

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال

الموضوع:

تمظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة

دراسة ميدانية : بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- د. مداني حجاج

إعداد الطالبين:

- نفيسة بن قسمية

- ياسين صادقي

الموسم الجامعي: 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال

الموضوع:

تمظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة
دراسة ميدانية : بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- د. مداني حجاج

إعداد الطالبين:

- نفيسة بن قسمية

- ياسين صادقي

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا تهدي به القلوب وتسوي به السبل، الحمد لله الذي أعانني على إتمام مذكرتي، راجية من المولى عز وجل أن تعم منها المنفعة والخير لغيري.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "**حجاج مداني**"، شكر خاص أيضا إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى جل أساتذتي الكرام بجامعة عمار تليجي بالأغواط، على كل المجهودات التي بذلوها من أجل إنجاح هذا العمل وإنجازه على أحسن وجه .

إلى كل من وقف بجانبني و دعمني و ساعدني لإنجاح هذا الموضوع، إلى كل من الذي كان بمثابة الشمعة التي أضاءت لي الطريق.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

وصلّي اللهم على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين .

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني

الصحة والعافية والعزيمة.

الى ملاكي في الحياة الى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات

والدعوات الى أغلى انسان في هذا الوجود **أمي الحبيبة**.

وعن **أبي الكريم** رحمه الله.

أكتب عن فراق أبي ◆ ◆ ◆ ليس لأجل كسر خواطركم

إنما الأب هو محمود العالة ◆ ◆ ◆ هو الحنان هو العلم الجميل

فقدته فقدت كل شيء جميل في هذه الحياة

فرحمك الله يا أبي

الى **إخوتي وأخواتي**؛ الى كل من علمني كيف أقرأ وأكتب من **أساتذة اليوم**

والامس أهدي هذا العمل.

أقول لكم جميعا شكرا جزيلا وبارك الله فيكم على كل الجهودات.

نفيسة

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني

الصحة والعافية والعزيمة.

الى ملاكي في الحياة الى من ربتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات

والدعوات الى أغلى انسان في هذا الوجود **أمي الحبيبة**.

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح واوصلني الى ما أنا عليه

أبي الكريم أدامه الله لي.

الى **إخوتي وأخواتي**؛ الى كل من علمني كيف أقرأ وأكتب من **أساتذة اليوم**

والامس أهدي هذا العمل.

أقول لكم جميعا شكرا جزيلا وبارك الله فيكم على كل المجهودات.

ياسين

ملخص الدراسة:

أصبحت الرقمنة موضوعا بالغ الأهمية وتحتل دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء ولها أهمية بالغة تكمن في تحسين ظروف العمل التي تساهم في تحسين عملية الاتصال التنظيمي بشكل كبير حيث تساعد على المحافظة على البقاء والاستمرارية وتوفير الوقت وكسب الجهد وكذا التقليل في أوقات العمل والمساهمة في تحسين الأداء.

هدفت د ارستنا إلى التعرف على استخدامات الرقمنة التي يتبعها القائمين على التسيير الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط قد انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم الرقمنة في تحسين عملية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟ والإجابة عن هذا التساؤل استخدمنا المنهج الوصفي والعينة القصدية، وبعد عملية جمع البيانات وشرحها وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن الرقمنة ساعدت في تحسين ظروف العمل الإدارية.
 - تساعد الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، على التحسين من عملية الاتصال التنظيمي.
 - الرقمنة حفزت الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.
- الكلمات المفتاحية: الاتصال - الاتصال التنظيمي - الرقمنة

Abstract :

Digitization has become a very important topic and occupies a vital role in various institutions for its contribution to achieving performance and its great importance lies in improving working conditions that contribute to significantly improving the organizational communication process as it helps to maintain survival and continuity and save time and effort as well as reduce working hours and contribute to improving performance.

Our study aimed to identify the uses of digitization followed by those in charge of administrative management in the Algerian Telecom Corporation in the state of Laghouat. It was based on the following main question: How does digitization contribute to improving the organizational communication process in the Algerian Telecom Corporation in Laghouat? To answer this question, we used the descriptive approach and the intentional sample, and after the process of collecting, explaining and analyzing data, we reached the following results:

- Digitization helped improve administrative working conditions.
- Digitization helps in the Algerian Telecom Corporation in the state of Laghouat to improve the organizational communication process.
- Digitization has stimulated organizational communication in the Algerian Telecommunications Corporation in the state of Laghouat..

Keywords: Contact - Organizational Communication - Digitization..

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	كلمة شكر الإهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أهمية الدراسة
6	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
8	سادساً: تحديد المفاهيم
10	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
20	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
20	المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
21	المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي
23	المطلب الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي
26	المبحث الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي أشكاله وأنواعه
26	المطلب الأول: نماذج الإتصال التنظيمي ووظائفه
29	المطلب الثاني: الأشكال الرئيسية للإتصال التنظيمي
30	المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي و وسائله
الفصل الثالث: الرقمنة	
42	المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة
42	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
43	المطلب الثاني: أهداف الرقمنة
45	المطلب الثالث: أسس وخصائص الرقمنة
48	المبحث الثاني: الرقمنة في الجزائر
48	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر
51	المطلب الثاني: بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
53	المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
56	أولاً: منهج الدراسة
57	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته
58	ثالثاً: صعوبات الدراسة
58	رابعاً: مجالات الدراسة وأدواتها
61	خامساً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها
76	سادساً: نتائج الدراسة
78	خاتمة قائمة المراجع ملاحق

مقدمة

في ضوء الرقمنة اللامتناهية يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا.

ويمكن القول بأن الإتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي إستخدمها الإنسان في إتصاله من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والإستقرار.

إذن فالإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الإتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

كما تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الإيصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات، التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال، وتحاول هذه الدراسة رصد واقع عملية الاتصال التنظيمي واعتمادها على الرقمنة، حيث تضمنت الدراسة ثلاثة فصول بدءا ب مقدمة الدراسة؛ يليها الجانب النظري واخيرا الجانب التطبيقي.

اشتمل الجانب النظري على:

الفصل الأول: الذي يمثل الإشكالية واعتباراتها حيث تم فيه تحديد اشكالية الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة بالإضافة إلى الأهداف والأهمية وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الذي يمثل الاتصال التنظيمي فتطرقنا له من ناحية ماهية الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه وصولاً إلى نماذج الاتصال التنظيمي أشكاله وأنواعه.

ف/ي الفصل الثالث: الرقمنة: بدءاً بأساسياتها من حيث المفهوم والأهداف إضافة إلى أسس وخصائص الرقمنة.

نهاية إلى الرقمنة في الجزائر من ناحية التطرق إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر وبعض استخداماتها وصولاً إلى ذكر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.

بينما اشتمل الجانب التطبيقي على الفصل الرابع تمثل في الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وصولاً إلى المعاينة في الدراسة الميدانية.

فيما يخص عرض النتائج وتحليلها من حيث عرض ومناقشة نتائج الدراسة وكذلك تفسير نتائج الدراسة وصولاً إلى الاستنتاج العام فهي تمثل الجزء الثاني من الفصل والخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- أولاً: الإشكالية
- ثانياً: فرضيات الدراسة
- ثالثاً: أهمية الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: أسباب اختيار الموضوع
- سادساً: تحديد المفاهيم
- سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها، ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض الى مفهوم الإتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الإتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الإتصال التنظيمي كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالإتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، إضافة الى عنصر الرقمنة الذي يمثل مصدرا لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة يستند في المقام الثاني على قدرتها على توفير أساليب خاصة من الرقمنة بعد العنصر البشري الذي هو بالمقام الأول.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي وعنصر الرقمنة محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط من خلال معرفة إسهام الإتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها.

لنحاول في هذا الموضوع معرفة مظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة، يستدعي منا طرح الإشكال الآتي:

كيف تساهم الرقمنة في تحسين عملية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط إستراتيجية معينة في تطبيق الرقمنة؟
- ما مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بتحسين عملية الاتصال التنظيمي؟

ثانيا: الفرضيات

الفرضية الرئيسية

- تساهم الرقمنة بشكل قوي في تحسين عملية الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

الفرضيات الجزئية:

- تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط إستراتيجية جيدة في تطبيق الرقمنة.
- تبدي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط اهتماما كبيرا بتحسين عملية الاتصال التنظيمي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة في :

- محاولة التعمق في مجال الاتصال التنظيمي في ظل التطورات الحديثة للاتصال.
- توعية المهتمين بالمجال والمتخصصين حول أهمية العملية الاتصالية بالتطرق إلى ضرورة الرقمنة كأكثر التقنيات المستخدمة.
- الدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في جميع المؤسسات الحديثة حيث لا تقوم مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو عنصر الربط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة في ضوء الرقمنة.
- معرفة كيفية سيرورة الاتصالات داخل المؤسسة في ضوء الرقمنة.

رابعا: أهداف الدراسة

من البديهي أن تكون أي دراسة مهما كان المجال المدروس أن تقوم على أهداف تسعى لتحقيقها، لذا فكل باحث مطلوب منه رسم خطوط عريضة لدراسة الموضوع، وهذه الدراسة تهدف إلى تحقيق:

- التعرف على التحديات التي ظهرت في مجال الرقمنة.
- البحث عن مدى تطبيق الرقمنة في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة معرفة المشاكل والصعوبات التي تعاني منها العملية الاتصالية داخل المؤسسة في ضوء الرقمنة.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات وتجلياته.
- تبيان وإيضاح اسهامات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

باعتبارنا دارسين في تخصص إعلام واتصال وعلاقتنا العامة فقد ارتقينا إلى معرفة واقع تمظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة وشغفنا إلى معرفة الأسباب الدافعة للدراسة وتسليط الضوء عليها وهي:

1/ العامل الذاتي:

- معرفة مدى تطبيق المعارف النظرية مع ما هو موجود في أرض الواقع.
- طبيعة التخصص الذي هو الاتصال دفعنا إلى معالجة موضع يوفدنا ويثري معارفنا أكثر.
- اهتمام شخصي بهذا النوع من الدراسات، والرغم في التعمق والتوسع في هذا المجال مع العلم أن ارتباط العمل بالاهتمام أو الميل الذاتي يحقق دافعية أكثر للعمل.
- محاولة التوصل إلى معارف ومصطلحات جديدة.

2/ العامل الموضوعي:

تعتبر الرقمنة ركيزة من الركائز الأساسية المساهمة في تحقيق عملية الاتصال التنظيمي، مما جعل الأسباب التي أدت إلى اختيارنا الموضوع متعددة وكثيرة في حقل الإعلام والاتصال ومحاولة معرفة عالم الاتصال لما له من أهمية في حياة المجتمعات وتحسين الآراء في مجال الأعمال وتحقيق النتائج الإيجابية وخاصة في العمل ويعتبر هذا الموضوع مهما، ولم تعطى له أهمية بالغة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1/ مفهوم الاتصال:

لغة: كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني commvnis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية commvnism مشتركة أو اشتراكي وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول على المجموعة أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة¹.

اصطلاحا: عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.²

التعريف الإجرائي للاتصال: الاتصال هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تتطوي على ارسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة على جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.

2/ الاتصال التنظيمي:

لغة: يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.³

اصطلاحا: الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموما فيقصد به تلك العملية التي تهدف على تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة صاعدة أفقية داخل الهيكل التنظيمي وخارجه) بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين.⁴

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه مهاراته المكتبية الجامعية، الاسكندرية، د ط، 2000، ص 11.

² بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2009، ص 17.

³ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم - العمليات - المفاهيم - الوظائف، القاهرة، ددن، ط1، 2001، ص226.

⁴ عبد الكريم أبو مصطفى، المرجع نفسه، ص 226 - 227.

التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي: الاتصال التنظيمي كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو لتعديل من هذا السلوك وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين.

3/ الرقمنة:

-لغة: تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والتَّرقِيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم .. والرقم: الكتابة والختم ..والرقم :ضرب مخطط من الوشي .. ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خططه¹ ..

-اصطلاحا: ينظر "تري كاني" إلى الرقمنة أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور المتحركة)...، إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية" يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة..²

¹ أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية 300، العدد 29 ، 2008، ص 106.

² أحمد فرج احمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامي، العدد 4، 2009، ص 11 .

-إجرائيا: يقصد بمصطلح الرقمنة هو كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صورا او بيانات نصية أو ملفات صوتية او اي شكل اخر.

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة سليم كفان 2004-2005.

قدمت هذه الدراسة من طرف سليم كفان بعنوان "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية صناعة الحبوب ومشتقاتها، سطيف، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2004-2005، قسنطينة".

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وراشدة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل لأسئلة فرعية وهي:

- كيف وما السبيل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسن فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- إلى أي مدى تؤثر معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

وجاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

- فعالية الإتصال التنظيمي لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

- المعوقات النفسية والإنفعالية للإتصال لها تأثير سلبي على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الأهمية التي يلعبها الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين الذين يمارسون الإتصال بشكل أكبر من غيرهم، وإذا نظرنا إلى واقع الإتصال في المؤسسة الجزائرية نجد انه لم يعط له دوره الحقيقي، وهذا ما إنعكس سلبا على عملية إتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فنتمثل في: تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الإتصال في المؤسسة، بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، ولذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمؤسسة، والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها نحو تحقيق الهدف، وقد إعتد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات المنهج الوصفي لوصف وتحليل المناهج المتعلقة باشكالية الدراسة، وقد إختار الباحث عينة طبقية عشوائية مكونة من 80 مبحوث..

الدراسة الثانية: دراسة العربي بن داود 2007-2008.

بعنوان **فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف، قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخص تنمية الموارد البشرية. من إعداد الباحث العربي بن داود، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، 2007-2008.**

تدور مشكلة هذه الدراسة حول التعرف على مدى فعالية قنوات الإتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم وكذا الطرق التي يتم بها نقل المعلومات وأيضا إبراز المشاكل التي تواجه أو تبطل فعالية الإتصال وذلك من خلال طرق التساؤل الرئيسي كالاتي:

- ما مدى إهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في إتمامها وتطويرها؟
- وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية تمثلت في:
- ما هي أنماط الإتصال وخصائصه والوسائل والقنوات المتبعة في العملية الإتصالية؟
- ما هي أهم المشاكل التي تحول دون تحقيق الفعالية الإتصالية؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات من هذه النتائج طبق الباحث المنهج الوصفي مع إستعمال المسح بطريقة العينة.
- وقد إعتد الباحث في أدوات جمع البيانات على إستمارة إستبيان، والملاحظة البسيطة، والمقابلة الحرة والوثائق والسجلات.
- أما بخصوص العينة فقد إختار الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد قسم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات أو فئات مهمة تمثلها دوائر وأقسام ووحدات تنظيمية.
- لنتوصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ضعف قنوات الإتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمل، وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.
- وأهم نتيجة توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة الصناعية لا تولي إهتمام الازم بفعالية الإتصال بين الإدارة والعمال.
- وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إستخدام المنهج الوصفي، الذي يعتبر أسلوب من أساليب البحث المرتكز على المعلومات الكافية ونفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة الإستبيان.
- أما بالنسبة لأوجه الإخلاف فقد إستخدم الباحث إلى جانب إستمارة الإستبيان العديد من أدوات جمع البيانات منها الملاحظة، الوثائق والسجلات.

أما بالنسبة لحدود الإستفادة فقد وفرت هذه الدراسة جهد مكتبي في البحث عن المراجع، وكذلك الإستعانة في صياغة الإشكالية.

الدراسة الثالثة: دراسة شريط الشريف محمد 2008-2009.

قدمت هذه الدراسة من طرف " شريط الشريف " بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطية بعناية وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2008-2009، جامعة قسنطينة.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

- ما نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟

- هل للسن تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل للأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

قدم الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الإتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي.

وقام الباحث باختيار عينة من مجتمع البحث والبالغ عددهم 73 إطارا، وقد اعتمد في جمع البيانات على إستخدام الإستمارة كأداة للدراسة.

وجاءت نتائج الدراسة كالاتي:

- قلة استخدام الإتصالات الشفوية، ما عدا في حالة الإتصالات التي تكون في نفس المستوى وما يسمى بالإتصال الأفقي.
- إعتقاد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الإتصالات الكتابية كونه يستطيع إستعمالها لها كمرجع في حالة غموض الإتصال أو عدم تنفيذه محتوى الرسالة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ يعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإتصال الشفوي والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الكتابي والولاء التنظيمي أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب كالسن والحالة الإجتماعية، الأقدمية وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي.
- لقد تم الإستفادة من هذه الدراسة بالتعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالإتصال التنظيمي الذي هو موضوع دراستنا حيث تم ربطه بالولاء التنظيمي، أما في دراستنا فقد تم ربطه بمتغيرات الفعالية التنظيمية، كما ساعدتنا في وضع خطة للدراسة الخاصة بمتغير الإتصال التنظيمي..

الدراسة الرابعة: دراسة عبان عبد القادر 2015-2016

بعنوان تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، للأستاذ عبان عبد القادر، وإشراف الدكتور دبله عبد العالي، وهي أطروحة لمتطلبات لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية، 2016/2015.

تضمنت هذه الدراسة ستة فصول فصل تمهيدي، فصلين نظريين و 3 فصول تطبيقية، تم صياغة الإشكالية الرئيسية كآلاتي ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وتم تحليل التساؤل الرئيسي ضمن أسئلة فرعية لتسهيل تحليلها كيميا وكيميا للوصول لأهداف الدراسة والأسئلة الفرعية للدراسة تمثلت في:

- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجت تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

كما ركزت الدراسة على الفرضية الأساسية التالية: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى الفرضيات المحورية حتى يمكن تحليلها كيميا واختبارها كيميا لتتماشى مع أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها والفرضيات هي كآلاتي:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

وتهدف هذه الدراسة لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارات التقليدية في الجزائر وتشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الخامسة: دراسة سميرة كرامة 2018

هذه الدراسة بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بتقريت، للباحثة سميرة كرامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمي.

إشكالية الدراسة تمحورت حول كيفية تحسين ظروف الاستقبال للمواطنين بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة وتعميم إدخال الإعلام الآلي في مكاتب البريد وإجراءات الترقية ووسائل الدفع الإلكتروني، وذلك لتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

تم صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي: إلى أي مدى يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة ؟

وأرفقت بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة الخدمة ؟

- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة ؟

- ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية ؟، وكيف تؤثر على جودة الخدمة ؟

أهمية الدراسة انطلقت من الأهمية التي يكتسبها قطاع البريد في المجتمع بإعتباره خدمة عمومية لا يمكن الاستغناء عنها وهذا ما جعل مؤسسة بريد الجزائر مساهمة للتطورات الحاصلة في مجال الإتصال وترقية الدفع الإلكتروني، وتهدف لـ:

- التعرف على أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها.

- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها المقدمة.

- التأكد من أن التكنولوجيات والإجراءات الممنوحة لزيائنها المؤسسة لتسهيل معاملاتها.

- معرفة درجة تأثير العمال بهذه التكنولوجيا في تأدية عملهم إتجاه الزبائن.
 وتم استخدام المنهج الوصفي وكذلك أسلوب دراسة الحالة في شقه التطبيقي مع استخدام عدة أدوات بحثية أهمها طريقة المسح والاستبيان والملاحظة وذلك للحصول على المعلومات الميدانية.
 يمكن تلخيص أبرز النقاط التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي: استخدام الإنترنت في بعض مصالح المؤسسة فقط..

الدراسة السادسة: دراسة عبد السلام عبد اللاوي 2017

دراسة بعنوان أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر،
 عبد السلام عبد اللاوي، أستاذ محاضر قسم بجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
 مقال بمجلة صوت القانون العدد السابع الجزء الأول 2017 .

إشكالية ومنهج الدراسة: تمحورة اشكالية الدراسة حول أهمية التكنولوجيا في الإدارة الجزائرية من خلال البحث عن واقع الرقمنة الإدارية بالجزائر إنطلاقا من الإشكالية التالية:
 فيما تكمن أهمية الرقمنة الإدارية بالنسبة للخدمة العمومية بالجزائر وما هو مستقبلها وماهي التحديات التي تواجهها؟
منهج التحليل العلمي: دراسة واقع استعمال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات في تسيير الإدارات الجزائرية.

الهدف من الدراسة:

- تهدف الدراسة الى دراسة أهمية إدخال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات في تسيير الإدارات.
 - التعرف على كيفية الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة عالية من خلال رقمته كل القطاعات في كل الإدارات من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة للاستفادة من متطلبات العمل في وقت قصير وجهد بسيط وتكلفة أقل.
 - بيان الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تسيير العديد الإدارات

النتائج المتوصل إليها:

الرقمة الإدارية تهدف الى وضع نهاية للتخلف الإداري وجعل إدارة الغد أكثر تكييفا وحادثة مع التطور العلمي والتكنولوجي ومع متطلبات النظام الاقتصادي والاجتماعي وحتى السياسي الحالي والمستقبلي للجزائر.

ومن خلال التصريحات والإجراءات والمشاريع المتخذة من طرف الدولة الجزائرية حول ضرورة عصرنه الإدارة العمومية نرى أن الإدارة العمومية الجزائرية، ربما تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرقمنة والعصرنه وأن الإستمرارية تحت اجل لتغلب على صعاب شتى، تتمثل أساسا في العزلة التي تميز الجزائر العميقة بنقص شبكات الأنترنه والهاتف وشبكات الربط بشبكة الألياف البصرية، إضافة الانقص المؤهلات البشرية والإمكانيات المادية مع أزمة التقشف..

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي أشكاله وأنواعه

المطلب الأول: نماذج الإتصال التنظيمي ووظائفه

المطلب الثاني: الأشكال الرئيسية للإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي ووسائله

المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

يعرفه محمد فهمي الطروزي: هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

عرفه الهواري سيد محمود: هو عملية يتم عند طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير.

محمد علي: إن الإتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر.

وعبر green baum: عند فهمه لحقل الإتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المنطقة.

ويعرفه ناصر القاسمي أيضا على انه تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين¹.

هو عملية يتم عن طريقها إتصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى، عضو آخر، يقصد أحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكهم.

¹دهداف عادل، واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر، كمنودج، 2015-2016، ص

إن الإتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالفاعل في الأنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لأفراد داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية. يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المدربون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لأطراف أخرى.¹

عرفه الهواري سيد محمود "هو عملية يتم عن طريقها لإيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير".² ويعرفه عامر يس "هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشمل على نقل المعاني المختلفة بإستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم".³

المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

إذا كان الإتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمة صغیرها وكبیرها، ذلك لأن الإتصال يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق وإتخاذ القرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة والمسيرين، لذلك إعتبرت الإتصالات الفعالة حياة أي تنظيم فالإتصال التنظيمي يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري والأداء الوظيفي، وبذلك يمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

- يسعى في تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم داخل المنظمة وإنجاز الخطط في مواعيدها.

- يساعد الإتصال التنظيمي في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.

¹خير خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 143.

²شعبان علي حسن، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 05.

³شريف الحموي، مهارات الإتصال، دار يافة العلمية، ط1، عمان، 2007، ص 07.

- يعد الإتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية وإختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أداءهم¹.

وعليه يمكن القول أن الإتصال نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساعد على تنمية العلاقات الإجتماعية وروح الجماعة وضمان التفاعل والتبادل المشترك بين مختلف الأنشطة، فذلك من خلال التعرف على مدى التقدم في إنجاز الأعمال والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، حيث يوفر الإتصال في المنظمة فرصة للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم ونصحهم وإرشادهم. ومنه يعتبر الإتصال المفتاح الذي تستخدمه المنظمة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات بشكل كفؤ فضلا عن إعتبارهم ضرورة إنسانية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.

- يعمل الإتصال التنظيمي على تحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل، ومما يساهم في إرتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

- يؤدي الإتصال التنظيمي إلى تنمية مهارات العاملين من خلال الإحتكاك بعضهم وزيادة قدراتهم على مواجهة المشاكل والتعرف على العقوبات التي تعيق الأعمال من أجل التغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات إذن الإتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم، حيث يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط المرؤوسية وتحفيزهم، من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفعالية والكفاءة، فالإتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

¹ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009، ص231.

- يحقق الإتصال التنظيمي التكامل والتوازن بين مختلفات وحدات ومستويات البناء التنظيمي، من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

تعتبر الإتصالات التنظيمية أمر ضروري وحتمي للتنسيق من بين أنشطة وإختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والإنسجام وإزالة التعارض والتناقض بينهما، مما يؤدي إلى تكوين علاقات عمل طيبة داخل هذه الوحدات وتحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ ومنع التكرار أو الإزدواجية في الإختصاص.

مما سبق ذكره يمكن القول أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ويتوقف على نظام الإتصالات بها، وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات، فالإتصال ذو أهمية أساسية في نقل وتوجيه الأفكار والمشاعر وغيرها بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، لذا فعملية الإتصال على درجة عالية من الأهمية سواء في المنظمات أو المجتمع ككل.

المطلب الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة انسانية أو منظمة اجتماعية فالهدف الرئيسي للاتصال هو احداث التفاعل و التنسيق بين أعضاء المنظمة ، وتختلف أهداف عملية لاتصال

التنظيمية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، لذلك تمثل أهداف لاتصال التنظيمي

عموما فيما يلي:

¹ابراهيم احمد ابو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشرو التوزيع، عمان، ط1،50،1993 .

- يعمل الإتصال التنظيمي على تحديد أهداف المنظمة حيث يتم بواسطتها تحديد الاعمال و كيفية انجازها و وضع الافكار في رسالة وفي وسيلة مناسبة يمكن أن يفهمها الاخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ الأعمال أو الإمتناع عن تنفيذها بشكل معين وفي وقت معين، وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وتبادلها.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالاقترحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة¹.
- وعليه فإن الإتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.
- يهدف الإتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات حيث يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإتخاذ القرارات.
- وهذا يعني أن الإتصال يقوم بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات بين أقسام المنظمة المختلفة فبدون إتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة.
- يهدف الإتصال التنظيمي أيضا إلى القليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

¹مدحت أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص338.

إذن تهدف الإتصالات التنظيمية والإدارية إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصل وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.¹

ونلاحظ من خلال ما سبق أن الإتصال التنظيمي له أهمية قصوى في المنظمة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين وتطوير أداء العمال، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الإتصالية، والأخذ بعين الإعتبار تحسين الإتصال وقنواته داخل المنظمة وإعطائه الأهمية الكبرى التي يتمتع بها من أجل تحقيق التفاهم والتوافق بين الجماعات، فالإتصال يتيح الفرصة لزيادة إحتكاك الأفراد ببعضهم داخل المنظمة فهو همزة وصل في عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين الأفراد والجماعات.

¹رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص451.

المبحث الثاني: نماذج الإتصال التنظيمي أشكاله وأنواعه

المطلب الأول: نماذج الإتصال التنظيمي ووظائفه

أولاً: نماذج الإتصال التنظيمي

1/ النموذج البسيط: وهو الإتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و(ب) الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب) يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة)، أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة) ثم يختار وسيلة إتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب) مع العلم أن عملية الإتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها.

2/ النموذج المعقد: يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الإستقبال.

3/ النموذج العضوي: يدرس التنظيمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الإتصال فيها.¹

ثانياً: وظائف الإتصال التنظيمي

يؤدي الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً وأساسياً، لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي:

1- وظيفة الإنتاج: مساهمة الإتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى ديفير "الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل" فهو يجدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.²

¹ بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص42.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص451.

2- **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة داخل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير، ولهذه الوظيفة بعدين هما:

-تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات.

-عملية تقديم هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

ومن هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

3- **وظيفة الصيانة:** حفظ الذات وما يتعلق بها.

-تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.

-ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

4- **وظيفة التبليغ:** بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون التدخل الإنساني، يمكن تبليغ:

تقارير-تنفيذ- شرح خطوات العمل وقرارات الإدارة.

5- **وظيفة الإقناع:** نعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ

الحقائق والمعلومات.

كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير

يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان

مناسب.

تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير و تحسين

الموقف و الاتجاهات للأفراد وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال وكذلك

تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية.

ومنه يسمح الإتصال بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول،

بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

- نقل الآراء وجهات نظر العاملين في الإدارة الدنيا التنفيذية وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعبير عن المشاعر الوجدانية، حيث تمكن الفكرة الأساسية لاتصال في تشجيع العاملين على التعبير عند أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، كما يساعد المدير على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات التنظيمية، بهذا يتغلغل لاتصال في جميع وظائف و أنشطة المنظمة مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم الانتاجية¹
- وبشكل عام يساعد الإتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد العاملين لإستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع.
- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع تحقيق التوتر، كما يهدف الإتصال داخل المنطقة أساسا إلى الإقتناع.
- وبعبارة أخرى الإتصال يهدف إلى تماسك أفراد المنظمة وحل النزاعات بين الافراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء الروح الجماعة وتحسين الإنتاجية وفعالية العمل.
- توفير المناخ الإيجابي للعاملين وتنظيم وقيادة وتوجيه الموارد البشرية و الفنية والمالية.
- وعموما يلعب الإتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- وعليه فإن هذه المعوقات تعطل إستمرار عملية الإتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه تعد من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها كما تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

¹معن علي عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص164.

ومنه يمكن القول أن فعالية الإتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الإتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الإتصال.

المطلب الثاني: الأشكال الرئيسية للإتصال التنظيمي

هناك ثلاثة أشكال للإتصالات في مجال الأعمال وهي:¹

1/ الإتصالات العملياتية داخلية: أن هذا النوع من الإتصالات يتمثل بالإتصالات الهيكلية أو الرسمية داخل المنظمة والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة.

2/ الإتصالات العمليات الخارجية: إن هذا النوع من الإتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المنظمة والتي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة، إذن هو ذلك الإتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة والمتمثل ب (المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام).

3/ الإتصالات الشخصية: ليس كل الاتصالات التي تتم في المنظمة هي لها علاقة بالعمل عليه فإن الكثير من الإتصالات هي ليس لها غرض يتعلق أو يهم المنظمة، إن مثل هذا النوع من الإتصالات يمكن أن يصنف تحت عنوان الإتصالات الشخصية، يمكن تعريفها بأنها كل الإتصالات التي تتجم عنها تبادل المعلومات بشكل غرضي أو متفق عليه مسبقاً أو المشاعر المتبادلة عندما يتم لقاء بين الاشخاص، وذلك لأن البشر هم ذات طبيعة إجتماعية لديهم حاجة للإتصال فيما بينهم، كذلك نجد حدوث إتصال حتى في حالة عدم وجود معرفة مسبقة بينهم وهذا ما يحدث أثناء الرحلات.

ويمكن أن تقسم الإتصالات إلى:²

1- الإتصال الذاتي: أي الإتصال بين الشخص نفسه.

¹صباح حميد علي، فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات، جامعة البترا، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2007، ص25.

²صباح حميد علي، مرجع سابق، ص27.

2- الإتصال الشخصي: أي الإتصال وجها لوجه.

3- الإتصال الجماهيري: أي الإتصال من خلال أجهزة الإعلام.

4-- الإتصال على مستوى المعلومات: أي الإتصال داخل المؤسسة أو بين مؤسسة وأخرى.

المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي و وسائله

أولاً: أنواع الإتصال التنظيمي

أ- الإتصالات الرسمية

هو الإتصال الذي يتبع خطوات السلطة ويكون على أنواع تتم من خلال خطوات

السلطة الرسمية ومنها ثلاثة إتجاهات أساسية هي:¹

1- الاتصالات الهابطة: وهي الإتصالات من أعلى لأسفل أي من الإدارة العليا للعليا.

2- الاتصالات الصاعدة: أي الإتصالات من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا للعليا،

أغلب هذه الإتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.

3- الإتصالات الأفقية: يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات وأقسام أخرى داخل

المنظمات التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ب- الإتصالات غير رسمية أو الإتصالات المحورية

ويشمل هذا النوع من الإتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات

أخرى غير تابعة لتنظيماتهم أي إنه إتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي.²

وهي الإتصالات التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وتنعكس تلك العلاقات على

وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للإتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق مايلي:

1- الإتصال الذي يتم من خلال إنتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم.

¹حازم محمد حافظ، تنمية المهارات الادارية للعاملين الجدد، المكتب العربي للمعارف، الاسكندرية، 2011، ص 230 .

²شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، 2008، ص 41.

2- الإتصال الذي يتم على شكل حرف (يو) وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

3- الإتصال الذي يتم على شكل حرف (إكس) وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم .وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:¹

- أ- إن طريقة الإتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات.
- ب- تنعكس طريقة الإتصال المطبقة بالتنظيم عن طريقة مستوى أداء الفرد لواجباتهم.
- ج- تؤثر طريقة الإتصال مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

ثانياً: وسائل الإتصال التنظيمي

تعددت أساليب ووسائل الإتصال التنظيمي في هذا العصر، حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الإتصال التنظيمية التي يستخدمها لأن إستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الإتصالات يمكنها ان تسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الوسائل تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات وسنقوم فيما يلي بعرض الوسائل الشائعة في الإتصالات التنظيمية

أ) **وسائل الإتصال الشفوية:** تعرف على أنها الإتصالات اللفظية المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتتم عادة من خلال الإتصال الشخصي مثل المقابلات التي تتم وجها لوجه أو عبر وسيلة أخرى مثل الهاتف بالإضافة إلى الإجتماعات الرسمية وغير الرسمية حيث ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والآراء باستخدام اللغة ويتم توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، وهو كثير الإستعمال، نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين طرفي الإتصال مباشرة وجه لوجه بواسطة الهاتف

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن ،2000،ص 217 .

إن أهم ما يميز الإتصال الشفهي هو معرفة ردة فعل المتصل به مباشرة بالإضافة إلى إمكانية توضيح الرسالة في حال عدم تفهمها ومن إيجابيتها:¹

- تمكن المستقبل من إتضاح النقاط الغامضة
- تمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسل إليه
- تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين
- قوة تأثيره على المستمعين، التغيير في نبرات الصوت
- المحافظة على سرية المعلومات
- يتيح لجميع المشتركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوت، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر.
- تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للإهتمام.

(ب) وسائل الإتصال الكتابية: تعتبر الإتصالات المكتوبة الأكثر شيوعا في الإتصالات الرسمية داخل المنظمات، وتعرف بأنها الإتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل مدونة ضمن سجلات أو خطابات أو تبليغات أو نشرات أو تقارير أو غيرها.

فالإتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثير من التفاصيل. فإنها تفرع في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها وزنها لدى العمال ولهذا فإن الذي إدارات إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل التعليمات اللوائح الأوامر، المنشورات... إلخ

¹خير خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 143، 144.

وتبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة فهي أيضا تمكن العمال من دراستها بإمعان ودقة وسرعة إيصالها إلى عدد كبير من العمال، كذلك كونها أقل عرضة للتحريف والتشويه.

ومن أهم الوسائل نذكر: ¹

- **التقارير:** يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وقد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إل مختلف الإدارات والأفراد، دون أن يكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك هي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة ولذلك تعتبر مرجعا له قيمة في المستقبل.

أما أهم سلبياته:

- عدم إمكانية شطب المعلومات أو الكلمة التي تم ذكرها لأنها تكون قد وصلت إلى ذهن المتصل به.

- عدم الدقة.

- عدم قدرة البعض على الإتصال الجيد.

- **الإجتماعات:** يعرف بأنه لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معا لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة

¹بوخونة خديجة، مذكرة بعنوان الإتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي لانتاج البلاط -الطاهر- جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الانستتية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ص78.

معينة واتخاذ قرار بشأنها¹ تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور، بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آراءهم ، ويجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف لأنها تمثل مختلف واجهات النظر، كما نعتبر أكثر وسائل الإتصال تكلفة واستهلاكاً للوقت.

إن تلعب الإجتماعات دوراً هاماً في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم وغيرهم في ممارستهم لنشاطاتهم وواجباتهم.

ويتوقف نجاح الإجتماع على مدى إتقان منشط الإجتماع لدوره في إدارة الإجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد انتهاء الإجتماع من أجل تحقيق الهدف منه

وعليه من الضروري تحضير القاعة وجميع المستندات الخاصة بالإقتناع قبل بدئ الإجتماع وإستقبال المدعويين والمشاركين والإدارية بالشكل الصحيح مع الإلتباه للوقت المخصص للإجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الإجتماع.

- المقابلات: تعد المقابلات من أوضح وسائل الإتصال لأنه عادة ما تكون وجهاً لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتعليل، والتفاهم، ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه ومن خلالها يتم مناقشة الموضوعات والخطط والأمور الغامضة.

ومنه المقابلة تتم لإعطاء التعليمات النقاوض حول أمر معين أو شرح موضوع ما، أو لإعطاء النصائح بهدف الاستعلام أو لحل الخلافات وتقييم الأشخاص والأعمال أو قد تتم المقابلة بهدف الإقناع.

ومما لا شك أن المقابلات الشخصية من الفعاليات التي تتم ممارستها قبل أغلب المنظمات الإنسانية العاملة سيما وأنها تساهم في تحقيق سبل الإتصال من خلال التعرف

¹مي عبد الله، نظريات الإتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص175.

على الأفراد المقبلين لأغراض التوصل للعديد من الجوانب المستهدفة كالتعرف على طبيعة الشخصية أو المؤهلات الفكرية أو القابلية الجسمية والإستعدادات الشخصية في أداء المهام المطلوبة وغيرها من العوامل التي تشكل طبيعة الهدف من مقابلة الدور الفاعل في هذا المجال، والجديد بالذكر بأن طبيعة البيئة التي يتم فيها المقابلة وقابلية الفرد أو اللجنة، التي تجري المقابلة لها دور هام في هذا الشأن.

- **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الإلتزام بها.

والمؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع معين له أهمية وذلك بهدف الوصول إلى توصيات في نهاية المؤتمر والمشاركين في المؤتمرات يلعبون دورا في المناقشة، حيث ينبغي أن يكون المشترك على مستوى عال عن التخصص والخبرة.

ومنه يمكن القول أن المؤتمر أحد قنوات الإتصال الجمعي لإقامة المناقشات وتبادل الافكار حول موضوع يهتمون به من أجل المصالح العامة، وبشرط أن لا تزيد مدة المؤتمرات عن مدة قد تصل أسبوع.¹

- **الندوات:** تعد الندوات قناة إتصالية ذات إتجاهين يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل وبين الجمهور حول موضوع معين، وتستخدم الندوات لمعرفة آراء المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها إتفاق تام لتقريب وجهات النظر.

إذن الندوات هي نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور وتتميز الندوة كقناة إتصالية ل:

¹مي عبد الله، مرجع سابق، ص 177.

- تتيح الفرصة للإستماع لأراء الكثير من خبير أو متخصص، وتتنوع هذه الأراء وتعدد بتعدد المتحدثين.

- تتميز بقدرتها على التأثير ولا سيما إذا كان موضوعا غير مفهوم لأغلب الحاضرين.

- لوحة الإعلانات: هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة، وهذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات والأوامر الموجهة إلى العاملين، فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات، وتقويض الصلاحيات...إلخ فهي اداة تثقيفية تهتم بشؤون العاملين.

- المذكرات: وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم المعلومات.

- النشرات الدورية والخاصة: وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والإجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة...إلخ.

وتنقسم النشرات إلى:¹

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنطقة وأهدافها للمتعاملين معها أو جمهور أو المحيط الخارجي.

¹ عبد الغفور يونس، تنظيم و ادارة الاعمال ،دار النهضة العربية للنشر، بيروت ،1971،ص 143 .

- **المجلات الخاصة أو الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الكتابية وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة (هيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي).

وعليها بطريقة سهلة لغرض تقليص الفجوة بين العامل والإدارة هذا من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى، كما تتضمن شرعا مفصلا عند النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

- **الفاكس:** هو عبارة عن ناسخة مزودة لجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطته شبكة الهاتف وذلك خلال ثوان محدودة.

- **الشكاوى:** تعتبر من الوسائل الإتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات الصناديق المخصصة للشكاوى¹.

- **ملصقات الحائط:** تعد هذه القناة من قنوات الإتصال الجمعي اللقطة المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة، وتوجه إلى العاملين داخل منظمة أكثر من إهتمامها بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين، كما يجب مراعاة التنسيق والجاذبية عند العرض سواء أكان من ناحية الشكل أو المضمون إضافة إلى أنها يجب تعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع أو على حامل.

كذلك ينبغي أن تجدد المعلومات التي تتضمنها كل مدة زمنية، بحيث تتضمن دائما آخر الأخبار والمعلومات والتعليمات المختلفة للمنظمة.

¹ عبد الرزاق الرجاحة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص283، ص284.

وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم، وذلك للتوضيح والشرح ومن أهم مزايا هذا النوع من الإتصالات:

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفهي.
- إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها متى إقتضى الأمر ذلك.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

ورغم إتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أنه له بعض العيوب أهمها:

أنه لا يسرع في الظروف الإستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو الرئيس الإداري¹.

- تتطلب جهد كبير في الإعداد والصياغة.

- عدم دقة التعبير فيها يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.

ج) وسائل الإتصال الحركية: يشمل هذا النوع من الإتصالات إستخدام لغة الجسم في إرساله الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

- الإشارات: هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء إتصالها بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة، وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.

- الحركات: وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء إتصاله مثل حركة الجسم، الإيماءات، الإيحاءات وغيرها، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة

¹ بوقردون فريدة، بوتاتة ياسمينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، بعنوان معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نموذجا gpl، 2014-2015، ص 62.

- الأشياء: هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس.
- ومن مرابا هذا النوع من الوسائل:
- يتميز بأنه أكثر سهولة أو أكثر يسرا وإقناعا، يفيد في الحصول على الإستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وإنفعالات المستمع.
- يحافظ على قد كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات ومن بين سلبياته:¹
- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة من العمال.
- قد يحرف مضمون الرسالة، خصوصا في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.
- (د) وسائل الإتصال الإلكترونية: يعتمد هذا النوع على إستخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة والكفاءة.
- الإنترنت: هو عبارة عن شبكة علمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عددا هائلا من الشبكات المنتشرة حول العالم.
- البريد الإلكتروني: يعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعا في عملية الإتصال فمن خلاله يستطيع العمال و الرؤساء التواصل فيما بينهم كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة و من بين مساوئها تأثيرها بالدرجة الاولى على صحة من يستخدمها بكثرة.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص36.

وتجدد الإشارة إلى هناك عدة وسائل الإلكترونية بين رؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الإجتماعي المختلفة، الفيسبوك ، اليتيوب، السكايب...إلخ. والملاحظ أن هناك وسائل مختلفة وكثيرة للإتصال التنظيمي، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة ونشرها داخل التنظيم، لكن إستعمالأي وسيلة يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى توعية المادة المنقولة. ويمكن القول في الأخير أن إستعمال أكثر من أسلوب من وسائل الإتصال يكون أكثر نجاحا من إستعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان أبلغ في نقل الرسالة إلى الآخرين.

الفصل الثالث: الرقمنة

المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة

المطلب الثالث: أسس وخصائص الرقمنة

المبحث الثاني: الرقمنة في الإدارة الجزائرية

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المطلب الثاني: بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية

المبحث الأول: أساسيات حول الرقمنة

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

تتداخل الرقمنة كمفهوم مع مصطلحات أخرى مشابهة كالتحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي وغيرها. تشير " شارلوت بيرسي " Charlette Buresi إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

ويقدم دوج هودجز Doug Hodges تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء التحويل لمحتوى الفكري المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي. من خلال المفاهيم السابقة نستخلص أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من البيانات الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق بتحويل التعامل من مصدرها المتاح بشكل ورقي إلى شكل إلكتروني قابل للتداول ويمكن اختصاره في رقم وشيفرات.¹

كما عرفت الرقمنة على أنها " عملية إستتساخ ورقية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، وبواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل جدولتها وتمثيل المحتوى المرقمن وهي آليات رقمية دقيقة . هي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني، وتتخذ الرقمنة شكلين على شكل صور، والرقمنة على شكل نص، أي يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها.

ويمكن إستخلاص أن المفاهيم والتعريفات السابقة تتشارك في ضبط مفهوم الرقمنة التي لا تعني فقط الحصول على مجموعات من المحتويات الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي بسيط لتسهيل نقله عبر برامج إلكترونية، وجعل النص التقليدي من شكله الورقي إلى الشكل الرقمي يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

¹ نبيل المالك عنكوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وانشاؤها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 149

الرقمنة هي أيضا استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد ثروة وللتنمية المستدامة، ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية والغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق مردود إقتصادي واجتماعي بفعالية ونتاجية أعلى.

المطلب الثاني: أهداف الرقمنة

تسعى الجزائر ل:¹

- تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات بطرق سريعة وأكثر أمانا.
- سهولة الوصول إلى الإدارة واطلاع المواطن على المستجدات وإمكانية مشاركتها بين عدد كبير من الجمهور في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين من الخدمات الرقمية التي تتم ضمن شبكة رقمية مجهزة، مع تسخير كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.
- تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة تتسم بالجودة.
- إختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن للتنقل إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملته مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات الإستفادة من الخدمات عن بعد.
- إعتناء الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المنجزة.
- تسهيل الإتصال والتفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، والرقمنة تجعل الإدارة تعمل كنظام

¹ نعيمة فرحي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر الأكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017/2016، ص 82

بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية المتطلبات التشريعية وغيرها.

إن كل ثورة تكنولوجية تجلب معها مكاسب في الإنتاجية؛ وثبت أن الثورة الرقمية مثيرة للاهتمام بشكل خاص لتحقيق حلم طال انتظاره من جانب جميع السياسيين ومستخدمي الإدارات العامة؛ من خلال الوصول السريع والسهل إلى الخدمات المقدمة للمواطن، بتكلفة منخفضة، وبما أن إختراع الأبجدية سمح بإنشاء الإدارة، فإن اللغة الثنائية تجعل من الممكن تقديم خدمة أفضل للمستخدمين وبأقل تكلفة كمكافئة، ولا يجب على المواطن فقط أن يوافق، ما لم يكن ضروريا على الجهد ونفقات السفر للحصول على مستندات إدارية، بالإضافة إلى ذلك يؤدي الاتصال المباشر بين المستخدمين والمسؤولين إلى تقليل فرص الانزلاق تحت الطاولة من خلال التعاملات الرقمية بالشكل الواضح.

أي تغيير في الإدارة العامة يصبح أكثر وضوحا، ويولد بشكل طبيعي خدمات مميزة، والتي تجعل المنتقدين يساهمون في تحسين مستواها لذا ينبغي توقع ثورة ضد المسؤولين الفاسدين أولا عن طريق فقدان مصادر رزقهم الموازية، وجعل العمل الإتصالي داخل المؤسسات العمومية أكثر مصداقية لكسب ثقة المواطن وتسهيل حصولهم على الخدمة، والقضاء على التعامل الورقي الذي سبب تأخيرا في الحصول على الخدمات من جهة وعدم التمكن من السلبيات الموجودة في المرفق العام من جهة أخرى.¹

هذا يستدعي ملاحظتين: الأولى تتعلق بالتحويل الثقافي لعملية سحب الوثائق المختلفة من عصر ما قبل الرقمي إلى العصر الرقمي ومن ثم فهي ترقية لجميع المسؤولين الذين يتعين الاضطلاع بها، وليس كل شخص مخول للقيام بذلك، وهذا يضيف إلى الملاحظة الثانية، تقييم مدى ملائمة خيارين محتملين، أي عملية جديدة للتقاعد الطوعي، بحيث ركزت

¹ نعيمة فرحي، مرجع سابق، ص 83

فقط على أقل الموظفين المؤهلين لنجاحهم في اجتياز اختبارات التحكم الرقمي، ونقل الموارد البشرية المتاحة إلى الإدارة العامة

الرقمنة في المؤسسات لها عدة فوائد منها: ¹

المحافظة على الوثائق من العوامل الجوية والضياع والتلف، سهولة التعامل مع ما تم رقمته من إسترجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة والآنية ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي زمان ومكان التوفير في مساحة التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية.

المطلب الثالث: أسس وخصائص الرقمنة

أولاً: أسس الرقمنة

تقوم الرقمنة الإدارية على مبادئ وأسس يمكن استخدامها من التعاريف السابقة وغيرها، ويمكن حصرها: ²

* **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** تستخدم الرقمنة الإدارية عدة وعتادا حديثا تيسير من طرف كفاءات بشرية، بحيث تصل الإدارة في النهاية الى خدمات ذات جودة عالية وبسرعة بأقل التكاليف، كما تستبعد كل الخدمات المشبوهة الناجمة عن المحسوبية والمحاباة التي تكون في الإدارة التقليدية، لأن الآلة لا تفرق بين الأشخاص في تقديم الخدمة وتتعامل معهم باعتبارهم مجموعة من البيانات فقط.

* **التركيز على النتائج:** فالرقمنة الإدارية تبرمج وفق خطة ترسمها الإدارة وتسير بدقة عالية، تراعي فيها العوامل الثلاث في أي خدمة عمومية وهي الديمومة السرعة وقلة التكلفة، وهذا ما أصبحت تتعامل به الرقمنة الإدارية الحديثة فيستطيع كل فرد في المجتمع أن يتعاطى خدمات وفق منظومة برمجية سريعة وفي أي وقت وبأقل جهد وتكلفة.

¹ سامية بتوجي، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2016، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البلدة، العدد9، 18 جوان 2015، ص 230

² عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009/2010، جامعة منتوري قسنطينة، ص 17

* **سهولة الاستغلال:** فالرقمنة الإدارية يتعامل معها أي فرد في بيته أو في الأماكن العمومية أو في أماكن العمل وغيره وفق ما تسطره الحكومة من نوعية الخدمات للجمهور، ففي فضاء التعليم أصبح المتعلم يعطي الدروس وهو في بيته دون الذهاب إلى المدرسة أو الجامعة، ويستطيع كل واحد تسديد الفواتير المختلفة من بيته وفي أي وقت والمهم في كل ذلك تقريب الخدمة من المواطن.

* **تخفيض التكاليف:** فكل مواطن يسعى للحصول على الخدمة مقابل تكاليف يسيرة تتماشى مع نوعية الخدمة المقدمة، وتركز الحكومة على تقديم خدمات عمومية ذي جودة عالية وبتكاليف لا تثقل كاهل المواطن، فعندما يقوم المواطن باقتناء الخدمة من بيته فهو يقلل الوقت والجهد وبالنتيجة التقليل من التكلفة.¹

ثانيا: خصائص الرقمنة

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة والضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تميزت الرقمنة الإدارية بالعديد من الخصائص، نذكر منها:²

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تخفيض التكاليف بحيث تعتمد الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على الكمبيوتر بنسبة كبيرة مما يجعلها في غنى عن يد عاملة وهذا ما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتوفير المال.
- تبسيط الإجراءات تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

¹ عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 17

² سايح فاطمة، الإدارة الإلكترونية كالية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، العدد 4 ، مجلة

نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان الجزائر، 2018، ص 69

- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة الخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية ... الخ.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.¹

¹ سايح فاطمة، مرجع سابق، ص 69

المبحث الثاني: الرقمنة في الإدارة الجزائرية

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الإدارة الإلكترونية في الجزائر حديثة النشأة رغم أن استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي منتشر ومنذ سنوات في كل الإدارات، و رغم أن تكنولوجيا الاتصال متوفرة أيضا و منذ فترة زمنية تمتد لسنين، إلا أن استعمال هذه التكنولوجيات كان ينتهي بطباعة الوثائق، تداولها وأرشفتها على الشكل الورقي، في حين أن هذا التاريخ هو بداية نشأة الأرشفة الرقمية في الجزائر وتكوين الأرصدة الأرشيفية الإلكترونية. وقد حضرت الجزائر الميدان لظهور الوثيقة الإلكترونية، و استغلالها بصفة رسمية، و من أجل اضاء الصفة الرسمية على هذه الوثائق التي ستكفل حقوق المواطنين، وترسخ نشاط الإدارات والمؤسسات، وتثري التراث الأرشيفي الوطني، أوجدت الجزائر مجموعة من النصوص التشريعية تنظم الانتقال إلى مجتمع المعلومات وتجعل الوثائق الصادرة عن تعاملات الإدارة الإلكترونية ذات مصداقية.¹

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محورا كما يلي :

***تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:** سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة

¹ مدوش ريم، رجم خالد، جدي شوقي، تحديات رقمنة الادارة المحلية في الجزائر الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة

للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية:¹

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.
 - وضع نظم إعلام مندمجة.
 - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
 - تنمية الكفاءات البشرية .
 - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.
- *تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات:** استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية:

- دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.
 - تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات .
- *تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال:**
- إعادة بعث عملية (أسرتك) عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.
 - الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. إلخ .

¹ عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفاعلية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 2011، ص 132

*دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية الجزائر الإلكترونية

- توفير الظروف الملائمة لتنمية الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز
- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير.
- *تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة:¹

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات
- تأمين الشبكات
- نوعية خدمات الشبكات
- التسيير الفعال الاسم نطاق " DZ "

*تطوير الكفاءات البشرية :

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال
- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

*تدعيم البحث والتطوير والابتكار : يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال .

*ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني : يستتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشبيد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط

¹ كلثوم حدوش صليحة، شرقي محمود: دور رقمنة الادارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت

مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات. حول مجتمع المعلومات في: ¹

-الإعلام والاتصال :

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال الجزائر
- إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي .

-تثمين التعاون الدولي :

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية
- إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات .

-آليات التقييم والمتابعة :

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.
- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة .

-إجراءات تنظيمية :

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات.
- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة

-الموارد المالية : يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة ، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

المطلب الثاني: بعض استخدامات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أ - قطاع البريد: قطاع البريد في الجزائر من بين أوائل القطاعات التي اهتمت بالإدارة الإلكترونية و تبنتها من خلال خدمات السحب الآلي، الاطلاع على الرصيد عن بعد، طلب دفتر الصكوك.

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص91

ب- قطاع الضمان الاجتماعي: حاول في السنوات الأخيرة اتباع وثيرة الإدارة الإلكترونية خاصة من خلال بطاقة الشفاء و الخدمات التي تقدمها حيث أن شبكة الإدارة الإلكترونية للضمان الاجتماعي ترتبط من أجل أداء خدماتها مع القطاع الصيدلاني الوطني.

ت- قطاع التربية و التعليم: قطاع التربية و التعليم التحق بالقطاعات التي تقدم خدماتها إلكترونيا منذ مدة، مع خدمات إتاحة نتائج المسابقات الوطنية للأطوار الثلاث، وإتاحة الدروس و تمارين لمختلف الأطوار، والتعليم عن بعد، وإتاحة نتائج التلاميذ عن بعد.

ث- قطاع التعليم العالي: قطاع التعليم العالي يقدم خدمات عديدة عن بعد ويتعامل مع جمهوره المكون من الطلبة والأساتذة خاصة من خلال شبكته للإدارة الإلكترونية، و من بين الخدمات التي تتاح على الخط، التسجيلات الجامعية، التوجيه، الطعون، التعليم عن بعد، كما تتيح امكانية الدراسة عن بعد في تجربة أولى تتعلق بتحضير شهادة الماستر عن بعد، إضافة إلى إتاحة المنتج العلمي لمستعملها عبر الخط على غرار الأرشيف المفتوح للإنتاج العلمي، قواعد المعطيات التي يستفيد منها الأساتذة والباحثين.¹

ج- قطاع العدالة: هذا القطاع أيضا طور خدماته من خلال رقمنة أصول الأحكام ودمجها ضمن شبكة وطنية خاصة بالقطاع تمكن المواطن من الحصول على شهادة السوابق العدلية من مختلف مناطق التراب الوطني، و تمكين المتقاضين من متابعة القضايا عن بعد.

ح - قطاع الداخلية والجماعات المحلية: يعتبر هذا القطاع أول القطاعات التي تقدم خدمات في إطار الإدارة الإلكترونية، مع مشاريع جواز السفر البيومتري، وبطاقة الهوية البيومترية.

كما يجري التحضير لإتاحة خدمات أخرى كاستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية مباشرة آليا عبر موقع الوزارة من خلال مشروع البلدية الإلكترونية الذي دخل حيز التنفيذ تجريبيا منذ أيام، ويفترض أن يتجسد نهائيا في آفاق 2022.²

¹ مدوش ريم، مرجع سابق، ص 34

² مدوش ريم وآخرون، مرجع سابق، ص 38

المطلب الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية

أولاً: مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية

ويتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود و وثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها، ليتم استرجاعها لاحقاً سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها، وأصدرت أول شهادة ميلاد رقم 12 في بضع ثواني على مستوى الشباك الإلكتروني وهي تقنية تجسد أيضاً إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل وللسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية وتستطيع أيضاً إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة ثم السعي في ما بعد إلى تمديد العملية إلى كافة الوثائق.¹

ثانياً: مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتري

في إطار تنظيم العمل بجواز السفر البيومتري وكذلك بطاقة التعريف البيومترية أصدرت وزارة الداخلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات نذكر من بينها:

- قرار مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق 17 أكتوبر، يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري.
- قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر سنة 2012، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

- أما من الناحية التطبيقية فقد أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 28 ديسمبر 2012 عن اطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني بداية من 12

¹ بودالي محمد، ويوشنب موسى، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية، مجلة دراسات جبائية، جامعة البلدة 2، الجزائر، مجلد 5، العدد 2، 2016، ص 133

جانفي 2012 على مستوى 45 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة وأضاف أن هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للمشروع في هذه العملية والتي عمت تدريجيا على جميع المقاطعات والدوائر.¹

ثالثا: التسجيل الإلكتروني للحج

شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 وذلك عبر كافة بلديات الوطن، وساهم هذا الاجراء في تخفيف العبء على المواطنين في التنقل واستخراج الوثائق والانتظار لدى شبك البلدية.²

كما وضعت الجماعات المحلية خطوة اولى في تاريخ العصرية بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر، والمرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ليتم بعد ذلك بمختلف البلديات، حيث تساعد هذه البلديات وفق هذا المنهج بتخفيف العبء عن المواطن من خلال استخراج مختلف الوثائق (الزواج، الطلاق، الإقامة، الوفاة، الشهادة العائلية) دون الانتقال إلى البلدية، مما يقري مفهوم تقريب الإدارة من المواطن والتي هي أساس بناء الإدارة الإلكترونية، هذا زيادة على إنشاء بوابة المواطن الإلكترونية التي تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين.

في نهاية 2014 وبداية 2015 تميز مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بجملة من الميزات تمثلت خصوصا في تخفيض أجال منح جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية الى جانب استحداث ولايات منتدبة بالجنوب، وتمثلت هذه التدابير في صدور مرسوم تنفيذي في جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية.³

¹ بودالي محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 134

² فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، 2016، ص 319

³ فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 321

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته

ثالثاً: صعوبات الدراسة

رابعاً: مجالات الدراسة وأدواتها

خامساً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها

سادساً: نتائج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يقصد بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، وبناء عليه، فإنه يمكن القول بأن المنهج التي تصلح لمبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين والذين يمكن أن يتبعوا مناهج عملية مختلفة، ويمكن تعريف المنهج العملي بأنه، عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.¹

يرتكز المنهج الوصفي على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية أو رقمية، ويهدف إلى رصد ظاهرة بهدف فهم مضمونها، وبشكل عام يمكن تعريفه على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة.²

وبما أن دراستنا الراهنة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية، فإن المنهج الذي يتناسب مع هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وتفسيرها وتحليلها وذلك من خلال دراسة موضوع تمظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة.

¹ منطق البحث العلمي، (تأليف كارل بوير) - ترجمة د. محمد البغدادي - مؤسسة الفكر العربي، ص 65

² التير، مصطفى عمر، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر . والتوزيع والإعلان،

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك.

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينته

***مجتمع البحث:** يختلف مجتمع البحث عن معنى عينة الدراسة إذ يشير معنى مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية عن العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

وكان مجتمع البحث قمنا باختيار العينة بشكل قصدي والمتمثلة في على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط من المجتمع الأصلي لدراستنا.
***عينة البحث:** هو جزء من مجتمع الدراسة الكلية وتعتبر جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

والعينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة هي: (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)

أما فيما يخص الدراسة الراهنة فقد تم الاعتماد على العينة المقصودة (العمدية)، إن اختيار هذا النوع من المعايير لم يتم بصفة عشوائية بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، حيث تم اختيار مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

ثالثا: صعوبات الدراسة

من البديهي أنه لا يوجد أي عمل خال من الصعوبات والعراقيل خاصة عند إجراء بحث عملي كما هو الحال لموضوعنا هذا، التي واجهتنا خلال القيام به مجموعة من العراقيل والصعوبات في كلا المجالين النظري والاستطلاعي، ونحن هنا لسنا نتحجج بهذه المشاكل بقدر ما نذكرها لكي يتفادها من يأتي بعدنا ويريد البحث في مثل هذا المجال ومثل هذه المواضيع والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- نقص المراجع التي لها علاقة بموضوعنا لهذا استعنا بالمراجع من الانترنت نظرا لعدمها بالمكتبات العامة والجامعية.

- صعوبة تطبيق أسلوب الملاحظة على المجتمع بسبب ضيق الوقت.

رابعا: مجالات الدراسة وأدواتها

*مجالات الدراسة: الحيز الزمني المخصص للدراسة تم إجراؤه في الفترة من مطلع الشهر فيفري 2024 إلى غاية شهر ماي 2024 حيث خصصنا الأشهر الأولى للجانب النظري فيما يخص شهر ماي للجانب الاستطلاعي وقمت بعد ذلك بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها.

وهذا بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والتي:

تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين

نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار : - مردودية Rentabilité

- فعالية Efficacité

- جودة الخدمة Qualité de service

¹ -www.algérietelecom.dz.

وهي أحد الوحدات العملية تتولى عملية التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- مؤسسة الجهوية الدعم التقني للتجاري

- مؤسسة صيانة شبكة النقل

- مؤسسة صيانة شبكة الأساسية

في ما يخص المهام الأساسية للمؤسسة :

- ♦ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
 - ♦ التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
 - ♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
 - ♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
 - ♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
 - ♦ تنظيم الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
 - ♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
 - ♦ دعم وتمويل لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
 - ♦ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
 - ♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
 - ♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.
- *أدوات الدراسة: تختلف وسائل وادوات البحث من بحث الى اخر منها الملاحظة والمقابلة والاستبيان والمقياس وتحليل الوسائل.

قد يحتاج الباحث إلى استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من الاجابة على جميع الاسئلة التي تواجهه في بحثه ولقد اعتمدنا على أكثر الوسائل المستخدمة في البحوث وهو الاستمارة وتحليلها لإثبات ما جاء في الجانب النظري.

خامسا: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها

أ. البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجدول رقم 01 يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
62%	25	ذكر
38%	15	أنثى
100%	40	مجموع

يبين لنا الجدول أعلاه من خلال دراستنا له أن الفئة الأولى أي الذكور بتسجيل 25 مبحوثا من فئة الذكور ما يعادل نسبة 62,5% أما بالنسبة للفئة الثانية أي الإناث تمثل 15 مبحوثات من أصل التعداد الإجمالي لفئة المبحوثين الذين استهدفتم الدراسة البحثية في شقها الميداني، وقد شكل عدد الإناث المتحصل عليه نسبة 37,5%، ومنه نستنتج أن هذا الاستبيان أخذ اهتمام الذكور أكثر من الإناث.

ورغم أن هذا المعطى العام الذي يخص تحديد جنس المبحوثين في الدراسات البحثية لا يؤشر ولا يدل على توصيف وتحليل كيفي، بل هو يقود الباحث إلى التعريف بعينة الدراسة في احد سماتها العامة، فان ما يمكن تسجيله أن عدد الإناث من فئة المبحوثين أقل من عدد الذكور الذين استهدفهم العمل البحثي، ويحيل هذا إلى أهمية العنصرين في الجزائر من حيث التعداد والكم فهم يشكلون اللبنة الأساسية في جميع المؤسسات وخاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

الجدول رقم 02 الحالة العائلية

النتيجة	العدد	الحالة العائلية
%7	03	أعزب
%90	36	متزوج
%3	01	مطلق
%100	40	المجموع

لقد تضمنت العينة عددا معتبرا من الموظفين الغير متزوجين بنسبة 7 بالمئة بتعداد قدره 03 أفراد، في حين وصلت نسبة المتزوجين الى ما يقارب 90 بالمئة من عدد المبحوثين الإجمالي، وتواجدت حالة طلاق واحدة من التعداد الكلي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الظروف كلها كانت مساعدة لإكمال نصف الدين وهو ما يعطي العينة راحة تامة من أجل الاتصال وتقديم جودة عالية أثناء العمل وهو ما أفادنا به أحد المبحوثين الذي صرح بأن "الحياة الشخصية تساعد في رفع الروح المعنوية للحياة العملية"

الجدول رقم 03 مستوى الدراسة

النتيجة	العدد	مستوى الدراسة
%05	02	ابتدائي
%05	02	متوسط
%12	05	ثانوي
%78	31	جامعي
%100	40	المجموع

فيما يلي تحليل الجدول الذي يتضمن احد البيانات الكمية لعينة المبحوثين الذين استهدفتهم الدراسة الميدانية وهو مستوى الدراسة لدى المبحوثين.

درجنا في بيانات السمات العامة لفئة المبحوثين معطى المستوى التعليمي الذي انبثقت عنه مجموعة من المعطيات الكمية إذ بلغ تعداد الجامعيين من العدد الإجمالي لفئة المبحوثين ب 31 مبحوث قدرت نسبتهم ب: 78%، وشكل المبحوثين الذين مستواهم ثانوي ما نسبته 12% وبلغ تعداد فئة المبحوثين من الطور الابتدائي والمتوسط 04 مبحوثين تمحور عملهم في كونهم موظفين بالمؤسسة، وبما أن أغلب العينة ذوي مستوى عالي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل والاتصال بصفة خاصة.

الجدول رقم 04 الأقدمية الوظيفية

الأقدمية الوظيفية	العدد	النتيجة
أقل من 05 سنوات	22	55%
من 05 إلى 10	11	28%
من 11 إلى 16	07	17%
من 17 إلى 25	00	00%
المجموع	40	100%

يتبين لنا أن المؤسسة الأمنية بولاية الأغواط تتكون من مجموعة عمال ذوي الكفاءة ولكن ناقصي الخبرة حيث وجدنا 22 عينة بنسبة 55 بالمئة من العدد الاجمالي للمبحوثين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، في حين تواجدت 11 عينة بنسبة 28 بالمئة لديها خبرة من 05 إلى 10 سنوات، ويأتي أخيرا ذوي الخبرة لأكثر من 11 إلى 16 سنة بتعداد 07 مبحوث بنسبة 17 بالمئة وهم من يشكلون الفئة الأقل في عينة الدراسة ولكن الأكثر خبرة في المجال التعليمي والنسبة المنعدمة تنحصر في فئة من 17 إلى 25 سنة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن ليس المهم في حياتنا أن يكون رأس المرء أبيض ليتحدث عن تجاربه ولكن الأهم هو أن يحمل شغفاً للعمل، فمن هذا المنطلق وحسب ما حدثنا أحد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من عينة الدراسة ذوي الخبر والأقدمية في مجال العمل، افادنا بطرحه "أن العمال ذو الخبرة والأقدمية لهم حنكة وفهم في

دراسة المعطيات والمسائل التي يتعرض لها، وكذا القضايا التي يعالجها مع الزملاء في العمل".

ب. البيانات المتعلقة بعملية الاتصال التنظيمي

الجدول رقم 05 يبين وجود عوامل مسهلة لعملية الاتصال في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاجابة
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	مجموع

من خلال الجدول أن نسبة 75% كانت وجهة نظرهم أن هناك عوامل مسهلة لعملية الاتصال في المؤسسة، أما نسبة 25% كانت العكس من ذلك.

وبهذا نشير إلى أن معظم الأبحاث التي أجريت بهدف الوصول إلى معرفة مدى التأثير في عملية الاتصال أكدت على أنه كلما توفرت عوامل مسهلة لعملية الاتصال في المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة التأثير.

وقوة عملية الاتصال تعود لكونها أكثر مرونة في التغلب على التأثير المعاكس بالإضافة إلى أنها تشعر الفرد بالثقة في مصدر الاتصال أو القائم به.

الجدول رقم 06 الوسيلة الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة

الاجابة	العدد	النتيجة
إيميل	09	%23
رسائل مكتوبة	03	%7
هاتف	28	%70
المجموع	40	%100

تبين لنا النتائج المتحصل عليها أن ما نسبته 70 بالمئة من أفراد العينة المدروسة يستعملون الهاتف في المؤسسة بين المسؤولين والموظفين وهي نسبة كبيرة، ونجد نسبة 23 بالمئة يستعملون الإيميل، في حين تستعمل نسبة 07 بالمئة رسائل مكتوبة كوسيلة اتصال داخل المؤسسة.

ومن الملاحظ أن الهاتف يعتبر وسيلة الاتصال المباشر والسريع دون الحاجة إلى انتقال العاملين من مكاتبهم، وهي وسيلة ليست بحدیثة لكنها فاعلة ومجدية بنقل المعلومات بشكل أسرع داخل المؤسسة. والرسائل الالكترونية (إيميل) حيث تقوم على الية إرسال واستقبال البريد في أي لحظة.

الجدول رقم 07 اشكال الاتصال

الاجابة	العدد	النتيجة
أوامر	12	%30
تعليمات	24	%60
اعلانات	03	%10
المجموع	40	%100

تبين لنا النتائج المتحصل عليها أن ما نسبته 60 بالمئة من أفراد العينة المدروسة يستعملون بنسبة أكبر الاتصال على شكل تعليمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية

الأغواط، فيما نجد نسبة 30 بالمئة من أفراد العينة يستعملون الاتصال على شكل أوامر فيما يستعمل 10 بالمئة من أفراد العينة الاتصال على شكل اعلانات.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الافراد الموظفين بالمؤسسة يحبذون التواصل المباشر عوض الاتصال عن طريق الاعلانات وغيرها من الأشكال الأخرى.

الجدول رقم 08 وجود استراتيجية اتصالية منظمة من عدمها داخل المؤسسة

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	33	83%
لا	07	17%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من الجدول أن نسبة الافراد الذين أجابوا ب: نعم على وجود استراتيجية اتصالية منظمة تقدر بـ 83 بالمئة أما الأفراد الذين أجابوا ب لا تقدر نسبتهم بـ 17 بالمئة، وهذا يؤثر بالإيجاب على حسن تسيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

بحيث أن استراتيجية اتصالية منظمة تتناول أهداف العمل لمشاركة الموظفين وتفاعلهم وتعرض الإجراءات المطلوبة للوصول إليه.

كما وتعمل استراتيجية الاتصالات الداخلية الخاصة بالمؤسسة كخريطة طريق للنجاح في الاتصالات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

الجدول رقم 09 يبين تلقي الفرد الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

النسبة	التكرار	الاجابة
75%	30	نعم
25%	10	لا
00%	00	أحيانا
100%	40	مجموع

من خلال الجدول أن نسبة 75% كانت وجهة نظرهم أن الفرد يتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على رفع كفاءة عمالها، أما نسبة 25% كانت العكس من ذلك.

ومن الملاحظ أنه عندما 'يأمر' المشرف المباشر موظفا ما فإنه 'يمارس سلطته الرسمية' - كما هو معلوم في الإدارة - وعلى المرؤوس أن يمتثل بالطاعة لهذا الأمر الشفهي الصادر عن المشرف المباشر، فيحسن الإنصات إلى كل حرف يتلفظ به هذا المسؤول. ونعرف أن المشرف المباشر الذي يحدثنا بدأ بتوجيه أوامره إلبانم خلال أنه إذا ما وجه أمرا معينا فإن أمره هذا يغلب عليه الحسم والوضوح. وفي معظم الأحيان تكون الأوامر رسمية النبرة (تختلف من شخص إلى آخر).

كما تتميز هذه الأوامر، التي تستلزم إنصاتا جادا من المرؤوسين، عبارات صريحة تبدأ بكلمات افعل 'أو لا تفعل....' وعلى المرؤوسين الالتزام بتنفيذها فور سماعها، وإلا جرت محاسبتهم على عدم طاعة الأوامر. وتعد الأوامر حساسة جدا في مسألة الإنصات إليها بمعنى أن أي سهو أو شرود ذهني عن الاستماع إلى كل ما ينطق به المشرف المباشر من أوامر يجعلنا عرضة للتنفيذ الخاطئ لهذا الأمر الشفهي، ولذا يفضل البعض أن تكون أوامره مكتوبة، نظرا إلى أهميتها من جهة ولقطع الشك باليقين في مسألة فهمها من جهة أخرى، ولكن في حالات عديدة لا يجد المشرف المباشر وقتا لكتابة كل أمر ولكنه يتوقع أن يحسن الموظف الإنصات إلى ما يأمره به مسؤوله وينفذه على النحو المطلوب.

الجدول رقم 10 يوضح أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة

النسبة	التكرار	البدائل
68%	28	نعم
32%	12	لا
00%	00	أحيانا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه يوضح أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة بحيث أن الردود كان نعم بنسبة 68%، أما الإجابة بلا فكانت بنسبة 32%.

بحيث أنه من الملاحظ يجب على المعلومات المقدمة ذات أسلوب بسيط وواضح يترجم أفكار ملقيها، باستخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية والتي يستطيع المستلم استيعاب مدلولاتها بسرعة ودون عناء، وأن تكون الكلمات معبرة وألا تتضمن ألفاظا يمكن أن تفهم منها عدة معاني موجهة لمفاهيم مختلفة، وإن أجبر الملقي على استعمال مصطلحات قانونية أو فنية فيجب اختيار الأكثر بساطة والجاري العمل بها وفقا لقاعدة "خاطبوا الناس على قدر عقولهم". بهدف ضمان تبليغ مضمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة. فمثلا القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة يجب أن تكون واضحة، لأنها قد ترتب مراكز قانونية في مواجهة المخاطبين بها.

الجدول رقم 11 تعمل الإدارة على تطوير استراتيجيات الاتصال والقضاء على معوقاتها

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	29	73%
لا	11	27%
المجموع	40	100%

يتبين أن ما نسبته 73 بالمئة بتعداد 29 فرادا يرون بأن الادارة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط تعمل على تطوير استراتيجيات الاتصال والقضاء على معوقاتها التي تحول دون تحقيق الاستراتيجيات بشكل صحيح، في حين يرى 11 مبحوثا بأن الادارة بالمؤسسة لا تعمل على القضاء على المعوقات وهم يشكلون ما نسبته 27 بالمئة، ولا يمكن الا القول بأن على الادارة العمل على توسيع مجال تطبيق الاستراتيجيات وكذا مراعاة مع ما يمكنه أن يتطابق مع تغييرات الزمن الحديث الذي يتطلب التكيف في جميع المجالات خصوصا الادارية منها.

ج. البيانات المتعلقة بالعملية الاتصالية في ضوء الرقمنة

الجدول رقم 12 غيرت المؤسسة في الهيكل التنظيمي للتماشي مع التطورات الحاصلة

على المستوى الرقمي

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أغلب الإجابات كانت بنعم والتي تمثلت بالنسبة 70% أما نسبة 30 % فأجابت بـ"لا".

نلاحظ من خلال الجدول أن قطاع الاتصالات في الجزائر بولاية الأغواط تعمل في بعض الأحيان على الترويج للتغييرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دون مراعاة الحاجة إلى المواءمة وفاقا لذلك أيضا بين الأشخاص والبنية والعمليات والثقافة وبهذه الطريقة، قد لا تجري الشركات تحويلا رقميا، بل تنفذ فقط وظيفة إضافية رقمية. من خلال القيام بذلك، فإنها تتجاهل الاختلافات الجوهرية بين إعدادات العمل التقليدية المحسنة رقميا وبيئات العمل المبتكرة التي تم تمكينها رقميا. ويحدث سوء الفهم هذا عندما تعتمد المؤسسة على الهياكل التنظيمية التقليدية.

الجدول رقم 13 يبين استغلال الموظف الرقمنة بالإدارة للتحسيس بصعوبة عمله

النسبة	التكرار	البدائل
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 75% صرحوا بأن الموظف لا يستغل الرقمنة بالإدارة للتحسيس بصعوبة عمله، أما نسبة 25% يرون أن الموظف يستغل الرقمنة بالإدارة للتحسيس بصعوبة عمله.

من الملاحظ انه ومع تحول العالم بأسره إلى "رقمية"، تحتاج مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، إلى الرقمنة. بحيث أننا ندرك بالتأكيد أن المستندات التماثلية لم تعد محدثة ببساطة. ومع ذلك، نرى أيضا المضاعفات التي ينطوي عليها تحويل الأرشيف التماثلي الحالي إلى بيانات رقمية. لأن رقمنة المستندات أكثر من مجرد اتجاه. في الواقع، هو الآن الشرط الأساسي للبقاء قادرة على المنافسة ومحدثة مع جميع الشركات الأخرى في نفس القطاع.

كما وتجلب الرقمنة العديد من المزايا أهمها:

- العمل المرن، بغض النظر عن مكان وجودك
 - تحسين جميع مهام سير العمل
 - الاستلام والإرسال الرقمي
 - خفض التكاليف في جميع المجالات
 - معالجة مبسطة للمواعيد النهائية
 - اتصال داخلي وخارجي أسرع
 - البحث في المحتوى باستخدام الكلمات الرئيسية
 - توفير ساعات العمل
 - الأرشفة طويلة الأجل بتنسيق PDF/A
- الجدول رقم 14 توفير الظروف الملائمة من خلال استراتيجية معينة تكون دافعة لتسهيل

عملية الاتصال في ضوء الرقمنة

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	33	83%
لا	07	17%
المجموع	40	100%

يظهر لنا أن نسبة الافراد الذين أجابوا ب نعم على توفير الظروف الملائمة من خلال استراتيجية الاتصال لتسهيل عملية الاتصال في ضوء الرقمنة يقدر ب 83 بالمئة من افراد عينة الدراسة، وبنسبة 17 بالمئة يرون عكس ذلك، ومن خلال اجابات المبحوثين يتبين أن الاستراتيجية المقدمة تتدخل بنسبة كبيرة في تسهيل عملية الاتصال في ضوء الرقمنة داخل المؤسسة وهذا ما قد ينعكس ايجابا على مردود الموظفين.

بحيث أن هناك ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي لدى كافة قطاعات الدولة أهمها قطاع الاتصالات في الجزائر بولاية الأغواط محل الدراسة للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي، مع استحداث وظيفة جديدة وهي الموظفين الرقميين

مع تمثيلهم كتنفيذيين في مجلس الإدارة يجب تثبيت وظيفة كبير المسؤولين الرقميين إلى جانب كبير موظفي المعلومات (رئيس قسم تقنية المعلومات).

الجدول رقم 15 تنعكس الرقمنة داخل المؤسسة على عملية الاتصال التنظيمي

النسبة	التكرار	البدائل
55%	22	نعم
45%	18	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إلى الفرد حيث أن نسبة الإجابة بنعم كانت 55% أما لا بـ 45%.

تعتبر الرقمنة إحدى التقنيات التي أحدثت قفزة نوعية في مجال الاتصالات، وقد أضحت استخدامات الرقمنة في عالم الأعمال والتنظيمات الأخرى بوصفها كيانا اقتصادية واجتماعية، تؤسس انطلاقا من استراتيجيات معقدة ومدروسة بناء على عوامل البنية الداخلية والخارجية للمؤسسات التي تنشط في جو من المنافسة والاتصال التنظيمي بصفة مجال أو حقل من الحقول العلمية والعملية التي تنتمي إلى علوم الإعلام والاتصال يعد هو الآخر الشريان النابض لأي مؤسسة تسعى في بلوغ أهدافها ومنتجة في تسيير أعمالها ونشاطاتها المختلفة.

الجدول رقم 16 طرق ومناهج العمل الحالية حالت دون القيام بواجباتك بعملك داخل

المؤسسة

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	10	25%
لا	30	75%
المجموع	40	100%

الذي يبين مدى علاقة الطرق والمناهج المتبعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، حيث أكدت اجابات المبحوثين والذين قدر عددهم بـ 30 مبحوث وبنسبة 75 بالمئة بأن المناهج الحالية تساعد على أداء الواجبات بكل أريحية في حين يرى ما نسبتهم 25 بالمئة من المبحوثين بتعداد 10 مبحوثا بأن الطرق والمناهج المتبعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط لا تساعد على القيام بالواجبات المطلوبة من قبل الادارة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط تعتمد وتقوم بتقديم مناهج عمل تساعد على رفع المستوى وتطويره لتحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم 17 تؤثر الرقمنة بخلية اتصال على نجاح أو فشل استراتيجية اتصال

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	37	92%
لا	03	08%
المجموع	40	100%

الذي يبين لنا أن نسبة الافراد الذين أجابوا على تأثير كفاءة العاملين على جهاز استراتيجية الاتصال تقدر بـ 92 بالمئة من أفراد العينة، وتليها 08 بالمئة من أفراد العينة الذين يرون عكس ما يراه الآخرون، ومن خلال ما وجدناه بعد تحليل معطيات الجدول وجدنا

أن نجاح أو فشل استراتيجية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط تضمنها كفاءة العاملين وتختلف باختلاف مستوياتهم.

الجدول رقم 18 تسعى المؤسسة لتطوير الرقمنة بصفة مستمرة من أجل تحسين الأداء

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	23%
لا	31	77%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول أعلاه أن إجابة لا التي تدل على ان المؤسسة تسعى لتطوير الرقمنة بصفة مستمرة من أجل تحسين الأداء أغلب العمال كانت تمثل نسبة 77% أما نسبة 23% فأجابت بنعم.

من الملاحظ أن الرقمنة كمبتكر جديد أصبحت أحد ركائز المؤسسة الحديثة المفتوحة من أجل مواكبة التطورات الجديدة إذ ساهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق،... ومن هنا تغير منظور المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة اتخاذ القرارات مفتوحة تقدم منتجاتها وخدماتها إلى كل الأفراد في أي وقت وفي أي مكان، ومع المزايا الكبيرة التي تتمتع بها الرقمنة نجد أن أغلبية المؤسسات وأهمها مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط تستخدم تكنولوجيا الإتصال الحديثة في نشاطاتها اليومية هذا ما أدى بالضرورة إلى الإهتمام بمستوى الإتصال التنظيمي بالإعتماد على أساليب وتقنيات حديثة وما ترتب عنه من تحول رقمي ومن هنا أصبحت الرقمنة ضرورة ملحة لا يمكن الإستغناء عنها في الوقت الحالي وصارت منهجا وأسلوب عمل تتبعه مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط سعيا منها إلى تطوير وتحسين خدماتها وكذا كفاءة العمل والتشغيل بها.

الجدول رقم 19 تقوم المؤسسة باعتماد الطرق الرقمية للرفع من أداء مؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط

النسبة	التكرار	البدائل
63%	25	نعم
38%	15	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

أن معظم الأفراد أجابوا بأن تقوم المؤسسة باعتماد الطرق الرقمية للرفع من أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والتي تتمثل بالنسبة 63 %، وأما 38% رأوا العكس من ذلك.

ومن الملاحظ أن لإستخدامات الرقمنة أهمية في تحفيز الاتصال التنظيمي وتحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط بصفة خاصة إذ تعد الأداة الرئيسية للنصوص بها واستخدامها والإعتماد عليها كوسيلة من وسائل الإتصال لتسهيل وصول المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة بسرعة وفعالية، وقد جاءت دراستنا لدعم مجال البحث في موضوع الرقمنة التي تعتمد على التسيير المنظم في الحصول على المعلومات من أجل إشباع رغبة المتلقي والحفاظ على مصادر المعلومات النادرة والقيمة كما أن لها مميزات كبيرة في تحسين كفاءة العمل والتشغيل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والتي بدورها تساعد على تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

سادسا: نتائج الدراسة

- إن أي دراسة ترمي من خلال بحثها إلى تحقيق الأهداف والتي تم تسطيرها في بداية الدراسة الوصول إلى نتائج وعلى غرار باقي الدراسات توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:
- تبين من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط أن أغلب مفردات عينة الدراسة يتحكمون في استخدام الحاسوب في العمل في مجال الإداري وسهولة استخدامها.
 - يعتبر الحاسوب والانترنت من أكثر الوسائل المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والتي تعمل على تسهيل العمل الإداري.
 - يساعد استخدام الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط على تحسين تقديم الخدمات وتقليل الوقت والجهد.
 - تساهم الرقمنة بشكل كبير في ربح الوقت.
 - من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين أن الرقمنة ساعدت في تحسين ظروف العمل الإداري.
 - تساهم الرقمنة في تحسين وظائفها للإدارة كالرقابة الإدارية والتنسيق.
 - فهم الإداريين الرقمنة على تنمية مهاراتهم الفكرية
 - تعتمد إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط على عدة أساليب إبداعية في العمل.
 - يركز الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط على نسبة استخدام الرقمنة وكذا ارتياح العامل وظيفيا داخل المؤسسة.
 - أن الرقمنة تساهم في التغلب على العوائق.
 - من خلال دراستنا وجدنا العمل على الاستفادة من الإمكانيات التي تقدمها الرقمنة من التغلب على العوائق.

الخاتمة

الخاتمة

وفي ختام دراستنا نستخلص أن التطورات التي أفرزتها التكنولوجيا وثورة المعلومات خاصة في مجال الرقمنة، هي مشاريع سعت العديد من الدول إلى توفيرها من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية وقد شاهدنا ان من أجل إنجاح هذا التحول والتغير أصبح ذلك بالفصل على تسريع هذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية، من هنا عمدت العديد من الدول العربية إلى تطبيق مشاريع الرقمنة في العديد من المجالات وكانت الجزائر من بين هاته الدول التي وفرت الإمكانيات المادية والبشرية وسنت التشريعات لتطبيق الرقمنة ومن الملاحظ أنه يعد تحول الجزائر التدريجي من مجال الإدارة من التقليدية إلى الرقمنة فهي قد اجتازت خطوات كبيرة للحاق بركب الدول المتطورة، وهذا عن طريق حمايتها من جميع الأخطار، تطبيق الرقمنة على أرض الواقع، وعموما نرى أن مشروع الرقمنة قد نجح في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط محل الدراسة.

ومنه تعد أهمية الرقمنة من أهمية اتصال المؤسسة، إذ يعد الأداة الرئيسية ليسر المعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه وبالتالي أهمية الرقمنة للإتصال التنظيمي ودورها الكبير الذي باتت تلعبه في زيادة سيولة تلك المعلومات وتحسين سيرورتها وتبادلها، حيث أصبحت كيفية وطرق اقتنائها وكذا استخدامها والآثار المفردة عن هذا الإستخدام الشغل الشاغل للمسؤولين في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابراهيم احمد ابو عرقوب، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1993 .
2. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2009
3. بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
4. حازم محمد حافظ، تنمية المهارات الادارية للعاملين الجدد، المكتب العربي للمعارف، الاسكندرية، 2011
5. خير خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997
6. خير خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997
7. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006
8. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006
9. شريف الحموي، مهارات الإتصال، دار يافة العلمية، ط1، عمان، 2007
10. شعبان علي حسن، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009
11. شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، 2008
12. صباح حميد علي، فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات، جامعة البترا، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2007
13. عبد الرزاق الرجاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011

قائمة المراجع

14. عبد الغفور يونس، تنظيم و ادارة الاعمال ،دار النهضة العربية للنشر، بيروت ،1971
15. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم- العمليات- المفاهيم- الوظائف، القاهرة، ددن، ط1، 2001
16. كارل بوبر، منطق البحث العلمي، - ترجمة د. محمد البغدادي - مؤسسة الفكر العربي
17. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009
18. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن ،2000،
19. مدحت أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007
20. مصطفى عمر، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر . والتوزيع والإعلان
21. معن علي عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
22. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002
23. مي عبد الله، نظريات الإتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006
24. هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه مهاراته المكتبية الجامعية، الاسكندرية، د ط، 2000
- ثانيا: المذكرات**
25. بوخونة خديجة ،مذكرة بعنوان الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي لانتاج البلاط -الطاهر- جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ،كلية العلوم الانستتية و الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع

قائمة المراجع

26. بوقردون فريدة ،بوتاتة ياسمينه ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نموذجا gpl، 2014-2015
27. دفاف عادل، واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر، كنموذج، 2015-2016
28. سايح فاطمة، الإدارة الإلكترونية كالية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، العدد 4 ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان الجزائر، 2018
29. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2009، جامعة منتوري قسنطينة
30. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016
31. نبيل المالك عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وانشاؤها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010
32. نعيمة فرحي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر الأكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017
- ثالثا: المجلات**
33. أحمد الكبيسي، تطور النظم الألية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية 300، العدد 29 ، 2008
34. أحمد فرج احمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامي، العدد 4، 2009

قائمة المراجع

35. بودالي محمد، وبوشنب موسى، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية، مجلة دراسات جبائية، جامعة البليدة 2، الجزائر، مجلد 5، العدد 2، 2016
36. سامية بتوجي، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2016، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة، العدد 9، 18 جوان 2015
37. عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفاعلية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 2011
38. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، 2016
39. كلثوم حدوش صليحة، شرقي محمود: دور رقمنة الادارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، مجلد 7، العدد 3، 2021
40. مدوش ريم، رجم خالد، جدي شوقي، تحديات رقمنة الادارة المحلية في الجزائر الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي تبسي تبسة، الجزائر، مجلد 6، العدد 2021

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



ميدان العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

تمظهرات الاتصال التنظيمي في ضوء الرقمنة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

— د. مداني حجاج

إعداد الطالبين:

— نفيسة بن قسمية

— ياسين صادقي

ملاحظة :

هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي في إطار إنجاز
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
نرجو منكم مساعدتنا بملأ الاستمارة بكل صدق وموضوعية هذه المعلومات والتي ستستخدم لأغراض
البحث العلمي

السنة الجامعية : 2024/2023

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الحالة العائلية:

متزوج أعزب مطلق

3- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 11 إلى 16 من 17 إلى 25

المحور الثاني: عملية الاتصال التنظيمي

5- هل هناك عوامل مسهلة لعملية الاتصال في المؤسسة؟

نعم لا

6- ما هي الوسيلة الاتصالية المستخدمة داخل مؤسستكم؟

إيميل هاتف رسائل مكتوبة

7- ماهي الأشكال الاتصالية المستعملة في مؤسستكم؟

أوامر تعليمات إعلانات

8- هل ترى أن هناك استراتيجيات اتصالية منظمة في مؤسستكم؟

نعم لا

9- هل يتلقى الموظف الأوامر من المشرف المباشر؟

نعم لا أحيانا

10- هل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

نعم لا أحيانا

11- هل تعمل الإدارة على تطوير استراتيجيات الاتصال والقضاء على معوقاتها؟

نعم لا

الملاحق

المحور الثالث: العملية الاتصالية في ضوء الرقمنة

12- هل غيرت المؤسسة في الهيكل التنظيمي للتماشي مع التطورات الحاصلة على المستوى الرقمي؟

نعم لا

13- هل يستغل الموظف الرقمنة في الإدارة لتحسيس بصعوبة عمله؟

نعم لا

14- هل نجحت مؤسستكم في توفير الظروف الملائمة لكم من خلال استراتيجية معينة تكون دافعة

لتسهيل عملية الاتصال في ضوء الرقمنة؟

نعم لا

15- هل ترى أن الرقمنة داخل المؤسسة ينعكس على عملية الاتصال التنظيمي؟

نعم لا

16- هل طرق ومناهج العمل الحالية حالت دون القيام بواجباتك بعملك داخل المؤسسة؟

نعم لا

17- هل تؤثر الرقمنة بخلفية اتصال على نجاح أو فشل استراتيجية اتصال؟

نعم لا

18- هل تسعى المؤسسة لتطوير الرقمنة بصفة مستمرة من أجل تحسين الأداء؟

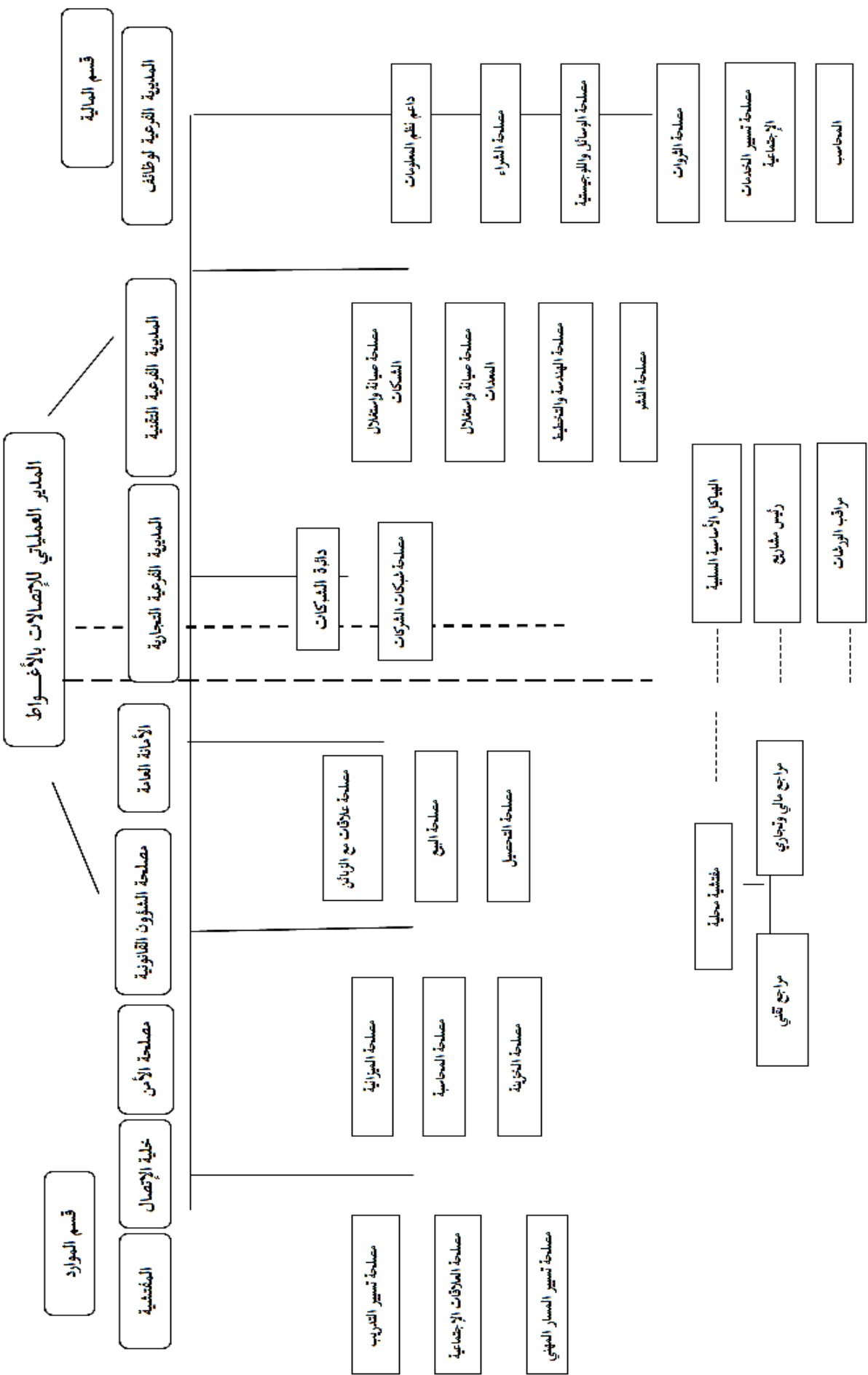
نعم لا

19- تقوم المؤسسة باعتماد الطرق الرقمية للرفع من أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

نعم لا

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليّة بالأغواط -





Reçu de paiement

Transaction رقم العملية
Date التاريخ
Nom De l'Agence ACTEL LAGHOUAT اسم الوكالة التجارية

Nom de Client الإسم
N° de Désignation رقم الهاتف
Période De تاريخ من
Au إلى

Mode de payment : Cash طريقة الدفع
Total Général HT المجموع دون
Total Général TVA رقيمة مضافة
Total Général T.T.C صافي الدفع متضمن جميع الرسوم
Droit de timbre الطابع الجبائي
Total à payer المبلغ الإجمالي



ALGERIE TELECOM, SPA

page:1/1

RC N° 02 B 01 14 088 Identification fiscale : 090216021604317160214 N° Article d'imposition : 1829919021
SIS 000216299056936 - R.N. N° 5 Cinq Marsou - Mohammèche - ALGER TEL - 12 - Fax : 021 82 36 39

فاتورة
FACTURE N° :

Actel : 49|ACTEL Laghouat (49) M.
Adresse : Cité Bouamam Maamoura - Laghouat MAAMOURAH
N° CCP : - BNA : 03000 LAGHOUAT Laghouat

N° client :
N° abonnement :
Période facturée :
Date de facturation :

SITUATION ANTERIEURE

Solde échéancier à payer	حساب قسطه الذي عليها
Solde de la dernière facture	رصيد آخر الفاتورة
Mouvement de la période	تغيرات الفترة
Report à nouveau	التجهيزات من جديد

Facture En cours

Abonnement	الاشتراك
IDOOM ALLOO 250	
PACK Idoom Fibre VOIP Mois	
gratuit	

Totaux

Réduction :	مبلغ الخصم :
Total HT :	المبلغ غير :
Ajustement :	تصحيح :
TVA :	الضريبة :
Montant TTC sans dus :	مبلغ الفاتورة مع الفوتور السابقة :
Montant TTC avec dus :	مبلغ الفاتورة مع الفوتور السابقة :
Droit de timbre :	حق الطابع :
Montant TTC par Chèque :	مبلغ الفاتورة شيفر :
Montant total en numéraire	المبلغ الإجمالي نقدا :

Arrêtée la présente facture à la somme de : Sept Cent Deux Dinars et Vingt Neuf CTS

Date limite de paiement : لحد ايل الفاتورة :

Avec le rechargement de secours IDOOMLY | Algérie Télécom vous avance 26H de connexion sur votre abonnement internet, cette durée sera déduite sur votre prochain rechargement. Pour en bénéficier, appelez le 1500 et sélectionnez le rechargement de secours.

Talon de paiement : 49|ACTEL Laghouat (49)
N° CCP : - BNA :



N° client
FACTURE N°
Date de facture
Période facturée
Montant TTC par Chèque
Droit de timbre
Montant total en numéraire

رقم الزبون
رقم الفاتورة
تاريخ الفاتورة
الفترة الفاتورة
مبلغ الفاتورة شيفر
حق الطابع
1 4 1 8 2 1 2 1 2 8

Reçu De Paiement



Numéro de Reçu:

Date de Paiement:

Num. de l'Abonné:

Nom de l'Agence:

Nom du Client:

Code de compte:

Mode	N-Cheque	Montant	Timbre	Montant Total
Espèce				
Numéro de	Service	Montant	Montant	

Montant Total:

Montant Avance: