخصم من الراتب أو من إجازات الموظف.<sup>4</sup> إن كل هذه الوسائل تهدف إلى إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، فهي توفر لها المعلومات اللازمة بحيث تتمكن من إدارة مختلف مواردها بفاعلية والتحكم فيها والقدرة على السيطرة على الأوضاع، والملاحظ أن الوسائل الرقابية في مضمونها اتصالية، فالزيارات الميدانية مثلاً تقوم على الاتصال بين المشرف أو المراقب والقائمين على تنفيذ المشروع، وتتيح التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات المطروحة في العمل وسبل علاجها، كما أن التقارير كوسيلة اتصالية تخدم الرقابة من خلال التعرف على مدى مطابقة الخطط العامة للأداء. ونخلص للقول أن الرقابة تعتمد أساساً على وجود وسائل اتصال تضمن عملية نقل المعلومات عن العمل.

<sup>1</sup>- فتحي رزق السوافيري وآخرون: الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، 2002، ص 29-30.

<sup>2</sup>- سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup>- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 193.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص 193.



## رابعاً: تأثير الاتصال و تكنولوجياه الحديثة على العمليات الإدارية

### 1- تأثير الاتصال وتكنولوجياه الحديثة على عملية التخطيط:

إن الأجهزة والإدارات والوحدات والمؤسسات المشاركة في عملية التخطيط، عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً، وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز المهام المطلوبة في جميع المجالات والأنشطة، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل (الاتصال) بين الأفراد، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والقرارات... وغيرها بين هؤلاء الأفراد من خلاله.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء الفرد وشعوره بالرضا الوظيفي من خلال تفهم عمله بصورة أفضل، وتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، وعليه يلعب الاتصال دوراً بالغ الأهمية في نجاح عملية التخطيط، فهو الشريان الذي يمد الأجزاء بالمعلومات والأفكار والمقترحات.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يكون من الضروري توفير قنوات اتصال فعالة فيما بين المتخصصين والمسؤولين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية في مجال التخطيط من جانب، وبينهم وبين المتخصصين والخبراء في مختلف المجالات المجتمعية الأخرى، بمعنى أن يعمل المخطط على تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية، حيث تتوقف فاعلية التخطيط على وسيلة الاتصال المستخدمة، ولتعميق مبدأ الاتصال للقيام بعملية التخطيط فإنه يجب مراعاة عدة أمور أهمها:<sup>2</sup>

- الحرص على أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة.
- تعدد أساليب ووسائل الاتصال المستحدثة في عملية التخطيط.
- حرص جهات التخطيط على عقد اجتماعات دورية لعرض النتائج وملخص عنها، ولتبادل المعلومات بشكل منظم.
- إيمان جهات التخطيط بأهمية وجود اتصال فعال وحقيقي في جميع الاتجاهات وخاصة من أعلى إلى أسفل والعكس.
- تدعيم الإدارة العليا للاتصال في الاتجاهين الرأسي والأفقي والعمل على استمراريته.

<sup>1</sup> - سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص 91.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 91-92.

ولجعل التخطيط أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية، تغيرت ممارساته وآلياته عبر اعتماد تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني الذي يعني "تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من شبكات الاتصال الحديثة لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد"<sup>1</sup>. وبهذا فإن التخطيط بهذا الشكل سيبسط نظم إجراءات العمل التي كانت تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصال الحديثة التي تجعل أداء العمل يتم لحظيا وتحسن عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط.<sup>2</sup>

وعموما فإن التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات، ويمكن أن نلمس مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير عملية التخطيط من خلال:<sup>3</sup>

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى مشاركته للمستويات التنفيذية، وهذا يساهم من جهته في تنمية قدراتهم، ومن جهة أخرى في توسع قاعدة المشاركة الجماعية.
- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل من خلال اتصاله مع المؤسسة سيوصل احتياجاته فوراً إليها، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.
- إن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة جعل المؤسسة نسقا مفتوحا على المحيط، فنقل بذلك محور التخطيط من المؤسسة فقط إلى السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء.
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على الاتصال وتحصيل المعلومات.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المفرجي وآخرون: مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> - أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 59.

<sup>3</sup> - محمد بن سعيد محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 52.

- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار باستخدام المزايا التي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

إن قوة التخطيط في البيئة التكنولوجية التي يتم فيها التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية لا تكمن فقط في المحافظة على القدرات والفرص الحالية للمؤسسة، وإنما بدرجة أكبر في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات التي لا تزال غير موجودة، وهذا ما يجعل تركيز الاهتمام ليس على الخطة فحسب، وإنما على تفاعل فرق العمل وخصائصها ومع المستهدفين ورغباتهم المتغيرة.<sup>1</sup>

ويرى بعض الباحثين أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة جعل البيئة الإدارية غير مستقرة، بما يجعل التخطيط حسبهم مسألة محل نظر، نظرا لكثرة التغييرات والتعديلات التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها على خططها باستمرار، وهنا تظهر الحاجة إلى نمط تخطيط مرن وقصير المدى أكثر من التخطيط الثابت (الاستراتيجي) بالمعنى التقليدي المعروف للتخطيط، لكن بالمقابل هناك من الباحثين من يعارض هذا الطرح ويرون أن استخدام الأنترنت والشبكات في أعمال المؤسسة لم يلغي وجود التخطيط الإستراتيجي وإنما أحدث تطورات تؤدي إلى مزيد من الفاعلية الإستراتيجية للأعمال الداخلية والخارجية بشكل يمكن المؤسسة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وصولا إلى إرضاء الزبون.<sup>2</sup>

## 2- تأثير الاتصال وتكنولوجياته الحديثة على عملية التنسيق:

يعمل التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة مهما كان نوعها، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على سهولة الاتصال وفعاليتها<sup>3</sup>، فعملية الاتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات المؤسسة<sup>4</sup>، ذلك أن استمرارية المؤسسة ونجاحها لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما على مقدار التعاون القائم بينهم لتحقيق العمل الجماعي وهو الدور المنوط باتصال المؤسسة، الذي يعمل على بناء وتسيير هيكل جماعة العمل في كل المستويات التنظيمية، حيث تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة بغرض نقل المعلومات والبيانات والمستجدات بين الأفراد والجماعات.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سابق، ص 242.

<sup>2</sup> - إيمان صالح عبد الفتاح: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبييس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 163.

<sup>3</sup> - حامد أحمد بدر: إدارة المنظمات، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ص 341.

<sup>4</sup> - عبد العزيز صالح، مرجع سابق، ص 205.

واليوم تسعى مختلف المؤسسات لتبني الحوار خصوصا في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وذلك عقب النتائج التي تمخضت عن العديد من الدراسات المؤكدة بأنه من أهم خواص المؤسسة كونها نظام اجتماعي يحتوي على العديد من الآراء والاتجاهات المتناقضة مما يجعلها أكثر عرضة للنزاعات. غير أن المدير الجيد يستفيد من هذه الميزة لخلق التفاعل بين مختلف الجماعات والاتجاهات بالمؤسسة، والذي لا يتسنى إلا بفتح باب الحوار وتفعيل الاتصال الداخلي أثناء إعداد الخطط مما يوفر على الجهاز الإداري عبء المتابعة المستمرة لنشاط العمل، وحتى وإن وفقت الإدارة في المتابعة المستمرة، فإنها عادة ما تخفق في تحقيق النتائج الجيدة والوصول إلى الأهداف التي توضع بعيدا عن المنفذين لها، وهذه النتيجة تعد من أسوأ النتائج لأن الموظف أو الفرد أيا كان يتمتع بعقل وطاقات فكرية، ويسير بها وفق ما يراه مناسباً لأهدافه حتى وإن لزم الأمر الوقوف في وجه المؤسسة التي عارضت فكرة تقرب أهدافها من أهدافه، عن طريق المشاركة والحوار البناء الذي يشكل حلقة الوصل الأولى بين تطلعات المؤسسة وطموح مواردها البشرية.<sup>1</sup>

وتزداد أهمية الاتصال من أجل التنسيق في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي فيما بينهم حتى يتم التنسيق، أما الأقسام التي تميزها الاستقلالية في عملها فيقل بها الاتصال الأفقي من أجل التنسيق، فمثلا في حالة المؤسسات التي يعتمد أقسامها بعضهم على بعض في تدفق العمل، يستلزم ذلك اتصال أفقي فعال بين رؤساء هذه الأقسام حتى يتم علاج أي مشكلة تمنع تدفق العمليات بين الأقسام المختلفة، أما في حالة الأقسام التي يبيع كل قسم منها منتجات مختلفة كليا عن منتجات القسم الآخر ففي هذه الحالة يقل الاتصال الأفقي بين الأقسام، كما أن الاتصال الرأسي قد يوجد عملية تصفية في حالة تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى وذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين، فأحيانا لا ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفا من رد فعل رؤسائهم، وفي هذه الحالة تقل فعالية الاتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على معلومات ناقصة.

كما أنه أحيانا يحتفظ الرئيس بمعلومات أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها لمرؤوسيه وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار المرؤوسين بأنه لديه قوة كبيرة تتمثل في معرفته لمعلومات لا يعرفونها، ولا شك أن الاتجاه الشديد للرئيس يؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - باية بووزة: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3-، 2013، ص ص 96-97.

<sup>2</sup> - حامد أحمد بدر: مرجع سابق، ص ص 341-342.

## الفصل الرابع ————— العمليات الإدارية بالمؤسسة

وفي المؤسسات المتباعدة فروعها، تبرز الحاجة للاتصال أكثر من خلال عملية التنسيق بين مختلف القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع، وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تسمح بتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة.<sup>1</sup>

وقد تحول التنسيق هو الآخر في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى ما يعرف بالتنسيق الإلكتروني، والذي يعرف بأنه: "استخدام الأنترنت وشبكات الاتصالات الإلكترونية الداخلية والخارجية من أجل الاتصال والتنسيق وإدارة المؤسسة."<sup>2</sup>

وقد ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تدعيم عملية التنسيق بشكل واضح من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

- توفير كميات هائلة من المعلومات يوميا في كل وقت، وذلك لتنسيق جهود الموظفين وأنشطتهم بحيث يسير هذه الجهود الجماعية في تجانس وانسجام.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.
- توفير التواصل المستمر بين الإدارة والموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجية.
- زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.
- زيادة الرغبة في المبادرة على حل المشاكل.
- زيادة المرونة للتكيف مع البيئة المتغيرة.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين، وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص التي يحدونها عبر الشبكات الخارجية، فنقوم المؤسسة بإنتاجها.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet)، وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الأنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.

<sup>1</sup> - رماش صبرينة: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 143.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية- الوظائف- المجالات)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 44.

<sup>3</sup> - Hassan-N-Rawash: Electronic Management's Contribution To the Development of Managerial Functions, Academic Research International, vol 5, september 2014. P220.

### 3- تأثير الاتصال و تكنولوجياته الحديثة على عملية الرقابة:

بفرض أن الغاية النهائية لأي مؤسسة هي تحقيق الأهداف المسطرة، وفقا للخطة الموضوعة فإنه يوجد تحت تصرف الإدارة خمسة وظائف لتوجيه المهام نحو أهدافها: بداية بالتخطيط، التنظيم، تفويض السلطة، إعداد ووضع السياسات، الإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل، فالجوانب السابقة تمثل النواحي الساكنة للرقابة من حيث الناحية النظرية.

إن العنصر السادس للرقابة هو الاتصال وهو الجانب الديناميكي أو الحركي فهو بصفة دائمة يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات وإن لم يكشف عن السبب، ولكن يبين متى انحرفت المؤسسة عن طريقها أي يمثل التغذية العكسية للتخطيط، حيث قد يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من الإجراءات التصحيحية وأيضا يشكل العنصر الجوهرى في التنبؤ.<sup>1</sup>

فالالاتصال يضمن أن المعلومات يتم توصيلها في الوقت المناسب وتكون جيدة أي مفيدة وملائمة، ويجب ضمان حصول وتبادل المسؤولين للمعلومات بفعالية مما يمكنهم من أداء مهمة الرقابة على الأنشطة التشغيلية، كما يجب أن يتم تغذية نظام المعلومات من داخل المؤسسة ومن محيطها الخارجي أيضا، هذا ما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات سليمة، أما فيما يخص الاتصال فيتم من خلال تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، وكذلك بشكل أفقي ضمن الهيكل التنظيمي مع توفير خطوط اتصال مع الأطراف الخارجية للمؤسسة كالزبائن والموردين والبنوك، وتقع تحت مسؤولية الإدارة توضيح دور الاتصال والرقابة للأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، وضرورة القيام بذلك بجدية مهما كان دور هؤلاء ضمن مسار الرقابة ومهما كانت علاقاتهم مع مهام الآخرين.<sup>2</sup>

كما يتضح أن الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة يعمل كبديل عن أساليب الرقابة التقليدية وهذه نقطة جديدة بالعبارة والاهتمام، حيث أن الرقابة التقليدية تقيد الإبداع والابتكار، ولكن عندما يتاح استخدام الاتصال الحر القائم على أساس تلقائي ينسجم مع جهد الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية غير المسبوقة، فالرقابة التقليدية تحتاج إلى وسائل مكلفة وتحتاج إلى مديرين همهم وشغلهم الشاغل هو الرقابة والتفتيش، والتأكد بطرق سرية وعلنية من أن الموظفين يقومون بأعمالهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د.س.ن)، ص 307.

<sup>2</sup> مريم عمارة، حامد نور الدين: التدقيق الداخلي للثبوتات في المؤسسات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 125-126.

<sup>3</sup> نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 313.

إلا أن استخدام هذا النوع من الاتصال في الرقابة قد يشجع على سلوكيات غير مستحبة كالوشاية، بل وقد تحتاج أحيانا إلى أساليب استخباراتية وتجسسية، حيث نجد بعض الموظفين يعملون مخبرين لصالح مدير المؤسسة، وهذه قمة عدم الثقة التي تكلف المؤسسة والموظفين تكاليف معنوية كثيرة.

وعموما يمكن حصر علاقة الاتصال بوظيفة الرقابة بالمؤسسة في النقاط التالية:

- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث يساهم التفاعل بين المستويات الإدارية في نقل المعلومات عند وضع الخطط وزيادة إحساس العاملين بالولاء وإعطاء آرائهم، ويعتبر الإداء بآرائهم واقتراحاتهم في المشروع نوع من الرقابة على كفاءتهم ومدى خبرتهم في العمل ومدى حرصهم على تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.
  - يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إبقاء صانعي القرار على اطلاع مستمر بكل النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من الإطلاع على أمور سير العمل.
  - من خلال الاتصال يمكن للرقابة أن تكون موضوعية، وذلك بإشراك الموظفين في وضع المقاييس المعتمدة في الرقابة.
  - يهدف الاتصال إلى التنسيق بين جميع التصرفات التنظيمية والذي يمنع أي ميول لتحقيق مصلحة شخصية على حساب مصلحة المؤسسة والذي يترجم الرقابة على الأهداف لضمان تحقيقها.
  - إن الاتصال بين المسؤولين يساعد في تحديد وقت الرقابة والأفراد المعنيين بالرقابة والأشخاص الذين تتوفر لديهم كفاءة القيام بالمراقبة (اختيار المشرفين).
  - من خلال وظيفة الرقابة في المؤسسة يستطيع المراقب التعرف على الإشاعات والمواقف المظلمة، ومن خلال الاتصال يعمل على تنفيذها وتصحيح المعلومات الخاطئة وتنمية الفهم الجيد بين الموظفين وضمان تدفق المعلومات للحد من الإشاعات.
  - من خلال مراقبة تنفيذ الأعمال يستطيع المراقب التعرف على مدى وصول التعليمات والأوامر وفهمها بالطريقة الصحيحة من طرف المرؤوسين، ومدى الالتزام بالخطة الموضوعية.
- وقد لاحظنا من خلال المبحث السابق أن الرقابة التقليدية تأتي كمرحلة متأخرة بعد عملية التخطيط والتنفيذ، فهي تهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير الموضوعية، وبين الأداء الفعلي لتحديد الانحرافات وتصحيحها، ولكن مع عصر تكنولوجيا الاتصال الحديثة ظهر نوع آخر من الرقابة يسمى بالرقابة الإلكترونية.

و تعرف الرقابة في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بأنها: "رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق الاتصالات والربط الشبكي بين المسيرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة على متابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.<sup>1</sup> أي أن الرقابة الإلكترونية تعتمد على الشبكات الحديثة للاتصال بأنواعها لتعطي فعالية أكبر لعملية الرقابة، ليتم إنجازها في الوقت الحقيقي لها.

ولا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لشبكات الاتصال الحديثة القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:<sup>2</sup>

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فالشبكة الداخلية تعمل كقناة لنقل المعلومات بشكل فوري أي إلغاء الفجوة الزمنية، كما أن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت.
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا للاتصالات يضمن سريان مستمر للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة، والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية (Extranet)، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
- إن الرقابة من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

<sup>1</sup> - Hassan. n. rawash: op.cit., p222.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سابق، ص 242.



**تعقيب:**

إن الهدف من وراء هذه العمليات الإدارية هو جعل جهود الأفراد منظمة ومنسقة ومتعاونة، وذلك لا يحدث إلا من خلال الاتصال بوسائله المختلفة خاصة الحديثة منها، فأهميته لا تظهر فقط عند إنجاز كل عملية من العمليات الإدارية، وإنما في تحقيق الانتظام والدقة والعقلانية في إنجاز كل منها، إلى جانب تحقيق التكامل بين كل عملية مع العمليات الأخرى، لأنه في ظل غياب الاتصال تنفصل الخطة عن الواقع ومن ثم يتعذر التنفيذ، الأمر الذي ينتج عنه أن تصبح بعض العمليات غير مجدية، وتعبير آخر فإن أي خلل في إنجاز أي وظيفة من الوظائف بسبب نقص الاتصال أو عدمه سوف يترتب عليه خلل في الوظائف الأخرى.

## الفصل الخامس: الإطار الميداني

أولاً: تحليل وتفريغ البيانات الميدانية.

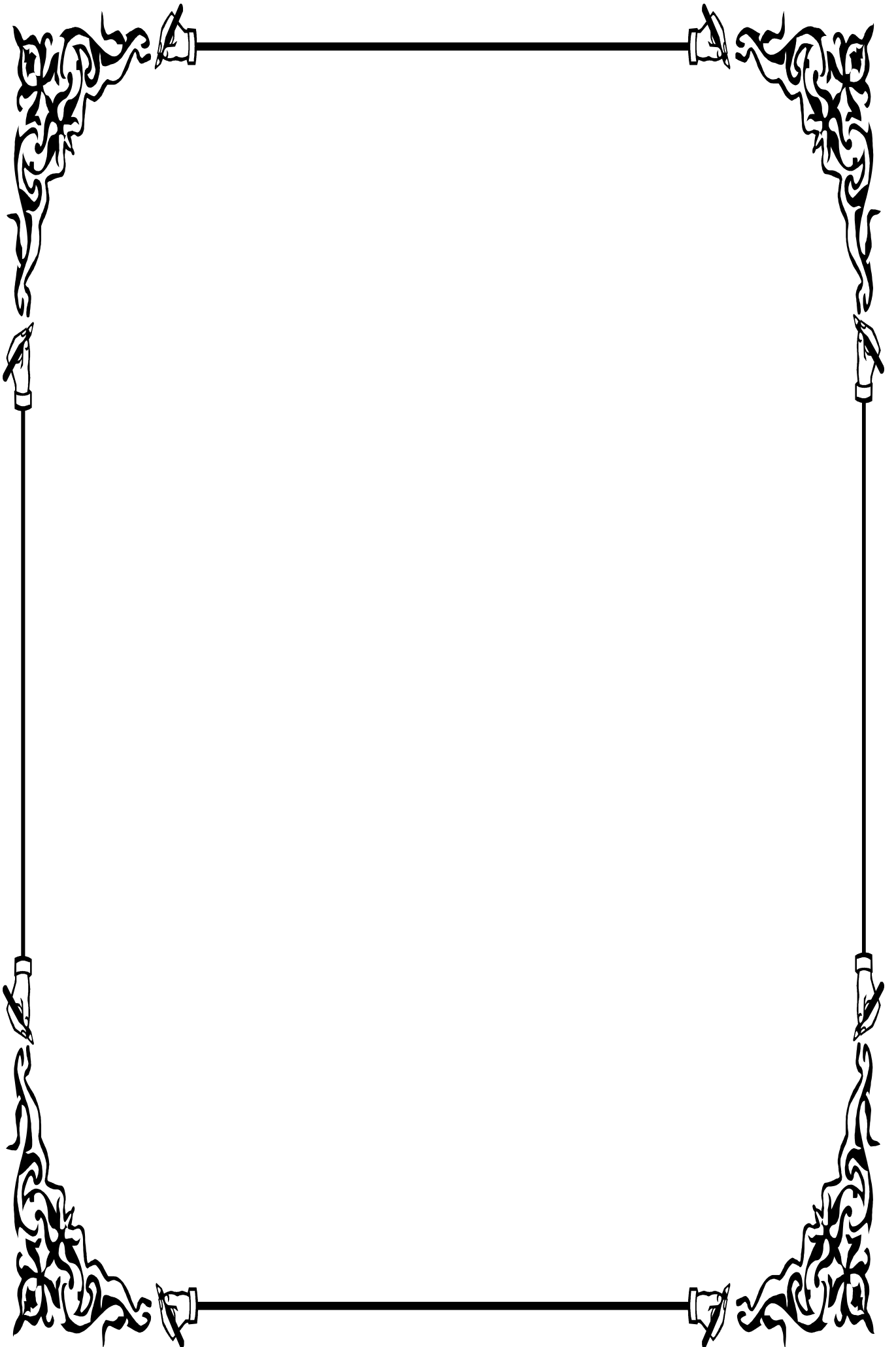
- 1- المحور الأول: البيانات الشخصية
- 2- المحور الثاني: أهمية تكنولوجيات الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- 3- المحور الثالث: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- 4- المحور الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
- 5- المحور الخامس: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

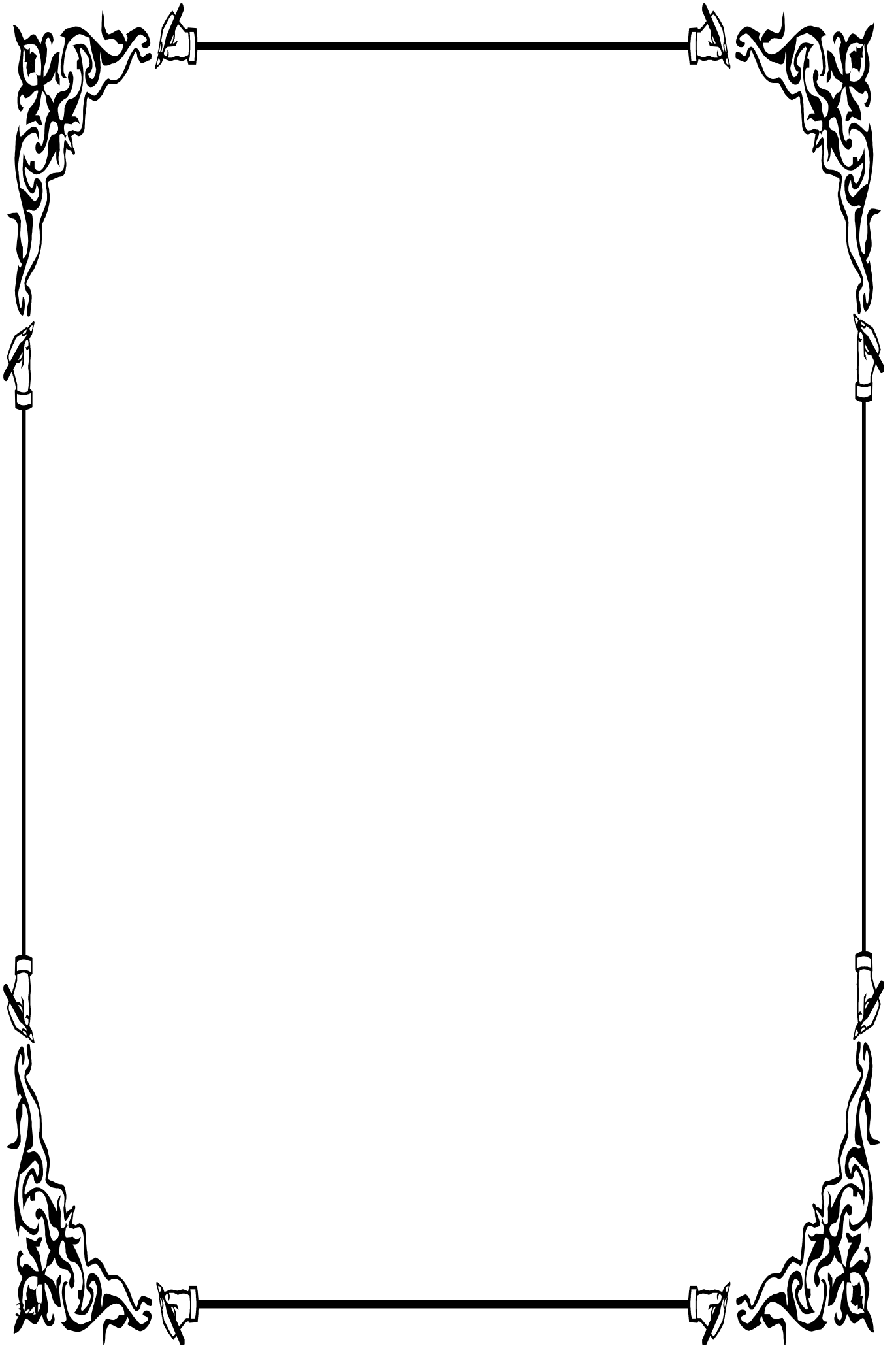
6- المحور السادس: عوائق استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في أداء

العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

ثانياً: النتائج الجزئية والعامّة للدراسة.

- 1- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الأول
- 2- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الثاني
- 3- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الثالث
- 4- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الرابع
- 5- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الخامس





### أولاً: تحليل وتفريغ البيانات الميدانية.

بعد عرض الجانب المنهجي للدراسة والتفصيل في الإطار النظري الخاص بها، يأتي هذا الفصل لتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج وتفسيرها على ضوء التساؤلات المطروحة، والدراسات السابقة، وكذا المداخل النظرية للدراسة. حيث تم تبويب المعلومات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان، ووضعها وتصنيفها في جداول تنوعت بين البسيطة والمركبة، التي وجدنا فيها فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وبعض الخصائص السوسيوديمغرافية لمجتمع البحث كما هو موضح بالجدول أدناه، بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### 1- المحور الأول: البيانات الشخصية.

-جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

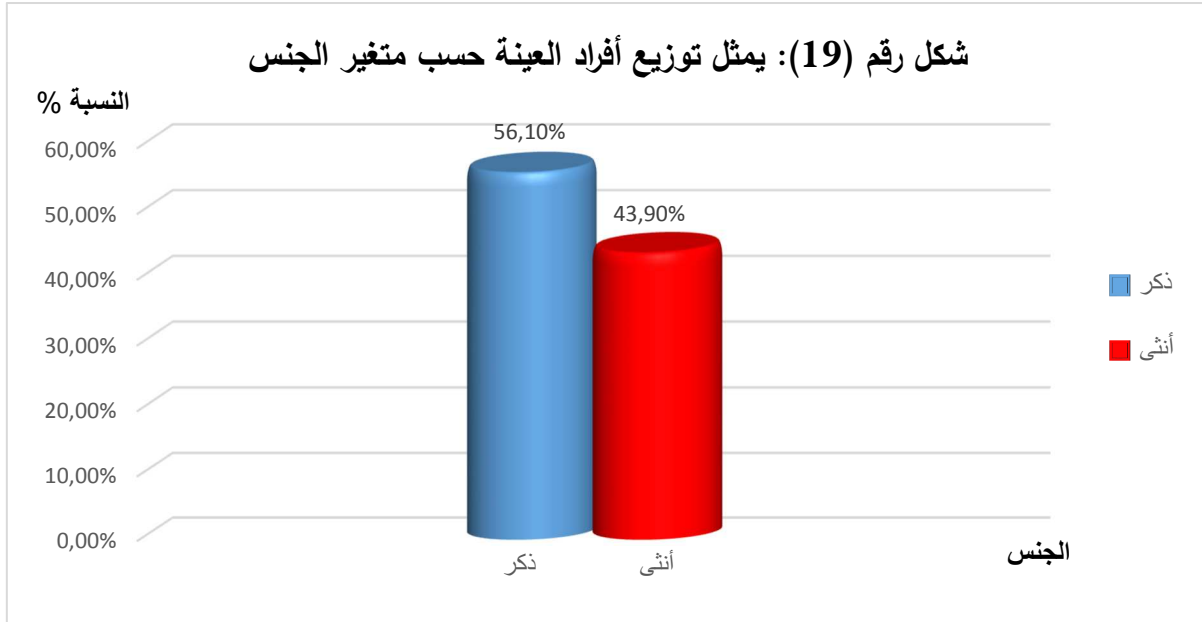
الجنس	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
ذكر	83	%56,1	%56,1
أنثى	65	%43,9	%100
المجموع	148	%100	%156.1

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن نسبة الموظفين الذكور بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة تمثل نسبة 56.1% من أفراد العينة، أما الإناث فيمثلون نسبة 43.9% منهم، وقد نرجع غلبة الذكور على الإناث إلى طبيعة بعض الأعمال بهذه المؤسسة والتي تتطلب التنقل الدائم للموظفين للبلديات والدوائر للوقوف على جوانب التسيير بالمصالح التابعة لها، أو التنقل إلى المديرية الرئيسية المتواجدة مقرها بالعاصمة لمهام محددة، أو قد يعود إلى ميل الذكور للتخصصات المطلوبة في التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر أكثر من الإناث مثل: الإعلام الآلي، وهندسة الاتصالات، وبعض التخصصات التقنية.

إلا أننا لاحظنا تقارب النسب بين الجنسين، والذي يدل على أن المؤسسة لا تميز بين الذكر والأنثى في عملية التوظيف وإنما تضع معايير أخرى لذلك.

ومن جهة أخرى يتضح أن المرأة تتطلع للمسؤولية وتجاوب الرجل للعمل في ميدان الإدارات خاصة وأنها أصبحت هي الأخرى تتدرج في مستويات التعليم أكثر من السابق، حيث أصبحت تتخرج من الجامعات والمعاهد وتتحصل على شهادات عليا الأمر الذي يؤهلها لتولي مثل هذه المناصب.

وتناولنا متغير الجنس لما يلعبه من دور في استخدام تكنولوجيا للاتصال الحديثة، وهذا راجع لطبيعة العمل من خلالها، الأمر الذي يتطلب جهدا فكريا، والذي نجد فيه العنصر الذكوري يتغلب على الإناث نظرا لميولهم للتخصصات العلمية والتقنية أكثر.



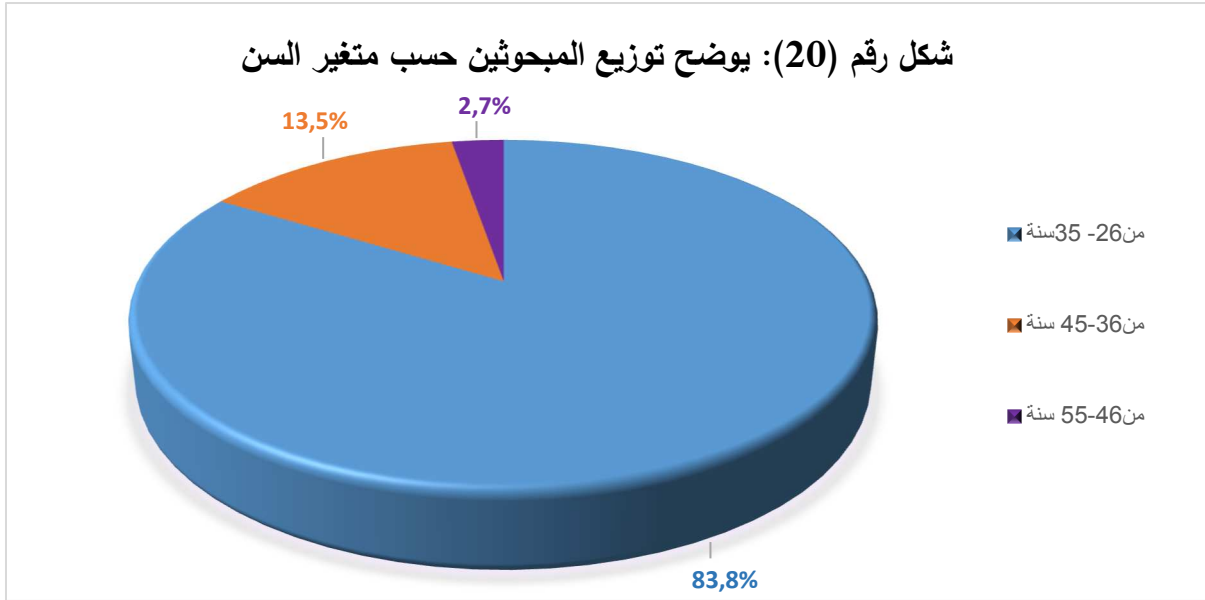
-جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
من 26-35 سنة	124	%83,8	%83,8
من 36-45 سنة	20	%13,5	%97,3
من 46-55 سنة	4	%2,7	%100
المجموع	148	%100	%281.1

من خلال هذا الجدول يظهر أنه تم تقسيم مجتمع البحث حسب السن إلى أربع فئات، طول كل فئة 10 سنوات بحيث كان الحد الأدنى للسن هو الأقرب للسن الأدنى للتوظيف، بينما كان الحد الأعلى قريبا من سن التقاعد.

ومن خلال المعطيات يمكن ملاحظة التوزيع غير المتقارب للفئات العمرية في مجتمع البحث، حيث تأتي الفئة العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة بنسبة %83.8، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة %13.5، بينما تأتي الفئة من 46 إلى 55 سنة بنسبة %2.7، وهو ما يدعم فكرة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراته وتغييراته، بالإضافة إلى اعتبار أن المؤسسة فتية.

وبالنسبة لما نحن بصدد دراسته، وهو تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة، فإن غلبة فئة الشباب عامل مهم في توفير بيئة اتصالية تكنولوجية جيدة كون أن هذا الجيل الجديد محتك ومرتبط بالوسائل التكنولوجية أكثر من باقي الفئات العمرية الأخرى.



-جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

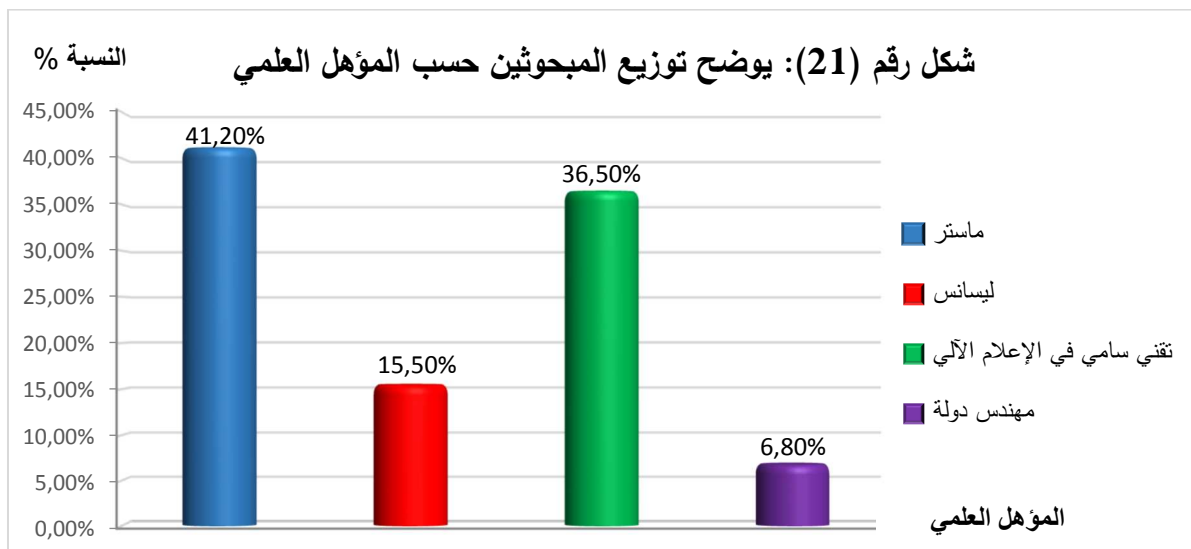
المؤهل العلمي	التكرار	(%) النسبة	Cumulative (%)
ماستر	61	41,2%	41,2%
ليسانس	23	15,5%	56,8%
تقني سامي في الإعلام الآلي	54	36,5%	93,2%
مهندس دولة	10	6,8%	100%
المجموع	148	100%	291,2%

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب مفردات العينة بنسبة 100%، متحصلين على شهادات من مراكز ومعاهد التكوين وأخرى جامعية، وذلك بنسبة 41.2% منهم متحصلين على شهادة الماستر، ونسبة 36.5% منهم متحصلين على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي، ونسبة 15.5% متحصلين على شهادة الليسانس، و6.8% منهم مهندسي دولة. وهذا ما يفسر أن الموظفين مؤهلون خاصة وأن العمل داخل الإدارة يتطلب مستوى عالي من المعرفة والقدرة على العمل، خصوصا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أحدث التكنولوجيات المتطورة التي يفرضها السوق الحالي من أجل مواكبة تغيرات المحيط، لتحقيق التميز الأمر الذي يتطلب موظفين ذوي اختصاصات ومهارات عالية، تتميز بسرعة الإدراك ومسايرة هذه التكنولوجيات.

## الفصل الخامس الإطار الميداني

كما يمكننا أن نربط تفسير هذه النسب بحدثة المؤسسة، هذه الحدثة التي جعلت عملية التوظيف فيها تخضع للقوانين الجديدة للوظيفة العمومية، التي غيرت من توصيف أغلب الوظائف خاصة من ناحية المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة (تركيز المؤسسة في عملية التوظيف على الشباب ذوي الشهادات الجامعية).

ويمكن القول أن الاستثمار في الموظفين الشباب ذوي الشهادات الجامعية، سيؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والقائمة أساسا على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصة في ظل احتكاكهم بهذه التكنولوجيات كما ذكرنا سابقا.



-جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

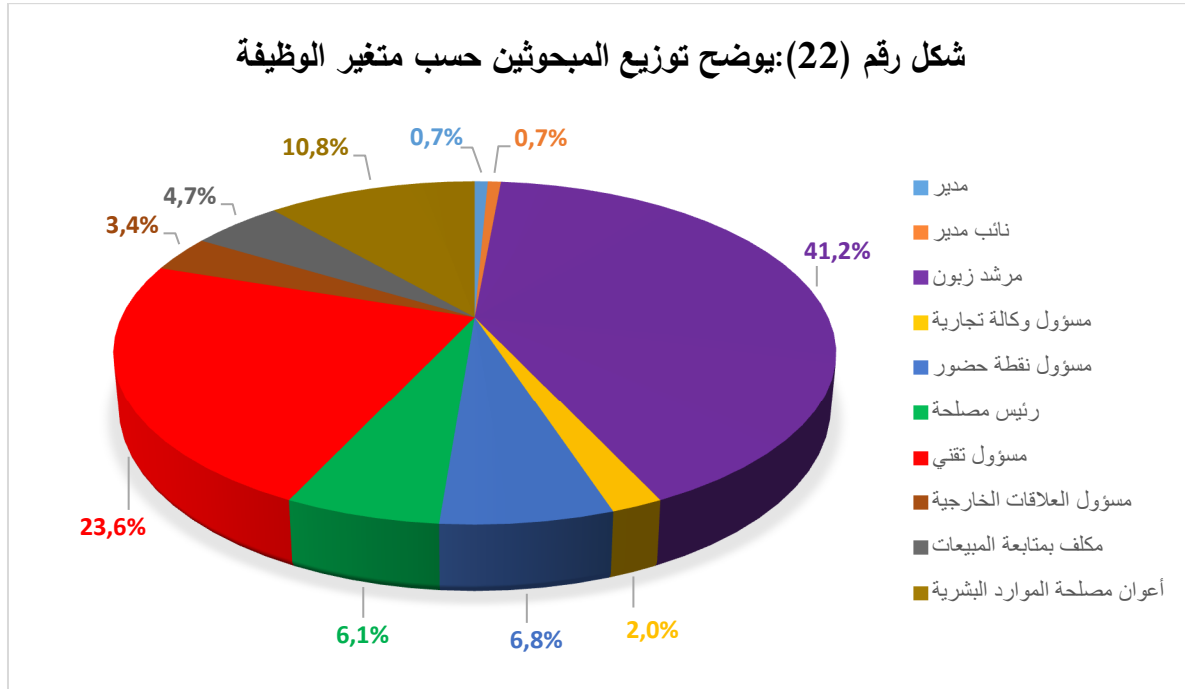
الوظيفة	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
مدير	1	%0,7	%0,7
نائب مدير	1	%0,7	%1,4
مرشد زبون	61	%41,2	%42,6
مسؤول وكالة تجارية	3	%2	%44,6
مسؤول نقطة حضور	10	%6,8	%51,4
رئيس مصلحة	9	%6,1	%57,4
مسؤول تقني	35	%23,6	%81,1
مسؤول العلاقات الخارجية	5	%3,4	%84,5
مكلف بمتابعة المبيعات	7	%4,7	%89,2
أعوان مصلحة الموارد البشرية	16	%10,8	%100
المجموع	148	%100	%552.9



يتم في الوظيفة تحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الموظفين في إطار الهيكل التنظيمي، وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة، وطرق الأداء، والمعدات اللازمة لإنجاز العمل والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه.

ويتبين من خلال الجدول أن وظيفة مرشد زبون تمثل أكثر المبحوثين بنسبة 41.2%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر التي تتطلب عددا كبيرا من مرشدي الزبائن بوكالاتها التجارية ونقاط الحضور التابعة لها، للاتصال مع الزبائن والاستماع لانشغالاتهم وتلبية طلباتهم، حيث يكلف هؤلاء بخدمات البيع التي تقدمها المؤسسة وخدمات تسديد الفواتير وغيرها من المهام. إن هذا المنصب من بين أكثر المناصب حساسية بالمؤسسة، ومن المفروض ألا يكون تعيينهم في هذه المناصب مبني على قرارات ارتجالية، ذلك أن هذه الوظيفة قائمة في الأساس على التفاعل مع الزبون الذي يشكل بدوره رهان بقاء المؤسسة، ما يتطلب من ممثلي هذا المنصب أن يكونوا أكثر إماما بمهارات الاتصال مع الآخرين، من مهارة الحوار والاستماع وغيرها.

إن تمثيل هذه الوظيفة لأكبر نسبة من الوظائف بالمؤسسة إنما يدل على توجه مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة نحو الزبون، والنظر إليه على أنه إحدى موجوداتها، بل هو الغاية المنشودة، وأنها تعمل وفق استراتيجيات تبنى على أساس توجيه كل أنشطتها وأعمالها نحوه، وتأتي باقي النسب منخفضة لتمثل نسبة 23.6% المسؤولين التقنيين بالمؤسسة، ونسبة 10.8% أعوان مصلحة الموارد البشرية، ونسبة 6.8% مسؤولي نقاط الحضور، ونسبة 6.1% رؤساء المصالح، وتمثل نسبة 4.7% المكلفين بالمبيعات بالمؤسسة، ونسبة 3.4% مسؤولي خلية العلاقات الخارجية، التي تؤكد مرة أخرى على تركيز المؤسسة على الاتصالات الخارجية مع مختلف المتعاملين معها، ونسبة 2% لمسؤولي الوكالات التجارية، ونسبة 0.7% تمثل المدير ونفس النسبة تمثل نائبه.



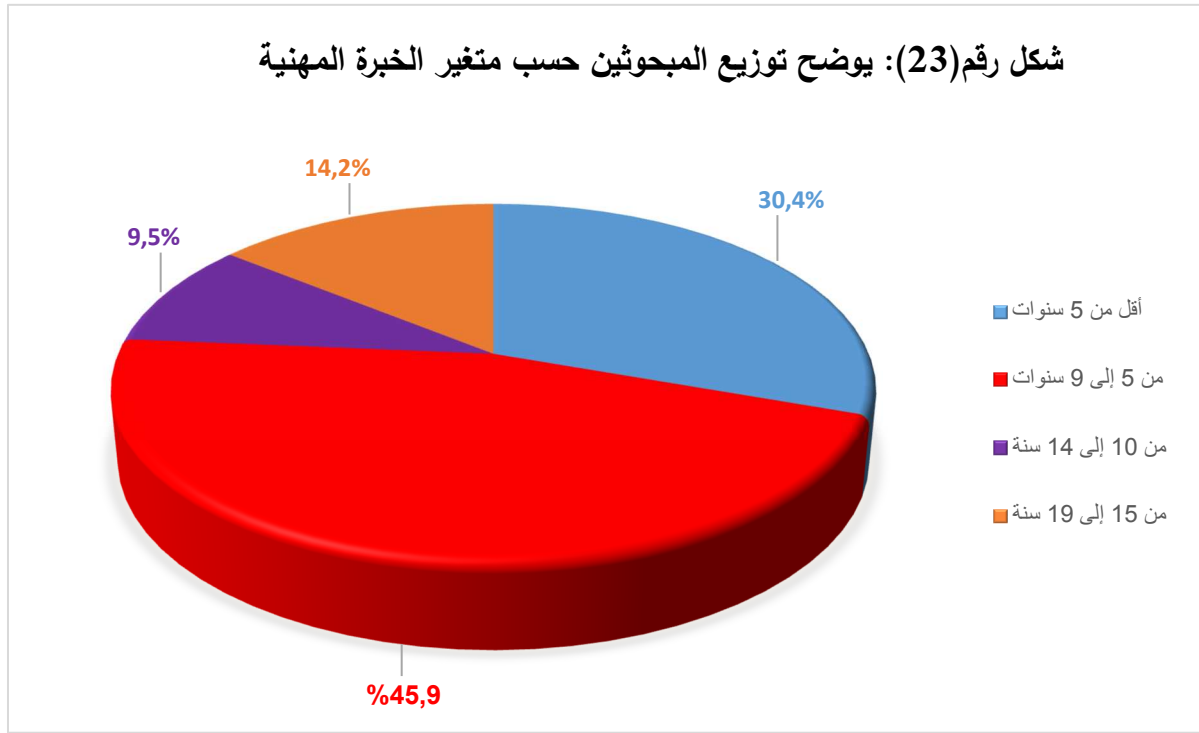
-جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

Cumulative (%)	النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
%30,4	%30,4	45	أقل من 5 سنوات
%76,4	%45,9	68	من 5 إلى 9 سنوات
%85,8	%9,5	14	من 10 إلى 14 سنة
%100	%14,2	21	من 15 إلى 19 سنة
%292.6	%100	148	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن مجتمع البحث غير متجانس من حيث سنوات الخبرة المهنية، فقد لوحظ أن نسبة الموظفين الذين تراوحت خبرتهم من 05 إلى 09 سنوات تمثل نسبة 45.9%، وهذا يدل على أن أكثر موظفي المؤسسة لهم خبرات مهنية متوسطة عموماً، والذي قد يرجع إلى حداثة إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالات التجارية التابعة لها، أو قد يعود لأن معظم المبحوثين هم شباب حديثي التوظيف، نظراً لكون المؤسسات الجزائرية تحاول التجديد في مواردها البشرية، للاستفادة من الطاقات الفكرية التي تخرجها الجامعات الجزائرية الحديثة، والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة وخاصة ما تعلق بتكنولوجيا الاتصال الحديثة. وتأتي نسبة 30.4% لتعبر عن الفئة الأقل من 05 سنوات خبرة، ويمكن القول إن هذه الفئة تتكون من الموظفين الجدد، أو الموظفين المؤقتين

في هذه المؤسسة والذين تم تجديد عقودهم بعد انتهائهم في إطار سياسات التشغيل الجديدة، أو أنهم عمال خاضعون لعقود غير محددة المدة.

بينما تأتي نسبة 14.2%، لتعبر عن المبحوثين الأكثر خبرة في المؤسسة والذين تتراوح خبرتهم من 15 إلى 19 سنة، وتعتبر مدة طويلة وكافية لاكتساب الخبرة في مجال العمل، حيث نجد أن الموظفين قد واكبوا وعاشوا أغلب التغيرات التي حدثت وتحديث في المؤسسة بما فيها تكنولوجيات الاتصال التي تدخلها المؤسسة على مدى سنوات العمل داخلها، وهذا أمر إيجابي فهذه الفئة قد تمثل رصيذا معرفيا ومهنيا تعتمد عليه المؤسسة في استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة والتحكم فيها. أما ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة فقد جاءت بنسبة 9.5%.



2- المحور الثاني: أهمية تكنولوجيات الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة - جدول رقم (06): يوضح ترتيب استخدام الشبكات التكنولوجية الحديثة بالمؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
شبكة الأنترنت	48	20,10%	32,40%
شبكة الإكسترنات	43	18,00%	29,10%
شبكة الأنترنت	148	61,90%	100%
المجموع	239	100%	161,50%

من خلال ملاحظة الجدول رقم 06 يتضح لنا أن هناك تفاوت في استخدام التكنولوجيات الاتصالية الثلاثة المدروسة، بحيث تستخدم الأنترنت في المرتبة الأولى بنسبة 61.90%؛ أي أن كل أفراد مجتمع البحث يستخدمونها وهذا يعبر عن أن شبكة الأنترنت هي أهم الشبكات التكنولوجية التي تعتمد المؤسسة على ما توفره من خدمات في تسيير شؤونها، وربط مكاتبها ووحداتها مع بعضها البعض بسهولة وفعالية أكثر مما يسهل سير الأعمال، كما قد تدل هذه المرتبة أيضا على أن شبكة الأنترنت تلبي احتياجات الموظفين خاصة في ظل الخدمات المتطورة التي توفرها.

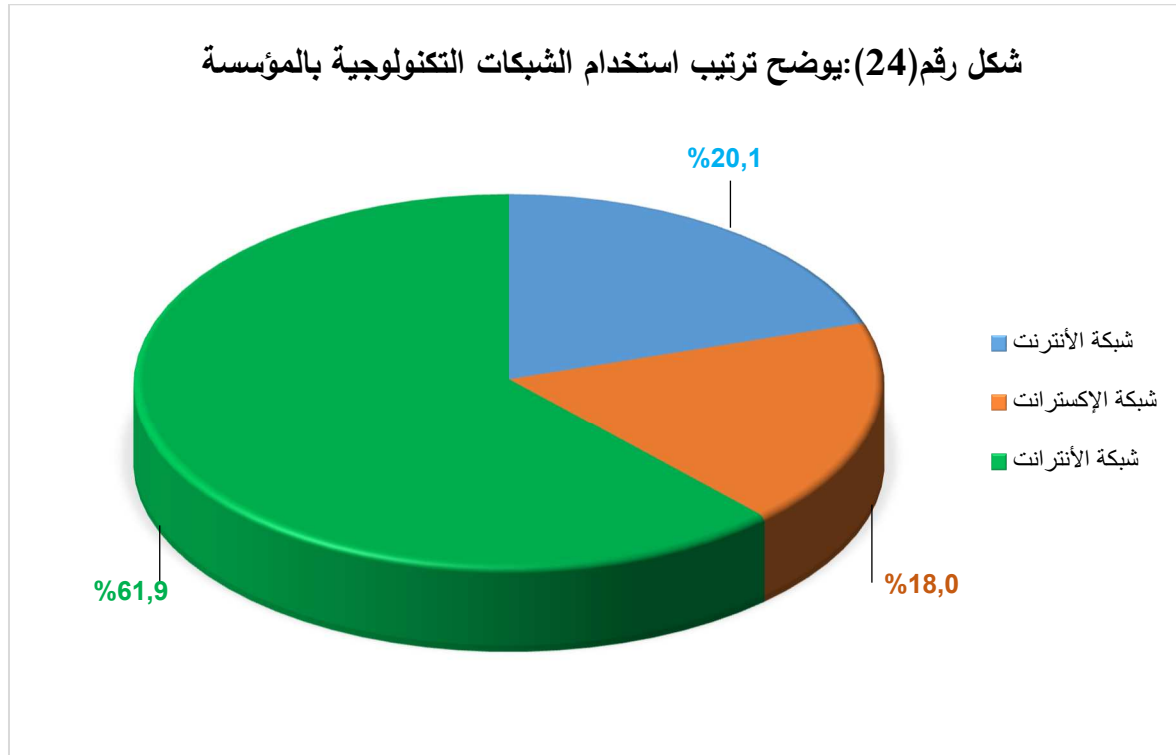
وتأتي شبكة الأنترنت في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام بنسبة 20.10%، ويرجع هذا الترتيب إلى أن استخدام شبكة الأنترنت بالمؤسسة يقتصر على بعض الوظائف فقط، فكما صرح المسؤول التقني بالمؤسسة فإن هذه الأخيرة عبارة عن شبكة احتياطية يلجأ إليها المدير وبعض المسؤولين بالمؤسسة في حالة حدوث خلل بشبكة الأنترنت وهذا ما يستحق إعادة النظر من قبل المؤسسة، فالأنترنت هي عصب التعاملات الإلكترونية، وفي كثير من الأحيان تقع مشاكل في الشبكة أو الأنظمة أو حتى أجهزة الموظفين جراء محاولات البعض منهم الولوج إلى الشبكة بدون حصوله على الرقم السري، مما قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية بسبب التعطل في سير العمل، لهذا فمن الأفضل إتاحة الولوج إلى الأنترنت عبر كل حواسيب المؤسسة مع إمكانية الرقابة على كيفية استخدام الموظفين لهذه الشبكة، حتى لا تؤثر على مردوديتهم أو يتم استخدامها لأمر خارج مجال العمل.

وتأتي في المرتبة الثالثة شبكة الإكسترنات بنسبة 18%، إلا أن هذا الترتيب لا ينقص من أهميتها بالمؤسسة وقدرتها على ربط المؤسسة مع جهات خارجية، وتأمينها لإمكانيات التشارك والاتصال كما أن استخدامها ولو بمرتبة أخيرة يؤكد على أن المؤسسة على اتصال مباشر مع متعاملها وجمهورها الخارجي.

## الفصل الخامس الإطار الميداني

ولا تفوتنا الإشارة إلى أن سبب كونها في المرتبة الثالثة يعود كذلك إلى أن استخدامها هي الأخرى محدد ومقتصر على وظائف بعض المناصب بالمؤسسة التي لها صلاحيات التعامل والاتصال مع أطراف خارجية.

ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، وتشير التجارب إلى أن كل فرد أو عامل لديه قنوات اتصال مفضلة، وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة استخدام وسيلة وانخفاض أخرى، كما أن عملية التكيف مع الوسائل الجديدة وتقبل استخدامها قد تساهم في تفسير ارتفاع أو انخفاض استخدامها أيضا، وطبعا ليست كل الأفكار والمبتكرات على قدر واحد من الذيوع والانتشار كما يرى كل من "روجرز" و"شوميكير"، لأنها تتشابه في الخصائص والصفات، ما يجعل بعضها أكثر تقبلا ورواجا من البعض الآخر.



- جدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب أسباب استخدام الأترانت من طرفهم.

تبادل المعلومات	توفير فضاء عمل جماعي	التنسيق بين الموظفين	الاتصال بين فروع المؤسسة	الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة	الوظيفة	
1	1	1	1	1	التكرار	مدير
%0.7	%0.7	%0.7	%0.7	%0.7	النسبة %	
1	1	1	1	1	التكرار	نائب مدير
%0.7	%0.7	%0.7	%0.7	%0.7	النسبة %	
61	0	0	0	2	التكرار	مرشد زيون
%41.5	%0	%0	%0	%1.4	النسبة %	
2	0	0	0	2	التكرار	مسؤول وكالة تجارية
%1.4	%0	%0	%0	%1.4	النسبة %	
4	0	0	0	8	التكرار	مسؤول نقطة حضور
%2.7	%0	%0	%0	%5.4	النسبة %	
9	9	9	4	9	التكرار	رئيس مصلحة
%6.1	%6.1	%6.1	%2.7	%6.1	النسبة %	
35	35	29	21	35	التكرار	مسؤول تقني
%23.8	%23.8	%19.7	%14.3	%23.8	النسبة %	
5	5	2	5	4	التكرار	مسؤول العلاقات الخارجية
%3.4	%3.4	%1.4	%3.4	%2.7	النسبة %	
7	7	5	3	7	التكرار	مكلف بمتابعة المبيعات
%4.8	%4.8	%3.4	%2	%4.8	النسبة %	
16	16	14	5	16	التكرار	أعوان مصلحة الموارد البشرية
%10.9	%10.9	%9.5	%3.4	%10.9	النسبة %	
141	74	61	40	85	التكرار	المجموع
%95.9	%50.3	%41.5	%27.2	%57.8	النسبة %	
5,5	7,64	7,56	7,27	7,19	الوسط الحسابي	
2.59	1.72	1.82	1.78	1.97	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (08): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص أسباب استخدام الأنترانت من طرفهم

اختبار كاي تربيع		
537,771	القيمة	الوظيفة
45	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (07) أن مجموع التكرارات وصل إلى (401) ليتجاوز بذلك حجم العينة (148)، وهذا نتيجة تأشير الباحثين على أكثر من احتمال، حيث قام أغلبهم بالتأشير على إثنين إلى ثلاثة احتمالات باعتبار أنهم يستخدمون شبكة الأنترانت لأكثر من سبب-ونفس الشيء بالنسبة لكل الجداول التي جاءت التكرارات فيها أكثر من عدد الباحثين-، فمن خلال معطيات الجدول يتبين أن نسبة 95.9% من الباحثين تعتبر خاصية تبادل المعلومات التي تتيحها تكنولوجيا الاتصال الحديثة من بين أهم الأسباب التي تجعلهم يستخدمون شبكة الأنترانت في عملهم، حيث أن الشبكات عموما سهلت من حركة المعلومات في كل الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) ما سمح للموظفين معرفة ما يقع داخل مؤسستهم، وأدى إلى القضاء على تمركز المعلومات والزامية مرورها بطريقة تراتبية، ما يرفع روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة عند الموظفين من خلال تبادلهم لهذه المعلومات -خاصة منهم موظفي الإدارة الوسطى والدنيا- وهو ما أكدته دراسة الباحثة بولعويدات حورية.

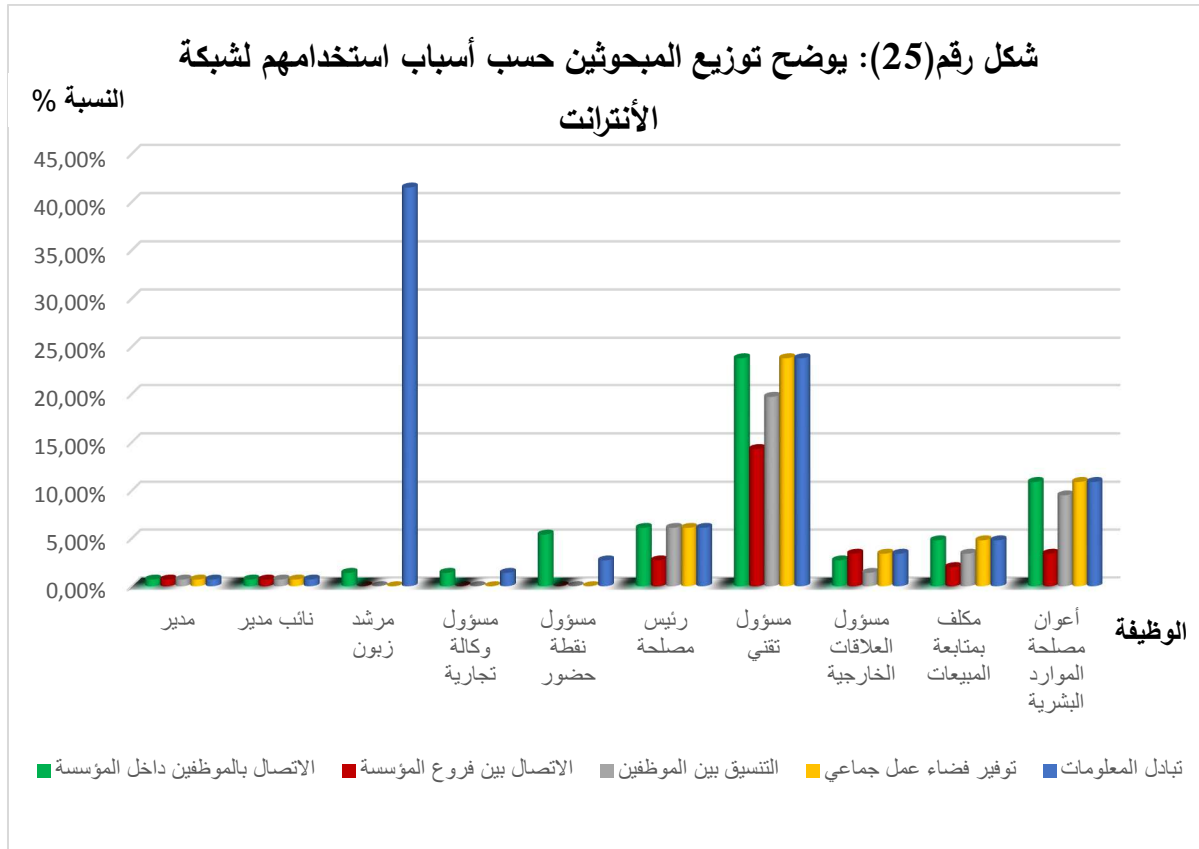
بينما ترجع نسبة 57.8% من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر استخدامهم لشبكة الأنترانت إلى ما توفره من إمكانيات الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة، ذلك أن الاتصال كان ولا يزال من بين أهم العمليات التي تحرص كل المؤسسات على ضمان استمراريتها، وهذا لما له من أهمية كبيرة في ضمان السير الحسن للعمل، وتحسين أداء المورد البشري وكذا تحفيزه، كما لا يمكن إغفال دوره الفعال في إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد بالمؤسسة.

وتأتي نسبة 50.3% لتعبر عن أن توفير فضاء عمل جماعي من أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يستخدمون شبكة الأنترانت، والذي تتيحه إمكانيات التبادل والمشاركة التي تؤمنها الشبكة، ما يضمن فرصة الاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يمتلكها أعضاء فريق العمل بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة عن طريق التعاون فيما بينهم للتقليل من أعباء العمل وتيسيره، وكذا تطوير قدرة الفرد على التصرف على نحو إيجابي حول الموقف أو الموضوع محل العمل للوصول إلى قرارات صائبة تتفق وأهداف

## الفصل الخامس الإطار الميداني

المؤسسة ما ينمي شعور الانتماء والرضا لدى الموظفين. بينما يرى نسبة 41.5% أن التنسيق بين الموظفين من بين أهم أسباب استخدام الأنترنت، في حين يرى نسبة 27.2% أنهم يستخدمونها للاتصال بين فروع المؤسسة.

يتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أسباب استخدام شبكة الأنترنت من طرفهم تعزى إلى متغير الوظيفة، فبالرغم من إجماع أغلب الموظفين على أن الأسباب سألها الذكر من أهم أسباب استخدامهم لشبكة الأنترنت واعتبارها الأولى من حيث الاستخدام، إلا أن هناك عدم اتفاق في بعض الاختيارات كما هو موضح من خلال الجدول رقم (07)، والذي تفرضه خصوصية المناصب التي يشغلونها، حيث أنه كلما كان المبحوثين ينتمون إلى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تبسة، كلما كان اختيارهم راجع لما توفره شبكة الأنترنت من إمكانيات الاتصال بالموظفين وتوفيرها لفضاء عمل جماعي، وذلك لكثرة عدد الموظفين وكبر حجم المؤسسة نوعا ما مقارنة بحجم وعدد الموظفين بالوكالات التجارية ونقاط الحضور، والذين يميلون إلى تبادل المعلومات التي تكون خاصة على شكل ملفات سواء فيما بينهم، أو بينهم وبين المديرية، أو الوكالات التجارية.





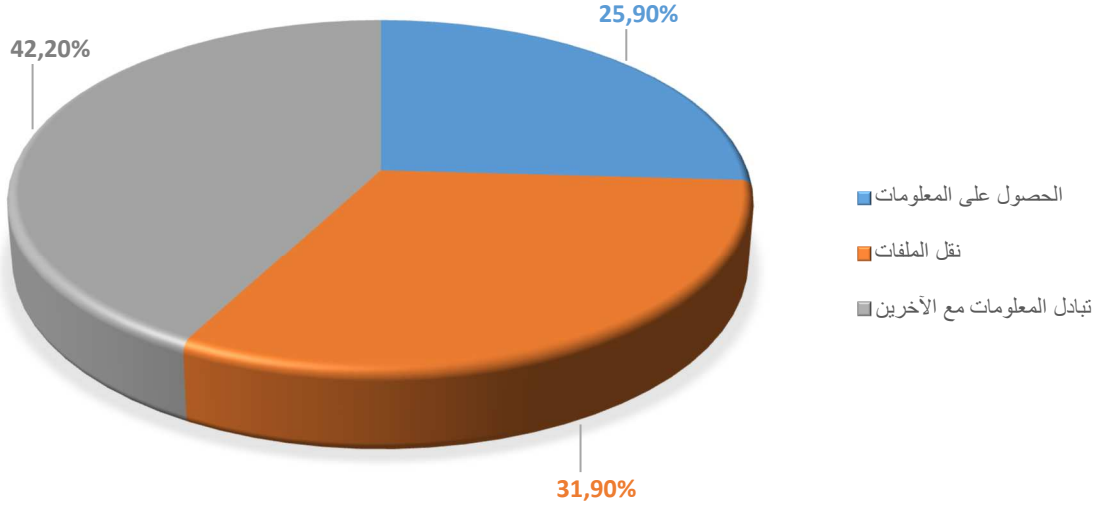
-جدول رقم (09): يوضح أسباب استخدام المبحوثين لشبكة الأنترنت بالمؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
الحصول على المعلومات	30	%25,90	%61,20
نقل الملفات	37	%31,90	%75,50
تبادل المعلومات مع الآخرين	49	%42,20	%100
المجموع	116	%100	%236,70

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 42.20% من المبحوثين يعتبرون أن تبادل المعلومات مع الآخرين من أهم أسباب استخدام شبكة الأنترنت، حيث أنها قد أحدثت ثورة هائلة في توفير الكم الضخم من المعلومات الشبه وافية والشاملة التي تحتاج إليها المؤسسة في كافة المهام والتغيرات التي تواجهها، والتي تفيد في اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن خلال ما هو مصرح به من طرف أحد المسؤولين التقنيين أن هذه المعلومات يستفيد منها المدير والمسؤولين الذين يحدد لهم هو، من خلال حضورهم للاجتماعات عن بعد عن طريق خدمة **Vidéo Conférence** التي تتيحها الشبكة؛ والتي تتمثل في إمكانية عقد الاجتماعات عن بعد بين ممثلي المؤسسات والمعنيين، عن طريق نقل الصوت والصورة عبر الأنترنت إلى كل أعضاء الاجتماع في الوقت نفسه، ما يسمح بسهولة نشر نتائج الاجتماعات، وتوفير جهد التنقل حيث أن هذه الاجتماعات تعقد في العاصمة في أكثر الأحيان. وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة الباحثة حورية بولعويديات والباحثة هناء مصطفى السيد زايد، ودراسة الباحث بن عروس محمد لمين، ودراسة الباحثة أروى بنت اسماعيل بنت تجار الشاهي.

بينما يرى نسبة 31.90% أن ما تتيحه شبكة الأنترنت من إمكانية نقل الملفات والتي توفرها من خلال بروتوكول **Ftp** من بين أسباب استخدامهم للشبكة، حيث تتيح هذه العملية للمسؤولين نقل الملفات من قسم إلى آخر، ومن فرع إلى آخر، وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام، بحيث يستطيع الموظفون بالمؤسسة من الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها في أي لحظة ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها أولاً بأول بشكل يساعد على إتمام العمليات بالمؤسسة ومعرفة أوضاعها. أما نسبة 25.90% يرون أن الحصول على المعلومات من بين أهم أسباب استخدام شبكة الأنترنت.

شكل رقم (26): يوضح توزيع المبحوثين حسب أسباب استخدامهم لشبكة الأترنت بالمؤسسة



- جدول رقم (10): يوضح أسباب استخدام المستجوبين لشبكة الإكسترنال بالمؤسسة.

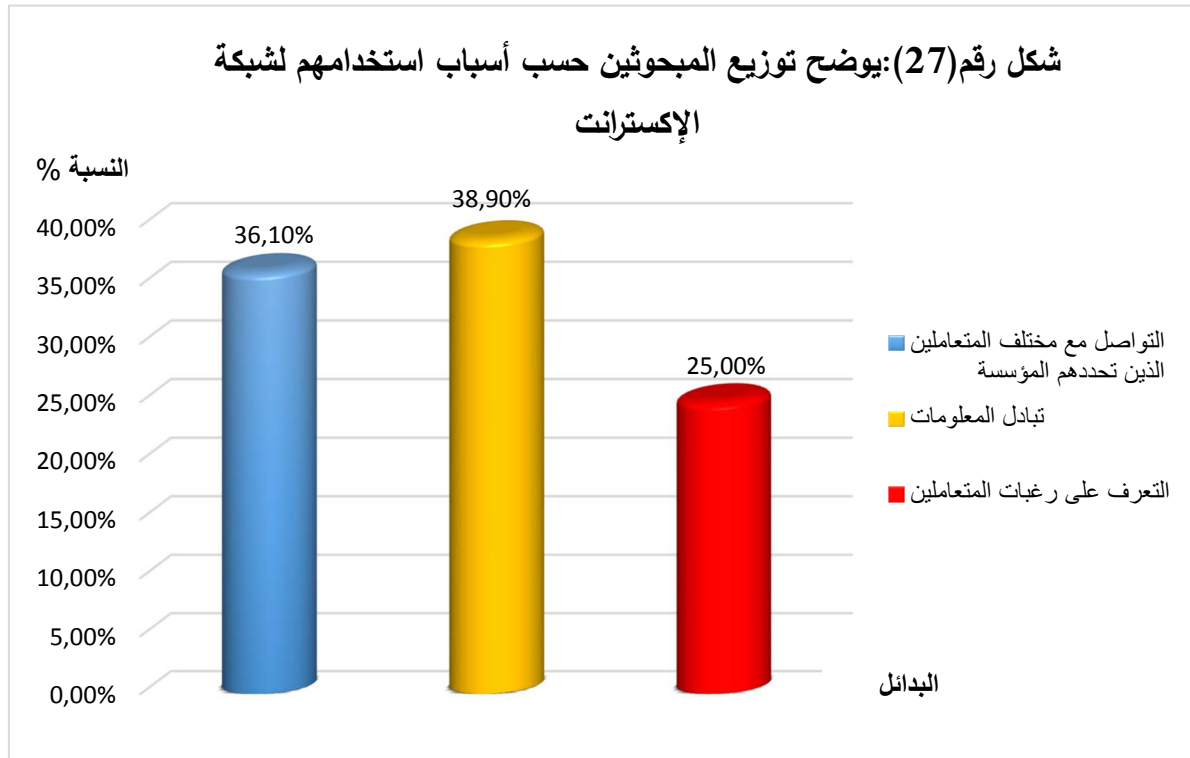
البدايل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
التواصل مع مختلف المتعاملين الذين تحددهم المؤسسة	39	%36,10	%88,60
تبادل المعلومات	42	%38,90	%95,50
التعرف على رغبات المتعاملين	27	%25	%61,40
المجموع	108	%100	%245,50

تعد شبكة الإكسترنال من مكونات البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات الخاصة بالمؤسسات، حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المؤسسة بموظفيها ومحيطها الذي تتعامل معه، من تبادل المعلومات إلكترونياً من خلالها، والذي يتم من خلال إمكانيات التبادل والتفاعل الذي تتيحه الشبكة، فهي تركز على استخدام بروتوكولات ومعايير تهدف إلى تسهيل تقاسم المعلومات وانتشارها خارج حدود المؤسسة للأشخاص المخول لهم ومن أبرزها تطبيق **Electronic data interchange**، هذه المعلومات التي تمكن الموظفين بالمؤسسة من التعرف على ما يحدث بالخارج، ما يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة وهامة قائمة على القدر الكافي من الحقائق والمعلومات، وهذه المعلومات إما أن تكون بخصوص ما تريد المؤسسة معرفته عن محيطها، أو ما يريد جمهورها الخارجي معرفته عنها، والتي قد تتعلق بالمنتج أو الخدمة أو غيرها،

## الفصل الخامس الإطار الميداني

عن طريق هذه الشبكة. ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكثر أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 38.90% يستخدمون شبكة الإنترنت لهذا الغرض، ما يؤكد أن استخدام شبكة الإنترنت جعلت من هذه المؤسسة نسقا مفتوحا.

ونظرا لما توفره هذه الشبكة من إمكانيات تواصل عالية مع مختلف متعاملها، فإن نسبة 36.10% تعتبر ذلك من بين أسباب استخدامهم لشبكة الإنترنت، ذلك أنها أتاحت للمؤسسة فرصة للتواصل وإدارة علاقاتها مع المحيط الخارجي بمختلف فئاته (أشخاص، مؤسسات)، بالشكل الذي يمكنهم من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة لأجلهم، وكذا ترسيخ صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة، والتعرف على رأي الجمهور ومقترحاتهم لتحسين خدماتها من جهة أخرى، مما أدى إلى خلق قيمة مضافة للعمل بأقل تكلفة والذي يخلق علاقة ثقة وولاء بين الزبون والمؤسسة، ومن جهة أخرى فقد اختزلت الوقت والمسافات ذلك أن الاتصال مع المتعاملين في السابق كان عن طريق التنقل والمقابلة، أما نسبة 25% يرون أن التعرف على رغبات الجمهور من أهم أسباب استخدام شبكة الإنترنت.

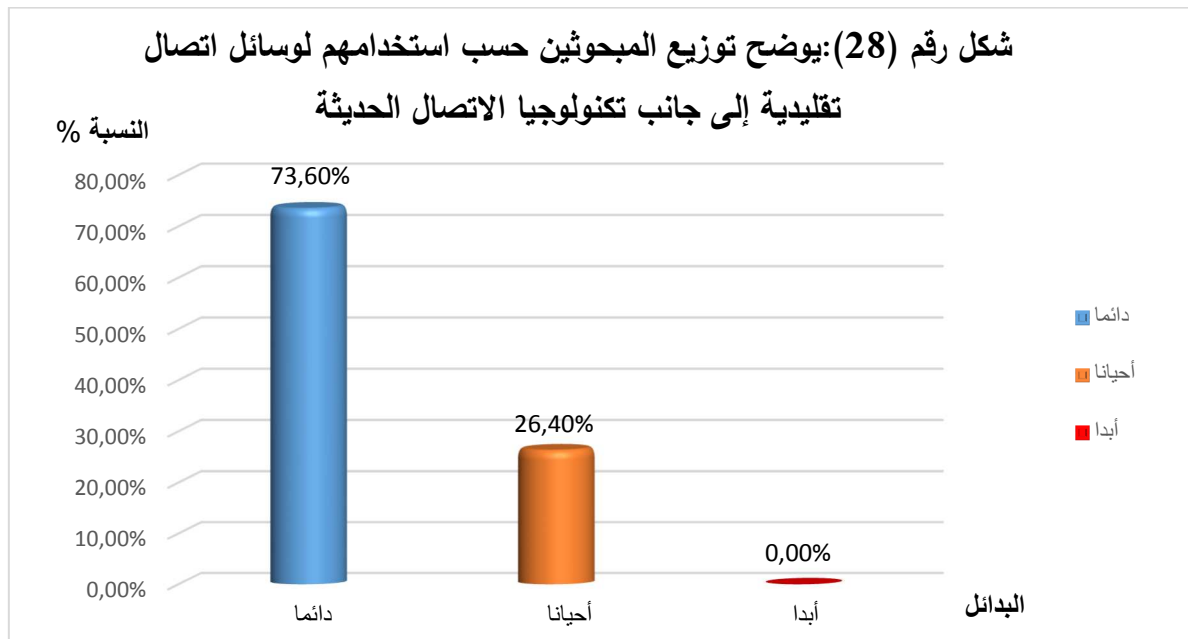


- جدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لوسائل اتصال تقليدية إلى جانب التكنولوجيات الحديثة للاتصال.

البدائل	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
دائما	109	%73,6	%73,6
أحيانا	39	%26,4	%100
أبدا	00	%00	%00
المجموع	148	%100	%173.6

تتعدد وسائل الاتصال بالمؤسسة بشكل كبير، نظرا للتطور السريع والتجديد المستمر لهذه الوسائل، والمؤسسات اليوم تسعى إلى امتلاك أكبر قدر منها حتى تستعين بها في تحسين وتفعيل العملية الاتصالية في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وبالرغم من التطور التكنولوجي الذي طال هذه الوسائل، إلا أن هذا التطور لم يقض على الوسائل التقليدية، فمن الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون وسائل الاتصال التقليدية بصفة دائمة بنسبة %73.6، بينما يستخدمها المبحوثين بنسبة %26.4 أحيانا.

ويجب الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة (الأنترنت، الأنترنت، الإكسترانت) بالموازاة مع الوسائل التقليدية من شأنه أن يحفز المورد البشري بالمؤسسة على إيصال جميع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وضمان عدم توقف العمل خاصة وأنه كما هو معروف أن الجزائر لا تزال تعاني من نقص في تدفق الأنترنت، وهشاشة في البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال عموما.



- جدول رقم 12: يوضح توزيع المبحوثين حسب وسائل الاتصال التقليدية التي يستخدمونها بالمؤسسة.

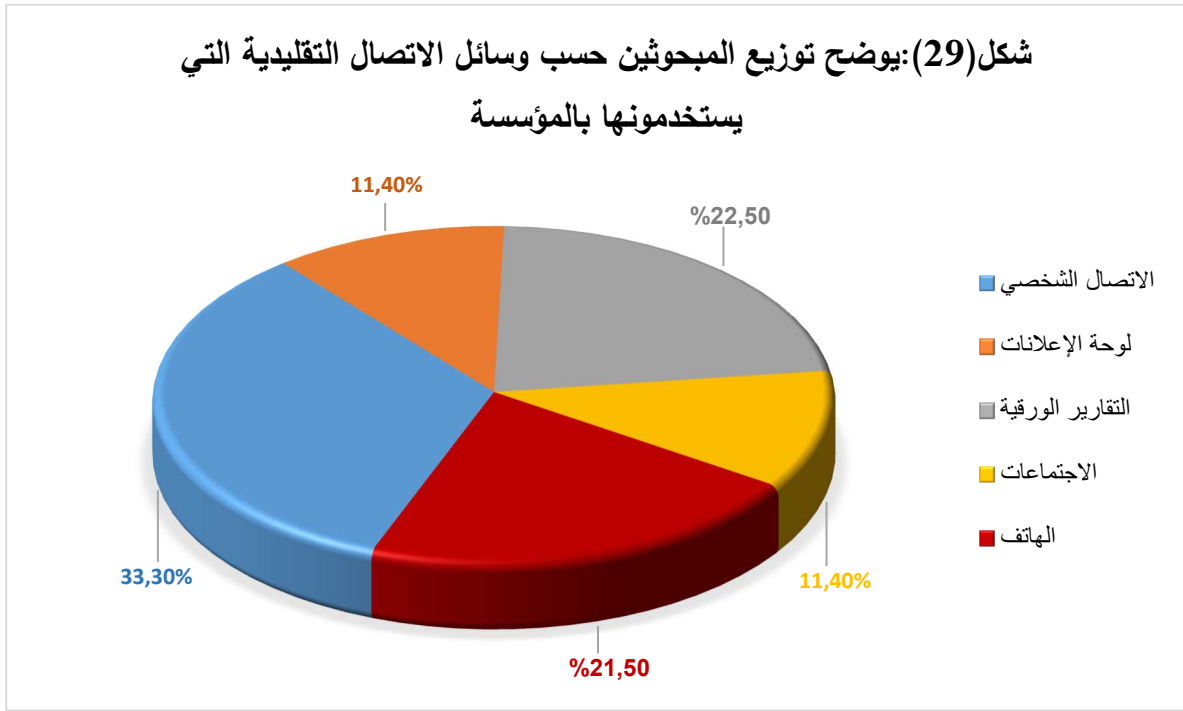
البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
الاتصال الشخصي	135	33,30%	91,20%
لوحة الإعلانات	46	11,40%	31,10%
التقارير الورقية	91	22,50%	61,50%
الاجتماعات	46	11,40%	31,10%
الهاتف	87	21,50%	58,80%
المجموع	405	100%	273,60%

نلاحظ أن أغلب المبحوثين يعتبرون الاتصال الشخصي من أكثر الوسائل الاتصالية التقليدية استخداما إلى جانب الوسائل التكنولوجية وذلك بنسبة 33.30%، ومعلوم أن المعلومات التي تقدم شفها بشكل مباشر يكون تأثيرها أكبر وتداولها أسرع بين الطرفين، فسرعة انتقالها تعود بالفائدة على المؤسسة وهو دليل على فعاليتها وأهميته في سلم قنوات الاتصال بالمؤسسة، ومن خلال ملاحظتنا أثناء تواجدها بالمؤسسة أن هذا النوع من الاتصال يتم أكثر شيء بين نائب المدير ومختلف المكاتب، وبين المصالح في نفس المستوى من خلال توجيه أوامر وتعليمات، أو توجيهات مقدمة تخص العمل، وهي كلها لها تأثير كبير ومباشر على الاتصال الداخلي بالمؤسسة وفعاليتها، وعلى حسن تداول المعلومات داخلها.

تليها نسبة 22.50%، من أفراد عينة البحث يستخدمون التقارير الورقية، والتي يكتبها عادة المدير أو نائبه أو رؤساء المصالح، أو يكتبها الموظفون التنفيذيون لرفع معلومات عن سير العمل وأي معوقات قد واجهتهم، وبالمقارنة مع الاتصال الشخصي فإن فعاليتها تكون أقل لأن سرعة تداولها تكون بطيئة نوعا ما مقارنة معه، لذا فإنها تؤثر في انتقال المعلومات وتشكل عائقا إذا وصلت متأخرة وفي بعض الأحيان بدون قيمة لتجاوز مدة صلاحيتها، وبالتالي التأثير على سير المؤسسة.

ونجد أن نسبة 21.50% من مجتمع الدراسة يستخدمون جهاز الهاتف الثابت لما يحققه من سهولة في توصيل المعلومات بين الموظفين بالمؤسسة، ولأن هذه الأخيرة في تعامل دائم مع المحيط فإنها وضعت عدة خطوط هاتفية لتبقى قريبة من الزبائن، والاستماع إليهم وتسجيل طلباتهم، وهي بدورها تتصل بهم أحيانا لغرض إعلامهم بأن طلباتهم قد نفذت، أو الاتصال بعملائها لإعلامهم بمنتجات جديدة، أو عن تقديمها لخدمات مغزية كالتخفيضات مثلا.

أما نسبة 11.40% من المبحوثين عبروا عن استخدامهم لوسيلة الاجتماعات، ونفس النسبة عبرت عن استخدامها للوحة الإعلانات.



- جدول رقم (13): يوضح مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
نعم	148	%100	%100
لا	00	%00	%00
المجموع	148	%100	%100

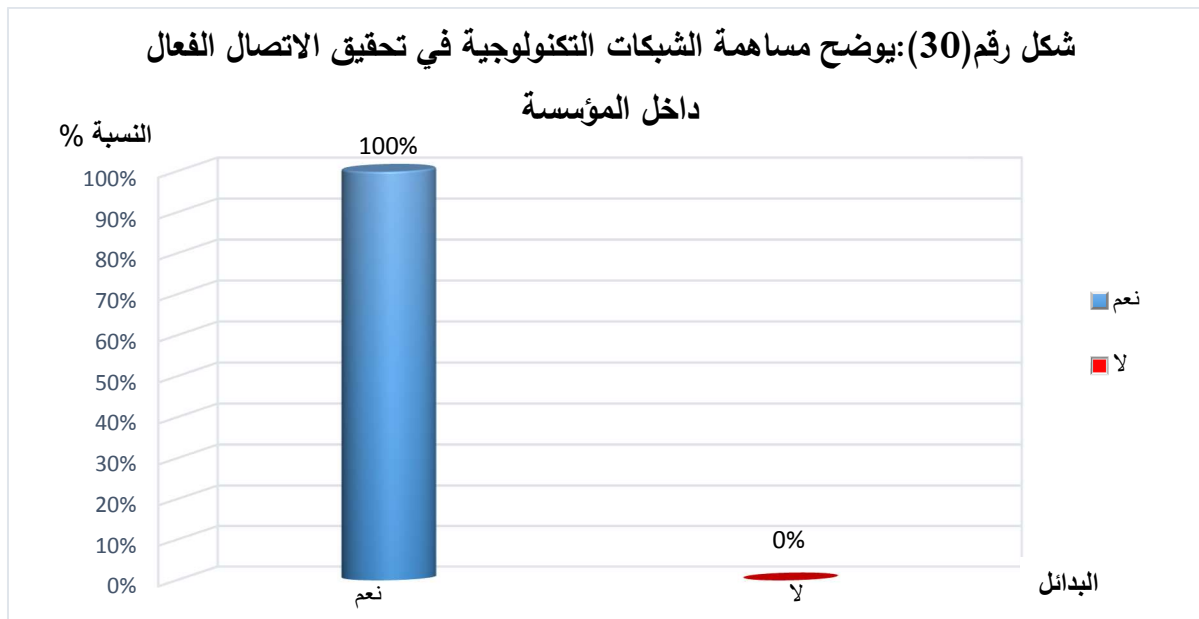
يعرف الاتصال الفعال بأنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>1</sup>

ينظر مسيرو المؤسسات إلى الاتصالات الفعالة باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر للأفراد، وتلقي البيانات الخاصة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وحدود دنيا من التشويش.

<sup>1</sup> - أحمد نجم حافظ: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص48.

## الفصل الخامس الإطار الميداني

وقد أدت خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التكنولوجيات الحديثة للاتصال إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة، على شكل نقل البيانات والمعلومات سواء داخل حدود المديرية، أو في الوكالات التجارية ونقاط الحضور التابعة لها، وذلك خاصة عن طريق شبكة الأنترنت **Intranet** التي عملت على توفير نمط اتصالي يسمح بالتواصل بين المستخدمين، ويعزز العلاقات بين مختلف الأقسام والمكاتب، وهو ما أكدته دراسة الباحث بن عروس محمد لمين، ودراسة الباحث محمد بن علي المانع. وهذا ما تؤكدته معطيات الجدول أعلاه، إذ يرى نسبة 100% من المبحوثين أن تكنولوجيا الشبكات الاتصالية قد ساهمت في تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة.



- جدول رقم (14): يوضح أسباب مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
سهولة الاتصال بين الموظفين	141	34,60%	95,30%
خلق علاقات جديدة مع زملاء آخرين	17	4,20%	11,50%
التقارب بين زملاء العمل	102	25%	68,90%
سرعة وصول المعلومة	148	36,30%	100%
المجموع	408	100%	275,70%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.30%، من المبحوثين المعنيين بالاستجواب يرون أن الشبكات التكنولوجية ساهمت في تحقيق اتصال فعال داخل المؤسسة من خلال تحقيقها لسرعة وصول

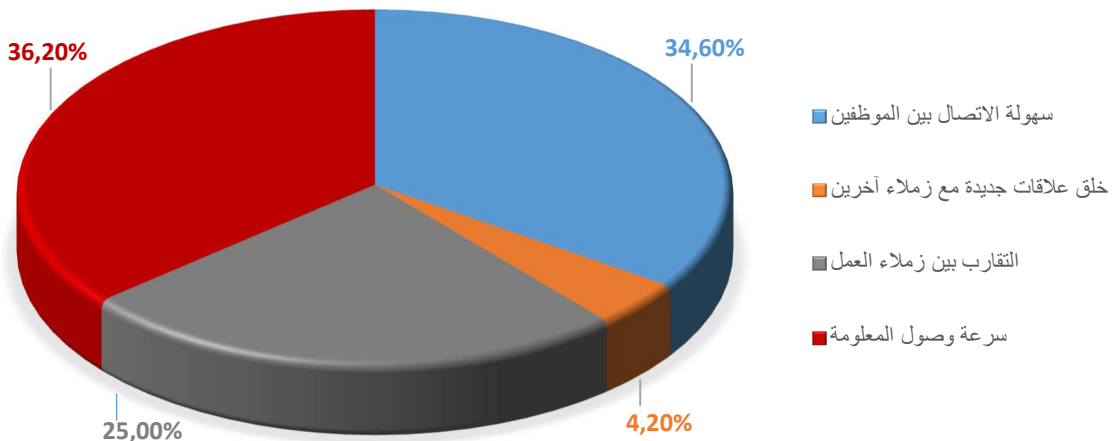
المعلومات وتداولها، حيث قضت هذه الأخيرة على عنصر الزمان والمكان، وهذا ما أدى بدوره إلى سرعة وصول المعلومة، خاصة وأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تتيح المشاركة في الملفات، حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها، في أي وقت ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها أولاً بأول...، كما أنها تتيح نقل وتحويل الملفات من قسم إلى آخر، ومن فرع إلى آخر، وهذا ما كان يتم في وقت طويل سابقاً، وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة الباحث بن عروس محمد لمين.

ويعتبر نسبة 34.60%، من المبحوثين أن سهولة الاتصال بين الموظفين تعد ثاني مظهر من مظاهر الاتصال الفعال بالمؤسسة، فسهولة الاتصالات بين الموظفين وانسيابها يعمل على جعلهم ملمين إماماً تاماً بما يجري داخل المؤسسة من أمور تهمهم؛ فالموظفين يهتمهم معرفة نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها، ومستقبلها، والقرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى، ومعلومات عن المنهج المتبع لاسيما ما يؤثر على الموظفين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة والتي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد الموظفين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، وتكون إجابات عن استفساراتهم المتصلة بنشاط المؤسسة، وإنتاجها والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية، والتي لن يتحصل عليها الموظف إلا من خلال نظام اتصال فعال يضمن له ذلك.

وتأتي نسبة 25%، لتعبر عن المستجوبين الذين أقرروا بأن الشبكات التكنولوجية تساهم في تحقيق التقارب بين زملاء العمل، والذي يتم في إطار ما توفره هذه الشبكات من إمكانيات تسهيل العمل، وتسهيل تبادل وجهات النظر. أما نسبة 4.20% ترى أن الشبكات التكنولوجية خلقت علاقات جديدة مع زملاء آخرين في العمل.

شكل رقم (31): يوضح أسباب مساهمة الشبكات التكنولوجية في تحقيق

الاتصال الفعال داخل المؤسسة





- جدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي بالمؤسسة.

لم يفعل	بشكل متوسط	كثيرا	الوظيفة	
0	0	01	التكرار	مدير
%0	%0	%0.7	النسبة %	
0	0	01	التكرار	نائب مدير
%0	%0	%0.7	النسبة %	
61	0	0	التكرار	مرشد زبون
%41.2	%0	%0	النسبة %	
03	0	0	التكرار	مسؤول وكالة تجارية
%02	%0	%0	النسبة %	
10	0	0	التكرار	مسؤول نقطة حضور
%6.8	%0	%0	النسبة %	
0	0	09	التكرار	رئيس مصلحة
%0	%0	%6.1	النسبة %	
30	05	0	التكرار	مسؤول تقني
%20.3	%3.4	%0	النسبة %	
0	0	05	التكرار	مسؤول العلاقات الخارجية
%0	%0	%3.4	النسبة %	
05	02	0	التكرار	مكلف بمتابعة المبيعات
%3.4	%1.4	%0	النسبة %	
06	01	09	التكرار	أعوان مصلحة الموارد البشرية
%4.1	%0.7	%6.1	النسبة %	
115	08	25	التكرار	المجموع
%77.7	%5.4	%16.9	النسبة %	
4,87	7,88	7,48	الوسط الحسابي	
2.28	1.25	2.50	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص رأيهم حول ما إذا زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي بالمؤسسة.

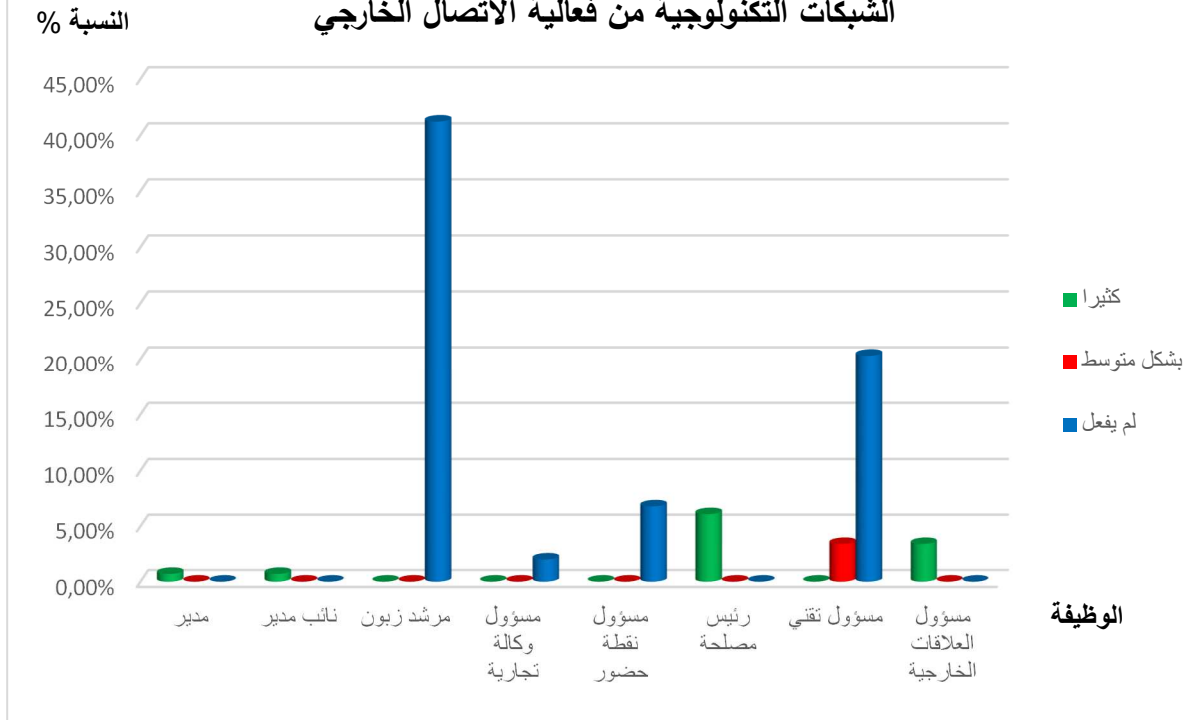
اختبار كاي تربيع		
137,452	القيمة	الوظيفة
18	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يمثل الاتصال الخارجي حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ويضم في مجمله جملة من الرسائل المتبادلة بين الطرفين والتي تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المؤسسة والجمهور الخاص بها كالموردين، والعملاء، والإدارات، والمجتمع المحلي، وغيرها. ومن الملاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن إجابات المبحوثين جاءت عكس ما توقعته الباحثة، وذلك أن نسبة 77.7% منهم ترى أن شبكات الاتصال الحديثة بالمؤسسة لم تفعل الاتصال الخارجي، ويعود ارتفاع هذه النسبة عموماً لكون شبكتي الإنترنت **Internet**، والإكسترنال أهم وسائل الاتصال الخارجي لم تكن لهما نسبة استخدام كبيرة، كما أن الموظفين كانت أغلب استخداماتهم لها للحصول وتبادل المعلومات تقريباً، لكن هذا لا يمنع أن الشبكات الحديثة للاتصال فعلت الاتصال الخارجي، إذ يرى نسبة 16.9% أنها حسنت كثيراً، في حين يرى نسبة 5.4% أنها فعلت الاتصال الخارجي بشكل متوسط، بمعنى أن هناك تحسناً في الاتصال الخارجي ولو نسبياً.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول رقم 16 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  مع متغير الوظيفة حيث أن دلالاته الإحصائية مساوية للصفر  $(\alpha = 0,00)$ ، فهناك مجموعة من المبحوثين الذين يتولون مناصب معينة لم يقرروا بتأثير الشبكات التكنولوجية على فعالية الاتصال الخارجي، والذي لا يفسر عدم فعاليتها فعلاً، بل إن ذلك يعود لأن هؤلاء لا يسمح لهم باستخدام شبكتي الإنترنت والإكسترنال بالمؤسسة، حيث أشرنا سابقاً أن استخدامها يقتصر فقط على بعض الموظفين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تبسة.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ميدان الاتصال الخارجي متنوعة، ولمعرفة مظاهر تفعيله التي أفرزتها الشبكات التكنولوجية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، صممت الجدول الموالي.

شكل رقم (32): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي



- جدول رقم (17): مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي بالمؤسسة - في حالة الإيجاب -

تسهيل الاتصال مع المؤسسات الأخرى	التعريف بأنشطة المؤسسة	رسم صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة	ربط المؤسسة بجمهورها الخارجي	الوظيفة	
1	1	1	1	التكرار	مدير
%3	%3	%3	%3	النسبة%	
1	1	1	1	التكرار	نائب مدير
%3	%3	%3	%3	النسبة%	
0	0	0	0	التكرار	مرشد زبون
%0	%0	%0	%0	النسبة%	
0	0	0	0	التكرار	مسؤول وكالة تجارية
%0	%0	%0	%0	النسبة%	
0	0	0	0	التكرار	مسؤول نقطة حضور
%0	%0	%0	%0	النسبة%	
3	8	8	2	التكرار	رئيس مصلحة
%9,10	%24,20	%24,20	%6,10	النسبة%	
2	3	3	0	التكرار	مسؤول تقني
%6,10	%9,10	%9,10	%0	النسبة%	
2	3	5	3	التكرار	مسؤول العلاقات الخارجية
%6,10	%9,10	%15,20	%9,10	النسبة%	
0	1	1	0	التكرار	مكلف بمتابعة المبيعات
%0	%3	%3	%0	النسبة%	
2	8	8	0	التكرار	أعوان مصلحة الموارد البشرية
%6,10	%24,20	%24,20	%0	النسبة%	
11	25	27	7	التكرار	المجموع
%33,33	%75,76	%81,82	%21,21	النسبة%	
6,45	7,4	7,44	5,57	الوسط الحسابي	
2,84	2,45	2,36	2,94	الانحراف المعياري	

-جدول رقم (18) : نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي بالمؤسسة.

اختبار كاي تربيع		
31,011	القيمة	الوظيفة
24	درجة الحرية	
0.05	Asymp. Sig.	

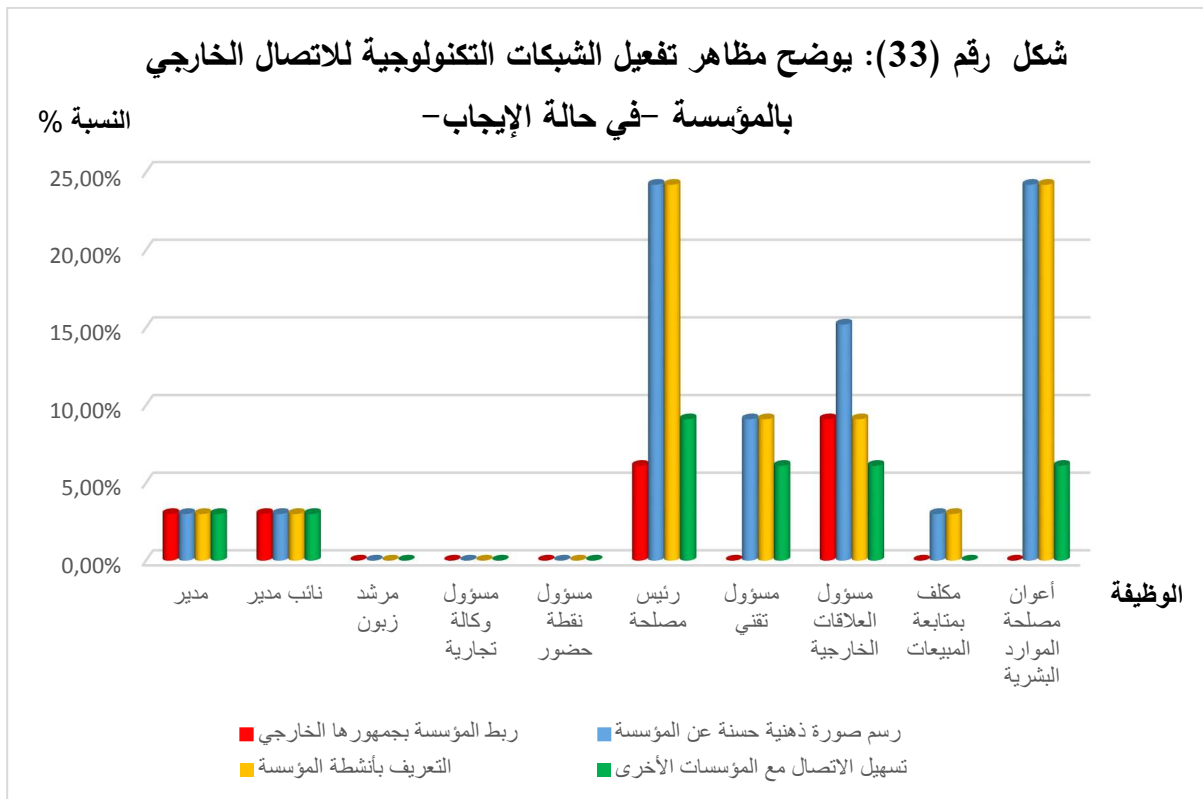
يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أهم مظاهر تفعيل تكنولوجيا الشبكات الحديثة للاتصال الخارجي تتجلى في رسم صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة لدى جمهورها وهذا ما يراه نسبة 81.82% من مجتمع الدراسة، فقد ضاعفت التغيرات الأخيرة المتسارعة من ضرورة الاهتمام بالصورة الذهنية والعوامل المتعلقة بتكوينها والوسائل اللازمة لتحسينها، وبذلك فإنه يحتم عليها الاهتمام بالصورة السائدة عنها من خلال تسخير أحدث ما توصل إليه العلم في هذا المجال ومن بينها الشبكات التكنولوجية، خاصة في ظل قدرتها على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير.

أما نسبة 75.76% فتري أن التعريف بأنشطة المؤسسة يعتبر ثاني مظهر من مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي، ويتحقق ذلك خاصة عن طريق موقع المؤسسة الإلكتروني [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)، وتواجدها عبر صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، والتي تضم معلومات حول أنشطة المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وكل ما يتعلق بها، فهي بذلك فضاء للجمهور للتعرف أكثر على المؤسسة وكذا إبداء آرائهم حول الخدمات والمنتجات. بينما يرى نسبة 33.33% من المستجوبين أن الشبكات التكنولوجية ساهمت في تسهيل الاتصال مع المؤسسات ذات العلاقة مع مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، وترى نسبة 21.21% منهم أن الشبكات التكنولوجية ساهمت في ربط المؤسسة بجمهورها الخارجي حيث أصبحت من أهم القنوات الحديثة لتقريب المؤسسة منهم وتسيير علاقاتها معهم، مما أكسب المؤسسة فرصة وميزة استراتيجية للتعريف بأنشطتها من جهة، وكسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين، وذلك من خلال إرضائهم، والإحاطة بهم، والوفاء لهم، والتعرف على احتياجاتهم، إذ لا معنى لتواجدها دون وجودهم. كما يظهر تأثير هذه الشبكات أيضا في تقليل عدد الوسطاء بين المؤسسة وعملائها ما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة، وعدد أكبر من الزبائن.<sup>1</sup> حيث ومن خلالها أصبح هناك نوع من الاتصال الشخصي غير المباشر بينها وبينهم.

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2005، ص 47.

يشير الجدول رقم (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الاتصال الخارجي، تعزى إلى متغير الوظيفة، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن كل موظفي الوكالات التجارية ونقاط الحضور بالمؤسسة لم يسجلوا آرائهم بشأن تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي، وهذا راجع إلى عدم استخدامهم لهذه الشبكة.

كما نلاحظ أن هناك من الموظفين المنتسبين للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تبسة، لم يبدوا رأيهم كذلك وهذا راجع إلى أن استخدام تكنولوجيا الإنترنت بالمديرية يقتصر على بعض الموظفين فقط.



- جدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل.

الخبرة المهنية		كثيرا	بشكل متوسط	لم تفعل
أقل من 5 سنوات	التكرار	6	36	3
	النسبة %	%4.1	%24.3	%2.0
من 5 إلى 9 سنوات	التكرار	20	42	6
	النسبة %	%13.5	%28.4	%4.1
من 10 إلى 14 سنة	التكرار	14	0	0
	النسبة %	%9.5	%0.0	%0.0
من 15 إلى 19 سنة	التكرار	21	0	0
	النسبة %	%14.2	%0.0	%0.0
المجموع	التكرار	61	78	9
	النسبة %	%41.2	%52.7	%6.1
	الوسط الحسابي	2.82	1.54	1.67
	الانحراف المعياري	1.02	1.50	2.50

- جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل.

اختبار كاي تربيع		
68,994	القيمة	الخبرة المهنية
6	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

تتمثل ضغوط العمل في التأثيرات الداخلية لدى الموظفين، والناجمة عن التفاعل بين العوامل التنظيمية (عبء العمل، علاقات العمل، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي)، والاجتماعية (جماعات الضغط، والزيارات، الاتصالات الشخصية)، والعوامل الشخصية له (المركز الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي...) والتي تؤدي إلى اضطرابات صحية، ونفسية، وفكرية، وسلوكية، تؤدي بالموظف إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لمهامه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -خالد عليما: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، ط1، دار الخليج، عمان، 2015، ص23.

وقد أكد أكثر المبحوثين في هذا الصدد أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة أدت بشكل متوسط إلى التخفيف من ضغط العمل، وذلك بنسبة 52.7%، بينما أقر نسبة 41.2% أنها تساعدهم بشكل كبير، وذهب نسبة 6.1% إلى أن تكنولوجيا الاتصال لم تخفف عنهم أي ضغط.

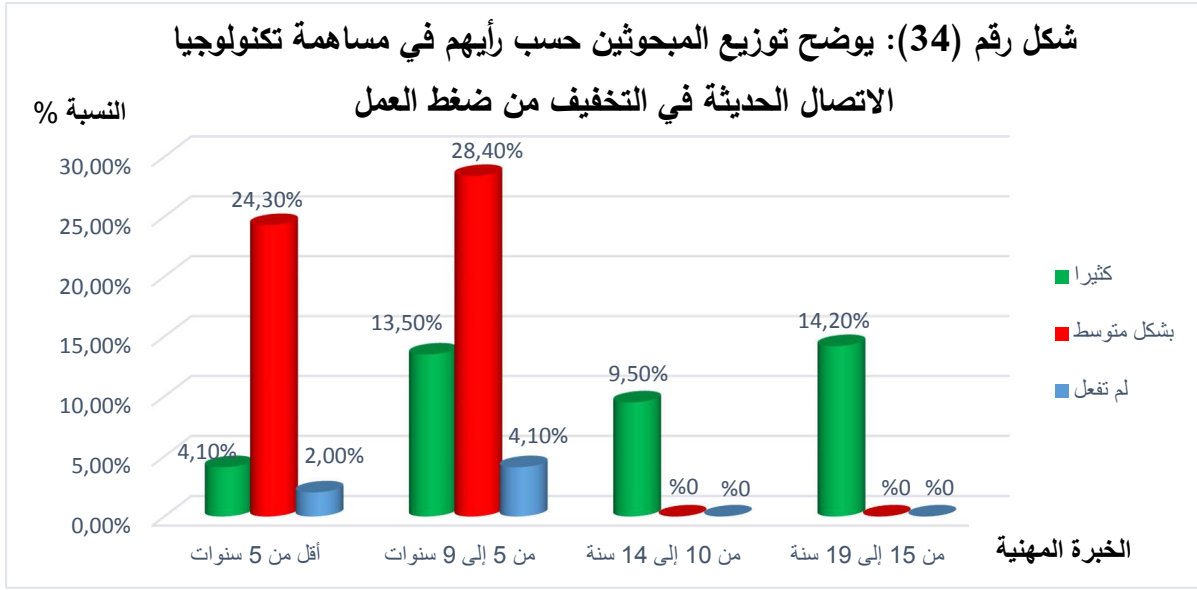
ويعود إقرار أغلبية المبحوثين بذلك إلى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعمل على تسريع وتيرة الإنجاز واختصار الأداء مما يخفف الضغط عليهم، كما قد يكون للشعور بالاستقلالية في أداء المهام دور في تخفيف الضغط لدى الموظفين، أو أن ما تتيحه هذه التكنولوجيات من فرص لأداء العمل بشكل جماعي تلعب هي الأخرى دور في ذلك.

بينما قد يعود عدم شعور البقية بانخفاض الضغوط إلى معاناتهم من ضغوط متعددة المصادر، وليس ضغط وسائل العمل فقط فبيئة العمل مجال مفتوح أمام التداخلات والعوامل العديدة.

يتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة حيث جاءت  $(\alpha = 0,00)$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التخفيف من ضغط العمل باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حيث يوضح الجدول أعلاه أن:

- فئة الموظفين أقل من 5 سنوات خبرة ومن 5 إلى 9 سنوات خبرة، تساعدهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل متوسط في التخفيف من ضغط العمل بنسبة 52.7%.
  - فئة الموظفين ذوي الخبرة من 15 إلى 19 سنة تساعدهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التخفيف من ضغط العمل بشكل كبير بنسبة 14.2%، وتساعد فئة من 5 إلى 9 سنوات خبرة بنسبة 13.5%، وفئة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 9.5%، والتي تمثل مجموع موظفي هذه الفئة.
  - فئة الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات خبرة، ومن 5 إلى 9 سنوات لا تساعدهم تكنولوجيا الاتصال في التخفيف من ضغط العمل بنسبة 6.1%.
- إذن كلما زادت سنوات الخبرة، كلما زاد إدراك الموظفين لدور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل.





- جدول رقم (21): يوضح مدى تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة لأداء الموظفين بالمؤسسة.

لا	نعم	الخبرة المهنية	
		التكرار	النسبة %
21	24	التكرار	أقل من 5 سنوات
%14.2	%16.2	النسبة %	
6	62	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
%4.1	%41.9	النسبة %	
1	13	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
%0.7	%8.8	النسبة %	
0	21	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
%0	%14.2	النسبة %	
28	120	التكرار	المجموع
%18.9	%81.1	النسبة %	
1.29	2.26	الوسط الحسابي	
2.53	1.97	الانحراف المعياري	

جدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص تحسين تكنولوجيا الاتصال للأداء الوظيفي للمستجوبين.

اختبار كاي تربيع		
33,27	القيمة	الخبرة المهنية
3	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

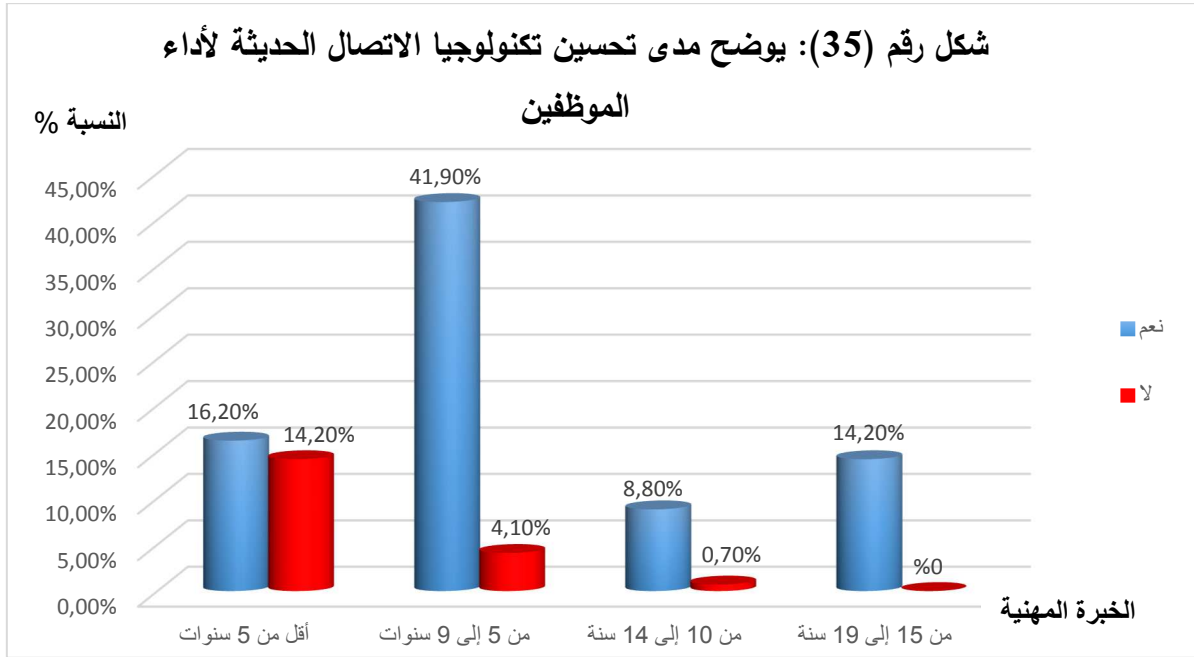
يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>1</sup> ومن الملاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد انعكست إيجابا على أداء المورد البشري وحققت تقدما في مهاراتهم، ومرونة في عملهم والذي تحقق خصوصا من خلال تقليص الوقت والجهد العضلي، وكذا تضييق الفجوات في المستويات الإدارية ما يوفر التقارب الوظيفي. وهذا ما يمثله رأي أغلب المبحوثين بنسبة 81.1%، بينما يرى ما نسبته 18.9%، من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال لم تحقق تقدما في الأداء، فعلى الرغم من أهميتها تبقى جزءا من المطلوب، لأن عملية تطوير الأداء لا تقتصر فقط على تكنولوجيا الاتصال بل إن هناك عدة عوامل لا بد من تضافرها لتحقيق ذلك، بدءا بإرادة الموظف نفسه، وقد أشار **Chan وآخرون** في هذا الصدد إلى أن أسمى شكل من أشكال التكنولوجيا لا يمكنه فعلا أن يضمن الأداء التنظيمي، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين هذه التكنولوجيا واستراتيجية المؤسسة، وهيكلها، ونمط تسيير الأفراد فيها، والتفاعل بين هذه العناصر هو الذي سيكون له الأثر الفعال في تطوير الأداء.<sup>2</sup>

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن القيمة الاحتمالية (**sig**) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) حيث جاءت مساوية للصفر ( $\alpha = 0,00$ ) لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (21)، أنه كلما زادت سنوات الخبرة، كلما زاد إدراك الموظفين لدور تكنولوجيا الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد صممت الجدول الموالي للتعرف على المظاهر الإيجابية لدور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين أداء الموظفين.

<sup>1</sup> -راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

<sup>2</sup>-Abderrazak Benhabib, Mustapha Djennas: Impact des technologies de l'information sur la performance marketing des organization, Palier dereche ,université de Telemcen p07 .



- جدول رقم (23): يوضح مظاهر تحسين تكنولوجيا الاتصال للأداء الوظيفي للمبحوثين.

البدايل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
تفعيل العمل الجماعي	74	47,10%	61,20%
إمكانية المشاركة في الخبرة	44	28,00%	36,40%
التقليل من الصراعات بين الموظفين	3	1,90%	2,50%
وضوح مهام الموظفين	36	22,90%	29,80%
المجموع	157	100%	129,80%

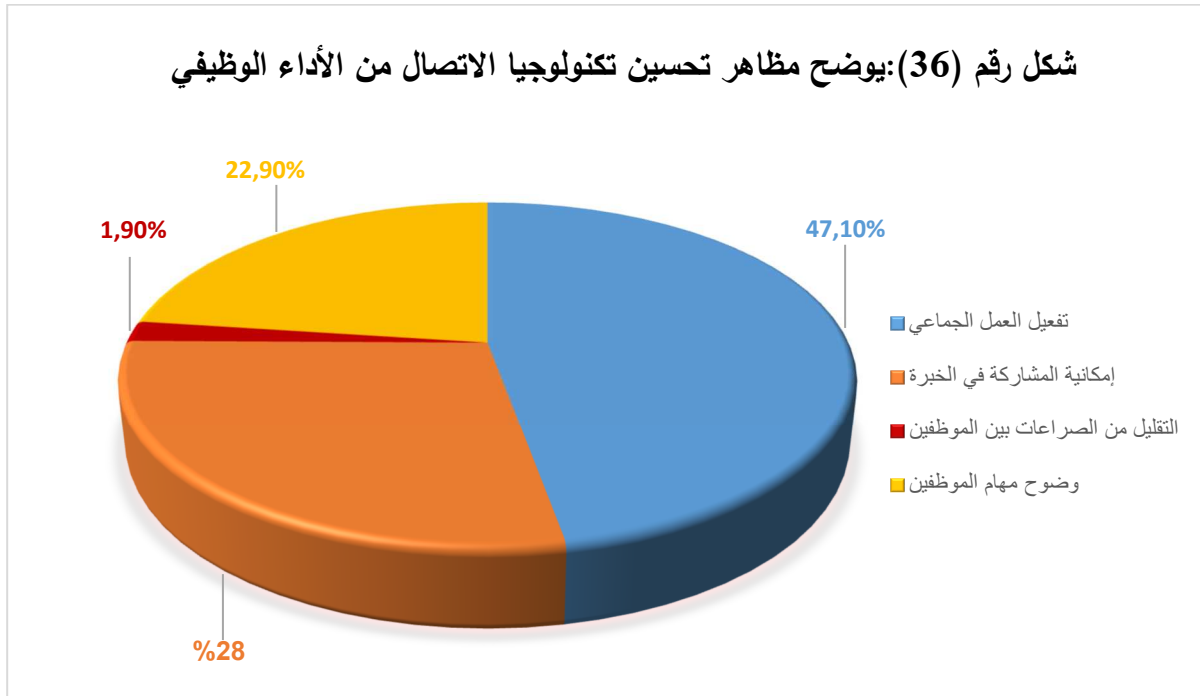
يعبر العمل الجماعي عن العمل الذي يقوم به مجموعة من الأشخاص معا، حيث يقوم كل واحد منهم بإنجاز جانب ما منه، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة، ويتضح من خلال الإجابات المسجلة أعلاه أن العمل الجماعي أهم مظهر من مظاهر تحسين تكنولوجيا الاتصال للأداء الوظيفي، وذلك بنسبة 47.10% فاستخدامها بالمؤسسة خلق جو من العمل المشترك بين الموظفين، خاصة من خلال تمكينهم من الاتصال المتزامن، والاطلاع المشترك على نفس المعلومات، ونقل الملفات بين الموظفين المترابطين وظيفيا، ما يؤدي إلى تحقيق السرعة والجودة في المخرجات.

أما نسبة 28%، من المبحوثين فتري أن أهم مظاهره هو إمكانية المشاركة في الخبرة بين الموظفين وترتبط مسألة وضع خبرات الموظفين بين أيدي زملائهم بوجود علاقات طيبة بينهم، وبالنسبة لعلاقة تكنولوجيا الاتصال بذلك فإن الموظفين يحاولون في كثير من الأحيان توجيه زملائهم، وخاصة من هم في نفس

## الفصل الخامس الإطار الميداني

المكتب نحو الأساليب الصحيحة والفعالة في استخدام الشبكات، وكذا مشاركتهم خبرتهم في مجال تسيير العمل باستخدامها.

وترى نسبة 22.90% من المبحوثين، أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساعدت على وضوح مهامهم وقد يعود ذلك إلى كون هذه الأخيرة توفر قدر مهم ومناسب من المعلومات التي يمكن للموظف من خلالها اتخاذ قراراته وإنجاز مهامه خاصة في ظل العمل الجماعي الذي يسود المؤسسة من خلالها. في حين تأتي نسبة 1.90%، وهي أقل نسبة بالجدول لتعبر عن أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت كذلك في التقليل من الصراعات بين الموظفين، وذلك نتيجة للتعرض الحر للمعلومات والمشاركة التي خلقت جوا من الألفة والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة.



3- المحور الثالث: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

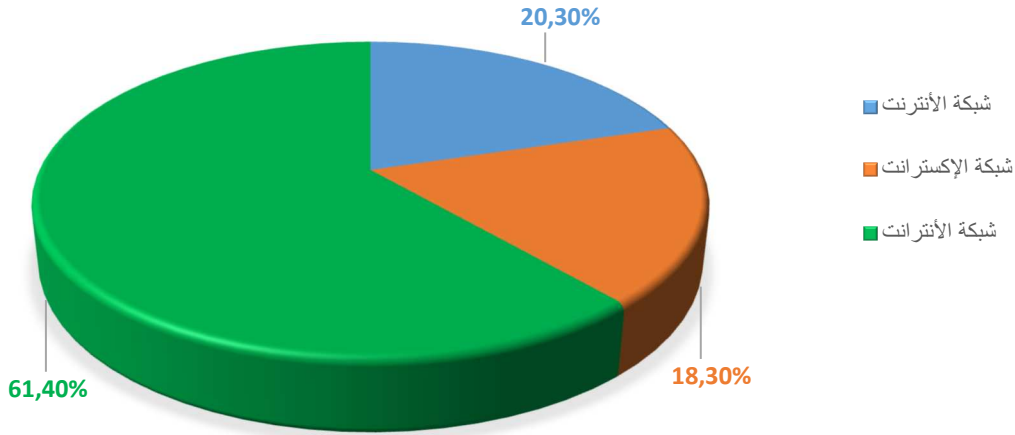
- جدول رقم (24): يوضح ترتيب التكنولوجيات الحديثة حسب الحاجة إليها في عملية التخطيط.

البدائل	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
شبكة الأنترنت	49	%20,30	%33,10
شبكة الإكسترنات	44	%18,30	%29,70
شبكة الأنترنت	148	%61,40	%100
المجموع	241	%100	%162,80

لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.40%، من المبحوثين يستخدمون شبكة الأنترنت في المرتبة الأولى في عملية التخطيط، ويعود ذلك لأن شبكة الأنترنت تستخدم بالدرجة الأولى بالمؤسسة. والملاحظ أنهم يستخدمونها في التخطيط لأنها تسهل على المؤسسة عملية إشراك الموظفين في وضع الخطط، فمن خلال الشبكة الداخلية يمكن التواصل بين الإدارة والموظفين بسهولة وإجراء اجتماعات عن بعد، وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من الاطلاع على وضعية المؤسسة وأهدافها، وبالتالي تقديم مقترحات للخطط المستقبلية.

وتأتي نسبة 20.30%، لتعبر عن أن شبكة الأنترنت تعتبر ثاني شبكة من حيث الحاجة إليها في عملية التخطيط، بينما تأتي شبكة الإكسترنات في المرتبة الثالثة من حيث الحاجة إليها بنسبة 18.30%، ويرجع ذلك إلى كون شبكتي الأنترنت والإكسترنات متوفرة على حواسيب الإطارات العليا والمديرين، وليس على حواسيب كل الموظفين، إلا إذا كانت الأنشطة الموكلة للموظف تتطلب استخدامه للأنترنت أو الإكسترنات أين يتم تزويده بكلمة السر الخاصة بآنترنات المؤسسة، وقد يستحق هذا الأمر إعادة النظر فيه وذلك لما يوفر استخدام هاتين الشبكتين في التخطيط من مشاركة في المعلومات مع هيئات وأفراد خارجيين والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم وذلك لما تفتحه من فرص التواصل مع المحيط الخارجي، فينتقل بذلك محور التخطيط من المؤسسة فقط إلى المحيط بجهاته المختلفة، ما يجعل المؤسسة نسقا مفتوحا على الخارج، ملزما بتكييف بيئته الداخلية مع متطلبات السوق والجمهور والذي أصبح أحد أهم مؤشرات البقاء.

شكل رقم (37): يوضح ترتيب التكنولوجيات الحديثة حسب الحاجة إليها في عملية التخطيط



- جدول رقم (25): يوضح كيفية مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء عملية التخطيط بالمؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
الحصول على معلومات من الموظفين	138	45,70%	93,20%
التعرف على تطلعات الجمهور المستهدف	90	29,80%	60,80%
مواكبة تغيرات المحيط	25	8,30%	16,90%
معرفة وضعية السوق	49	16,20%	33,10%
المجموع	302	100%	204,10%

من خلال تفحص البيانات الموجودة بالجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن الحصول على معلومات من الموظفين، من أهم مظاهر مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء عملية التخطيط بالمؤسسة بنسبة 45.70%، فقد عززت قواعد البيانات المخزنة بالشبكة الداخلية Intranet قدرة هيئة التخطيط في الحصول على المعلومات بسرعة ودقة فائقة، والتي تمكنها من معرفة وتقدير وضع المؤسسة الحالي، وما تمتلكه من مهارات وقدرات وإمكانيات مادية وبشرية، وتحديد مواطن النقص والضعف، بما يمكنها من التنبؤ بالظروف التي ستسير بها الخطة، وهو ما يمكن المؤسسة من التخطيط ووضع الأهداف على أساس ما هو متاح.

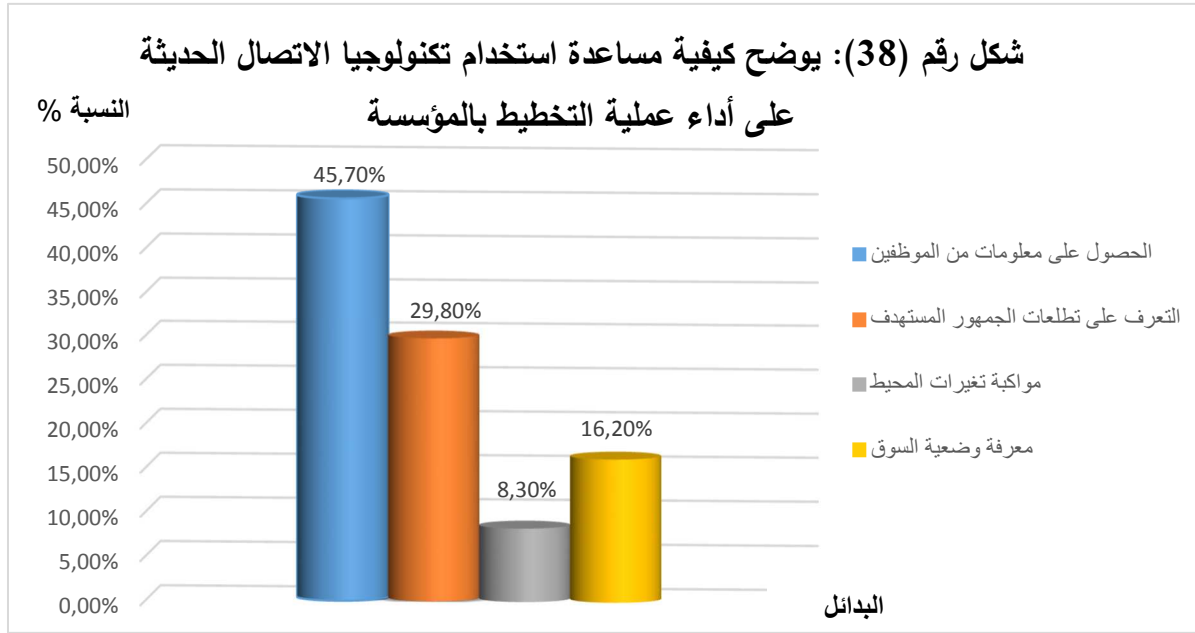
ولا تقتصر عملية جمع المعلومات على داخل المؤسسة فقط، حيث ترى نسبة 29.80%، من المبحوثين أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساعد على التعرف على تطلعات الجمهور المستهدف نحو ما سيخطط له، حيث تؤمن شبكة الأنترنت دائرة معارف عملاقة عن الجمهور الخارجي، ناهيك عن فرص التواصل معه التي تظهر خاصة من خلال تخصيص المؤسسة عدة منافذ لذلك كالبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي والتي تمكن المؤسسة من خلال ما يقترحونه وما يبديونه عبرها من التعرف على آرائهم وتطلعاتهم، "خاصة وأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر زبائنها محور قراراتها وإجراءاتها"<sup>1</sup>، ناهيك عما تؤمنه شبكة الإكسترنات كذلك من إمكانيات الحصول على معلومات عن الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة والتي تساعد في مجملها على أداء عملية التخطيط. فتحديد أهداف المؤسسة وخططها لم يعد يتمتع بالحرية المطلقة، وإنما أصبح عملية مركبة تبدأ بالدراسة القبلية للبيئة المحيطة وتتوسطها وتنتهي بها، لذلك يرى لورنس لوهمان أوتيفا وزملاؤه بأن "الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة غالبا ما تأخذ شكل قيم تسعى لإرضاء هؤلاء الأطراف"<sup>2</sup>.

بينما يرى نسبة 16.20% من المبحوثين، أن معرفة وضعية السوق من أهم مظاهر مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال على عملية التخطيط، أما نسبة 8.30% منهم تعتبر مواكبة تغيرات المحيط من أهم مظاهرها، حيث يرى كلوهين وفنكي **Kulhen and Finke** بأن المعلومات الخارجية التي تتعلق بالتغيرات ذات الصلة بأجزاء البيئة-بما فيها السوق-هي أكثر الأمور أهمية لنجاح المؤسسة والتي تستفيد منها عبر التكنولوجيا.<sup>3</sup> وكل هذه الأفكار السابقة تدعم فكرة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة جعلت من المؤسسة نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية تربطهم علاقة تأثير وتأثر.

<sup>1</sup>-[www.Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz) d'ate d'accés 21-03-2019 à 15 :13h.

<sup>2</sup>-Laurance Lehmann Ortegaetal :*Stratégor* ,Dunod,Paris ,2013.p05.

<sup>3</sup> -محمد لعريبي: مرجع سابق، ص55.

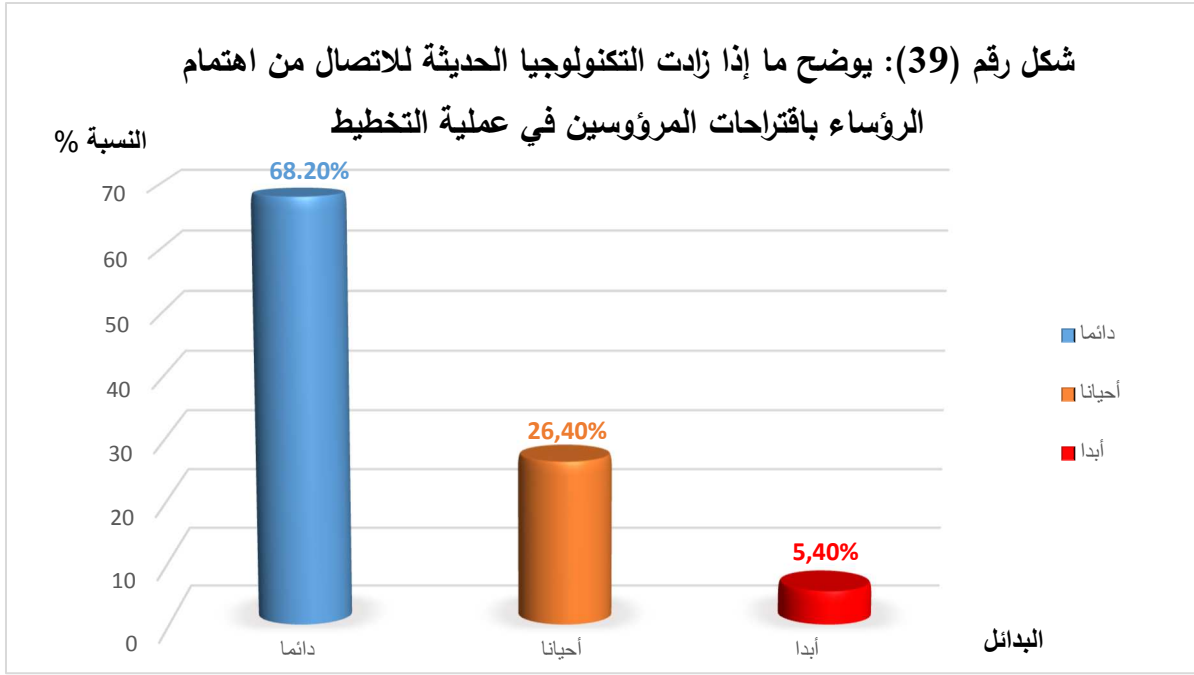


- جدول رقم (26): يوضح ما إذا زادت التكنولوجيا الحديثة للاتصال من اهتمام الرؤساء باقتراحات المرؤوسين في عملية التخطيط.

البدايل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
دائما	101	68,2%	68,2%
أحيانا	39	26,4%	94,6%
أبدا	8	5,4%	100%
المجموع	148	100%	262.8%

يتبين من معطيات الجدول أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المؤسسة يزيد دائما من اهتمام القادة باقتراحات المرؤوسين في عملية التخطيط، وذلك بنسبة 68.2% في حين تزيد أحيانا بنسبة 26.4% من مجموع المبحوثين، غير أنها لا تزيد من اهتمامهم أبدا باقتراحات المرؤوسين في العمل بنسبة 5.4% فعند استعانة الرئيس بوسائل الاتصال الحديثة فإنها تسمح له بالاطلاع على كل المقترحات المقدمة من طرف المرؤوسين دون وساطة، وباطلاعه عليها فإنه يزيل الحواجز التي تعيق تفاعل المرؤوسين معهم ومشاركتهم في عملية التخطيط والعمليات الإدارية الأخرى، ما يدل على وجود علاقات إنسانية سليمة بينهم وبين المرؤوسين، التي تقوم على خلق جو من التعاون بينهم في أداء عملية التخطيط. ويعبر اهتمام الرئيس باقتراحات المرؤوسين على تفعيل تكنولوجيا الاتصال الحديثة لنمط القيادة الديمقراطي الذي يخلق جو من الثقة المتبادلة بين القائد وبقية الأعضاء ويمنحهم شعور بمكانتهم بالمؤسسة ما يجعلهم يبادرون دائما بتقديم اقتراحات عملية تخدم عملية التخطيط بصفة خاصة، والسير الحسن للمؤسسة بصفة عامة.



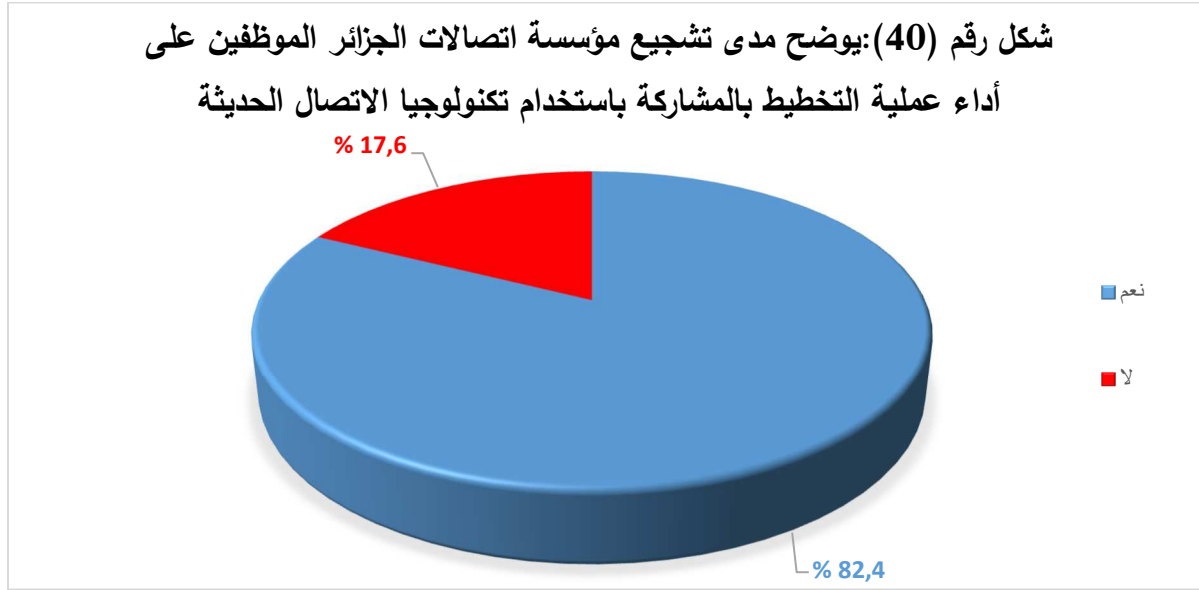


- جدول رقم (27): يوضح مدى تشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر الموظفين على أداء عملية التخطيط بالمشاركة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
نعم	122	%82,4	%82,4
لا	26	%17,6	%100
المجموع	148	%100	%182.4

التخطيط عمل جماعي يتطلب الاستفادة من وجهات النظر المتعددة وبخاصة من العاملين في المؤسسة، لأنهم يدعمون الخطط بالخبرات والتجارب المكتسبة وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الموظفين في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا لا في مرحلة الصياغة فحسب وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ، لأن الموظفين يتحمسون لتنفيذ ما ساهموا في صياغته، ويتضح من خلال إجابات المبحوثين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تبسطة تشجع عملية التخطيط بالمشاركة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 82.4%، وقد تأتي المشاركة عبرها في اتجاهين الأول نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجيا إلى المستويات الأدنى، وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا وتشاركها مع المرؤوسين عبر الشبكة الداخلية) والثاني صاعد (صياغة الخطط بشكل أولي من قبل المستويات الأدنى، لكي تتجمع وتتناسق تدريجيا وصولا إلى المستويات الأعلى)، والتي تصل إلى الإدارة العليا عبر الشبكة الداخلية في شكل اقتراحات وفي الحالتين نلمس مشاركة في عملية التخطيط من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

أما باقي المبحوثين بنسبة 17.6% عبروا عن عدم مشاركتهم في عملية التخطيط، وعدم المشاركة هنا لا يعني عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال وإنما يدل على شيئين؛ إما أن تكون هذه الفئة مهمشة من طرف الإدارة، أو أن هؤلاء يتعمدون عدم المشاركة لعدم احساسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة. ولمعرفة فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، صمنا الجدول الموالي -في حالة الإجابة بنعم-



- جدول رقم (28): يوضح فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة -في حالة الإجابة بنعم-

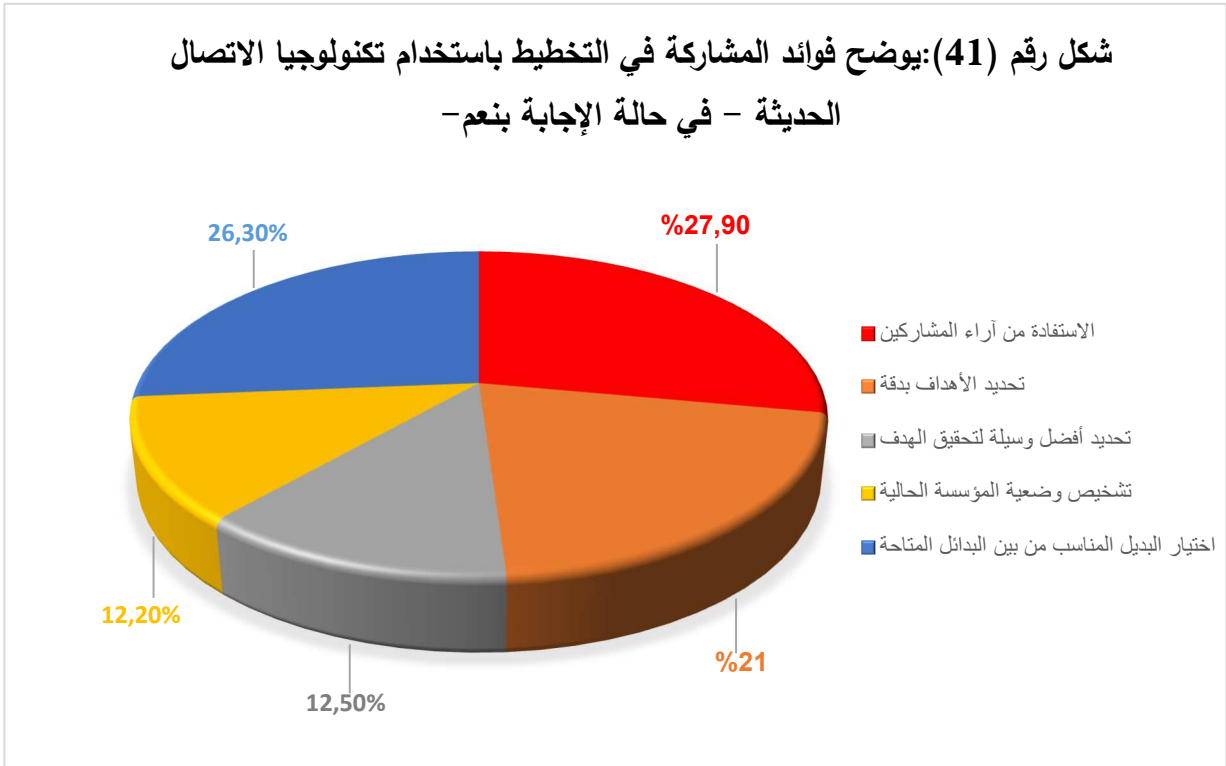
البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
الاستفادة من آراء المشاركين	121	27,90%	99,20%
تحديد الأهداف بدقة	91	21%	74,60%
تحديد أفضل وسيلة لتحقيق الهدف	54	12,50%	44,30%
تشخيص وضعية المؤسسة الحالية	53	12,20%	43,40%
اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة	114	26,30%	93,40%
المجموع	433	100%	354,90%

يتضح من خلال الجدول أن المبحوثين بنسبة 27.90% يعتبرون أن الاستفادة من آراء المشاركين في عملية التخطيط من أهم الفوائد التي تتحقق باستخدام تكنولوجيا الاتصال والتي تسمح بحرية إبداء الاقتراحات والآراء بشأن الموضوع، ما يعكس مرة أخرى نمط القيادة الديمقراطي السائد بالمؤسسة.

أما نسبة 26.30% فتزى أن اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة من أهم الفوائد المحققة حيث يندر أن نجد خطة ليس أمامها سوى بديل واحد فقط، فيوجد عادة أمام المخطط أكثر من بديل، ويجب على القائمين بالتخطيط هنا تحديد هذه البدائل المتاحة، واختيار الأنسب منها بالنظر إلى مجموعة من الاعتبارات ذات العلاقة، وتعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية والصعوبة، لذلك يفضل المسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة أن يتم هذا الاختيار بالإجماع والمشاركة عن طريق استغلال إمكانيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ذلك ما يسهل عملية المشاركة وعملية الاختيار كذلك.

وتأتي نسبة 21% لتعبر عن أن تحديد الأهداف بدقة من بين أهم فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فالأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول إليها أو إلى أكبر قدر منها شريطة أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتسهل عملية المشاركة من خلال الشبكات التكنولوجية عملية تحديد الأهداف والاتفاق على المناسبة منها، بينما يرى نسبة 12.50% أن تحديد أفضل وسيلة لتحقيق الهدف من بين أفضل الفوائد الناتجة عن المشاركة في التخطيط، في حين يرى نسبة 12.20% أن تشخيص وضعية المؤسسة الحالية أفضل.

شكل رقم (41): يوضح فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة - في حالة الإجابة بنعم -



- جدول رقم (29): يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الخطط التي تظهر فيها الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

البدائل			الوظيفة	
خطط طويلة الأجل (استراتيجية)	خطط متوسطة الأجل	خطط قصيرة الأجل		
1	0	0	التكرار	
%0,70	%0	%0	النسبة %	مدير
1	0	0	التكرار	
%0,70	%0	%0	النسبة %	نائب مدير
2	1	58	التكرار	
%1,40	%0,70	%39,20	النسبة %	مرشد زبون
0	2	1	التكرار	
%0	%1,40	%0,70	النسبة %	مسؤول وكالة تجارية
3	1	6	التكرار	
%2	%0,70	%4,10	النسبة %	مسؤول نقطة حضور
9	0	0	التكرار	
%6,10	%0	%0	النسبة %	رئيس مصلحة
12	15	8	التكرار	
%8,10	%10,10	%5,40	النسبة %	مسؤول تقني
3	2	0	التكرار	
%2	%1,40	%0	النسبة %	مسؤول العلاقات الخارجية
1	5	1	التكرار	
%0,70	%3,40	%0,70	النسبة %	مكلف بمتابعة المبيعات
2	10	4	التكرار	
%1,40	%6,80	%2,70	النسبة %	أعوان مصلحة الموارد البشرية
34	36	78	التكرار	
%23	%24,30	%52,70	النسبة %	المجموع
6,32	7,83	4,01	الوسط الحسابي	
1,93	1,89	1,99	الانحراف المعياري	

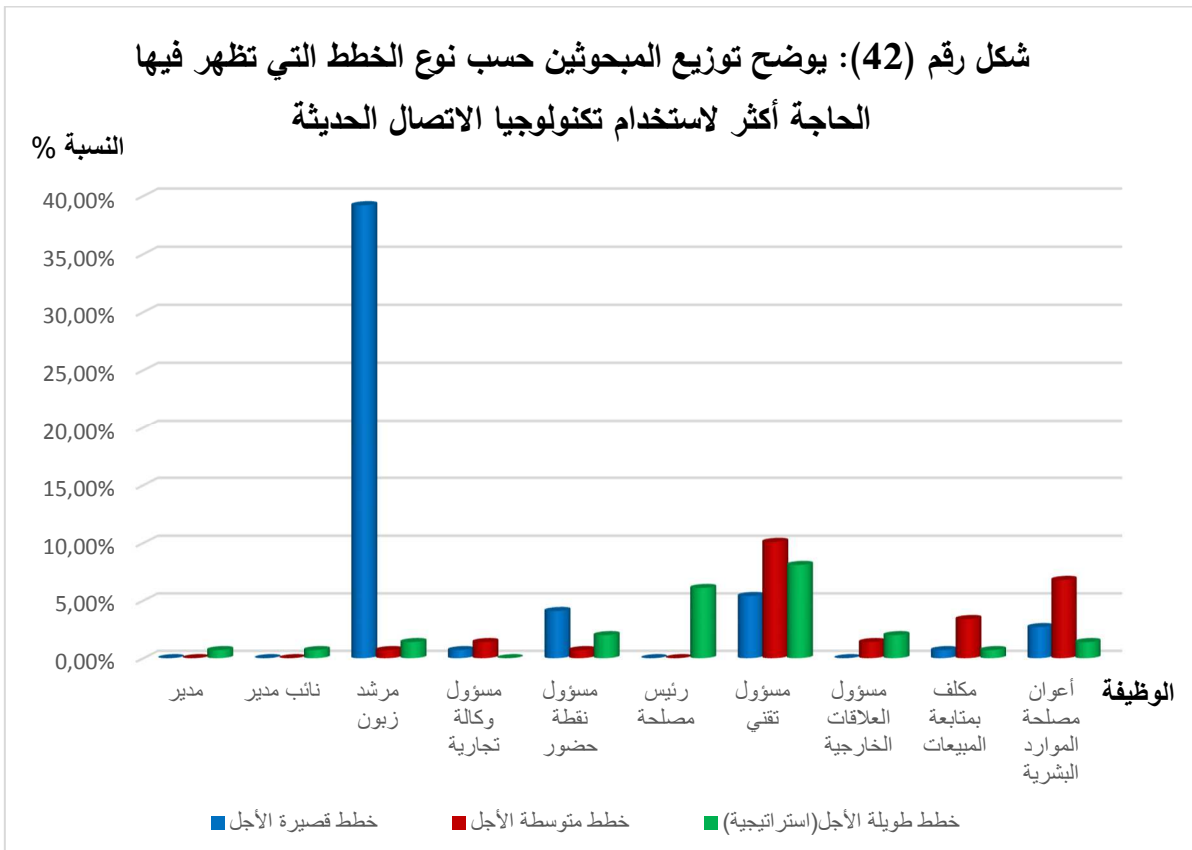
- جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص نوع الخطط التي تظهر فيها الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

اختبار كاي تربيع		
125,335	القيمة	الوظيفة
18	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

من الواضح من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحتاج لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في كل أنواع التخطيط أعلاه إلا أن هذه الحاجة تتفاوت من نوع إلى آخر من وجهة نظر الموظفين، وقد يعود ذلك لعدم مشاركتهم في كل أنواع التخطيط بالمؤسسة إذ يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن أكثر الموظفين بنسبة 52.70%، يرون أن المؤسسة بحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الخطط قصيرة الأجل والذي غالبا ما يتم بإشراك الموظفين في المستويات الوسطى والتنفيذية للتخطيط لأمر تتعلق بالمستقبل القريب وتهدف عادة إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، إذ كلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان بإمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وتتعلق في أغلب الأحيان بأمر داخلية بالمؤسسة والذي يعني أن المؤسسة قد لا تحتاج فيها إلى الشبكات الخارجية (الأنترنت، والإكسترنانت)، بل تحتاج إلى الشبكة الداخلية وما تتوفر عليه من معلومات بشأن ما هو مخطط له، والتي تساعدها على سهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به. وهذا ما أكدته دراسة الباحثة **هناء مصطفى السيد زايد**.

أما نسبة 24.30% من المبحوثين يرون أن الخطط متوسطة الأجل من أكثر أنواع الخطط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة، وهذا النوع من الخطط يتألف من عدة خطط قصيرة الأجل إلى جانب كونها تفصيلا للخطط طويلة الأجل، وقد يحتاج هذا النوع إلى الشبكات الثلاث لجمع المعلومات اللازمة بدأ بالداخل وصولاً إلى معلومات عن المحيط الخارجي، أما نسبة 23% يعتبرون الخطط طويلة الأجل أو الاستراتيجية هي أكثر الأنواع حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة، فهي عادة ما تحتاج إلى إجراء الكثير من الاتصالات بين المؤسسة وموظفيها وبينها وبين المديرية العامة لاتصالات الجزائر وباقي الجهات المعنية عن طريق شبكتي الأنترنت والإكسترنانت، نظرا لما تحتاجه من المعلومات والدراسات والتنبؤات ونظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، فقد تحتاج هذه الخطة إلى المزيد من المعلومات، وتصور الكثير من الاحتمالات، والتحوط للمستقبل وغالبا ما تصاغ هذه الخطط

بشكل أولي ليعرض على الأطراف المعنية لأخذ آرائهم حولها، وتقديم اقتراحاتهم ليجرى تنقيحها. نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب موظفي فئة الإدارة الوسطى يرون أن الخطط المتوسطة، وقصيرة الأجل هما أكثر أنواع التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بينما ترى فئة الإدارة العليا أن الخطط طويلة الأجل هي أكثر الأنواع حاجة لها، وبالتالي نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة حول أكثر أنواع التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعزى إلى متغير الوظيفة حيث  $(\alpha=0,00)$ .



- جدول رقم (31): يوضح ما إذا ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة.

لا	نعم	الخبرة المهنية	
37	8	التكرار	أقل من 5 سنوات
25%	5,40%	النسبة %	
35	33	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
23,60%	22,30%	النسبة %	
1	13	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
0,70%	8,80%	النسبة %	
0	21	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
0%	14,20%	النسبة %	
73	75	التكرار	المجموع
49,30%	50,70%	النسبة %	
1,51	2,63	الوسط الحسابي	
0,53	1,01	الانحراف المعياري	

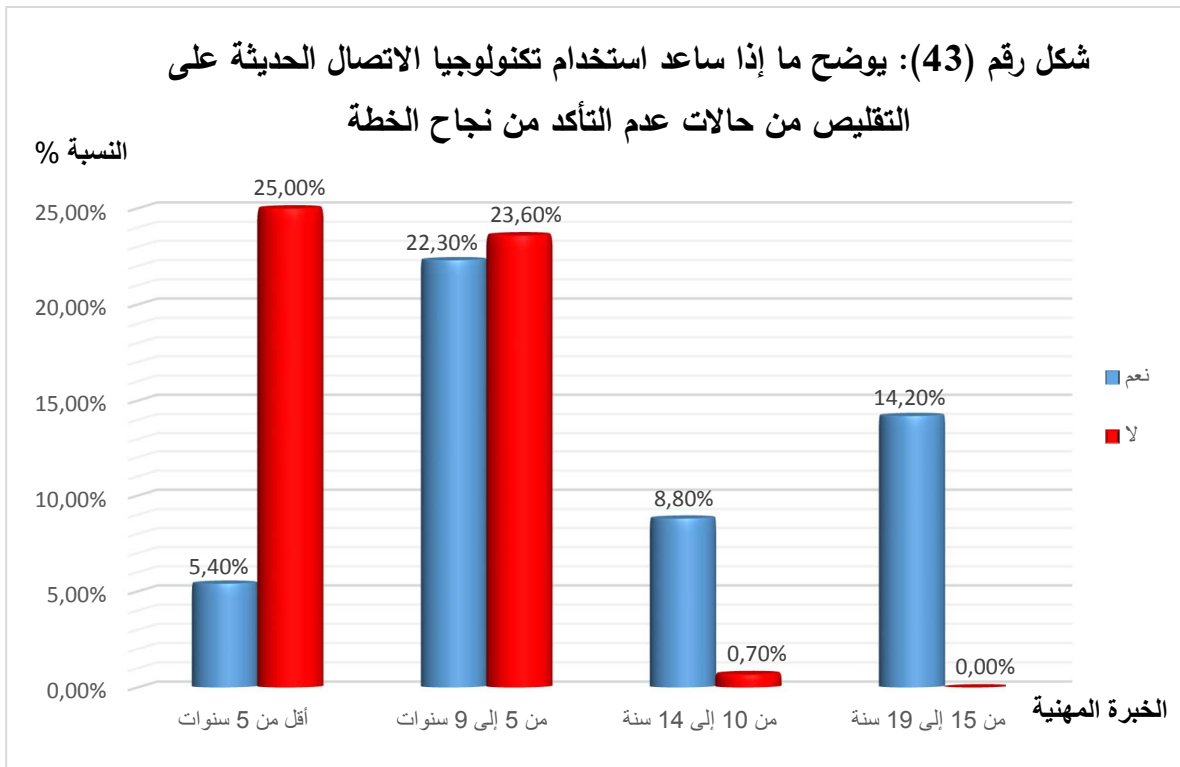
- جدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساعدة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة.

اختبار كاي تربيع		
50,016	القيمة	الخبرة المهنية
3	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يمكن أن توصف حالات عدم التأكد من نجاح الخطة باللاعقلانية في التخطيط، حيث لا يربط المخططون السبب بالنتيجة، ذلك أن كل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة، كما أن النتائج قابلة للتوقع أو التحديد، وفي حالات عدم التأكد تكون فيها نتائج الأفعال عبارة عن مجموعة من الأحداث غير معروفة الاحتمالات، أو دون معنى كأن توضع مثلا مستويات الإنتاج دون معرفة مستويات الطلب، ومن الواضح من خلال الجدول رقم 31 أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد ساهمت بنسبة كبيرة في التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة ومن قراراتها، وذلك بنسبة 50.70% وقد يكون هذا التقليل ناتج عن ما نتيجته

تكنولوجيا الاتصال من فرص جمع معلومات مستمرة، وشاملة، ودقيقة، وحديثة عن الموقف، وما توفره من فرص الاتصال مع ذوي الاختصاص والخبراء في الميادين التي تخدم ما هو مخطط له (العمل المشترك)، أما نسبة 49.30% ترى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لم تقلل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة، وقد يعود ذلك لإدراكهم أن تأكد المؤسسة من نجاح الخطة مستقبلا مبني على التنبؤ، وأن التنبؤات عرضة للأخطاء التي قد تكون كبيرة في بعض الأحيان، ولذلك فإن إحدى صعوبات الإدارة تكمن في كون المسؤولين يعتمدون كثيرا على التقديرات وينسون الأخطاء التي لا بد منها في هذه التقديرات.

يشير الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة تعزى إلى الخبرة، عند المستوى ( $\alpha = 0,00$ )، حيث جاء في الجدول رقم (31) أن فئة المستجوبين ذوي الخبرة العالية والمتوسطة هم أكثر الباحثين الذين أشاروا إلى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة، وأن الذين أشاروا إلى عكس ذلك ينتمون إلى الفئات الأقل خبرة. إذن كلما زادت سنوات الخبرة كلما زادت استفادة الموظفين من التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة، وبالتالي تؤثر سنوات الخبرة على إدراك دور تكنولوجيا الاتصال في التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة.





- جدول رقم (33): يوضح مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة.

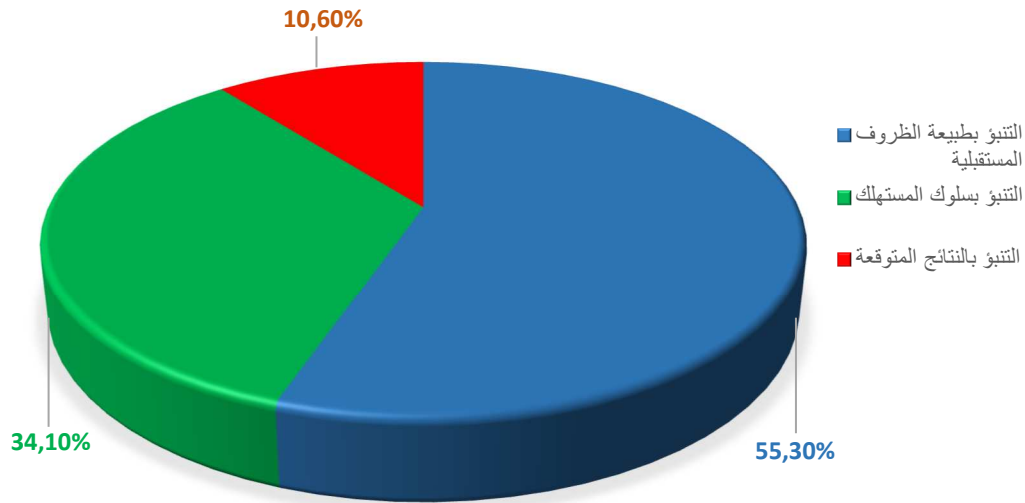
البدائل	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
التنبؤ بطبيعة الظروف المستقبلية	73	%55,30	%97,30
التنبؤ بسلوك المستهلك	45	%34,10	%60
التنبؤ بالنتائج المتوقعة	14	%10,60	%18,70
المجموع	132	%100	%176

يشير الجدول أعلاه إلى أن التنبؤ بطبيعة الظروف المستقبلية من أهم مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة، وذلك بنسبة 55.30% فالمؤسسة في عملية التخطيط وخاصة المتوسط والطويل المدى منها، تضع مجموعة من الفروض التخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية، آخذة بعين الاعتبار فيها العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية المستقبلية أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط، والذي يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، يقابلها قدرة كبيرة على جمع المعلومات الصحيحة والمتخصصة والموثوقة لصياغة هذه الفرضيات، وتكثيف الاتصالات مع المختصين والخبراء وذوي الصلة بالمؤسسة، التي تؤمنها الشبكات التكنولوجية الثلاث (الأنترنت، والإكسترنات، والأنترانت) .

أما نسبة 34.10% من المبحوثين، تعتبر أن من أهم هذه المظاهر هي التنبؤ بسلوك المستهلك، الذي يعتبر سلوك إنساني يتأثر بمجموعة من العوامل سواء أكانت نفسية، اجتماعية، أو اقتصادية... إلخ، مما يجعل التنبؤ بسلوكه وكيفية اتخاذ قراراته لاقتناء مختلف السلع والخدمات من المسائل البالغة التعقيد بسبب التداخل والتشابك بين هذه العوامل، إلا أن ما وفرته تكنولوجيا شبكات الاتصال من فرص التقرب إليه والاتصال به سهلت دراسته والتنبؤ بسلوكه ومعرفة حاجاته ورغباته ما يساعد المؤسسة في التخطيط لمنتجاتها وخدماتها بشكل يضمن قبولها لدى الجمهور المستهلك.

وترى نسبة 10.60% وهي أقل نسبة في الجدول أن التنبؤ بنتائج الخطة الموضوعية من بين أهم هذه المظاهر .

شكل رقم (44): يوضح مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة



- جدول رقم (34): يوضح مراحل التخطيط حسب الأكثر حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.

البدائل					الخبرة المهنية	
مرحلة اختيار البدائل	مرحلة متابعة الخطة	مرحلة تحديد الأهداف	مرحلة تنفيذ الخطة	مرحلة جمع المعلومات	التكرار	أقل من 5 سنوات
8	9	11	10	8	التكرار	أقل من 5 سنوات
%5,40	%6,10	%7,40	%6,80	%5,40	النسبة %	سنوات
30	30	37	13	68	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
%20,30	%20,30	%25,00	%8,80	%45,90	النسبة %	سنوات
14	14	14	13	14	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
%9,50	%9,50	%9,50	%8,80	%9,50	النسبة %	سنة
20	19	20	21	21	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
%13,50	%12,80	%13,50	%14,20	%14,20	النسبة %	سنة
72	72	82	57	111	التكرار	المجموع
%48,60	%48,60	%55,40	%38,50	%75	النسبة %	
2,64	2,6	2,52	2,79	2,43	الوسط الحسابي	
1,01	1,02	1,01	1,13	0,88	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (35): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مراحل التخطيط حسب الأكثر حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

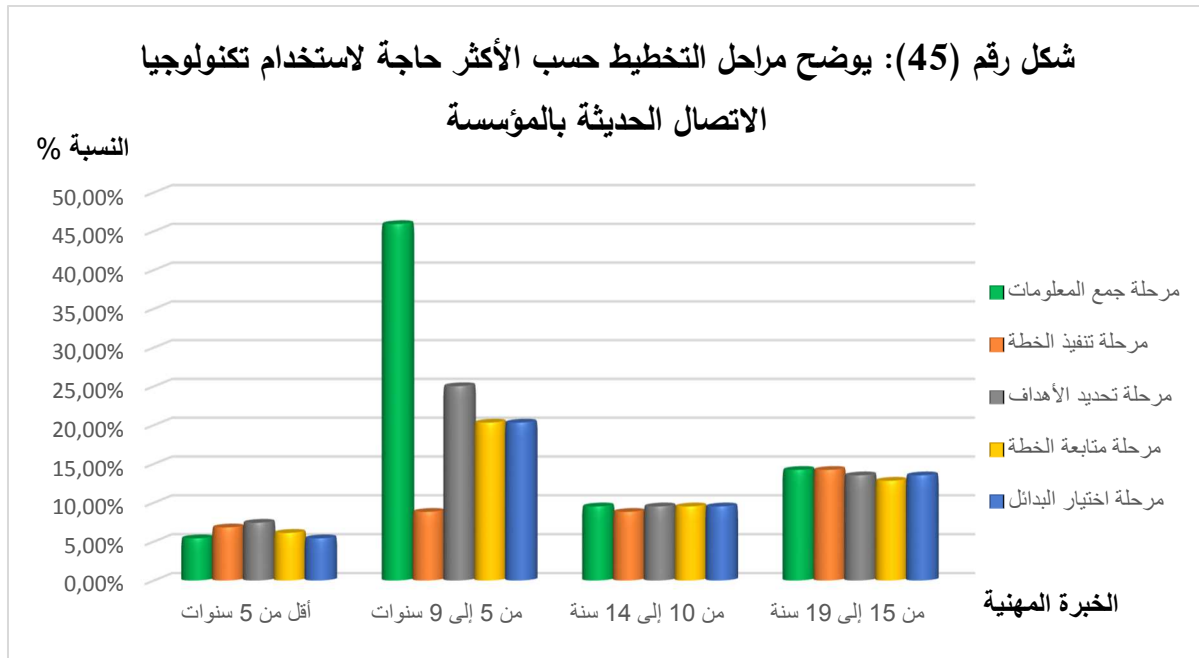
اختبار كاي تربيع		
317,567	القيمة	الخبرة المهنية
15	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يتضح من خلال الجدول رقم 34 أن مرحلة جمع المعلومات من أكثر مراحل التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 75%، فهذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، لأنه يحتاج إلى أنواع مختلفة من المعلومات الأساسية والضرورية لعملية التنبؤ والتوقع المستقبلي، وتتنوع الحاجة في عملية التخطيط بشكل عام إلى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة، كالمعلومات الاجتماعية والاقتصادية للجمهور، ومعلومات خاصة بالطاقات المادية والبشرية المتاحة، وتعتبر الشبكات التكنولوجية الثلاثة (الإنترنت، الأنترنت، الإكسترنات) من أهم مصادر هذه المعلومات نظير ما توفره هذه الوسائل من قواعد معلومات تؤمن متطلبات التخطيط.

أما نسبة 55.40% من المبحوثين ترى أن أكثر مراحل التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي مرحلة تحديد الأهداف أين يتم تقييم ومعرفة أماكن الضعف والقوة، وتشخيص التهديدات والفرص المتاحة بالنظر إلى قدرات المؤسسة التمويلية والبشرية والإنتاجية من خلال شبكة الأنترنت، ثم التعرف على ما يريده المستهلك من خلال شبكتي الإكسترنات والأنترنت، والمشاركة في تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للخطة بأخذ آراء جميع الأطراف المعنية بذلك، والاتصال بهم من خلال الشبكات الثلاث لتحقيق الترابط والانسجام بين هذه الأهداف وضمان أن لا يكون هناك تناقض بينهما.

وترى نسبة 48.60% أن مرحلة متابعة الخطة من بين أهم مراحل التخطيط التي تحتاج لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ذلك أن شبكات الاتصال الحديثة تجعل هيئة التخطيط بالمؤسسة على علم بما يجري أثناء التنفيذ، حيث يمكنهم من خلالها معرفة مدى سير الخطة وبرامجها وفقا لتوقيتها الزمني أو مخالفته، وحتى يستطيعوا أن يأخذوا ما يرونه لازما من تصرفات، وكذا معرفة مدى تقدم كل موظف نحو الهدف الفرعي المحدد له، ليتسنى لهم تقويم مسار الخطة ووضعها في اتجاهه الصحيح، وبنفس النسبة يرى المبحوثين أن أكثر المراحل حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي مرحلة اختيار البدائل، بينما يرى نسبة 38.50% أن أكثر المراحل حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي مرحلة تنفيذ الخطة.

يتبين من خلال الجدول رقم (35) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين والتي جاءت ( $\alpha = 0,00$ ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أكثر مراحل التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث يبرز من خلال الجدول رقم 34 اختيار أغلب الموظفين من ذوي الخبرة من 10 إلى 19 كل المراحل، بينما كان اختيار ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات متذبذب في كل المراحل. وهذا ما يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل، كلما زاد إدراك الموظف لضرورة وأهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال في كل مراحل التخطيط بالمؤسسة. إذن نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ترتفع بارتفاع الخبرة، وبالتالي تؤثر الخبرة على نسبة استخدام تكنولوجيا الاتصال في مراحل التخطيط.



- جدول رقم (36): يوضح تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الموظفين.

Cumulative (%)	النسبة (%)	التكرار	البدائل
%48	%22,30	71	ترفع معنوياتهم
%66,20	%30,70	98	تزيد من الرضا الوظيفي لديهم
%56,10	%26,00	83	تحفزهم على الأداء الجيد
%45,30	%21,00	67	تزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة
%215,50	%100	319	المجموع

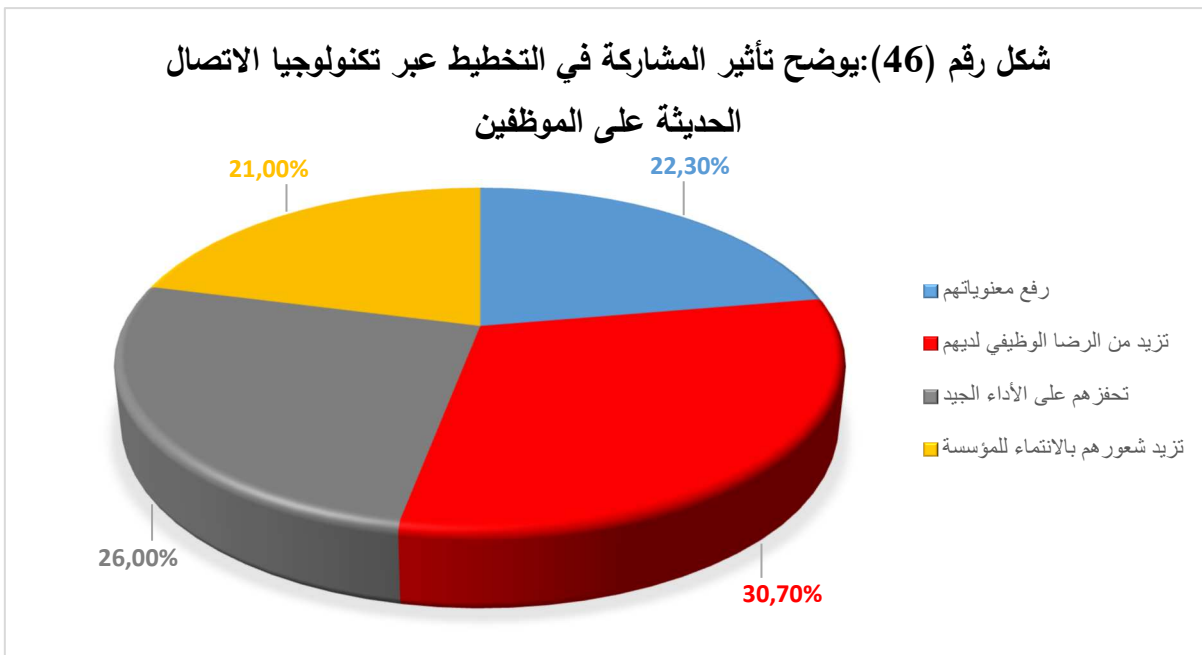
من خلال معطيات الجدول يتضح أن زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين من أهم مظاهر تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بنسبة 30.70% ذلك أن الرضا الوظيفي يزيد

كلما زاد التفاعل والمشاركة بين الموظف والمسؤولين أو بين الموظفين فيما بينهم، حيث أن مشاركة الفرد تزيد من إحساسه بأهميته بالمؤسسة، وباعتبار أن التخطيط هو أهم العمليات بالمؤسسة وأساس نجاحها أو فشلها فإن مشاركة الموظف في هذه العملية سيرفع من معنوياته ويكسبه ثقة في نفسه وفي قدراته مما يرفع من معدلات الرضا الوظيفي لديه.

أما نسبة 26% فتري أن تحفيز الموظفين على الأداء الجيد من أهم مظاهر تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة عليهم، من خلال أنها تحسن من ظروف سير عملية التخطيط، وتجعل المشاركة هي محوره، مما يجعل الموظف يبدي حماسا أكثر لبذل مجهود أكبر لتقديم كل ما لديه من طاقة في التخطيط للمؤسسة، ما يترك أثرا طيبا في نفسيته ويزيد من روحه المعنوية، ويجعله مستعدا لتقديم الأفضل بأعلى قدر من الكفاءة.

وترى نسبة 22.30%، أن رفع معنويات الموظفين من بين أهم مظاهر تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ذلك أن رفع معنوياتهم من العوامل المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ويتحقق هذا الشعور لدى الموظف عند الاهتمام به عن طريق مشاركته في عملية التخطيط بالمؤسسة، ما يوفر بيئة عمل إيجابية، يسودها تبادل الخبرات والمعارف. وهو ما تؤكدته دراسة الباحث بن عروس محمد لمين.

ويرى نسبة 21% أن المشاركة في التخطيط من خلال تكنولوجيا الاتصال تزيد من شعور الموظفين بالانتماء، وينمو هذا الشعور خاصة في ظل الحق في الاتصال والحصول على المعلومة التي أتاقتها هذه التكنولوجيات في المؤسسة، وكذا إمكانية المشاركة في العمل الإداري وعلى رأسه عملية التخطيط.



- جدول رقم (37): يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة.

البدائل			الوظيفة	
أبدا	أحيانا	دائما	التكرار	النسبة %
0	0	01	التكرار	النسبة %
0	0	01	التكرار	النسبة %
0	0	01	التكرار	النسبة %
02	59	0	التكرار	النسبة %
0	02	01	التكرار	النسبة %
0	06	04	التكرار	النسبة %
0	0	09	التكرار	النسبة %
03	32	0	التكرار	النسبة %
0	01	04	التكرار	النسبة %
0	07	0	التكرار	النسبة %
0	06	10	التكرار	النسبة %
05	113	30	التكرار	النسبة %
5,4	5,04	7,1	الوسط الحسابي	
2,19	2,38	2,55	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة.

اختبار كاي تربيع		
103,875	القيمة	الوظيفة
18	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

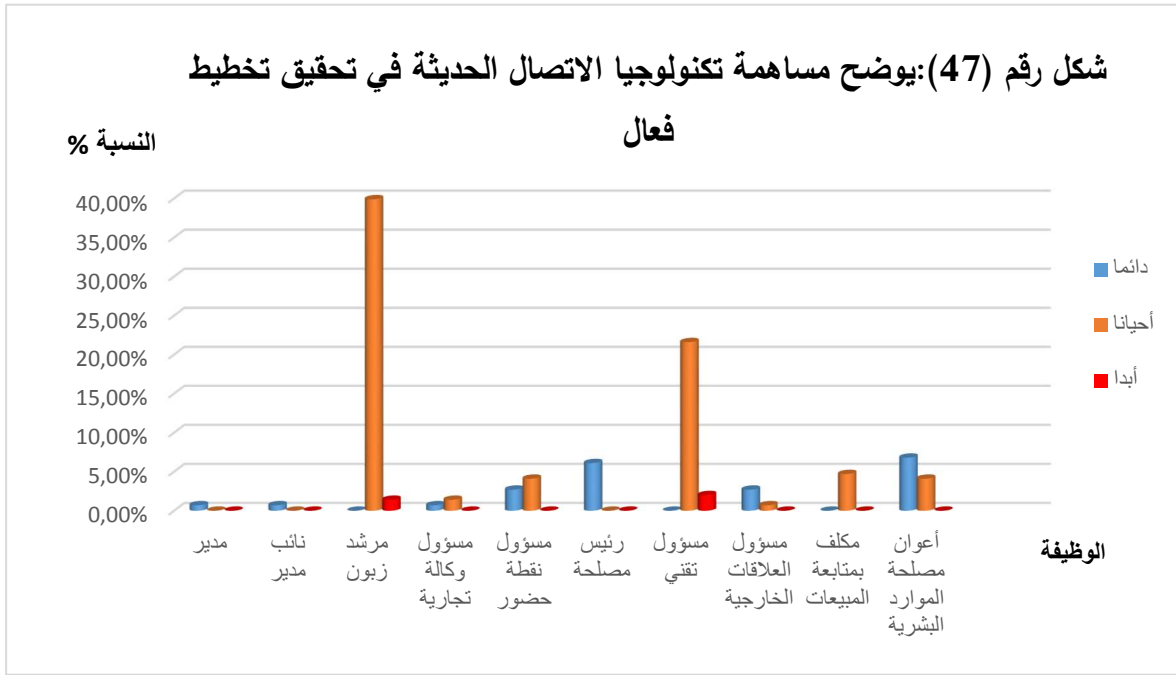
إن التخطيط الفعال يمكن المؤسسة من التغلب على مشكلة التغيرات المحتملة في المستقبل ويسهل وظيفة السيطرة، ويركز انتباه الإدارة العليا بالمؤسسة على الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك بدلا من أن تستنزف المؤسسة طاقاتها ومواردها في أهداف خارجة عن طبيعة وجودها بحيث يضمن التخطيط الفعال وضع البدائل المناسبة واقتراح الحلول المعقولة لأي مشكلات قد تصادف الخطة، ويرى نسبة 76.40% أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة ساهمت في تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة أحيانا، ودائما بنسبة 20.30%.

وهذه النتيجة جاءت نظير ما حققه استخدام هذه التكنولوجيات في تجسيد مبادئ التخطيط الفعال بالمؤسسة "الأول المشاركة والعلاقات الإنسانية، والثاني مبدأ الإلمام بالمعلومات الداخلية والخارجية، والثالث مبدأ تنظيم الوقت وإدارته"<sup>1</sup>، وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق تخطيط فعال هو أولى خطوات نجاحها في عملها ذلك أن التخطيط هو أول وأهم العمليات الإدارية مهما كانت طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها.

أما نسبة 3.40% وهي أقل نسبة مسجلة بالجدول عبرت عن عدم مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحقيق تخطيط فعال.

يتبين من خلال الجدول رقم (38) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) مع متغير الوظيفة، ذلك أن الدلالة الإحصائية جاءت مساوية للصفر ( $\alpha = 0,00$ ) حيث يدل الجدول رقم (37) أنه كلما كان الموظفون ينتمون إلى الإدارة العليا، كلما زاد إدراكهم لمساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال، وكلما كان انتماءهم للإدارة الوسطى كلما قل إدراكهم لذلك، وقد يعود ذلك لأن مهام التخطيط بالأساس تسند إلى الإدارة العليا. إذن تؤثر الوظيفة على إدراك الموظفين لمساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة.

<sup>1</sup> -فتحي ذياب سبيتان: ضعف التحصيل الطلابي المدرسي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص167.



- جدول رقم 39: يوضح مظاهر مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
مرونة الخطة	132	39,60%	92,30%
السيطرة على متغيرات المحيط أثناء التنفيذ	44	13,20%	30,80%
التحيين بالمعلومات الجديدة	107	32,10%	74,80%
مرونة العلاقة بين القائم بالتخطيط وجهات التنفيذ	50	15%	35%
المجموع	333	100%	232,90%

يتضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات، والمعطيات والمواقف الجديدة واحتمالاتها بدون إجراء تعديلات جذرية فيها، وهذا يعني إمكانية إحداث التغييرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المؤسسة نفقات إضافية ملحوظة وتتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة، وهنا تظهر الحاجة إلى تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إذ أن من خلالها يستطيع فريق العمل التشاور والتشارك فيما بينهم ومعالجة الاحتمالات الواردة مستقبلا، وجمع ما ينبغي معرفته من معلومات حول ظروف سير الخطة وتصور كل الاحتمالات والمواقف التي قد تصادفهم أثناء التنفيذ، وانطلاقا مما سبق فإن أغلب الباحثين بنسبة 39.60% يعتبرون أن مرونة التخطيط من أكثر مظاهر التخطيط الفعال الذي يتحقق باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، أما نسبة 32.10% من الباحثين ترى أن التحيين بالمعلومات عن الخطة موضوع التصميم من بين أكثر مظاهر

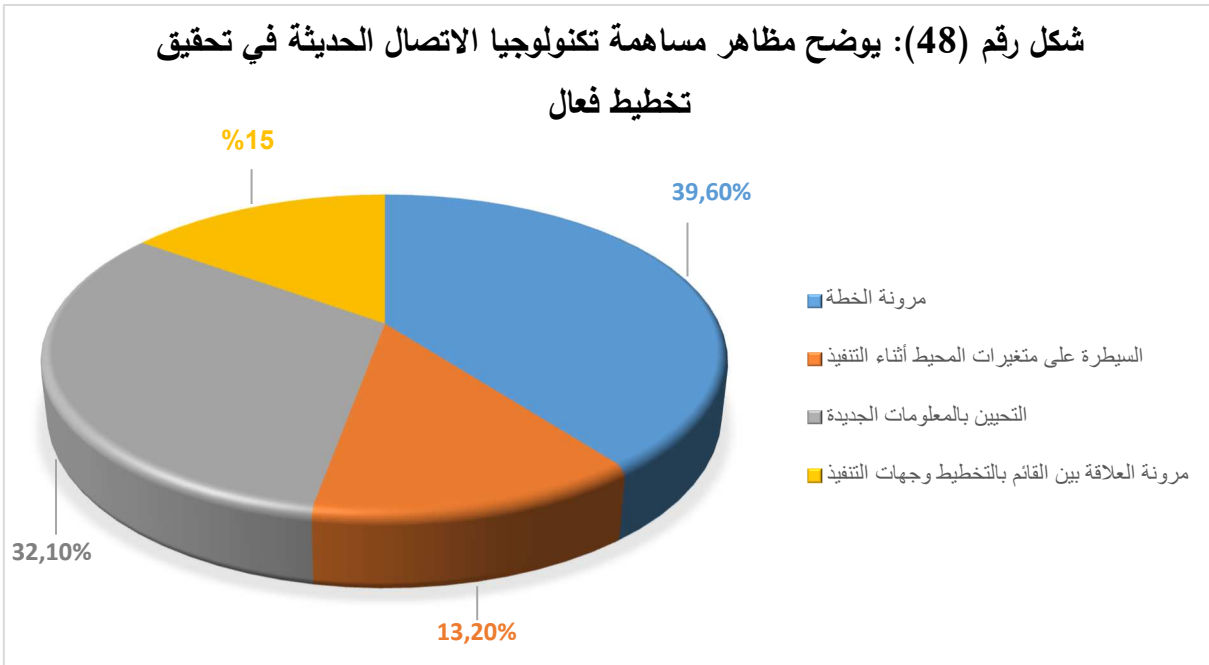


## الفصل الخامس الإطار الميداني

مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال، ذلك أن عملية التخطيط تحتاج دائما وفي كل مراحلها بدءا بالتصميم إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم إلى بيانات صحيحة ومعلومات دقيقة، يتم على أساسها تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للخطة، والوقت المناسب لتنفيذها، والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ذلك أن حاجة التخطيط للمعلومات لا تتوقف عند مرحلة أو أخرى، بل إن هذه الحاجة تبقى مستمرة إلى غاية آخر مرحلة من مراحل عملية التخطيط.

أما نسبة 15% من المبحوثين ترى أن مرونة العلاقة بين القائم بالتخطيط وجهات التنفيذ من أهم مظاهر مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال، ذلك أن طبيعة العلاقة بين التخطيط والتنفيذ علاقة تكاملية؛ فالتخطيط وحده لا يكفي بل يحتاج إلى أن يترجم إلى أعمال تنفيذية على أرض الواقع بمفهوم يلبي ما خطط له، ويتطلب ذلك درجة عالية من التنسيق بين الهيئتين والذي يحتاج بدوره إلى وسائل اتصال حديثة لتحقيق هذا التنسيق بصفة دورية لضمان بقاء الهيئة التخطيطية على اتصال وعلم بالميدان.

أما نسبة 13.20% من المبحوثين ترى أن السيطرة على متغيرات المحيط أثناء التخطيط من بين مظاهر مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحقيق تخطيط فعال.



4- المحور الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

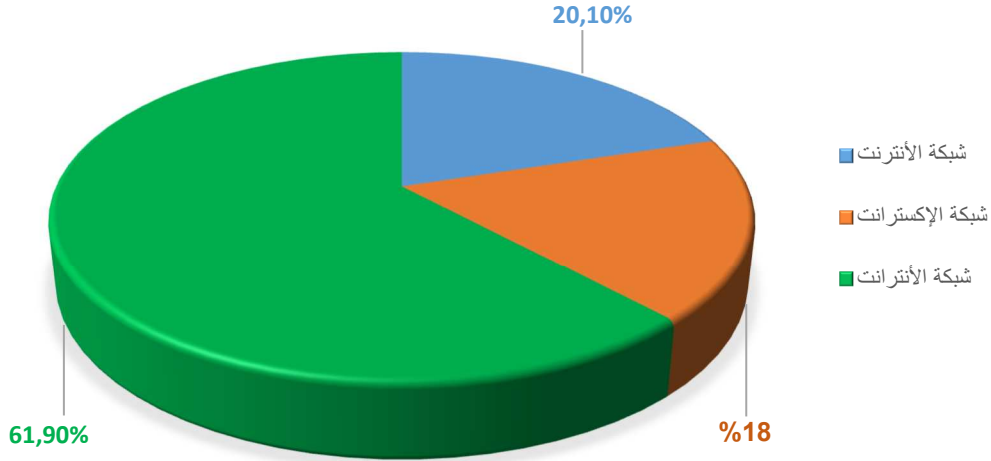
- جدول رقم (40): يوضح ترتيب تكنولوجيايات الاتصال الحديثة حسب الحاجة إليها في عملية التنسيق بالمؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
شبكة الأنترنت	48	20,10%	32,40%
شبكة الإكسترانت	43	18%	29,10%
شبكة الأنترنت	148	61,90%	100%
المجموع	239	100%	161,50%

يتضح من خلال هذا الجدول أن شبكة الأنترنت تحتل المرتبة الأولى من حيث الاستخدام في عملية التنسيق بنسبة 61.90% وهذا ما يؤكد للمرة الثالثة أن كل مكاتب المؤسسة متوفرة وموصولة بشبكة الأنترنت، ومن الملاحظ أن هذه الشبكة تستخدم في التنسيق بين مكاتب المؤسسة بولاية تبسة، وكل مكاتب المؤسسة خارج ولاية تبسة، حيث توفر هذه الشبكة للمؤسسة فرصة الاتصال الدائم مع مختلف الجهات بدرجة عالية، ذلك أن الاتصال أساس عملية التنسيق، وأهم مبدأ من مبادئه لما يوفره من فرص تبادل المعلومات، ونقل الملفات وهي أمور غالبا ما تكون ضرورية وحيوية لتنسيق الجهود.

ويأتي استخدام تكنولوجيا الأنترنت في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام في عملية التنسيق بنسبة 20.10%، يليها استخدام شبكة الإكسترانت في المرتبة الثالثة بنسبة 18%، ويعود ذلك كما سبق الإشارة إلى أن استخدام الشبكات الخارجية يتم في المقام الأول من طرف المسؤولين وبعض الموظفين من الإدارة الوسطى، بالرغم من أهمية استخدام هاتين الشبكتين ودورهما في خلق الظروف الملائمة للتنسيق، والربط بين كافة الجهود التي تبذل وكافة التصرفات سواء بين مكاتب المؤسسة، أو بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

شكل رقم(49):يوضح ترتيب التكنولوجيات الحديثة للاتصال حسب الحاجة إليها في عملية التنسيق



- جدول رقم (41): يوضح دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

البدائل	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
سرعة سريان المعلومات	80	%16,20	%54,10
الحصول على رجوع صدى فوري	51	%10,30	%34,50
تسهيل الاتصال بين الموظفين	136	%27,60	%91,90
اختصار الوقت في تحقيق الهدف	98	%19,90	%66,20
امكانية الوصول إلى كل الأطراف المعنية في وقت واحد	128	%26	%86,50
المجموع	493	%100	%333,10

يرى أغلب المبحوثين بنسبة 27.60%، أن تسهيل الاتصال بين الموظفين من بين أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق بالمؤسسة، حيث تتيح التواصل وتداول المعلومات والسرعة والدقة في إنجاز المهام وإلغاء الكثير من الإجراءات التي لم تعد لها أية قيمة، والتنسيق بسلاسة بين الأعمال بما يساعد على تبسيط العمل وزيادة المرونة في التواصل سواء داخل المستوى الإداري الواحد، أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك تقف الأقسام والإدارات على أنشطة بعضها البعض، وإنجازات كل منها ما يتيح الفرصة لتحقيق الانسجام والترابط.

أما نسبة 26% من المبحوثين فترى أن الوصول إلى كل الأطراف المعنية في وقت واحد من أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا الاتصال في أداء عملية التنسيق، فالتنسيق عمل جماعي يتم بتضافر الجهود المشتركة بين الموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضاً، ولا يمكن أن يتحقق التنسيق بغياب التعاون الجماعي بين العاملين من أجل العمل المشترك، لتوجيه الجهود وتوحيدها نحو إنجاز الأعمال والمهام في وقت محدد وبأسلوب معين، ويأتي دور تكنولوجيا الاتصال في قدرتها على الوصول إلى جميع الأطراف المعنية بالتنسيق والربط فيما بينهم في وقت واحد، بالرغم من عدم تواجدهم بنفس المكان، وهي خاصية من خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة -اللامكانية-.

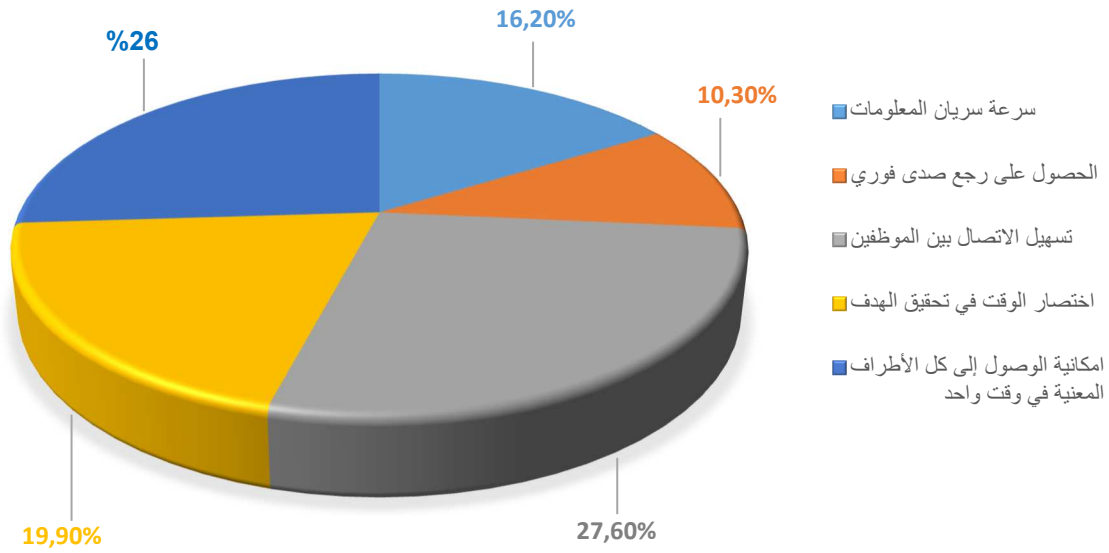
وترى نسبة 19.90% من المستجوبين أن اختصار الوقت في الوصول إلى الأهداف من بين أهم الأدوار التي تؤديها التكنولوجيات الحديثة للاتصال في أداء عملية التنسيق؛ فالتنسيق يمارس دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يتوقف إنجازها بأعلى درجة على حسن التنسيق، "بل إنه وسيلة مهمة من وسائل تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup> ويأتي دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تسريع وتسهيل توزيع المهام من طرف المسؤولين على جميع الأقسام حتى يتم تحقيق الأهداف بشكل متكامل في وقت وجيز. إلا أن قضية الوقت نسبية ذلك أن كل عملية تتطلب وقت محدد للإنجاز وأن الأهداف تختلف باختلاف طبيعة الخطة فيختلف بذلك وقت إنجازها.

أما نسبة 16.20% من المبحوثين يرون أن سرعة سريان المعلومات من أهم أدوار تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق، ومن المؤكد أن احتلال هذه الفئة لهذه المرتبة لا يعني أن تكنولوجيا الاتصالات لا تؤمن سرعة سريان المعلومات بالمؤسسة، بل أن إجماعهم على تسهيلها للاتصال بين الموظفين هو مؤشر على سهولة وسرعة سريان المعلومات بالمؤسسة. وهو ما يتوافق مع دراسة الباحث محمد بن علي المانع.

وتأتي نسبة 10.30%، من المبحوثين لتعبر عن أن الحصول على رجع صدى فوري من أهم أدوار تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء عملية التنسيق بالمؤسسة.

<sup>1</sup> -يوسف عطاري، زيد منير عوي: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، فريق العمل، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ص25.

شكل رقم (50): يوضح دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق  
بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة



- جدول رقم (42): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي.

الوظيفة	التكرار النسبة %	شبكات التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	خدمة الاجتماعات عن بعد	خدمة الاتصال المباشر
مدير	التكرار	1	1	1	1
	النسبة%	%0.7	%0.7	%0.7	%0.7
نائب مدير	التكرار	1	1	1	1
	النسبة%	%0.7	%0.7	%0.7	%0.7
مرشد زبون	التكرار	0	61	0	0
	النسبة%	%0	%41.2	%0	%0
مسؤول وكالة تجارية	التكرار	0	3	0	0
	النسبة%	%0	%2.0	%0	%0
مسؤول نقطة حضور	التكرار	0	10	0	0
	النسبة%	%0	%6.8	%0	%0
رئيس مصلحة	التكرار	9	9	4	0
	النسبة%	%6.1	%6.1	%2.7	%0
مسؤول تقني	التكرار	0	35	0	0
	النسبة%	%0	%23.6	%0	%0
مسؤول العلاقات الخارجية	التكرار	4	5	5	0
	النسبة%	%2.7	%3.4	%3.4	%0
مكلف بمتابعة المبيعات	التكرار	0	7	0	0
	النسبة%	%0	%4.7	%0	%0
أعوان مصلحة الموارد البشرية	التكرار	10	16	6	0
	النسبة%	%6.8	%10.8	%4.1	%0
المجموع	التكرار	25	148	17	2
	النسبة%	%16.9	%100	%11.5	%1.4
	الوسط الحسابي	7,56	5,47	7,47	1,5
	الانحراف المعياري	2.55	2.54	2.74	0.71

- جدول رقم (43): يوضح اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي.

اختبار كاي تربيع		
352,848	القيمة	الوظيفة
06	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن نسبة 100% من المبحوثين يرون أن البريد الإلكتروني من بين أكثر خدمات الشبكات التكنولوجية استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي، حيث يعتبر البريد الإلكتروني أداة للتواصل مع الزبائن وأحد أهم التطبيقات التجارية، بالإضافة إلى أن البريد الإلكتروني يسهل عمليات الاتصال مع الموردين، والموزعين، وغيرهم، والتنسيق معهم.

ويعتبر البريد الإلكتروني من الخدمات المهمة إذ يوفر للمؤسسات وسيلة اتصال خارجية، تستخدمها خاصة للتواصل مع الزبائن وإعلامهم بالمنتجات المختلفة والعروض الجديدة، والتنسيق معهم بأخذ آرائهم والتعرف على تطلعاتهم وإعلامهم بما تبذله المؤسسة لأجلهم.

أما نسبة 16.9% من المبحوثين يرون أن شبكات التواصل الاجتماعي من أهم خدمات الشبكات التكنولوجية التي استفادت منها المؤسسة في التنسيق مع الجمهور الخارجي، فقد أتاح الجيل الثاني للإنترنت أو ما يعرف بالويب 2.0 فرصا أكبر وأعظم للاتصال من خلال مواقع الشبكات الاجتماعية التي مكنت المستخدمين بالمؤسسة من مشاركة وتبادل المعلومات بينهم وبين جمهور المؤسسة الخارجي، وخلق نوعا من التواصل بينهم مبني على التفاعل وتقاسم المعلومات بسهولة ما ييسر من عملية التنسيق بينهم.

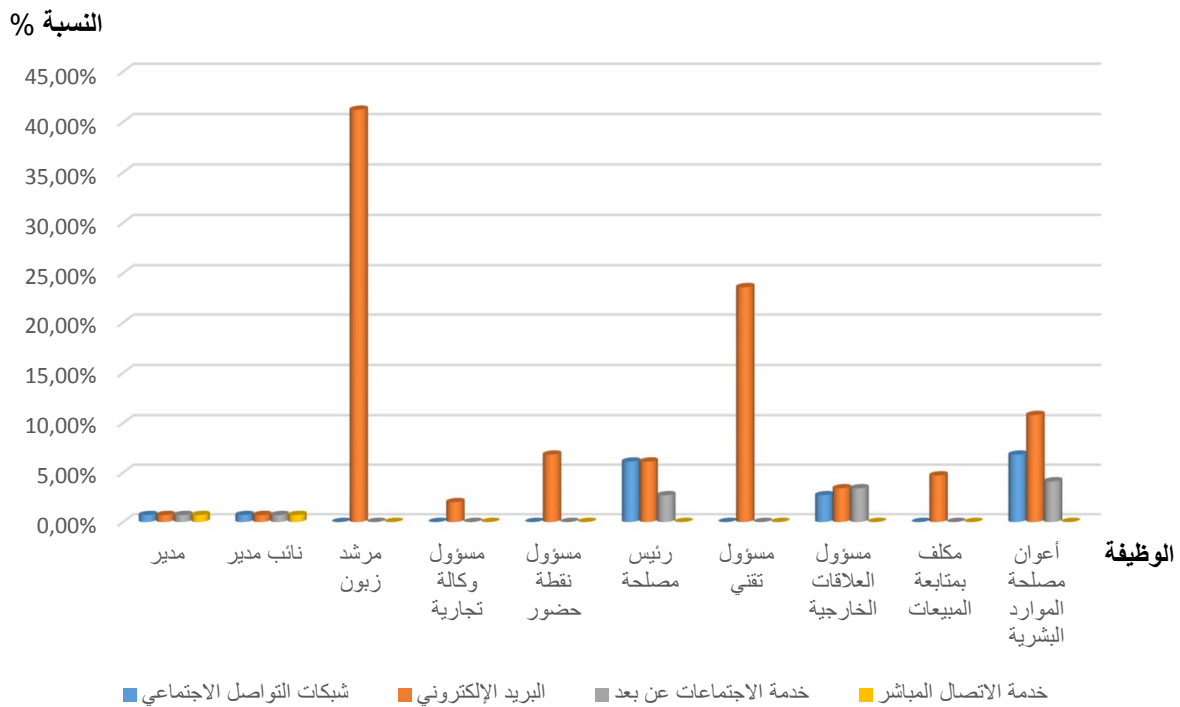
ويعتبر 11.5% من المستجوبين أن خدمة الاجتماعات عن بعد من بين أهم خدمات الشبكات التكنولوجية التي استفادت منها المؤسسة في التنسيق مع جمهورها الخارجي، حيث ساهمت هذه الخدمة الحديثة في ظهور أنماط جديدة من الاتصالات محدثة بذلك تغيرات جذرية في بيئة العمل وأثرت على عملية التنسيق، حيث أصبح بإمكان المؤسسة إدارة اجتماعات تنسيقية مع الجمهور الخارجي لكن بصفة افتراضية لا يجمعهم فيها إلا الزمن، ما أتاح سهولة الحصول على آراء المجتمعين واقتراحاتهم ومعلوماتهم عن الموضوع محل النقاش، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثة أروى بنت تجار الشاهي .

أما نسبة 1.4% من المبحوثين يرون أن خدمة الاتصال عن بعد من أهم خدمات الشبكات التكنولوجية التي استفادت منها المؤسسة في التنسيق مع جمهورها الخارجي.

يتبين من خلال الجدول رقم (43) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0,00)$ ، بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستفادة من خدمات الشبكات التكنولوجية في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى إلى متغير الوظيفة، حيث جاء في الجدول رقم (42) أنه كلما كان الموظفون ينتمون للوظائف العليا، كلما عبروا عن استفادتهم من كل هذه الخدمات للتنسيق مع الجمهور الخارجي، إذن ترتفع نسبة الاستفادة من خدمات الشبكات التكنولوجية في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي، كلما كان المستجوبين ينتمون للوظائف العليا وبالتالي تؤثر الوظيفة على الاستفادة من خدمات الشبكات التكنولوجية في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي.

والملاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا سابقاً أنهم لا يستخدمون الشبكات الخارجية، قد ساهموا في الإجابة عن هذا السؤال وهذا راجع إلى أنهم يلاحظون كيف يتعامل المسؤولين عند التنسيق مع الجمهور الخارجي، أو أنهم يستخدمون هم أيضاً خدمة البريد الإلكتروني كخدمة ضمن شبكة الأنترنت.

شكل رقم (51): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداماً في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي





- جدول رقم (44): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل.

البدائل			الخبرة المهنية	
أبدا	أحيانا	دائما	التكرار	
06	39	0	التكرار	أقل من 5 سنوات
%4,10	%26,40	%0	النسبة%	
01	37	30	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
%0,70	%25,00	%20,30	النسبة%	
0	0	14	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
%0	%0	%9,50	النسبة%	
0	0	21	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
%0	%0	%14,20	النسبة%	
70	76	65	التكرار	المجموع
%4,70	%51,40	%43,90	النسبة%	
1,14	1,49	2,86	الوسط الحسابي	
0,38	0,5	0,88	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (45): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل.

اختبار كاي تربيع		
84,079	القيمة	الخبرة المهنية
6	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يتضح من خلال الجدول رقم (44) أن نسبة 51.40% من المبحوثين ترى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعمل على منع تكرار العمل أحيانا، بينما ترى نسبة 43.90% أنها تعمل على منع تكراره دائما، ونسبة 4.70% ترى أنها لا تعمل على تكراره.

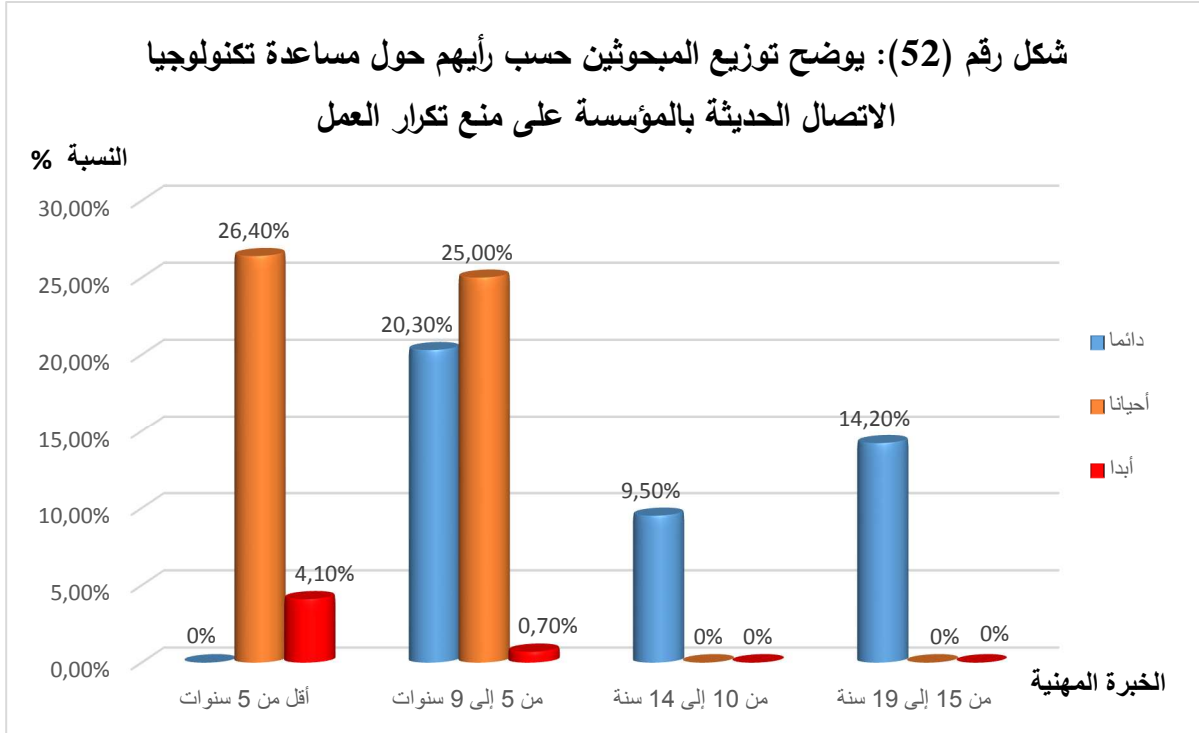
فمهما كان الاجتهاد في تحديد الوظائف والاختصاصات والبرامج والسياسات وفقا لما تقتضيه الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف المنشودة، فإنها جميعا في حاجة إلى الترابط والتوازن حتى تكون هناك صورة متناسقة غير متعارضة لجزئيات العمل ووحدات المشروع، وحتى يتم تفادي أي صدام أو احتكاك في

التطبيق العملي أو في الأهداف الأساسية والقضاء على أي ازدواج أو تداخل بينهما، وبهذا تحل وحدة الفكر والعمل محل التنافر والتشتت وتحقيق التكامل في جهود المجموعة العاملة، والذي يتحقق من خلال التنسيق بالمؤسسة، خاصة وأن هذه العملية ليست نشاطا مستقلا بل هي عملية مرافقة لكافة العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط ورقابة وتوجيه، فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هي تكامل وتوازن الجهود المبذولة.

وبإدخال تكنولوجيا الاتصال على عملية التنسيق زادت فرص تفادي تكرار العمل بالمؤسسة، حيث زادت من تنظيم الوظائف وتخصصها لمالها من قدرة على زيادة مستويات التنسيق والتفاعل بين الوحدات والأقسام التنظيمية بالمؤسسة، وهو ما تؤكدته دراسة الباحثة **هنا مصطفى السيد**، ودراسة الباحث **محمد لعربي**، ودراسة الباحثة **أروى بنت اسماعيل تجار الشاهي**، ودراسة الباحث **محمد علي المانع**.

يتبين من خلال الجدول رقم (45) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من 0.05 حيث جاءت ( $\alpha=0,00$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على منع تكرار العمل تعزى إلى متغير الخبرة، حيث لاحظنا التالي:

- كل المستجوبين ذوي الخبرة من 10 إلى 19 سنة يرون أن تكنولوجيا الاتصال دائما ما تساعد على منع تكرار العمل.
  - أغلب الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ومن 05 إلى 09 سنوات يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد على منع تكرار العمل أحيانا.
  - بعض الموظفين ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات، ومن 5 إلى 09 سنوات يرون أن تكنولوجيا الاتصال لا تساعدهم دائما على منع تكرار العمل.
- إذن كلما ارتفعت سنوات الخبرة كلما زاد إدراك الموظفين لدور تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل، وبالتالي تؤثر سنوات الخبرة على إدراك الموظفين لدور تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة على منع تكرار العمل.



- جدول رقم (46): يوضح توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى	122	31,40%	83,00%
التنسيق بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا	90	23,10%	61,20%
لتنسيق بين أعضاء الإدارة الوسطى فيما بينهم	100	25,70%	68,00%
التنسيق بين الإدارة العليا والدنيا	03	0,80%	02%
التنسيق بين المؤسسة ومتعاملين خارجيين	74	19%	50,30%
المجموع	389	100%	264,60%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 31.40% يرون أن التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى هو أكثر أنواع التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فهذا التنسيق يتم بين المستويات الإدارية الرئيسية على المستوى الرأسي؛ أي بين الرئيس الأعلى والرئيس الذي يليه وتحتاج هذه العملية لتكنولوجيا الاتصال لما تضمنه من نقل السياسات العامة، وإيضاح الأهداف، وضمان ولاء المرؤوسين لاتجاهات ورغبات المؤسسة، حيث يتصل الرئيس بصفة مستمرة بباقي الأعضاء لإعطائهم توجيهات مفصلة ومتابعة تفاصيل الأداء ومراحله بصفة دائمة، وهو ما يتنافى مع دراسة الباحث محمد لعريبي الذي توصل إلى أن تكنولوجيا الاتصال لم تصل إلى درجة التنسيق بين الجهات الإدارية المختلفة.

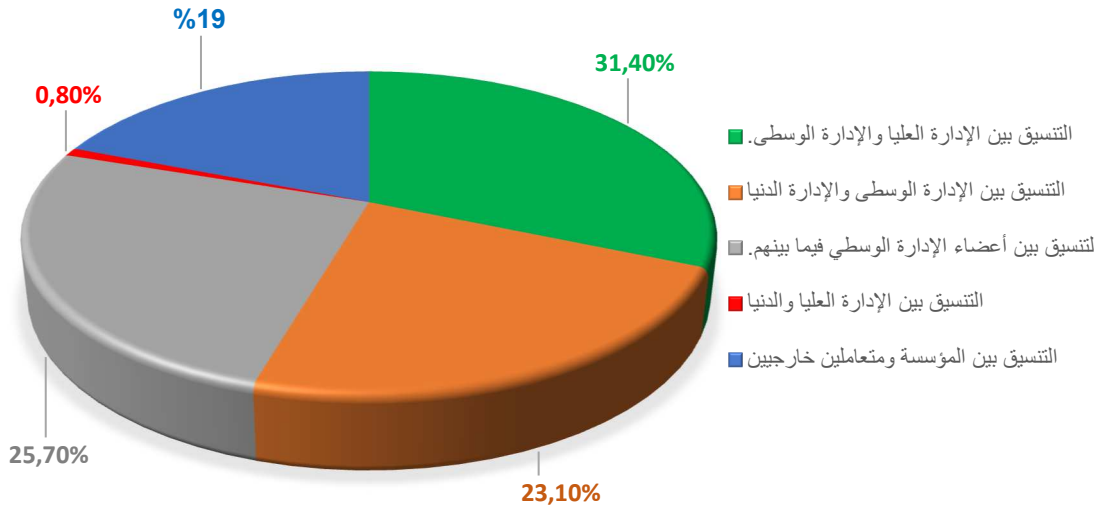
أما نسبة 25.70% من المبحوثين يرون أن التنسيق بين الإدارة الوسطى أو ما يعرف بالتنسيق الأفقي، هو أكثرها حاجة لتكنولوجيا الاتصال حيث جرى التنسيق بين المستويات الإدارية المتماثلة في المؤسسة لتحقيق التجانس والتكامل بين أعمالها وأنشطتها. وتعمل تكنولوجيا الاتصال على تعريفهم بالأهداف التي تسعى إليها الوحدة التنظيمية، وضمان تواصل الموظفين الدائم، والتحيين بالمعلومات... وغيرها.

وترى نسبة 23.10% من المبحوثين أن التنسيق بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا من بين أكثر أنواع التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، والذي يتم بين المسؤولين في الإدارة الوسطى وبين الهيئة التنفيذية، أو الإدارة الدنيا بغرض نقل تعليمات الرؤساء أو توجيهاتهم، أو التعرف على مستويات الأداء...، ويساعدهم على ذلك استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

ومن الملاحظ أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساعدت بشكل كبير على أداء التنسيق الداخلي بالمؤسسة والذي يظهر جليا من خلال اختيارات المبحوثين، أما فيما يخص التنسيق بين الإدارة العليا والدنيا فلم يقع اختياره إلا من طرف مبحوثين فقط، وهذا ليس لأن الإدارة العليا لا تهتم بالاتصال والتنسيق مع الإدارة الدنيا، بل يعود حسب تقدير الباحثة إلى أن التنسيق مع هذا المستوى يتم دائما من خلال الإدارة الوسطى كحلقة وصل بين الإدارتين الدنيا والعليا، وهو ما لا يتفق مع دراسة الباحثة **أروى بنت اسماعيل تجار الشاهي**، التي ترى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لم تساهم في التنسيق الداخلي. ثم يأتي اهتمام الإدارة باستخدام تكنولوجيا الاتصال للتنسيق الخارجي بنسبة 19% كالتنسيق بين العملاء وإدارة المبيعات، أو التنسيق بين الموردين وإدارة المشتريات، أو التنسيق بين الإدارة المالية والبنوك المحلية، وكل هذه الأشكال تعتبر نماذج للتنسيق بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ولعل الهدف من استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال في التنسيق الخارجي هو إحداث التكيف مع القوى الخارجية المتغيرة بما يساعد على استمرارية المؤسسة ونموها نتيجة التفاعل المستمر مع من حولها من مؤثرات. وهذا ما يؤكد الاعتماد المتبادل، أو التساند الوظيفي بين المؤسسة وباقي الأنساق المكونة للمحيط الخارجي، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثة **أروى بنت اسماعيل تجار الشاهي**.

أما نسبة 0.80% من المبحوثين يعيرون عن اهتمامهم باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التنسيق بين الإدارة العليا والدنيا.

شكل رقم (53): يوضح توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة



- جدول رقم (47): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخلي عن مهام الإدارة الوسطى في التنسيق.

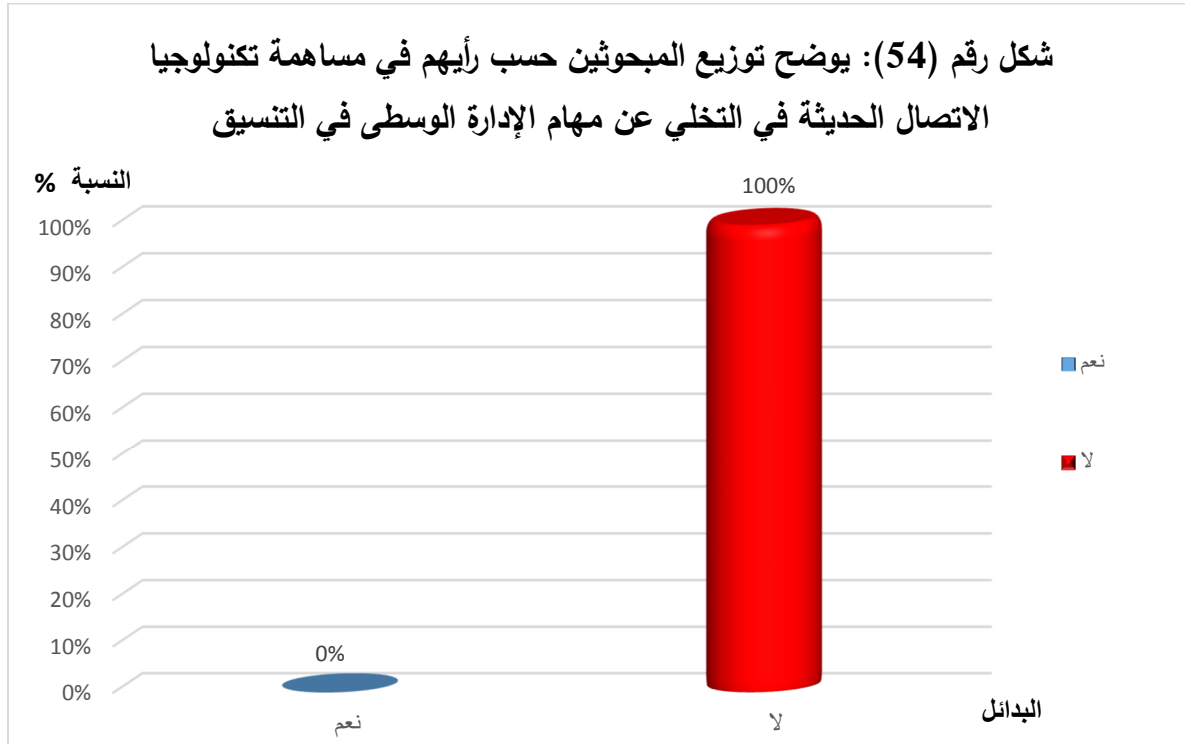
البدايل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
نعم	00	%00	%00
لا	148	%100	%100
المجموع	148	%100	%100

تمثل الإدارة الوسطى حلقة الوصل ما بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، وهي تتكون عادة من مدراء الإدارة النوعية مثل: مدير الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والشؤون الإدارية... إلخ، وتتركز مهام الإدارة الوسطى حول ترجمة الأهداف العامة والاستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها، كل حسب تخصصه وتزداد حاجة المدير في هذا المستوى إلى المهارات الفكرية والإنسانية إلى جانب المهارة الفنية.<sup>1</sup> ومن الملاحظ من خلال إجابات كل المبحوثين بنسبة 100% أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة لم يصل إلى درجة التخلي عن مهام الإدارة الوسطى في التنسيق، وأن الهرم التنظيمي بالمؤسسة بقي كما هو مقسم إلى إدارة عليا، ووسطى،

<sup>1</sup> -ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص16.

## الفصل الخامس الإطار الميداني

ودنيا، وهذا ما ينفى ما توصل إليه استشراف مجموعة بوسطن الاستشارية أنه لن يكون هناك مستقبلا في منظمة القرن الواحد والعشرون حاجة لمشرفي الإنتاج، لأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ستقدم كل ما يحتاجه العامل على خط الإنتاج الأول، وهو ما ينفى كذلك ما توصلت إليه نتائج دراسة مؤسسة "ماكزري للاستشارات" التي أجريت على 37 شركة صناعية متقدمة تكنولوجيا في أمريكا، وانتهت إلى أنه لتحقيق النجاح فإنه من الضروري إلغاء كل الإدارة الوسطى، فهي عادة ما تكون عقبة حقيقية لتحسين الإنتاجية.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - سيد الهواري، مرجع سابق، ص 196.

- جدول رقم (48): يوضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم لعملية التنسيق في ظل استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الإجابة			الخبرة المهنية	
عادية	حسنة	جيدة	التكرار	أقل من 5 سنوات
18	24	03	النسبة	
%12,20	%16,20	%2,00	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
0	50	18	النسبة	
%0	%33,80	%12,20	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
0	0	14	النسبة	
%0	%0,00	%9,50	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
0	01	20	النسبة	
%0	%0,70	%13,50	التكرار	المجموع
18	75	55	النسبة	
%12,20	%50,70	%37,20	الوسط الحسابي	
01	1,71	2,93	الانحراف المعياري	
0	0,54	0,96		

- جدول رقم (49): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص تقييم عملية التنسيق في ظل استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة من طرف المبحوثين.

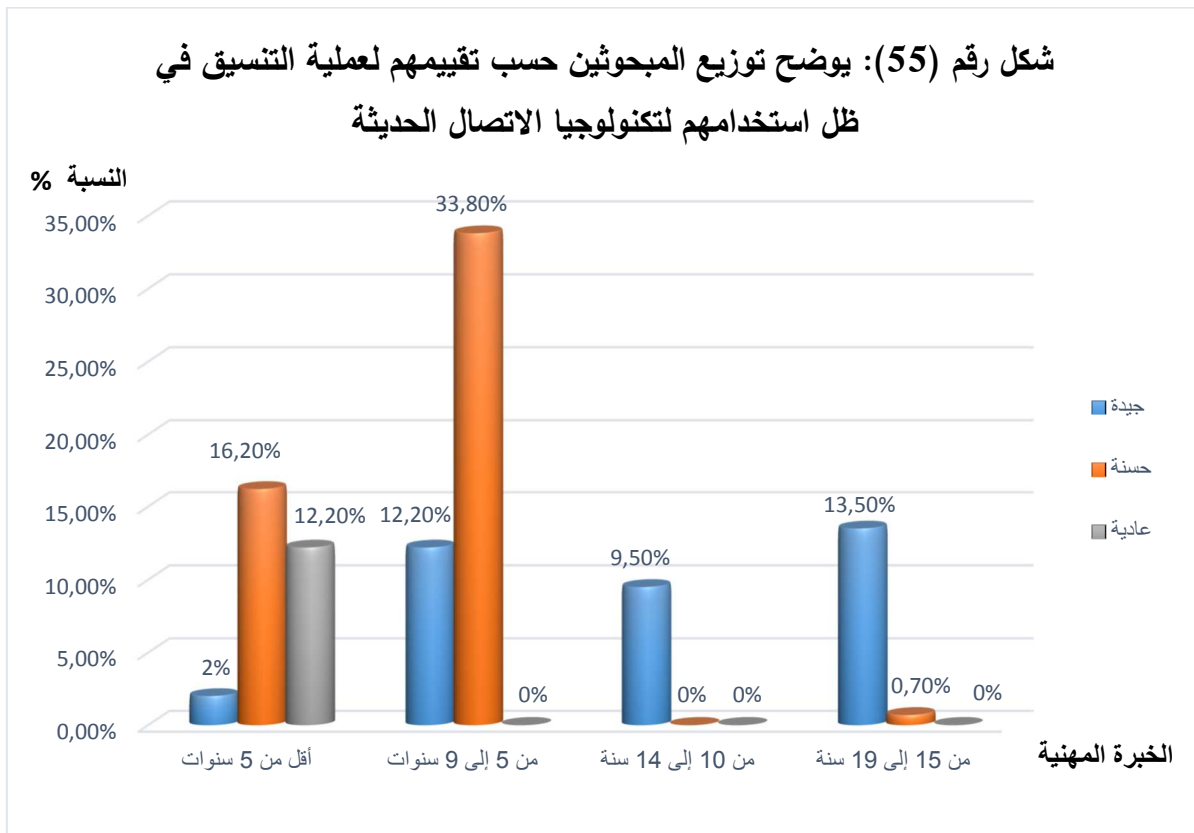
اختبار كاي تربيع		
111,389	القيمة	الخبرة المهنية
6	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يرى 50.70% من المبحوثين أن عملية التنسيق في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنة، بينما يرى نسبة 37.20% أنها جيدة، ويرى 12.20% أنها عادية، ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت عملية التنسيق خاصة من خلال توفير كميات ضخمة من المعلومات في كل وقت للتنسيق بين جهود الموظفين وأنشطتهم، وتوفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية Intranet، وكذا التواصل المستمر بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، عن طريق شبكة الإكسترنات، والأنترنت، لكن التنسيق ما زال يعاني من نقائص سببها عدم استخدام كل الموظفين لتكنولوجيا الاتصال

## الفصل الخامس الإطار الميداني

الحديثة خاصة فيما تعلق بشبكة الإكسترانت والأنترنيت، فالتنسيق بذلك لا يزال يحتاج إلى الاستفادة أكثر مما تتيحه هذه التكنولوجيات الحديثة.

يتبين أن القيمة الاحتمالية (**sig**) المقابلة لاختبار تحليل التباين جاءت تساوي الصفر ( $\alpha=0,00$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لعملية التنسيق في ظل استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة تعزى إلى متغير الخبرة، حيث لاحظنا من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول رقم (48)، أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين، كلما زاد إدراك أهمية تكنولوجيا الاتصال في التنسيق، وتنقص هذه الأهمية بنقصان سنوات الخبرة.





5- المحور الخامس: تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

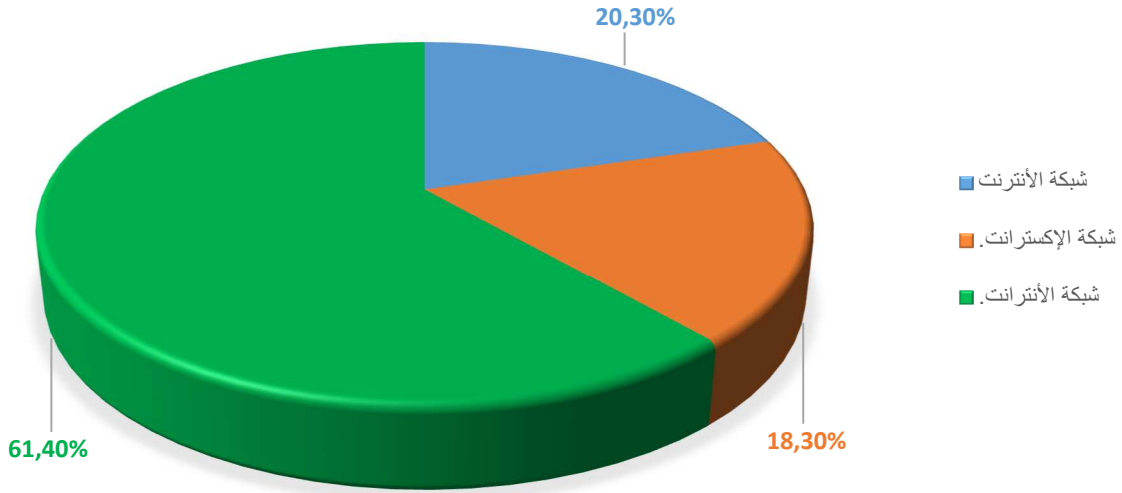
- جدول رقم (50): يوضح توزيع المبحوثين وفقا لترتيبهم لتكنولوجيات الاتصال الحديثة حسب حاجتهم إليها في عملية الرقابة.

الاجابات	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
شبكة الأترنت	49	20,30%	33,10%
شبكة الإكسترنات	44	18,30%	29,70%
شبكة الأترنت	148	61,40%	100%
المجموع	241	100%	162,80%

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن هناك تفاوت في ترتيب استخدام الشبكات التكنولوجية في عملية الرقابة، بحيث تستخدم شبكة الأترنت في المرتبة الأولى بنسبة 61.40% وهذا يدل على أنها هي أكثر التكنولوجيات الحديثة للاتصال مساهمة في تحسين الرقابة، بحيث ساعدت بدرجة عالية على اكتشاف الأخطاء، والانحرافات وقت حدوثها، ومتابعة الأعمال بصورة يومية ومقارنتها بالخطط الموضوعية، مما يمكن المؤسسة من القيام بالرقابة الفورية وتقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، فقد سهلت عملية الحصول على البيانات الإحصائية والتقارير اللازمة للرقابة، فخفض بذلك استخدامها من الجهد الإداري المبذول.

ثم تأتي شبكة الأترنت في الترتيب الثاني بنسبة 20.30%، تليها شبكة الإكسترنات في الترتيب الثالث بنسبة 18.30%، وهذا راجع للأسباب المذكورة في الجداول رقم (40-24-06)، إلا أن هذه المراتب لا تقلل من أهمية هاتين الشبكتين في أداء عملية الرقابة وما توفرانه من متابعة مستمرة لتغيرات المحيط، وكذا الإحاطة بكل ما يتعلق بالجمهور الخارجي، فاستخدامها يخفف من الجهد الإداري المبذول في عملية الرقابة على المحيط وجودة أدائها.

شكل رقم (56): يوضح توزيع المبحوثين حسب ترتيبهم للتكنولوجيات الاتصالية الحديثة حسب حاجتهم إليها في عملية الرقابة



- جدول رقم (51): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية الرقابة بالمؤسسة.

الاجابات	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
التخفيف من الجهد المبذول في عملية الرقابة	53	14,20%	36,30%
سرعة اكتشاف الأخطاء	77	20,60%	52,70%
سرعة الحصول على التقارير لتقييم العمل	130	34,90%	89,00%
مقارنة الأعمال بالخطط الموضوعه	113	30,30%	77,40%
المجموع	373	100%	255,50%

تعتبر التقارير من الوسائل الرقابية المعروفة في كل المؤسسات، والهدف منها رفع معلومات من المرؤوسين إلى رؤساءهم عن سير العمل والنشاطات والمشاكل التي تواجهه، وقد ساعدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة المرؤوسين على سرعة إنجاز وإرسال التقارير إلى القادة، الأمر الذي جعل عملية تقييم الأداء من طرفهم عملية مستمرة، ما يسهل الكشف عن مستوى التوافق بين الإنجازات والخطط، وهذا ما عبر عنه نسبة 34.90% من المبحوثين.

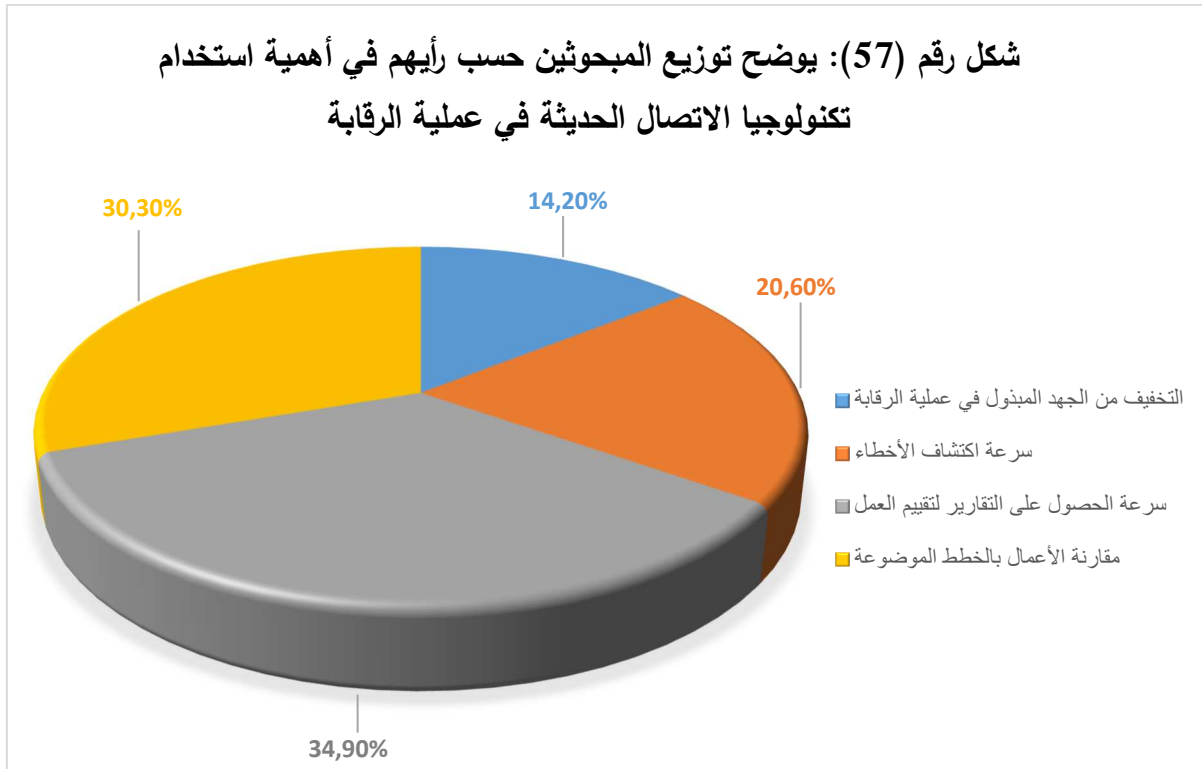
أما نسبة 30.30% من المبحوثين ترى أن أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية الرقابة تكمن في إمكانية مقارنة الأعمال بالخطط الموضوعه، حيث أن الرقابة من العمليات الإدارية التي

## الفصل الخامس الإطار الميداني

ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في المؤسسة، وتشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، ويضمن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة الاتصال الدائم بين جهات التخطيط ومراكز التنفيذ، ما يضمن للمسؤولين الوقوف عند نقاط الضعف والكفاية، واكتشاف أسباب الانحرافات إن وجدت.

وترى نسبة 20.60% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد على سرعة اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها، حيث تعمل تكنولوجيا الاتصال على تقليص الفجوة الزمنية بين وقوع الانحراف ووقت الاكتشاف لتصحيحه، وبالتالي تزيد من القدرة على متابعة الأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء مما يحسن من فعالية وظيفة الرقابة بصورة كبيرة، كما تمكن تكنولوجيا الاتصال من سرعة توفير معلومات من الجهات المعنية عن أسباب الانحرافات ليسهل إجراء الفعل التصحيحي المطلوب، وهو ما يتفق ودراسة الباحث محمد بن علي المانع.

أما نسبة 14.20% من المبحوثين ترى أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تخفف من الجهد المبذول في عملية الرقابة، وذلك من خلال ما توفره من سهولة في التواصل والحصول على معلومات عن الأداء.



- جدول رقم (52): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي.

البدائل			الوظيفة	
أبدا	أحيانا	دائما	التكرار	النسبة%
0	0	01	التكرار	النسبة%
%0,00	%0,00	%0,70	التكرار	النسبة%
0	0	01	التكرار	النسبة%
%0,00	%0,00	%0,70	التكرار	النسبة%
40	21	0	التكرار	النسبة%
%27,00	%14,20	%0,00	التكرار	النسبة%
01	02	0	التكرار	النسبة%
%0,70	%1,40	%0,00	التكرار	النسبة%
3	7	0	التكرار	النسبة%
%2,00	%4,70	%0,00	التكرار	النسبة%
0	01	08	التكرار	النسبة%
%0,00	%0,70	%5,40	التكرار	النسبة%
05	30	0	التكرار	النسبة%
%3,40	%20,30	%0,00	التكرار	النسبة%
0	0	05	التكرار	النسبة%
%0,00	%0,00	%3,40	التكرار	النسبة%
0	0	07	التكرار	النسبة%
%0,00	%0,00	%4,70	التكرار	النسبة%
01	09	06	التكرار	النسبة%
%0,70	%6,10	%4,10	التكرار	النسبة%
50	70	28	التكرار	النسبة%
%33,80	%47,30	%18,90	التكرار	النسبة%
3,68	5,89	7,64	الوسط الحسابي	
1,56	2,34	2,31	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (53): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي.

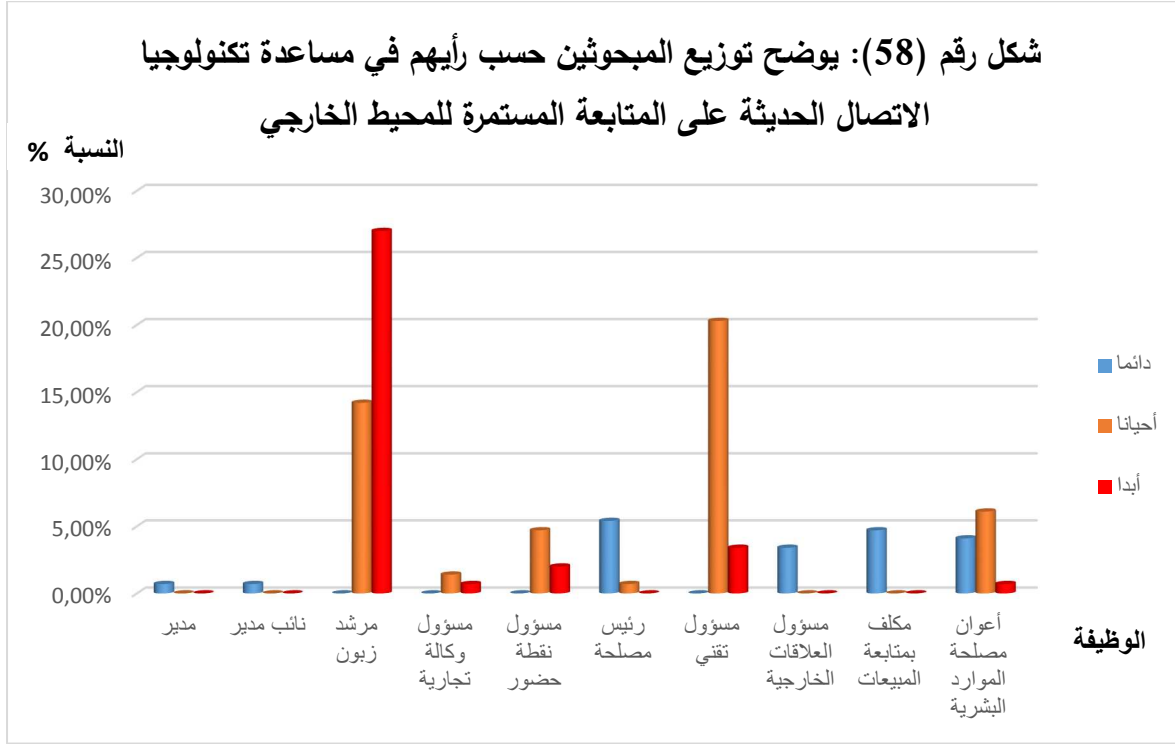
اختبار كاي تربيع		
152,84	القيمة	الوظيفة
18	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يعرف فياتكورت محيط المؤسسة بأنه: نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدود وفي نطاقات محددة،<sup>1</sup> وبهذا فقد برز للوجود مفهوم محيط المؤسسة بوصفه شبكة من العناصر التي توجد في حالة تفاعل دائم مع المؤسسة ما يخلق علاقات تأثير وتأثر بينهما، وتقوم المؤسسة بعملية مراقبة لهذا المحيط لتتبع الأحداث والتغيرات التي تطرأ عليه وتعتمد في ذلك على استخدام مجموعة من الوسائل من بينها تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تضمن لها الحصول على مجموعة من المعلومات عن هذا المحيط والتي تعتبر مدخلات تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات ما يساعد على تحديد الخطط وتوجهات المستقبل. وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (52) نجد أن نسبة 47.30% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال تساعدهم على المتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة بالمحيط الخارجي أحياناً، ويرى نسبة 18.90% أنها تساعدهم دائماً، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثة **هناء مصطفى السيد زايد**. بينما يرى 33.80% أنها لا تساعدهم أبداً وهذا يرجع إلى أن الرقابة على المحيط الخارجي تؤدي من خلال شبكتي الإكسترنال والأنترنت، والتي لا تستخدم من طرف كل الموظفين كما سبق الإشارة.

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) مع متغير الخبرة حيث أن دلالاته الإحصائية مساوية للصفر ( $\alpha=0.00$ )، حيث جاء في الجدول رقم (52) أنه كلما كان المستجوبين ينتمون إلى الإدارة العليا، كلما عبروا عن استفادة المؤسسة من المتابعة المستمرة للمحيط عن طريق تكنولوجيا الاتصال، وكلما كان المستجوبين ينتمون إلى الإدارة الوسطى كلما عبروا عن مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المتابعة المستمرة للمحيط أحياناً، أو عدم مساهمتها أبداً.

<sup>1</sup> -Subodh Kulkarni: Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders. Journal of business ethics. N27.2007.p216.

إن ترفع استفادة المستجوبين من المتابعة المستمرة للمحيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، كلما زاد الانتماء للإدارة العليا، وبالتالي تؤثر الوظيفة على الاستفادة من المتابعة المستمرة للمحيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.



- جدول رقم (54): يوضح توزيع المبحوثين حسب مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي.

Cumulative (%)	النسبة (%)	التكرار	الاجابات
%32,70	%18,00	32	مراقبة وضعية السوق
%92,90	%51,10	91	التعرف على رغبات الجمهور
%56,10	%30,90	55	تتبع العوامل التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف
%181,60	%100	178	المجموع

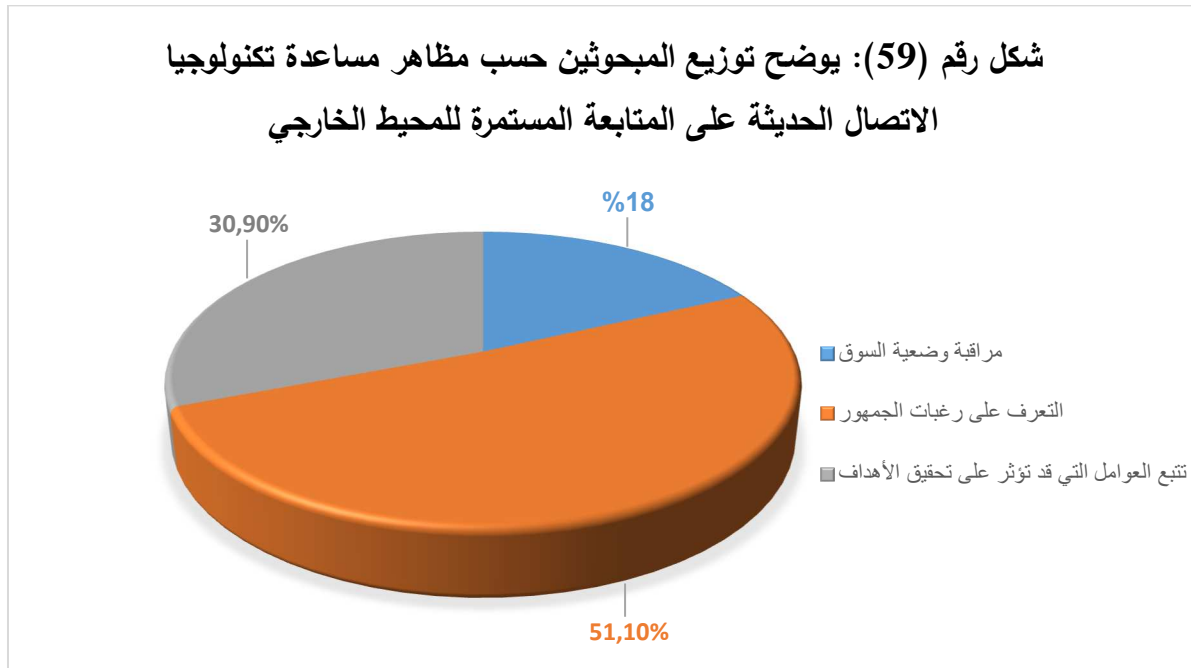
يوفر العمل وفقا لشبكات الاتصال التكنولوجية معلومات دقيقة تضمن متابعة الجمهور والتعرف على احتياجاته ورغباته، ما يمكن المؤسسة على ضوء هذه المعلومات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على منتجات وخدمات المؤسسة من جهة وزيادة ولاء الجمهور للمؤسسة من جهة أخرى، ولأن الجمهور هو أساس وجود مؤسسة اتصالات الجزائر، فإن أغلب الموظفين يعتبرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعدهم على المتابعة

## الفصل الخامس الإطار الميداني

المستمرة للجمهور والتعرف على رغباته، وذلك بنسبة 51.10% سواء كان هذا الجمهور فردا أو مؤسسة على اعتبار أن جمهور هذه المؤسسة متنوع.

أما نسبة 30.90% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد على تتبع العوامل التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، حيث تساعد عملية الرقابة على التعرف على العوامل التي قد تؤثر على برامج المؤسسة فهي تعتبر بمثابة أداة إنذار للمؤسسة حتى تقوم بتكييف برامجها وأنشطتها مع المحيط المتغير، من خلال إعداد برامج وخطط مرنة تتأقلم مع المخاطر والأحداث السريعة التي قد تواجه المؤسسة، وتساعد تكنولوجيا الاتصال المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة حول الظروف المتوقعة والحالية، واتخاذ القرارات المناسبة.

أما نسبة 18% ترى أن مراقبة وضعية السوق من أهم مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي.



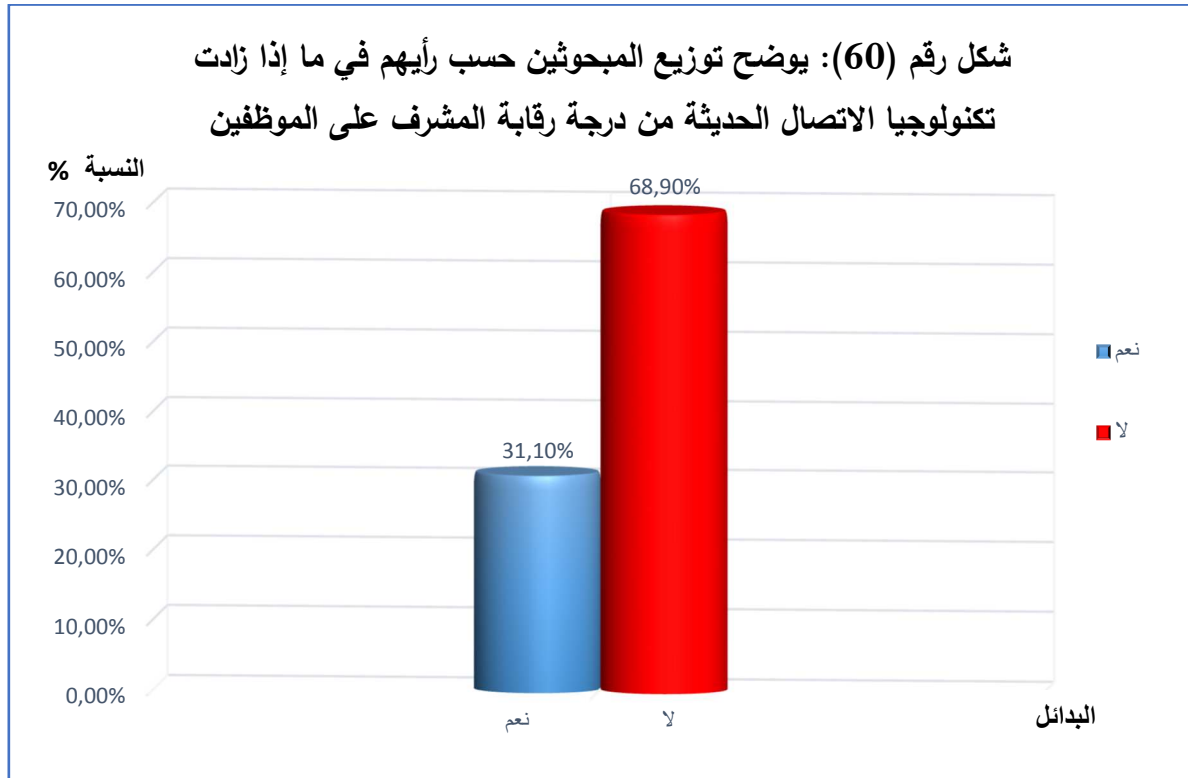
- جدول رقم (55): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم فيما إذا زادت تكنولوجيا الاتصال الحديثة من درجة رقابة المشرف على الموظفين.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
نعم	46	%31,1	%31,1
لا	102	%68,9	%100
المجموع	148	%100	%131.1

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه أن نسبة 68.9% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال تخفف من درجة رقابة المشرف عليهم، أما نسبة 31.1% تراها تزيد من درجة رقابة المشرف على الموظفين.

وقد يعود ذلك حسب تقدير الباحثة إلى أن ما وفرته تكنولوجيا الاتصال الحديثة من إمكانيات الاتصال عن بعد والتعاملات غير المباشرة، ساهم من تقليل فرص الرقابة الميدانية أي القائمة على الاتصال المباشر، والمقابلة التي لطالما تحدث نفورا في نفس الموظف وتشعره بالارتباك، كما أن إرسال تقارير عن أداء العمل في الوقت المناسب، وتوفير المعلومات عن الخطط وبرامج التنفيذ الفعلي لهذه الخطط، تجعل المشرفين على علم بما يحدث في التنفيذ، وتتيح لهم اكتشاف الانحرافات وأسبابها في وقتها، ما ينقص من الضغط الذي كان ليمارس على الموظفين في غياب هذه التكنولوجيات.

وبذلك فإن تكنولوجيا الاتصال حققت نوعا من الفهم والقبول لعملية الرقابة، حيث أن المتوقع أن تفشل الرقابة إذا لم يفهمها العاملون الذين سوف تشملهم، أو إذا رفضوها وشعروا أنها تضر بهم وبمعنوياتهم، وتؤدي بهم إلى الإحباط وتدهور الدافعية.





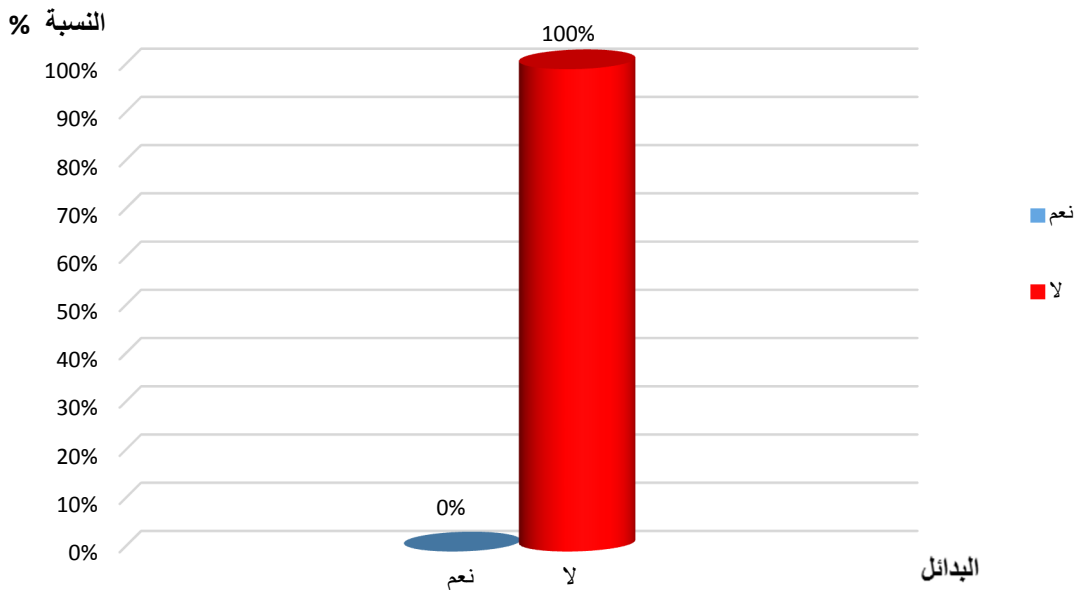
- جدول رقم (56): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة لوحدتها كافية للقيام بعملية الرقابة.

البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
نعم	00	%00	%00
لا	148	%100	%100
المجموع	148	%100	%100

شهدت وسائل الاتصال بالمؤسسة تنوعا كبيرا، في ظل التطورات المتسارعة في هذه الوسائل، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك أكبر قدر منها وتسخيرها في أداء عملياتها الإدارية، لكن بالرغم من هذا التطور التكنولوجي الذي مس هذه الوسائل ودخول التقنيات الجديدة للاتصال، لم تلغ مكانة هذه الوسائل التقليدية للاتصال، وهو ما يتضح من خلال إجابات المبحوثين حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة لا زالت تعتمد على وسائل تقليدية في أداء عملية الرقابة بنسبة 100% ما قد يكون محفزا لأداء فعال لعملية الرقابة.

ويوضح الجدول الموالي وسائل الاتصال الأخرى التي يعتمد عليها المشرفين في الرقابة إلى جانب استخدامهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

شكل رقم (61): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال الحديثة لوحدتها كافية للقيام بعملية الرقابة



- جدول رقم (57): يوضح توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لوسائل اتصال أخرى في أداء عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

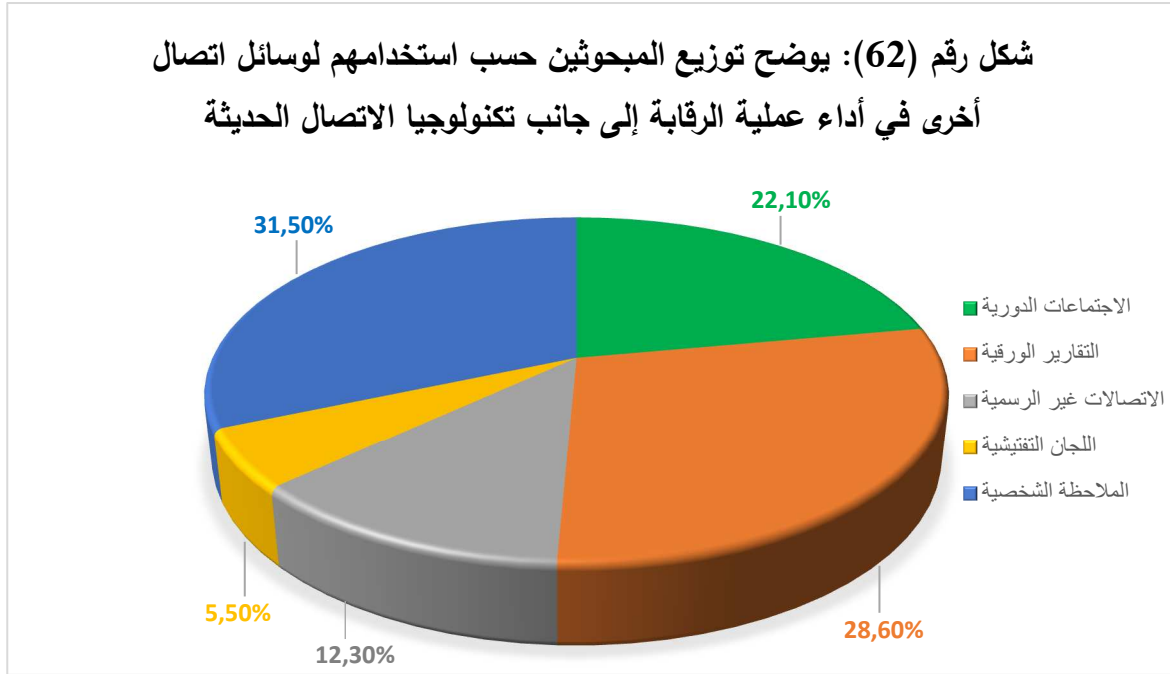
الاجابات	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
الاجتماعات الدورية	92	%22,10	%62,20
التقارير الورقية	119	%28,60	%80,40
الاتصالات غير الرسمية	51	%12,30	%34,50
اللجان التفتيشية	23	%5,50	%15,50
الملاحظة الشخصية	131	%31,50	%88,50
المجموع	416	%100	%281,10

يرى أغلب المبحوثين بنسبة 31.50% أن الملاحظة الشخصية من أكثر وسائل الاتصال استخداما في عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث يستطيع الرئيس بموجبها متابعة ما يجري في مواقع العمل، فمن خلال هذه الملاحظة الشخصية المباشرة بالعين المجردة يتعرف على السير الفعلي للعمل، وكيفية أدائه، والنتائج المتوصل إليها، حيث أن من شأن الملاحظة الشخصية أن تجعل الرئيس القائم بها على اتصال مباشر بالعاملين، وملاحظة سلوكهم تجاه التعليمات والأوامر، كما يتمكن من الاستماع لآرائهم، ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ، بل ورفع الروح المعنوية أحيانا.

أما نسبة من المبحوثين مقدرة ب 28.60%، ترى أن التقارير الورقية من أكثر وسائل الاتصال استخداما في عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتعتبر التقارير وسيلة اتصال بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، وتحتوي على معلومات وبيانات مهمة تعطي صورة عن كيفية إنجاز العمل، وتبين الإنجاز المستهدف تحقيقه والإنجاز الفعلي وكذا الانحرافات الحاصلة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة الوصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة، والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

ويرى نسبة 22.10% من المبحوثين أن الاجتماعات الدورية من أكثر وسائل الاتصال استخداما في عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ذلك أن المعلومات التي تنتقل شفويا عن طريق الاتصال المباشر في الاجتماعات تمكن الرئيس من ملاحظة انفعالات مقدم المعلومات وتعبيرات وجهه، ونبرات صوته، وأن يوجه له الأسئلة اللازمة ما يتيح الفرصة للحصول على معلومات إضافية عن سير العمل، وإيضاح بعض النقاط وإزالة ما قد يكون هناك من لبس أو سوء فهم لبعض الأمور.

أما نسبة 12.30% من المبحوثين يرون أن الاتصالات غير الرسمية من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المشرف في عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وترى نسبة 15.50% من المبحوثين أن اللجان التفتيشية من أهم هذه الوسائل.



- جدول رقم (58): يوضح توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات الرقابة التي يحتاجون فيها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الاجابات	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
الرقابة على المشتريات	24	7,70%	16,20%
الرقابة على الأموال (الميزانية)	26	8,30%	17,60%
الرقابة على المحيط الخارجي	29	9,30%	19,60%
الرقابة على سير الأهداف	85	27,20%	57,40%
الرقابة على الموظفين	145	46,30%	98,00%
الرقابة على الانتاج	4	1,30%	2,70%
المجموع	313	100%	211,50%

للموارد البشرية دور هام في المؤسسة باعتبارها مسؤولة عن الأعمال والأنشطة، كما تتولى التحكم في الآلات والموارد والخامات، وتتضمن الرقابة على الموارد البشرية التأكد من أن مستوى أداء الموظفين يتطابق مع المعايير المعتمدة، وكذا مراقبة سلوكياتهم للتأكد من انضباطهم وتقيدهم بالسياسات النافذة، ويستخدم المشرفون تكنولوجيا الاتصال الحديثة للحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب،

وبالكمية المناسبة عن مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة، ومدى اقترابه أو تحقيقه للأهداف المسطرة بالمؤسسة، وهذا ما يراه نسبة 46.30% من المبحوثين.

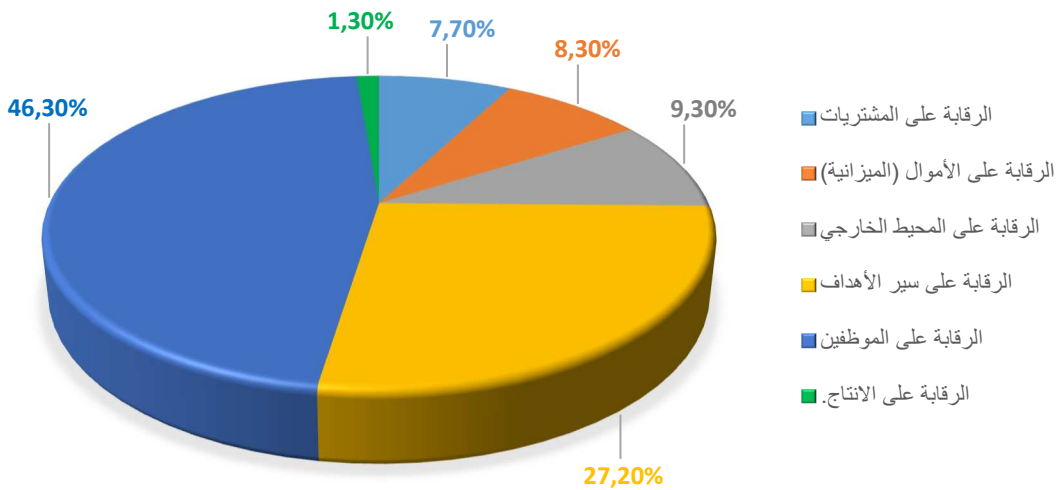
أما نسبة 27.20% من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال تساهم في تحقيق الرقابة على الأهداف، فهي تجعل المشرف على علم بنسبة التقدم في العمل، ومدى مطابقته للأهداف المخطط لها، وكذا تحديد المشاكل التي قد تعترض تحقيق الأهداف من خلال فرص الاتصال مع جهات التنفيذ التي تتيحها.

ويرى نسبة 9.30% من المستجوبين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساعدت على رقابة المحيط الخارجي الذي تنشط به المؤسسة، وهذا لما توفره هذه الأخيرة من تواصل مع الجمهور الخارجي والتعرف على رغباته وميولاته وإمكانياته الاقتصادية، ما يفسر تنوع منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر لتلبية هذه الرغبات.

في حين عبر نسبة 8.30% من مجتمع الدراسة أنهم يحتاجون إلى تكنولوجيا الاتصال أكثر في مجال الرقابة على الميزانية، ويمكن اعتبارها من أهم مجالات الرقابة، حيث تضم الإشراف على الإنفاق المالي للأنشطة ومدى كفايتها لذلك، ومعرفة مدى كفاءة الموظفين المعنيين باستخدام الأموال، وتساعد التقارير المرفوعة عن سير الأعمال على مقارنة ما حقق مع ما خصص من أموال لذلك.

أما باقي المستجوبين فقد عبروا عن أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الرقابة على المشتريات بنسبة 7.70% وفي مجال الرقابة على الإنتاج بنسبة 1.30%.

شكل رقم (63): يوضح توزيع المبحوثين حسب أكثر مجالات الرقابة التي يحتاجون فيها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة



- جدول رقم (59): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الحد من التوتر الذي تحدته الرقابة التقليدية لدى الموظفين.

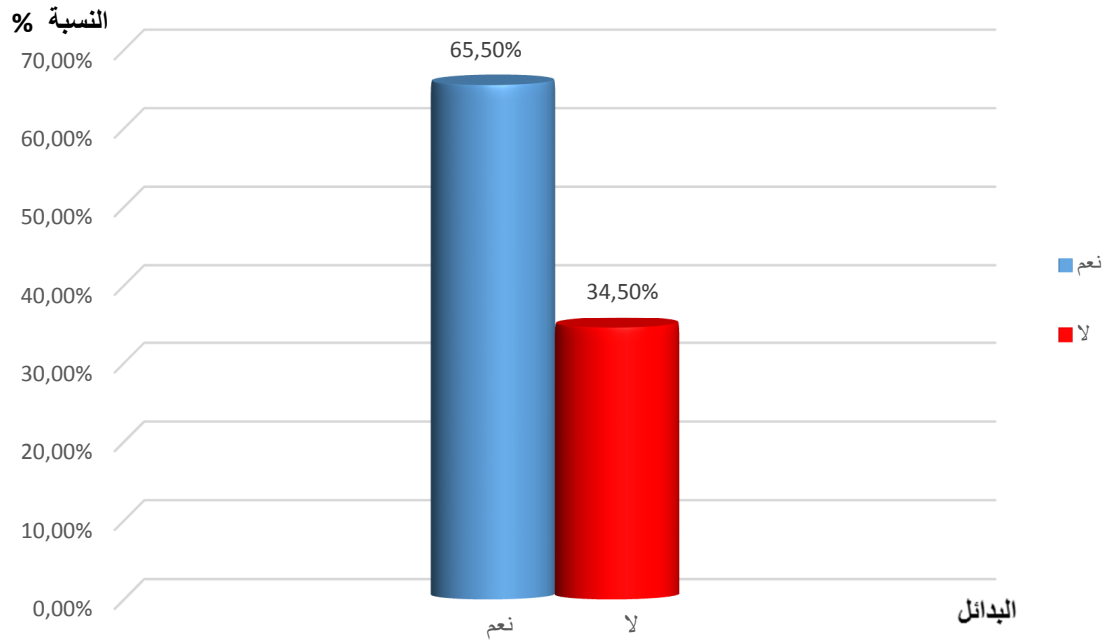
البدائل	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
نعم	97	%65,5	%65,5
لا	51	%34,5	%100
المجموع	148	%100	%165.5

تمثل الرقابة عملية هامة ومرحلة إدارية رئيسية لنجاح أي تنظيم، بما تضمنه من ضبط وتعديل للأنشطة وما تكفله من تكامل وترابط لمختلف العمليات، من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، اتخاذ القرارات، إنتاج، توزيع... إلخ، والتي تضمن للمؤسسة القدرة على رفع كفاءة أدائها وإنتاجيتها، وبالرغم من أهمية هذه العملية إلا أنها غالباً ما تحدث نفورا لدى الموظفين خاصة المباشرة منها، أو التي تحدث في كل الأوقات، لأنها تساهم في التقليل من استقلاليتهم، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى إرهاق الموظف وزيادة توتره، ومن الملاحظ أن نسبة 65.5% من المستجوبين يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال في عملية الرقابة ساعد على التقليل من التوتر الذي تحدته الرقابة التقليدية، إذ أن هذه التكنولوجيات خففت من أسلوب الرقابة الذي يستلزم تواجد المشرف في المكان كي يقوم بأعمال المراقبة، بل أصبح المشرف في كثير من الأحيان يكتفي بالتقارير الإلكترونية والاتصالات الشبكية مع مختلف المصالح، "وعموماً فإن أغلب الأدلة الواردة من مختلف مجالات التصنيع والمؤسسات تشير إلى أن الرقابة عن قرب مرتبطة بزيادة التوتر لدى الموظفين، بينما في حالة المراقبة الإلكترونية المبنية أساساً على الشبكات التكنولوجية يحدث العكس".<sup>1</sup>

بينما ترى نسبة 34.5% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لم تخفف من حدة التوتر الذي تحدته الرقابة التقليدية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان العور: التكنولوجيا ترسم مستقبل المؤسسات وتحدد ملامحه، مجلة صدى الموارد البشرية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، العدد 09، 2018، ص 08.

شكل رقم (64): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الحد من التوتر الذي تحدثه الرقابة التقليدية لدى الموظفين



## الفصل الخامس الإطار الميداني

6- المحور السادس: عوائق استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

- جدول رقم 60: يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول وجود سلبيات لاستخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

البدائل			الخبرة المهنية	
منعدمة	قليلة	كثيرة	التكرار	أقل من 5 سنوات
10	30	5	النسبة	
6,80%	20,30%	3,40%	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
23	45	0	النسبة	
15,50%	30,40%	0,00%	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
11	3	0	النسبة	
7,40%	2,00%	0,00%	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
16	5	0	النسبة	
10,80%	3,40%	0,00%	التكرار	المجموع
60	83	5	النسبة	
40,50%	56,10%	3,40%	الوسط الحسابي	
2,55	1,8	1	الانحراف المعياري	
1,06	0,78	0		

- جدول رقم (61): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص وجود سلبيات لاستخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

اختبار كاي تربيع		
36,536	القيمة	الخبرة المهنية
6	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

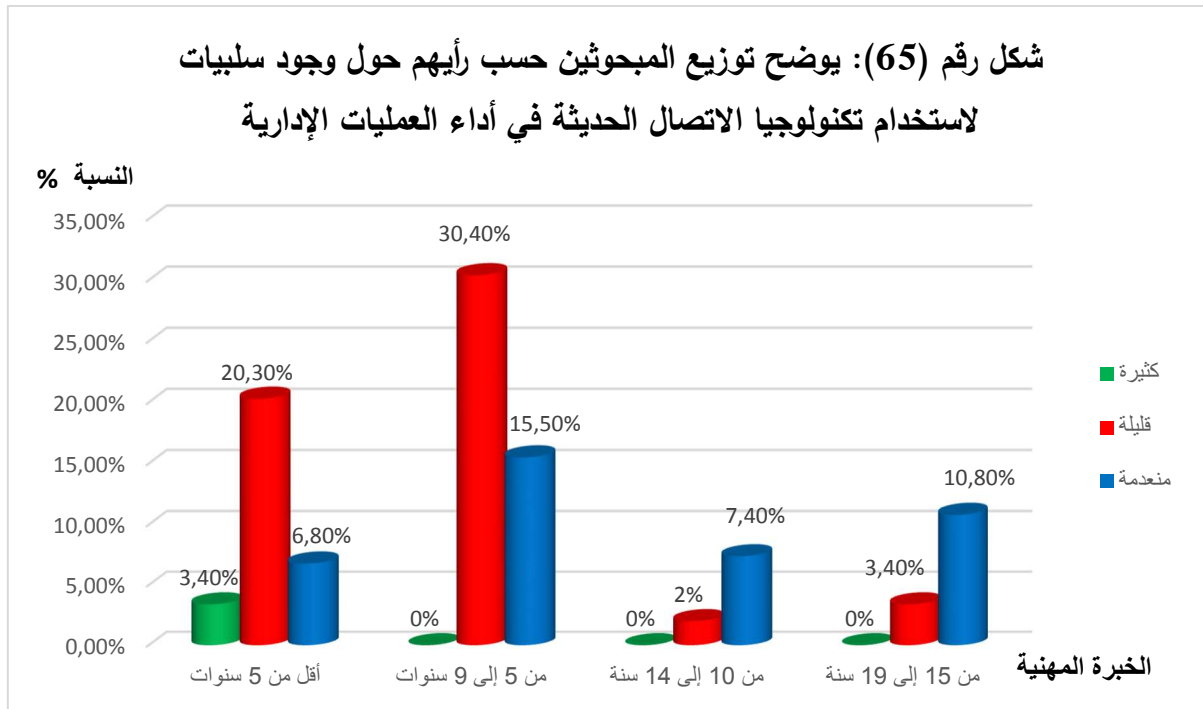
تتجه المؤسسات إلى استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة، للاستفادة من المزايا التي توفرها فيما يتعلق بتحسين أدائها وربح الوقت وسرعة تدفق الاتصالات والمعلومات، لكن هذا الاستخدام يحمل الكثير من المخاطر التي قد تؤثر على السير العادي للعمل، وتصاحبه جملة من التهديدات التي تلحق أضرارا بالغة بالمؤسسة، وهذا ما تشير إليه البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 60، إذ يرى نسبة 56.10%

## الفصل الخامس الإطار الميداني

من المستجوبين أن لتكنولوجيا الاتصال الحديثة سلبيات قليلة، فيما يرى 40.50% منهم أنها منعدمة، بينما يرى نسبة 3.40% منهم أنها كثيرة.

يتضح من خلال الجدول رقم (61) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) مع متغير الخبرة حيث أن دلالاته الإحصائية مساوية للصفر ( $\alpha = 0,00$ )، إذ نلاحظ من خلال الجدول رقم (60) أنه كلما زادت الخبرة نقصت سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

وبالتالي تؤثر سنوات الخبرة على الوقوع أو عدم الوقوع في سلبيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة. وقد صممنا الجدول الموالي للتعرف على أنواع سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.



- جدول رقم (62): يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع سلبيات استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

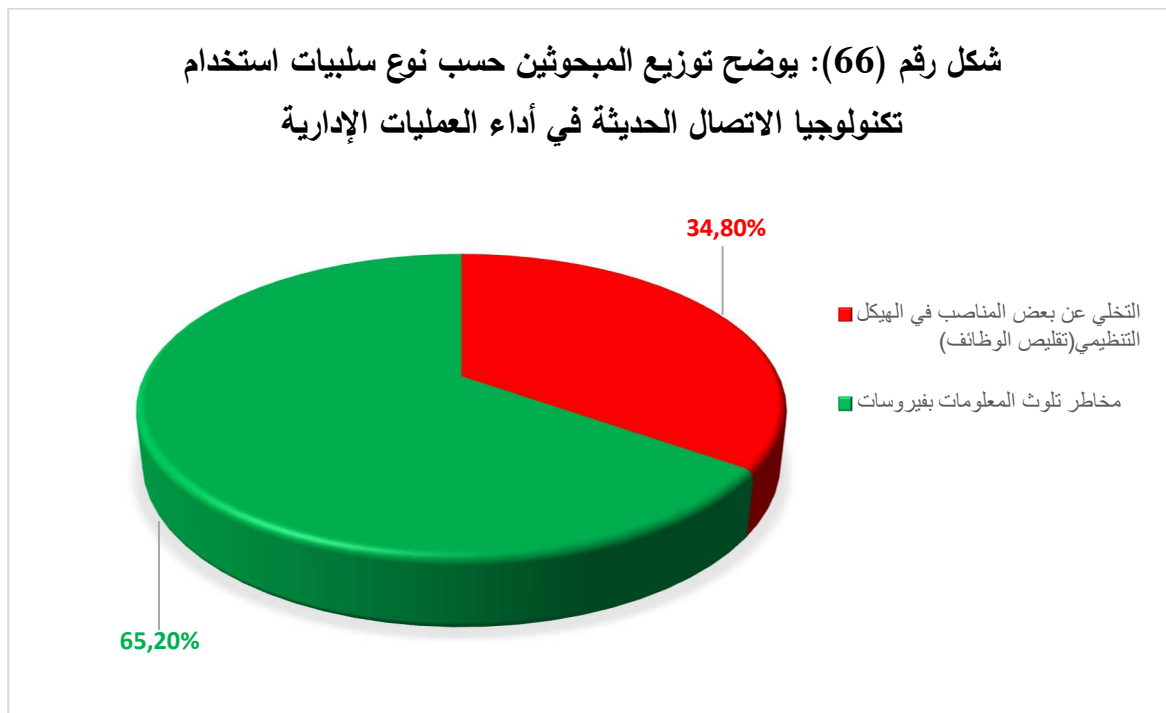
الاجابات	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
التخلي عن بعض المناصب في الهيكل التنظيمي (تقليص الوظائف)	47	%34,80	%53,40
مخاطر تلوث المعلومات بفيروسات	88	%65,20	%100
المجموع	135	%100	%153,40



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.20% من المستجوبين يرون أن لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية خطر على المعلومات من خلال إصابتها بفيروسات، والتي من شأنها إتلاف البرامج والملفات حيث يقوم الفيروس الواحد بمضاعفة نفسه، وبذلك يقوم بالانتشار ما يؤثر على جميع ملفات العمليات الإدارية الموجودة بالجهاز، وبالرغم من استخدام المؤسسة برامج التحصين المعلوماتي التي يوفرها المسؤول التقني كما أفادنا، إلا أن المؤسسة لا تزال تعاني من هذا المشكل، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثة بولعويدات حورية.

في حين يرى نسبة 34.80% من المبحوثين أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يهدد أمن المعلومات، ذلك أن الحماية في الأنظمة الشبكية غير مضمونة خصوصا عن طريق اختراق النظم والشبكات، ولعل أبرز المخاطر التي يتعرض لها المستخدمون هي سرقة المعلومات، واعتراض رسائل البريد الإلكتروني وقراءتها وانتهاك خصوصية المستخدمين، وفي هذا الصدد عملت المؤسسة على ضمان بعض الطرق والتدابير بهدف حماية مواردها التقنية وما تحتويه من معلومات في مختلف أشكالها بغرض تحقيق سلامتها وتوافرها وسريتها ومن أهمها تأمين شيفرة لكل مستخدم كما صرح لنا أحد المسؤولين التقنيين بالمؤسسة.

ويتضح من خلال هذا الجدول، ومن خلال الجدول رقم (47)، أن المؤسسة لم تصل بعد إلى مرحلة التخلي عن بعض المناصب في الهيكل التنظيمي (تقليص الوظائف) مخاطر تلوث المعلومات بفيروسات.



الفصل الخامس الإطار الميداني

- جدول رقم (63): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم فيما إذا كانت المؤسسة توفر لهم فرصا للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

البيانات		الوظيفة	
لا	نعم		
0	1	التكرار	مدير
%0,00	%0,70	النسبة%	
0	1	التكرار	نائب مدير
%0,00	%0,70	النسبة%	
61	0	التكرار	مرشد زبون
%41,20	%0,00	النسبة%	
0	3	التكرار	مسؤول وكالة تجارية
%0,00	%2,00	النسبة%	
10	0	التكرار	مسؤول نقطة حضور
%6,80	%0,00	النسبة%	
01	08	التكرار	رئيس مصلحة
%0,70	%5,40	النسبة%	
05	30	التكرار	مسؤول تقني
%3,40	%20,30	النسبة%	
05	0	التكرار	مسؤول العلاقات الخارجية
%3,40	%0,00	النسبة%	
07	0	التكرار	مكلف بمتابعة المبيعات
%4,70	%0,00	النسبة%	
16	0	التكرار	أعوان مصلحة الموارد البشرية
%10,80	%0,00	النسبة%	
105	43	التكرار	المجموع
%70,90	%29,10	النسبة%	
5,11	6,35	الوسط الحسابي	
2,81	1,36	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (64): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص توفير المؤسسة فرص للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.

اختبار كاي تربيع		
122,896	القيمة	الوظيفة
9	درجة الحرية	
0.00	Asymp. Sig.	

يعرف التدريب بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة من الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>1</sup> ويعتبر التدريب أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المعنية الجديدة، ومن أهمها الثقافة الرقمية، وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لكن وبالرغم من الأهمية التي يكتسبها التدريب في تطوير مهارات الموظفين، إلا أن نتائج الدراسة أثبتت أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تولي اهتماماً لذلك، حيث أثبتت الدراسة أن أغلب الموظفين بنسبة 70.90% عبروا عن أن المؤسسة لا توفر لهم فرصاً للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بالرغم من أن طبيعة عمل المؤسسة مبنية أساساً على استخدام هذه التكنولوجيات وهو ما يمكن اعتباره نقصاً فادحاً وكبيراً في التدريب رغم ما يحمله من أهمية بالغة، وهو ما يتفق مع دراسة الباحث محمد لعريبي، حيث أنه اقتصر حسب نتائج الدراسة على بعض الموظفين فقط، بنسبة 29.10% والذين يمثلون الأطارات العليا بالمؤسسة، وهو ما يتفق مع دراسة الباحثة هناء مصطفى السيد زايد.

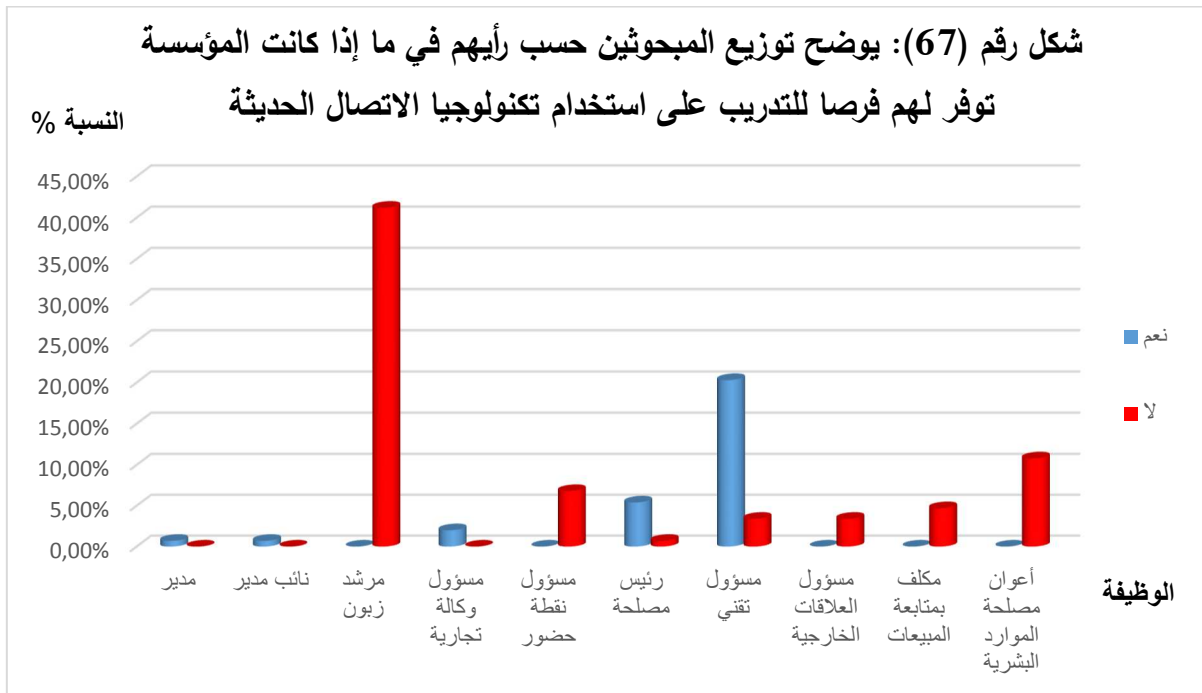
يتبين من خلال الجدول رقم (64) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، حيث جاءت مساوية للصفر ( $\alpha = 0,00$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استفادتهم من دورات تدريبية في مجال

<sup>1</sup> -علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 06.

## الفصل الخامس الإطار الميداني

تكنولوجيا الاتصال الحديثة، تعزى إلى الوظيفة حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (63)، أنه كلما زاد انتماء المستجوبين للإدارة العليا، كلما استفادوا من دورات تدريبية إذن يقتصر التدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال على الإدارة العليا، وبالتالي يؤثر المنصب على الاستفادة من التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد صممت الجدول الموالي للتعرف على أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في حالة السلب.



- جدول رقم (65): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الإجابات	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للتدريب	4	2,10%	3,80%
اقتصار الدورات التدريبية على الإدارة العليا	87	45,80%	82,90%
تراها المؤسسة غير ضرورية	99	52,10%	94,30%
المجموع	190	100%	181,00%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.10% من المستجوبين يرجعون أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى أن المؤسسة لا تراها ضرورية، وهذا ما يمكن اعتباره خطأ فادحا في التسيير خاصة وأن مجال تكنولوجيا الاتصال هو مجال

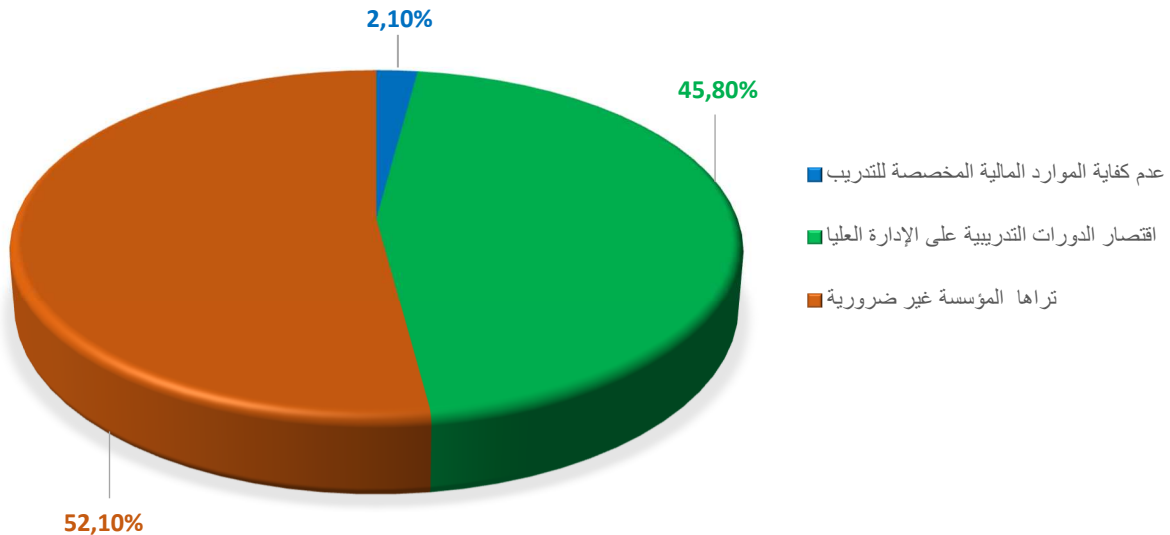
## الفصل الخامس الإطار الميداني

حيوي وديناميكي يشهد تغيرا مستمرا الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على المبتكر نفسه، ذلك أن الموظف قد تتقادم معارفه ومهاراته على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا اتصال جديدة.

كما يرجع نسبة 45% منهم إلى أن النقص في فرص التدريب يعود لاقتصار الدورات التدريبية على الإدارة العليا، حيث يشير الجدول رقم 63 إلى أن التدريب شمل مجموعة صغيرة من الموظفين أغلبهم من موظفي المناصب العليا بالمؤسسة، ما يزيد من فرص قتل شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويشعرهم بأن المؤسسة لا تعامل كل الموظفين بنفس القدر من الأهمية بالرغم من أن التدريب حق من حقوق كل الموظفين، فالتدريب عنصر أساسي في تطوير قدرات الموظف عن طريق تحديث وترقية معارفه بآخر ما توصلت إليه التطورات في مجال اختصاصه، وكيفية استعمال الأجهزة والعمل على التطبيقات المبتكرة لأداء المهام.

في حين يرى نسبة 2.10% أن عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للتدريب من بين أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

شكل رقم (68): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أسباب عدم توفير المؤسسة فرصا لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة



- جدول رقم (66): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم ما إذا كان الموظفون يواجهون صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

البدائل		الخبرة المهنية	
لا	نعم	التكرار	النسبة %
22	23	التكرار	أقل من 5 سنوات
%14,90	%15,50	النسبة %	
33	35	التكرار	من 5 إلى 9 سنوات
%22,30	%23,60	النسبة %	
12	2	التكرار	من 10 إلى 14 سنة
%8,10	%1,40	النسبة %	
17	4	التكرار	من 15 إلى 19 سنة
%11,50	%2,70	النسبة %	
84	64	التكرار	المجموع
%56,80	%43,20	النسبة %	
2,29	1,8	الوسط الحسابي	
1,07	0,78	الانحراف المعياري	

- جدول رقم (67): نتائج اختبار تحليل التباين (كاي تربيع) بخصوص وجود صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

اختبار كاي تربيع		
12.803	القيمة	الخبرة المهنية
3	درجة الحرية	
0.05	Asymp. Sig.	

من خلال ملاحظة الجدول رقم (66) يتبين أن 56.80% من مفردات العينة لا تواجه صعوبة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بينما تواجه نسبة 43.20% من مفردات العينة صعوبات في ذلك وهذه النسب متقاربة نوعاً ما، كما أن نسبة الذين يواجهون صعوبات مرتفعة نوعاً ما، وهذا قد يعود لانخفاض نسبة الموظفين الذين يتلقون تدريباً على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة.

وفي هذا السياق يرى روجرز وشوميكور: "أن درجة الصعوبة النسبية للفكرة على الفهم والاستخدام من العوامل التي تحدد عملية التبني".<sup>1</sup>

يتضح من خلال الجدول رقم (67) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول وجود صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لدى مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، حيث يوضح الجدول رقم (66) أن:

- فئة الموظفين أقل من 5 سنوات خبرة، يواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 15.50%.

- فئة الموظفين ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 09 سنوات، يواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 15.50%.

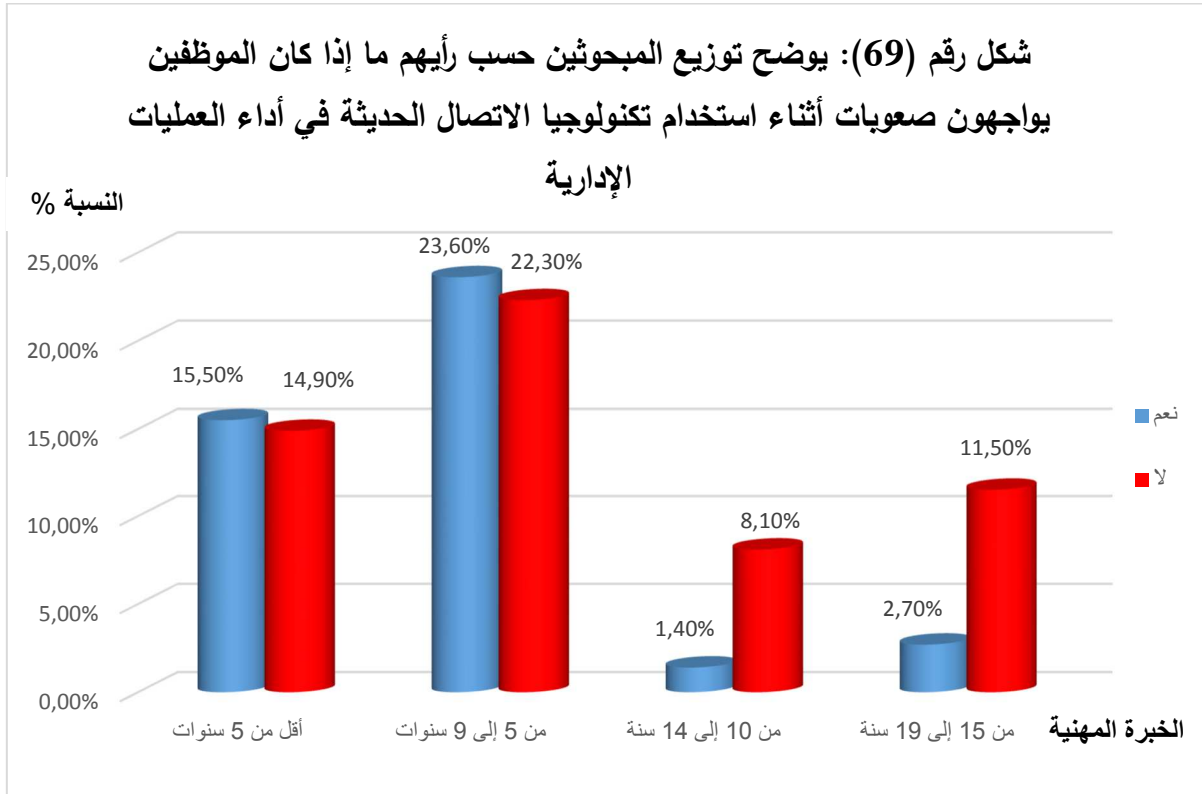
- فئة الموظفين ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة خبرة، يواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 1.40%.

- فئة الموظفين ذوي الخبرة من 15 إلى 19 سنة خبرة، يواجهون صعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 2.70%.

- إذن تتخفف نسبة الصعوبات في استخدام تكنولوجيا الاتصال كلما زادت سنوات الخبرة، وبالتالي تؤثر الخبرة على صعوبة أو سهولة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

وقد صممت الجدول الموالي للتعرف على نوع الصعوبات التي تواجه المستجوبين أثناء استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في حالة الإيجاب.

<sup>1</sup> -صالح خليل أبو إصبع: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار الأيام للدراسات، الأردن، 2004، ص 298.



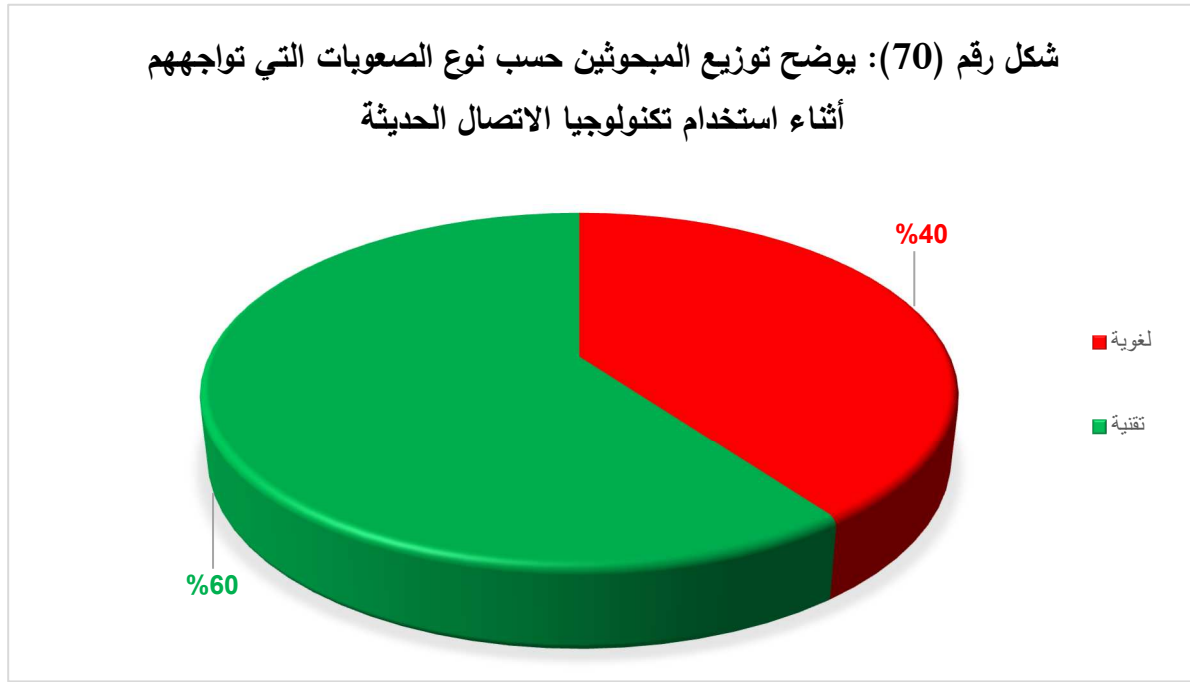
- جدول رقم (68): يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

الاجابات	التكرار	النسبة(%)	Cumulative (%)
لغوية	38	%40,00	%57,60
تقنية	57	%60,00	%86,40
المجموع	95	%100	%143,90

من ملاحظة بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين يواجهون صعوبات تقنية بنسبة 60%، وينتج هذا النوع من الصعوبات عن طبيعة التكنولوجيا في حد ذاتها، باعتبارها تمثل نظاما متطورا بالغ التعقيد بالمفهوم التقني، ما يشكل عائقا في الاستخدام أمام الموظفين.

بينما يرى نسبة 40% أن أغلب المبحوثين يواجهون صعوبات لغوية عند استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتنتج هذه الصعوبات لكون المعلومات المدونة في التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، أغلبها باللغة الفرنسية والإنجليزية، التي لا يجيدها في الغالب الموظفين، ما يشكل صعوبة في استخدامها. وقد ترتبط هذه الصعوبات بنقص التكوين لدى الموظفين بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني.



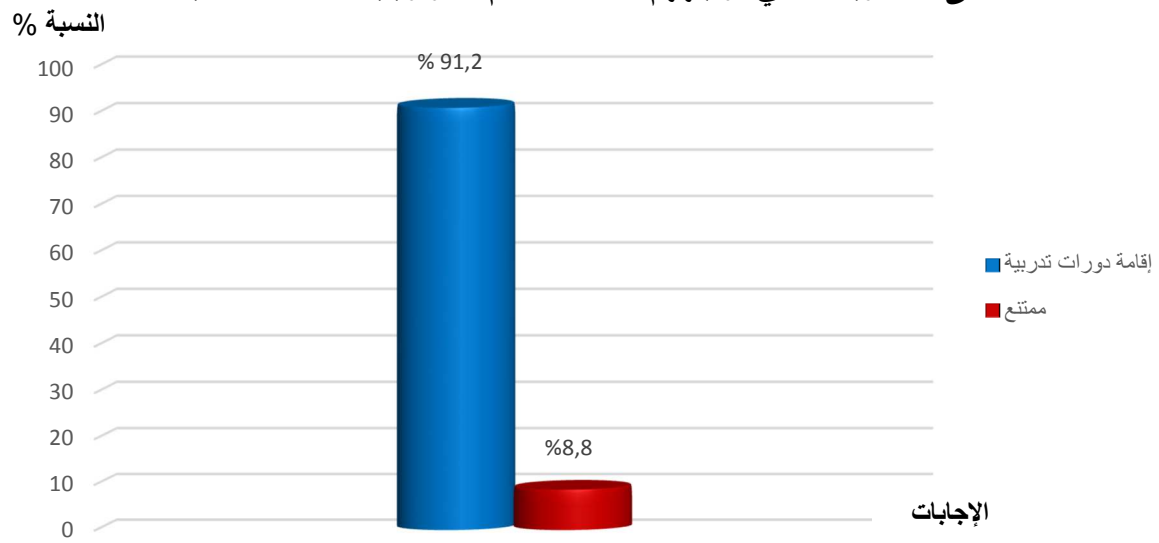


- جدول رقم (69): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحلول التي يقترحونها للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية.

الاجابات	التكرار	النسبة (%)	Cumulative (%)
إقامة دورات تدريبية	135	91,2%	91,2%
ممتنع	13	8,8%	100%
المجموع	148	100%	191.2%

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في مجال العمل، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، فهو أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، فهو السبيل الوحيد الذي يمنح الموظفين فرص تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، وقد أصبح التكوين عنصرا أساسيا خاصة مع التقدم التكنولوجي للتكيف مع هذه التحولات الحالية والمستقبلية، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم، ونجد أن أغلب الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة يقترحون إقامة دورات تدريبية بنسبة 91.02%، كأهم السبل للتغلب على صعوبات استخدام تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة، بينما امتنع 8.8%، عن الإجابة عن هذا السؤال.

شكل رقم (71): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحلول التي يقترحونها للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة



## ثانيا: النتائج الجزئية والعامّة للدراسة.

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها، والتي تدور حول استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على العمليات الإدارية بالمؤسسة وبالضبط بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، على مجموعة نتائج ساهمت في الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

### 1- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الأول: أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

#### ➤ النتائج الجزئية:

1- يتفق موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة على أن شبكة الأنترنت تحتل الترتيب الأول من حيث الاستخدام بنسبة 61.90%، بينما تحتل الأنترنت المرتبة الثانية، وشبكة الإكسترنال المرتبة الثالثة، وتأتي صدارة شبكة الأنترنت خاصة في ظل ما توفره من إمكانيات الاتصال الداخلي بين الموظفين، والوصول إلى المعلومات بطريقة سريعة، وبأقل تكلفة وأكثر كفاءة، ما يزيد من فرص التعاون والمشاركة بين الموظفين.

2- يعتبر نسبة 42.20% من المبحوثين أن تبادل المعلومات هو أهم أسباب استخدام شبكة الأنترنت من طرفهم، حيث تسهل شبكة الأنترنت تداول المعلومات في كل الاتجاهات وتتيح الوصول المباشر لها عن طريق إتاحتهم عبر الخط الذي يتسم بالمشاركة في الوقت (اللاتزامنية)، وكذا السرعة والسهولة في الاسترجاع، وهذا إلى جانب العديد من الأسباب التي جعلت المستجوبين وعلى اختلاف وظائفهم يستخدمون شبكة الأنترنت، وهذه الأسباب تعبر عن مدى إدراك المستجوبين للمزايا النسبية للمبتكر (الأنترنت) من الناحية المهنية، كما وصفها روجرز، ومدى الفائدة التي تعود عليهم عند استخدامها.

3- أشارت نسبة 42.20% من مجتمع الدراسة أن تبادل المعلومات مع الآخرين من أهم أسباب استخدام شبكة الأنترنت، خاصة في ظل إمكانيات الاتصال وبروتوكولات نقل ومشاركة المعلومات التي توفرها هذه الشبكة والتي تقيد في اتخاذ القرارات والإلمام بكافة جوانب العمل.

4- 38.90% من مفردات العينة أجابوا بأن تبادل المعلومات هو أحد أهم أسباب استخدام المؤسسة شبكة الإكسترنال، ما يؤكد للمرة الثالثة أن المعلومات هي أساس الاتصال وهي دعامة العمل بالمؤسسة، وأن الشبكات التكنولوجية ساهمت من خلال إمكانيات الاتصال والتبادل والتفاعل التي تتيحها في تبادل المعلومات سواء بين الموظفين، أو بينهم وبين المحيط الخارجي للمؤسسة، ما يؤكد أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعتبر من أهم مدخلات المؤسسة التي جعلت منها نسقا مفتوحا على البيئة، وجعلت المعلومات من أهم مدخلاتها.

5- يستخدم أغلب المبحوثين بنسبة 73.06% وسائل اتصال تقليدية إلى جانب استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التطور التكنولوجي لم يقض بعد على الوسائل التقليدية للاتصال، وأن هذه الأخيرة لا تزال لها من المزايا ما يحقق الهدف والتأثير المطلوب، وقد يعود استخدامهم لها إلى عدم ثقتهم المطلقة بالعمل عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة كونها معرضة للقرصنة والتخريب أو نظرا للأعطاب التي قد تصيبها. "وفي هذا الصدد تشير التجارب إلى أن كل فرد أو موظف لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل".<sup>1</sup>

6- بالنظر إلى أكثر وسائل الاتصال التقليدية استخداما من طرف المبحوثين إلى جانب الوسائل التكنولوجية نجد الاتصال الشخصي بنسبة 33.30%، وهو ما يؤكد أن الاتصال المباشر مازال يحتل مكانة هامة في سلم قنوات الاتصال.

7- كل المستجوبين بنسبة 100%، يثمنون الدور الذي تضطلع به التكنولوجيات الحديثة للاتصال في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة خاصة في ظل ما توفره من سرعة في الاتصال والوصول إلى المعلومات عبر قضائها على عنصرَي الزمان والمكان.

8- 36.30% من المبحوثين عبروا عن أن سرعة وصول المعلومات من أهم أسباب مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحقيق اتصال فعال، فالمعلومة في ظلها أصبحت "سهلة البلوغ كما لم تكن من قبل على شتى أشكالها من شفوية، وكتابية" على حد وصف هاربرت سايمون.<sup>2</sup>

9- أقر نسبة 77.7%، من مفردات العينة المدروسة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لم تفعل الاتصال الخارجي بالمؤسسة، وتعود هذه النسبة إلى اقتصار استخدام شبكتي الأنترنت والإكسترنات على عدد قليل من الموظفين دون غيرهم، فقد توصل روجرز وشوميكير أن الأفكار والمبتكرات ليست على قدر واحد من الذبوع والانتشار لأنها لا تتشابه في الصفات والخصائص ما يجعل بعضها أكثر رواجاً وأكثر تقبلاً من البعض الآخر.

10- ومن مظاهر تفعيل الشبكات التكنولوجية للاتصال الخارجي بالمؤسسة نجد رسم صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة لدى جمهورها بنسبة 81.82%، ما يوفر للمؤسسة فرصاً أعظم للتأقلم والاندماج مع المحيط الخارجي.

<sup>1</sup> -حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص254.

<sup>2</sup>-Mohamed Meziane: La commnication et les nouvelles technique de l'information, édition elyamen , 1999.p47.

11- يرى 93.9% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في التخفيف من ضغط العمل (52.7%، بشكل متوسط، 41.2% كثيرا)، ويظهر ذلك خاصة في التخفيف من عبء الأعمال اليدوية، وتوفير فرص المشاركة والعمل الجماعي.

12- أكد اغلب المبحوثين بنسبة 81.1% أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي، والذي ينتج عنه تحسين مستوى جودة المخرجات.

13- يعتبر نسبة 47.10% من المبحوثين أن العمل الجماعي من أهم مظاهر تحسين تكنولوجيا الاتصال الحديثة للأداء الوظيفي، من خلال تكوين فرق عمل والاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة ما يساهم بطريقة مباشرة في تمكين العاملين من إعطاء كل ما لديهم من مواهب وقدرات، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء بالمؤسسة وسير الأعمال بها.

#### ➤ النتيجة العامة:

لقد كان من الضروري على المؤسسة إتقان فن الاتصال، والسعي لتطويره وجعله أكثر تكيفا مع التكنولوجيات الحديثة للاتصال، فكانت الشبكات التكنولوجية هي المنطق الجديد لها بغية الرد على حاجة المؤسسة إلى ترقية سبل التواصل والعمل التعاوني بين موظفيها، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد، فتصبح بذلك أحسن أداء ونشاطا وكفاءة، وأكثر مرونة وتكيفاً مع المحيط.

يتضح من خلال النتائج الإحصائية للدراسة أن أعلى نسبة من المبحوثين ترى أن الحصول على المعلومات وسرعة توافرها من أبرز المزايا التي تحققت عبر استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال في العمل، ذلك أن المعلومات هي العصب الرئيسي في كافة الأعمال الإدارية ومصدر كل القرارات بالمؤسسة، فإذا كان الظاهر في نجاح المؤسسة هو قدرتها على اتخاذ القرار، فإن السر والمفتاح في ذلك هو التدفق للاتصالات والمعلومات المناسبة وذات المصادقية في الوقت المناسب، كما يتضح من خلال النتائج أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت وبشكل كبير في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة، وذلك خاصة عن طريق شبكة الأنترنت التي عملت على توفير نمط اتصالي يسمح بالتواصل بين المستخدمين، ويعزز العلاقات بين مختلف الأقسام والمكاتب، الأمر الذي انعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية وحقق تقدماً في مهاراتهم، ومرونة في عملهم خاصة في ظل إمكانيات العمل الجماعي، والمشاركة التي أتاحتها هذه التكنولوجيات، ما أدى إلى التخفيف من ضغط العمل، الأمر الذي جعل الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة ينتقلون بتكنولوجيا الاتصال من مرحلة التجريب إلى مرحلة التبني، والافتتاح بجذواها وفوائدها "الميزة النسبية".

ولأن المبتكرات ليست متكافئة من حيث أوجه ذيوها وانتشارها، وذلك لأنها ليست متشابهة تماما في الخصائص والصفات، فقد عرض كل من "روجرز" و"شوميجر" قائمة من الخصائص التي تجعل الأفكار أكثر تبنيا من غيرها وهي: الميزة النسبية، الملائمة، درجة التعقيد، القابلية للتقسيم والتجزئة، قابلية التداول، ورغم أهمية هذه الخصائص غير أنها لا تمثل كل الخصائص التي يمكن للمبتكرات أن تتسم بها، وأن درجة الأهمية تتحدد في ضوء بعض العوامل الأخرى، لذلك حاولت الباحثة معرفة ما إذا كان هناك تأثير للعوامل الذاتية للمبتكرين التي لخصت في: الخبرة والوظيفة، والتي وجدناها تؤثر على المبتكرين خاصة على استخدامهم لوسيلة دون أخرى، وكذا على استفادتهم من مزايا هذه التكنولوجيات في التخفيف من ضغط العمل، وتحسين الأداء، واستخدامها في الاتصال الخارجي كما هو موضح في جداول هذا المحور (أنظر الجداول رقم 7-15-17-19-21).

## 2- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الثاني: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التخطيط.

### ➤ النتائج الجزئية:

1- صرحت نسبة 61.40% من مفردات العينة أنهم يستخدمون شبكة الأنترنت في المرتبة الأولى في عملية التخطيط، وهذا يعود لأن هذه الشبكة هي الأولى استخداما بالمؤسسة من قبل كافة الموظفين، نظير ما وفرته من فرص التواصل بين الإدارة بمختلف مستوياتها (عليا، وسطي، تنفيذية) ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والأخذ بمقترحاتهم أثناء تصميم الخطط، بينما تأتي شبكة الأنترنت في المرتبة الثانية، وشبكة الإكسترانت في المرحلة الثالثة، ما يؤكد أن المبتكرات ليست على درجة واحدة من الذيو والاستخدام، وأن استخدامها يتدخل فيه عدة عوامل من بينها المستوى الوظيفي.

2- ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء عملية التخطيط بالمؤسسة من خلال الحصول على معلومات من الموظفين بنسبة 45.70%، ما يؤكد أن الشبكات التكنولوجية كسرت قيود الانطواء والعزلة لدى الموظفين، وشجعت على التعاون المشترك بين القمة والقاعدة.

3- 84.06% من المستجوبين يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المؤسسة يزيد دائما بنسبة 68.02%، وأحيانا بنسبة 26.4% من اهتمام القادة بالمرؤوسين في عملية التخطيط، فالشبكات التكنولوجية جعلت الموظفين مساهمين دائمين في عملية التخطيط في أي وقت ومع كل فكرة جديدة، عكس التخطيط التقليدي أين نجد أن هناك أفرادا يقومون بالتخطيط وآخرون يقومون بالتنفيذ، وبذلك فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة غيرت من اتجاه التخطيط الذي كان من أعلى إلى أسفل وجعلته ذو اتجاه أفقي.

4- يرى نسبة 82.4% أن مؤسسة اتصالات الجزائر تشجع الموظفين على أداء عملية التخطيط بالمشاركة، وذلك عبر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهو ما يدل على أن الشبكات التكنولوجية نقلت التركيز والاهتمام من الخطة فقط إلى تفاعل فريق العمل.

5- ومن أهم فوائد المشاركة في التخطيط باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب رأي المبحوثين، نجد الاستفادة من آراء المشاركين بنسبة 27.90% وهذا ما يؤكد أن التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال يتيح الفرصة للأخذ باقتراحات الموظفين كما جاء في الجدول رقم (28) من جهة، ومن جهة أخرى على الإمكانيات العظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات في كل مكان، بما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية تتجاوز نقص الاتصالات ويضمن لها التشارك والتفاعل غير المسبوق مع كل الأطراف ذات العلاقة بالتخطيط.

6- من الواضح ومن خلال الدراسة أن أغلب المستجوبين بنسبة 52.70% يرون أن حاجة المؤسسة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تظهر أكثر في الخطط قصيرة الأجل، وقد يعود هذا الإجماع إلى أن الأنواع الأخرى من الخطط لا يكون مقر تصميمها المديرية الولائية، بل تكون على مستوى المديرية العامة بالعاصمة والتي يشترك فيها ممثلي المديريات الولائية، والذي يكون على الأغلب المدير أو نائبه، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون باقي الموظفين عبارة عن ملاحظين لهذه العملية والتي قدموا إجاباتهم بناء عليها.

7- كشفت النتائج الإحصائية للدراسة أن نسبة 50.70% من مفردات العينة يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قلصت من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة، فتكنولوجيا الاتصال جعلت المخططين على علم بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وأعطتها القدرة على مواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة، ذلك أن الشبكات التكنولوجية تحسن من عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط ما يقلل من فرص فشل الخطط، ويؤثر في ذلك سنوات الخبرة.

8- أما عن مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم نجاح الخطة، فيتمثل أكثرها في التنبؤ بالظروف المستقبلية بنسبة 55.30%، ذلك أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعد على التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الموصلة إلى الأهداف المرغوبة، وكذا تساعد على توقع النتائج وهناك نوعين من التنبؤ، تنبؤ نوعي يتم بتشارك الخبرة عبر تكنولوجيا الاتصال لتوقع المستقبل، وتنبؤ كمي يعتمد على الوصول إلى المعلومات عن الخطة.

9- يرى نسبة 75% من الموظفين أن مرحلة جمع المعلومات من أكثر مراحل التخطيط حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فهذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، سواء عن

طبيعة الخطة وظروف تنفيذها، أو طبيعة الجمهور الموجهة إليه وغيرها والتي تمثل تكنولوجيا الاتصال أهم مصادرها.

10- من الواضح أن أغلب المستجوبين بنسبة 30.70%، يرون أن المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، حيث تزيد من شعور الموظف بأهميته بالمؤسسة من خلال فرص المشاركة والتفاعل التي تتيحها له تكنولوجيا الاتصال في عملية التخطيط، ما يرفع من معدلات الشعور بالرضا لدى الموظفين.

11- يرى نسبة 96.70% من المستجوبين أن تكنولوجيا الاتصال ساعدت على تحقيق تخطيط فعال بالمؤسسة (76.40% أحيانا، 20.30% دائما)، ويأتي ذلك نظير ما وفرته تكنولوجيا الاتصال الحديثة من فرص التواصل بين مختلف الجهات والتبادل في الآراء والتنبؤ بالمستقبل، ولاحظنا من خلال النتائج أن الوظيفة تؤثر على حكم الموظفين بهذا الشأن، حيث كلما كانت المناصب عليا كلما اعتبروا دورها أعظم في ذلك.

12- يعتبر نسبة 39.60% من المبحوثين أن مرونة الخطة من أهم مظاهر مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال، فالشبكات جعلت التخطيط أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية، بتوفير تدفق هائل للاتصالات يصحبه تدفق دائم للمعلومات من داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي جعل عملية التخطيط مستمرة وديناميكية والأهداف مرنة وقابلة لمواجهة التغيرات الظرفية المحتملة.

#### ➤ النتيجة العامة:

تعتبر عملية التخطيط أولى العمليات وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري، ولها أهمية كبيرة نظرا لتأثيرها على الوظائف الأخرى، وقد تأثرت عملية التخطيط بالتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، ما تمخض عنه ظهور أسلوب جديد للتخطيط مبني على تدفق الاتصالات والمعلومات من داخل وخارج المؤسسة، والتعاون المشترك بين القمة والقاعدة لمواجهة متطلبات العمل، وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة الأمد، ذات مرونة عالية.

لقد أثبتت النتائج الإحصائية للدراسة أن أغلب الموظفين أجمعوا على:

- ساعدت تكنولوجيا الاتصال على توفير قدر كبير من المعلومات الدقيقة عن شتى مجالات العمل، ما جعل الإدارة قادرة على وضع خطط سليمة قصيرة أو طويلة أو متوسطة الأجل.
- أصبح التخطيط في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة يخضع لمبدأ المشاركة في المعلومات والخبرات، ما يزيد من إثراء الخطة قيد التصميم وتكثر فرص اختيار البديل المناسب من بين ما هو متاح.



- يستطيع المخططون التنبؤ بالظروف المستقبلية للتنفيذ، وهذا بناء على ما توفره تكنولوجيا الاتصالات من معلومات عن الأسواق، وعن رغبات الجمهور وميولاته والوضعية الاقتصادية له.
- يوفر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة مرونة في الخطة، ما يجعلها عرضة للتعديل استجابة للتغيرات في الظروف والأوضاع الظرفية.
- تحتاج كل أنواع التخطيط إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بدرجات متفاوتة، تتحكم فيها الوظيفة ودرجة المشاركة في كل نوع.

إذن يبدو أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، نقلت عملية التخطيط من ممارسة احتكارية إلى نمط تعاوني يعتمد على القدرات والموهب المشتركة للموظفين، ومنحتهم مجالاً أوسع من الحرية في التصرف وتحمل المسؤولية، من خلال تشجيعهم على المبادرة وتقديم اقتراحاتهم ما يخلق مناخ مناسب للعمل يزيد فيه شعور الموظفين بالمسؤولية والهوية المشتركة، وهو يحيلنا إلى الحديث عن دور تكنولوجيا الاتصال في خلق نمط جديد من التنظيم مبني على الاتصالات بين أفراد التنظيم وتقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بالمهام، ما يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين الموظفين وفرق العمل، الأمر الذي يعود بالإيجاب على تصميم الخطة وتنفيذها.

ناهيك عن قدرة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على جمع معلومات عن البيئة الخارجية والتي تفيد في التخطيط، ما يزيد من امكانيات تقدير الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وهو ما يعرف بالتوازن الديناميكي **Dynamic Equilibrium** في نظرية النظم.<sup>1</sup>

3- النتائج الجزئية والعامة للتساؤل الفرعي الثالث: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

#### ➤ النتائج الجزئية:

1- يتبين من النتائج الإحصائية للدراسة أن كل المستجوبين بنسبة 61.90%، يستخدمون شبكة الأنترنت في المرتبة الأولى في أداء عملية التنسيق، خاصة في ظل توفرها لإمكانيات عظيمة للاتصالات وتبادل المعلومات إلكترونياً، سواء بين الموظفين في المبنى الواحد (المديرية)، أو بين الموظفين وباقي الجهات التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر (وكالات تجارية، نقاط حضور، المديرية العامة للاتصالات الجزائر...)، بما يضمن للمؤسسة التشارك والتنسيق مع كل الأطراف ذات العلاقة. ثم تأتي شبكة الأنترنت في المرتبة الثانية، وشبكة الاكسترنانت في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام.

<sup>1</sup> - زكرياء الدوري، مرجع سابق، ص 24.

2- أدلى نسبة 27.60% أن تسهيل الاتصال بين الموظفين من بين أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عملية التنسيق بالمؤسسة، فقد خلقت تكنولوجيا الاتصال علاقات شبكية أفقية تحقق التنسيق وتوزيع المهام، من أجل إنجاز الهدف.

3- أجابت نسبة 100% من المبحوثين أن البريد الإلكتروني من بين أكثر خدمات الشبكات التكنولوجية استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي، فهو يؤمن للمؤسسة تبادل المعلومات بكفاءة وفعالية مع الجمهور الخارجي دون اعتبار لحواجز الزمن والمكان، ما يسمح بالتنسيق مع هذه الأطراف بسرعة، ودقة ومرونة، بالإضافة إلى إمكانية إرسال الرسالة نفسها إلى عدد كبير منهم، مع التقليل من النماذج الورقية. ناهيك عن أن هذه الخدمة جعلت المؤسسة نسق مفتوح يستقبل مدخلاته من الجمهور (معلومات، واتصالات) لتدرجها ضمن عملياتها.

4- أكد ما نسبته 95.30% من المبحوثين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تعمل على منع تكرار العمل، حيث أصبح من السهل أن يعمل الأفراد بطريقة موحدة تضمن التنسيق في العمل وتوزيع المهام، بالشكل الذي يضمن عدم تضارب المهام أو تكرارها.

5- يتضح أن أكبر نسبة من مفردات الدراسة والمقدرة بـ 31.40% يرون أن التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى هو أكثر أنواع التنسيق حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال، خاصة في ظل ما تضمنه من اتصالات دائمة بينهم لتوجيههم ومتابعتهم وتوضيح المهام لهم.

6- صرح أغلب المستجوبين بنسبة 100%، أن استخدام تكنولوجيا الاتصال لم يساهم في التخلي عن مهام الإدارة الوسطى في التنسيق، ما ينم عن أن استخدامها لم يغير من تراتبية الهيكل التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

7- يقيم المبحوثين بنسبة 50.70% عملية التنسيق في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بأنها حسنة، ويعود هذا التقييم لما أحدثته هذه التكنولوجيات من انسياب في الاتصالات الداخلية والخارجية يقابله توافر المعلومات في الوقت المناسب.

### ➤ النتيجة العامة:

من الملاحظ من خلال النتائج الاحصائية لهذا المحور أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة انعكس بوضوح على عملية التنسيق حيث وفر امكانيات عظيمة للتنسيق داخل البناء التنظيمي، عبر تحسين الاتصال وتداول المعلومات، والسرعة والدقة في إنجاز المهام، والقدرة على التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، ما ساعد على زيادة فرص منع تكرار العمل، والحيلولة دون

التداخل بين الأعمال، والحد من اختلاف وجهات النظر بشأن الأهداف، من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة. فقد أتاح الاتصال عبر التكنولوجيات سهولة تقسيم الأعمال وتوزيعها بين الأقسام، وتحديدها بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف الفرعية والنهائية، مع التركيز على الأنشطة الأكثر أهمية. كما استطاعت تكنولوجيا الاتصال الحديثة أن تجعل الموظفين يعملون بصفة متصلة -فرق العمل- والذي من شأنه تعظيم مخرجات المؤسسة، أو ما يعرف بالتداؤب حسب مدخل النظم، حسب بيرتالنفى.

4- النتائج الجزئية والعامّة للتساؤل الفرعي الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

#### ➤ النتائج الجزئية:

1- صرح كل المبحوثين بنسبة 61.40% أنهم يستخدمون شبكة الأنترنت بالمرتبة الأولى في عملية الرقابة، وهذا ما يعبر على قدرتها على تحقيق المتابعة المستمرة للأداء في إطار التدفق المستمر للاتصالات الذي تؤمنه.

2- تكمن أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال في عملية الرقابة في سرعة الحصول على التقارير لتقييم الأداء، وذلك نظير ما تؤمنه هذه التقارير من معلومات عن سير العمل، ونسبة التقدم فيه، وكذا المشاكل التي تواجه التنفيذ، وهذا ما عبر عنه نسبة 34.90% من المبحوثين.

3- يرى نسبة 66.2% من المستجوبين أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساعدهم على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي (47.30% أحيانا، 18.90% دائما)، والتعرف على الأحداث والتغيرات التي تحدث فيه ما يساعدها على تحديد خطتها.

4- أما عن مظاهر مساعدة تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للمحيط الخارجي، فقد عبرت عنه نسبة 51.10%، أنه يساعدهم على التعرف على رغبات الجمهور، خاصة وأن مؤسسة اتصالات الجزائر تهدف أساسا لخدمة الجمهور وتلبية رغباته. ما يمكنها من مراقبة التغيرات التي تطرأ على هذه الرغبات.

5- أغلب المبحوثين بنسبة 68.9% يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تخفف من حدة رقابة المشرفين على الموظفين، وذلك نظرا لما تقدمه من مساعدة على متابعة الأهداف المطلوب تحقيقها بصفة دائمة مع التقليل من فرص الرقابة المباشرة.

6- أكد كل المبحوثين بنسبة 100% أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة لوحدها غير كافية للقيام بعملية الرقابة.

7- يستخدم كل المبحوثين وسائل اتصال تقليدية في عملية الرقابة إلى جانب تكنولوجيا الاتصال، وتعتبر الملاحظة الشخصية أكثر هذه الوسائل استخداما بنسبة 31.50% حيث تحتاج الرقابة في بعض الأحيان إلى التواجد الشخصي للمراقب حتى يتابع مجريات العمل، ويقف على مدى تقدم العمل واتفاقه مع المستوى المطلوب.

8- يعتبر نسبة 46.30% من المبحوثين الرقابة على الموظفين هي أكثر مجالات الرقابة حاجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، خاصة في ظل تدفق الاتصالات والمعلومات والربط الشبكي بين المسيرين والعاملين، ما يزيد من قدرة الرقابة على متابعة العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.

9- حسب رأي أغلب المبحوثين بنسبة 65.5% فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد ساهمت في الحد من التوتر الذي تحدثه الرقابة التقليدية لدى الموظفين، إذ قللت شبكات الاتصال من فرص تواجده المراقب والمراقب في المكان نفسه، وساعدت على نقل المعلومات بشكل فوري ما يساعد المشرف من معرفة الأوقات التي يجب عليه التدخل فيها بدلا من التدخل بصفة دائمة.

#### ➤ النتيجة العامة:

يتضح من خلال النتائج المدونة أعلاه أن الشبكات التكنولوجية مكنت المراقبين من معرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول، فالمعلومات فيها تسجل فور تنفيذها، وتكون لدى المراقب في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ، والاطلاع على النشاط لاتخاذ إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت نفسه إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبذلك فالشبكات التكنولوجية تعمل كقناة للاتصال، وتزود الجهات المعنية بالتقارير عن سير الأداء بشكل فوري؛ أي إلغاء الفجوة الزمنية.

ولعل ما يزيد من دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على الرقابة هو الشبكات الخارجية، التي توفر إمكانية عظيمة لمعرفة الأسباب الخارجية المؤثرة في عملية التنفيذ، بإمكانها أن تربط المؤسسة بجهات خارجية كالموزعين، والزبائن...، في علاقة فورية بلا حدود مما يوفر قدرة أكبر للرقابة على التعرف على مختلف العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، كما يضمن استخدامها التواصل المستمر مع الزبائن والتعرف على رغباتهم، بما يمكن الزبائن أن يتابعوا طلباتهم وبالتالي يساهمون في الرقابة على إنجازها.

إلى جانب كل هذه المزايا فإن الموظفين قد استفادوا من فرص الاتصال التي تتيحها هذه التكنولوجيات في التقليل من الرقابة المباشرة، التي تحدث لهم نفورا وتوترا وارتباك عند أداء العمل ليصبح التدخل يحدث إلا في حالة إنذار يرسله الموظفون التنفيذيون للجهات المعنية للتدخل وتصحيح الانحراف.

وبالرغم من كل هذه الفوائد التي تحققت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء عملية الرقابة إلا أن هذه الأخيرة لا تؤدي بشكل إلكتروني بحت، بل أن كل الموظفين يؤيدون ضرورة استخدامهم وسائل الاتصال التقليدية إلى جانبها.

5- النتائج الجزئية للتساؤل الفرعي الخامس: عوائق استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

#### ➤ النتائج الجزئية:

1-أكد نسبة 56.10% أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية ينطوي على سلبيات قليلة، بالرغم من المزايا التي توفرها ما قد يؤثر على السير العادي للعمليات الإدارية.

2-أكد نسبة 65.20% من المبحوثين أن مخاطر تلوث المعلومات بفيروسات هي أكثر السلبيات التي تواجههم، ما يجعل المعلومات الخاصة بالعمل والعمليات الإدارية مهددة بالتلف والضياع.

3-أكد نسبة 70.90% من المبحوثين أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا توفر لهم فرصا للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، بالرغم مما يحمله التدريب من تحسين للمهارات والمعارف التكنولوجية خاصة في ظل ديناميكية هذا المجال الذي يتطلب أن يكون الموظف مطلعاً على جديد التكنولوجيا خصوصاً ما يفيد في عمله.

4-وعن أسباب عدم توفير المؤسسة فرصاً لتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فيرى نسبة 52.10% من المستجوبين أن المؤسسة تراها غير ضرورية، الأمر الذي يعود بالسلب على الموظفين من حيث أدائهم، فمعلوماته النظرية عن التكنولوجيا لا تكفي لوحدها للاستخدام.

5-56.80% من الموظفين لا يواجهون صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية، بينما يواجه نسبة 43.20%، منهم صعوبات.

6- وتمثل الصعوبات التقنية أكثر الصعوبات التي تواجه المستخدمين أثناء استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 60%، الأمر الذي قد نربطه بنقص التكوين لدى المستجوبين.

7- يقترح 91.2% من المبحوثين إقامة دورات تدريبية للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدامهم تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة، بغية سد القصور في الاستخدام وتحديث معارفهم.

#### ➤ النتيجة العامة:

يعد الأفراد من أئمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة، إذ أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بما تمتلكه من عمالة فكرية وموارد بشرية، كذلك الأمر بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، فإن النجاح أو الفشل في

استخدامها والاستفادة منها يتوقف بصفة أساسية على كفاءة مجموعة الأفراد الذين يستخدمونها، حيث يتوقف التعامل الكفاء والفعال معها، على قدر المهارات التي يجب أن تتوفر في مستخدميها.

والملاحظ من خلال نتائج هذه الدراسة أن هناك صعوبات تعيق الاستخدام الكفاء لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة، الأمر الذي يعود بالسلب على أداء العمليات الإدارية خاصة من جانب القصور التقني الذي يواجه الموظفون خلال استخدامهم للتكنولوجيا، ما جعلهم يقترحون ضرورة إحالتهم على التدريب لاقتناعهم بأنه الحل والسبيل الوحيد الذي يكسبهم المزيد من المهارات الفنية، حتى يتمكنوا من التعامل مع تكنولوجيا الاتصال بفعالية. حيث يجعلهم التدريب على دراية بكيفية عمل وتشغيل المكونات المادية وغير المادية لهذه التكنولوجيات، ما يجعلهم قادرين على ترجمة هذه الدراية إلى الأداء المطلوب، ومواجهة الصعوبات والمشاكل أثناء استخدامها، ذلك أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمورد البشري المؤهل لاستخدامها، أصبحا الورقة الرابحة لكل مؤسسة، لما لهما من دور جلي في دعم قدراتها لاتخاذ القرارات السليمة والرشيطة وتعظيم مخرجاتها، لضمان استمراريتها وبقائها وتحقيق أهدافها المرجوة، وتمكينها من تبوء مكانة مرموقة.

وعموما نلمس من خلال هذه الدراسة أن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة قد أثرت بشكل كبير على طبيعة الممارسة الإدارية، حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاتصال وجمع المعلومات، وتحليلها، وتقييمها، وإرسالها، واستقبالها، ساهمت بشكل كبير في تحسين العمل المؤسسي، وفي حقيقة الأمر فإن هذا يعني أن الممارسة الإدارية من خلال التخطيط، والرقابة والتنسيق، قد تحسنت كثيرا بفضل استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

ففي إطار العملية التخطيطية أعطت تكنولوجيا الاتصال قدرة أفضل للمشاركين للاتصال والوصول للمعلومات والحصول عليها في الوقت المناسب، من خلال ازدياد معدلات المشاركة في عملية التخطيط دون عناء كبير، ودون استهلاك وقت طويل، حيث أن سرعة تبادل البيانات والمعلومات والآراء سهلت عملية المشاركة، وأغنت العملية التخطيطية. كذلك فإن ميزات تنسيقية كثيرة وجدت بفضل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من خلال سرعة الاتصالات بين أجزاء التنظيم وقد حسن هذا الأمر التكامل والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة، وأخيرا فإن استخدام تكنولوجيا الاتصال من قبل الموظفين سهل وجود قياس سريع للنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار العملية الرقابية، وأعطى للمؤسسة قدرة على حل المشاكل حال ظهورها، وبشكل عام فإن استخدام تكنولوجيا الاتصال مثل ميزات كثيرة وفوائد عديدة ساهمت في تفعيل العمليات الإدارية في الكثير من جوانبها.

إن النتائج التي توصلنا إليها، إنما تدل على مدى استفادة المستجوبين بالمؤسسة من هذا المبتكر ومدى إدراكهم لفوائده، إلا أن الموظفين بالمؤسسة يتفاوتون في درجة استخدامهم للشبكات التكنولوجية، وهذا ما يؤكد ما لاحظته الباحثون بشأن الابتكارات حيث أن الأفراد يختلفون في مدى السبق الذي يحرزه كل منهم في مجال تبني الأفكار والأساليب المستحدثة، بالمقارنة بغيره فبعض الأفراد أسبق من غيرهم إلى تبني الفكرة أو الابتكار.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العبد: نظريات الإعلام، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2007، ص383.

# خاتمة



تناولت دراستنا بالمعالجة والتحليل موضوعا جديدا في مجال دراسات الاتصال في المؤسسات، حيث كشفت عن تأثير التكنولوجيات الحديثة للاتصال خصوصا الشبكات التكنولوجية الثلاث (الأنترنت، والأنترانت، والإكسترانت)، في أداء العمليات الإدارية (التخطيط، الرقابة، التنسيق) بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

وقد سمحت الدراسة بإعطاء فكرة كافية عن واقع استخدام هذه التكنولوجيات في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، من خلال الكشف عن درجة استغلالها في أداء العمليات الإدارية، وتقبلها من طرف الموظفين، إلى جانب التعرف على بعض العوامل التي تؤثر في استخدامها والتي تتباين لدى الأفراد، وهي مرتبطة بمتغيرات شخصية، سوسيوثقافية وأخرى تنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه وبالرغم من عدم توفر كل الشبكات على أجهزة كل المبحوثين إلا أنهم عبروا عن أن استخدام هذه التكنولوجيات ذو أهمية ملموسة في أداء العمليات الإدارية بالمؤسسة، بالرغم من بعض الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدامها.


وعموما لقد لمسنا من خلال نتائج الدراسة نوعا من الإيجابية في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأداء العمليات الإدارية، فقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح استراتيجية المؤسسة المتبناة في استخدامها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة، ولكن بالرغم من ذلك فعلى المؤسسة بذل المزيد من الجهود لتوصيل كل الإداريين بالشبكات التكنولوجية الثلاث حتى لا يشكل عدم توافرها عائقا أمام أداء العمل.

ويبقى الهدف من هذه الدراسة هو تقديم إضافة إلى الدراسات التي اهتمت بمجال التكنولوجيات الحديثة للاتصال، والتي لا يزال يطرح تطورها-خاصة في مجال المؤسسات -محاولات متجددة لإثرائها بدراسات أخرى.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فإنها ترى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية:

- تنظيم دورات تدريبية تشمل الموظفين الذين يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ليتمكنوا من التعامل معها بكفاءة وفعالية.
- تشجيع نمط التكوين الذاتي (Auto-Formation) من طرف المستخدمين عن طريق استخدام المحاضرات والدروس عن بعد، وبالتالي تخفيض أعباء تدريب المستخدمين.

- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في المؤسسة لتشمل استخدام شبكة الأنترنت، والإكسترانت لكل الإداريين.
- ضرورة العمل على توفير برامج الحماية والأمان لأجهزة وبرمجيات وشبكات الحاسوب وحمايتها من التسلل والقرصنة، لحماية مكتسبات المؤسسة.



# قائمة المصادر والمراجع

﴿ قائمة المراجع باللغة العربية ﴾

المصادر: 

1- القرآن الكريم.

القواميس والمعاجم: 


2- ابن منظور: لسان العرب، ج1، ط4، دار الجيل، بيروت، 2003.

3- ابن منظور: لسان العرب، ج6، دار الفكر العربي، بيروت، (د.س.ن).

4- المنجد في اللغة والإعلام: ط1، دار المشرق، بيروت، 2003.

5- محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2000.

6- وف بوريلو بورون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، 1996.

الكتب: 

7- إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإنساني، دار مجدلاوي، الأردن، 1993.

8- إبراهيم أحمد الدوي: شبكات التواصل الاجتماعي، المنظمة العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر (د.ع.ن)، (د.س.ن).

9- إبراهيم الأخرس: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والمحمول نموذجاً)، إيتراك للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2008.

10- إبراهيم الخشمان: مهارات الحاسوب وتطبيقاته، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

11- سعيد السيد علي: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.

12- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

13- طارق عامر، إيهاب عيسى المصري: القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

14- عبد الحلیم مهور باشة: التخطيط الحضري (المبادئ والأسس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

- 15- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكر ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 16- محمد الفاتح المغربي: مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 17- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د.س.ن).
- 18- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- 19- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية- الوظائف- المجالات)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 20- إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2005.
- 21- إبراهيم خليل خضر: مهارات الاتصال، ط1، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2013.
- 22- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 23- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 24- أحمد سمير عارف: العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي، ط1، المكتب العربي، القاهرة، 2015.
- 25- أحمد عبد الله الصباب: أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2013.
- 26- أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 27- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 28- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
- 29- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 30- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004.

- 31- أحمد نجم حافظ: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 32- أسعد محمد علي وهاب: التقنيات المحسوبة في تدقيق البيانات المالية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
- 33- أشرف فهمي خوخة: آليات التخطيط والرقابة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 34- إفريت روجرز: الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر، ترجمة سامي ناشد، عالم الكتب، القاهرة، 1991.
- 35- إياد شاكر البكري: تقنيات الاتصال بين زمنين، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 36- إيمان صالح عبد الفتاح: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، إيبس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 37- إيهاب أبو العزم: الخطوة الأولى في عالم الأنترنت، ط3، منشورات دار الحكمة، طرابلس، ليبيا، 2005.
- 38- بشير العلق: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009.
- 39- بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة (بين النظرية والممارسة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 40- بشير العلق: العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 41- بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 42- بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 43- بن حبيب بن عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 44- توفيق صالح: حسن أحمد الطراونة: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 45- جازية زعتر، جميلة عباس: مبادئ التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- 46- جعفر الجاسم: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 47- جمال زكي، السيد ياسين: أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
- 48- جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

- 49- حامد أحمد بدر: إدارة المنظمات، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982.
- 50- حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العبد: نظريات الإعلام، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2007.
- 51- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
- 52- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العملية الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 53- حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 54- حنان يوسف: تكنولوجيا الاتصال ومجتمع المعلوماتية، ط2، أطلس للنشر، القاهرة، (د.س.ن).
- 55- حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي: تكنولوجيا أنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور (إداري، تكنولوجي)، مطبعة إن العربي (د.ع.ن)، 2013.
- 56- خالد عليّات: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، ط1، دار الخليج، عمان، 2015.
- 57- خالد قاشي: نظام المعلومات التسويقية: (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 58- خضر مصباح الطيطي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 59- خضر مصباح الطيطي: أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
- 60- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 61- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 62- رائد محمد عبد ربه: مبادئ إدارة الأعمال، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 63- ربحي مصطفى عليان: العمليات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 64- ربحي مصطفى عليان: مجتمع المعلومات والواقع العربي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 65- رشيد زرواتي: تدريبات منهجية في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 66- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 67- رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 68- زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 69- زكرياء الدوري، وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 70- زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 71- زيد عبوي، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 72- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 73- زيد منير عبوي: الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 74- زيد منير عبوي، سامي حريز: مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 75- سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013.
- 76- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 77- سعد نائف برنوطي: الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 78- سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
- 79- سمير محمد يوسف: إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980.
- 80- سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
- 81- سيد الهواري: الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21)، (د.د.ن)، (د.ع.ن)، 2008.



- 82- شريف درويش اللبان: تكنولوجيا الاتصال: المخاطر والتأثيرات، ط1، الدار الجامعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
- 83- شريف درويش اللبان: تكنولوجيا الاتصال: المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، المكتبة الإعلامية، القاهرة، 2000.
- 84- شوقي العلوي: رهانات الأنترنت، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2006.
- 85- صالح أبو اصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصال والعلاقات العامة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999.
- 86- صالح خليل أبو إصبع: الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار الأيام للدراسات، الأردن، 2004.
- 87- صالح محمد سعادة: مقدمة إلى الأنترنت، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 88- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 89- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 90- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 91- طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 92- طارق عبد العال حماد: التجارة الإلكترونية (المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 93- طاهر مرسي عطية: إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 94- طرطار أحمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 95- عابد فضل الشعراوي: الإعلان والعلاقات العامة، دراسة مقارنة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
- 96- عادل أحمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

- 97- عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 98- عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 99- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي: شبكات المعلومات والاتصالات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 100- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 101- عبد الباسط أحمد هاشم شاهين: التفاعلية على مواقع الصحف الإلكترونية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- 102- عبد الباسط محمد عبد الوهاب: استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، المكتب الجامعي الحديث، د.ع.ن، 2005.
- 103- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 104- عبد العزيز الشريف: الإعلام الإلكتروني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 105- عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 106- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 107- عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة، قطر، 1991.
- 108- عبد الفتاح محمد دويدات: سيكولوجيا السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
- 109- عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، (د.ع.ن) 1983.
- 110- عبد القادر محمود رضوان: سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة بحث علمي، سلسلة في دروس الاقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 111- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.

- 112- عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 113- عبد الله عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية (بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية)، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2009.
- 114- عبد المالك بن السبتي: محاضرات في تكنولوجيا المعلومات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004.
- 115- عبد المالك ردمان الدناني: الوظيفية الإعلامية لشبكة الأنترنت، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2001.
- 116- عبد المالك ردمان الدناني: تطوير تكنولوجيا الاتصال وعولمة المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، د.ع.ن، 2005.
- 117- عبد المجيد ميلاد: المعلوماتية وشبكات الاتصال الحديثة، (د.د.ن)، (د.س.ن).
- 118- عبد الناصر جرادات أحمد: أسس العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 119- عبد النبي عبد الله الطيب: إدارة المؤسسات الصحفية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 120- عبد قلية فاروق، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 121- عبيد حمدي: فن الاتصال الفعال، سما للنشر والتوزيع، الإمارات، 2015.
- 122- عز الدين الأشول وآخرون: مقدمة في علم النفس، ط5، سلسلة شوم، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2005.
- 123- عصام سليمان موسى: المدخل في الاتصال الجماهيري، ط6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 124- عطا الله أحمد شاكور: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 125- عقيل محمد عقيل: أساسيات تقنية المعلومات، دار النشر للجامعات، (د.ع.ن)، 2014.
- 126- علاء الدين محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 127- علاء عبد الرزاق السالمي، حسين علاء السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

- 128- علي حجازي إبراهيم: التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 129- علي عباس وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2001.
- 130- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 131- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 132- علي عبد الفتاح علي: تطور الإعلام وفق تكنولوجيا الاتصال الحديثة، ط2، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 133- علي عبد الفتاح كنعان: الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 134- علي فلاح الزعبي، عادل العنزي: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 135- عماد عبد الوهاب الصباغ: الحاسوب في إدارة الأعمال، دار الثقافة، عمان، 1996.
- 136- عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 137- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1995.
- 138- عيسى ملدعون، بسام التزه: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2014 .
- 139- غازي فرحان أبو زيتون: اتصالات الأعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 140- فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 141- فتحي ذياب سبيتان: ضعف التحصيل الطلابي المدرسي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 142- فتحي رزق السوافيري وآخرون: الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، 2002.
- 143- فتحي سبيتان: استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 144- فرج الكامل: بحوث الإعلام والرأي العام: تصميمها وإجرائها وتحليلها، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001.
- 145- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 146- فضيل دليو: اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 147- فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007.
- 148- فضيل دليو: تاريخ وسائل الاتصال، سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
- 149- فضيل دليو: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة بعض تطبيقاتها التقنية، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 150- فهد عبد العزيز: الاتصالات الإدارية (ماهيتها، أهدافها، أساليبها)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993.
- 151- فوزية عيد أحمد: نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال، مطابع الولاء الحديثة، المنوفية، مصر، 2004.
- 152- فيصل الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 153- كامل السيد غراب وآخرون: نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة ومطبعة شعاع الفنية، الأردن، 1999.
- 154- كامل محمد المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 155- كامل محمد المغربي: الرقابة الإدارية على المؤسسات العامة، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 156- ماهر سليمان وآخرون: أساسيات الأنترنت، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 157- ماهر عودة الشمايلة وآخرون: تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 158- مجد الهاشمي: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 159- محمد أديب رياض غنيمي: شبكات المعلومات (الحاضر والمستقبل)، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، (د.س.ن).

- 160- محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
- 161- محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 162- محمد الصيرفي: الاحتراف الإداري الحكومي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- 163- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 164- محمد الصيرفي: التنسيق الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 165- محمد العجمي: الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- 166- محمد العنزي: تطبيق الإدارة الإلكترونية (مفهوم، مزايا، معوقات)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.
- 167- محمد الفاتح المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، (د.ع.ن)، 2018.
- 168- محمد الفاتح حمدي وآخرون: تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، الاستخدام والتأثير، ط1، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 169- محمد الموسوي: إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
- 170- محمد الناشد: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1973.
- 171- محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 172- محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 173- محمد حسن المبعوث: التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، نحو تربية إسلامية عربية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 174- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 175- محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة (الأسس العلمية والتطبيقية)، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 176- محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991.

- 177- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية: (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، عمان، 2004.
- 178- محمد شعيب: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، الجزء الأول، (د.د.ن)، القاهرة، 2014.
- 179- محمد شوقي شادي: الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، بيروت، 1983.
- 180- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- 181- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 182- محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 183- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1960.
- 184- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 185- محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 186- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 187- محمد محمد الهادي: تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011.
- 188- محمد مرضي الشمري: مدخل إلى العلاقات العامة والإعلان، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 189- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- 190- محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 191- محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 192- محمود داود الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012.

- 193- محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 194- محمود يوسف عبد الرحمان: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار بداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 195- محي محمد مسعد: كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 196- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- 197- مروى عصام صلاح: الإعلام الإلكتروني الأسس وآفاق المستقبل، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 198- مريم عمارة، حامد نور الدين: التدقيق الداخلي للثبوتات في المؤسسات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 199- مزهر شعبان العاني: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 200- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 201- معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 202- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 203- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 204- منال هلال المزاهرة: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 205- منصر هارون: تكنولوجيا الاتصال الحديثة "المسائل النظرية والتطبيقية" محاضرات جامعية، ط1، دار الألفية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2012.
- 206- منير الزبيدي: دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 207- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.



- 208- ناصر العديلي: إدارة السلوك التعليمي، ط1، (د. د. ن)، السعودية، 1994.
- 209- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 210- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 211- نجد عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 212- نجلاء إسماعيل أحمد: الإعلام التوظيفي، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 213- نجم العزاوي، عبد الله حكمت: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 214- نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 215- نصيف فهمي منقربوس: الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 216- نعمان عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 217- نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009.
- 218- نوال محمد عمر: مناهج البحوث الاجتماعية والإعلامية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
- 219- هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 220- هيثم حمود الشبلي: إدارة مخاطر الاحتيال في قطاع الاتصالات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 221- هيثم حمود شلبي، مروان محمد النسور: إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 222- هيثم محمد الزغبى: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، 2004.
- 223- ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2007.

- 224- ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية، الأردن، 2008.
- 225- يامين بودهان: تحولات الإعلام المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013
- 226- يمني عاطف: التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، ط1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2014.
- 227- يوسف أحمد أبو قارة: التسويق الإلكتروني، دار الحامد، الأردن، 2005.
- 228- يوسف عطاري، زيد منير عبوي: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، فريق العمل، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015.
- 229- عمر وصفي عقيلي: بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

### الرسائل الجامعية:

- 230- إبراهيم بختي: دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2003.
- 231- أمنة بن عبد ربه: الجزائر في مجتمع المعلومات سنة 2003: حصيلة وآفاق، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2006.
- 232- باية بووزة: الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3-، 2013.
- 233- بشير كاوجة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.
- 234- بن بوزيد شهرزاد: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2012.
- 235- بن عروس محمد لمين: دور استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تفعيل أنماط القيادة الإدارية، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمركز الجامعي غليزان، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2015-2016.
- 236- حورية بولعوبدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

- 237- رماش صبرينة: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 238- سلمان فيحان، فيصل بن لبد: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في المؤسسات السعودية، رسالة دكتوراه في العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، 2012.
- 239- سهام طرشاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014.
- 240- شادلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، 2008.
- 241- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005.
- 242- عبد الحميد بلعباس: إتاحة واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية، دراسة لاستخدام مصادر المعلومات من قبل طلبة الدراسات العليا بالمكتبة الجامعية، محمد بوضياف، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة المسيلة، 2005-2006.
- 243- ليلي فقيري: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016.
- 244- محمد بن سعيد محمد العريشي: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 245- محمد لعربي: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 246- معوج عبد الحكيم: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أثر العوامل غير المادية في نجاح/ فشل مشاريع تطبيق نظم المعلومات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.

- 247- منماني نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير -اتصال في التنظيمات- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997.
- 248- نور الدين مبني: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة، 2009.
- 249- هناء عبدوي: مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- 250- ياسع ياسمين: دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.

### مقالات الدوريات:

- 251- سهام بلقربي: التعليم الإلكتروني: رؤية مستقبلية جديدة -الجزائر نموذجا- مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 32، جانفي 2007.
- 252- عبد الرحمان العور: التكنولوجيا ترسم مستقبل المؤسسات وتحدد ملامحه، مجلة صدى الموارد البشرية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، العدد 09، 2018.
- 253- عبد الرحمان عزي: الثقافة وحثمية الاتصال: نظرة قيمية، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 295، سبتمبر 2003.
- 254- عبد الله أبو سلمى، علي عباس: الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016.
- 255- علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.
- 256- وداد بورصاص، وهاب نعمون: محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة الجزائرية، مجلة جامعة القدس للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد (08) كانون الأول 2017.

### أعمال الملتقيات و المؤتمرات:

- 257- حسن رضا النجار: تكنولوجيا الاتصالات وأهميتها في تناقل المعلومات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الإعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة ... لعالم جديد، البحرين، جامعة البحرين.

- 258- <http://www.Algerietelecom.dz>  
259- <http://www.aliklil.com>  
260- <http://www.almaany.com/ar/dict>  
261- <http://www.almogem.com>  
262- <http://www.ar.wikipedia.org>  
263- <http://www.mpttn.gov.dz>  
264- <http://www-abc-clio.odlis-as.aspx>  
265- <http://www.Algerietelecom.dz>

﴿المراجع باللغة الفرنسية﴾

**📖 OUVRAGE:**

- 266- Alex Mucchielli: Science de L'information et de la communication, édition hachette paris, 2001.  
267- Amine Batroli: Communication et organization, édition d'organisation, paris, 1991.  
268- Brahim Bekhti :module informatique: internet et la recherche d'information, école doctorat de français, UKM. Ouargla, 2006  
269- Bressy (G) et konkuyt (C) : économie d'entreprise, Edition Dalloz, paris, 1995.  
270- Jean François –Ruiz:Les Reseaux Sociaux D'entreprise, le livre blanc, sur le site [www.le212.info/FILLE](http://www.le212.info/FILLE) date d'accès  
271- Laurance Lehmann Ortegaetal : Stratégor ,Dunod, Paris ,2013.  
272- Madeline Grawitz: Méthode des sciences sociales, 9<sup>eme</sup> édition, paris, dalloz, 1993.  
273- Marie Hélène Westphalen: Communication, troisième édition, dunod édition, paris, 1998.

- 274- M-h Delmond, Y- Petitet j- Gantier: Management des systèmes d'information, dunod, paris, France, 2003.
- 275- Mohamed Meziane: La communication et les nouvelles technique de l'information, édition elyamen ,1999.
- 276- Peter dracker :L'avenir du management, traduit de L'anglais par jaque fontaine, Pearson, éducation Paris, 2010.
- 278- Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin: Communication corporate, 3<sup>eme</sup> édition, pearson édition.
- 279- Renaud Sain saulieu:Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement, 2<sup>eme</sup> édition, presse de fnsp, paris, 1997.
- 280- Russ Jacqueline: les théories du pouvoir, librairie générale française, Paris, 1994.
- 281- Solveig Godeluck: La Géopolitique D'internet, édition la découverte, Paris, 2002.

### **Mémoire:**

- 282- Abderrazak Benhabib, Mustapha Djennas: Impact des technologies de l'information sur la performance marketing des organization, thèse de doctorat, université de Tlemcen, 2006.

### **Travaux du forum scientifique:**

- 283- OCDE, les TIC, le commerce électronique et les PME, 2<sup>eme</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprise (PME) promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale: vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée istanbul, turquie 3-5 2004.

### **Décret:**

- 284- République Algérienne Démocratique et Populaire, commission d'E-Algérie, 2013.

### **Articles Scientifique:**

- 285- Lounas M-Group communication: La communication interne, la revue Ressources Humaines, N4, Hidra, Alger, novembre, 2004.

### المراجع باللغة الانجليزية:

### **DICTIONARY:**

- 286- Webster: illustrated contemporary Dictionary on encyclopedic, second edition, firguson publishing, vo, USA, 1982.
- 287- Carter, V. Good editor: dictionary of education, second edition, megraw, hill book company inc , New York, 1995.

### **BOOKS:**

- 288- David. T Borland: Administration and Leadership in student affairs, forth printed, printed in U.S.A 1988.
- 289- Deluca Sturat M: Television's transformation: the next 25 years, Santiago, California barnes. 1980.
- 290- Fredrik Taylor: shop Management, American society of Mechanical, New york. 1903.
- 291- Hiniri Fayol: General And Industrial Management, Sim issacpitman and sons, London, 1949.
- 292- Raymond green low, Ellinhepp: inline –on-line fundamentals of the internet world wide web, 2<sup>ed</sup> edition, 2002.
- 293- Randj Riddick, Elliot king: Using the internet and other electronic resource, 3<sup>ed</sup> edition, 2001, p17.
- 294- Drucker p.f: Management (tasks responsibilities, practice), harper colophon books, New York, 2005.

**📖 Academic Studies:**

295- Unesco: Higher Education staff development Directions for the 21<sup>st</sup> century, Unesco, Paris, 1994.

**📖 Scientific Articles:**

296- Subodh Kulkarni: Environmental ethics and information as ymmentry among organizational stakeholders. Journal of business ethics. N27.2007.

297- Hassan-N-Rawash: Electronic Management's Contribution To the Development of Managerial Functions, Academic Research International, vol 5, september 2014.

298- Franco Ferraroti: the end of conversation: the impact of mass media on modern society, Contributions in sociology, no71, green wood press, New York, 1988.



# الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة استبيان

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم الإعلام والاتصال  
تخصص: الإعلام والاتصال في التنظيمات.

### استمارة استبيان:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

### الموسومة بعنوان:

تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة  
- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة -

إشراف الدكتورة

عابدي لدمية

إعداد الطالبة:

مهية زينب

### إطار خاص بالمستجوبين:

نعني بتكنولوجيات الاتصال الحديثة كل من: شبكة الأنترنت، وشبكة الأنترنت، وشبكة الإكسترنانت فقط.  
العمليات الإدارية هي :

-التخطيط: هو مجموعة من الخطوات المحددة التي اتفق عليها من أجل الوصول إلى خطة تخدم أهداف المؤسسة.

-التنسيق: تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه.

-الرقابة: هي عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة، كما تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات.

### ملاحظات:

- ضع علامة (X) في المكان المناسب
- يمكن الإشارة على أكثر من خيار
- معلومات هذه الاستمارة سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

\*البيانات الأولية.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن :

- أقل من 25 سنة

- من 26 إلى 35 سنة

- من 36 إلى 45 سنة

- من 46 إلى 55 سنة

- 56 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:.....

4-الوظيفة:.....

5-الخبرة المهنية:.....

\*المحور الأول:أهمية تكنولوجيات الاتصال الحديثة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

6- رتب الشبكات التكنولوجية التالية حسب الأكثر استخداما من قبلكم ( بوضع أحد الأرقام التالية في الخانة

المناسبة 1.2.3)؟

- شبكة الأنترنت

- شبكة الإكسترانت

- شبكة الأنترانت

7- تستخدم الأنترانت، لأنها تتيح:

- الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة

- تبادل المعلومات

- التنسيق بين الموظفين

- توفير فضاء عمل جماعي

أخرى تذكر:.....

8-تستخدم شبكة الأنترنت، لأنها تتيح:

- الحصول على المعلومات

- تبادل المعلومات مع الآخرين

- نقل الملفات

أخرى:.....

9-تستخدم شبكة الإكسترانت، لأنها تمكنك من:

- التواصل مع مختلف المتعاملين الذين تحددهم المؤسسة

- التعرف على رغبات المتعاملين

- تبادل المعلومات

أخرى:.....

10- إلى جانب استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة للاتصال، هل تستخدم وسائل اتصال تقليدية؟

دائماً  أحيانا  أبداً  إذهب مباشرة للسؤال رقم 12

11- في حالة الإيجاب، فيما تتمثل هذه الوسائل:

- الاتصال الشخصي  - الاجتماعات  - التقارير الورقية   
- لوحة الإعلانات  - الهاتف

أخرى تذكر: .....

12- في رأيك هل يساهم استخدام الشبكات التكنولوجية في تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة؟

نعم  لا  إذهب مباشرة للسؤال رقم 14

13- في حالة الإجابة بنعم، لأنها تتيح:

- سهولة الاتصال بين الموظفين  - التقارب بين زملاء العمل   
- خلق علاقات جديدة مع زملاء آخرين  - سرعة وصول المعلومة

أخرى: .....

14- في حالة الإجابة ب لا، لأن:

- الوسائل التقليدية أنجع منها   
- نقص الخبرة في استخدامها   
- لا تستخدمها كثيراً

أخرى: .....

15- في رأيك، هل زاد استخدام الشبكات التكنولوجية من فعالية الاتصال الخارجي؟

كثيرا  بشكل متوسط  لم يفعل  إذهب مباشرة للسؤال رقم 17

16- في حالة الإيجاب، هل ذلك لأنها تساعد على:

- ربط المؤسسة بجمهورها الخارجي  - التعريف بأنشطة المؤسسة   
- رسم صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة  - تسهيل الاتصال مع المؤسسات الأخرى

- أخرى تذكر: .....

17- هل تساعدك تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التخفيف من ضغط العمل؟

كثيرا  بشكل متوسط  لم تفعل

18- هل تعتقد أن تكنولوجيا الاتصال حسنت من أدائكم الوظيفي؟

نعم  لا  إذهب مباشرة للسؤال رقم 20

19- في حالة الإجابة بنعم، فهل كان ذلك من خلال:

- تفعيل العمل الجماعي  - التقليل من الصراعات بين الموظفين
- إمكانية المشاركة في الخبرة  - وضوح مهام الموظفين

أخرى، تذكر: .....

\*المحور الثاني: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال على عملية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر تيسة.

20- رتب التكنولوجيات الحديثة التالية حسب الحاجة إليها في عملية التخطيط، (بوضع أرقام التالية في الخانة

المناسبة 1.2.3):

- شبكة الأنترنت
- شبكة الإكسترنات
- شبكة الأنترنت

21- كيف ساعد استخدامكم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء عملية التخطيط؟

- الحصول على معلومات من الموظفين  - مواكبة تغيرات المحيط
- التعرف على تطلعات الجمهور المستهدف  - معرفة وضعية السوق

أخرى: .....

22- هل زادت التكنولوجيا الحديثة للاتصال من اهتمام الرؤساء باقتراحات المرؤوسين في عملية التخطيط؟

- دائما  أحيانا  أبدا

23- هل تشجع مؤسستكم عملية التخطيط بالمشاركة باستخدام الشبكات التكنولوجية؟

- نعم  لا  إذهب مباشرة للسؤال رقم 25

24- في حالة الإجابة بنعم، ما هي فوائد المشاركة في التخطيط :

- تحديد الأهداف بدقة
- الاستفادة من آراء المشاركين
- تشخيص وضعية المؤسسة الحالية
- تحديد أفضل وسيلة لتحقيق الهدف
- اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة

أخرى: .....

25- في أي نوع من الخطط التالية تظهر الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

- خطط قصيرة الأجل
- خطط متوسطة الأجل
- خطط طويلة الأجل (إستراتيجية)

26- هل ساعد استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على التقليل من حالات عدم التأكد من نجاح الخطة ؟

نعم  لا  إذهب مباشرة للسؤال رقم 28

27- في حالة الإجابة بنعم، هل ذلك من خلال:

- التنبؤ بسلوك المستهلك
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة
- التنبؤ بطبيعة الظروف المستقبلية

أخرى تذكر: .....

28- في أي المراحل التالية تظهر الحاجة أكثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

- مرحلة جمع المعلومات
- مرحلة تحديد الأهداف
- مرحلة اختيار البدائل
- مرحلة تنفيذ الخطة
- مرحلة متابعة الخطة

29- ما هو تأثير المشاركة في التخطيط عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الموظفين؟

- رفع معنوياتهم
- تزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة
- تزيد من الرضا الوظيفي لديهم
- تحفزهم على الأداء الجيد

أخرى تذكر: .....

30- هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق تخطيط فعال؟

دائماً  أحيانا  أبدا  إذهب مباشرة للسؤال رقم 32

31- في حالة الإيجاب، لأنها تتيح:

- مرونة الخطة
- التحيين بالمعلومات الجديدة
- السيطرة على متغيرات المحيط أثناء التنفيذ
- مرونة العلاقة بين القائم بالتخطيط وجهات التنفيذ

أخرى تذكر: .....

\*المحور الثالث:تأثير استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة على عملية التنسيق بمؤسسة اتصالات الجزائر  
تبسة.

32- رتب تكنولوجيايات الاتصال الحديثة التالية، حسب حاجتك إليها في عملية التنسيق (بوضع أحد الأرقام التالية في  
الخانة المناسبة 1.2.3):

- شبكة الأنترنت  
 - شبكة الإكسترانت  
 - شبكة الأنترانت

33- ما هو دور تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في عملية التنسيق؟

- سرعة سريان المعلومات  
 - الحصول على رجع صدى فوري  
 - تسهيل الاتصال بين الموظفين  
 - اختصار الوقت في تحقيق الهدف  
 - إمكانية الوصول إلى كل الأطراف المعنية في وقت واحد

- أخرى:.....

34- ما هي خدمات الشبكات التكنولوجية الأكثر استخداما في عملية التنسيق مع الجمهور الخارجي؟

- البريد الإلكتروني  
 - شبكات التواصل الاجتماعي  
 - خدمة الاجتماعات عن بعد  
 - خدمة الاتصال المباشر

- أخرى:.....

35- هل ساعد استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة على منع تكرار العمل؟

- دائما  أحيانا  أبدا

36- في أي المجالات التالية تحتاجون أكثر لاستخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة؟

- التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى  
 - التنسيق بين الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا  
 - التنسيق بين أعضاء الإدارة الوسطى فيما بينهم  
 - التنسيق بين الإدارة العليا والدنيا  
 - التنسيق بين المؤسسة ومتعاملين خارجيين

- أخرى:.....

37- هل ساهم استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة، في التخلي عن مهام الإدارة الوسطى في التنسيق؟

- نعم  لا

38- كيف تقيم عملية التنسيق في ظل استخدامكم لتكنولوجيايات الاتصال الحديثة؟

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



\*المحور الرابع: تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية الرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

39-رتب تكنولوجيا الاتصال الحديثة التالية، حسب حاجتكم إليها في عملية الرقابة (بوضع أحد الأرقام التالية في الخانة المناسبة 1.2.3):

- شبكة الأنترنت
- شبكة الإستراتنات
- شبكة الأنترانت

40- فيم تكمن أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال في عملية الرقابة؟

- التخفيف من الجهد المبذول في عملية الرقابة
- سرعة الحصول على التقارير لتقييم العمل
- سرعة اكتشاف الأخطاء
- مقارنة الأعمال بالخطط الموضوعية

أخرى تذكر: .....

41- هل تساعدكم تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة بالمحيط الخارجي؟

- دائما  أحيانا  أبدا  إذهب مباشرة للسؤال رقم 43

42- في حالة الإيجاب، لأنها تسمح بـ:

- التعرف على رغبات الجمهور
- مراقبة وضعية السوق
- تتبع العوامل التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف

أخرى تذكر: .....

43- هل زادت تكنولوجيا الاتصال من درجة رقابة المشرف عليك؟

- نعم  لا

44- هل تعتبر اعتماد المراقب على تكنولوجيا الاتصال الحديثة لوحدها كاف للقيام بعملية الرقابة؟

- نعم  إذهب مباشرة للسؤال رقم 46 لا

45- في حالة الإجابة ب لا، ما هي وسائل الاتصال الأخرى التي يعتمد عليها:

- التقارير الورقية
- الاجتماعات الدورية
- الاتصالات غير الرسمية
- اللجان التفتيشية
- الملاحظة الشخصية

أخرى تذكر: .....

46- في أي المجالات التالية تحتاجون أكثر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال؟

- الرقابة على المشتريات     - الرقابة على المحيط الخارجي     - الرقابة على الموظفين  
 - الرقابة على الإنتاج     - الرقابة على الأموال (الميزانية)     - الرقابة على سير الأهداف  
- أخرى: .....

47- هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الحد من التوتر الذي تحدثه الرقابة التقليدية لدى الموظفين؟

- نعم     لا

\*المحور الخامس: عوائق استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في أداء العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

48- هل ترى أن هناك سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، في أداء العمليات الإدارية؟

- كثيرة     قليلة     إنتقل مباشرة للسؤال 50     منعدمة

49- في حالة الإيجاب، فيم تتمثل:

- التخلي عن بعض المناصب في الهيكل التنظيمي (تقليص الوظائف)  
 - إشكالية أمن المعلومات  
 - مخاطر تلوث المعلومات بفيروسات

- أخرى: .....

50- هل توفر لكم المؤسسة فرصا للتدريب على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

- نعم     إذهب مباشرة للسؤال رقم 52     لا

51- في حالة الإجابة ب لا، هل يعود ذلك:

- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للتدريب     - تراها المؤسسة غير ضرورية  
 - اقتصار الدورات التدريبية على الإدارة العليا

- أخرى: .....

52- هل تواجهك صعوبات أثناء استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

- نعم     لا     إذهب مباشرة للسؤال رقم 54

53- في حالة الإجابة بنعم، ما نوعها:

- لغوية     تقنية

- أخرى: .....

54- ما هي الحلول التي تقترحها للتغلب على الصعوبات التي تواجهك عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

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

# الملحق رقم 02

## قائمة المحكمين

## قائمة المحكمين

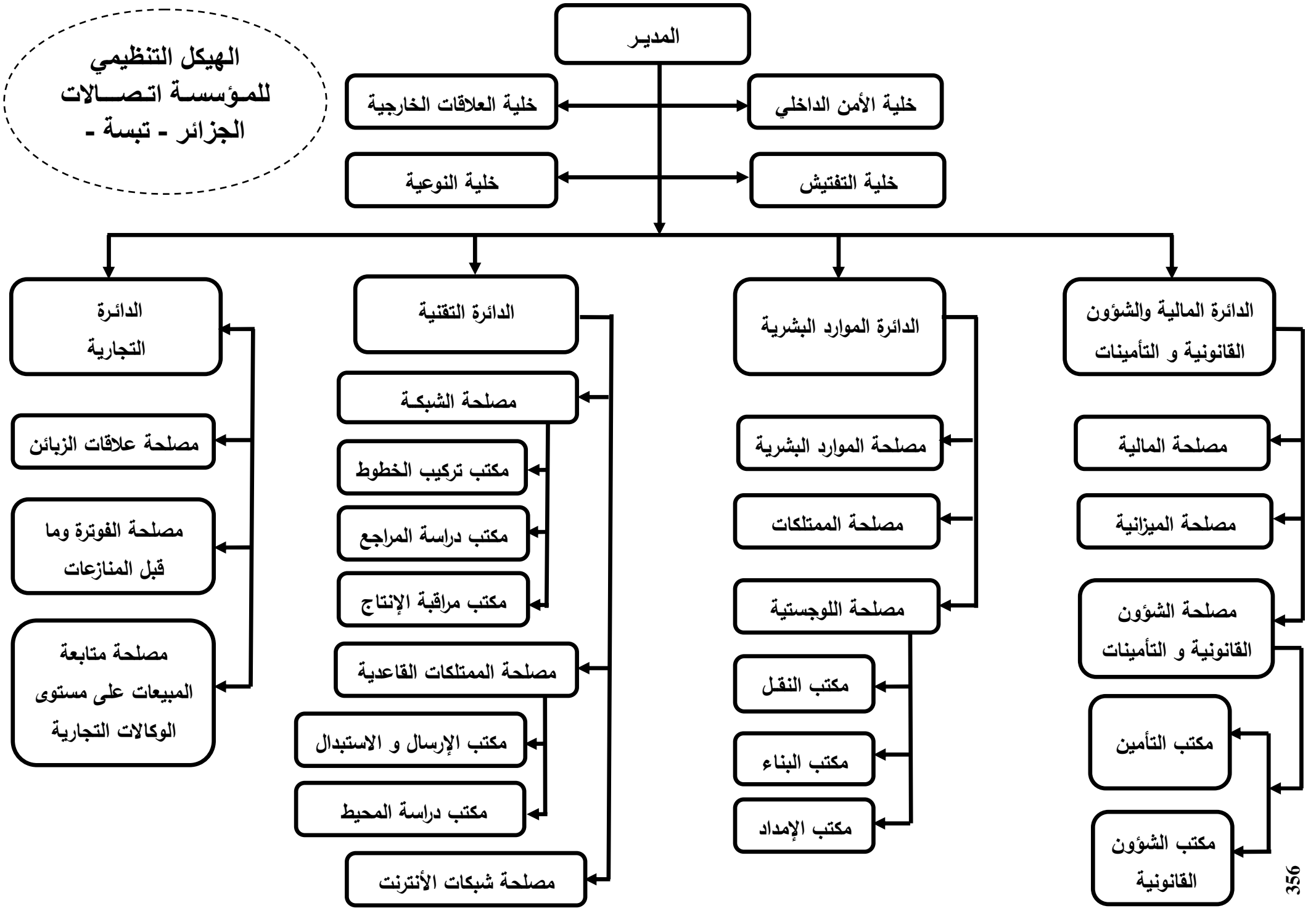
الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية
جمال العيفة	أستاذ دكتور	جامعة باجي مختار - عنابة -
مراد ميلود	أستاذ محاضر - أ-	جامعة صالح بوبنيدر - جامعة قسنطينة 3 -
رضوان بلخيري	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -
راضية قراد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -
هارون منصر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -
عبد الغني بوزيان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -
الطيب البار	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي - تبسة -

الملاحق رقم 03

الهيكل التنظيمي

للمؤسسة

الهيكل التنظيمي  
للمؤسسة اتصالات  
الجزائر - تبسة -



# الملحق رقم 04

وثائق الموافقة لإجراء

الدراسة الميدانية



المرجع رقم: ...../ق م/2018.

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر المحترم

تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): همة زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

ياجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

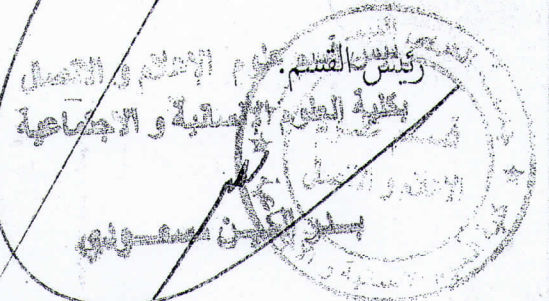
تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة

"دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: ...../نوفمبر/2018

المؤسسة المسبقة  
Chargé  
des Ressources Humaines  
HANNACHI Salima







جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..

المرجع رقم: ...../ق م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور باتصالات الجزائر المحترم

الجرف تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): هنية زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

يأجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة للإتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة

"دراسة ميدانية بحوث مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: 28 أكتوبر 2018

المؤسسة المستقبلة.

رئيس القسم.

نقطة الحضور لاتصالات الجزائر  
- عدل الجرف -  
قسم الفوترة و التحصيل

Université Larbi Tébessi -Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des scienses de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم : ...../ق م /2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور باتصالات الجزائر المحترم

حي المرجة تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): همة زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

ياجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة

"دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: .....2018

المؤسسة المستقبلة.

القسم التجاري للاتصالات  
- المرجة -  
قسم الفوترة و التعصيل

رئيس القسم  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des scienses de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم: ...../ق/م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور باتصالات الجزائر المحترم

حي فاطمة الزهراء تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): **مهمية زينب**

التخصص: **إعلام واتصال في التنظيمات**

بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

**تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للإتصال على العمليات الإدارية**

**بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة**

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: ..... 2018 2 8 أكتوبر

رئيس القسم.

المؤسسة المستقبلية.

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم : ...../ق م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور للوكالة التجارية اتصالات الجزائر

الشرعية تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): محمية زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

يأجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العمليات  
الإدارية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائر تبسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في 20 أكتوبر 2018

نقطة الحضور اتصالات الجزائر  
الشرعية  
عسم الفوترة و التحصيل

المؤسسة المستقبلة.

Résponsable Point  
de Présence CHERIA

AZZAZ Zeroual

رئيس القسم  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
محمية زينب

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم : ...../ق/م/2018.

إلى السيد: الوكالة التجارية اتصالات الجزائر المحترم

دائرة الوزنة تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): هنية زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

ياجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على العمليات  
الإدارية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: .....

المؤسسة المستقبلة.

LE DIRECTEUR D'ACTEL OUENZA  
DOUDOU Amar





جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..

المرجع رقم : ..... /ق م /2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور للوكالة التجارية اتصالات الجزائر

الحمامات تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): محمية زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للإتصال على العمليات الإدارية  
بالمؤسسة دراسة ميدانية بحوثية لطلبة اتصالات الجزائر تبسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: 28 أكتوبر 2018

القسم التجاري للاتصالات  
- الحمامات -  
قسم الفوترة والتحصيل  
المؤسسة المستقبلة

Responsable Point De Présence  
EL HAMMAMET  
GHERBI Adel

رئيس القسم  
رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tébessi - Tébessa -

Faculté des Sciences Humaines et Sociale

Département des sciences de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم : ...../ق م/2018.

إلى السيد: الوكالة التجارية اتصالات الجزائر المحترم

دائرة العاثر تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): محبة زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

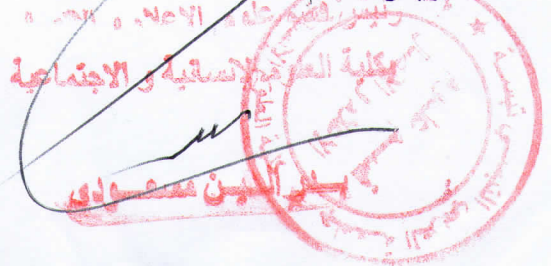
تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال على العاملين  
الإدارية بالمؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: ..... 2.8 أكتوبر 2018.

المؤسسة المستقبلة.  
Le directeur d'agence  
Agence Commerciale Bir El Ater Tébessa «GB»  
Solelco Tr S.p.a  
Mr. SOLTANI Ammar

رئيس القسم.



Université Larbi Tébessi -Tébessa -  
 Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
 Département des sciences de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
 كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
 قسم علوم الإعلام والاتصال.

المرجع رقم : ...../ق م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور للوكالة التجارية اتصالات الجزائر

العقلة تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطالبة:

الطالبة(ة): مھمة زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

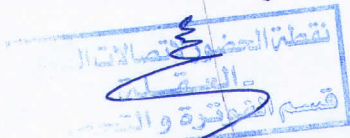
تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال على العمليات

الإدارية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: ..... 28 أكتوبر 2018

المؤسسة المستقبلة.



Akroum Rahoua

رئيس القسم.

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
 كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
 بطنجة





جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..

المرجع رقم: ...../ق م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور باتصالات الجزائر المحترم  
بلدية العوينات تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): مهية زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

يأجروا الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الآليات الإدارية  
بالمؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -)

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: ..... 28 أكتوبر 2018.

المؤسسة المستقبلة.

LATRECHE SAMIRA  
Responsable Point de Présence  
El Aouinet

رئيس القسم  
الاجتماعية  
العلمية  
الاجتماعية  
الاجتماعية



Université Larbi Tébessi -Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

المرجع رقم: ...../ق م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور للوكالة التجارية اتصالات الجزائر

بوخضرة تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): همة زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

يأجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام التكنولوجيات الحديثة للإتصال على العمليات الإدارية بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: 28 أكتوبر 2018

المؤسسة المستقبلة  
نقطة الحضور لإتصالات الجزائر  
- بوخضرة -  
قسم الفوترة و التحصيل

Responsable Point de Présence  
BOUKHADRA

MEROUJA Latifa

رئيس القسم

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
جامعة العربي التبسي تبسة



جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociale  
Département des sciences de la communication..

المرجع رقم: ...../ق م/2018.

إلى السيد: مسؤول نقطة الحضور باتصالات الجزائر المحترم

بلدية مرسط تبسة

## إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام:

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الدكتوراه قسم علوم الإعلام والاتصال.

يرجى منكم السماح للطلبة:

الطالب(ة): هنية زينب

التخصص: إعلام واتصال في التنظيمات

بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

موضوع البحث:

تأثير استخدام التكنولوجيا للاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة  
دراسة ميدانية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، تبسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تبسة في: 28 أكتوبر 2018.

المؤسسة المستقبلة.

KABOUR Louiza

قسم التجارة للاتصالات  
- مرسط -  
قسم الفوترة و التحصيل

رئيس القسم.

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال.