

قسم : علوم الإعلام والإتصال  
تخصص : إتصال تنظيمي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي في المؤسسات دراسة ميدانية اتصالات الجزائر - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• د/ البار الطيب

من إعداد الطلبة:

• علاق نور الهدى

• غربي سلمى

أعضاء لجنة المناقشة:

| الإسم واللقب   | الرتبة العلمية  | الصفة         |
|----------------|-----------------|---------------|
| د/سيفي نسرين   | أستاذ محاضر (ب) | رئيسة اللجنة  |
| د/ الطيب البار | أستاذ محاضر (أ) | مشرفا ومقرررا |
| ا/ معمر ربوح   | أستاذ مساعد (أ) | عضوا ممتحن    |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر ونفك

لا شكر للمخلوق قبل الخالق عز وجل الذي وهبنا العزيمة والإرادة لانجاز هذا العمل.

قال تعالى " آخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته نتوجه ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الكرام والأخص بالذكر الاستاذ المشرف: "البار الطيب"

لتوجيهنا ونصحنا وكذا تحليه بالصبر طيلة هذه المذكرة والذي كان لملاحظاته

ونصحه الاثر على عملنا وعلينا.

الاستاذ الخلق والمتواضع "بلغيث محمد الطيب" الذي لم يبخل علينا بالمساعدة سائلين الله ان يجزيهما عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان الى كل من اسدى يد العون لهذه الدراسة منذ وضع لبناتها الاولى وحتى اخراجها.

كما لا ننسى ان نشكر كل طاقم كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة الشيخ العربي التبسي، وأساتذة قسم الاعلام والاتصال على ما قدموه لنا طيلة فترة تكويننا وكذا العاملين في المكتبة ولا تفوتنا الفرصة للمدح والشكر بموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة.

وأخيرا نسأل الله ان يقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يجعله في صالح اعمالنا.



# إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى رمز العطاء ونبع الحنان الى و"الذتي الحبيبة" رحمها الله واسكنها الفردوس الاعلى.  
الى صاحب القلب الطيب الى صاحب الابتسامة الفريدة الى و"الذي العزيز" الى من علمني العطاء بدون  
انتظار فخرتك افضل مكافأة.

منك تعلمت ان للنجاح قيمة ومعنى ومنك تعلمت كيف يكون الاخلاص في العمل ومعك امننت ان  
لامستحيل في سبيل الابداع والرقى. اسال الله عزوجل ان يمنحك الصحة الجيدة والعمر المديد  
والسعادة.

الى من هم دعوي وسندي في هذه الدنيا لولا وجودهم لا طعم للحياة إخوتي: عبد الله، ريمة، دلال، هاجر.  
الى صديقتي وزميلاتي في هذا العمل نور الهدى.

الى مشرفي وموجهي الدكتور البار الطيب

الى جميع زملائي في قسم علوم الاعلام والاتصال.

كما لا يفوتني ان اشكر كذلك كل من امد الي يد العون من قريب او بعيد داعيا المول عزوجل ان يجزيهم  
عني خير جزاء.

فدي لعم



# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد:

اقدم ثمار السنين الطوال وما وفقت لتثمين هذه الخطوة في ختام دراستي الى من قال الحق تعالى فيهما

" واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين احساناً "

الى التي ظلت تراقب خطوات نجاحي، الى التي لفظت اسمها لأول مره وأجمل لوحه اعقلها في ذاكرتي الى التي حرمت السعادة نفسها في سبيل اسعادي فكانت كشمعه تذوب لتنير دربي ، الى عطر ونبض قلبي "امي الغالية"

الى الذي ظل صامدا يحاكي الماضي ويعيش للحاضر الذي علمني خطوات الحياة وكفاح الصابرين "ابي العزيز"

الى اغلى ما اهداني الله في الحياة اخوتي واخواتي ادامهم الله وأطال بأعمارهم ايمن، عمار، رندة، شيراز، ابن اختي ادم وابنة اختي مريم

الى كل من تذوقت معهم اجمل اللحظات وجمعتني بهم الدراسة وهذا العمل سلمي

الى الذي كان قدوتي في هذا المشوار ومعلمي وناصرني ومرشدي استاذي المشرف على هذا العمل: البار الطيب

الى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.....

علاق نور الهدى



# فهرس المحتويات

| الصفحة  | فهرس المحتويات                                      |
|---|---|
|   | الشكر والتقدير                                      |
|   | الاهداء   |
|   | فهرس المحتويات                                      |
|   | فهرس الجدول والاشكال                                |
| 1   | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول : اشكالية و الاجراءات المنهجية</b> |   |
| 4   | 1. تحديد الاشكالية                                  |
| 5   | 2. صياغة تساؤلات الدراسة                            |
| 5   | 3. اهداف الدراسة                                    |
| 6   | 4. اهمية الدراسة واسباب اختيار الموضوع              |
| 7   | 5. الدراسات السابقة                                 |
| 17  | 6. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة                    |
| 20  | 7. حدود الدراسة                                     |
| 21  | 8. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة                      |
| 21  | 9. منهج الدراسة وادوات جمع البيانات                 |
| 23  | 10. صعوبات الدراسة                                  |
| 24  | 11. خلفية نظرية الدراسة                             |
| <b>الفصل الثاني: الادارة الالكترونية</b>          |   |
| 31  | تمهيد   |
| 32  | 1. نشأة الادارة الالكترونية                         |
| 34  | 2. مفهوم الادارة الالكترونية                        |
| 36  | 3. الاهداف الادارة الالكترونية                      |
| 37  | 4. خصائص الادارة الالكترونية                        |
| 39  | 5. عناصر الادارة الالكترونية                        |
| 41  | 6. الفرق بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية |
| 42  | 7. انماط الادارة الالكترونية                        |
| 43  | 8. وظائف الادارة الالكترونية                        |
| 44  | 9. معوقات تطبيق الادارة الالكترونية                 |
| 45  | 10. عوامل النجاح في الادارة الالكترونية             |
| 47  | خلاصة   |

| الفصل الثالث: السلوك التنظيمي   |   |
|---------------------------------|---|
| 49                              | تمهيد                                     |
| 50                              | 1. مفهوم السلوك التنظيمي                  |
| 52                              | 2. التطور التاريخي لسلوك التنظيمي         |
| 53                              | 3. أهمية السلوك التنظيمي                  |
| 56                              | 4. خصائص السلوك التنظيمي                  |
| 57                              | 5. عناصر السلوك التنظيمي                  |
| 59                              | 6. أهداف السلوك الانساني في المنظمات      |
| 60                              | 7. اسباب دراسة السلوك التنظيمي            |
| 61                              | 8. نظريات السلوك التنظيمي                 |
| 62                              | 9. مستويات السلوك التنظيمي                |
| 65                              | خلاصة                                     |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية |   |
| 67                              | تمهيد                                     |
| 68                              | 1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر         |
| 83                              | 2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر |
| 84                              | 3. تفريغ وتحليل البيانات                  |
| 109                             | 4. نتائج العامة للدراسة                   |
| 111                             | الخاتمة                                   |
| 112                             | توصيات والمقترحات                         |
| 114                             | قائمة المصادر والمراجع                    |
| 121                             | الملاحق                                   |

فهرس  
الجد اول  
والاشكال

## فهرس الجدول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1.    | يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع   | 83     |
| 2.    | يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن  | 84     |
| 3.    | يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي   | 85     |
| 4.    | يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المؤسسة   | 86     |
| 5.    | يوضح توزيع المبحوثين في المناصب حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة.   | 87     |
|       | مفهوم الادارة الالكترونية.   |        |
| 1.    | معنى الادارة الالكترونية لدى المبحوثين.  | 88     |
| 2.    | يمثل الجدول عناصر المكونة للإدارة الالكترونية.   | 89     |
| 3.    | يمثل الجدول اسهامات الادارة الالكترونية في تسير خدمات المؤسسة.   | 90     |
| 4.    | يمثل الجدول اجابات المبحوثين حول فرصة تبادل البيانات الالكترونية.  | 91     |
| 5.    | يمثل الجدول اجابات المبحوثين حول تحقيق الادارة الالكترونية جودة على مستوى الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة. | 92     |
| 6.    | يمثل الجدول اهمية الادارة الالكترونية لدى المبحوثين  | 92     |
| 7.    | يمثل الجدول رأي المبحوثين حول تنظيم المؤسسة الدورات التكوينية لفهم الادارة الالكترونية.                        | 94     |
| 8.    | يمثل الجدول مدى مساهمة العوامل الالكترونية للإدارة في تحقيق سلوك تنظيمي للعاملين.                              | 94     |
| 9.    | يمثل الجدول الوظائف البارزة للمؤسسة في وجود الادارة الالكترونية بالنسبة للمبحوثين                              | 96     |
| 10.   | يمثل الجدول كيفية مساعدة الرقابة الالكترونية على ضبط السلوك التنظيمي للعامل لدى المبحوثين                      | 97     |
| 11.   | يمثل الجدول نمط القيادة الالكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مركزية لامركزية وأثرها على السلوك التنظيمي      | 98     |
| 12.   | يمثل الجدول اهداف الادارة الالكترونية للمؤسسة حسب المبحوثين  | 99     |
| 13.   | يمثل الجدول النمط السائد لتمثيل الادارة الالكترونية لدى المبحوثين.   | 100    |
| 14.   | يمثل الجدول التعليم الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب المبحوثين  | 101    |
| 15.   | يمثل الجدول ادوار الادارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسة حسب ما يراه المبحوثين                                    | 102    |
| 16.   | يمثل الجدول تحديد السلوك التنظيمي الفردي للعاملين وفق نظرة المبحوثين.  | 103    |
| 17.   | يمثل الجدول تحديد السلوك التنظيمي الجماعي للعاملين وفق نظرة المبحوثين  | 104    |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 105 | يمثل الجدول تحديد طبيعة السلوك التنظيمي للمنظمة لدى المبحوثين                                     | .18 |
| 106 | يمثل الجدول رأي المبحوثين حول العراقيل والصعوبات الالكترونية خلال الاعمال الادارية                | .19 |
| 106 | يمثل الجدول التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية لتفعيل سلوك التنظيمي حسب المبحوثين.           | .20 |
| 108 | يمثل الجدول العوامل المساعدة في تحقيق ادارة الكترونية ناجحة لتفعيل السلوك التنظيمي لدى المبحوثين. | .21 |

## فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 33     | يمثل الشكل التطور التكنولوجي للإدارة نحو الانترنت والادارة الرقمية. | .1        |
| 33     | يمثل الشكل مراحل الادارة الالكترونية حسب المدارس الادارية.          | .2        |
| 38     | يمثل الشكل خصائص الادارة الالكترونية.                               | .3        |
| 40     | يمثل الشكل العناصر المكونة للدارة الالكترونية.                      | .4        |
| 41     | يمثل الشكل الفرق بين الادارة التقليدية ة الادارة الالكترونية.       | .5        |
| 43     | يمثل الشكل وظائف الادارة الالكترونية.                               | .6        |
| 50     | يمثل الشكل التفاعل بين الفرد والمنظمة.                              | .7        |
| 51     | يمثل الشكل موقع السلوك التنظيمي بين السلوك بشكل عام.                | .8        |
| 59     | يوضح الشكل اهداف دراسة السلوك الانساني في المنظمة.                  | .9        |
| 60     | يمثل الشكل اسباب دراسة السلوك التنظيمي.                             | .10       |
| 63     | يمثل الشكل علاقة السلوك التنظيمي بأداء الفرد في المنظمة.            | .11       |
| 64     | يوضح الشكل مستويات دراسة السلوك التنظيمي ووحدات كل مستوى.           | .12       |
| 83     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.                             | .13       |

مقدمة

اضحى العالم يواكب موجات من التطورات التقنية والعلمية المتولدة باستمرار، انتج من ورائها تأثيرات قد لامست طبيعة اعمال النظم الادارية، الذي خلف بذلك طابعا جديدا يعتمد على التكنولوجيا والمعلومات بصفة ضرورية، ليظهر ذلك على المستوى الخدماتي والمادي البشري فان التوجه نحو الادارة الالكترونية كمفهوم يرمي الى الدقة والسرعة وتوفر بيئة عصرية للعمل ما يجعل من الاعمال تتحول من ورقي تنظيبي الى رقمي تنظيبي، حيث ان هذه التغييرات والمستجدات فرضت نفسها على المجال الاداري وحتى على العنصر البشري العامل وأدائه وتصرفه ومع اعتبار المنظمة هي اهم كيانات المجتمع وأبرزها وذلك لاسامها بالتنسيق الديناميكي المفتوح القائم على مبدأ التفاعل بين الافراد داخل البيئات التنظيمية منتجة بذلك ما يعرف بالسلوك التنظيمي، اذ يعتبر من اهم انماط السلوك الانساني المقننة بجملة من الابعاد اهمها شكل التنظيم، مستويات الاتصال التنظيمي، ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي حيث تلعب هذه المتغيرات ادوارا في عملية تشكيل سلوك العاملين فأصبح الفرد العامل ملزما بمجاراة اهداف المنظمات ومحاولة ايجاد طرق كفيلة تجعل وجود رابطة علائقية بين سلوكهم كموظفين والتطور التقني ومحاولة التكيف مع هذا التغيير وإظهار تفاعل ايجابي مع متطلباتها وإبراز مدى التأثير بها وما تحققه من تسييرات في الحقل الاداري.

كما تلعب الادارة الالكترونية دورا مهما في تفعيل السلوك التنظيمي لمستخدميها في المؤسسات دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة -، وهذا ما جعلنا نشغف بدراسة هذا الموضوع والذي تمر هيكلته الى ثلاثة اطر (الإطار المنهجي، الإطار النظري، الإطار التطبيقي).

فبالنسبة للإطار المنهجي تم فيه معالجة وضبط اشكالية الدراسة وأهداف الدراسة، اهمية الدراسة، اسباب اختيار الموضوع التطرق الى الدراسات السابقة، تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة، حدود الدراسة منهج الدراسة، صعوبات الدراسة، ادوات جمع البيانات والخلفية النظرية.

اما الإطار النظري فقد تم تقسيمه الى فصلين الفصل الثاني: الادارة الالكترونية تناولنا فيه ماهية الادارة الالكترونية وتم تجزئته الى عشرة مباحث: المفهوم، النشأة، الاهداف، الخصائص، عناصرها، الانماط، الوظائف، الفرق بين الادارة التقليدية والالكترونية، معوقات الادارة الالكترونية وفي الاخير عوامل نجاحه.

ثم الفصل الثالث السلوك التنظيمي تم تقسيمه الى تسعة مباحث: المفهوم، التطور التاريخي، الاهمية، الخصائص، العناصر، الاهداف، اسباب دراسته، نظرياته، مستوياته.

والفصل الرابع تمثل في دراسة ميدانية لعينة من موظفي اتصالات الجزائر - تبسة - بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان والملاحظة تم تحليل وتفسير البيانات واستخلاص نتائج الدراسة."

# الفصل الاول: اشكالية الدراسة والاجراءات المنهجية

1. تحديد الإشكالية
2. صياغة تساؤلات الدراسة
3. اهداف الدراسة
4. اهمية الدراسة واسباب  
اختيار الموضوع
5. الدراسات السابقة
6. تحديد مصطلحات ومفاهيم  
الدراسة
7. حدود الدراسة
8. صعوبات الدراسة
9. مجتمع الدراسة وعينة  
الدراسة
10. منهج الدراسة وادوات  
جمع البيانات
11. خلفية نظرية الدراسة

## 1. تحديد الإشكالية:

تشهد المؤسسات في خضم التطورات العديدة الحاصلة بيئة تكنو- تقنية-، ادت بدورها الى التفكير الفعلي للاستفادة من معطياتها التي انتجتها ثورة المعلومات والاتصالات، مما جعلها توفر مناخا تنظيميا لمواردها البشرية ما استلزم من كل مؤسسة او منظمة تبني مبادئ وأفكار تقنية مواكبة وحديثة لهذا سخرت نطاقا جديدا يضبط هيكلها الإداري والاتصالي التنظيمي مع تحديد ومعرفة الدور المناسب للعنصر العامل في المنظمات، حيث انه يكون ضمن نسق مشترك مع باقي الاجزاء الاخرى المكونة له ما يتيح وجود عمليات تبادلية والتفاعلية مولدين بذلك مجموعه من التصرفات، السلوكيات والاتجاهات الفردية والجماعية، وعلى اعتبار ان التأثير والتفاعل في المؤسسات موجود بصفة مباشرة او غير مباشرة فان كل سلوك ينتج ويصدر من فرد عامل له قيمة تواصلية كما تراه مدرسة "بالوالتو"، ففي حالة الديناميكية والاستجابات بين مستخدم وأخر يتولد عنه تصرفات وعادات وأنماط تنظيمية جديدة، فالطبيعة السلوكية كما اشار لها "فرويد" السلوك لا ينحدر فقط عن سياقات ضمن نفسية بل هو علاقة الفرد بمحيطه.

وعلى اعتبار ان ايدولوجيات التنظيمات لم تعد مادية فحسب بل اضحت متعمدة الراس المال البشري التي تراءت اهميته بما كان لتحقيق اهداف المؤسسات، وهنا يزداد الامر تعقيدا كما أبرز "التون مايو" على ضرورة ادماج التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والتشجيع على تكوين الجماعات وتطبيق مبدأ المشاركة معتبرا الحوافز النفسية والاجتماعية اكثر اهمية من الحوافز الاقتصادية التي نادت بها التaylorية، فان مواد وعوامل الإدارة الحديثة الإلكترونية احدثت نقلة فريدة من نوعها من الإدارة تقليدية الى الحديثة. تم فيها عصرنة سيرورات التفاعل داخل التنظيمات وفق بيئة الكترونية من نوعها من ادارة تقليدية الى حديثة تعرف فيها عصرنة سيرورات التفاعل داخل التنظيمات وفق بنية الكترونية من اعمال تميزت بالدقة، الذكاء والسرعة مزيجهما الخصب لمضلة ثلاثية من عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الإيصال التفاعلية التي افسحت بموجها النطاق الداخلي التنظيمي والخارجي بصورة تركز على التكنولوجيا وذكاء الاعمال مع سهولة الوصول الى البيانات وتداولها والتأثير بها فكريا ثم سلوكيا.

فضرورة وجود الدعامة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر توجب تحديد سلوك مستخدمها الجديد وأساليب القيادة وطبيعة الاتصالات فيها.

وعلى ضوء الطرح السابق وفي سياق هذه الإشكالية المتناولة لموضوع الإدارة الإلكترونية والسلوك التنظيمي، نحاول طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي للعاملين في تنظيم اتصالات الجزائر  
تبسة؟

### 2. تساؤلات الدراسة:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر عينة الدراسة؟
- ما هي الوظائف في المستخدمة في الإدارة الإلكترونية لدى اتصالات الجزائر عينة الدراسة؟
- ما أهم الانماط المكونة للإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر عينة الدراسة؟
- هل السلوك التنظيمي للعاملين تحكمه محددات ومستويات معينة في مؤسسة اتصالات الجزائر عينة الدراسة؟
- ما هي عناصر السلوك التنظيمي للعامل في ادارة اتصالات الجزائر عينة الدراسة؟
- ما هي التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر عينة الدراسة؟

### 3. اهداف الدراسة:

ان لكل دراسة او بحث علمي غايات معينة، منها النظرية والعلمية التي يسعى الباحث لتحقيقها وقد تم تحديد اهداف دراستنا في النقاط التالية:

- التعرف على الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة -
- الإطلاع ومعرفة الوظائف التي تقدمها الإدارة الإلكترونية لدى اتصالات الجزائر-تبسة-
- تسليط الضوء على انماط الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر-تبسة-
- محاولة اكتشاف المحددات والمستويات التي تحكم السلوك التنظيمي للعاملين في اتصالات الجزائر-تبسة-
- تشخيص عناصر السلوك التنظيمي للعاملين في ادارة اتصالات الجزائر-تبسة-
- ابراز التحديات الممكن ان تواجه الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر-تبسة-

## 4. أهمية الدراسة:

لا توجد دراسة بدون وجود أهمية مرغوب منها لذا ان البحث العلمي يسعى لتحقيق مجموعة من النتائج العلمية التي يلجأ اليها الباحث من خلال المعطيات التي يتحصل عليها في ميدان تخصصه والتي تكون لها صلة بالدراسة.

وعلى هذا سياق نتطرق الى مايلي:

### ✓ الأهمية النظرية للدراسة:

تتجلى في كون الموضوع يحمل قيمة في مجال التنظيمات هذا ما يجعله مهما في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية وكما انها تحاول اكمال النقائص في بعض الادبيات المتعلقة بأهمية الإدارة الإلكترونية وسلوك عاملها في مؤسسة اتصالات الجزائر وايضاح دورها في مجالات الإدارة العامة، من اجل اثراء الإطار العلمي والمعرفي.

### ✓ الأهمية التطبيقية للدراسة:

- من المتوقع ان تساهم الدراسة الحالية في دعم كافة الإدارات الإلكترونية بمعلومات عن الإدارة الإلكترونية في تفعيلها سلوك تنظيمي للمستخدمين.
- ربما تتمكن هذه الدراسة الحالية من ان تفيد في توضيح استراتيجيات التعامل مع الافراد العاملين في اتصالات الجزائر بتبسة في ظل وجود الإدارة الإلكترونية.
- يمكن ان تقدم هذه الدراسة شكل جديد في الجانب الإداري حول العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات وبدورها تحقق فائدة لصالح الإدارات الإلكترونية عامة.

### ➤ اسباب اختيار الموضوع:

لابد لكل باحث ان له الرغبة والميول في تناول موضوع معين قائم على دوافع تجره الى دراسته وتوجه اهتمامه نحوه، فمنها دوافع شخصية مرتبطة بذات الباحث وأخرى موضوعية تتعلق بالمكانة العلمية وحادثة الموضوع والإضافات التي تخدم مجال الدراسة.

### ✓ الاسباب الشخصية:

بدأت من الاهتمام الشخصي ونبعت من ذاتية الباحثان كون الميولات التي تاخذنا الى هذا النوع من المواضيع المتعلقة بتكنولوجيات التنظيمات والحاسوب، الأمر الذي استوجب دراسة هذا النوع وكذا من اجل اثراء البحوث العلمية.

### ✓ الاسباب الموضوعية:

- كانت لأهمية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي اصبح ضروريا لجميع المنظمات.
- لمس الجدية في الموضوع بالنسبة للمستوى الاكاديمي.
- رؤية موضوع الإدارة الإلكترونية يستحق التعمق والبحث في جوانبه النظرية والتطبيقية.
- اعتبار الموضوع من اهم الموضوعات الحديثة المواكبة والمتجددة باستمرار التي تفرض نفسها على الساحة العلمية.

### 5. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بنية اساسية معرفية نظرية وعملية، تمثل مجموعة التجارب والخبرات السابقة للدارسين والباحثين، لها الفضل في الإثراء الكبير لدعم المعرفة مما تساعد الباحث في بناء خلفياته النظرية والتطبيقية عن موضوع بحثه، كذلك من اجل دعم جانب الدراسة بشكل افضل وأعمق وأشمل لتجنب الأخطاء وسد ثغرات دراسات قد درست سابقا بشكل لمس القصور.

قد قمنا بعرض أهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوعي الإدارة الإلكترونية والسلوك التنظيمي بطرق مباشرة وغير مباشرة.

### ✓ الدراسات التي تناولت موضوع "الإدارة الإلكترونية"

#### ➤ الدراسة الاولى:

كانت من اعداد الباحثان: محمد احمد عبد العزيز- محمد الخطيب، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الاقصى غزة - فلسطين، تمت مناقشتها سنة 2018.

#### الإشكالية المتناولة:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في محافظات قطع غزة؟

وللإجابة عن طرح هذه الإشكالية وضعت (6) اسئلة منبثقة من التساؤل الرئيسي:

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- ما مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- ما اثر استخدام الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟
- في استجابات الباحثين حول تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية؟ >a 550 هل توجد فروق ذات
- ما هي المقترحات الكفيلة بنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق الإبداع في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؟

ولمعالجة خطوات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة. وعينة الدراسة الفعلية بأسلوب الحصر الشامل وتحليل البيانات والمعلومات اعتمد باحث الدراسة على اساليب الإحصائية كالتالي:

- معامل ارتباط بيرسون.
- اختيار العينة الواحدة.
- معادلة الفا كرونباخ.
- طريقة التجزئة النصفية.

### • اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة:

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج كانت كالتالي:

- وجود موافقة كبيرة من الباحثين على واقع تطبيق المتطلبات الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي 77.533.
- وجود موافقة كبيرة من الباحثين على واقع تطبيق المتطلبات المالية والبشرية والتقنية لوزارة اتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- وجود موافقة من قبل مبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري  
بوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي 71.467.

### ➤ الدراسة الثانية:

كانت من اعداد الباحثان: نادية عيشور - ايمان آيت مهدي، بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات اتصالات الجزائر، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، المجلد 25، العدد 02، تاريخ القبول: 2018/09/23.

### الإشكالية المتناولة:

ما هي طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق كل بعد من الابعاد الخمس المشكلة لجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة النظر متعاملها؟

والتي قد انشقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الإعتمادية لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد اللباقة لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الامانة لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الإستجابة لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر متعاملها.

وقد افرزت فرضيات فرعية كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الملموسية لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملي مؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الإعتمادية لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملي مؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد اللباقة لجودة الخدمة من وجهة نظر متعاملي مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولاتباع خطوات الدراسة: تم الإعتماد على العينة القصدية حيث تم اختيار 215 مفردة واستخدام 20 مفردة منها كعينة استطلاعية لقياس الخصائص السيكومترية لأداة القياس، ليصبح حجم العينة البحثية 235، وكاداة جمع البيانات تم الإعتماد على الإستبانة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الإرتباطي والذي تناولت فيه علاقة ارتباطية بين المتغيرات.

استخدمت الاساليب التالية التي من بينهم: الاساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الإحصائية الإستدلالية.

**الهدف من هذه الدراسة:** الكشف عن طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق بعد الملموسين لجودة خدمة المتعاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**• اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة:** من خلال نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة ونتائج عرض وتحليل الفرضيات توصلت هذه الدراسة لعدة نقاط من ابرزها:

- تفاوتت استجابات متعاملي وزبائن اتصالات الجزائر بين ابعاد جودة الخدمة، انطلاقا من نتائج التحليل الوصفي لاستجاباتهم، احتل بعد الإستجابة المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى.
- للإدارة الإلكترونية اهمية بالغة في تحسين مستوى أداء مختلف المؤسسات والزبائن في انتاجها ورفع من كفاءة خدماتها.
- محاولة تدعيم التطبيقات في بيئة العمل في الإدارة الإلكترونية ليست فقط منظومة متكاملة المكونات من عتاد تقني وعناصر بشرية فاعلة، بل متكاملة كذلك من حيث الوظائف والاهداف والغايات.

## ➤ الدراسة الثالثة:

كانت من اعداد الباحثان: عائشة بن احمد الحسيني- وشذا بنت عبد المحسن الخيال، بعنوان آثار تطبيق انظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة: العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر السنة:2018.

### الإشكالية المتناولة:

ما هو تأثير تطبيق انظمة الإدارة الإلكترونية على اداء موظفات العمادات من جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

تساؤلات هذه الدراسة:

- ما مدى معرفة الموظفات بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

- هل ساهمت أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

- ما مدى توفير التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية؟

ولمتابعة الخطوات التالية للدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي استخدمت عينة عشوائية البالغ عددهن:493 موظفة، تم توزيع الإستبيان على 248 موظفة فتم اختياره 50% من الموظفات، استخدم برنامج SPSS ومن بين الأساليب الإحصائية التي استخدمت الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي.

### • اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة:

- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين موظفات عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وبين موظفات عمادة تقنية المعلومات.

- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين موظفات عمادة القبول والتسجيل بين موظفات عمادة تقنية المعلومات.

- وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين موظفات عمادة تقنية المعلومات وبين موظفات عمادة شؤون الطالبات.

✓ الدراسات التي تناولت موضوع " السلوك التنظيمي "

➤ الدراسة الاولى :

كانت من اعداد الباحثة: ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي، بعنوان السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل درجة الإجازة العالية "الماجستير" في علم الاجتماع جامعة الزاوية، ليبيا سنة 2019/ 2020.

### الإشكالية المتناولة:

ما طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية؟

انشتت منه اسئلة بحثية فرعية كانت كالتالي:

- ما مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين؟

- ما مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة والتي تتمثل في احترام وتقدير المهنة والموضوعية؟

- ما طبيعة البيئة الداخلية التنظيمية (بإدارة الجامعة) من حيث الثقافة التنظيمية وحوافز

العاملين؟

- هل هناك فروق ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين (النوع والمستوى

التعليمي) والسلوك التنظيمي للعاملين؟

ولإجراء عملية التحقق والمتابعة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في احد الجامعات الليبية

وهي جامعة الزاوية والمتمثل في العاملين بالإدارة العامة للجامعة اعتمادا على منهج المسح الإجتماعي

بانتقاء نوع العينة الطبقية النسبية ذات الحجم %12 من مجتمع الدراسة وما يعادل 338 مفردة من

اجمالي 2818 تم استخدام الإستبيان والملاحظة البسيطة.

• اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة:

- الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية، التي تعتمد على الاسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات والحقوق والواجبات.
- اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارة الامر الذي يتم بمكانتهم وثقتهم بانفسهم مما يضاعف نشاطاتهم في اداء واجباتهم.
- العمل على ترسيخ اخلاقيات المهنة لدى العاملين وتطبيق اللوائح والقوانين.
- توفير المؤسسة امكانية العمل اللازم، من مكاتب وتجهيزات والإهتمام ببرامج التدريب المتخصص للعاملين حسب نوع الوظيفة قبل وبعد استلام الوظيفة.
- اهتمام المؤسسة بجميع عناصر السلوك التنظيمي حيث ان جميع العناصر تؤثر سلبا او ايجابا على العاملين والمؤسسة ككل.

### ➤ الدراسة الثانية:

كانت من اعداد الباحث: عبد الحق علي ابراهيم، بعنوان: دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، تناولت اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2015.

### الإشكالية المتناولة:

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الأعمال متمثلة من المصارف التجارية وعليه فقد قامت هذه الدراسة بصياغة تساؤلات التالية:

- ما هو دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات الاعمال؟
- ما هو واقع السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال وخاصة في القطاع المصرفي السوداني؟
- هل لبيئة المنظمة الداخلية اثر على سلوك التنظيمي؟
- هل يمكن لبيئة المنظمة الداخلية ان تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي واداء المنظمات؟

ولإتباع خطوات هذه الدراسة استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية من عينة عشوائية بلغ حجمها (220) مفردة، ثم استرجاع (190) استبانة سليمة، خضعت للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن بين الاساليب التطبيقية المستخدمة: الاساليب الإحصائية الإستدلالية.

### • اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة:

- اظهرت الدراسة ان هناك اثرا ايجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة اداء المصارف.
- ان هناك اثر سلبيا لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة اداء المصارف.
- كما اشارت النتائج بان فعالية الاداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.
- اوضحت الدراسة ان جودة الاداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثر سلبا بضغوط العمل والصراع التنظيمي.

### التعليق:

من خلال عرض افكار الدراسات السابقة سواء المتناولة لمفهوم الإدارة الإلكترونية او السلوك التنظيمي لاحظنا نحن الباحثان ان معظم الدراسات قد ركزت حول اهمية الإدارة الإلكترونية والآخرى اكدت على قيمة واهمية السلوك التنظيمي وفيما يلي استعراض لمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة معززة بفجوة بحثية توضح شق الاختلافات:

| معايير المقارنة         | المقارنة بين الدراسة الحالية وما اتت به الدراسات السابقة   | الفجوة البحثية  |
|-------------------------|--|---|
| من حيث الموضوع          | وجدت الباحثتان دراسات سابقة منها ما عالجت موضوع الإدارة الإلكترونية كدراسة (محمد احمد عبد العزيز 2018) ومنها ما معالج موضوع السلوك التنظيمي كدراسة (ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي 2020) حيث ان الدراسة الحالية تعد امتداد للدراسات التي سبقت. تتفق مع باقي الدراسات على وجود جانب ايجابي للإدارة الإلكترونية واخر سلبي يظهر من خلال معوقاتها وخاصة في مجال الاداء الإداري. كذلك الدراسات المعالجة في التعرف على مفهوم السلوك التنظيمي ومحدداته ومستوياته وكيفية دراسته والتنبؤ به. | - تظهر الفجوة بين الدراسات السابقة والحالية من حيث الاهداف ومجال التطبيق حيث لا توجد دراسة قد شملت العلاقة بين مفهومي الإدارة الإلكترونية وسلوك التنظيمي.<br>- الدراسات السابقة تطرقت لموضوع الإدارة الإلكترونية على علم الباحثان من منظور تطبيقها و اكثر من فعاليتها ودورها كما تناولته الدراسة الحالية. |
| من حيث المنهج           | استخدمت الدراسات السابقة مناهج مختلفة فبعضها يتفق مع الدراسة الحالية بالإعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب الإحصاء والتحليل وبعضها اعتمدت على المسح الإجتماعي كما ان هناك دراسات وضعت فرضيات وتساؤلات بحثية كدراسة (نادية عاشور وايمان اية احمد 2018).  | - لا توجد دراسة سابقة قد ركزت على البيئة الداخلية للأعمال الإدارية والسلوك عاملها في الجزائر، على عكس الدراسة الحالية ركزت على سلوك العاملين في البيئة الداخلية التنظيمية في اتصالات الجزائر.   |
| من حيث متغيرات الدراسة  | الدراسة الحالية ركزت على متغيري الدراسة معا في مؤسسة -اتصالات الجزائر- باختلاف بعض الدراسات التي تناولت احد المتغيرين فقط. ارتبطت الإدارة الإلكترونية بمتغيرات اخرى مثل الإبداع الإداري، ركزت باقي الدراسات على السلوك التنظيمي كمتغير مستقل في بعضها ومتغير تابع في دراسات اخرى.  |   |
| من حيث الادوات المنهجية | اتفقت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات في استخدام استمارة الإستبيان كأداة للدراسة والملاحظة العلمية.   |   |

|  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
|  | <p>تمثلت عينات الدراسات السابقة في موظفين وعاملين على اختلاف ورتب المناصب والقطاعات المهنية فمنها (الشركات البنوك، الوزارات، الجامعات، المؤسسات) وفي محل دراستنا يشترك مع الدراسات السابقة تمت المعاينة على مفردات الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالإعتماد على العينة الطبقية.</p> | <p><b>من حيث العينات</b></p>        |
|  | <p>تبين انه جميع الدراسات السابقة تقريبا حديثة تم اجرائها خلال الفترات الزمنية من بين 2015 الى 2020</p>  | <p><b>من حيث المجال الزمني</b></p>  |
|  | <p>تعددت واختلفت الميادين التطبيقية للدراسات السابقة فمنها الجزائرية كدراسة (نادية عاشور وإيمان ايت احمد) والفلسطينية كدراسة (محمد احمد عبد العزيز) وفي السودان كدراسة (عبد الحق على علي ابراهيم)</p>  | <p><b>من حيث المجال المكاني</b></p> |

### ✓ نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة:

- افادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تقريب الأفكار والمنطلقات الفكرية وتوضيح التراث الادبي للإدارة الإلكترونية والسلوك التنظيمي.
- تناول القالب المنهجي المناسب الذي بدوره يتم معالجة متغيرات الدراسة.
- الاطلاع على انواع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- بفضل الدراسات السابقة يمكن تفادي الاخطاء المنهجية المتكررة من خلال المعرفة القصور والثغرات فيما سبق.

### ✓ ما تميزت به الدراسة الحالية:

- تعبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل على حد علم الباحثان التي القت الضوء على دور الإدارة الإلكترونية وتفعيلها للسلوك التنظيمي في اتصالات الجزائر - تبسة -.

- اختارت العلاقة الإرتباطية بين دور الإدارة الإلكترونية والسلوك التنظيمي بإيصالات الجزائر-  
تبسة-

- قدمت توصيات ونتائج يمكن الاستفادة منها في المجال الإداري الإلكتروني العام او الخاص.

### 6. تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

✓ الإدارة:

**لغة:** ادار ادارة، (دور)، مصدر ادار. ((ادارة شركة او مدرسة او مؤسسة)): الجهاز الذي يسير امورها ويشرف على اعمالها.

**اصطلاحا:** يختلف ويتعدد تعريف " الإدارة " حسب وجهات نظر معرفها حسب منظور كل مفكر وكاتب تعرف الإدارة بانها وظيفة يتم بموجها الربط بين عمليات الإنتاج والتوزيع والمالية وتشكيل ورسم الهيكل التنظيمي للقيام بمختلف الاعمال الإدارية من الرقابة وتنفيذ وغيرها...<sup>1</sup>

تعرف الإدارة حسب **هنري فايول:** الذي يعد الاب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها بانها الإدارة تقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وتصدر الاوامر وتنسق ثم تراقب.<sup>2</sup>

واما تعريف **كونتزو ودانول** (فان الإدارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين)، وبالنسبة **لتشيستر برنارد** فعرفها في كتابه المدير بانها ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تادية الوظيفة، اما **جلوفر** فيقول بانها القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الإستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.<sup>3</sup>

**اجرائيا:** يقصد بالإدارة في موضوعنا محل الدراسة بانها هي عملية يتم فيها تحديد وتوجيه الجهودات الافراد من خلال التنظيمات العمل للمؤسسات من اجل تحقيق الاهداف بأعلى كفاءات.

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مدخل الى الادارة، رسالة ماجستير: تخصص ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة، 2009، ص17.

<sup>2</sup> زهير عبد اللطيف عابد، احمد العابد ابو السعيد، ادارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية ، ، 1014، ص14.

<sup>3</sup> فداء محمود حامد: الادارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط، 2012، ص15.

### ✓ الإدارة الإلكترونية:

اصطلاحاً: يختلف حسب ما يلي:

**الجانب اللفظي:**م صطلح الإدارة الإلكترونية E-mangement يتكون من مقطعين الأول: e.electronic، مرتبطة في اوساط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فأصبحت الدلالة هنا على التبعية مع باختصار حرف E كاختصار يتبع حقل او اي مجال من مجالات العلوم.<sup>1</sup>

**الجانب العلمي:** يقصد بحرف E انها عملية للالتقاء بين الحاسوب وشبكات وتكنولوجيا الاتصالات والكترونيات المستهلك.<sup>2</sup>

يعرف علاء الدين ساهر ان الادارة الكترونية هي عملية نقل وتحويل الاعمال من اعمال ورقية الى اعمال الكترونية وذلك باستخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة.<sup>3</sup>

**تعريف سليمة سعدي** ان الادارة الالكترونية عبارة عن مجموعة من الاعمال التي تنفذ الكترونيا من اجل انجاز الاعمال الادارية من تنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار.<sup>4</sup>

### ✓ السلوك:

لغة: السلوك بالضم مصدر سلك، وهو يعني سيرة الانسان وتصرفاته<sup>5</sup>

اصطلاحاً: يعرف على انة اسلوب او طريقة تحكم تصرفات البشر وتعني كيفية تتناسب تصرفات الافراد مع افكار المجتمع فيما يتعلق بكل ماهو صحيح او خاطئ.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عمر احمد ابو هاشم الشريف، اسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الادارة الالكترونية: مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص62.

<sup>2</sup> عمر احمد ابو هاشم الشريف، اسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، نفس المرجع، ص 62.

<sup>3</sup> علاء الدين ساهر: دراسة تحليلية لواقع استخدام الادارة الالكترونية في الهيئات الرياضية بمحافظات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المينا جمهورية مصر العربية، 2018، ص12.

<sup>4</sup> سليمة سعدي: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية من جهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، 2018، ص70.

<sup>5</sup> احمد شمس الدين: قاموس الطلاب، دارا لكتاب الحديث، الجزائر، ط، 2008، ص400.

<sup>6</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الاردن، ط، 2008، ص29.

ويقصد كذلك بالسلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.<sup>1</sup>

### ✓ السلوك التنظيمي:

تعددت تعريفات السلوك التنظيمي التي تم صياغتها من طرف العديد من المتخصصين في علم الادارة

تعرفها السلمي السلوك على انه "مصدر كل القيم في حياة البشر، وهو جماع كل النشاط الانساني في مختلف مجالات الحياة وتنعكس آثار السلوك الانساني ايجابي او سلبي عليه وعلى من يتعاملون معه.

ويرى "جون نيوستروم" بان دراسة السلوك التنظيمي هو عبارة عن دراسة وتصنيف للمعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الافراد في المنظمة ... أنه وسيلة انسانية لخدمة الانسان وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات، الاعمال والمنظمات الحكومية...<sup>2</sup>

### اجرائيا:

يقصد به الدراسات التي تهتم بالسلوكيات والتصرفات الصادرة عن العاملين ضمن الروتينات العملية التنظيمية متعددة الاهداف لفهم السلوك التنظيمي للمستخدم في مؤسسة اتصالات الجزائر وتحديد الاتجاهات المتعلقة والمتأثرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> أيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط، 2014، ص11.

<sup>2</sup> مرباط رشيد، السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في المؤسسة الاجنبية، قراءة سوسيوانثروبولوجية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 02 / 35، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص390.

### 7. حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود النظرية:** تتناول هذه الدراسة في طياتها موضوع الإدارة الالكترونية وأثرها في تفعيل السلوك التنظيمي والتركيز على، حركية السلوكيات والتصرفات التنظيمية من خلال محدداته ومستوياته في وجود المعطيات الالكترونية في التنظيمات.
- ✓ **الحدود المنهجية:** يمكن تصنيف هذه الدراسة منهجيا تحت الدراسات الوصفية الهادفة للتعرف على الجوانب المتعلقة بعناصر الإدارة الالكترونية وأهدافها وما يتعلق بسلوك مستخدميها والعلاقة الرابطة بين هذين المتغيرين، تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحديد مفردات الدراسة وتطبيق الملاحظة العلمية واستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.
- ✓ **الحدود المكانية:** يتم اجراء هذه الدراسة المتمحورة حول دور الإدارة الالكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية - تبسة-.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تنطلق هذه الدراسة لتغطية الفترة 2023/2022 منذ الاحساس والشعور بالمشكلة او ما يسمى بالحدس العلي للمشكلة والملاحظات الاولية للظاهرة، نحن الباحثان قمنا بالاقترح الاولي للموضوع ومناقشته مع الاستاذ المؤطر "البار الطيب" ثم بعد الموافقة الاولية من الاستاذ المشرف تم ملء الاستمارة الخاصة بطرح موضوع عنوان المذكرة ذلك اليوم 2022/10/10م، وبعد اجتماع لجنة المداورات حول التشاور والموافقة على مواضيع مذكرات التخرج تم الاعلان عن نتائج القبول الرسمي لعنوان دراستنا يوم 2022/11/02م، وكذا بداية الدراسة الاستطلاعية للميدان التطبيقي في السداسي الثاني كان يوم 2023/03/01م، التي تم الاطلاع والتعرف على المؤسسة والمصالح الخدماتية فيها.
- وفي يوم 2023/03/28م، تم توزيع استمارات الاستبيان حسب عدد مفردات عينة الدراسة، وجمعها يوم 2023/03/30م.
- ✓ **الحدود البشرية:** تقف هذه الدراسة على العاملين (الجمهور الداخلي) في مديرية اتصالات الجزائر- تبسة -

### 8. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

بعد مقتضيات توزيع افراد مجتمع الدراسة بين النوعين (الجنسين - ذكر وانثى) وحيث قدر مجتمع دراستنا ب 254 موزعين كالآتي 184 ذكور و 84 اناث.

فهو محدد ومعروف، فالعينة الأفوق والتي تمد بالتمثيل ومن ثم التعميم هي العينة العشوائية الطبقة، ومادام ان التوزيع متباين حيث يختل التجانس في مؤشر النوع (الجنس) فإننا سنأخذ أسلوب التوزيع المتناسب لغاية التمثيل والتعميم

لدينا: N=254 (176 ذكور و 78 اناث)

نأخذ 10% من مجتمع البحث الاصيلي N

$$\frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{عدد المجتمع}} = \text{حجم العينة}$$

أي:

$$\frac{176 \times 25}{254} = 17; \frac{78 \times 25}{254} = 8$$

اذن حجم العينة يساوي 25 مفردة: 17 ذكور + 8 اناث

### 9. منهج الدراسة وادوات جمع البيانات:

يعد المنهج الدراسة الفكرية الواعية لأي بحث علمي فكما ورد في القران الكريم في قوله " لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> سورة المائدة الايتة -48-

فهو يمثل مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بهدف الوصول الى النتائج والحقائق العلمية حيث دقة هذه الاخيرة التي يحققها الباحث متوفرة صحتها على الاختيار الانسب للمنهج وأدوات جمع البيانات<sup>1</sup>.

فطبيعة دراستنا تنتهي الى الدراسات الوصفية التي تسمح بمعالجة دور الادارة الالكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي للمؤسسات وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي في تفسير ووصف الظاهرة ومعرفة اسبابها وإظهار بدقه طبيعة العلاقة بين المتغيرين "الادارة الالكترونية " و"السلوك التنظيمي"

يمكن من فهم الجوانب النظرية للدراسة بغرض استخراج مبادئ مدعمة بالأدلة الواضحة بحيث لا تتعارض النتائج مع بعضها البعض بطريقة علمية مدروسة بقصد الوصول لتعميمات متعلقة بدراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات في ظل الدعامة الالكترونية.

### ➤ أدوات جمع البيانات

ان طبيعة موضوع الدراسة تلزم الباحث ان يختار أداة ملائمة في عملية جمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث من اجل الوصول الى النتائج وإزالة الغموض، فجمع المعلومات والبيانات يساعد في فهم مشكلة الدراسة وتحليلها.

مما يتطلب على الباحث استخدام اداة تتلائم مع المنهج المعتمد في هذه الدراسة وانطلاقا مما سبق فان طبيعة دراستنا تحتم الاعتماد على آداتين مهمتين لجمع المعلومات وهي "الملاحظة والاستبيان".

### ✓ الملاحظة العلمية:

تعتبر الملاحظة من اقدم الوسائل اللغوية والمعلوماتية المتعلقة بظاهرة ما تعرف الملاحظة بانها عملية مراقبة او مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة

<sup>1</sup> سهيل رزق ذياب، مناهج البحث العلمي، غزة - فلسطين، 2003 م، ص 70

تقدمها واتجاهاتها وعلاقتها بطريقة علمية منظمة ومخططة هادفة تسعى لتوضيح العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الانسان وتلبية احتياجاته.<sup>1</sup>

كما رأينا نوع الملاحظة المناسبة لهذه الدراسة الملاحظة المنتظمة اتي من شأنها ضبط المكان والزمان والبيانات المراد الحصول عليها بشكل مسبق.

### ✓ الاستبيان:

يعتبر من اهم ادوات جمع البيانات في البحث العلمي وفي مقدمتها. وهو الأداة المعروفة وواسعة الانتشار، يقوم على مجموعة من الاسئلة والاستفسارات التي تحتاج الى اجابة بطريقة محددة مثل: ما مدى؟ ما كيفية؟ من خلال قياس وجهات نظر العينة المدروسة، وتقسيمها بشكل منهجي الى عينة من مجتمع الدراسة، ثم يتم اختيارها بعناية وتختلف جودة الاسئلة حسب موضوع الدراسة (اوافق لا اوافق، محايد) قد تكون هناك اسئلة مفتوحة تمكن للمستجيب الاجابة عليها بحرية من خلال التعبير عن رأيه.<sup>2</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على استمارة (الاستبيان) التي تمكن من جمع معلومات وحقائق ذات صلة لدراستها في ولاية - تبسة- من خلال طرح مجموعة اسئلة هجينة من أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة موجهة الى عينة من موظفي اتصالات الجزائر والتي تضمنت الدراسة على خمسة محاور مرتبطة بتساؤلات الدراسة وهي البيانات السيوديمغرافية حول (انثى، ذكر، السن) المستوى التعليمي، الرتبة في المصلحة، الاقدمية.

- المحور الاول: مفهوم الادارة الالكترونية
- المحور الثاني: فيما تمثلت وظائف الادارة الالكترونية
- المحور الثالث: اهداف وانماط الادارة الالكترونية
- المحور الرابع: محددات ومستويات السلوك التنظيمي
- المحور الخامس: التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية لفعيل السلوك التنظيمي

### 10. صعوبات الدراسة:

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: اساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط، 2015، ص152

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة: طرق ومناهج البحث العلمي، للنشر والتوزيع الوراق، عمان، ط، 2009، ص184.

ما يعطي دراستنا قيمة وبريقاً أنها جامعة بين مفهومين مهمين للغاية في هذا الوقت، خاصة في واجهة الدراسات الإدارية الا وهما "الادارة الالكترونية" و"السلوك التنظيمي" هذه القيمة التي حظى بها المتغيران جعلت منها مجموعة من الصعوبات كتالي:

- (1) صعوبة حصر مجالات التخصصات العديدة لكلا المفهومين فالإدارة الالكترونية تمتد جذور معارفها الى علم التسيير "المناجمنت" والاقتصاد ومجال الاعلام الالي والتكنولوجيا اما بالنسبة للسلوك التنظيمي قد مثل علوما متشعبة كعلم الاجتماع، علم النفس وعلم الانساق وغير ذلك.
- (2) وضعت امامنا عقبة في سبيل التقصي حول تقنيات الادارة الالكترونية والوصول الى وثائق تثبت وجودها من موقع الدراسة الميدانية.
- (3) طبيعة القانون ضيق وجامد للإدارة الالكترونية في "الجزائر" ما جعل من تجسيدها يبعد عن الادارة الالكترونية بمعناها الكامل.
- (4) صعوبة محاكاة الواقع بالنظر الى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة.
- (5) الفترة الزمنية للدراسة الميدانية محدودة بثقافة وقانون المؤسسة "اتصالات الجزائر" - تبسة - ما دفعنا في كل مرة التركيز قدر المستطاع لتجري والملاحظة بدقة سلوك عاملها مع الضغط على العامل الوقت.

### 11. الخلفية النظرية للدراسة:

#### مقاربة النظرية للدراسة "مدرسة بالوالتو"

جاءت هذه المدرسة بتسمية "بالوالتو" نسبة للمدينة الصغيرة في كاليفورنيا قد ركزت حول فكرة التي مؤداها أن معنى التواصل ما يتوقف أساسا على السياق المنجز داخله حيث أكد العلماء المنتمون لهذه المدرسة مثل "غريغوري باتيسون" و"دون جاكسون" على اهمية السياق من خلال التأطير الى السياق ذاته اي ان هذه المدرسة اتت بمفهوم السياق واهتمت بدراسته، حيث بنيت القاعدة المنسوبة لهذه المدرسة أنه "استحالة عدم التواصل" ومفادها ان كل جزيئة في العمليات والممارسات اليومية تعد عنصر تواصل، وقد أشارت الى أن الصمت كذلك يعتبر تواصل على اعتبار ان لكل سلوك اجتماعي قيمة تواصلية، حيث اقترحت هذه المدرسة نظرية حديثة في التواصل؛ تتمحور حول التجاوز للنموذج التقليدي الذي كان يمثله كلود شانون النموذج الخطي ثم اتى باتيسون بالنموذج النسقي الذي اصبح يبني على اساسه مختلف الظواهر الاتصالية بحكم تعقد الظروف المحيطة بالظاهرة.

ان منظور بالوتواي خلل اساسه القائم داخل النسق الاجتماعي العائلي ولا يتم التعمق وتتبع الجذور التاريخية لهذا الخلل على خلاف المنهج الفرويدي. بل يراعي الحالة الحاضرة للنسق الاجتماعي العائلي ويركز على النظام العلائقي فيه، كما ترى ان أساس مسببات المشكلات العائلية النفسية الموجودة الاجتماعية الموجودة داخل الانساق الاجتماعية كلها اساسها الاتصال، اي اذ تم حل المشكل الاتصالي القائم في الانساق يتم بذلك نقص وفك عناصر المشكلات المعقدة المتواجدة في الانساق الاجتماعية العائلية وبالنسبة للتعريف بهذه المدرسة تعد تيارا فكريا ظهر في الخمسينيات يجمع بين الانثروبولوجيين وعلماء النفس والأطباء النفسيين قد وجد هذا التيار السلوكيات الاجتماعية من خلال التركيز على النسق الاجتماعي الأسري، أي أنها تؤكد على المجموعة وليس الفرد فقط.

قامت بترك احداثات جديدة من أبحاث عن العلاج النسقي الاسري بل لها كذلك التأثير على تحليل التواصل وكذلك سيرورات التحول الاجتماعي، ان اللجوء نحو المسعى النسقي كان ذلك بسبب التحولات الجذرية المحدثة في المجتمعات من تطورات تكنولوجية وتطورات الأفراد والمجتمع.<sup>1</sup>

ان انقسام هذه المدرسة الى فئتين: يضمن الفريق الاول "غريغوري باتيسون" الذي يعد الأب الروحي للمدرسة بفضل أبحاثه المميزة، أما الفريق الثاني كان منشطه السيكلولوجي "جاكسون" الذي اسس سنة 1958 المؤسسة العقلية للبحث التي تجنح العلاج النسقي.

تعتبر النماذج الاولى للاتصال بوصفه نقلا للاخبار متضمنة رسالة معينة من باحث نحو مستقبل السياق المشترك، فان عمل المقاربة النسقية هو تجاوز النموذج الخطي معتمدة على بديهيات الاتصال مدرسة "بالو التو" او لها حينما اشار باستون الاتصال هو ظاهرة اجتماعية حيث يتم التركيز على العلاقة الرابطة بين الافراد وليس عن الفرد بمعزل عن الآخر كما تسلم بذلك السيكلولوجية التقليدية ؛ فكل تدخل لعنصر من نسق ما سواء عائلة او فريق او فرد يعد بمثابة استجابة لتدخل الآخر يعني ذلك عند تدخل فرد ما في موقف معين او في علاقة مع فرد آخر، يعد استجابة منه ولا يمكن حدوث ذلك بدون محفز للعملية الاتصالية الذي يعتبر مثير وبتالي ينتج رد فعل وعلى هذا الأساس ان التواصل سيرورة دائرية مما ينتج تغذية لدى المخاطب كما نصت البديهية الثانية الى انه لا يختزل التواصل في الرسائل اللفظية فحسب على اعتبار أنه لكل سلوك اجتماعي قيمة تواصلية ففي حالة التفاعل لا يمكننا ان لا نتواصل.

<sup>1</sup> قناة البروف محمد القعاري، دراسات في مناهج البحث، المقاربة النسقية في علوم الاعلام والاتصال، <http://www.youtube.com>

وتستدل هذه المدرسة بنموذج الصمت وتقول أن الصمت يعبر عن الخجل أو التحفظ أو العمق، وبالنسبة للبدئية الثالثة: ترى ان التواصل يحدده السياق ويأطره وهذا السياق يعنى بالعلاقات التي تربط المتواصلون والسياق يختلف حسب المكان والزمان للعملية الاتصالية والإطار الذي يتم فيه التفاعل كما اشارت أن كل رسالة تقتضي مستويين من الدلالة فهي لا تنقل المحتوى الاخباري فحسب بعيدة عن الواقع بل ينقل نسيج علائقي او رسالة ضمنية، وأخيرا تبني العلاقات حسب النموذج التناظري والتكاملي؛ بالنسبة للتناظري تحدد العلاقة بالسلوكيات بدقة اما التكاملي يتأقلم المتنافرون مع سلوكيات شديدة التضاد تتطابق بين الفراد والأخر<sup>1</sup>.

### ➤ Le paradigme

#### L'école de palo alto:

Le titre de l'école de Palo Alto fait référence à un pilote intellectuel né au milieu du XXe siècle sous la direction d'un groupe d'érudits d'origines différentes, chacun d'eux ayant la capacité de développer son propre intérêt en fonction des compétences des personnes impliquées avec eux. Ils ont construit un programme basé sur des principes gouvernés et aliénés par l'approche interactive des phénomènes humains. Cette perspective a créé une révolution qui affecte encore les idées et les pratiques actuelles. Cela confirme son importance. Avec une intelligence exceptionnelle, Gregory Bateson était connu comme un chercheur atypique, curieux et polyvalent. Au début des années cinquante avec le siècle dernier, il a créé la première équipe de recherche à Palo Alto et l'a dirigée pendant plus de dix ans. Son parcours multidisciplinaire est le passage de l'anthropologie à la psychiatrie en passant par la zoologie et les sciences de la communication et sa capacité à découvrir sa démarche La science et les modèles de synthèse ont fait de lui une ressource pour faire et construire de nouvelles démarches.

Ce fut la première des disciplines de la psychiatrie à adopter l'approche systémique, et cela fit l'effet d'une bombe, ouvrant les perspectives sociales originelles de la psychiatrie en 1951, les travaux de Gregory Pattison et Jurgen Roche, puis vers une théorie de la schizophrénie. 1956, article signé par le Groupe Pattison. Après cela, la vision de la psychiatrie a changé plus profondément qu'auparavant. En 1959, début de la naissance de l'Institute for Mental Research MR, qui voit le jour grâce à Jackson sous la double influence

<sup>1</sup> يحيى تقي الدين، محاضرة: ثالوث النماذج الاتصالية (الوضعية، النسقية، البنائية)، المحاضرة رقم 03، موجهة الى طلبة السنة اولى ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، ص ص 6,7.

de Pattison et du psychiatre Milton Erickson, du Center for Research and Application of Systemic Therapies. La primauté de la relation sur l'individu tient au fait que tout comportement humain a une valeur communicative et que tous les phénomènes humains peuvent être considérés comme un vaste système de communication organisé dans leur perspective mutuelle à l'égard des phénomènes humains, culturels et sociaux, créant ainsi ce qu'on appelle l'environnement réel de l'esprit. Une profonde influence sur les grands courants innovants du monde contemporain, écologie, pensée complexe, etc. L'idée de communication et de société Gregory Pattison et Jurgen Roach placent la communication au cœur de l'approche méthodologique plus de 15 ans plus tard, la méthode et la logique de communication étant développées par Paul Watzlawick, Janet Helmeck-Bevin et Don Jackson. Ce livre est dédié à Gregory Pattison. C'est cet accent mis sur la communication qui relie Pattison et ses étudiants à la cybernétique, aux systèmes, à la pensée cognitive et aux applications cliniques, mais c'est aussi une approche originale et innovante de la communication qui a un côté pratique. extension. La communication affecte le comportement. D'un point de vue doctrinal, ce en quoi je crois, c'est la réalité, les déclarations de l'école de Palo Alto, haut et fort, que la durée de vie est terminée. L'homme psychique n'est qu'illusion de primauté et produit à la fois.<sup>1</sup>

### ➤ نظرية الدراسة:

#### نظرية العلاقات الانسانية لجورج التون مايو

منذ الآونة الأولى لحركة الإدارة العلمية تركز جل اهتمام العديد من المفكرين والمختصين على دراسة ترتيبات مناطق العمل ودراسة حركة الوقت والإنتاج التي أهملت الكثير من الجوانب والمواقف البشرية التي تؤثر على الإنتاج، ومن ثم بداية ملاحظة العديد من المديرين بعد الحرب العالمية الثانية عام 1944 أن العامل البشري يكون بشخصيته المستقلة لا آلة للعمل.<sup>2</sup>

ما الهدف من نظرية العلاقات الانسانية التون مايو؟

<sup>1</sup> Bernard Brusset, Daniel Durand, l'école de Palo alto, deuxième édition, mise à jour, novembre 2015, p.p 9, 10, 18

<sup>2</sup> يحيى سعد، مدرسة العلاقات الانسانية نظرية بالتو، تم الاطلاع عليه في 2023/01/21 (نسخة الكترونية)، متوفر على الرابط

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3711>

لمدرسة العلاقات الإنسانية هدفين واضحين هما:

فهم السلوك الإنساني وتحسينه، ان فكره اخضاع السلوك الإنساني للمنهج العلمي في البحث يتطلب مراعاة أن يكون السلوك منتظم وقابل للقياس العلمي، وذلك من خلال دلالات واضحة لأن السلوكيات الصادرة من الإنسان ليست بعشوائية.

ان الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي حتى البيئة المحيطة به تمثل متغير رئيسي ومحدد للسلوك التنظيمي في بداية ظهور نظريات ما بين 1940-1960 قد تأثرت بتيار حركة العلاقات الإنسانية، انتهى التأثر في حسم أن العنصر البشري في العملية التنظيمية والإشترك في الإدارة من الضروري.

عرفت المنشأة الصناعية وفق المبادئ التaylorية في USA وغيرها عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن زيادة الإنتاج وتحسين جودته وعدم القدرة على ولاء العمال، ان القضية المعقدة في التنظيمات لم تعد مادية فقط بل أصبحت انسانية بالدرجة الأولى كون المنظمات معتمدة على القوة البشرية لتحقيق أهدافها من جل اهتمام هذه المدرسة يدور حول وصف ظاهرة الزعامة خاصة في المجموعات غير الرسمية وكيف تؤثر لعوامل الثقافية والتكنولوجية في المنظمات وكان أغلب رواد هذه المدرسة يحيدون القيادة التشاركية معتبرينها محفزاً مؤثراً للعمال ومن أهم الأعمال التي يمكن ادراجها تحت هذه المدرسة تجارب هاوثورن لدراسة الحاجات، عوامل الرضى عن العمل وأساليب السلطة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (1): ملخص لما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية

| مؤسسها  | مبادئها   | مفاهيمها  | النقد الموجه لها  |
|---|---|---|---|
| إلتون مايو (1880-1949)<br>باحث استرالي<br>سافر الى<br>امريكا وعمل<br>بجامعة<br>هارفارد في | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ التنظيم هو عبارة عن علاقات انسانية.</li> <li>■ يتأثر سلوك الفرد داخل التنظيم بثقافة الجماعة ولضغوط الاجتماعية.</li> <li>■ ضرورة ادماج</li> </ul> | <p><b>جماعة العمل:</b> المقصود بها الأفراد الذين يشكلون من خلال المشاركة والإحتكاك في العمل وحاجتهم للانتماء.</p> <p><b>العلاقات الإنسانية:</b> هي العلاقات القائمة على</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ التحدث في مجملها عن ظروف مرتبها التaylorية ولم يأتي بشيء واضح.</li> <li>■ اغفال تأثير</li> </ul> |

<sup>1</sup> وائل السديبي، نظرية العلاقات الانسانية في الادارة، تم الاطلاع عليه في 2023/01/21 (نسخة الكترونية)، متاح على الرابط:

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p>المحيط الخارجي على المنظمة.</p> <p>■ أكثر الإهتمام بالإننتاج وكيفية زيادته مما أوضح أن أهدافها ربحية وفيها جانب ايدولوجي رأسمالي وأما الإهتمام بالجانب الإنساني ما هو الا وسيلة لذلك.</p> | <p>تجاوز النظرة القديمة على اعتبار الفرد عامل اقتصادي، انما الفرد له دوافع نفسية.</p> <p><b>السلوك التنظيمي:</b> هي جملة الأفعال الفردية والجماعية الموجهة والهادفة تكون ضمن التنظيم وينتج عنها تفاعلات وعلاقات بين العمال.</p> | <p>التنظيم الرسمي والغير الرسمي.</p> <p>■ التشجيع على تكوين الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم والاستماع لها وشاركها في العملية التنظيمية.</p> <p>■ اعتبار الحوافز النفسية والاجتماعية أكثر أهمية من الحوافز الاقتصادية التي نادى بها التaylorية.</p> | <p>شعبة البحوث الصناعية عرف بتجاربه حول السلوك الإنساني في التنظيمات.</p> |
|--|---|---|---|

## الفصل الثاني: الادارة الالكترونية

تمهيد

1. نشأة الادارة الالكترونية
  2. مفهوم الادارة الالكترونية
  3. الاهداف الادارة الالكترونية
  4. خصائص الادارة الالكترونية
  5. عناصر الادارة الالكترونية
  6. الفرق بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية
  7. انماط الادارة الالكترونية
  8. وظائف الادارة الالكترونية
  9. معوقات تطبيق الادارة الالكترونية
  10. عوامل النجاح في الادارة الالكترونية
- خلاصة

### تمهيد:

لقد ساهم ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق واقع جديد وبيئة جديدة وجدت الإدارة نفسها فيها بعد مسيرة طويلة من الحياة التقليدية، حيث رافقتها بواقع بيئة إدارية جديدة ومتمثلة في الحاسوب وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية وشبكة الإنترنت. وكل تلك المتغيرات التكنولوجية ساهمت في تطوير عمليات الإدارة الفنية. لتصبح ذات أداة متطورة في استخدام التقنيات الحديثة لمعالجة المعلومات والاتصالات على أوسع نطاق ممكن متخطية بذلك الحوافز المكانية والزمنية مستغنية على الإدارة الورقية التقليدية في مختلف وظائفها من تخطيط وتنظيم ورقابة ... الخ والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية.

### 1. نشأة الادارة الالكترونية :

بفعل التغيرات والتطورات الحاصلة والسريعة لتقنيات المعلومات والاتصالات افرز نموذج جديد من الادارة في ظل العديد من التحديات الادارية في جميع الجوانب، ولكي تقدم اعمالها ذات الجودة اصبحت ما يطلق عليه بالإدارة الالكترونية (e-managment) او ادارة الحكومة الالكترونية (e-coverrment).

فان ما ساعد على طفو الادارة الالكترونية هو تزايد الاعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وانتشار الانترنت.<sup>1</sup>

ان فكرة الادارة الالكترونية لم تكن بعيدة عن فكرة الحكومة الإلكترونية، فهي كانت احد المواضيع المهتم بها "جون برنر" سنة 1975 حول حكومة شمولية متسلطة على شعوبها من خلال سيطرتها على شبكة حاسوب ضخمة، ان من اوائل الدول التي امسكت بقوة مجال الادارة الالكترونية كانت الدول الاسكندنافية وتوالت، الاهتمامات من العديد من الدول وصولا الى امريكا عام 1989. بدأت بتجارها مستفيدة من الدول الاخرى.

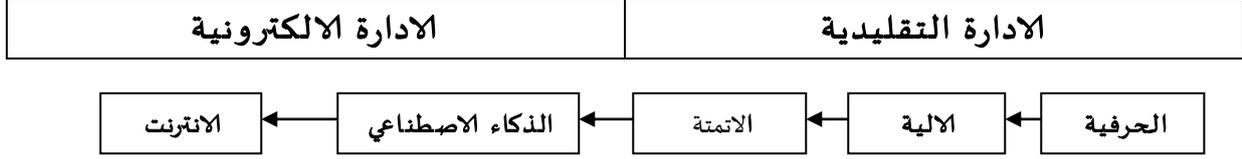
في عام 1992 عقد مؤتمر "الاكواخ البعيدة" في امريكا لاتصالات البعيدة. التقنية وبقيت المحاولات لتحقيق ورسم بعد تقني معلوماتي للإدارة بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصي عند بعد لقواعد المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، (رسالة ماجستير: تخصص الديمقراطية والرشادة)، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة منتوري -قسنطينة - 2010/2009، ص11.

<sup>2</sup> بن عبد الرحمن بن جراد، عبد القادر مهداوي، تاريخ الادارة الالكترونية، مجلة الساوره للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، ديسمبر 2018، متاح على الرابط [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)، جامعة احمد دراية -أدرار- الجزائر، ص191.

مراحل تطور الادارة الالكترونية نحو الانترنت:

شكل رقم (1) يوضح التطور التكنولوجي للإدارة نحو الانترنت والادارة الرقمية:<sup>1</sup>



مراحل تطور الادارة الالكترونية حسب المدارس الادارية:

شكل رقم (2): تطور المدارس الادارية

| المدارس الادارية    | السنة البداية    |
|---------------------|------------------|
| المدارس التقليدية   | 1890             |
| المدرسة السلوكية    | 1924             |
| المدخل الكمي        | 1940             |
| مدرسة النظم         | 1951             |
| المدرسة الموقفية    | 1961             |
| منظمة التعلم        | نهاية الثمانينات |
| الادارة الالكترونية | 1995             |

المصدر: شني تالية، قانة حسين، الادارة الالكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الادارة، مجلة التنمية الاقتصادية التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، سنة 2021، متاح على الرابط <https://WWW.asjp.cerist.dz/en/article> ، جامعة الجزائر، المركز الجامعي البيض -الجزائر، ص 60.

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية، ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، ط. 2008، ص 44.

### 2. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

شاهدت الإدارة تطور ملحوظا في الفكر الذي مارسه في التطورات الأخيرة في تكنولوجيا المعلومات بحيث أصبحت التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي نتيجة للتراكمات التي حدثت في الماضي، حيث تعد الإدارة بهذه الطريقة هدف متحرك يصعب التنبؤ باستقراره وحركته. مع ذلك فإن الإدارة اليوم تتحرك على هدف وبيانات التكنولوجيا، وان عددا كبيرا من الأنشطة الإدارية يخضع لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا. فالإدارة الإلكترونية بمعناها الحديث: هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية في كل ما تتطلبه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الاعلان وهذه المهمة باطلة حتى في الأمور غير الإدارية. تتيح الإدارة الإلكترونية مجالا واسعا لجميع الإداريين للتعامل بشكل فوري. ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء، وان التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية ستمعمل حتما خارج اطار الانطباع العقلي لدى كثير من الناس من حيث ما يتخيلون انه لا ينحرف عن كونه لتنفيذ للعمليات الروتينية أو تبادل بيانات الإلكترونية، مما يعني ان الإدارة الإلكترونية هي مدخل متكامل لجهد الاستثمار وتوفير الوقت وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.<sup>1</sup>

ولقد عرفها لسالي بأنها: عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق اهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات والروتين والسرعة والدقة، استكمال المهام والمعاملات لتشكيل ادارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.<sup>2</sup>

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية: هي احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا الى عصر المعرفة، فان الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا تأثير عميق في طريقة تفاعل الاشخاص وتبادل العلاقات الاجتماعية والتواصل في مختلف الاجزاء من العالم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير احمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، دط، 2009، ص ص 25- 26

<sup>2</sup> فداء محمود حامد: المرجع السابق، ص: 15.

<sup>3</sup> سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003، ص 14.

### تعريف الإدارة الإلكترونية ➤

#### التعريف الأول:

الإدارة الإلكترونية: هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية للمؤسسة بهدف تحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة وفعالية الأداء للمؤسسة والتي يتضح من خلال التعرف على ما يلي:

✓ الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية: هو استخدام أنظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت والتي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع شروط الأعمال الإلكترونية.

✓ الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنشآت: هو تحسين الانتاجية وزيادة الكفاءة وفعالية ادائها.<sup>1</sup>

#### التعريف الثاني:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية: على انها نظام الاعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا من خلال الشبكات.

إذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة الوظيفية لممارسة الأعمال التجارية من خلال الآخرين فيمكننا القول ان الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال التجارية باستخدام أنظمة والوسائل الكترونية لذلك فان وظيفة الإدارة الإلكترونية

هي عملية ديناميكية الاستمرار في تحسين أداء الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وخاصة الإنترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير احمد: المرجع السابق، ص42.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص10.

### 3. الاهداف الادارة الالكترونية:

تعمل اغلب مبادرات الادارة الالكترونية على تحقيق انتقال وتحول جذري من الاساليب الادارية التقليدية الى العمل الالكتروني، وتمثل في ما يلي:

#### • تحسين مستوى الخدمات:

ومن ذلك محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله. والسهولة في الانجاز المعاملات الخاصة بالمستفيدين من خدمات الادارة وتحقيق عنصر الشفافية وتوفير المعلومات للمستفيد بيسر وسهولة.

#### • تقليل من التعقيدات الادارية:

وذلك من خلال تقليل البيروقراطية واختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور.

#### • تخفيض التكاليف:

ومن ذلك امكانية حصول المستفيد على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة على طريق شبكه الانترنت دون ان يكلف نفسه مراجعة الادارة ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمة.

#### • تحقيق الافادة القصوى لعملاء الإدارة:

ومن ذلك اتباع اسلوب موحد للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة. وكذا قيام نظام الخدمات الالكترونية بالعمل على مدار الساعة مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فريجة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الادارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 28، 2016، متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/article/97109> جامعة محمد بوضياف المسيلة -

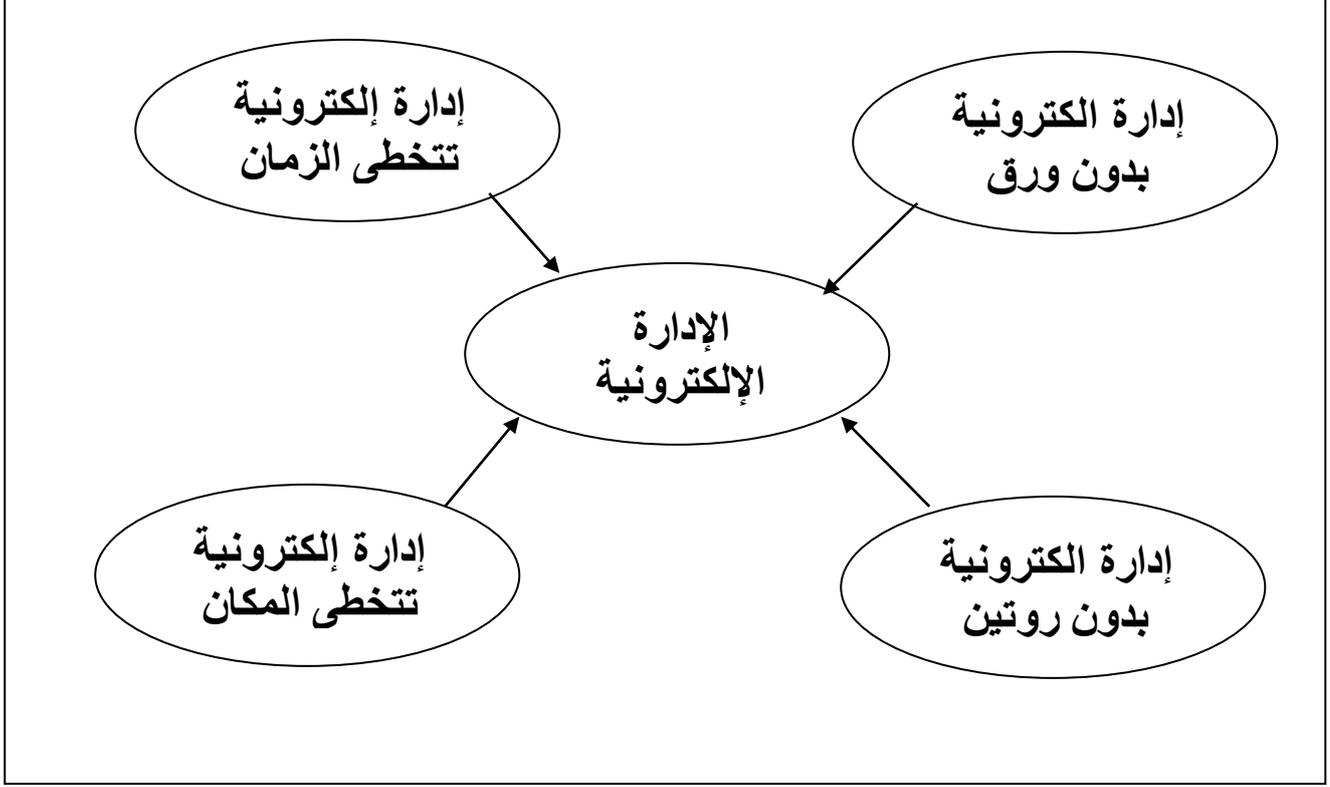
### 4. خصائص الادارة الالكترونية :

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الكترونية ومزاياها العديدة التي تعتمد على استخدام التقنيات المعلومات والاتصال مما يجعلها تتميز بعدة خصائص وهي كالتالي:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في اداء الاعمال وتقديم الخدمات.
- تأكيد من رفع الكفاءة في الاداء وتحقيق الفعالية في التعامل.
- القضاء على البيروقراطية وتبسيط اجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي.
- انها ادارة بلا ورق، اي تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية.
- ادارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة من حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على اساس المعلومات والمعرفة.
- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال.
- تحتاج الى انظمة الكترونيه مثل انظمة التحصيل الخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد.
- التركيز على الاجراءات التنفيذية والانجازات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفاتح رضوان: الادارة الالكترونية وتطبيقاتها، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص ص 20-21.

شكل رقم (3) خصائص الإدارة الإلكترونية:



المصدر: مزهر شعبان العاتي، شوقي تاجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 189

### 5. عناصر الادارة الالكترونية :

ان فكرة التحول نحو الادارة الالكترونية هادفة ينبغي الوعي بعناصرها والمكونات التي لخصت فيما يلي:

#### •التقنيات

عتاد الحاسوب Hardware يشمل الاجزاء المادية وانظمة وشبكة الحاسوب

البرامج (Software) وتتكون من جزئيين:

برامج النظام: كنظام ادارة الشبكة

برامج التطبيقات وتنقسم بدورها الى:

برامج التطبيقات العامة: كمستعرضات الويب

برامج التطبيقات الخاصة: كبرامج المحاسبية

شبكات الاتصالات (Network) وهي الحلقات الالكترونية عبر النسيج الاتصالي لشبكات الانترنت (Intranet) والاكسترانت (Extranet) ، والانترنت (Internet)

•الموارد البشرية: وتعد هي الاجزاء المهمة في البيئات الالكترونية وتشمل صناع المعرفة ( Knowledge workeis )م من الذين يتحكمون في القيادة الالكترونية والمديرين، والمحللين للموارد المعرفية وراس المال الفكري في المنظمة.

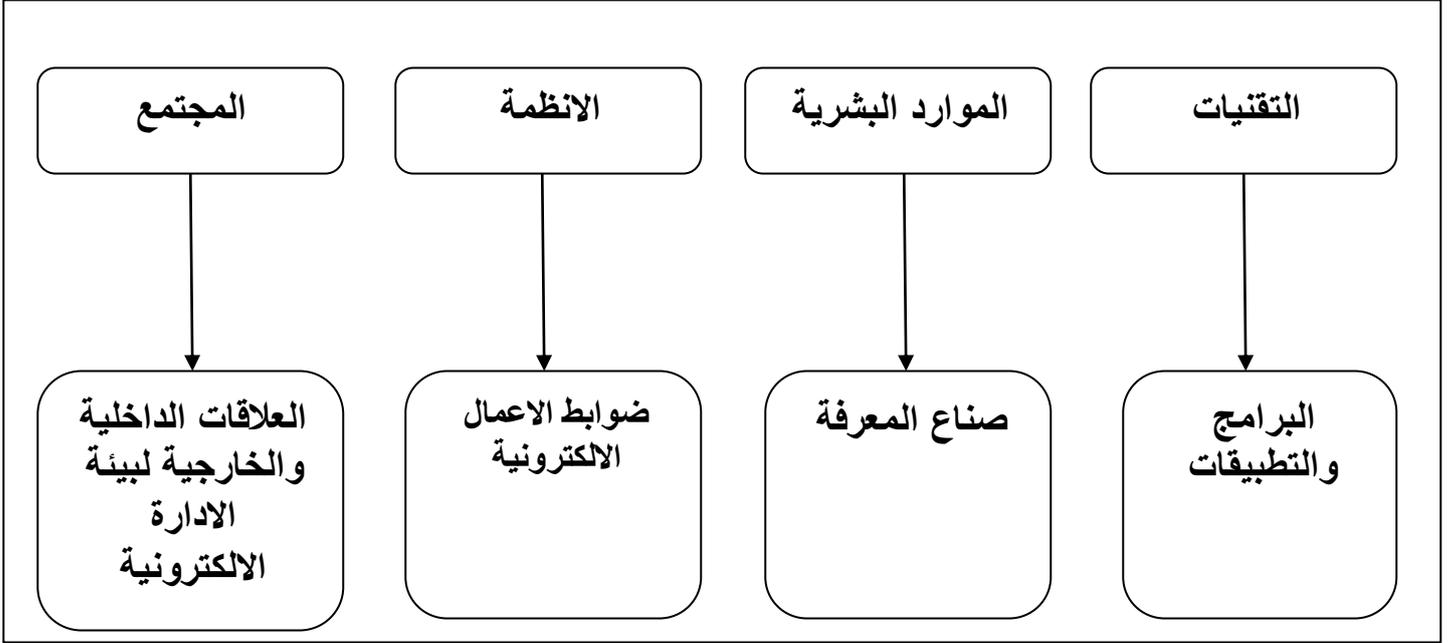
•الانظمة: وتتمثل في الانظمة والتشريعات التي تكون في شكل التعليمات والضوابط الضرورية للأعمال الالكترونية للإدارة والقدرة على التحكم في الانحرافات الغير مرغوب فيه.

كذلك وجود الانظمة الداعمة وتعتبر على المبادئ القائمة على اساسها الادارة الالكترونية. التي تستمد منها صلاحيتها وتشريعاتها واستمرارها.

## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية

المجتمع: ان التعاملات والعلاقات بين البيئة الداخليه للإدارة الإلكترونية والبيئة الخارجية يجب ان تكون مراعية لضوابط المجتمع من عادات ودين وتقاليد وثقافة حتى تمكن من سيرالعمليات الإلكترونية في توجه صحيح.<sup>1</sup>

### شكل رقم (4)العناصر المكونة للإدارة الإلكترونية :



المصدر: اعداد الباحثان

<sup>1</sup> عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، اثر تطبيق انظمة الادارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، 2013، متاح على الرابط <https://jsfc.journals.ekb.eg>، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية - بجدة.

6. الشكل رقم (5) الفرق بين الادارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

| أساس المقارنة                                 | الإدارة التقليدية   | الإدارة الإلكترونية  |
|---|---|--|
| الوسائل والوثائق المستخدمة في المعاملات       | الاتصالات المباشرة والمعاملات والمراسلات ورقية، التي تحتمل التلف والضياع وصعوبة استرجاعها.              | شبكات الاتصال الإلكترونية المختلفة، الذي يمكن تأمينه عبر أكثر من وسط تخزين الكتروني، وبالتالي صعوبة فقدان البيانات، وسهولة البحث عنها في الشبكة. |
| مدى الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية. | تتأثر بالعامل البشري بالدرجة الاولى على تحقيق الاهداف.  | تعتمد على التكنولوجيا وبرامج التقنية في تحقيق الاهداف.   |
| التكاليف                                      | ارتفاع تكاليف حفظ الملفات واستخراجها، فضلا عن احتياجها لمخازن ضخمة، وبالتالي هي مكلفة على المدى البعيد. | تكلف فقط ثمن وسائط التخزين والشبكة التي تحمل المعلومات، وتحتاج هذه الاجهزة لغرفة صغيرة فقط، وبالتالي فهي اقتصادية على المدى البعيد.              |
| التفاعل واللقاء                               | تحتاج الى ايام وشهور وربما اكثر لانجاز المعاملات  | تتميز بالتفاعل السريع اذ يمكنها استقبال وإرسال عدد لا نهائي من الرسائل في الوقت ذاته.  |
| الاجراءات والتوثيق والضبط                     | ضرورة التعامل وجها لوجه مع الموظف، وهو ما يجعلها خاضعة للارتياح او التعب او الوساطة.                    | يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، واللقاءات الافتراضية التي لا تتطلب حضور الطرفين لإتمام المعاملات.   |
| الوصول للبيانات                               | صعوبة في الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية  | سهولة الوصول بسبب توفير قواعد بيانات ضخمة  |
| السرعة ومدة انجاز المهام والخدمات             | محدودية ساعات الدوام الرسمي، وهذا يصعب من انجاز المهام ويطيل مدتها                                      | تقدم خدماتها لمدة 24 ساعة يوميا، وهذا يسهل انجاز المهام  |
| الجودة  | اقل جودة  | جودة عالية   |

المصدر: سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الادارية والامننية لتطبيق الادارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، (رسالة ماجستير غير منشورة) اكااديمية العربية للعلوم والامننية، السعودية، 2003، ص 149.

### 7. انماط الادارة الالكترونية :

تتجسد الادارة الالكترونية في اشكال مختلفة حسب طبيعة الاعمال وأهدافها من بين الانماط نجد:

#### • الحكومة الالكترونية:

تشكل الحكومة الالكترونية نمط للإدارة الالكترونية وقد يقصد بها تلك التطبيقات التكنولوجية التي تهدف لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم الخدمات عن طريق مجموعة من اساليب تقنية للاتصال الحديثة من اجل تمكين الحكومة ان تؤدي عملها بكفاءة وفعالية.

#### • التجارة الالكترونية:

تمثل في عمليات التبادل المتمثلة في التنوع المعلوماتي والخدمات التي يتم عبر شبكة الانترنت وبتحقيق التدفق عن طريق البطاقات الذكية وتعد التجارة الالكترونية اول تطبيق للإدارة الالكترونية.

#### • شراء الالكتروني:

يتم عبر متابعة الاخبار العاجلة بحذافيرها والنشرات في شتى المجالات والإطلاع على المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة.

#### • تعليم الالكتروني:

يقف هذا النمط على الاستخدام الحاسوبي لتعليم الافراد من خلال البرامج التدريبية المخصصة ويمكن اجراء المحاضرات الدراسية ومناقشة الرسائل العلمية من خلال شبكات خاصة بالمؤسسة محلية او عن طريق شبكة الويب العالمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>لمين علوطي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد42، 2008، قسم العلوم الاقتصادية المركز الجامعي يعي فارس، المدينة، الجزائر، ص 145.

8. الشكل رقم (6) وظائف الادارة الالكترونية



المصدر: سعيد بن معلا العمري: سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الادارية والامنية لتطبيق الادارة الالكترونية، دراسة مسحية على

المؤسسة العامة للموانئ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) اكااديمية العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2003، ص149.

### 9. معوقات تطبيق الادارة الالكترونية :

ظهرت الادارة الالكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات، وبالتالي فهي تعتبرها تحت التجارب ولا بد من وجود مشاكل وعقبات تحول دون تطبيقها، ومن اهم هذه المعوقات:

#### • المعوقات الادارية:

تميل بعض الدراسات الى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الادارية في تطبيق الادارة الالكترونية والتي تشير الى الاسباب التالية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية.

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الادارة الالكترونية، من دمج بعض الادارات، أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينهما.

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات الالكترونية.

- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي

#### • المعوقات المالية والتقنية: تتمثل فيما يلي:

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الادارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الادارة الالكترونية.<sup>1</sup>

#### • معوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

<sup>1</sup>عبان عبد القادر: تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر (اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة وعمل)، جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016، ص79.

- غياب الادارة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نوعيه في التحول نحو الادارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الادارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الاجهزة الحكومية تبادل تشاور أساسي، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقية.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الكترونيه مثل غياب تشريعات قانونية وتخريب برامج الادارة الالكترونية.<sup>1</sup>

### • معوقات البشرية: حيث تتمحور حول :

- غياب الدورات التكوينية لموظفي الادارة في ظل التحول للإدارة الالكترونية.

-تزيد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه الى (لفئات تمتلك الاجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) مما ادى الى ازدياد وحدة التفرق، واضعف مشاريع الادارة الالكترونية

- الامنية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل على التقنية الحديثة.<sup>2</sup>

### 10. عوامل النجاح في الادارة الالكترونية :

على المسؤولين في المؤسسة الحكومية او الخاصة الراغبين في التحول الى الادارة الالكترونية مراعاة عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة من اهمها:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية لمسؤولين بالمنشأة والفهم الشامل لمفهوم الادارة الالكترونية من حيث التخطيط التنفيذ والانتاج التشغيل والتطوير. كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود اعلانات كبيره بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة.

<sup>1</sup> عيان عبد القادر: المرجع نفسه، ص79.

<sup>2</sup> عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص38.

## الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية

- رعاية مباشرة وشاملة للإدارة الالكترونية العليا بالمنشأة. وتجسد التبعية والارتجال في التعامل مع الموارد.
- تطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم اهدافهم مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- التحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات ورسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الامثل للواقعية.
- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار اخطاء.
- التعاون الايجابي بين الافراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير احمد: مرجع سابق، ص ص 70-71.

### خلاصة:

مما تقدم يمكن القول بان التحول نحو الادارة الالكترونية وتطبيقها، جعلها من بين اسس ومفاهيم فن الادارة الحديثة اصبح ضرورة حتمية، باعتبارها الانجاز الاهم في الجسد الاداري والتي بنت ثقافة ايجابية لدى كافة المتعاملين بها، وليس هذا فقط وإنما كذلك جعل عمل الادارة الالكترونية من عمل اداري ذو نشاط الى عمل اداري هادف وذو نتائج، وذلك تطبيقا للقاعدة الجوهرية لفن الادارة وهو "المرونة والاستمرارية والتطور" وليس سرا ان قلنا ان ذلك لا يأتي إلا عن طريق جعل حداثة الادارة الالكترونية بعملها الهادف والمنتج.

## الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم السلوك التنظيمي
2. التطور التاريخي لسلوك التنظيمي
3. اهمية السلوك التنظيمي
4. خصائص السلوك التنظيمي
5. عناصر السلوك التنظيمي
6. اهداف السلوك الانساني في المنظمات
7. اسباب دراسة السلوك التنظيمي
8. نظريات السلوك التنظيمي
9. السلوك ومحددات كل مستوى دراسة مستويات خلاصة

### تمهيد

ان الادارة بكل تعريفاتها ومعانيها المختلفة لا تبعد عن السلوك التنظيمي مهما تطورت في اساليبها وتقنياتها فأهداف المنظمات مرتبطة بالإنسان وهو مصدر نجاحها او فشلها لذا فان السلوك التنظيمي يهتم بدراسة متكاملة للمحددات المتعلقة بالمؤسسات ويعمل على تطبيق المعارف التي يحصل عليها من خلال دراسة الافراد والجماعات والهيكل فيما يصدر من الفرد العامل ضمن التنظيمات يمثل سلوكا تنظيميا، وانطلاقا من هذه النقاط سنتطرق ونتوغل في جزء هذا الفصل الى التفاصيل المرتبطة بالسلوك التنظيمي للعامل.

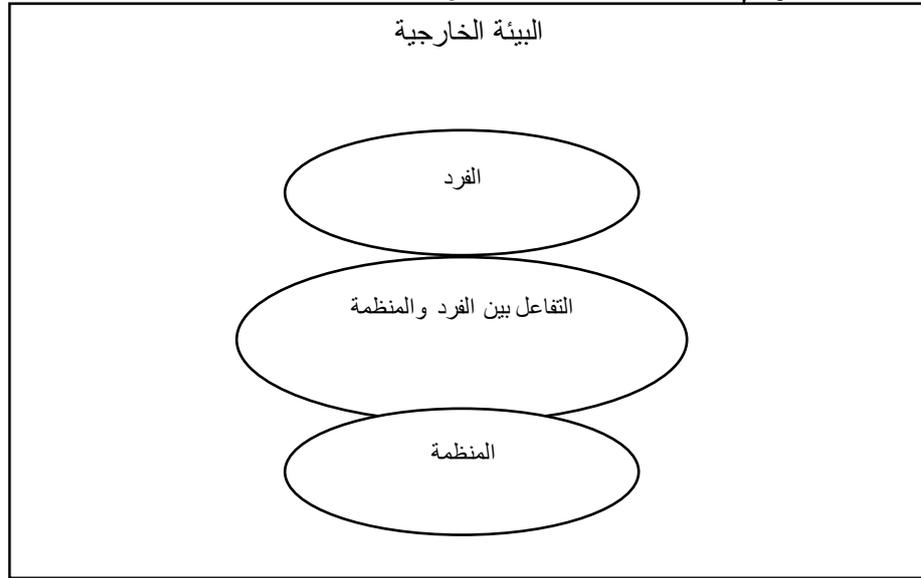
### 1. مفهوم السلوك التنظيمي :

اهتم علماء الاداة بفكرة التنظيم الاداري ولقد اثرى منهج التنظيم الاداري، بالدراسات المتنوعة ويعرف على انه تلك الانماط السلوكية التي تحقق الرشد الانساني.

ويعرف اخرون التنظيم الاداري: على انه وضع نظام العلاقات المنسقة اداريا لتحقيق هدف مشترك.<sup>1</sup>

هناك العديد من مفاهيم السلوك التنظيمي منها هو " تفاعل العنصر البشري " مع العناصر الاخرى في المنظمة والشاملة للهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والاجتماعية، ومن ناحية اخرى ينظر له على انه يعالج ويهتم بمسببات حدوث السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمات كذلك يشير الى كيفية تفاعل العاملين في المنظمة بغرض دراسة الانتاجية وتطورها للعاملين؛ يعتبر فهم سلوك الموظفين ومعرفة اتجاهاتهم وممارساتهم وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة من اجل تحقيق اهداف اقصى لكل من العامل والمنظمة في نفس الوقت.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (7) التفاعل بين الفرد والمنظمة



المصدر: نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، 2017، ص.3.

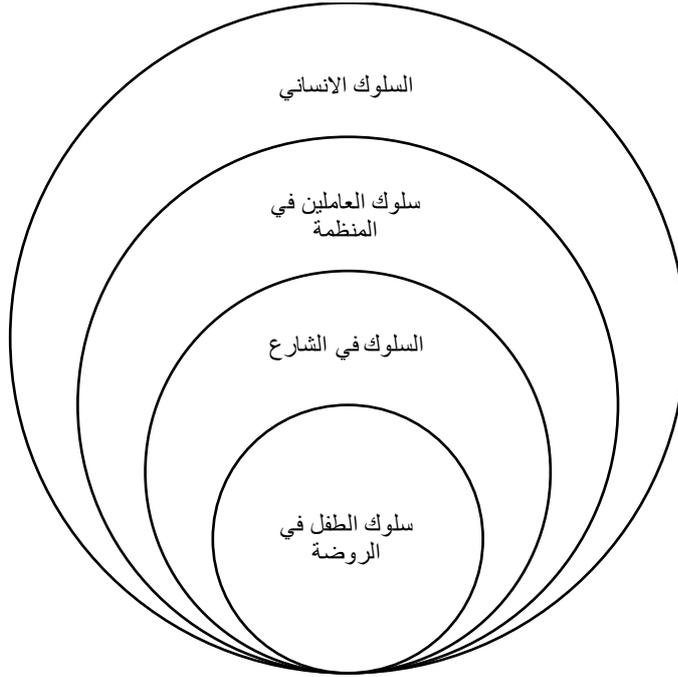
<sup>1</sup> فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص.71.

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، دن، 2017، ص.3.

يعرف السلوك التنظيمي ايضا: على انه سلوك الافراد داخل المنظمات، ويقصد به هو مجموعة الاستجابات التي تنتج من الفرد نتيجة تعامله او احتكاكه بغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.

فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة لعلوم اخرى وأهمها: علم النفس، علم الاجتماع ويحاول علم النفس تقديم تفسير لسلوك الافراد واهم مجالاته: هي التعلم، الإدراك، الشخصية، الدافعية، القدرات والاتجاهات النفسية وغيرها.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (8) موقع السلوك التنظيمي من السلوك بشكل عام



المصدر: منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، ط2، دارالكتاب صفاء، 2013، ص18.

<sup>1</sup> ايهاب عيسى المصرى: طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع السابق، 2014، ص14.

### 2. التطور التاريخي للسلوك التنظيمي :

ان الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي في بداية القرن العشرين، وزيادة الدراسات في العقود الاخير يبين تفسير هذا التطور من خلال ما يلي:

#### ✓ الادارة العلمية:

اهتمت الادارة العلمية بزيادة الانتاجية للعاملين وبدأت بالتفكير بالطرق المؤدية الى ذلك وكان هذا على يد الاب الروحي للإدارة ومن اهمها :

- يجب تجزئة وظيفة الافراد الى مهام صغيرة ويجب معرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب ان يختار الفرد بطريقة تناسب العمل وحتى يدرّب عليها بطريقة المصممة والسليمة.

- يجب ان يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الادارة والعمال ويتطلع العملاء بالأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.<sup>1</sup>

#### ✓ حركة العلاقات الانسانية

قام **التون مايو** وزملائه بإجراء تجارب لإيجاد العلاقة بين الظروف المادية والأداء من خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية ومعاملة الادارة للعاملين ومعرفة طبيعة العلاقات داخل العمل بدراسة ما يلي:

- العلاقة بين الاضواء والإنتاج.
- العلاقة بين الظروف المادية والأداء.
- الاهتمام بأمور اخرى اجتماعية غير مادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص.10

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري وآخرون، المرجع السابق، ص.15.

### ✓ نموذج العملية الادارية:

اهتمت بالكفاءة والحوافز الادارية للتنظيم وإصدار الأوامر، التوجيه، الرقابة وأيضا من خلال وضع الاجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الانساني وكان من اشهر رواد العملية الادارية مديرا لشركة مناجم في فرنسا يدعى "هنري فايول" الذي قسم العملية الادارية الى خمسة أنشطة من تخطيط وتنظيم والتنسيق والرقابة ومن مبادئه الادارية التي لها الاثر الكبير في نجاح المنظمات نذكر منها:

- تقسيم العمل والتخصيص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الموظفين بحيث يكونون مختصين فيه.
- السلطة والمسؤولية: السلطة وتعني الحق في اصدار الأوامر، اما المسؤولية وتعني مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بحق اصدار الاوامر.
- الضبط والربط: حيث يطبق المدير انظمة العقاب في حالة حدوث اخطاء.
- وحدة الأمر: تعني ان كل فرد يحصل على اوامر من فرد واحد.
- وحدة الهدف: اي ان كل وحدات التنظيم لا بد ان تساهم انشطتها في تحقيق اهداف المشروع.
- اولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: يعني انه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الافراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- عوائق العاملين: يجب ان تكون الاجور مناسبة لكل من العاملين.<sup>1</sup>

### 3. أهمية السلوك التنظيمي :

تكمن أهمية السلوك التنظيمي باختلاف ما يشير له المفهوم، ان موقع السلوك التنظيمي في قالب السلوك الانساني داخل البيئة الوظيفية تحدد أهمية دراسة السلوك التنظيمي ضمن علم السلوك داخل التنظيمات ومن ضوء هذه النقطة يمكن ذكر اهم العناصر الموضحة لأهمية السلوك:

<sup>1</sup> محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، د ط، 2015، ص ص 21-22.

### ✓ من الناحية العلمية:

يستخدم السلوك التنظيمي كأداة تقسيم أداء العاملين كما يمثل بوصلة إرشاد عن الأساليب والوسائل المناسبة لجذب الأفراد الملائمين للعمل في المنظمة.

### ✓ من ناحية النمو الشخصي للأفراد:

يعود فهم السلوك إلى المكتسب الشخصي وإدراك المرء لذاته والقدرة على فهم أفعال الآخرين والعمل بجدية مع الرؤساء والزملاء لتحقيق أهداف العمل.

### ✓ من ناحية التنبؤ:

يتم التنبؤ وتوقع النتائج والإحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرارات أو التصرفات ويمكن للرئيس التنبؤ والاستجابة السلوكية للأفراد تبعاً لمعلومات علم السلوك التنظيمي.

### ✓ من ناحية السيطرة:

معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في التحكم والسيطرة على السلوك العام للعامل داخل المنظمة فالمعرفة المسبقة تسهل تحقيق الرقابة والسيطرة.<sup>1</sup>

وهناك اعتبارات بنيت عليها أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

- وجود علاقة إيجابية بين البيئة العملية الداخلية (المادية والمعنوية) وإنتاجية المستخدم ومسؤولية الإدارة.

- مواجهة بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق الأهداف.

- سلوك الفرض العامل محكوم بتلبية رغباته لذا يلزم القيام بدراسة كيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات.

<sup>1</sup> أيت مهدي إيمان، نظم المعلومات المدروسة الإدارة الإلكترونية ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي التكيفي، مجلة التنمية الموارد البشرية الدراسات والأبحاث، العدد الثالث، جانفي 2019، المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ص43، متوفرة على الرابط <http://democraticac.de>

## الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

- وجود العديد من الدراسات التي تثبت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه ويمكن توضيح

العلاقة كما يلي:<sup>1</sup>

(Attitude ) A  $\longrightarrow$  B (Behavior)

يمكن التحكم في المتغير الثاني وهو سلوك الفرد المرموز له بحرف B عن طريق احداث تغيير في المتغير الاول المتمثل في اتجاهات الافراد بالحرف A اي تأثير ايجابي او سلبي عن اتجاهات العاملين في المنظمات سيكون له اثر سلبي او ايجابي على سلوكهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات التطبيقات)، دار حافظ، للنشر والتوزيع، السعودية، جدة، ط4، 2003، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجيم: المرجع نفسه، ص43.

### 4. خصائص السلوك التنظيمي:

أولاً: يعتبر السلوك التنظيمي بشكل عام هو طريقة تفكير، وبطريقة اضيق يمكن اعتباره مجالاً معرفة المواضيع الذي يعطي عدداً من الأساسيات التنظيمية.

ثانياً: يؤثر الموظفون من خلال سلوكهم التنظيمي على كفاءة المنظمة ككل وتحقيق الأهداف تنظيمياً، ولهذا من الضروري معرفة دراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

ثالثاً: ينظر للسلوك التنظيمي داخل المنظمات على أنه نتيجة ارتباطية بمفاهيم مثل الأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: هناك اتفاق على القضايا الرئيسية التي تشكل بؤرة السلوك التنظيمي مثل الدوافع، الحوافز، القيادة، القوة، الثقة، التفاوض، المواقف، الإدراك، التعلم وديناميكية المجموعة وإدارة النزاعات والتعبير والتطوير التنظيمي بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار<sup>1</sup>.

خامساً: يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العمال، لذلك يجب أن تكون العلاقة بين مكونات التنظيم الغير الرسمي من جهة والبيئة من جهة أخرى.

سادساً: من أجل فهم الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي هناك حاجة ملحة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام طرق البحث العلمي لدراسة المتغيرات المختلفة في هذا المجال المتجدد.

<sup>1</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية متاح على الرابط، <https://prdia.svuonline.org> السنة: 2020، ص ص 34-35.

### 5. عناصر السلوك التنظيمي:

توجد مجموعة من مستويات العناصر او التغييرات السلوكية والتي بدورها تشكل السلوك التنظيمي اولها عناصر السلوك الفردي وثانيها عناصر السلوك الاجتماعي.

#### ✓ عناصر السلوك الفردي:

تعد تلك التغييرات المؤثرة في سلوك الفرد والتي يجب دراستها من اجل فهم السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهي كالتالي :

أ /الادراك: يتضمن عملية رؤية الفرد لمن حوله وكيفية فهمه للمواقف والإحداث وكيف يغير ويؤثر هذا الادراك في تفكيره وحكمه على الاخرين وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات.

ب /التعلم: وهو معرفة كيف يكسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن الزيادة او النقصان في انماط معينة من السلوك.

ج /الدافعية: يتناول العناصر التي تعمل من زيادة الحماس والدافعية لدى العاملين مع استخدام بعض المهارات الممكن من خلالها تشجيع العاملين وحثهم ورفع حماسهم تجاه اعمالهم.

د /الشخصية: يهتم المدراء بفهم شخصيات العاملين في المنظمات لتساعد اكثر من توجيه المرؤوسين للاداء السليم.

و/الاتجاهات النفسية: يفيد المدراء بشكل اخص من اجل معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة وكيفية تغييرها او توجيهها لصالح العمل.<sup>1</sup>

#### ✓ عناصر السلوك المتعلقة بالجماعة:

يتم فهم السلوك الجماعي والتنبؤ به وتوجيهه من خلال ما يلي :

أ / جماعات والعمل: من خلالها يمكن معرفة تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وما يربطها سلوك العمل كما انها تظهر ظاهرة اتخاذ القرار داخل جماعات العمل.

<sup>1</sup>أيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، المرجع السابق، صص 16-17.

ب/ القيادة: تعمل على تسهيل معرفة كيفية اكتساب التصرفات والانماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين ومرجعيات تحديد التصرفات والأنماط القيادية الملائمة لذلك.

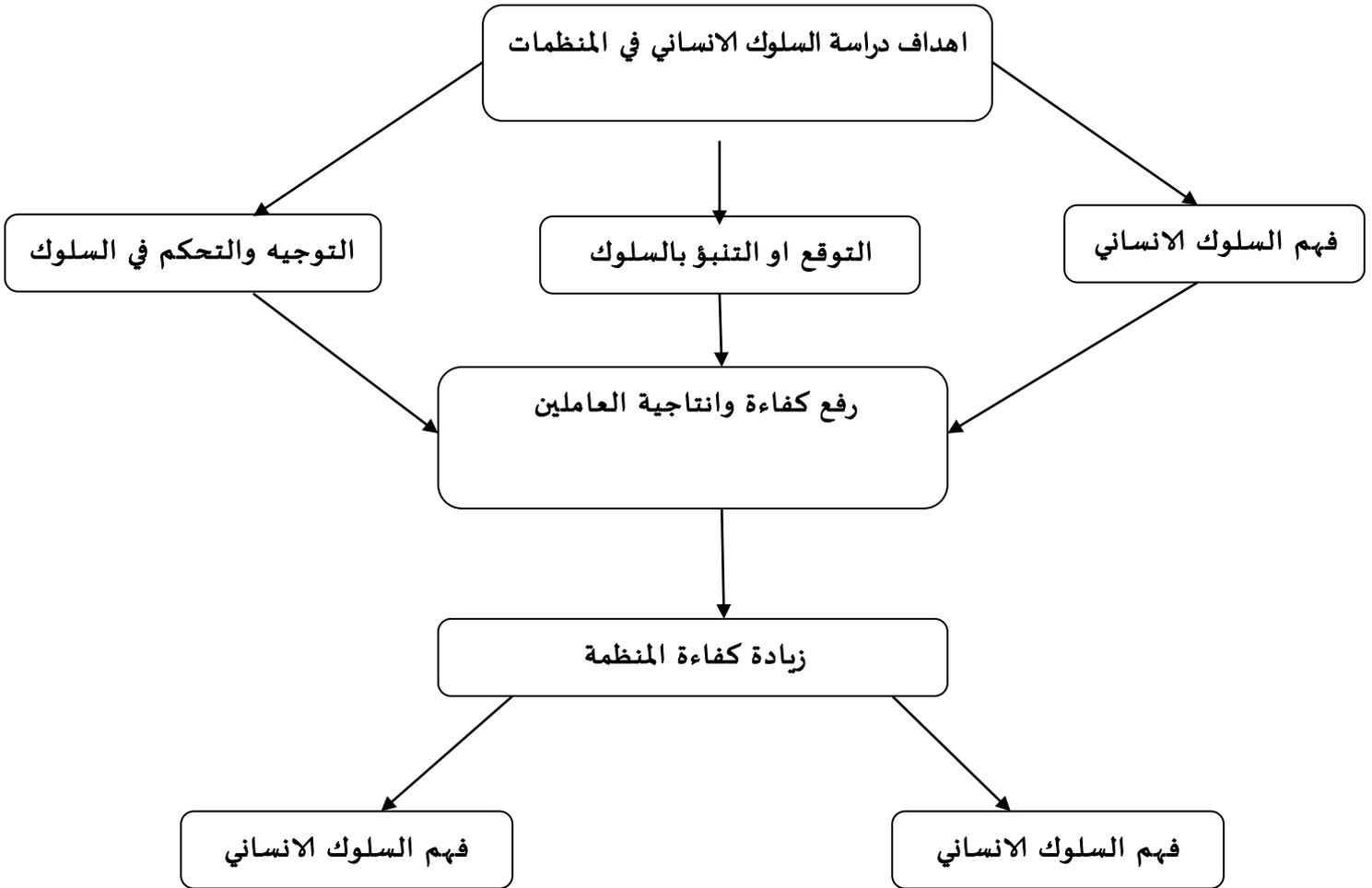
ج/الاتصال: ينطوي ذلك على الفهم الجيد لدى المدير والعاملين وكيف تتم العملية الاتصالية داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، هو العمل على رفع مهارات الاتصال بطرق مختلفة مثل: الاستماع، المقابلات-الشخصية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ليلى الهادي اسماعيل الحاج علي، السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة الجامعة الزاوية، (رسالة لنيل درجة الاجازة العالية ماجستير، التخصص، علم الاجتماع)، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب الزاوية، جامعة الزاوية -ليبيا، 2019-2020، ص ص 17-18.

### 6. الاهداف السلوك الانساني في المنظمات :

الشكل رقم (9) يوضح اهداف دراسة السلوك الانساني في المنظمة



المصدر: عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال بئية المنظمة الداخلية كمتغير معدل، (اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص: الفلسفة في ادارة الاعمال) كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، م.ص39..

### 7. اسباب دراسة السلوك التنظيمي:

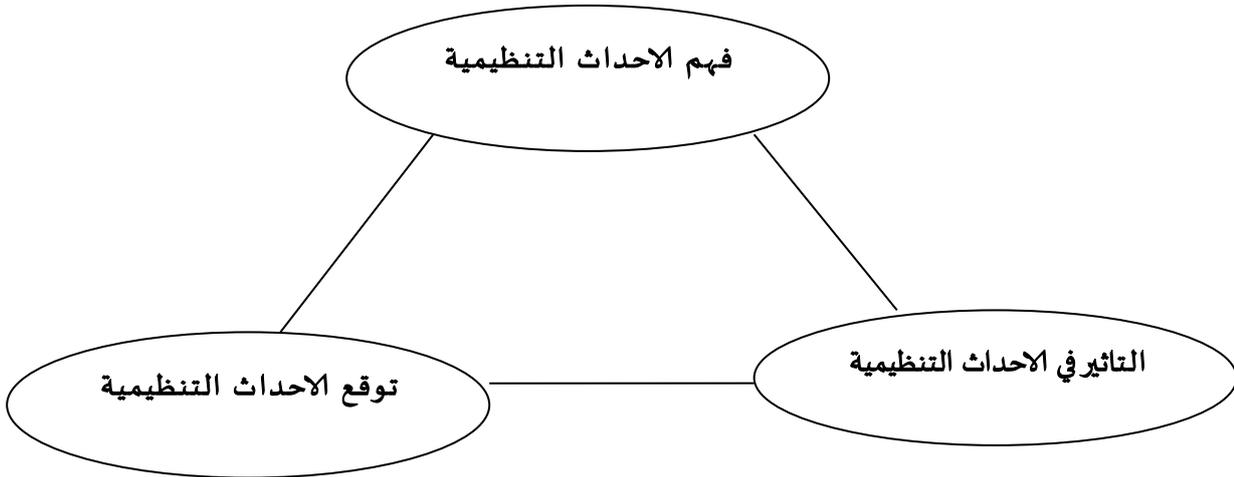
يدرس السلوك العاملين من خلال شخصيته، قيمته، اتجاهاته، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الدوافع القيادية، الصراع التنظيمي، الاتصالات الجماعات الثقافة التنظيمية ويتم ذلك من خلال:

- يفهم understanding ما يدور حوله من مواقف وأحداث في المنظمة.

- يتوقع predicting ما يدور حالة من أحداث في المنظمة.

- يؤثر Influencing على ما يكون حوله في المنظمة<sup>1</sup>

### الشكل رقم (10) اسباب دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب صنعاء، اليمن، 2013، ص22.

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب صنعاء، اليمن، ط2، 2013، ص22.

### 8. نظريات السلوك التنظيمي:

ان التفاعل الحاصل بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وانعكاساتها على الافراد العاملين سواء كان سلبا او ايجابا ويؤدي بضرورة، افراز وتوليد أنشطة جديدة وأنماط سلوكية جديدة ولذلك لابد للادارة من معرفة دراسة السلوك من اجل السيطرة والتحكم فيه وهذا ما جعل ظهور العديد من نظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيهي وهي كما يلي:

#### • النظرية السلوكية:

تنظر هذه النظرية لسلوكات الافراد بأنها تنشأ لوجود دوافع داخلية للفرد نتيجة تنبيهات حسية او حركية.

• **نظرية الرشد:** قائمة فكرة هذه النظرية حول القدرات التي توجد داخل الفرد من رشدانية في اختبار انماط السلوك بما يناسبه.

• **نظرية التحليل النفسي:** قام العالم فرويد صاحب هذه النظرية بتقسيم السلوك الانساني لقسمين: غريزة الحياة وغريزة الموت حيث ربط غريزة الحياة بإعمال ايجابية وربطه غريزة الموت بأفعال عدوانية ناشئة من الانسان.

• **نظرية جشطالت:** تحاول هذه النظرية تفسير ان الانسان متواجد ضمن عناصر متداخلة واذا حصل تغيير على مستوى هذه العناصر سيؤدي الى حالة قلق وفقدان التوازن وبالتالي ينتج البحث عن طريق يسلك سلوكا يخفف من التوتر.

• **نظرية السلوك الغريزي والابدال:** توضح هذه النظرية ان الانسان يقوم بأعمال ونشاطات كثيرة ولكن من مصدر غريزي وهذه الأنشطة تأخذ بالتغيير والرقى، حيث يقول ماكندوجال ان هذه الغرائز متغيرة حسب المثيرات ويمكن ان تستبدل بمثيرات اخرى والغرائز الفطرية تتغير وترتقي بشكل تنظيمي من اجل اشباع رغبات الافراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال بنية المنظمة الداخلية كمتغير معدل، (اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص: الفلسفة في ادارة الاعمال) كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

### 9. مستويات دراسة السلوك التنظيمي ومحددات كل مستوى:

#### المحددات:

#### محددات سلوك الفرد (العوامل المؤثرة في سلوك الفرد):

تتمثل في الميزات والخصائص الشخصية للفرد العامل مثل: السن، الجنس، الخبرة والتعلم، الحالة الاجتماعية، القيم والاتجاهات والدوافع وكل هذه الصفات لها التأثير في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة وبالتالي على أدائه فيها.

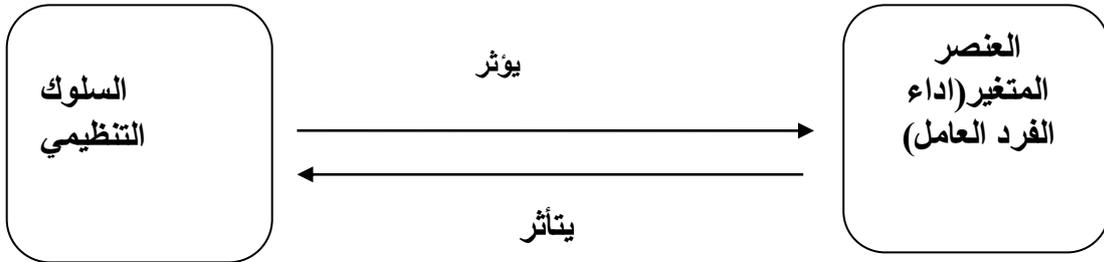
#### محددات سلوك الجماعة (العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة):

تشمل هذه المحددات متغيرات وعناصر تعرف بسلوك الجماعة أهمها أسلوب القيادة هيكلها، طبيعة الاتصالات فيها، أسلوب صناعة القرار وطبيعة الصراع في المجموعة وبالتالي هذه المؤشرات تؤثر في السلوك الجماعي للمنظمة وأدائها.

#### محددات السلوك على مستوى المنظمة:

ترمز هذه المحددات إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة والقواعد والضوابط والتشريعات فيها والتغيير والتطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية المتغير أو العنصر الذي يتأثر بالسلوك التنظيمي هو الأداء الفردي للعامل ضمن المنظمة.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (11) علاقة السلوك التنظيمي بأداء الفرد في المنظمة

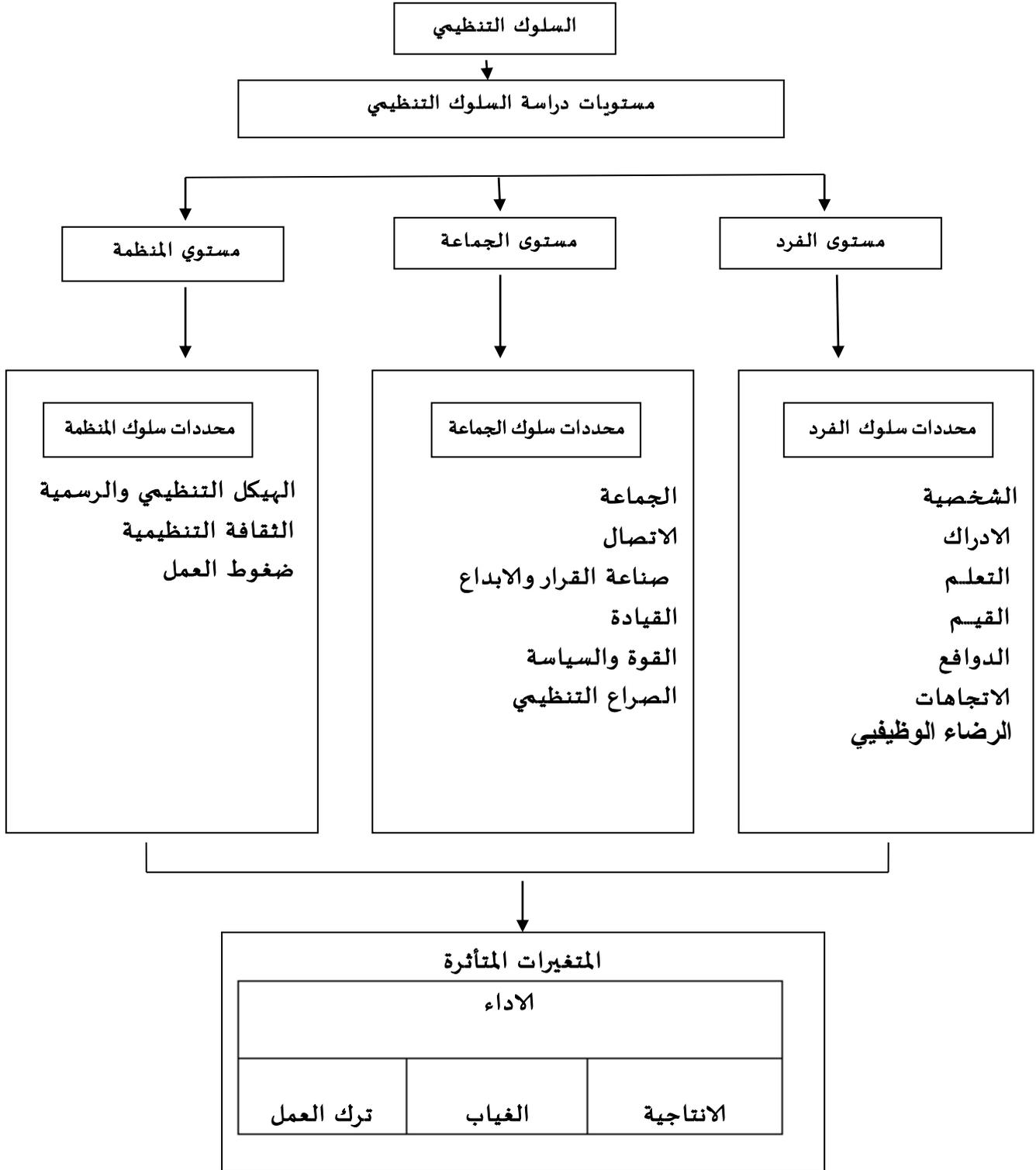


المصدر: اعداد الباحثتان

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي: المرجع السابق، ص 19.

المستويات:

الشكل رقم (12) مستويات دراسة السلوك التنظيمي ووحدات كل مستوى:



### الخلاصة

وختاما للقول وما سبق التطرق فيه، ان السلوك التنظيمي للعاملين ودراسته يمثل عنصرا مهما في العديد من المنظمات على اختلافها وخاصة انه اخذ اهتماما كبيرا من طرف علماء التنظيم والمهتمين بالدراسات العلمية التنظيمية المختلفة ذلك لان الانسان سواء أكان فردا او داخل الجماعة فهو من اكثر الفاعلين في انتاج المؤسسات.

# دراسة ميدانية

تمهيد

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
3. تفريغ وتحليل البيانات
4. نتائج الدراسة

### تمهيد:

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتعرض في هذا الفصل الى اجراءات الدراسة الميدانية، والتي تعتبر عملية تحليل وتفسير النتائج من المراحل الاساسية التي تعتمد عليها في الدراسة ومن خلال هذا الفصل نهدف الى عرض هذه البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة استمارة وشبكة الملاحظة معتمدين في ذلك على العمليات الاحصائية الاساسية من تكرارات ونسب مئوية وصولا الى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا اليها.

### 1. تقديم وعرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات اسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالخاص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي تنشط على المستوى الوطني وقدر رأس مالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري الى غاية سنة 2005 يبلغ عدد موظفي اتصالات الجزائر نسبة 254 موظف من بينهم 78 إناث 10 نقاط بيع فاطمة الزهراء /عدل /سكانسكا /المرجة/ الحمامات/ بوخضراء /مرصد/ نقرين العقلة /الكويف.

#### ➤ نشأة وتطور المؤسسة:

بداية نشأة المؤسسة وتطورها كانت البدايات الاولى لنشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 03/2003 المؤرخ في 5 اوت 2000 في اطار الاصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي ادت الى تقسيم البريد والمواصلات الى قسمين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعد الوكالة التجارية التي بدأت مزاولة نشاطها ف 01 جانفي وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات اسهم مقيدة في السجل التجاري برقم وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي او معنوي.

قد مرت مؤسسة اتصالات الجزائر بأنها اولا شركة ذات اسهم ملكيتها للدولة وأنشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

#### ➤ اهداف شركة اتصالات الجزائر:

هناك ثلاثة اهداف اساسية يعتمد عليها مجتمع اتصالات الجزائر سابقا في برنامجها اهمها:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الاهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها التعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.

### ➤ الخدمات ومنتوج اتصالات الجزائر:

#### 1- منتجات المؤسسة:

##### الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالمتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلبي  
- بكة الهاتف الثابت السلبي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي "أحكي"

● رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين

● مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهرين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية)  
● الاشتراك مجاني

● تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.

● تكلفة الاشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني

**ملاحظة:** تاريخ العرض الترويجي للمكالمات غير المحدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01

نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009

خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت

إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.

المشارك يستطيع أن:

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد
- يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني

النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيكه والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار
- الأشخاص المعاقين وحادي البصر
- الأشخاص المسنين

### خدمة المنبه:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة

- بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة

### المحاضرة الثلاثية:

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى

### تحويل النداء:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة. حولوا مكالمتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم

### ترقيم مختصر:

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد. تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم

تعريف برقم طالب المكالمة:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم

إقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشاركين بأن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي

الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشاركين بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة، بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلائي

### الهاتف النقال

اتصالات الجزائر " موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

● شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس

● أزيد من 10 ملايين مشترك

● أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومنتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة.

موبليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها:

" عرض 061، موبى كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبى+ موبى كوناكث، سلكنى جى بى ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلى " و " رسيمو"

### الإتصال المباشر الوافد: (DID)

وهي خدمة ( Direct INWARD Dialling ) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالإتصال 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 لها. على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الإتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في مورياتل بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالإتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بمورياتل بكندا

إلتزام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرى الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آئهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

### الهاتف الثابت اللاسلكي WLL :

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو

ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL

### خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة  
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة  
- مكالمات مؤمنة  
- جودة الخدمات مضمونة  
- تكنولوجيا متطورة

### الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف ( الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)  
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي  
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)  
- خدمات متممة

كما اتصالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000 وتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مابين عند بداية كل مكاملة  
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم  
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و200 دج  
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر

- بالاتصال بالرقم 1501

- بالاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية

خدمة الأنترنت:

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشروع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

وفي كل يوم يلتمس متعاونو اتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

### اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- تشجيع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الانترنت في النقال.. الخ
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الآلي بصفة خاصة.

انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة ، (NETWORK NGN NEW Génération) تتوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

عرض سهلي SEHELLI: اطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر باعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالإقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب" وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم أعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وإبراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد برنامج بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة اشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

### مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "امل" مجانية بعد تسديد القسط الاول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالاقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.

- تسديد الديون بشروط مخففة.

- هذا العرض خاضع لشروط:

حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف الاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.

### توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



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

وأوكلت لكل مصلىح 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.

1- الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

#### 1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل

✓ تطبيق القانون

#### 2-1- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين

✓ تمثيل المؤسسة

3-1- خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب

✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

4-1- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج

✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ

الاورام التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل في ما يلي:

1-2- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

1-1-2- مصلحة المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

2-1-2- مصلحة المحاسبة:

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

3-1-2- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

### ▲ مصلحة التأمين:

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

### ▲ مصلحة الشؤون القانونية:

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

### 2-1-4- مصالحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

✎ استلام ملفات الاستلام بالنفقات 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

### 2-2- دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصالح 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 او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

### 2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

### 2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

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

### 2-1-2-2- 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

### 2-1-2-3- مكتب تسيير: 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

### 2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

❖ تسيير المخزن

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

للم تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة

### 2-2-3- مصلحة اللوجيستية:

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

#### 2-2-3-1- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

للم نقل الأجهزة والعتاد

للم صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية

#### 2-2-3-2- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

للم تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح

للم إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية

للم تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة

#### 2-2-3-3- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

للم شراء احتياجات المؤسسة

للم تسيير وسائل المؤسسة

### 2-4- الدائرة التقنية:

#### 2-4-1- مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

#### 2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-2-4-2- مكتب دراسة المراجع

2-2-4-2- مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمختطات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة ما يلي:

1-2-4-2- مكتب الإرسال والاستبدال

1-2-4-2- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

3-4-2- مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا

3-2- الدائرة التجارية:

1-3-2- مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس

ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

3-3-2- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات.

➤ البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة: (la fiche technique)

المقر والعنوان: شارع بوجمعة الشافعي وسط مدينة تبسة.

رقم السجل التجاري (R.C): 001808302 B

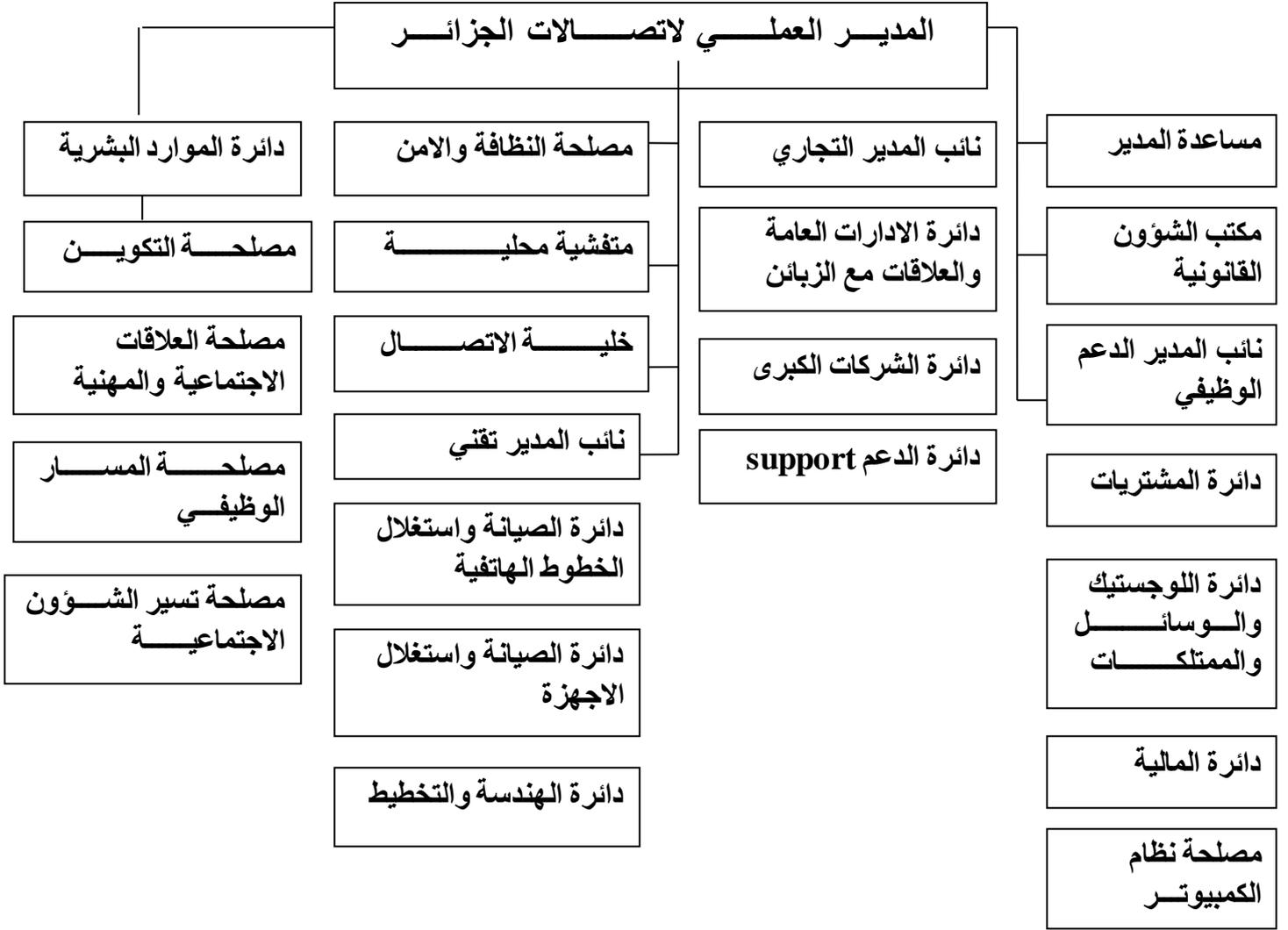
التعريف الجبائي (NIF): 000216001808337

البند الضريبي (article): 16293838021

الرقم الاحصائي (NIS): 000216290656936

الموقع الالكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz>

2. الشكل رقم (13) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد المترجمين بالرجوع إلى: مدير المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بمدينة- تبسة-

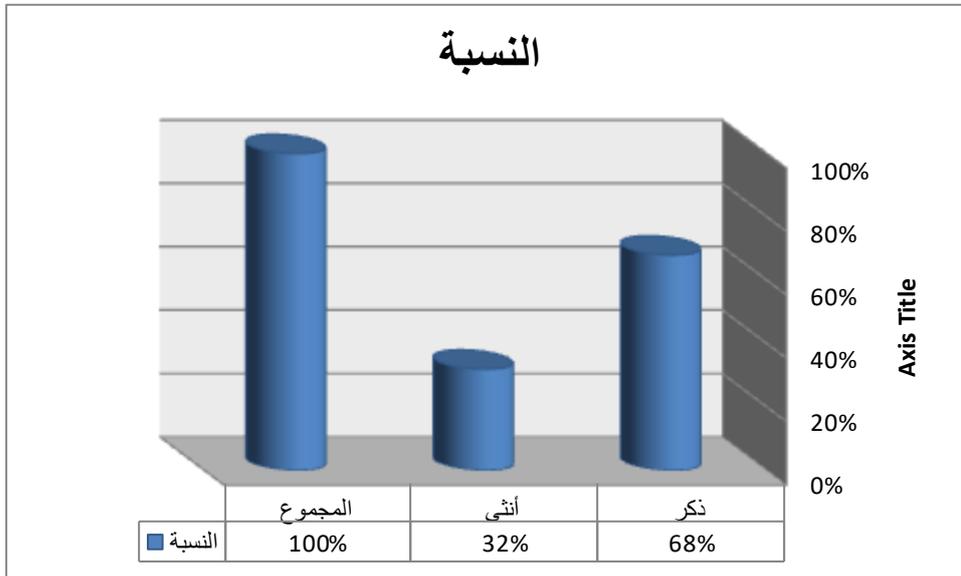
### 3. تفرغ وتحليل البيانات:

#### ➤ تحليل وتفسير البيانات السوسيوديموغرافية:

تساهم البيانات السوسيوديموغرافية كالنوع والسن والمستوى الدراسي في معرفة الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية بين الموظفين في تفعيل سلوكهم التنظيمي، والهدف من ذلك معرفة التأثير الذي تحدثه الادارة الالكترونية بين الموظفين في المؤسسة.

#### الجدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع

| النوع   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 17      | 68%    |
| أنثى    | 8       | 32%    |
| المجموع | 25      | 100%   |



يوضح الجدول اعلاه ان نسبة 68% من الذكور افراد عينة الدراسة اي قرابة النصف في حين بلغت نسبة الاناث 32% من عينة الدراسة.

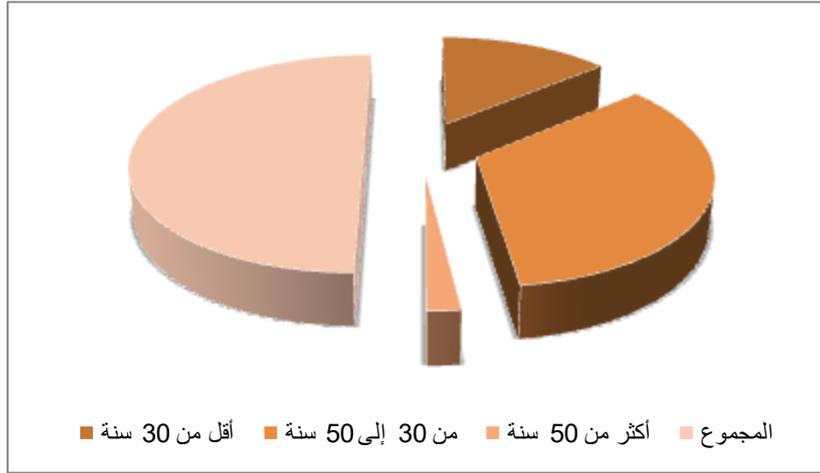
ويمكن ان نستنتج ان المؤسسة تركز على الذكور في عملية التوظيف، وهذا يعود بحسب طبيعة الخدمات فبعض الاعمال تستلزم توظيف الذكور بصفة ضرورية في مؤسسات معينة نتيجة متطلبات

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

العمل والمهام مقارنة بتوظيف الاناث فمثلا اعمال تصليح وتعديلات تقنية في الشوارع لخطوط الهواتف والانترنت، وكذا مهمات ليست محلية خارج مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ينعكس سلبا في تفعيل السلوكات التنظيمية في اي منظمة خاصة في تصور مفهوم الجندراو النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

| النسبة | التكرار | السن             |
|--------|---------|------------------|
| 28%    | 7       | أقل من 30 سنة    |
| 68%    | 17      | من 30 إلى 50 سنة |
| 4%     | 1       | أكثر من 50 سنة   |
| 100%   | 25      | المجموع          |



نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد الاطارات (المستخدمين) داخل المؤسسة محصورة اعمارهم من 30 الى 50 سنة يمثلون نسبة 68% من اجمالي افراد عينة الدراسة وهذا معقول لانو من المعتاد والطبيعي متوسط العمر للموظفين في المؤسسات من صنف الكهول.

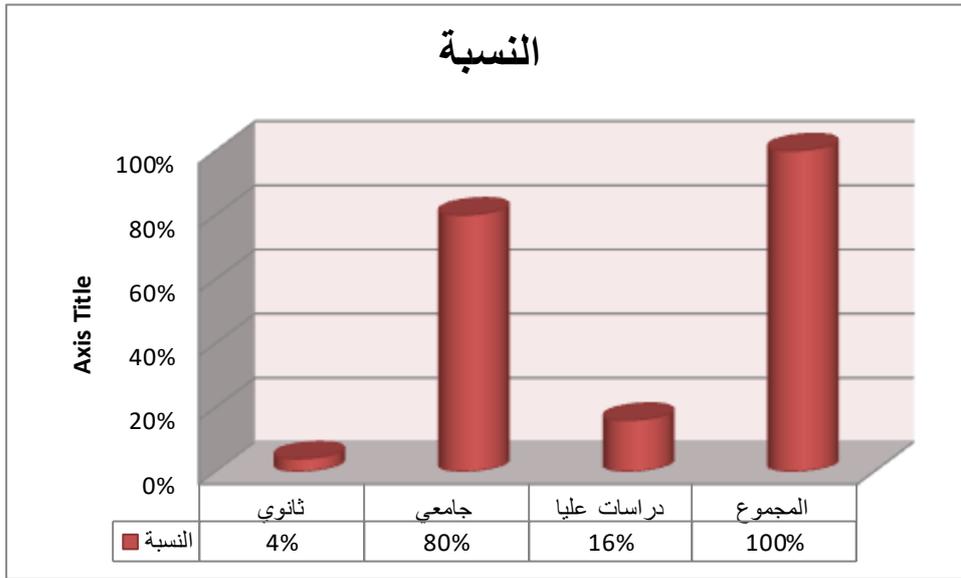
تليهم الفئة العمرية اقل من 30 سنة مثلت بنسبة 28% في حين الفئة العمرية اكثر من 50 سنة والمتمثلة 04% فقط.

من خلال هذه النسب يتبين لنا ان نسبة الاطارات المسيرة للمؤسسة اتصالات الجزائر من الفئة العمرية الكبيرة.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 4%     | 1       | ثانوي            |
| 80%    | 20      | جامعي            |
| 16%    | 4       | دراسات عليا      |
| 100%   | 25      | المجموع          |

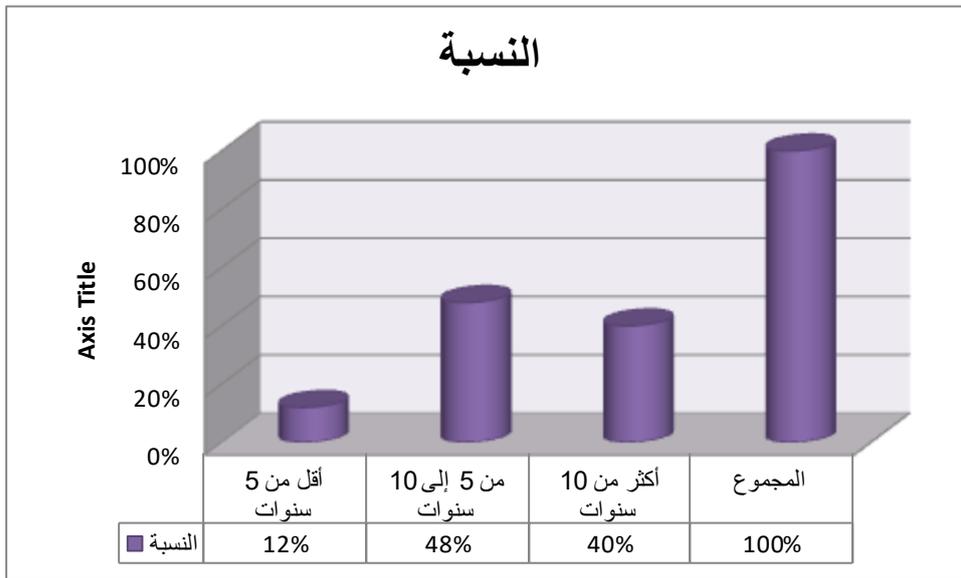


نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول ان المستوى الدراسي الذي يغلب على افراد المؤسسة مجتمع الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة 80% تمثل خمسة اضعاف نسبة افراد الدراسات العليا، ثم يليه مستوى الدراسات العليا بنسبة 16%، ثم يليه مستوى ثانوي بنسبة صغيرة 4 %

ويمكن تفسير النسبة الاكبر من المبحوثين على المستوى الجامعي نظرا لان هذا المستوى هو الذي يناسب طبيعة المؤسسة اي المؤهل والمحيط الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة ان سياستها واستراتيجيتها تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من اجل تحسين الانتاجية وتقديم الخدمات بجودة عالية.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | الخبرة المهنية    |
|--------|---------|-------------------|
| 12%    | 3       | أقل من 5 سنوات    |
| 48%    | 12      | من 5 إلى 10 سنوات |
| 40%    | 10      | أكثر من 10 سنوات  |
| 100%   | 25      | المجموع           |



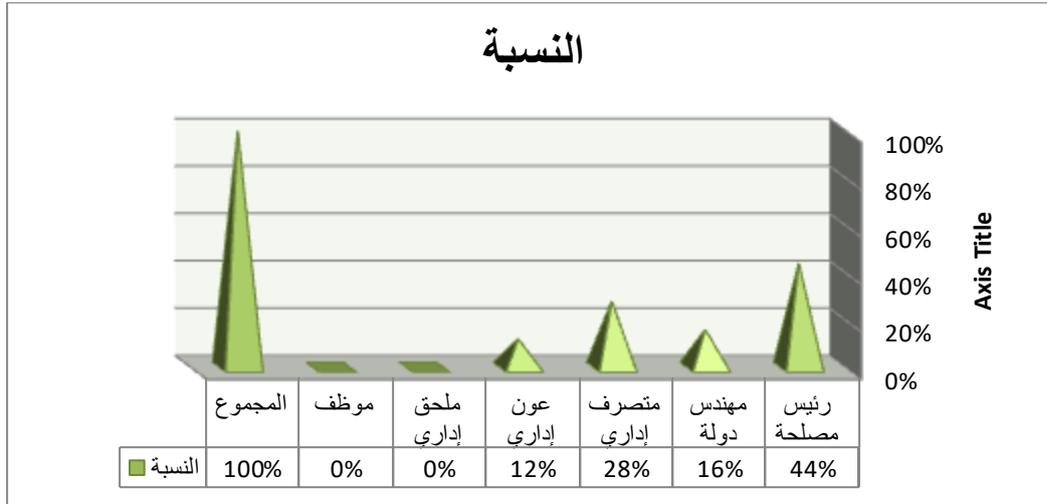
نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول اعلاه يتضح ان 48% من مفردات العينة لديها اقدمية في العمل من 5 الى 10 سنوات فما فوق، بينما بلغت نسبة المبحوثين 40% مدة عملها تتراوح بين اكثر من 10 سنوات، في حين نسبة المبحوثين الذين يعملون بالمؤسسة لأقل من 5 سنوات ضعيفة وهذا ما يتضح من خلال الجدول.

وتشير فئة 5 سنوات الى 10 سنوات الى ان 48% انها تهدف الى التسيير وكيفية اتخاذ القرارات بالاضافة الى اتباع طرق ناجحة لتحقيق اهداف المؤسسة والتعامل مع مختلف المشكلات التي قد يتوجها اليها انهم كذلك يدركون جيدا الاسباب التعامل مع الجمهور، وهذا ما يعكس طبيعة المؤسسة كونها تعتمد على الطاقات الشبانية المتوسطة الاكثر وعيا واستيعابا لأهداف المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين في المناصب حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة

| النسبة | التكرار | المنصب      |
|--------|---------|-------------|
| 44%    | 11      | رئيس مصلحة  |
| 16%    | 4       | مهندس دولة  |
| 28%    | 7       | متصرف إداري |
| 12%    | 3       | عون إداري   |
| 0%     | 0       | ملحق إداري  |
| 0%     | 0       | موظف        |
| 100%   | 25      | المجموع     |



نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الاكبر تتمثل في افراد العينة المستفيدة من التكوين في المجال رئيس مصلحة بنسبة قدرها 44% ويلهم افراد ذو التكوين متصرف اداري نسبتهم 28% ثم تليها افراد العينة المستفيدة من التكوين في المجال، ومهندس دولة بنسبة 16%، في حين افراد العينة المستفيدة من التكوين في مجالات اخرى فكانت منها منعدمة تماما.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

ما يمكن تفسيره ان هناك الكثير من المصالح والتي استلزم توظيف رئيس مصلحة لكل منها حتى يتم التنسيق بينهما وكذلك لاتمام المهمات بشكل نسقي، وهذا التنوع في المناصب يحدث تنوع في السلوكات التنظيمية حسب طبيعة المؤسسة وعلاقات موظفيها.

### تحليل وتفسير بيانات المحور الاول: مفهوم الادارة الالكترونية ➤

#### الجدول رقم (1) معنى الادارة الالكترونية لدى المبحوثين

| النسبة | التكرار | معنى الادارة الالكترونية                              |
|--------|---------|---|
| 18%    | 10      | استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية                 |
| 23%    | 13      | نظام الاعمال والانشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا      |
| 21%    | 12      | استعمال الانظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
| 26%    | 15      | مدخل متكامل لجهد الاستثمار وتوفير الوقت وتعزيز الخدمة |
| 7%     | 4       | طريقة استخدام الانترنت وانتشار الاعمال الالكترونية    |
| 5%     | 3       | الشكل الحديث للإدارة التقليدية                        |
| 100%   | 57      | المجموع   |

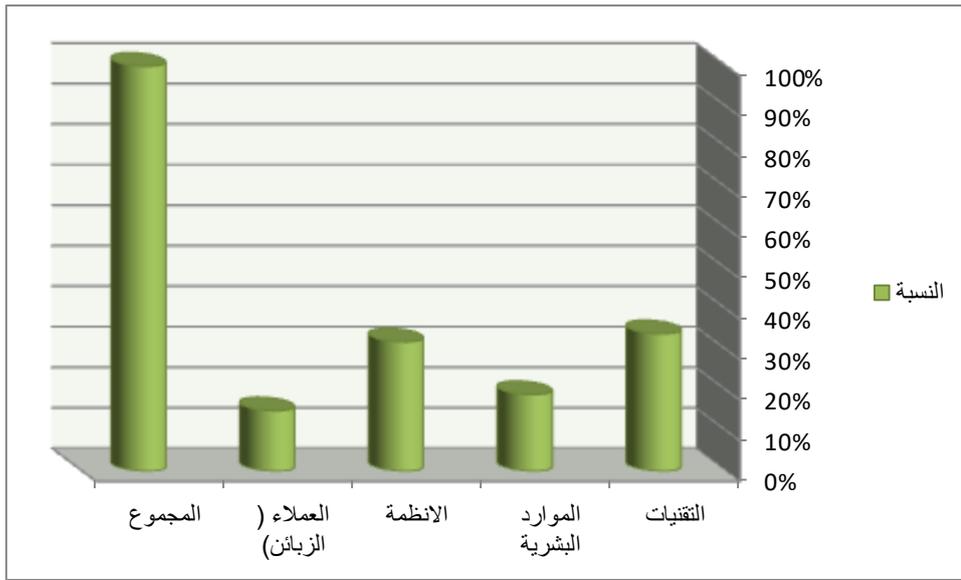
توضح لنا من خلال نتائج الجدول ارقام والذي مثل توزيع المبحوثين حسب ارائهم حول معنى الادارة الالكترونية حيث اخذت فئة من المبحوثين نسبة 26% ترى ان الادارة الالكترونية مدخل متكامل لجهد الاستثمار وتوفير الوقت وتعزيز الخدمة التي تعتبر الادارة الالكترونية نظام للأعمال والأنشطة التي تنفذ الكترونيا قد جسدت نسبة 23% بينما مثلت نسبة 21% مجموعة من المبحوثين يتفقون على انها استعمال الانظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقدرت من لهم نظرة على انها استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بنسبة 18% كذلك اخذت معنى طريقة استخدام الانترنت وانتشار الاعمال الالكترونية نسبة 7% اما الشكل الحديث للادارة التقليدية قد قدر ب 5%. ما يمكن استنتاجه ان تصورات مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة حول الادارة الالكترونية اغلبيهم لهم نظرة واعية بمعنى الادارة الالكترونية وانها تشكل مصدر دقة وتوفير الجهد والوقت ومسيرة ومنفذة للأعمال المعقدة ، ومن هذه النقطة يتبين ان ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد استخدام انظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الانترنت والتي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع شروط الاعمال الالكترونية.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

كما يمكن القول ان هذه الاخيرة بين مختلف الموظفين تخلف طابع تواصلي جديد في الفضاء الرقمي المهني ما يجعل وجود سياق مختلف المكان والزمان حسب التفاعلات بين افراد العمل.

الجدول رقم (2): يمثل العناصر المكونة للإدارة الالكترونية:

| النسبة | التكرار | العناصر المكونة للإدارة الالكترونية |
|--------|---------|-------------------------------------|
| 34%    | 23      | التقنيات                            |
| 19%    | 13      | الموارد البشرية                     |
| 32%    | 22      | الانظمة                             |
| 15%    | 10      | العملاء ( الزبائن)                  |
| 100%   | 68      | المجموع                             |



من خلال نتائج الواردة في جدول الاعلام نلاحظ ان عنصر التقنيات جاء بالترتيب الاول واخذ نسبة 34% من قبل مفردات الدراسة ووفقا للنسب المعروضة فان الانظمة تشير الى نسبة 32% اما بالنسبة للموارد البشرية فقد بلغت 19% وعنصر العملاء الزبائن قدر ب 15%.

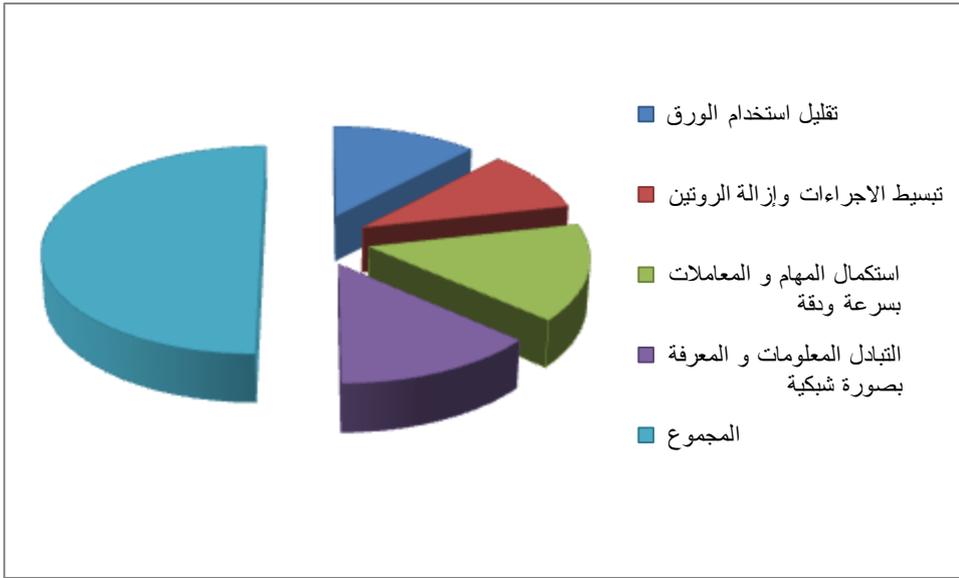
وتأسيسا لما تقدم وحسب النتائج نستنتج ان المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة يعطون الاهتمام الاكبر للتقنيات كمكون وعنصر فعال في الادارة الالكترونية وهذا ما يفسران التقنيات تشكل مرتكز مهم للإدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر ذات فعالية مختلفة كذلك وجود الانظمة الداعمة وتعتبر على المبادئ القائمة على اساسها الادارة التي تستمد منها صلاحيتها وتشريعها واستمرارها، هذا لا

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

ينفي اهمية العنصر البشري العامل الممثلين للرأس المال المعرفي الذي يمثل محدد رئيس في حسم السلوكيات التنظيمية في اوساط العمل للمؤسسات.

الجدول رقم (3) الجدول رقم يمثل اسهامات الادارة الالكترونية في تسيير خدمات المؤسسة

| النسبة | التكرار | الاسهامات الالكترونية لإدارة المؤسسة   |
|--------|---------|--|
| 24%    | 16      | تقليل استخدام الورق                    |
| 19%    | 12      | تبسيط الاجراءات وإزالة الروتين         |
| 30%    | 20      | استكمال المهام والمعاملات بسرعة ودقة   |
| 27%    | 18      | التبادل المعلومات والمعرفة بصورة شبكية |
| 100%   | 66      | المجموع                                |



وفقا لما جاء في نتائج الجدول يتضح لنا ان عملية استكمال المهام والمعاملات بسرعة ودقة يتصدر بنسبة 30% حسب ما تراه مفردات البحث بين تبادل المعلومات والمعرفة بصورة شبكية ياخذ نسبة 27% والملاحظ ان الاسهام بتقليل استخدام الورق قد قدر ب 24% بينما تبسيط الاجراءات وازالة الروتين يشير الى نسبة 19%.

وعليه نستنتج ان حسب ما ينظر له مفردات البحث تظهر قيمة مساهمة الادارة الالكترونية في توفير الجهد والسرعة واغتنام الوقت كذلك التبادل المعرفي الشبكي هذا ما يفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالدعم الالكتروني والدور الذي تلعبه في تفسير وفعالية الخدمات وان اغلب

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

اعمال الادارة عن الروتينات الكلاسيكية والمعاملات التقليدية التي تستغرق مدة طويلة في انجازها فبتالي يعد ذلك اتباع اسلوب موحدًا للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة. وكذا قيام نظام الخدمات الالكترونية بالعمل على مدار الساعة مما يوفر على مستفيد الوقت والجهد

### الجدول رقم (4) يمثل اجابات المبحوثين حول فرصة تبادل البيانات الالكترونية

| النسبة | التكرار | فرص التبادلات المعلوماتية الالكترونية |
|--------|---------|---------------------------------------|
| 72%    | 18      | دائما                                 |
| 28%    | 7       | أحيانا                                |
| 0%     | 0       | أبدا                                  |
| 100%   | 25      | المجموع                               |

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة المبحوثين والتي تقدر ب 72% تؤكد على ان المؤسسة دائما تضع فرصة تبادل البيانات الالكترونية في اعلى الرتب، اما نسبة 28% من المبحوثين تؤكد ان المؤسسة احيانا ما تضع فرصة تبادل البيانات الالكترونية.

وبالتالي فان النسبة الاكبر من المبحوثين تدل على ان المؤسسة في معظم الاحيان تضع فرصة تبادل البيانات من اجل توضيح الصورة الذهنية للمؤسسة، لذلك لا بد من اعطائها الأهمية لضرورة ادماج التنظيم الرسمي والغير الرسمي وكذا التشجيع على تكوين الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم والاستماع لها وإشراكها في العملية التنظيمية.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (5) يمثل اجابات المبحوثين حول تحقيق الادارة الالكترونية جودة على مستوى الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة

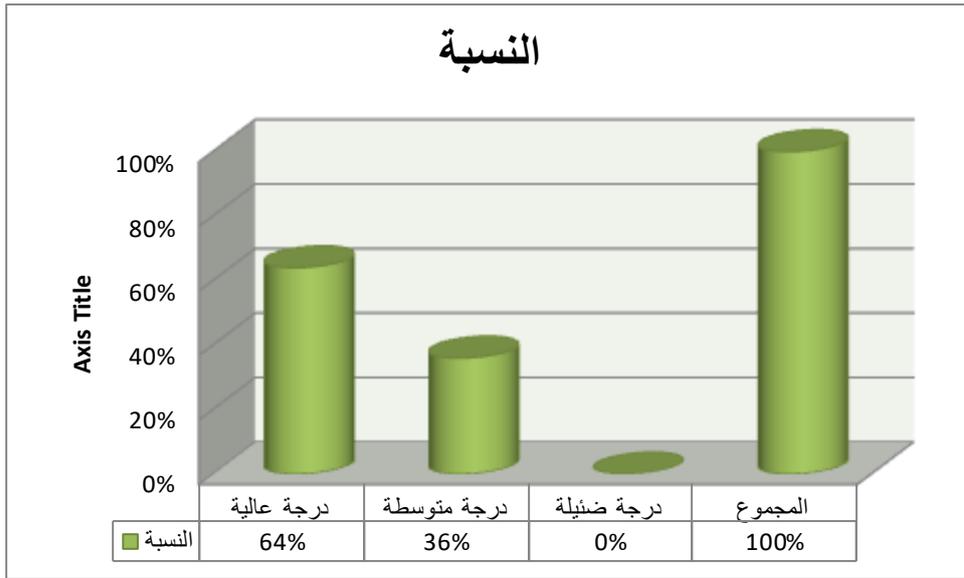
| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 64%    | 16      | دائما   |
| 36%    | 9       | أحيانا  |
| 0%     | 0       | أبدا    |
| 100%   | 25      | المجموع |

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان معظم نتائج اكدت على ان الادارة الالكترونية تحقق جودة على مستوى الامكانيات المادية والبشرية لدى المؤسسة وقد قدرت نسبتهم ب 64% اي اكثر من النصف، في حين نجد ان نسبة 36% ترى عكس ذلك بمعنى ان المؤسسة لم تحقق جودة على هذه الامكانيات.

وفقا لنتائج الجدول يمكن القول بأن هناك اثر تتركه التقنيات والمتغيرات الالكترونية لإدارة المؤسسة على جانب الكفاءات البشرية للعامل (صناع المعرفة ) ورفع الاداء وتحقيق الفعالية في التعامل ما يولد بذلك سيرورة دائرية من التفاعلات بين العاملين وما انتجته التقنيات والبرامج الالكترونية يلمس نوعا معيناً من جودة الخدمات والتحكم في المستجدات والمتطلبات الالكترونية لإدارة المؤسسة، اما ما يرى ان ما اتت بيه التكنولوجيا والرقمنة انه احيانا ما يحدث جودة على مستوى عناصر المؤسسة ذلك راجع لعدم الوعي الكافي لاستخدام وممارسة بطرق جيدة للعوامل الالكترونية هذا يرجع وجود فئة لم تتكيف بعد مع التعاملات الذكية في التنظيمات.

الجدول رقم (6): يمثل درجة اهمية الادارة الالكترونية لدى المبحوثين

| النسبة | التكرار | اهمية الادارة الالكترونية للمؤسسة |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 64%    | 16      | درجة عالية                        |
| 36%    | 9       | درجة متوسطة                       |
| 0%     | 0       | درجة ضئيلة                        |
| 100%   | 25      | المجموع                           |



نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان معظم المبحوثين يؤكدون على ان اهمية الادارة الالكترونية لها درجة عالية بنسبة 64% ونسبة 36% درجة متوسطة و0% درجة الاهمية ضئيلة وبناءا لما توضحه نتائج الجدول فان هناك فئة من افراد عينة الدراسة يرون ان الدعامه الالكترونية تتيح مجالا واسعا لجميع الاداريين للتعامل بشكل فوري مع بعضهم البعض لتحقيق الاهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء، وان التوسع في الادارة الالكترونية ستعمل حتما خارج اطار الانطباع العقلي لدى كثير من الناس من حيث ما يتخيلون انه لا ينحرف عن كونه لتنفيذ للعمليات الروتينية او تبادل البيانات الالكترونية، مما يعني هناك تحقيق الرضا للجميع. اما بالنسبة لأهميتها التي حصلت بدرجة متوسطة وهذا يفسر ان هناك عدم التوافق لدى بعض افراد عينة الدراسة نظرا لتعدد المعاملات الالكترونية وصعوبة الاستجابة لمثل هذه الاعمال الذكية ما يحدث تنوعا في سلوكيات العاملين خلال المشاركة والاحتكاك في العمل وحاجتهم للانتماء بطابع جديد من ورقي كلا سيكس الى الكتروني جديد.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

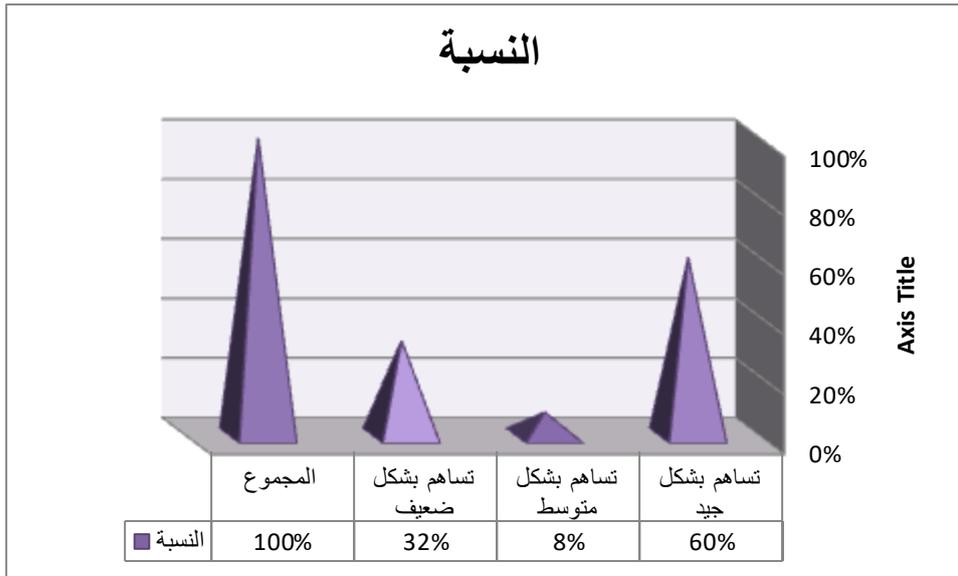
الجدول رقم (7) يمثل رأي الباحثين حول تنظيم المؤسسة الدورات التكوينية لفهم الادارة الالكترونية

| النسبة | التكرار | اجابات وارااء الباحثين حول تنظيم الدورات التكوينية في المؤسسة |
|--------|---------|---|
| 64%    | 16      | دائما   |
| 36%    | 9       | أحيانا  |
| 0%     | 0       | أبدا  |
| 100%   | 25      | المجموع   |

كما هو مبين في الجدول اعلاه فان النسبة الاكبرالمبحوثين 64% تؤكد على المؤسسة اتصالات الجزائر تنظم دورات تكوينية لفهم الادارة الالكترونية بسهولة، اما نسبة 36% وتأسيسا لما جاء وحسب ما ورد في نتائج الجدول اعلاه، ان فكرة تنظيم الدورات التكوينية يعود بالتأكيد لخصوصية وثقافة نظام المؤسسة وهذا يدل بالتأكيد على ان هناك اهتمام انساني لرفع قدرات العامل ووضعه في حلقة يتجاوز فيها النظرة العملية القديمة ضمن نظام العلاقات المنسقة اداريا لتحقيق هدف مشترك يولد بدوره تفاعل " العنصر البشري " مع العناصر الاخرى في المنظمة والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والاجتماعية.

الجدول رقم (8) يمثل مدى مساهمة العوامل الالكترونية للإدارة في تحقيق سلوك تنظيمي للعاملين

| النسبة | التكرار | اسهامات العوامل الالكترونية لتحقيق سلوك تنظيمي للعاملين |
|--------|---------|---|
| 60%    | 15      | تساهم بشكل جيد  |
| 8%     | 2       | تساهم بشكل متوسط  |
| 32%    | 8       | تساهم بشكل ضعيف   |
| 100%   | 25      | المجموع   |



نلاحظ من خلال الجدول المعطيات الواردة في الجدول اعلاه ان من بين العوامل الالكترونية التي تحقق سلوك تنظيمي للعاملين انها تساهم بشكل جيد بنسبة 60% فاقت النصف، تليها بشكل ضعيف 32% ثم بشكل متوسط بنسبة 8% التي مثلت ثلث افراد عينة الدراسة.

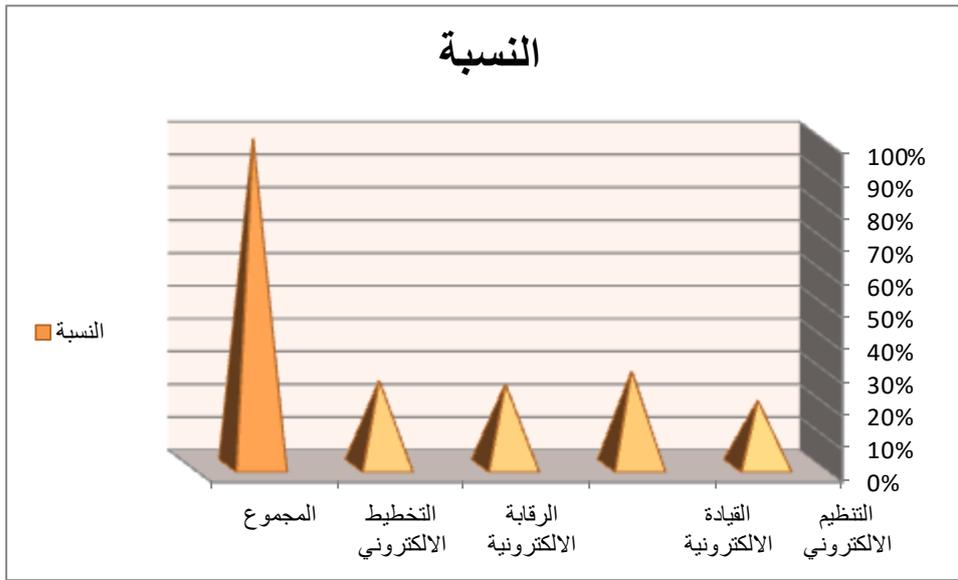
من خلال هذه النتائج نستنتج ان هناك وجود لمساهمة في وظيفة انجاز الاعمال باستخدام الانظمة والوسائل الالكترونية لذلك فان وظيفة الادارة الالكترونية احدثت ديناميكية الاستمرار في تحسين اداء الاعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وخاصة الانترنت، على عكس وجود فئة تؤيد ان هناك ضعف في المساهمة وهذا عائد لغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات الكترونية، كذلك ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية بتالي هذا يؤثر في سلوك العامل من حيث دافعيته وادراكه وتعبيره واتجاهاته نحو هذه المستجدات الحديثة للإدارة ويعود بالتاكيد على كفاءة وفاعلية المؤسسة .

### تحليل الثاني: وظائف وتفسير بيانات المحور الادارة الالكترونية في المؤسسة

الجدول رقم (9) يمثل الوظائف البارزة للمؤسسة في وجود الادارة الالكترونية بالنسبة

للمبحوثين

| النسبة | التكرار | الوظائف الادارية في وجود الدعامه الالكترونية |
|--------|---------|--|
| 20%    | 15      | التنظيم الالكتروني                           |
| 29%    | 22      | القيادة الالكترونية                          |
| 25%    | 19      | الرقابة الالكترونية                          |
| 26%    | 20      | التخطيط الالكتروني                           |
| 100%   | 76      | المجموع                                      |



الملاحظ من خلال نتائج الموضحة في الجدول ان وظيفة القيادة الالكترونية قدرت بـ 29% بينما التخطيط الالكتروني بلغت نسبته 26% في حين الرقابة الالكترونية 25% وفي الاخير تظهر النسبة الاقل للتنظيم الالكتروني 20%

مما سبق وما يمكن استنتاجه ان عملية القيادة في محل الدراسة تعتمد على استعمال النظام الرقمي الالكتروني في عمليات القيادة بين الرئيس والمرؤوسين ما يفسر ان هناك قيادة حس الوقت على الانترنت وزمن سريع الحركة مع القدرة على تصريف العمل في اي وقت المصالح حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق معايير الكترونية وتقنية بحتة هذا لا يبغي ولا يعني ان لباقي الوظائف الاخرى

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

اهمية معتمدة كذلك في الدعم الالكتروني للإدارة، والتخطيط الالكتروني الذي يتيح زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة

التداول والتواصل المعلوماتي محدثا بذلك نسقا تنظيميا رقميا ينسجم فيه مجموعة السلوكيات التي تعد ذات قيمة اتصالية بين الموظفين في المؤسسة محققة لأهدافها.

**الجدول رقم (10): يمثل كيفية مساعدة الرقابة الالكترونية على ضبط السلوك التنظيمي للعامل لدى المبحوثين**

| النسبة | التكرار | مساعدة الرقابة الالكترونية في ضبط السلوك التنظيمي للعامل  |
|--------|---------|---|
| 17%    | 5       | توفر ادوات المعاملات والاجراءات                           |
| 26%    | 8       | التصحيح الفوري للأحداث العارضة                            |
| 56%    | 18      | استخدام اكثر للرقابة على اساس الثقة بين الرئيس والمرؤوسين |
| 100%   | 31      | المجموع   |

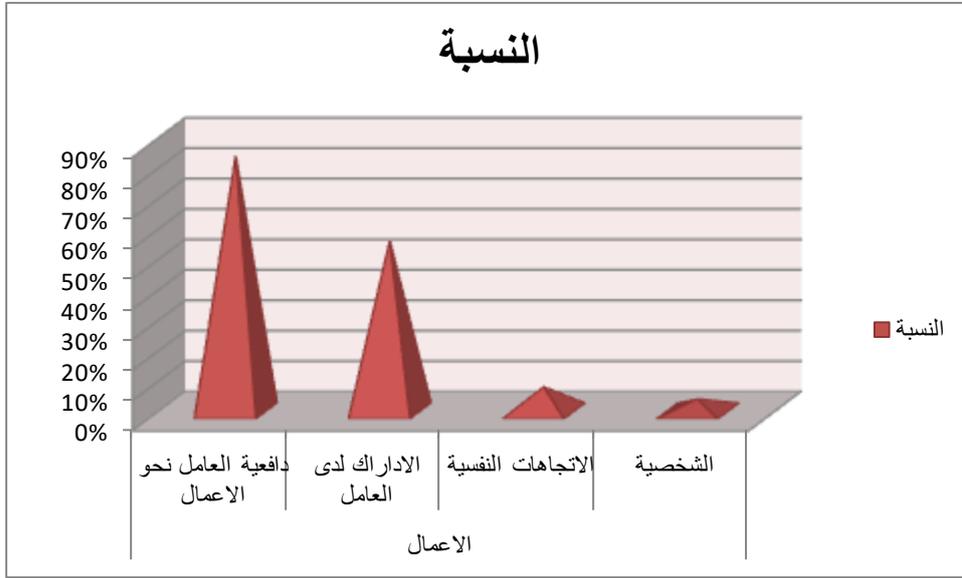
تمثل نتائج الجدول اعلاه ان انا استخدام اكثر للرقابة على اساس ثقة بين الرئيس والمرؤوس تأخذ اكبر النسب ب 56% والتصحيح الفوري للإحداث العارضة نسبة 26% اما توفر ادوات المعاملات والإجراءات مقدر ب 17%

حسب ما اتت به نتائج الجدول يمكن الاستنتاج ان هناك علاقة مؤثرة بين الرقابة الالكترونية المؤسسة نحو السلوك التنظيمي لمفردات البحث وذلك عن طريق الثقة بين العامل والرئيس ما يدل على وجود علاقات واتصالات شخصية بين مختلف المصالح والرؤساء اي وجود اتصالات غير رسمية ما يجعل الرقابة الالكترونية تأخذ مجرى الخلفية الشخصية للمستخدمين اي ان الرقابة تظهر على انها مرنة نوعا ما كذلك بالنظر لنسبة توفر ادوات المعاملات والإجراءات الرقابية مقارنة بالرقابة على اساس الثقة ترى انها ضعيفة ما يدل هذا على ان الادوات الالكترونية والمعاملات لا تحدث اثرا واضحا على السلوك التنظيمي للمستخدمين في اتصالات الجزائر.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (11): يمثل نمط القيادة الالكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مركزية لا مركزية واثرها على السلوك التنظيمي

| النسبة | التكرار | تأثير نمط القيادة الالكترونية على السلوك التنظيمي للعامل |
|--------|---------|--|
| 55%    | 21      | دافعية العامل نحو الاعمال                                |
| 36%    | 14      | الادراك لدى العامل                                       |
| 5%     | 2       | الاتجاهات النفسية  |
| 4%     | 1       | الشخصية  |
| 100%   | 38      | المجموع  |



من خلال ما جاء في نتائج الجدول اعلاه نرى ان دافعية العامل نحو الاعمال اخذ اكبر حصة في النسب الممثل ب 55% والادراك لدى العامل بنسبة 36% اما الاتجاهات النفسية فكانت ثم 5% ونجد ان الشخصية قد تشير الى نسبة 4%

وفقا لما توصلت له النتائج والنسب يمكن ان نستنتج ان نمط القيادة الالكترونية المعتمدة في محل الدراسة وحسب مفردات البحث مؤثرة على دافعية العامل نحو الاعمال ما يفسر وجود تأثير علائقي بين الاوامر والاجراءات والقرارات الالكترونية وتصرفات وعادات المستخدم وتغير اتجاهه لان تصرفات وردود افعال العمل في الاوساط الادارية الالكترونية تتحكم فيها ابعاد الكترونية بعيدة عن التعاملات التقليدية للادارة كما نرى ايضا تأثير نوع القيادة الالكترونية على مستوى الادراك لدى

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

العامل اين نجد هناك تحكم في الوعي وطريقة استيعاب المعلومات وفهمها والتعامل معها وهذا ما يؤكد على ان المستخدم المبحوث له قدرات الكترونية متباينة وهذا راجع حسب الخبرات والمكتسبات والفئات العمرية يعود السلوك التنظيمي للعاملين الى المكتسب الشخصي وإدراك المرء لذاته والقدرة على فهم افعال الاخرين والعمل بجدية مع الرؤساء والزملاء لتحقيق اهداف العمل.

### ➤ تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث: اهداف وانماط الادارة الالكترونية

الجدول رقم (12): يمثل اهداف الادارة الالكترونية للمؤسسة حسب المبحوثين

| الاهداف التي تحققها الادارة الالكترونية في المؤسسة | التكرار | النسبة |
|--|---------|--------|
| تحسين مستوى الخدمات                                | 24      | 42%    |
| التقليل من التعقيدات الادارية                      | 19      | 33%    |
| تخفيض التكاليف                                     | 10      | 17%    |
| تحقيق الافادة القصوى لعملاء الادارة                | 4       | 7%     |
| المجموع  | 57      | 100%   |

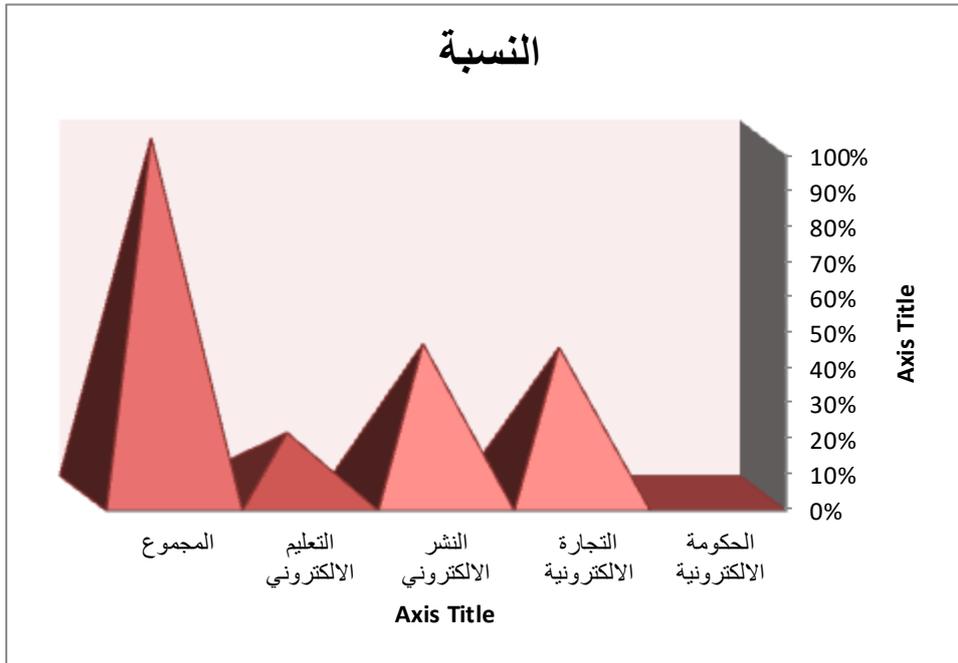
ما تظهره نتائج الجدول اعلاه ان تحسين مستوى الخدمات في محل الدراسة قدر بنسبة 42 % تليها نسبة 33% ممثلة لتقليل من التعقيدات الادارية ثم 17% لتخفيض تكاليف وفي الاخير تحقيق الافادة القصوى لعملاء الادارة والتي قدرت ب 7 %

وبناء على النسب الموضحة نستخلص ان مفردات البحث تلتزم نوعا من الخدمة والاعمال الالكترونية الجيدة والدقيقة التي كانت الهدف الاول من الادارة الالكترونية وبالتالي هذا قد يحقق رفع لكفاءة المستخدم في الجانب التقني العملي خاصة في المعاملات مع العملاء الزبائن ما يرسم انطباعات مستقبلية لصورة المؤسسة لكن بالنظر الى الافادة القصوى لمستخدمي الادارة كان ضعيفا هذا يعود لعدم الفهم الكيف يمكن استخدام الادارة الالكترونية حسب معاييرها وأبعادها التقنية والتكنولوجية وهذا قد يعيق اهداف تطبيقها.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (13): يمثل النمط السائد لتمثيل الادارة الالكترونية لدى المبحوثين

| النسبة | التكرار | النمط الممثل للإدارة الالكترونية في المؤسسة |
|--------|---------|---|
| 0%     | 0       | الحكومة الالكترونية                         |
| 41%    | 22      | التجارة الالكترونية                         |
| 42%    | 23      | النشر الالكتروني                            |
| 17%    | 9       | التعليم الالكتروني                          |
| 100%   | 54      | المجموع                                     |



توضح معطيات الجدول ان النشر الالكتروني ممثل بنسبة 42% والتجارة الالكترونية قدرت ب 41% متقاربتان جدا اما التعليم الالكتروني فكان نسبة 17% وفي الاخير الحكومة الالكترونية 0%

ومن خلال طرح النتائج نستنتج ان عمليات النشر الالكتروني تشكل تقريبا اساس تمثيل الادارة الالكترونية هذا ما يفسر ان مفردات البحث يعتمدون على تداول البيانات والوثائق الكترونيا باستخدام النشر الالكتروني وهذا ما يقلل وجود علاقة مباشرة بين اطراف التعامل الامر الذي من شأنه توصيل افكار والمعلومات في فترات وجيزة ودقيقة ما يرمي هذا الى استقطاب العدد الاكبر من الزبائن والعملاء وبالنظر الى التجارة الالكترونية فهي تصنف حسب مفردات البحث بالدرجة الثانية من نمط تسيير الادارة الالكترونية هذا ما يرجح طرق الاعمال التجارية تفرض بصورة الكترونية دائمة

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

تعرف بخدمات المؤسسة وهذا راجع لنظام العصرية الالكتروني مما يزيد فرص نجاح وتقدم الخدمات الالكترونية ولا يفوتنا النظر الى غياب الحكومة الالكترونية هذا ما يستدعي ارتفاع المخالفات الالكترونية المرتكبة من طرف الموظفين وكذلك الزبائن والتعدي على القوانين والتشريعات التي تضبط سير الاعمال والخدمات الالكترونية وهذا يرجع الى عدم تبني نظام الحكم لهذه التشريعات وتطبيقها بصفة تتماشى مع داخل اوساط الادارة الالكترونية وخارجها للمؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل التعليم الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب المبحوثين

| النسبة | التكرار | ما يعتمد عليه التعليم الالكتروني             |
|--------|---------|--|
| 15%    | 4       | الاستخدام الحاسوب                            |
| 22%    | 6       | البرامج التدريبية المخصصة                    |
| 7%     | 2       | المحاضرات الدراسية والملتقيات العلمية        |
| 55%    | 15      | انشاء شبكات خاصة بالمؤسسة محلية عبر الانترنت |
| 100%   | 27      | المجموع                                      |

من الملاحظ وجود نسبة 55% تمثل انشاء شبكات خاصة بالمؤسسة محلية عبر الانترنت تليها 22% من البرامج التدريبية المخصصة ثم 15% استخدام الحاسوب واخيرا المحاضرات الدراسية والملتقيات العلمية ب 7%

ومن خلال ما سبق ذكره من معطيات نستنتج ان طرق التعليم الالكتروني للمستخدم تقدم في شكل معلومات شبكية خاصة بثقافة المؤسسة وخصوصياتها ما يفسران هناك نوعا من نظام التعليم المعتمد على وجود مختصين تقنيين مساهمين في هذا المجال وهذا يدل على ان هناك اهتمام خاص من المستخدمين والمؤسسة نحو التعليم والتحكم التكنولوجي وتقني لتعامل مع مثل هذه الروتينات العملية عائد الى رغبة العامل في اكتساب المهارات ما يدعم تواجد سلوكيات تنظيمية داخل انساق الكترونية منتظمة من اجل تقديم الخدمة في قالها الجيد.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (15): يمثل ادوار الادارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسة حسب ما يراه المبحوثين

| النسبة | التكرار | الادوار التي تشكلها الادارة الالكترونية في المؤسسة |
|--------|---------|--|
| 34%    | 13      | تحسين مستوى اداء المنظمة                           |
| 45%    | 17      | انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة الربح                 |
| 21%    | 8       | توسيع نطاق الاسواق وتوجيه الانتاج وفق الحاجات      |
| 100%   | 38      | المجموع  |

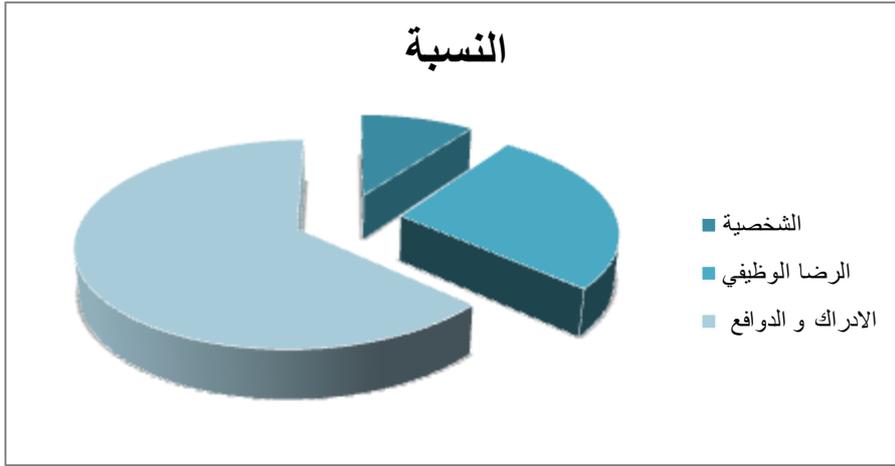
يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الاعلى ان نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 45% قد مثلوا انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة الربح 34% اتفقوا حول تحسين مستوى اداء المنظمة وفي الاخير توسيع نطاق الاسواق وتوجيه الانتاج وفق الحاجات قد قدرت بـ 21%

ونظرا لما جاءت به البيانات في الجدول اعلاه نرى ان الادارة الالكترونية قد ساعدت في القضاء على التكاليف المادية والمجهودات المكلفة من خلال التعامل بين اهداف الممارسات وزيادة الانتاج عن طريق الوسيط الالكتروني ما ازال ملامح الادارة التقليدية الذي كان قائما على استخدام الورق بصفة رسمية والوثائق الكتابية الامر الذي ادى بدرجة كبيرة الى البيروقراطية اذا لا يعني التخلص من المعاملات الورقية نهائيا وبالنظر الى الجانب التجاري من المؤسسة فان ادارة المؤسسة لم تسهم بشكل كبير في نشر وتوسيع سوقها ما يؤدي الى تفسير ان نطاق التعامل حسب الانتاج مرتبط بدرجة ورغبة حاجات المستهلك وثقافة اطلاقه للمنتج.

➤ تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع: محددات ومستويات السلوك التنظيمي

الجدول رقم (16): يمثل تحديد السلوك التنظيمي الفردي للعاملين وفق نظرة المبحوثين

| النسبة | التكرار | عوامل تحديد السلوك الفردي للعامل في المؤسسة |
|--------|---------|---|
| 10%    | 3       | الشخصية                                     |
| 27%    | 8       | الرضا الوظيفي                               |
| 63%    | 19      | الادراك والدوافع                            |
| 100%   | 30      | المجموع                                     |



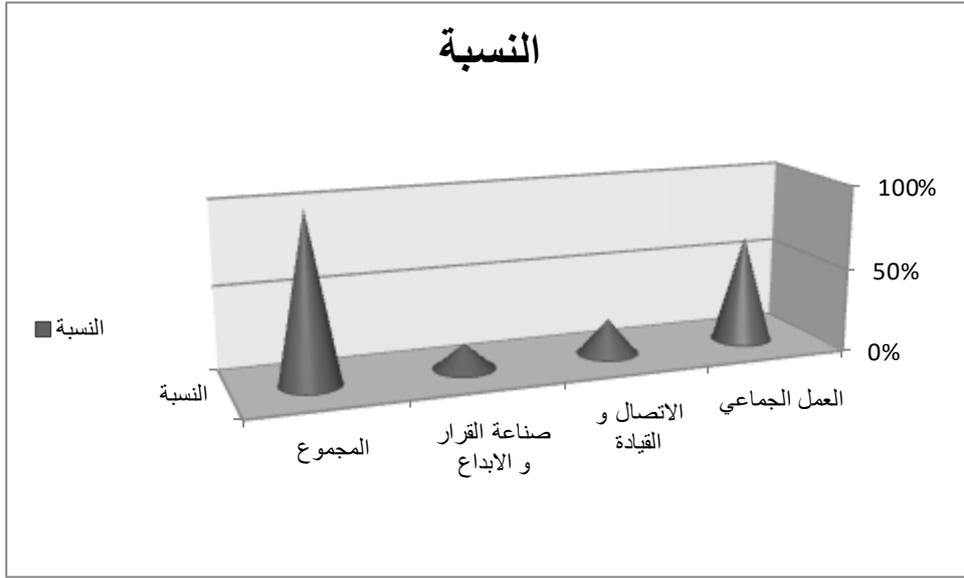
حسب بيانات الجدول الاعلى تشير النتائج الى نسبة الرضا الوظيفي التي قدرت ب 27% والادراك والدوافع ب 63% اما الشخصية ب10%

ومن هذا المنطلق نستنتج ان ما يحكم حركات سلوك التنظيمي للعامل يعود الى مستوى الادراك والدوافع او مدى وعي العامل ورؤيته لمن حوله وكيفية فهمه للمواقف والاحداث وكيف يغير ويؤثر هذا الادراك في تفكيره وحكمه على الاخرين وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات على ما يقدمه من اعمال وهذا يشير الى ان ما يدخل في عملية تكوين سلوك الفردي للعامل مما يصدر منه من تصرفات وانماط تبنى على اساس القدرات والخبرات او جهد العامل لأعماله المكلف بها وهذا راجع الى درجة تقييم الاعمال والملاحظات واسلوب التوجيه والتشكرات من الرئيس نحو المرؤوسين وكما نرى ان ما يربط تشكيل السلوكات التنظيمية يعود كذلك الى الرضا الكافي عن العمل، من اجل تحقيق الاهداف المرجوة حسب اهداف المؤسسة.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (17): يمثل تحديد السلوك التنظيمي الجماعي للعاملين وفق نظرة المبحوثين

| النسبة | التكرار | عوامل تحديد السلوك الجماعي للعاملين في المؤسسة |
|--------|---------|--|
| 64%    | 21      | العمل الجماعي                                  |
| 21%    | 7       | الاتصال والقيادة                               |
| 15%    | 5       | صناعة القرار والابداع                          |
| 100%   | 33      | المجموع  |



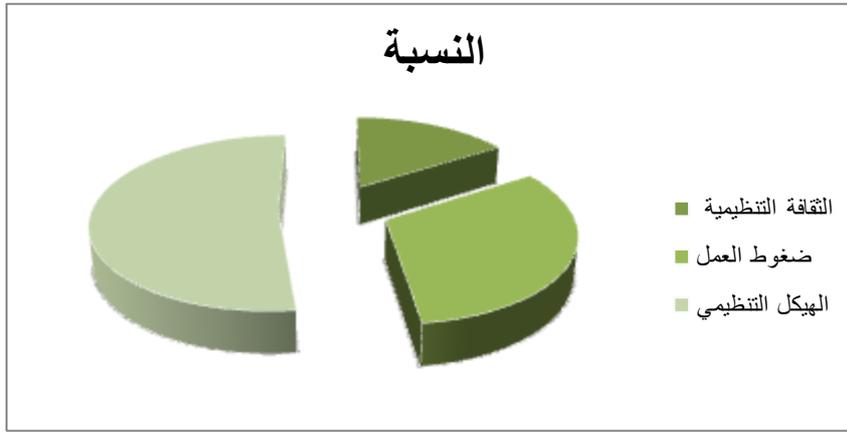
نلاحظ حسب ما ورد في الجدول اعلاه ان العمل الجماعي يمثل نسبة 64% والاتصال والقيادة مثل نسبة 21% وفي الاخير صناعة القرار والابداع ب 15%

وتأسيسا لما جاء وحسب النتائج، نستنتج ان العمل الجماعي مساهم بصورة واضحة في نشأة وتولد التصرفات والسلوكيات التنظيمية لمفردات البحث وهذا راجع لوجود نوع من التناغم والانسجام في اوساط الاعمال الادارية محل الدراسة ما يخول انتاج سلوك محدد تحت متغير ضابط وهو العمل ومشاركة الخبرات وتبادل الافكار والمعلومات ما يحقق صورة حسنة عن السلوك الجماعي لفئة العمل لدى زبائن المؤسسة ورؤساء المصالح وكذا لانفي ان عامل الاتصال والقيادة يشترك في عملية تكوين النواة السلوكية للأفراد العاملين والفهم الجيد لدى المدير والعاملين وكيف تتم العملية الاتصالية داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات ما يحقق سلوكا تنظيميا جماعيا متأثرا داخل التنظيم بثقافة الجماعة والضغوط الإجتماعية قد يكتسب ويكرر حسب الاحتكاك والاتصالات في العمل.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم (18): يمثل تحديد طبيعة السلوك التنظيمي للمنظمة لدى المبحوثين

| النسبة | التكرار | العوامل التي تحدد سلوك المنظمة |
|--------|---------|--------------------------------|
| 16%    | 4       | الثقافة التنظيمية              |
| 32%    | 8       | ضغوط العمل                     |
| 52%    | 13      | الهيكل التنظيمي                |
| 100%   | 25      | المجموع                        |



نلاحظ بالنظر الى معطيات الجدول اعلاه ومن الهيكل التنظيمي يتصدر بنسبة 52% وضغوط العمل تمثل نسبة 32% اما الثقافة التنظيمية ب 16%

انطلاقا من نتائج الجدول نرى ان السلوك التنظيمي للمنظمة يرجع الى طبيعة الترتيب الهرمي للمؤسسة والمراكز الوظيفية التي يحتلها المستخدم ما يفسر وجود علاقة تأثيرية بين تكوين انماط وحركات وتصرفات المستخدمين في المنظمة او المؤسسة خاصة في المجموعات الغير رسمية وكيف تؤثر العوامل الثقافية والتكنولوجية فيها ومواقع افراد العمل حسب الهيكل التنظيمي الذي يحدد نوع الاتصالات وردود الافعال والمعاملات هذا ما يولد انماط سلوك المنظمة التي تعكسها وكذا البيئة العملية لمحل الدراسة وما يحدث فيها من ضغوط ومنافسات وطرق صناعة القرار بين طبيعة السلوك وثقافتها كذلك نفوذ كل سلطة في الهيكل مؤثرة على طبيعة تكوين السلوك التنظيمي للمنظمة.

➤ تحليل وتفسير بيانات المحور الخامس: التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية لتفعيل السلوك التنظيمي

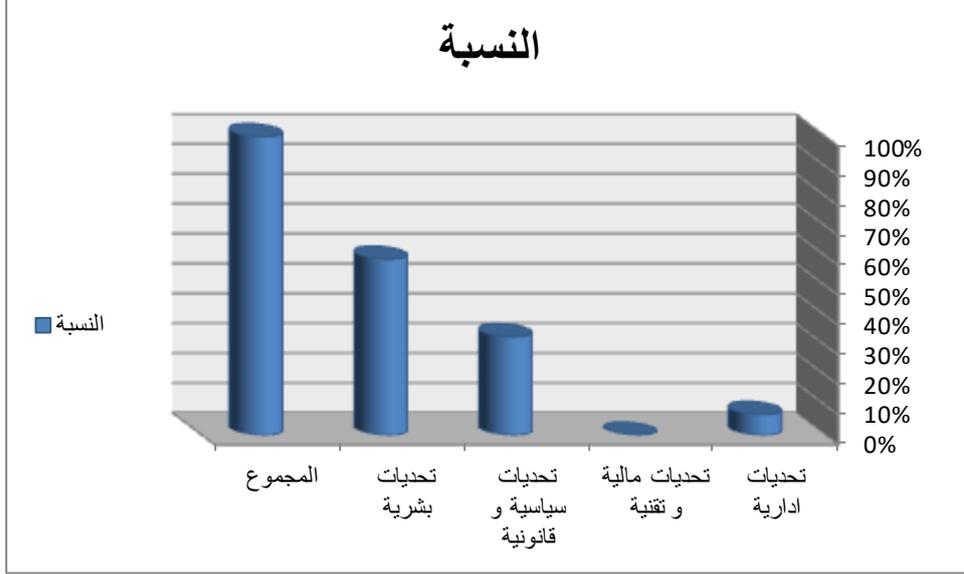
الجدول رقم (19): يمثل رأي الباحثين حول العراقيل والصعوبات الالكترونية خلال الاعمال الادارية

| النسبة | التكرار | اجابات الباحثين حول الصعوبات الادارية الالكترونية المصادفة |
|--------|---------|--|
| 24%    | 6       | دائما  |
| 76%    | 19      | أحيانا   |
| 0%     | 0       | أبدا   |
| 100%   | 25      | المجموع  |

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه ان نسبة الباحثين الذين يؤكدون على ان المؤسسة احيانا ما تتعرض الى هذه صعوبات الالكترونية خلال القيام بالأعمال الادارية بنسبة 76%، اما نسبة الباحثين الذين يرون ان المؤسسة دائما تتعرض الى هذه العراقيل التي تقدر بنسبة 24% ويمكن تفسير نتائج الجدول على ان كل الاطارات ترى ان المؤسسة لم تتعرض الى هذه الصعوبات إذن هذا راجع الى وجود مختصين في هذا المجال واهتمام الادارة العليا ببرامج تنظيمية مخصصة للتعامل مع الوسائط الالكترونية.

الجدول رقم (20): التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية لتفعيل سلوك التنظيمي حسب الباحثين

| النسبة | التكرار | التحديات التي قد تواجه الادارة الالكترونية |
|--------|---------|--|
| 7%     | 2       | تحديات ادارية                              |
| 0%     | 0       | تحديات مالية وتقنية                        |
| 33%    | 9       | تحديات سياسية وقانونية                     |
| 59%    | 16      | تحديات بشرية                               |
| 100%   | 27      | المجموع                                    |



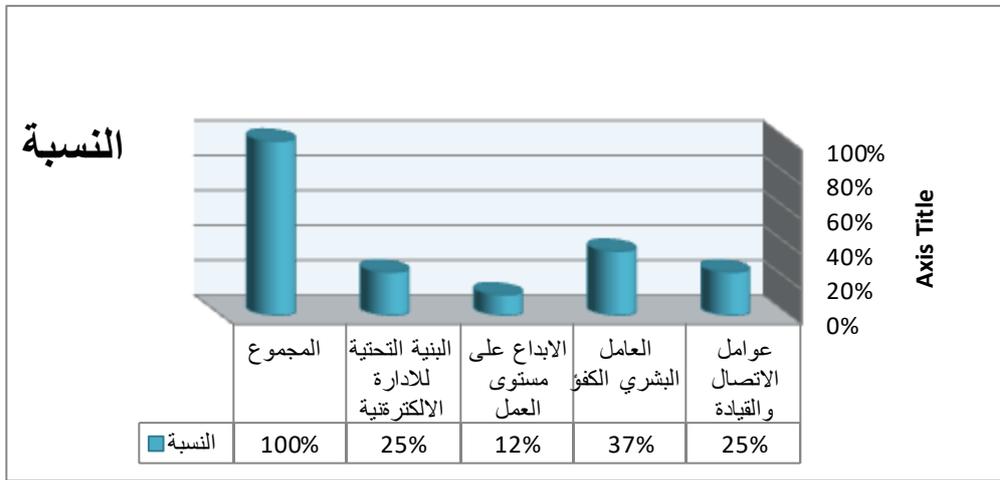
نلاحظ من خلال نتائج الجدول الاعلى ان الادارة الالكترونية تواجه تحديات محل الدراسة حيث احتلت تحديات البشرية نسبة 59% ثم تليها تحديات ادارية مثلت بنسبة 7% تحديات سياسية وقانونية 33% وفي الاخير تحديات مالية وتقنية قدرت ب 0%

وبناء على ما ورد من نتائج المذكورة، نستنتج ان الادارة الالكترونية تواجه تحديات في تطبيقها داخل المؤسسة وهذا راجع الى عدم وعي العملاء وبعض المستخدمين للمهارات التقنية والتعامل العصري وهذا ما يشكل عائق على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة وخارجها لما يرمي لوجود نقائص على المستوى المالي والتقني والذي يشكل البنية التحتية مما يزيد تفاقم الازخامات الالكترونية وبالتالي عدم القدرة على التحكم فيها وتوظيفها والاستفادة من ايجابياتها لتطوير سلوك العامل وهذا ما يجعل نمو السلوك التنظيمي في الوسط الالكتروني لا يتقدم ويبقى مؤثر على ادراك ودافعية وعي العامل بالاعمال الالكترونية وكيفية التحكم بها.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية

الجدول رقم 21 يمثل العوامل المساعدة في تحقيق ادارة الكترونية ناجحة لتفعيل السلوك التنظيمي لدى المبحوثين

| النسبة | التكرار | عوامل نجاح الادارة الالكترونية لتفعيل السلوك التنظيمي |
|--------|---------|---|
| 25%    | 2       | عوامل الاتصال والقيادة                                |
| 37%    | 3       | العامل البشري الكفو                                   |
| 12%    | 1       | الابداع على مستوى العمل                               |
| 25%    | 2       | البنية التحتية للادارة الالكترونية                    |
| 100%   | 8       | المجموع   |



حسب ما جاء في الجدول اعلاه نرى ان العامل البشري الكفو مثل نسبة 37% وبالنسبة لعامل الاتصال والقيادة والبنية التحتية للإدارة الالكترونية كانت النسب متعادلة قدرت ب 25% وتلها الابداع على مستوى العمل اشارت الى نسبة 12%

وتأسيسا لما ورد في النتائج وحسب ما رآه مفردات البحث نستنتج ان لتحقيق ادارة الكترونية ناجحة محققة سلوكا تنظيميا الكتروني لعاملها يناسب اعمالها يرى ان التركيز على العنصر البشري العامل الكفو الذي يتمتع بمهارات ومكتسبات وقدرات يدرك بها ويستطيع بفضلها تقديم الافضل من خدمات ومعاملات مع تعقيدات تطبيق الادارة الالكترونية واعتبار الحوافز النفسية والاجتماعية أكثر أهمية من الحوافز الاقتصادية بالتالي يصبح مرنا وعمليا داخل نسق تنظيمي متأقلم مع كل نوع اتصال وعائق قد يواجهه العمل الالكتروني وهذا ما يمنح العامل سلوكا تنظيميا وفق الدعائم الالكترونية يحقق الابداع ويضيف تقدم وتحقيق لأهداف المؤسسة.

### 4. النتائج العامة للدراسة:

على ضوء ما قمنا به من تحليل وتفسير للبيانات المتوصل إليها خلال الدراسة الميدانية تمكنا من التوصل الى مجموعة النتائج التالية:

✓ ان معنى وواقع الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر تمثل في مدى توفر الجهد والوقت وتعزيز الخدمة وترتيب الاعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا بكل سهولة بفضل الانظمة الدقيقة والبرمجيات والتقنيات والتي قدرت ب 26%.

✓ قد اكدت نتائج الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على القيادة الالكترونية والتي قدرت ب 29% والتي تركز على قيادة حس الوقت وتصريف العمل في اي وقت بين الرئيس والمرؤوسين.

✓ تواجد العديد من انماط الادارة الالكترونية وأكثرها ارتباطا بالنشر الالكتروني والذي قدر ب 42% مع وجود ممارسة للتجارة الالكترونية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكان ظاهرا في النسبة 41%.

✓ مساهمة الادارة الالكترونية في دعم وتنشيط السلوك التنظيمي للعاملين وذلك من خلال استخدام شبكات الاتصال التي تعمل على احداث ديناميكية مستمرة بين مسخدم وآخر مؤثرة على دافعيته وادراكه واتجاهه ووعيه بما في الوسط التنظيمي وكيفية تعامله نحو الاعمال الذكية.

✓ وظيفة الرقابة الالكترونية تساعد وتؤثر في ضبط السلوك التنظيمي للعامل ودعمه نحو الزيادة في الكفاءة وبناء الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي لمؤسسة اتصالات الجزائر والتحكم في حركية السلوكات الفردية والجماعية للعاملين وذلك قدر ب 56%.

✓ هناك دورات تكوينية لفهم التقنيات والأنظمة والتعامل معاها من اجل تكيف المستخدم مع الوسيط الالكتروني وانتاج سلوك تنظيمي كفيل بتقديم الخدمة العصرية والمرضية للعملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي قدرت ب 64%.

توضح ان هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي تقف امام اعمال ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر وأكثرها متعلق بالعوائق البشرية من المستخدم ذاته والزبون ايضا مما جعل سلوك مستخدمها متأخر نوعا ما ولا يتماشى مع الازواض الالكترونية الحديثة كما يتعلق ايضا بعدم الفهم الصحيح لاستراتيجيات ومداخل الادارة الالكترونية.

### النتائج في ظل الدراسات السابقة :

تعد نتائج الدراسات ذات اهمية بالغة لدى البحوث العلمية لذا وجب مقارنة ما تم التوصل اليها بالنتائج السابقة التي تم تأكيدها في الدراسات المعتمد عليها من قبل فمن خلال نتائج هذه الدراسة وجدنا انها تلتقي مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط وتختلف في اخرى وكانت كتالي :

✓ توصلنا في دراستنا ان الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- مرتبط بما تقدمه من سرعة ودقة واحترافية وتوفير للجهد وتوفير تقنيات وبرمجيات وشبكات ، وهذا منطبق على ما توصلت له دراسة "نادية عاشور – وايمان آيت مهدي ، بعنوان " الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمات اتصالات الجزائر " ان الادارة الالكترونية توفر جودة الخدمة والدقة والبنية التحتية الملائمة لادارة المؤسسة .

✓ لم نتوصل دراستنا لنفس النتائج مع دراسة "شذا بنت عبد المحسن الخيال " و"عائشة بن احمد الحسني " بعنوان : آثار تطبيق الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي " فقد اعتمدت الباحثتان في اسئلة الاستبيان على قياس الاتجاه بينما اسئلة استبياننا فقد اعتمدنا اسئلة مفتوحة ومغلقة .

✓ اكدت نتائج دراسة ليلى الهادي اسماعيل الحاج علي بعنوان السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة على ان سلوك العاملين ينتج ويبرز اثناء عمليات اتخاذ القرار الامر الذي يزيدهم ثقة بالنفس ويضاعف نشاطهم ، وهذا الامر ينطبق لما توصلت له دراستنا ، ان ما يحكم القيادة الالكترونية يظهر في تشكيل وتكوين السلوك التنظيمي للعاملين من خلال التعامل الكترونيا بناء على الثقة بين الرئيس والمرؤوس .

### خاتمة:

ختاما لدراستنا المتواضعة ، نرى بأن تطورات التكنولوجيا الآنية تستلزم تعبيراً جذرياً في حياة الافراد والمجتمعات، حيث انتهت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات وهذا التقدم التقني الذي وظفته في القيام بمهامها وتقديم الاعمال المعقدة والدقيقة لموطنها ادى الى تحسين نوعية الخدمة المقدمة وتبسيط الاجراءات وإزالة الروتين، وربح الكثير من الوقت سواء في انجاز تلك الوظائف والأعمال والحصول عليها. وبالتالي اصبحت الادارة الالكترونية تمثل آلية هامة في تفعيل السلوك التنظيمي، فما يمكن استنتاجه حول الادارة الالكترونية انها اداة لترقية أنشطة ومهام المؤسسات وفق اساليب مختلفة من اجل السعي لتقديم نوعية الخدمات وفقا لمجاريات العصر.

في الاونة الاخيرة نرى اهمية التركيز على جانب السلوك التنظيمي، وهذا من خلال التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا او خارجيا، فالتركيز على فهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي للارتقاء بأداء التنظيمات ككل، وهذا التواصل والاستمرار في التطور الذي لامس الادارات حسب ما يفرضه الذكاء الاصطناعي الرقمي قد يصل كذلك الى العنصر البشري وسلوكه التنظيمي مستقبلا، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الادارية وتحديد ناتج عمل الادارة. وبالتالي ارتأينا من خلال بحثنا هذا دراسة الاشكالية كيف تساهم الادارة الالكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي للعاملين في تنظيم اتصالات الجزائر - تبسة- فمن خلال اطالنا في الفصول الثلاث المتمثلة في الجزء النظري من المفاهيم الاساسية والاهمية لكل من الادارة الالكترونية والسلوك التنظيمي والمؤسسة الخدمانية، وكيفية اعتمادها على الجزء التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تنشط في مجال الخدمات وكونها الرائدة في مجالها. اما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة في من دراستنا فيمكن الوصول الى عدة نقاط التي نذكر منها على النحو الاتي:

### ➤ التوصيات والمقترحات:

- ✓ العمل على تطوير تنفيذ مشروعات وبرامج الادارة الالكترونية وفقا لمواصفات لبنية التحتية الموجودة في المؤسسة، وتشجيع هذا القطاع على المشاركة في تنفيذ بعض تلك المشروعات وفقه للمواصفات التي يتم تحديدها مسبقا وبدقة عالية والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ تبسيط الاجراءات المعقدة التي توفر عملية التحول نحو الادارة الالكترونية.
- ✓ الاكثار من الدورات التكوينية والتطويرية في مجال الادارة الالكترونية والتحسين اللغة الاجنبية ووضع استراتيجيات لازمة لذلك.
- ✓ زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التكوين في مجال الادارة الالكتروني.
- ✓ الاطلاع على الممارسات الناجحة للإدارة الالكترونية في بعض البلدان العالمية.
- ✓ زيادة عدد الموظفين المتخصصين في صيانة اجهزة الاعلام الي.

# قائمة المراجع

### 1. السور القرآنية :

- سورة المائدة الآية ﴿48﴾.

### 2. القواميس:

- احمد شمس الدين: قاموس الطلاب، دارا لكتاب الحديث، الجزائر، ط، 2008.

### 3. المؤلفات :

- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط، 2014.
- جودت عزت عطوي: اساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط، 2015.
- زهير عبد اللطيف عابد، احمد العابد ابو السعيد، ادارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014.
- سعد غالب ياسين: الادارة الالكترونية، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010.
- سهيل رزق ذياب، مناهج البحث العلمي، غزة - فلسطين، 2003.
- عبد الرحمان توفيق، الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات التطبيقات)، دار حافظ، للنشر والتوزيع، السعودية، جدة، ط4، 2003.
- عمر احمد ابو هاشم الشريف، اسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الادارة الالكترونية: مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط، 2013.
- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط، 2008 .
- فداء محمود حامد: الادارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط، 2012.

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط 2017.
- محمد سمير احمد: الادارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة: طرق ومناهج البحث العلمي، للنشر والتوزيع الوراق، عمان، 2009 .
- محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015 .
- محمود عبد الفاتح رضوان: الادارة الالكترونية وتطبيقاتها، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- مزهر شعبان العاتي، شوقي تاجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

• منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب صفاء، ط2، 2013.

• نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، 2017.

#### 4. المجالات العلمية :

- سليمة سعيدي: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية من جهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات 2018 .
- لمن علوطي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد42، 2008، قسم العلوم الاقتصادية المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، الجزائر.
- مرباط رشيد، السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في المؤسسة الاجنبية، قراءة سوسيو انثروبولوجية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 35 / 02، جامعة سكيكدة، الجزائر .

#### 5. الرسائل الجامعية :

- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الادارية والامنمية لتطبيق الادارة الالكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض، 2003.

- عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، (رسالة ماجستير: تخصص الديمقراطية والرشادة)، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة منتوري -قسنطينة - 2010/2009.
- عبان عبد القادر: تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر (اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة وعمل)، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016.
- عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال بئية المنظمة الداخلية كمتغير معدل، (اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص: الفلسفة في ادارة الاعمال) كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، 2015.
- عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال بئية المنظمة الداخلية كمتغير معدل،(اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، تخصص:الفلسفة في ادارة الاعمال) كلية الدراسات العليا،جامعة السودان،للعلوم والتكنولوجيا،السودان، 2015.
- علاء الدين ساهر: دراسة تحليلية لواقع استخدام الادارة الالكترونية في الهيئات الرياضية بمحافظات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المينا جمهورية مصر العربية، 2018.
- عمر محمد درة، مدخل الى الادارة، رسالة ماجستير: تخصص ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة، 2009.
- ليلي الهادي اسماعيل الحاج علي،السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة الجامعة الزاوية،(رسالة لنيل درجة الاجازة العالية ماجستير،التخصص،علم الاجتماع)،قسم علم الاجتماع،كلية الاداب الزاوية،جامعة الزاوية -ليبيا، 2019-2020.

### 6. المحاضرات :

- يحيى تقي الدين، محاضرة: ثلوث النماذج الاتصالية (الوضعية، النسقية، البنائية)، المحاضرة رقم 03، موجهة الى طلبة السنة اولى ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة.

### 7. المواقع الكترونية :

- آيت مهدي ايمان، نظم المعلومات المدروسة الادارة الالكترونية ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي التكيفي، مجلة التنمية الموارد البشرية الدراسات والابحاث، العدد الثالث، جانفي 2019، المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، متوفرة على الرابط <http://democraticac.de> .
- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية متاح على الرابط، <https://prdia.svuonline.org> السنة: 2020.
- بن عبد الرحمن بن جراد، عبد القادر مهداوي، تاريخ الادارة الالكترونية، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، ديسمبر 2018، متاح على الرابط [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) ، جامعة احمد دراية –أدرار- الجزائر.
- شني تالية، قانة حسين، الادارة الالكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الادارة، مجلة التنمية الاقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، سنة 2021، متاح على الرابط <https://WWW.asjp.cerist.dz/en/article> ، جامعة الجزائر، المركز الجامعي البيض – الجزائر.
- عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، اثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، 2013، متاح على الرابط <https://jsfc.journals.ekb.eg> .، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية – بجدة.
- فريجة محمد هشام، ضرورة التعامل بأسلوب الادارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 28، 2016، متاح على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/article/97109> جامعة محمد بوضياف -المسيلة .

## قائمة المراجع

---

- قناة البروف محمد القعاري، دراسات في مناهج البحث، المقاربة النسقية في علوم الاعلام والاتصال، <http://www.youtube.com>.
- وائل السديهي، نظرية العلاقات الانسانية في الادارة، تم الاطلاع عليه في 2023/01/21 (نسخة الكترونية)، متاح على الرابط: <https://www.blogepoch.com>
- يحيى سعد، مدرسة العلاقات الانسانية نظرية بالواتو، تم الاطلاع عليه في 2023/01/21 (نسخة الكترونية)، متوفر على الرابط <https://drasah.com/Description.aspx?id=3711>

Bernard Brusset , Daniel Durand , l'école de Palo alto , deuxième édition , mise à jour ,  
novembre 2015 .

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم: علوم الإعلام والاتصال



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
التخصص: اتصال تنظيمي

### إستمارة إستبيان

مقدمة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي في المؤسسات"  
دراسة ميدانية على عينة من المستخدمين اتصالات الجزائر - تبسة

تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذا الاستبيان كأداة بحث ميداني في إطار القيام بتحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي في المؤسسات" وعلى هذا الأساس نرجوا من سيداتكم التكرم بالإجابة على قائمة الأسئلة بدقة وموضوعية علما أن المعلومات التي تتقدم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، الشيء الذي يساعدني على إكمال دراستنا والوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

مشكورين على تعاونكم سلفا.

تحت اشراف الدكتور:  
د/البار الطيب

المتريصين:  
علاق نولر الهدى  
غربي سلى

السنة الدراسية 2023/2022

:البيانات السوسيو ديمغرافية

## ملاحق

- (1) النوع:  ابي  ذكر
- (2) السن: اقل من 30 سنة  من 35-50 سنة  اكثر من 51
- (3) المستوى التعليمي:  ثانوي  ابي  دراسات عليا
- (4) عدد سنوات الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات
- (5) ماهو المنصب الذي تشغله حسب الهيكل التنظيمي:
- رئيس مصلحة  مهندس  مرف  عون اداري  متطرب  اداري

### المحور الاولي: مفهوم الادارة الالكترونية

(1) ماذا تعني لك الادارة الالكترونية:

- استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية
- نظام الاعمال والانشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا
- استعمال الانظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- مدخل متكامل لجهد الاستثمار وتوفير الوقت وتعزيز الخدمة
- طريقة استخدام الانترنت وانتشار الاعمال الالكترونية
- الشكل الحديث للإدارة التقليدية
- اخرى تذكر.....

(2) ماهي العناصر المكونة للإدارة الالكترونية في مؤسساتكم؟

- التقنيات
- الموارد البشرية
- الانظمة
- العملاء ( الزبائن)
- اخرى تذكر.....

(3) كيف ساعدت الادارة الالكترونية في تسير خدمات مؤسساتكم؟

- تقليل استخدام الورق
- تبسيط الاجراءات وإزالة الروتين
- استكمال المهام والمعاملات بسرعة ودقة

## ملاحق

- التبادل المعلومات والمعرفة بصورة شبكية

- اخرى تذكر.....

(4) هل اتاحت الادارة الالكترونية فرصة تبادل البيانات الالكترونية؟

دائما  احيانا  ايدا

(5) تحقق الادارة الالكترونية جودة على مستوى الامكانيات المادية والبشرية لدى مؤسستكم دائما

احيانا  دائما

(6) ما هي درجة اهمية الادارة الالكترونية بالنسبة لمؤسستكم؟

درجة عالية  درجة متوسط  درجة ضئيلة

(7) هل تنظم مؤسستكم "اتصالات الجزائر" دورات تكوينية لفهم الادارة الالكترونية بعملية وسهولة؟

دائما  احيانا

(8) الى اي مدى تساهم العوامل الالكترونية للإدارة في تحقيق سلوك تنظيمي للعاملين:

تساهم بشكل جيد  تساهم بشكل متوسط  تساهم بشكل طفيف

**: المحور الثاني: فيما تمثلت وظائف الادارة الالكترونية فى مؤسستكم**

(9) ماهي الوظائف البارزة لمؤسستكم في وجود الادارة الالكترونية؟

- التنظيم الالكتروني  التخطيط الالكتروني

- القيادة الالكترونية  الرقابة الالكترونية

- اخرى تذكر.....

(10) كيف ساعدت الرقابة الالكترونية على ضبط السلوك التنظيمي للعاملين في مؤسستكم؟

- توفر ادوات المعاملات والإجراءات

- التصحيح الفوري للأحداث العارضة

- استخدام اكثر للرقابة على اساس الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

- اخرى تذكر.....

(11) هل نمط القيادة الالكترونية داخل مؤسستكم (مركزية /لامركزية) يؤثر على السلوك التنظيمي

للعاملين من حيث:

- دافعية العامل نحو الاعمال

- الادراك لدى العامل

- الاتجاهات النفسية
- الشخصية
- اخرى تذكر.....

### المحور الثالث: الاهداف وانماط الادارة الالكترونية

(12) فيما تتمثل اهداف الادارة الالكترونية لدى مؤسساتكم:

- تحسين مستوى الخدمات
- التقليل من التعقيدات الادارية
- تخفيض التكاليف
- تحقيق الافادة القصوى لعملاء الادارة
- اخرى تذكر.....

(13) ما هو النمط السائد لتمثيل الادارة الالكترونية في مؤسساتكم؟

- التجارة الالكترونية
- الحكومة الالكترونية
- النشر الالكتروني
- التعليم الالكتروني
- اخرى تذكر.....

(14) هل التعليم الالكتروني في مؤسساتكم يعتمد

- الاستخدام الحاسوب
- البرامج التدريبية المخصصة
- المحاضرات الدراسية والملتقيات العلمية
- انشاء شبكات خاصة بالمؤسسة محلية عبر الانترنت
- اخرى تذكر.....

(15) كيف تشكل الادارة الالكترونية ادوار مهمة في مؤسساتكم

- تحسين مستوى اداء المنظمة
- انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة الربح
- توسيع نطاق الاسواق وتوجيه الانتاج وفق الحاجات
- اخرى تذكر.....

### المحور الرابع: محددات ومستويات السلوك التنظيمي

(16) كيف يتحدد السلوك التنظيمي الفردي للعاملين في مؤسساتكم من خلال:

- الشخصية
- الادراك والدوافع
- الرضا الوظيفي

## ملاحق

- .....- اخرى تذكر
- (17) كيف يحدد السلوك التنظيمي الجماعي للعاملين في مؤسستكم من خلال:
- العمل الجماعي  الاتصال والقيادة  صناعة القرار والإبداع

- .....- اخرى تذكر
- (18) ما الذي يحدد ويحكم طبيعة السلوك التنظيمي للعامل في مؤسستكم

- ضغوط العمل  الهيكل التنظيمي  الثقافة التنظيمية

### **المحور الخامس: التحديات التي تواجه الادارة الالكترونية لتفعيل السلوك التنظيمي**

بسا

- (19) هل تعرض مؤسستكم الى عراقيل وصعوبات الكترونية خلال القيام بالأعمال الادارية
- دائما  احيانا
- (20) ما طبيعة التحديات التي تواجه حركة الادارة الالكترونية لتفعيل السلوك التنظيمي
- تحديات ادارية  تحديات مالية وتقنية
- تحديات سياسية وقانونية  تحديات بشرية
- .....- اخرى تذكر
- (21) حسب وجهة نظرك ما العوامل المساعدة في تحقيق ادارة الالكترونية ناجحة لتفعيل السلوك التنظيمي.

.....

.....

المؤسسة: اتصالات الجزائر - تبسة -

هذه الملاحظة: من 2023/03/01 إلى 2023/03/30

شبكة الملاحظة

لمتابعة السلوك التنظيمي في الادارة الالكترونية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

| ملاحظات ونتائج الملاحظة | ملاحظات وصفية | غير موجود | موجود | الأبعاد   | مجالات الملاحظة                         |
|-------------------------|---------------|-----------|-------|---|---|
|                         |               |           |       | - استخدام الايميل المهني.   | الالتزام باستخدام التقنيات والبرمجيات   |
|                         |               |           |       | - استخدام الحاسوب وأوراق العمل.   |   |
|                         |               |           |       | - التعامل الكترونيا مع العملاء.   |   |
|                         |               |           |       | - الحرص على تنفيذ ما يطلب   | سلوك العاملين تجاه الأوامر الكترونيا    |
|                         |               |           |       | - الرد الفوري عبر الإيميل المهني  |   |
|                         |               |           |       | - الرد بواسطة أوراق. - التأخر في الرد.  |   |
|                         |               |           |       | - يدرك المواقف والأحداث ويتأثر بها.   | علاقات الموظفين داخليا                  |
|                         |               |           |       | - يدرك ويفهم دون تأثر.  |   |
|                         |               |           |       | - تشجيع المدراء للعاملين خلال الاجتماعات.   | دافعية العاملين نحو الأعمال الإلكترونية |
|                         |               |           |       | - تحفيز العاملين حول اداء الأعمال.  |   |
|                         |               |           |       | - لا مبالاة المدراء بالعاملين   |   |
|                         |               |           |       | - المشاركة واكتساب تصرفات جديدة. - استخدام مهارات اتصالية (الاستماع، المقابلات) - نقص المشاركة وتبادل الخبرات المهنية | سلوك العامل داخل الجماعة                |



**« My Idoom » التطبيق المحمول الجديد لاتصالات الجزائر**

في إطار استراتيجية التنمية والتحول الرقمي، تعلن اتصالات الجزائر عن إطلاق التطبيق المحمول الجديد "My Idoom" اعتباراً من هذا الأحد 22 جانفي 2023.

هذه الخدمة الجديدة عبر الأنترنت "My Idoom" متاحة مجاناً لكافة زبائن اتصالات الجزائر عبر منصة التطبيقات جوجل بلاي، Huawei AppGallery ومتجر التطبيقات آي ستور APP Store.

في هذا الصدد، أصبح بإمكان زبائن اتصالات الجزائر الاستفادة من عدة خدمات إلكترونية على غرار فضاء الزبون والدفع الإلكتروني، علاوة على إمكانية تحديد موقع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

كما يمكن لزبائن اتصالات الجزائر الاستفادة من عدة خدمات إضافية على غرار :

- زيارة الوكالة الافتراضية لاتصالات الجزائر
- رفع سرعة تدفق الأنترنت
- تفعيل خدمة التعبئة الاحتياطية « Idoomly »
- تتبع والإطلاع على الاستهلاكات الهاتفية
- الإطلاع على الفواتير غير المدفوعة
- الإطلاع على سجل عمليات الدفع (تعبئة الأنترنت والدفع باستعمال البطاقة البنكية CIB وبطاقة "الذهبية")

تهدف هذه الخدمة الجديدة إلى تسهيل الاستفادة من الخدمات الإلكترونية لاتصالات الجزائر من أجل تلبية احتياجات المواطنين بصفة فعالة.

للمزيد من المعلومات يمكنكم الإطلاع على الموقع الإلكتروني :

[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



## مذكرة مصلاحية

النص

## الملخص

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على الادارة الالكترونية في تفعيل السلوك التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة - تم الاعتماد على ستة تساؤلات فرعية ، تعتبر المحاور الاساسية للدراسة. حيث تطرقنا الى المحور الاول :الى موضوع دور الادارة الالكترونية ، وذلك بالاعتماد على بعض الادبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع وحاولنا ابراز المفاهيم الرئيسية التي تعتبر امتداد لها، اما المحور الثاني : فيتمثل في نوع السلوك التنظيمي حيث تطرقنا الى محاولة اكتشاف المحددات والمستويات التي تحكم السلوك تنظيمي للعاملين. اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قدرت ب 25 مفردة من موظفين اتصالات الجزائر - بتبسة - حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في تفسير ووصف الظاهرة ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، الادارة الالكترونية، السلوك التنظيمي وعلى استمارة استبيان في جمع وتحليل وتفسير البيانات حول هذه الدراسة ، وتوصلت هذه الدراسة الى ان هناك دور

**Abstract :**

In this study , we tried to identify E-Management in activating the organisational behaviour in Algeria Telecom , Tebessa . It was relied on six research questions, in which they are considered to be the main focal points of this study, where we touched on :

The chapter of the topic of the role of E-Managment , based on some theoretical and practical Literature about the topic with trying to highlight the main concepts that are considered as an extension to it . And the chapter that represents the type of organisational behaviour, where we touched on trying to deduce the determinants and the levels of the organisational behaviour of employees, which we have relied on a sample of 25 employees in Algeria Telecom , Tebessa . We have used the descriptive approach in interpreting abd describing the phenomenon, and knowing the nature of the relationship between the variables "E-Management " and " Organizational behaviour" . additionally, we have relied also on questionnaire in collecting, analysing, and interpreting the data of this study , concluding that there is a role of E-Management in activating the Organisational behaviour in Algeria Telecom , Tebessa .

**Keywords:**E-management, Organizational behaviour, Service institution .