جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية

– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية–

خلال الفترة الممتدة من 2025/03/12 إلى 2025/05/29

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

–بن حضرية وصال

–قطاش إيمان

إشراف الأستاذ:

فار كمال

الموسم الجامعي 2025/2024

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال وعلم المكتبات

الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_

خلال الفترة الممتدة من 2025/03/12 الى 2025/05/29

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

بن حضرية وصال

قطاش إيمان

إشراف الأستاذ:

فار كمال

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة
كمال فار	**مشرفا ومقررا**	**أستاذ محاضر (ب)**	**المدية**
ايدير معياش	**رئيسا**	**أستاذ محاضر(أ)**	**المدية**
الهام صفرة	**مناقشا**	**أستاذ محاضر(أ)**	**المدية**

الموسم الجامعي 2024 /2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

"تعلموا العلم وعلموه للناس، تعلموا الوقار والسكينة، وتواضعوا ممن تعلمتم منه، ولا تكونوا

جبابرة العلماء ، فلا يقوم علمكم بجهلكم".

عمر بن خطاب رضي الله عنه

وبعد

.....

ونشكر عز وجل على نعمته التي أنعمها الله علينا لإتمام انجاز هذه المذكرة.

نتقدم الشكر إلا كل من علمنا حرفا نافعا وعملا صالحا.

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ "كمال فار" الذي أشرف على هذه المذكرة وكذلك

أعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة هذا البحث،

والى كل من قدم لنا المساعدة في إتمام هذا العمل.

وشكرا جزيلا

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى والداي العزيزين أمي وأبي، رمز الإخلاص والدعم أطال الله في عمرهما النور الذي أضاء حياتي، دون أن أنسى إخوتي الأعزاء" محمد، رابح، رؤيا" وإلى رفيق دربي زوجي الحبيب الذي لم يتركني وحيدة في محطات التعب

إلى أساتذتي الكرام الذين أكن لهم كل التقدير والاحترام

إلى كل من أحبهم، إلى صديقاتي وأخواتي العزيزات نسيبة، حياة، إيمان

إلى من كانت دعواتهم نبراس نجاحي أهديكم هذا العمل العلمي عربون الوفاء والتقدير راجية من الله أن أكون عند حسن ظنكم



إهداء

" وآخِرْ دَعْوَاهُم أَنِ الحَمْدُ لِلهِّ رَبّ العَالَمِين "

الحمد لله عند البدء وعند الختام

من قال أنا لها نالها

لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا، اهدي عملي هذا إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي إلى الذي أرادني أن ابلغ المعالي " **أبي الغالي** " حفظه الله.

إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيها حقها إلى التي أضاءت دربي لتراني في درجات التميز" **أمي الغالية** " أدامها الله.

إلى من كان السند والداعم الأول في مشواري الدراسي إلى من كان أباً لي "**جدي**" رحمه الله.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم **إخوتي** سندي في الحياة " أسامة، كمال، لبنى"

إلى رفقاء الدرب والروح صديقاتي " دنيا، حياة، وصال، نادية، منال، جهيدة، سلمى، صبرينة" كانوا لي العوض والسند في أوقات الضعف.إلى كل من ساندني ومد لي يد العون طوال مسيرتي الدراسية من أساتذة زملاء شكرا على كل ما قدمتموه.



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الإدارة الرقمية بأبعادها المختلفة في تفعيل الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية، تحديدا مؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_. وقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة، كما استخدمنا أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى أننا إعتمدنا على أسلوب العينة القصدية المكونة من 40 موظف.

بناءا على المعلومات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة والتحليل تبين أن الإدارة الرقمية تساهم بشكل فعال في تحسين الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، من خلال التكامل بين أبعاد الإدارة الرقمية (البعد المادي، البعد البرمجي، البعد الشبكي، البعد البشري).

STUDY SUMMARY :

This study aims to determine the extent to which digital management, with its various dimensions, contributes to enhancing internal communication within an Algerian service institution, specifically Algerian Telecom, the Medea branc. In this study, we adopted a case study approach, using a questionnaire as to primary tool for collecting of 40 employees. Based on the information we obtained through the study and analysis, it became clear that digital management contributes effectively to improving internal communication within Algeria Telecom, the Medea branch, through the integration of the dimensions of digital management (physical, software, network, and human dimensions).

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية

تساؤلات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

مجتمع البحث والعينة

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة

حدود الدراسة

الفصل الثاني: ماهية الإدارة الرقمية

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرقمية

المطلب الرابع: معيقات الإدارة الرقمية

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الرقمية

المطلب الأول: البعد المادي– الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة

المطلب الثاني: البعد البرمجي للإدارة الرقمية–الأنظمة والبرمجيات–

المطلب الثالث: البعد الشبكي للإدارة الرقمية – شبكات الاتصال الالكترونية–

المطلب الرابع: البعد البشري للإدارة الرقمية–صناع المعرفة–

الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: منظومة الاتصال الداخلي من خلال تطبيق الإدارة الرقمية

المطلب الأول: تعريف الاتصال الفعال

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الفعال

المطلب الثالث: مبادئ الاتصال الفعال

المطلب الرابع: دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي

الفصل الرابع: تأثير الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية –

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية –

المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات ونتائجها

المطلب الأول: عرض وتحليل الجداول البسيطة

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول المركبة

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي جملة من التطورات العلمية المتزايدة والمتسارعة نتيجة ثورة في مجال التقنيات الحديثة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي أصبحت مقياسا لمعرفة تطور الأمم وإزدهارها خاصة مع إنتشار إستخدام شبكة المعلومات العالمية والتي تستخدم فيها ملايين الوصلات الشبكية والأجهزة التي يتم من خلالها تبادل كمية لا تحصى من المعلومات.

كل هذا التطور أدى إلى بروز تغيرات على كافة المستويات، هذه التغيرات أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم من بينها مفهوم الإدارة الرقمية، والتي أصبحت مطلب وضرورة لا غنى عنها في المؤسسات الخدماتية، لما حققت من نتائج إيجابية في تبادل المعلومات وتسريع وتيرة الاتصال المؤسساتي.

تعدّ الإدارة الرقمية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، كاستجابة قوية لتطورات الحاصلة، كردّ فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام الشبكات الالكترونية في دعم التواصل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة.

ترتكز الإدارة الرقمية على مجموعة من العناصر الأساسية والتي بدونها يتعذر بلوغ الأهداف والغايات والوظائف المختلفة التي يمكن لمنظومة الإدارة الرقمية أن تحققها، حيث تؤكد الأدبيات النظرية أن منظومة الإدارة الرقمية ترتكز على أربعة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها بما يسمح ببلوغ الغايات المنشودة، وتتمثل هذه العناصر في استخدام أجهزة الحاسب الآلي ومعداته، وبرمجيات وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى الاعتماد على استخدام مختلف شبكات الاتصال الإلكترونية ، إلى جانب العنصر البشري الذي يقوم بتصميم وتسيير منظومة الإدارة الرقمية، إلى جانب ذلك فإن تطبيق الإدارة الرقمية يثير العديد من التساؤلات في مجال الاتصال، ومن ذلك انعكاساتها على فعالية الاتصال الداخلي في المنظمة التي تطبقها، حيث تكتسي فعالية الاتصال الداخلي أهمية بالغة باعتباره الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات، تنسيق المهام وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية، ومع دخول التكنولوجيا الرقمية على خط الممارسات الإدارية برز التساؤل حول مدى تأثير الإدارة الرقمية على جودة وفعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الخدماتية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على التنسيق والتواصل الداخلي لضمان جودة خدماتها.

وفي ظل الاتجاه نحو الاعتماد على منهجية الإدارة الرقمية كمنهجية جديدة لممارسة العمل الإداري، فإن ذلك قد يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها بشكل جيد ويساعدها في الرفع من فعالية اتصالها المؤسساتي بشقيه الداخلي والخارجي.

تتناول هذه الدراسة إحدى المؤسسات الخدماتية المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفيها لاستطلاع رأيهم حول مدى تأثير الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي.

وتضمنت هذه الدراسة أربع فصول يمكن ذكرها فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي

يتضمن هذا الفصل في عرض الإشكالية وتساؤلات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهدافه وأهميته ومنهجه وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة والمقابلة ومجتمع البحث والعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم المستخدمة والتعريف ببعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جانب آخر وآخرها حدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري تم الاعتماد في هذا الفصل على المفاهيم الخاصة بإدارة الرقمية وتتمحور حول مبحثين، المبحث الأول مفهوم الإدارة الرقمية، المبحث الثاني تضمن أبعاد الإدارة الرقمية.

الفصل الثالث: كما تم التطرق في هذا الفصل إلى فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر وتمحور حول مبحثين، المبحث الأول تناول مدخل إلى الاتصال الداخلي، والمبحث الثاني تضمن تفعيل الاتصال الداخلي من خلال منظومة الإدارة الرقمية.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي حيث تضمن تأثير الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقد ضم المباحث التالية المبحث الأول تمحور حول بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، والمبحث الثاني تضمن تحليل البيانات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

- **الإشكالية:**

تعد الإدارة الرقمية من أبرز النماذج الإدارية المرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، التي ساعدت على تسهيل وتسريع وتيرة إجراء مختلف مهامها الإدارية والخدماتية، ويرتكز هذا التحول على مجموعة من العناصر الأساسية التي تحققها منظومة الإدارة الرقمية، التي بدونها يتعذر تحقيق الأهداف المرجوة والغايات المنشودة، تمثلت في إستخدام أجهزة الحاسب الآلي، برمجيات وأنظمة المعلومات وعلى إستخدام مختلف شبكات الاتصال الالكترونية، إلى جانب صناع المعرفة وهو العنصر البشري الذي يقوم بتصميم منظومة الإدارة الرقمية، هذه العناصر ساهمت في دعم التواصل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة، ولا تقتصر فوائد الإدارة الرقمية على النواحي الاقتصادية والاجتماعية، بل انعكست على كافة الجوانب، وخاصة فعالية الاتصال المؤسساتي والذي بدوره سينعكس إيجابا على مجال تبادل المعلومات والتنسيق الداخلي للمؤسسة، هذه الأخيرة بصفتها نتاجا للتغيير الاجتماعي فلا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل تتعدى إلى الاتصال الداخلي للمؤسسة الذي يستلزم تنظيم الجوانب البشرية وهو ما سيؤثر على أهداف المؤسسة.

وعليه فالاتصال الداخلي يقوم على مبدأ التواصل بين كل أفراد المؤسسة مهما كانت مكانتهم في الهيكل التنظيمي، فهو يمثل ركيزة من الركائز الأساسية التي تعزز قنوات

الاتصال بين الإدارة العليا والعمال، لخلق وتقوية الثقة بينهما بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف الإدارة العامة للمنظمة، وعليه فإن تطبيق مشروع الإدارة الرقمية له إنعكاس ايجابي على منظومة الاتصال الداخلي.

حيث إتجهت مختلف المؤسسات الخدماتية الجزائرية لتطبيق الإدارة الرقمية بأبعادها المختلفة، في هذا الإطار تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر_فرع المدية_ من بين المؤسسات التي عملت على تطبيق الإدارة الرقمية بهدف تحقيق أهدافها الخاصة بما يتعلق بمنظومة الاتصال الداخلي، من هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

- **ما مدى مساهمة الإدارة الرقمية بأبعادها المختلفة في تفعيل الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية –؟**

ومنه تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- **هل يؤثر استخدام "البعد المادي" على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–؟**
- **كيف يساهم استخدام "البعد البرمجي" على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية –؟**
- **هل يؤثر استخدام "البعد الشبكي" على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية –؟**

- **كيف يؤثر "البعد البشري "(المورد البشري) على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–؟**
- **أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب اختيارنا للموضوع أو هذه الدراسة لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية نلخصها فيما يلي:

ا–الأسباب الذاتية:

–تحسين وتطوير معارفنا في مجال تخصصنا.

–الرغبة الذاتية والميول الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع الرقمنة.

–الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة مساهمة الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتية.

ب–الأسباب الموضوعية:

–تزايد إقبال المؤسسات بإختلاف أنواعها على تطبيق الإدارة الرقمية، والإنتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الرقمي.

–تزايد إقبال المؤسسات خاصة الخدماتية على رقمنة نشاطاتها وعلاقاتها الاتصالية بهدف تفعيل اتصالها بمحيطها الداخلي والخارجي.

-معرفة واقع تطبيق الإدارة الرقمية بالمؤسسات الخدماتية تحديدا مؤسسة اتصالات الجزائر_فرع المدية_.

-معرفة مدى مساهمة الإدارة الرقمية بأبعادها المختلفة في تفعيل الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر_فرع المدية_.

- **أهداف الدراسة:**

- محاولة التعرف على تأثير إستخدام أجهزة الحواسيب والتكنولوجيات المادية المساعدة على فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الوقوف على كيفية مساهمة إستخدام أنظمة المعلومات والبرمجيات في تفعيل الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- محاولة تحديد تأثير الشبكات الالكترونية في تفعيل الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-التعرف على دور العنصر البشري في تفعيل الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- معرفة جملة التحديات التي تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر لتحسين الاتصال الداخلي.

- **أهمية الدراسة:**

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تتناول موضوع مهم من بين المواضيع الهامة، والمتمثل أساسا في البحث عن كيفية تفعيل الاتصال الداخلي من خلال منظومة الإدارة الرقمية، خاصة مع تزايد إقبال المؤسسات بإختلافها لإستخدامها الوسائل الرقمية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها.

كما تكمن أهمية الدراسة العملية في لفت إنتباه القائمين على المؤسسات تحديدا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية لضرورة تطوير إستراتيجية أكثر فعالية في مجال الرقمنة، ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية لضمان فعالية الاتصال بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة.

- **منهج الدراسة:**

يعتبر المنهج العلمي كأسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة الدراسة. [1]

لطرح الدراسة وتقصي مختلف جوانبها لمعرفة الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، فإن دراستنا تندرج ضمن دراسات حالة التي

[1] محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط 3، دار الكتب، الصنعاء، 2019، ص35.

تعرف على أنها البحوث المعمقة لحالة محددة ومحاولة دراسة وتحليل ما تم جمعه من هذه المعلومات والبيانات دراسة عميقة وشاملة للوصول إلى النتائج الأفضل لتلك الحالة.[1]

وقد استخدمنا هذا المنهج من أجل القيام بدراسة شاملة ومعمقة لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، من أجل معرفة واقع أبعاد الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي.

فيعرف منهج دراسة حالة على أنه" المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواؤ كانت فرد أو مؤسسة أو نظام اجتماعيا، وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها عن الوحدت المتشابهة.[2]

ويعود سبب إختيار منهج دراسة حالة وفق طبيعة الموضوع فهو من يحدد نوع المنهج المستخدم، والذي تكمن أهميته في مساعدة الباحث للوصول إلى نتائج بحثه، إذ يتحدد منهج البحث حسب الخصائص والمشكلة المعالجة، فمن أهم مزاياه أنه يستخدم مجموعة

[1] جابر عبد الحميد وأحمد كاظم، **مناهج التربية في البحث وعلم النفس**، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص 31

[2] مسعود حسين التائب، **البحث العلمي قواعده، إجراءاته، مناهجه**، د ط، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2018، ص 999.

من المجتمعات الحقيقية على أرض الواقع أثناء الدراسة ويوصلنا إلى نتائج دقيقة ومعمقة.

وبما أن موضوعنا الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي فإنه من المناهج المناسبة لهذه الدراسة لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع دون التدخل من قبل الباحث بتأثيره عليها والوقوف على واقعها بصورة موضوعية، ويساعد الباحث على الوصول إلى نتائج دقيقة ومعمقة وبطريقة علمية وممنهجة.

- **أدوات جمع البيانات:**

تعتمد أي دراسة مهما كان نوعها على أدوات مناسبة وملائمة تسهل على الباحث السعي وراء جمع البيانات والمعلومات التي تحقق له أهداف الدراسة، بمعنى أن الباحث يسعى إلى نتائج أكثر مصداقية في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة والمنهج المستخدم.

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة حول" الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية"، على الإستبيان كأداة أساسية لتناسبها مع دراسات حالة، المقابلة والملاحظة كأداة ثانوية.

أ- الإستبيان:

حيث يعرف الإستبيان بأنها: " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الاستمارة بالمستجيب. [1]

في تعريف آخر يقصد بها: عبارة عن قائمة بمجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد مسبقا قصد الحصول على المعلومات أو الآراء من المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، بمعنى آخر الاستمارة تمثل مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص عن طريق البريد أو تسلم باليد تمهيد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وتعرف بأسماء عديدة منها الاستبيان أو الاستبانة.[2]

وحتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بإعداد الاستمارة في صورتها الأولية.

[1] مصطفى ربحي عليان، **البحث العلمي أسسه مناهجه أساليبه إجراءاته**، دط، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص90.

[2] محمد عبدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط2 ، دار البدر لنشر ،عمان ، 1999،ص63 .

بعد ذلك عرضناها على المشرف لتقديم جملة من الملاحظات، ومن ثم إخضاع الاستمارة للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة مختصين في الاتصال والعلاقات العامة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية هم كالأتي:

1_الأستاذ بسام أحمد شريف، أستاذ التعليم العالي في علوم الإعلام والاتصال بجامعة المدية، بتاريخ 2025/05/04.

2_الأستاذ العيدي موسى، أستاذ محاضر_أ_ في علوم الإعلام والاتصال بجامعة المدية، بتاريخ 2025/05/06.

3_الأستاذ زاوي جمال، أستاذ محاضر_أ_ في علوم الإعلام والاتصال بجامعة المدية، بتاريخ 2025/05/04.

تم إبداء الملاحظات من الأساتذة المحكمين ليتم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، تضمنت الاستمارة 32 سؤال موزعين على أربع محاور، بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية سنوضح توزيع الأسئلة الاستمارة على أربع محاور فيما يلي:

1_المحور الأول: تأثير البعد المادي على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_.

2_ المحور الثاني: تأثير البعد البرمجي على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_.

3_المحور الثالث: تأثير البعد الشبكي على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_.

4_المحور الرابع: تأثير البعد البشري على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_.

بعد توزيع الاستمارة وإسترجاعها تم معالجتها وتحليلها باستخدام نظام **spss** ثم تم تحليل النتائج.

ب-المقابلة:

تعرف المقابلة حسب موريس أنجرس:" أداة بحث مباشرة تستخدم في مسالة حسب الأشخاص المبحوثين بكيفية منعزلة وفي بعض الحالات مسألة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف بعمق على المبحوثين."[1]

حيث قمنا بإستخدام المقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات أكثر وإفادتنا في التحليل لهذا تم تصميم المقابلة موجهة إلى: مكلف بالاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

[1] موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وسعيد سبعون، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، ط2، دار القصبة للنش، الجزائر ،2004؛2006، ص 184.

ج- الملاحظة:

الملاحظة في لبحث العلمي هي الفضول والاهتمام بشيء معين، فهي مرادف للرغبة الإيجابية في الإطلاع. وهذه الصفة تتواجد عند جميع الأشخاص لكن بدرجات متفاوتة لكن وجودها عند الباحث بدرجة عالية أمر ضرري، فالباحث من خلال ملاحظته يسعى دائما لمعرفة أي شيء عن كل شيء، وبالتالي فإن روح الملاحظة هي روح فضولية.

يقول موريس انجرس:"أن الروح العلمية التي تميل إلى الملاحظة تمر بمراحل تتمثل في الإدراك، التعرف والتقييم. فالإدراك يتم بالمعاينة أو المشاهدة لظاهرة أو شخص ما، ثم يأتي التعرف الذي يربط ما تشاهده العين بالمعارف السابقة، وفي الأخير يتم تقييم ما تم مشاهدنه وفق معيار محدد أو استخراج الصفات والمظاهر الخارجية، وجميع هذه العمليات تتم في الذهن في وقت وجيز ولكن لا يمكن دائما الوصول إلى كل هذه المراحل. [1]

استخدمنا الملاحظة لمعرفة تأثير الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

[1] المرجع السابق، ص185.

- **مجتمع البحث والعينة**

يعرف مجتمع البحث على انه "مجموعة من العناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي".[1]

ويتمثل مجتمع بحثنا موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وعددهم الإجمالي 50 مفردة موظف منهم 31 ذكور و19 بنات موزعين على الأقسام التالية:

_قسم الموارد البشرية

_قسم التقني

_قسم التجاري

_قسم المالية

_قسم الأدوات والمعدات

_قسم الشركات

تعرف العينة على أنها:" مجموعة من المفردات سواء كانت أشخاص أو وثائق، يقوم الباحث بإختيارهما بهدف جمع البيانات الخاصة بالبحث، على أن تتمثل هذه العينة

[1] عبد الهادي نبيل احمد، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص216.

المجتمع الكلي أحسن تمثيل، وأن يكون لكل فرد فرص متساوية في الإختبار فهي إنعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث".[1]

وعليه تم إختيار **العينة القصدية**، مكونة من **40** موظفا بإختلاف رتبهم (تقني، إطار، موظف عادي، مكلف بالاتصال...)، وقد تم إختيار هذه المفردات كونها هي الفئة الأكثر إستخداما لتطبيقات الاتصال الرقمي على مستوى اتصالات الجزائر_فرع المدية_.

- **تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

1_ مفهوم الإدارة الرقمية (GUSTION NUMERIQUE)

-لغة:

أ-الإدارة: هي مصدر أدار، وهي إدارة الموجودات والمطلوبات بشكل يحقق التوازن الأمثل والإدارة مصدر رياسة والتصرف، وقيل هي علم وفن تدبير الأعمال وتوجيهها والسيطرة عليها وضبطها وإستعمال الحكمة في إتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.[2]

[1] عبد الهادي نبيل احمد، **المرجع السابق**، ص217

[2] معجم المعاني الجامع ، 2010 www.almaany.com : //https ، 2025/04/08، ساعة الولوج 12.57.

ب-الرقمي: اسم مفرد جمعه رقميات وينسب إلى (الرقمنة) الذي يعتمد عليه في العقل الرقمي للحاسب الآلي المستعمل في المكاتب لإجراء أدق العمليات الحسابية وبأسرع وقت ممكن.[1]

-اصطلاحا:

الإدارة الرقمية: إستخدام وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات ووسائل الاتصال والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها من أجل رفع مستوى الجودة والفعالية الكلية

للمؤسسة، وذلك من خلال تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.

ويرى **السلمي** " منهجية إدارية جديدة تقوم على أساس الإستيعاب الكامل والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منضمات عصر العولمة والتغيير المستمر"[2].

[1] **المرجع السابق.**

[2] سامية بنت عيضة عبد الله السواط، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي**، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه، قسم الإدارة التربوية التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1436هـ/2015م، ص323 .

-التعريف الإجرائي للإدارة الرقمية:

هي تلك الإدارة القائمة على إستخدام تقنيات ووسائل التكنولوجيا الحديثة في أداء مختلف المهام والأنشطة الإدارية تحديدا بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2_مفهوم الفعالية (Efficacité)

-لغة:

هي مقياس لكون الأهداف الخاصة بعملية أو خدمة أو نشاط ما قد تحققت أم لا.[1]

-اصطلاحا:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفي نفس السياق عرفها الدكتور **PRICE** " أنها درجة تحقيق الأهداف، ولا يتم تحقيق الأهداف بمعزل عن معايير ومبادئ أساسية تحقق في مضمونها الفعالية في الأداء وحسن الإنجاز للمؤسسة.[2]

[1] **معجم المعاني الجامع**، المرجع السابق.

[2] حروز وبحفص و وسيلة عيسات، **بناء نموذج معياري لقياس فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية الإنسانية، العدد2، المجلد7، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية والانثروبولوجية، بشار،2021، ص208 .

عرفت الفعالية في مجال الاتصال أنها مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسته لمهنته وتقاس بمدى تأثيره في الجمهور الذي يتوجه إليهم في أداء باقي عناصر عملية الاتصال بكفاءة عالية.[1]

-التعريف الإجرائي للفعالية:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال معايير تحقق للمؤسسة الربح والنجاح والريادة والسمعة الحسنة.

3_ مفهوم الاتصال الداخلي

-التعريف الاصطلاحي:

يعرفه الدكتور **عبد الباقي زيدان** " أنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينهما للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات".[2]

[1] محمد منير الحجاب، **المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 36.

[2] عبد الباقي زيدان، **وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية**، دط، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة،1974، ص163.

وعرفه الدكتور **إبراهيم عرقوب** " عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين."[1]

-التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي:

هو ذلك الاتصال الذي يسمح بنقل وتبادل المعلومات بسهولة بإستعمال مختلف الوسائل الاتصالية لأداء المهام الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

4_ مفهوم المؤسسة الخدماتية (établissement de service)

-التعريف الاصطلاحي للمؤسسة الخدماتية:

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة ذات طبيعة إنتاجية خدماتية وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في

هدف واحد، حيث تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق مشروع ضمان الربح بتقديم مختلف الخدمات.[2]

[1] إبراهيم عرقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، ط1، دار المجد لاوي، عمان، 1993، ص163.

[2] نعيمة ضريفي، **الأنشطة الخدماتية**، محاضرات مقياس أنشطة تهيئة الإقليم، ماستر، قسم الجغرافيا، معهد علوم الأرض، قسنطينة، ص02.

-**التعريف الإجرائي للمؤسسة الخدماتية:** هي تنظيم إداري يضم مجموعة الأفراد ذوي خبرات من أجل تسيير المؤسسة بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم أفضل الفرص والخدمات.

- **الدراسات السابقة:**

لغرض إستكمال الجانب النظري للموضوع لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الإستفادة منها في الدراسة الحالية لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

_الدراسة الأولى:

دراسة للباحثة **آمال مروش** لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع العلاقات العامة والاتصال.[1]

جاءت هذه الدراسة بعنوان: الإدارة الالكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي**CNAS** ، والتي عالجت

[1] آمال مروش، **الإدارة الالكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع العلاقات العامة الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة2 ، 2016 .

الإشكالية التالية: كيف تسهم الإدارة الالكترونية في تفعيل عملية تسيير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟

وتوصلت للنتائج التالية:

-دلّت النتائج المحصّل عليها على ضعف مساهمة الإدارة الالكترونية بمنظمة الضمان

الاجتماعي من التقليل من مركزية السلطة وإشراك الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير التنظيمي.

-نجد لدى منظمة الضمان الاجتماعي خدمات الكترونية متفاوتة من حيث الوسائل والأدوات لعل أبرزها بطاقة الشفاء الالكترونية التي تعد خطوة أولى لتحول المنظمة نحو الخدمات الالكترونية كما تعتمد المنظمة على إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والالكترونية وهو مؤشر ايجابي في عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية.

-الإدارة الالكترونية ساهمت في التحسين من نوعية الخدمات المقدمة بمنظمة الضمان الاجتماعي.

_الدراسة الثانية:

دراسة **بوزيد آسيا ونقودي فطيمة** لنيل شهادة الماستر في تكنولوجيا الاتصال الجديدة.[1]

جاءت هذه الدراسة بعنوان واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر –دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية العطف ولاية غرداية، والتي عالجت الإشكالية التالية: ما واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بمصلحة الوثائق البيومترية ببلدية العطف بولاية غرداية؟

وتوصلت للنتائج التالية:

–يساهم تفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر في تحقيق الشفاهية والنزاهة في التعامل مع المواطنين.

–توفر المصالح الحكومية كل الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل إصدار الوثائق البيومترية في الجزائر، ودعم برامج التخزين بمضادات الفيروسات للحماية من تلف البيانات.

–عدم وجود موظفين مختصين في المجال مع عدم تكوين الكثير منهم في مجال إستخدام التكنولوجيات الحديثة كما أن محدودية تدفق الأنترنت في الجزائر يشكل عائقا في أداء الوظائف الحديثة.

[1] خديجة بوزيد، فطيمة نقودي، **واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماست، قسم تكنولوجيا الاتصال الجديدة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2016.

_الدراسة الثالثة:

دراسة دردوري صفاء ومعمر حبي لنيل شهادة الماستر في اتصال والعلاقات العامة.[1]

جاءت هذه الدراسة بعنوان " فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون–دراسة حالة لبريد الجزائر لولاية غرداية، والتي عالجت الإشكالية التالية: مامدى فعالية الاتصال الداخلي ببريد الجزائر بولاية غرداية وانعكاساته في خدمة الزبون؟

وتوصلت للنتائج التالية:

–يوجد اتصال فعال بين العاملين بريد الجزائر لولاية غرداية والزبون مما يحسن العلاقة ويخلق الولاء من طرف الزبون للمؤسسة.

–لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية غرداية عدة وسائل اتصالية حديثة تسهل من عملها وتسهل تواصلها مع الزبون

–نقص الثقافة لدى العامل ونقص التكوين أدى لخلق بعض المشاكل بين العامل والزبون التي يمكن حلها في بعض الأحيان بالمقابلة مع المسؤول.

[1] صفاء دردوري، معمر حبي، **فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة غرداية، 2019.

- **حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:**

إستفدنا من هذه الدراسات في الإطار المنهجي والنظري من خلال المطالعة والقراءة التحليلية لهذه الدراسات مكنتنا من صياغة الإشكالية وطرح أهم التساؤلات حيث عملت على توجيهنا في إتباع المنهج المستخدم كما أفادتنا في الجانب النظري على توضيح بعض المفاهيم وبعض المراجع والمصادر إلا أننا لاحظنا أن هذه الدراسات أغفلت ولم توضح كيفية تأثير الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي الذي تعمل على تحقيقه هاته الدراسة.

- **حدود الدراسة:**

1-الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني في مجتمع البحث الميداني الخاص بهذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

2- الحدود الزمانية: انطلقت الدراسة الميدانية من 2025/03/12 إلى 2025/05/29.

3- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الفصل الثاني:

ماهية الإدارة الرقمية

تمهيد:

في وقتنا الحالي أصبح من الضروري مواكبة التطورات والتقدم السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات خاصة في المجال الإداري الذي بدوره يعتبر عنصرا مهما لا يمكن الإستغناء عنه، ونظرا للمشاكل والصعوبات التي يواجهها الفرد أصبح من الضروري إستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة، مما أدى إلى ظهور الإدارة الرقمية كمفهوم جديد أخذ أبعاد جديدة وشاملة مع تزايد إستخدام تكنولوجيا العمل بالأنترنت، ومختلف الشبكات والأنظمة، حيث أصبح من الضروري على كل المنظمات الإستفادة من تلك التقنية الضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية بإعتبارها القوة الدافعة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية وخصائصها

يعتبر مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والتي أحدثت تحولا مهما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الرقمية من وجهة نظره. حيث عرفها **الفريح** على أنها "أسلوب جديد للعمل الإداري بإستخدام التقنية الحديثة المتمثلة بالحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال".[1]

ويعرفها الفقيه **السالمي** الإدارة الرقمية هي "عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات. [2]

---

[1] إبراهيم صالح الفريح، **انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الالكترونية**، مؤتمرالحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط سلطنة عمان، 2003/05/10.

[2] علاء بن عبد الرزاق السالمي، **نظم المعلومات**، ط3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة،2003،ص135.

ويرى **البياتي** أنها "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بوساطة التقنيات الرقمية الحديثة".[1]

أما **روبن ROBBEN** يوضح أنها" العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه الرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". [2]

وتعرفها **منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OCDE**أنها" إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الأنترنت، كونها أداة تسمح بتسيير الإدارة بجودة عالية".[3]

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الرقمية على أنها إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات الالكترونية في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة

[1]ياس خضير البياتي، **الاتصال الرقمي أمم صاعدة وأمم مندهشة**، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، بغداد، 2015 ص248.

[2]روبن برنت، **الاتصال والسلوك الإنساني**، ترجمة عمر إسماعيل الخطيب، د ط، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص65.

[3]فيروز حنيش، **الإدارة الالكترونية ودورها في حماية الأمن المجتمعي**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد2، جامعة البليدة2 ،2023 ، ص185 .

والسرعة في تقديم الخدمات، وتطوير التنظيم الإداري، وتمتلك الإدارة مجموعة من خصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الرقمية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص فيما يلي:

_التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة فهي التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية لزيادة إمكانات عدد المشاركين فيها.

_الساعة، هنا وفي كل مكان: التفاعل الآتي على مدار هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أن يعمل وفق قاعدة 24 سا اليوم و7أيام في الأسبوع. مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

_ السرعة الفائقة للموارد العمل عن بعد وبلا حدود: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي15 ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني في إمكانية

العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية بإتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن.

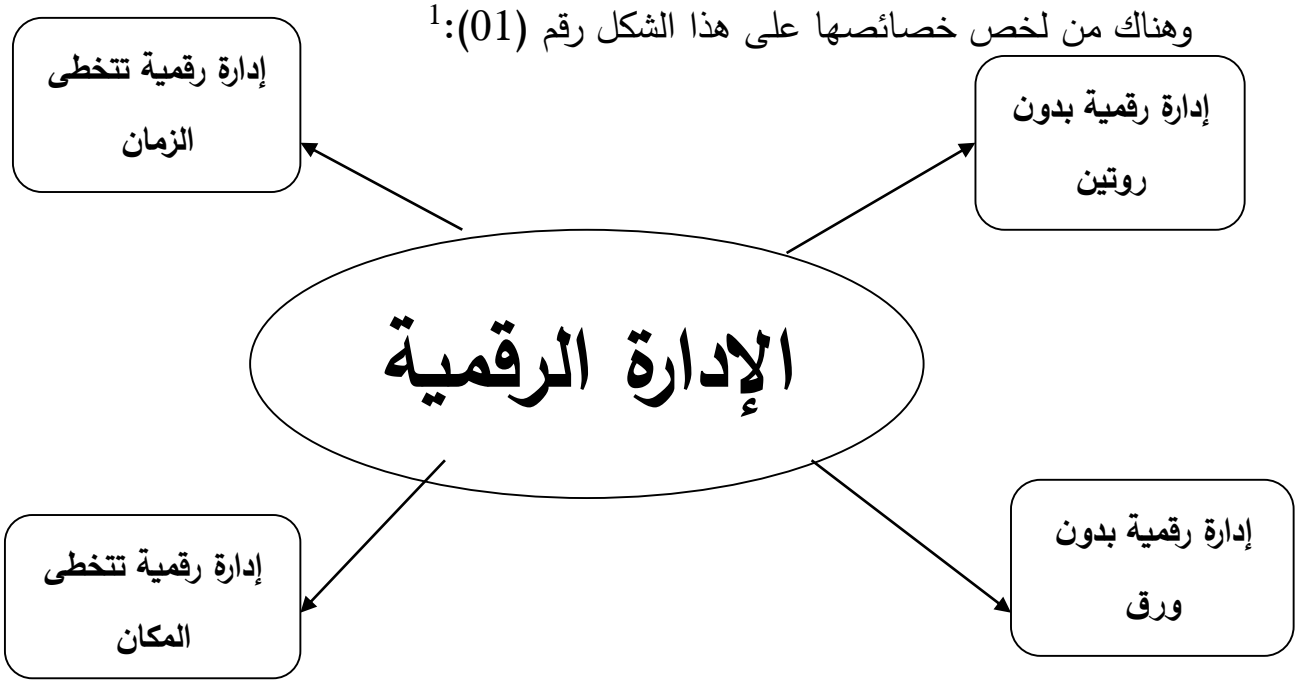
_الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الرقمية أيضا أن أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الرقمية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

_السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الرقمية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملك تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

_زيادة الإتقان :إن الإدارة الرقمية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات[1].

[1] محمد بن ناجي، **الإدارة الالكترونية**، دط، دار الحامد للنشر، عمان ،2000 ، ص43.

وهناك من لخص خصائصها على هذا الشكل رقم (01):[1]



المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية

تقوم الإدارة الرقمية بعدة وظائف إدارية، والتي تتمثل في حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات وفقا لمتطلبات المواكبة والإستخدام المناسب لتقنيات المعلومات لذلك نجد من أهم وظائفها[2]:

[1] مزهر شعبان العاني، **الإدارة الالكترونية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2014، ص189.

[2] ياسين سعد غالب، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص110.

1-التخطيط الالكتروني(E.PLANNING): التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل السنة القادمة.[1]

ومن المعروف أن التخطيط بشكل عام يعني" التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لمواجهته ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة، تغيرت ممارسته وآلياته عبر إعتماد المزايا الالكترونية، وأصبح يعرف بالتخطيط الالكتروني E. planning والذي يعني تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا بإعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن ومن مزايا التخطيط الالكتروني:

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، لتنمية قدراتهم وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية.

- يفرض على المنظمات تحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات العملاء .

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية الإستراتجية والوظائف والمشكلات**، دط، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص237.

– يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة.[1]

2–التنظيم الالكتروني (E–orgnizing): هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأن التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية. [2]

وعرف التنظيم الالكتروني بأنه هو الأكثر ارتباطا بالمكان، فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة[3]، ويتضمن عملية تحديد وترتيب الاختصاصات والوظائف والأقسام وبيان العلاقة فيما بينهما وبما يعكس توزيع الأعمال على الأفراد المنظمة وتحديد مسؤولية كل واحد منهم.[4]

ويرتكز التنظيم على عدة عناصر:

أ_**الهيكل التنظيمي** :هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها، لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1]عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، **الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، ط1، المنطقة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع القاهرة ،2007، ص31

[2]نجم عبود نجم، **المرجع السابق**، ص244.

[3]عادل حرحوش وأحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، **المرجع السابق**، ص101.

[4]مزهر شعبان العاني، **المرجع السابق** ،87.

ب_ التقسيم الإداري : يعد القيد الثاني في المنظمات التقليدية، إذ يشير إلى تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في الإدارات والأقسام.

بينما في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية ستكون تنظيمات قائمة على الفرق أو على تحالفات داخلية أو خارجية.

ج_ سلسلة الأوامر: يعد القيد الثالث في المنظمة ويمثل خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى، إلى مستويات التنظيم الأدنى، أما في ظل تطبيق المنظمات الالكترونية فتكون هناك وحدات إستشارية أو فرق مدارة ذاتيا.

د_ الرسمية: تتمثل في مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة، التي توجه العاملين وتحدد طريقة إستجابتهم في تأدية مهامهم .

هـ_ المركزية واللامركزية :المركزية تعني تركز السلطة بيد الإدارة العليا مما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، أما اللامركزية فهي تعني عدم تمركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي، لذلك تكون المنظمات الالكترونية ذات مراكز سلطوية متعددة مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة.[1]

[1] نجم عبود نجم، **المرجع السابق**، ص245.

3-القيادة الالكترونية (التوجيه)(E-guidance)

تعود أهمية القيادة إلى إعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان هما المهام والعاملون، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها أدى إلى ظهور مدخلين المدخل المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم[1]. وتنقسم القيادة إلى نوعين وهما:

- **القيادة البشرية الناعمة** :تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتَّركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية** :ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنتَرنت، وهو ما يجعل قيادة الذات

[1]زرزار العياشي، **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد1، المجلد15،العراق،2013،ص38.

تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتَّركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة [1].

4-الرقابة الالكترونية (E- CONTROLLING-):

حققت الإدارة الالكترونية إنجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي، حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها وإحتياجها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحياد وموضوعية، وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها.[2]

إن الرقابة في المنظمات المعاصرة ينبغي أن تكون مركزية من خلال التنسيق في كل الجهود والأنشطة المبذولة بحيث تكون نابعة من مصدر رئيس ومركزي واحد مسؤول في المنظمة، مع عدم الإفراط في الرقابة الصارمة واستبدالها بالرقابة الكلية.

وتختلف أساليب الرقابة الالكترونية عن التقليدية، ومن أساليب الرقابة الالكترونية:

[1] نجم عبود نجم، **المرجع السابق**، ص260.266.

[2] حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات**، دط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص99.

- التقارير الالكترونية سواء تم توجيهها داخل أو خارج المنظمة ويمكن عرضها على شبكة الأنترنت لتعكس صورة المنظمة لدى الجماهير.
- أساليب التفتيش والفحص الالكترونية والتي تهدف إلى الكشف عن هوية بعض الأطراف المتعاملة مع المنظمة. [1]

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرقمية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الرقمية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.[2]
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

[1] احمد محمد غنيم، **الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، دط، المكتبة العصرية، مصر،2004، ص85.

[2] حامد فداء، **الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية**، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص228.

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.[1]
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.[2]
- إعادة تقييم الموارد البشرية الموجودة ومحاولة تحسين إنتاجيتها وخبرتها الفنية من اجل ربط الأهداف المقصودة للإدارة الرقمية بالتطبيق والأداء.
- تقييم وتعديل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلبية متطلبات الحجم والجودة للخدمات المطلوبة لتقديم خدمات الإدارة الرقمية.

[1] رضوان رأفت، **الإدارة الالكترونية**، د ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2010، ص4.

[2] لمين علوطي، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، العدد42، المجلد15، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية،2008، ص146.

- تعديل التشريعات والقوانين والأطر القانونية ومحاولة وضع مبادئ توجيهية لضمان بيئة رقمية متوافقة.
- تخفيض أسعار الأنشطة والعمليات الإدارية المرتبطة بها.[1]

المطلب الرابع: معيقات تطبيق الإدارة الرقمية

ظهرت الإدارة الرقمية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولذا فهي تعد قيد التجارب وهذا لا يمنع من وجود معيقات تعترض سبيل تطبيقها، ومن ثم عرض هذه المعيقات وفق التصنيف الموالي:

1-المعيقات التكنولوجية: وتشمل المعيقات التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي كمايلي:

- ضعف البنية التحتية الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- سرعة التغيير الحاصل في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصعوبة مسايرتها في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن الاستقرار النسبي في توقير التقنية المتشابكة والمتكاملة ومحاولة إحلالها كاملة في وقت واحد وخاصة على مستوى الإدارة العمومية.

[1] صقر محمد حسين الحجيج، **أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى**، رسالة ماجيستر، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2024، ص 15-14.

– عدم جاهزية الإدارات من ناحية امن المعلومات والمتعلقة بالجرائم الالكترونية التي تستهدف الحواسيب والشبكات خاصة سرقة البيانات وقرصنة برامج النظم.

2–المعيقات الإدارية: وتتعلق هذه المعوقات بالجانب الإداري والمتمثلة في:

–انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.

– ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الرقمية.

– عدم وجود جهة معنية تأخذ على عاتقها مسؤولية تنفيذ الإدارة الرقمية، مما يؤدي إلى تشتت 5المجهودات وعدم التوافق بين الأطراف المعنية بالتنفيذ.

3–المعيقات المالية: وتتمثل فيما يلي:

– محدودية المخصصات المالية المتعلقة بتكوين الموظفين في مجال الإدارة الالكترونية.

_ قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة فيها اوجه الانفاق.

– اعتبار مشكلة التمويل مشكلة أساسية لابد من معالجتها للمضي قدما بتجسيد الإدارة الالكترونية في الواقع.[1]

4–المعيقات البشرية: تشمل هذه المعيقات العنصر البشري والمتمثلة في:

– الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

[1] أسامة احمد مسعود، **الإدارة الالكترونية في الجزائر واقع ومعيقات**، د ط، دار المجد للنشر والتوزيع، الجزائر،2020، ص 172.

– التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

– النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.

– وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من ايجابيتها.[1]

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الرقمية:

يمكن القول بأن الإدارة الرقمية تتكون من أربعة عناصر رئيسية تتمثل في :عتاد الحاسوب**hardware**، والبرمجيات**software**، وشبكة الاتصالات **communication network**، وصناع المعرفة **knowledge workers** ،من الموارد البشرية التي لا يمكن الاستغناء عن أي منها لتطبيق الإدارة الرقمية بشكل صحيح و كمنظومة متكاملة، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية حديثة آمنة تساعد على نجاح برامج الإدارة الرقمية، وتتمثل في:

المطلب الأول: البعد المادي للإدارة الرقمية – التكنولوجيات المادية المساعدة –

1-عتاد الحاسوب (hardware):

يقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها والمعدات التي يمكن لمسها بشكل واضح، ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في

[1] محمد سمير احمد، **الإدارة الالكترونية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص74.

المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم، حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.[1]

كما ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانات اللازم توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها، و مواصفاتها و أحجامها و غيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدمجة، وأجهزة البصمة الالكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل[2].

_الاستخدامات الإدارية للحاسوب:

يمثل الحاسوب ركنا أساسيا في إنجاز الأعمال الإدارية وأداء مختلف مهام ووظائف المنظمة، ويبدأ استخدام الحاسوب من أداء الأعمال الإدارية البسيطة والروتينية، ويتسع هذا الاستخدام إلى غاية جعله النواة الأولى لمنظومة الإدارة الإلكترونية، التي يقوم

[1] موسى عبد الناص، محمد قريشي، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، الجزائر ،2011، ص 89.

[2] حسين محمد الحسن، **المرجع السابق**، ص 70-69.

وجودها على الاستفادة من مميزات الحاسوب وإمكانياته، فمن غير المعقول الحديث عن إدارة إلكترونية من دون استخدام للحاسوب، وزادت أهميته حتى أصبح العمل الإداري اليوم مرتبط وبشكل شبه تام بإمكانيات الحواسيب ومميزاتها بل وأن أي تعطل في أجهزة الحواسيب يؤدي بشكل مباشر إلى توقف أو على الأقل عرقلة أداء وإنجاز العمليات الإدارية بالصورة المطلوبة، فلقد كان للكمبيوتر الفضل في إدخال تعديلات أساسية في تكتيك الإدارة بالتقريب المباشر بين المديرين، وبين مجالات الأنشطة التي يتحكمون فيها بإتاحة الحقائق لهم مباشرة وفورا مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الملائمة.[1]

2_ التكنولوجيات المادية المساعدة على تطبيق الإدارة الرقمية

لا يتلخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجرد استخدام الحاسوب في العمل الإداري أو تقديم بعض الخدمات عبر شبكة الإنترنت فقط، بل على العكس من ذلك إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكيفية الصحيحة والناجحة يرتكز على استخدام مجموعة من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المساعدة، التي تسمح بتبسيط منظومة الإدارة الإلكترونية وتجعلها قابلة للتوسع والانتشار وتهيئ المجتمع لقبولها، فالمؤكد أن الأفراد يبحثون دائما عن الجديد ولكن استخدام التقنيات المعقدة والتكنولوجيات باهضة الثمن

[1] محمود سرى طه، **الكمبيوتر في مجالات الحياة**، دط، الهيأة المصرية العامة للمكتبات، مصر ،1990، ص58.

قد يعيق إقبالهم عليها، لذلك تعمل المنظمات اليوم على توظيف واستغلال مختلف التكنولوجيات، التي يمكن أن تساعدها على تحقيق انتقال حقيقي إلى تطبيق وتبني الإدارة الإلكترونية، لذلك تعمد المنظمات المختلفة اليوم إلى توفير ميزانيات كبيرة من أجل الحصول واستغلال مختلف التكنولوجيات المتاحة قصد تطبيق الإدارة الرقمية، غير أن غياب الدراسات المعمقة وضعف خبرة المنظمات أحيانا يجعل تلك الاستثمارات التي تخصصها لمثل هذه التكنولوجيات لا تحقق النتائج المرجوة من هكذا استثمار، وهذا ما أشار إليه الباحث(orlikowski) الذي تحدث عن هذه المفارقة " فارتفاع الاستثمارات في حقل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لا يحقق دائما إرتفاعا في المردودية"، وعليه فإن المنظمات والإدارات المختلفة الساعية للإنتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، مطالبة بضرورة الإختيار الجيد لنوعية وطبيعة التكنولوجيات التي ستستعملها ومدى ملائمتها مع التكنولوجيات التي تستخدمها أصلا، فإستخدام تكنولوجيات مركبة وبرمجيات معقدة والتي قد تكون مكلفة وباهضة الثمن، غير أن عدم مواءمتها مع احتياجات المنظمة وخصوصياتها قد تقودها إلى الفشل، لذلك فإن إختيار التكنولوجيا عملية أساسية في بناء منظومة الإدارة الإلكترونية، وتتعدد التكنولوجيات التي أصبحت اليوم متاحة للإستعمال في هذا الخصوص سواءً ما تعلق

بالماديات أو البرمجيات، ومختلف أنظمة المعلومات التي يمكن عرض أبرزها في الشكل التالي:

_ تقنيات الهاتف المحمول

يمثل التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيات الهاتف المحمول (GSM, WIFI، GPR...) ميزة إضافية للمنظمات وعامل أكثر فائدة من أجل تنويع توفير خدماتها الإلكترونية، فبفضل أحدث تكنولوجيات الهاتف المحمول أصبح لدى المنظمات القدرة على توفير خدمات إلكترونية مختلفة (معلوماتية، تفاعلية، ومعاملاتية)

لمختلف المتعاملين معها، سواءً الزبائن العاديين أو الموردين والموزعين ومختلف الهيئات التي يمكن أن تتعامل معها.

وبصفة عامة يمكن القول ان إستخدام تكنولوجيا الهواتف المحمولة وإستغلالها في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، سيساهم بشكل فعال في إرضاء زبائن المنظمة ويؤدي إلى تحسين ظروف عمل الموظفين في القطاع العام والخاص على حد سواء، لكن تطوير استعمال تكنولوجيات الهواتف المحمولة في الإدارة الإلكترونية يبقى مرتبطا بعاملين:

– ضمان ملائمة برامج الأجهزة اللاسلكية بشكل عام مع أنظمة المعلومات المستخدمة من قبل الإدارات المختلفة.

– ضبط وحل مشكلات الأمن المرتبطة بالتكنولوجيات اللاسلكية التي تتميز بسريان المعلومات في الهواء الطلق، مما يجعلها أكثر عرضة للإختراق والهجمات المعلوماتية[1].

_التكنولوجيات البيومترية:

ساعدت التكنولوجيات البيومترية الكثير من الإدارات، وذلك في تسهيل وتبسيط العمليات والصفقات ومختلف المعاملات اليومية وتجعلها أكثر أمانا، وتستعمل هذه التكنولوجيا اليوم في قطاعات مختلفة مثل البنوك (بطاقات الإئتمان، بطاقات الدفع الفوري، بطاقات الدفع المؤجل، بطاقة التحويل الإلكتروني)، الأجهزة والمعدات الهاتفية، النقل، الصحة (التأمين، بطاقات المتابعة الصحية للمريض)، بطاقات خاصة بالمؤسسات (التحكم في الوصول إلى البيانات المعلوماتية، التصريح بالدخول، إثبات الحضور)، بالإضافة إلى عدة قطاعات أخرى، وتعمد اغلب الحكومات اليوم إصدار بطاقات ذكية لمواطنيها قصد تمكينهم من الحصول على مجموعة من الخدمات المختلفة.

ويمكن القول أن هذه التطورات التي عرفتها التكنولوجيات البيومترية والبطاقات الذكية، قد أتاحت للمنظمات إمكانية التقليل أو الحد من مختلف أشكال وأنواع الغش والإحتيال، وساعدت على تأمين تبادل المعلومات والمعاملات المالية مع الأفراد والمؤسسات، ويمثل الاعتماد على هذه التكنولوجيات حلا لتوفير حجم أكبر لتخزين المعطيات وتأمين

[1] جمال درير، **الإدارة الالكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 ، 2017، ص72–71.

عمليات تحديد الهوية، بما ينعكس ذلك على تسهيل وتسريع كل الإجراءات عن بعد، غير أن أهم ما ينبغي الإنتباه إليه عند إستخدام مثل هذه التكنولوجيات في تطبيق الإدارة الإلكترونية هو السهر على حماية المعلومات الشخصية للأفراد، وحصر إستعمالها في مجالاتها المحددة من قبل والمعلن عليها من دون القيام بأي تبادل أو نقل لتلك المعلومات، إلى جهات لا يحق لها الإطلاع عليها لأن المحافظة على خصوصيات الأفراد وبياناتهم الشخصية تبقى من أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع، وحصولها على قبول وتجاوب حقيقي من قبل المستخدمين والمواطنين بشكل عام[1].

المطلب الثاني: البعد البرمجي للإدارة الرقمية (software)– أنظمة وبرمجيات

تحتاج الإّدارة الالكترونية إلى أنظمة برمجية ولكن يجب على المنظمات تطوير هذه الأنظمة من وقت لآخر، تزامنا والتطورات الحاصلة في هذا المجال وما يتوافق والخدمات المقدمة من طرف المنظمات، تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكاليف مبرمجيها أو بعض الجهات المختصة.

[1] محمد رضا ارزو، **الثقة والأمان في التوقيع الالكتروني**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة زيان عاشور، الجلفة ،2011، ص81.

بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها وهكذا فان قائمة البرامج تعتمد عليها الإدارة تنقسم إلى قسمين : برامج النظام وبرامج التطبيقات.

أ _ برامج النظام : في الواقع هي الأكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج ومنها نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرامج، أدوات تدقيق البرمجة.

ب–برامج التطبيقات : وتضم مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، رسوم الحاسوب، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات وبرامج المحاسبية والتخطيط.

ج _برامج الشبكات: هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكة الأنترنت.[1]

وتبرز أهمية هذه البرامج في تطوير العمل الإداري، حيث يمثل إمداد المنظمة ومختلف أقسامها بالمعلومات شرطا أساسيا لبقاء ونجاح المنظمات المعاصرة، فأداء كل العمليات والوظائف الإدارية يتوقف وإلى حد بعيد على ضمان إرواء المنظمة بالمعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب، مع ضمان سريان تلك المعلومات داخل المنظمة بما يسمح من إستغلالها بالكيفية الصحيحة، وهنا تبرز أهمية برامج ونظم المعلومات في تحقيق تلك الغاية، فمع تطور تكنولوجيا نظم المعلومات وتزايد استخدامها فقد أصبحت بمثابة القلب وجوهر أداء باقي العمليات في المنظمة، وصارت تمثل محور تكامل

[1] ياسين سعد غالب، **المرجع السابق**، ص27.

وتجانس وتنسيق بين مختلف عناصر منظمة الأعمال، التي أضحت اليوم مطالبة بإيجاد نوعا من التكامل والتوازن بين هيكلها التنظيمي وبين إستراتجيتها ونظم المعلومات المستخدمة فيها، فالمزايا التي يمكن لنظم المعلومات أن تقدمها للمنظمة عموما، وإسهامها الواضح في أداء مختلف الأنشطة وبناء ثقافتها التنظيمية أو تغييرها وتكييفها مع التطورات الحاصلة.

فمع التطورات التكنولوجية التي يعرفها أداء الأعمال الإدارية، فقد صار لنظم المعلومات صلة مباشرة بتشكيل ثقافة المنظمة كونها إحدى المصادر الأساسية التي تنهل منها الإدارة في تأسيس ثقافتها التنظيمية أو إعادة صياغة هذه الثقافة،

إستخدام نظم المعلومات يعبر عن أسلوب متميز وتكتيك ديناميكي لأداء أنشطة الأعمال وتخطيط العملية الإدارية ومراقبتها، وبتعبير آخر يمكن القول ان توظيف برامج ونظم المعلومات في الإدارة الحديثة، وارتباطها المباشر بنشاط المدير والإدارة ككل يسهم في تعزيز ثقافة المنظمة المبنية على المعرفة، والمعلومات والمشاركة الجماعية في صنع القرارات. [1]

[1] عادل سالم باريان وعبد الله محمد المانع، **نظم المعلومات الالكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري في كلية التربية بجامعة الملك سعود**، السعودية ،2022.
https //doi.org/10.26389/AJSRP.C160422، 2025/04/07 ، ساعة الولوج ،17.00.

المطلب الثالث: البعد الشبكي لإدارة الرقمية (comunnication) networks-

_شبكات الاتصال الالكترونية:هي تلك الحزم من مواصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترنت الاكسترانت، وعلى شبكة الاتصال الخاصة وبيانات الأفراد والمشروعات والملفات الشخصية والمعاملات، وغيره من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفي الإدارة، ويدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلم، أيضا قياس معدل أدائه ويمكن أيضا من مراجعي الإدارة الدخول إلى تلك الشبكة، وإذا كانت الإدارة من الإدارات الخدمية كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الالكتروني، وجميع تلك العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي يترد إليها من منسوبي الإدارة ومراجعها وتدور عبرهم ممارسات الإدارة وتحتفظ الشبكة الالكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر العمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية لاستدعائها لإتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة التي ينظم تلك العمليات كلها آمر بذلك.[1]

ويقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

[1] حسين محمد الحسن، **المرجع السابق**، ص 82 .

- **شبكة الانترنت (INTERNET)** وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيل تعاونية من العديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة بسيطة وسهلة، بحيث تبدو أنها نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الرقمية يمكن أن نذكر ما يلي:
- **خدمة المنتديات الحوار News Group** :والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا المتحاورون الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.
- **خدمة المحادثات Chating** : إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاث :خدمة

المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة وخدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة وأخيرا المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات.

- **خدمة شبكة الويبwww.world.wide.wele** : إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها الجامعات.

- **خدمة الاتصال عن بعد télécommunication network** : حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نموذج مختلف، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، أو الأقمار.
- **خدمة البريد الإلكتروني Gmail** : فهو أحد أوجه إستخدام الأنترنت فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني، لايستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي رقعة من العالم و تأخذ أشكال متعددة بحيث تكون في صورة بيانية، بحوث، كتب أو ملفات فيديو.

ب-الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانت) INTRANET: هي شبكة الشركة الخاصة تعتمد على تقنية الأنترانت، تقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة.[1]

وهي تستخدم نفس البروتوكولات وخدمات الأنترنت والفرق الوحيد أنها داخلية لا يستطيع أحد من خارج المنظمة الدخول إليها وتعمل على تقليص التكاليف وسرعة الاتصال وتبادل المعلومات.

ج-الشبكة الخارجية للمنظمة والعملاء(الإكسترانت) EXTRANET: عبارة عن شبكات أنترانت داخلية، توسعت وإمتدت خدماتها إلى المستخدمين

[1] عادل حرحوش الفرجي، **الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية**، ط2، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة،2010، ص 28.

الخارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة المرور password لأنها منظمة خدماتها لاتوجد إلى كل الناس.

مما سبق يمكن القول بأن الشبكات الثلاث هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، فعنصر الأنترنت لها إرتباط بشبكة المنظمة الخارجية ومن شبكتي الأنترنت والإكسترانت يتم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات للإنتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية سواء في البيئة الداخلية أو في علاقاتها مع بيئتها الخارجية[1].

المطلب الرابع: البعد البشري للإدارة الرقمية (Knowledge workers)- صناع المعرفة:

يمثل العنصر البشري المغذي الأساسي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث" يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة ."ويتولى

[1] إبراهيم إسماعيل الناشري، **دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 53، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن ،2021، ص15-14.

صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة[1].

والمقصود هنا الخبراء والمختصين الذين يمثلونّ البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية التي تتطلب آليات إدارية وبشرية أهمها:

– وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس (وضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية لقيادة والدعم الإداري وجوب مساندة ودعم الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات).

_الهيكل التطبيقي (يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية وّالتنظيمية) .

–تعليم وّتدريب العاملين (تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في توعية الموارد البشرية).

–وضع الأطر التشريعية تحديثها وفقا للمستجدات (بمعنى تغييرّ القوانين والأنظمة وّالإجراءات). التي تسهل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لإضفاء المشروعية وّالمصداقية على كافة النتائج المترتبة عنها).

[1] مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الالكترونية**، دط، دار ومؤسسة رسلان، سوريا ،2012، ص77.

حيث يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن يكون له الأثر الفاعل في تحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية ونعني هنا الخبراء وّالمختصون وّالعاملون في حقل المعرفة وّالتكنولوجيا وّموظفي الإدارات المعنية[1].

[1] دراجي المكي، **دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر،2018، ص5.

خلاصة:

يمكن إستخلاص في نهاية الفصل أن الإدارة الرقمية هي وليدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ترتكز على توفر أربعة عناصر أساسية تمثل البنية الرئيسية لمنظومة الإدارة الرقمية، وتتمثل هذه العناصر في أجهزة الحاسب الآلي ومختلف ملحقاته ومعداته، ومختلف البرمجيات وأنظمة المعلومات التي يمكن إستخدامها في بناء منظومة الإدارة الرقمية، هذا بالإضافة إلى الإعتماد على شبكات الاتصال الرقمية بشتى أشكالها، بما في ذلك شبكات الأنترنت والأنترانت والإكسترانت التي تعطي للإدارة الرقمية قيمتها الاتصالية، وتساعد على سريان وتبادل المعلومات كذلك دور العنصر البشري أي صناع المعرفة الذين يقومون بتصميم وتسيير منظومة الإدارة الرقمية، ويعملون على إستغلالها بالكيفية والطريقة المناسبة قصد تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى تطبيقها .

الفصل الثالث:

فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه بيئات العمل الحديثة، بات الاتصال الداخلي يشكل أحد الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة تسعى نحو التميز والإستدامة. فالرسائل التي يتم تبادلها داخل المؤسسة سواء كانت مكتوبة أو شفهية، رسمية أو غير رسمية، تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وأداء الموظفين، حيث يعتبر الاتصال الداخلي من بين أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

من هذا المنطلق تأتي هذه الفعالية لتعزيز ثقافة الاتصال الداخلي الفعال، ورفع مستوى الوعي بأهميته كوسيلة لبناء جسور الثقة وتحسين تدفق المعلومات، تحفيز فرق العمل على التعاون والإبداع.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى تناول ماهية الاتصال الداخلي وذلك من خلال تعريفه، أنواعه، وسائله وأهميته، إلى جانب عرض تعريف الاتصال الفعال واستراتيجياته، مبادئه، وكذلك معرفة دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

هناك العديد من التعاريف قدمت بشأن مفهوم الاتصال الداخلي من بين هذه التعاريف نجد: تعريف الباحثة **منال طلعت** بأنه: "دراسة وتطبيق مجموعة المؤشرات والوسائل تسمح المؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها " [1]

هناك من يعرفه بأنه: "هو سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية".[2]

تعرفه **الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي:**"الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه ". [3]

---

[1] منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، دط، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،2002، ص22.

[2] أبو بكر مصطفى محمود وعبد الله عبد الرحمان البريدي، **الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال**، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص48.

[3] François Boonen et Bruno Henriette .**DRH** ...c'est déjà-Edition organisation ،1998،p15 .

كما عرف الاتصال الداخلي بأنه: "وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات".[1]

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال يمكن تقسيمها إلى عدة مستويات منها الاتصال الرسمي والغير رسمي.

1_الاتصال الرسمي:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام، الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.[2]

[1] مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، د.ط، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت ،2000، ص17.

[2] عاطف عدلي العبد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام**، ط 3، دار الفكر العربي، القاهرة ،1998، ص40.

_الاتصال النازل أو الهابط: وهذا يعني إن عملية الاتصال تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة وتتجه إلى المرؤوسين أي من الأعلى إلى الأسفل، كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات.[1]

_الاتصال الصاعد: وهي تلك الاتصالات التي تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء أي تنتقل من أسفل إلى أعلى حيث تعتبر هذه الاتصالات مهمة للرؤساء إذ يمكن القول بأنها التغذية العكسية للاتصال النازل، هذا لأنها توفر لهم من خلال تقارير العمل التي يستقبلونها المعلومات المتعلقة بمدى التقدم في إنجاز الأعمال ومدى تطبيق القرارات والتعليمات التي أصدروها، بالإضافة إلى أنها تسمح للرؤساء معرفة مختلف المشاكل والعراقيل التي تعرقل عملية تطبيق القرارات والتعليمات، كما أن الاتصال الرسمي الصاعد يسمح برفع مستوى الأداء لدى الأفراد، من خلال تشجيعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم.[2]

_الاتصال الأفقي: وهي اتصالات رسمية تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذي يحملون المستوى الوظيفي نفسه، كتلك الاتصالات التي تتم بين مديري المؤسسات

[1] خيري خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، دط، الإسكندرية، مصر،1997، ص23.

[2] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، د.ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1993، ص405 _406.

أو رؤساء المصالح والموظفين بغرض التنسيق أو تبادل الأثراء ووجهات النظر أو الإشتراك في مشروع وما إلى ذلك.[1]

2_الاتصال الغير رسمي: يعرف بهذا الاسم لأن الاتصالات تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة، ونجد أن عملية الاتصال داخل المؤسسة تأخذ الطابع الرسمي والطابع غير رسمي حيث لا تعتمد فقط على إجراءات أو قواعد محددة خاصة حينما تدور الأحاديث بين العاملين مع بعضهم البعض عن مشاكلهم الشخصية أو ظروفهم بعيدا عن جو العمل وقيوده، وهنا لا تعتمد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار والمعلومات ويتسم التفاعل بين الزملاء في العلاقة الشخصية. [2]

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي: تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل وكل مؤسسة تختار الوسيلة التي تقيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى وتتمثل هذه الوسائل في:

_وسائل شفوية:

تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفهي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي، بأنه أكثر سهولة

---

[1]محمد علاء الدين سايب، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية** مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة يحي فارس، المدية، 2022؛2023، ص32.

[2]نجلاء محمد صالح، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعملية**، ط1، دار الثقافة، عمان ،2012، ص103.

وأكثر إستخداما، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شروحات وتفسيرات، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال، وقد يكون شفوي مباشر او غير مباشر.[1] ومن بين الوسائل المستخدمة فيه نجد:

أ_ الاتصال الشخصي: يعرف الاتصال الشخصي على أنه تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، وتتعد أشكاله، فنجد: الاتصال داخل فرق العمل والمجموعات، المقابلة الشخصية، إدارة الخلاف.[2]

ويتعلق الاتصال هنا بالتواصل الشخصي والحوار الشخصي والمقابلات الشخصية التي تتم داخل المؤسسة، وهذا النوع من الاتصال مهم في المؤسسة لأنه يخلق اتصالا أكثر شفافية ورجع صدي آني يتوضح من خلاله فهم الرسالة الاتصالية أو هناك إعتراض...إلخ.

ب_ الاتصال الهاتفي: يعتبر إستخدام الهاتف داخل المؤسسة من الإيجابيات لنقل الرسالة الاتصالية والذي يوفر بدوره الزمن، وبالتالي يساهم وبشكل بارز في الاتصال الداخلي للمؤسسة وعمالها وإدارتها، وإستعمال الهاتف يتطلب مجموعة من الشروط

[1] الأمين بلقاضي، **الاتصال الداخلي في المؤسسة**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ديسمبر 2014، ص73.

[2] رياض بن قرطبي وفيصل طهراوي، **الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر اتصال وعلاقات عامة في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس المدية،2019؛2020، ص12.

خاصة بالنسبة للإدارة العليا، فوجب أن يتوفر دليل الهاتف الذي يحمل جميع أرقام الإدارات والمصالح داخل المؤسسة وأيضا أرقام العمال. [1]

ج_الاجتماعات: للاجتماعات دور حيوي في تمكين المؤسسة من المتابعة والتقويم والتقييم وطرح آرائها وقراراتها ومعرفة آراء وقرارات وحاجات الجماهير الداخلية للمؤسسة، ويكون الاجتماع غالبا بين الإدارة العليا وباقي الفروع الإدارية داخل المؤسسة أو بين الإدارة وعمال المؤسسة بمختلف تدرجاتهم العمالية الهرمية، وبين الإدارة أو القسم وعماله في نطاق ضيق، وعلى العموم نميز بين عدة أنواع للاجتماعات ترتبط بالمدة الزمنية أو بخطط المؤسسة.[2]

هـ_الندوات: هي إحدى وسائل الاتصال التي تستخدم على المستوى الإداري لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء، وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول وصول قرارات بشأنها.

2_ الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي، عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من أهم الأنواع الاتصالية في المؤسسة ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة والوضوح، والدقة، وإمكانية الرجوع إلى الكلمات المكتوبة

[1] **المرجع السابق**، ص 12.

[2] **المرجع السابق**، ص 12.

كلما دعت الحاجة لذلك، كما يحمي المعلومات مت التحريف والتشويه[1]، من أشكاله نجد:

أ_ التقارير: وقد تكون ذات طابع دوري وتحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، وقد لا تتسم بالدورية وتتناول موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.

ب_ المذكرات والاقتراحات: ومصدرها العادي هم المرؤوسين، وتتناول مشكلات التنفيذ اليومي، وتتضمن معلومات مفيدة أو مقترحات صائبة تسهم في تقدم العمل وتطوره مما يجب على القائد الإداري الإهتمام بها ودراستها.

ج_ المنشورات والتعليمات المصلحية والكتب الدورية: ولكي تتحقق الفائدة منها يجب أن يكون موضوعها واضحا لا لبس فيه، مكتوبة بلغة سهلة، وألا يكثر القائد الإداري من إصدارها، كما يستحسن جمعها وطبعها في كتب يعاد طبعه دوريا.[2]

د_المراسلات: حتمت البيروقراطية استخدام وسائط ورقية للاتصال الرسمي بين المنظمات وبعضها البعض أو بين الوحدات داخل المنظمة الواحدة، أو حتى بين

[1] الأمين بلقاضي، **مرجع سابق**، ص 72.

[2] حسين عثمان محمد عثمان، **أصول علم الإدارة العامة**، د.ط، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2010، ص 463.

المنظمات والأفراد، ويطلق على هذه الوسائط بمسمى الرسائل، وهي تمثل المعلومات التفاعلية التي ينقلها مريل إليه عبر وسيط اتصالي لتحقيق أغراض محددة.[1]

3_الوسائل السمعية البصرية: ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم الوسائل نجد:

أ_ الملصقات: توجد بمعظم المؤسسات لوحات تلصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة إلى العاملين بيها، كثيرا ما ترتبط المعلومات المصورة أو المرسومة بجانب ضبط الجودة، وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين خاصة إذا تم وضع فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الإدارة في إعدادها، ويمثل الجانب السلبي في الاتصال البصري عن طريق الملصقات في عدم إهتمام الكثيرين بمشاهدة ما يوجد باللوحات من الملصقات بصفة دورية تضطر الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة كعامل مساعد فقط.

ب_الرسوم البيانية والخرائط: تستخدم الخرائط والرسوم البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال جمع الحقائق التي لها علاقة بالموضوع والتعبير من خلال صور ورسم بياني واحد مبسط يسهل إستيعابه

[1] محمد حافظ حجازي، **وسائط الاتصال الرسمية البيروقراطية_الكيمقراطية**، ط1، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص201.

وفهمه وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن منجزات المؤسسة بالقياس إلى الخطة الموضوعية، وتعتبر الخرائط وسيلة اتصال في نقل العديد من المفاهيم والمعاني بصورة مبسطة.[1]

4_ الوسائل الالكترونية:

وتتعلق بشبكة الأنترنت والويب داخل المؤسسة:

أ_ الانترانت: لقد أدى التطور التكنولوجي للأنترنت إلى ظهور الانترانت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالها الداخلي بصورة أسهل وأسرع ومن أهم وظائفها:

_البريد الالكتروني.

–تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، الخدمات ومختلف التطبيقات...) خدمة، إدارة الشبكة من خلال المراقبة والصيانة، تبادل الملفات، إنشاء صفحات الانترانت

الخاصة بكل مصلحة، إمكانية الاتصال بمواقع خارجية (الأنترانت الخاصة بمتعامليها المقربين أو بشبكة الأنترنت العالمية).

[1] شفيق بن خالد ويوسف زواوشة، **الاتصال الداخلي في المستشفيات ودوره في التكفل الصحي بالمرضى**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعية يحي فارس، المدية، 2017_2018، ص 51.

_وتعتبر هذه الوسائل الأخيرة مكلفة غير أنها تؤمن سرعة إنتشار المعلومات إلى الأطراف المعينة.[1]

ب_ البريد الالكتروني: ويساهم بشكل بارز في اتصال الإدارات داخل المؤسسة ببعضها البعض، فإرسال رسالة كتابية يتطلب جهدا ووقتا وهو ما يعرض عمل المؤسسات الحديثة، فيتم إعتماد البريد الالكتروني لنقل الرسائل وحفظها بطريقة إلكترونية تخفف من حدة الإضطرابات الناتجة عن التواصل الكتابي البطيء بهذه الوسيلة.[2]

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للإحتكاك البشري

ويتيح الفرصة للتفكير والإطلاع في شتى المجالات والميادين، وتظهر أهميته فيما يلي:[3]

---

[1] فضيل دليو، **اتصال المؤسسة إشهار_علاقات عامة_ علاقات مع الصحافة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص118.

[2] نجيب كامل وآخرون، **الاتصال داخل المؤسسة دراسة نظرية وميدانية**، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2019، ص 70.71.

[3] عبد العزيز خواجة، **مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل**، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص157.158.

_ إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.[1]

_ عملية الاتصال تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار.

وتبرز كذلك أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات: يلعب دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، وهذا عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة او نازلة.

الاتصال الداخلي والتوجيه: يعتمد المدير في توجيه العاملين على النظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له ان يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف.

[1] محمد بهجت وجاد الله كشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، دط ، المكتبة الجامعية الحديثة، القاهرة، 1999، ص168.

الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات.[1]

المبحث الثاني: منظومة الاتصال الداخلي من خلال تطبيق الإدارة الرقمية

المطلب الأول: تعريف الاتصال الفعال

تقول أندي ريكارد:" طالما إن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره، أو إقناعه بشيء ما، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني، بكلام آخر نجاح الاتصال هو إتفاق الطرفين على معنى ضمني واحد، أي يتمكن المتحدث أن ينقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصد إليه فعلا، وان يتمكن المستمع أن يستوعب ويفهم هذا القصد، أما إذا إختلف المعنى الضمني لدى كل منهما، فإن الاتصال فاشل لا محالة.

وهكذا يمكننا تلخيص تنمية القدرة على الاتصال الفعال في الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن أن يتوصل المتحدث والمستمع إلى نفس المعنى الضمني المقصود في الرسالة؟[2]

---

[1] رضوان بلخيري، **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**، ط1، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص 94_95.

[2] Indy Richard, Communication, **The Landsford Co**, California, 1973.

الاتصال الفعال حقيقة هو ذاك الذي يستند إلى محورين في آن معا (المحور المنهجي، المحور الإنساني). فكما أن ايجابية العلاقة بين المتحدث والمستمع لا تضمن الفعالية الفنية (لا يمكن للاتصال في هذه الحالة أن يتحول إلى هدف إستهلاكي، انفعالي، أو عاطفي) كذلك فإن منهجية الأسلوب قد تتحول إلى فن التأثير أو التغرير، مما قد يشكل فوزا لأحد الطرفين على حساب خسارة يمنى بها الطرف الآخر.[1]

الاتصال الفعال عبارة عن عملية تبادل للمعلومات والعواطف بين طرفين أو أكثر بشكل مفهوم وواضح، بتوظيف الإستماع الجيد حتى يشعر الطرف الآخر بأنه مسموع ومفهوم، فهي طريقة لعرض وجهات النظر المختلفة والأستماع بعناية ولجميع الآراء، لأن الاتصال يكون فعالا عندما يقوم جميع الأطراف (المرسل والمتلقي) في الاتصال بتعيين معاني مماثلة للرسالة المنقولة بينهما.[2]

وهناك من يعرفه على أنه ذلك الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.[3]

---

[1] د. مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990، ص 171.

[2] هبه الصاحب، **مفهوم الاتصال الفعال**، 20يوليو 2023، 05:55، https://mawdoo3.com ، 22ماي 2025، 14:00.

[3] احمد نجم حافظ، **مبادئ الإدارة العامة**، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص48.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الفعال

ويمكن عرض هذه الاستراتيجيات بشكل مفصل فيما يلي:[1]

_**استراتيجية أنشر وتأمل:** لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية اتصالية قوية من حيث الإعتقاد لدى المدير في ظلها بأن المعلومات الكثيرة التي يتم إيصالها للمرؤوسين ستحقق اتصالا ناجحا غير أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة، فالكم الهائل من المعلومات قد يربك موضوع الاتصال ويجعل من مضمونه يتسم بالعمومية وعدم التحديد، وذلك من خلال إنشغال المرؤوسين بالمعلومات الكثيرة غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال، فتقديم كم هائل من المعلومات لا يقود بالضرورة إلى فعالية اتصالية عالية بل على العكس قد تؤدي إلى فقدان الفعالية الاتصالية تماما وتجعل العملية الاتصالية فاشلة.

_ **استراتيجية أخبر ورغب:** يقوم المدير ضمن حدود هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفا بذلك تحقيق الاتصال الناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الاستراتيجية يكون غنيا وواضحا، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الإنتباه وتعزز الإهتمام والرغبة، ورغم ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن إعتبارها متوسطة من ناحية الكفاءة لأنها لا

[1]بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص70.72.

تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال، فقد يتطلب الأمر من وقت أطول من أجل إيصال رسائل واضحة ومفهومة لجميع العاملين في المؤسسة أو لجمهورها الخارجي.

_استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع: تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق وملائمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال، كما يمكن إعتباراها استراتيجية بمسارين، حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال إستطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والواقع أن وجود التغذية العكسية يعزز كفاءة الاتصال ويقدم المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر إنسجاما مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

_ **استراتيجية التقييد ثم التعزيز:** يقوم المدير في هذه الاستراتيجية بإعطاء العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه من معلومات، ولكن فقط عندما يعتقد أن الوقت مناسب لإبلاغهم بذلك، وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور بإعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه، ويسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها فإن الإشاعات غالبا ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من المواضيع التي يقوم عليها الاتصال في المؤسسة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير.

المطلب الثالث: مبادئ الاتصال الفعال

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جديد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة وهي: نوعية الرسالة وظروف إستقبالها، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، والإستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

1_ مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من إستخدام اللغة الواضحة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا بإستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.[1]

2_مبدأ الاهتمام والتركيز: أي إعطاء كل الإنتباه والإهتمام لإستقبال الرسالة، فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما، ويتطلب مزيدا من الإهتمام، فإعطاء الإهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الإهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الإنتباه والتركيز.

[1] عزالدين خرشف ورابح كوردو، **فعالية الاتصال الداخلي ودوره في تسير المؤسسة الخدماتية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021؛2022، ص47.

3_مبدأ التكامل والوحدة: يساعدنا هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري.

4_مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي: تقوم التنظيمات غير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة من المدير أو بدونه، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل وإستقبال المعلومات المكملة للإستقبال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما، أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل.[1]

المطلب الرابع: دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الداخلي

تلعب الإدارة الرقمية دورا محوريا في تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال:

[1] **المرجع السابق**، ص 48.

_ تسهيل تدفق المعلومات: تمكن الأدوات الرقمية مثل البريد الالكتروني، المنصات الرقمية، ولوحات الإعلانات الرقمية من نقل المعلومات بسرعة وفعالية بين مختلف المستويات التنظيمية.

_تحسين الشفافية والتواصل الفوري: تسهم الإدارة الرقمية في خلق بيئة شفافة من خلال تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والقرارات بشكل فوري.[1]

_تحسين التفاعل والمشاركة: تسمح أدوات الاتصال الرقمي بإشراك الموظفين في إتخاذ القرار وتبادل الأفكار، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام.

_ متابعة الأداء وتحسينه: توفر المنصات الرقمية إمكانية تتبع الأداء والاتصال الداخلي بشكل دوري عبر تحليلات وتقارير رقمية.

_ التغلب على الحواجز الجغرافية: تمكن الإدارة الرقمية من التواصل الفعال بين الفروع المنتشرة جغرافيا، مما يعزز التنسيق بين فرق العمل المختلفة.[2]

_ تقليل التكلفة والوقت: الإعتماد على الوسائل الرقمية يقلل من تكاليف الطباعة والتنقل، ويسرع من عمليات التواصل.

_ المرونة في العمل: تمكن الإدارة الرقمية من العمل عن بعد دون التأثير على فعالية الاتصال الداخلي، وهو ما أصبح شائعا بعد جائحة كورونا.

---

[1] عبد الغني عادل، **دور الدارة الرقمية في تحسين جودة الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 15، 2022، ص 224

[2] المرجع السابق، ص 225

_ **تحسين إدارة الأزمات:** تساعد تقنيات الاتصال الرقمي في سرعة التفاعل مع الأزمات أو التغيرات المفاجئة، مما يساهم في الحفاظ على إستقرار المؤسسة.

_**التوثيق الرقمي للاتصالات:** بإستخدام أنظمة إدارة الوثائق الرقمية يمكن أرشفة وتوثيق جميع أشكال التواصل الداخلي مما يسهل الرجوع إليها لاحقا.

خلاصة:

يمكن القول أن الاتصال الداخلي الفعال هو عامل رئيسي في تحقيق التماسك المؤسسي، وتحفيز الموظفين، وضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين جميع المستويات التنظيمية، من خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على أهمية الاتصال الداخلي.

وقد أظهرت الفعالية أهمية تبني أدوات تواصل حديثة، وبناء ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والإنفتاح والثقة المتبادلة، كما برز دور كل من الإدارة والموظفين في إنجاح منظومة الاتصال الداخلي.

الفصل الرابع:

الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي

بمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-

تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، إذ عن طريقها يمكن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية وذلك لتدعيم وإحداث الإسقاط لما جاء في الجانب النظري على الواقع العملي المتمثل في معرفة تأثير الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسات الخدماتية.

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى عرض مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية كنموذج لمعرفة مدى تأثير الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي فقمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

المبحث الثاني تحليل البيانات

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الأنترنت عبر الساتل كما تتمتع بموقع خاص زيادة إلى تلك الخدمات الجيدة للهاتف النقال ،إن الإصلاحات التي شرعت فيها الدولة الجزائرية وتطبيقا لسياسة العولمة وتماشيا مع اقتصاد السوق عرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بدوره تحولات تهدف إلى تطوير وتقديم خدمات ذات نوعية تتماشى مع تكنولوجيات العصر في مجال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في جو خال من التفرقة والتمييز في محيط تنافسي مع ضمان المصلحة العامة فوق كل شيء، فبموجب القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد الأحكام العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات. [1]

تقرر إنشاء أربع مؤسسات وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر التي أخذتها في دراستنا كحالة تطبيقية، نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، ومن خلال

[1] http ://**www.algerietelecom.dz**/ar/page /le groupe-p2.2mai2025 17 :28

هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

دخلت رسميا ممارستها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك إعتمادا على ثلاثة أهداف أساسية في قطاع الخدمات التكنولوجية التي تتمثل في المرودية، الفعالية وجودة الخدمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إدارات ذات كفاءة تساهم في ترقية خدماتها وتعددها من خلال وضع هيكل تنظيمي يترأسه المدير العام، هناك عدة مصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر_فرع المدية_ وتتمثل في:

_قسم الموارد البشرية

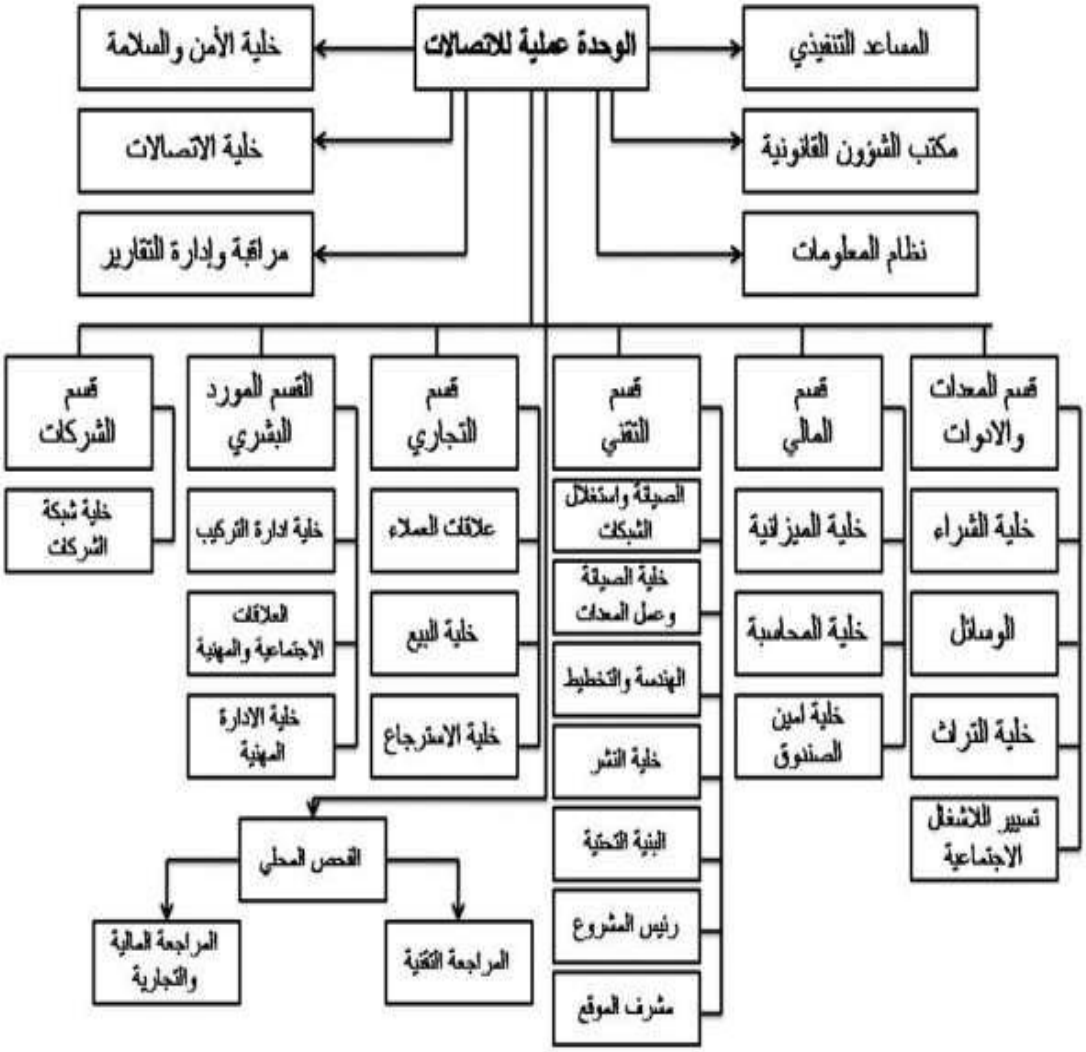
_قسم التقني

_قسم التجاري

_قسم المالية

_قسم الأدوات والمعدات

_قسم الشركات



الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–[1].

[1] حورية سياوي، **القائم بالاتصال**، مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع المدية.

المطلب الثالث: مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–[1].

- **مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:** تتمثل مهام الشركة بصفة فيما يلي:

_تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع الشكاوى.

_تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين وشبكات الأنترنت لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالبنوك.... الخ.

_تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.

_إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والأنترنت).

_تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ...الخ.

_إيصال الأنترنت إلى كل بيت.

_خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر: من أهم خدماتها نجد مايلي:

_خدمة الهاتف الثابت، خدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عال التدفق**ADSL** .

_خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.

_خدمة الويسي **WICI** تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العال من دون أسلاك.

[1] **المرجع السابق.**

_بطاقة التعبئة الخاصة بخدمة wici

المبحث الثاني: التحليل الكمي والكيفي لمعطيات الدراسة

بعد التطبيق الميداني للإستبيان على مجتمع البحث والمتمثل في موظفي اتصالات الجزائر فرع المدية، وبعد عملية تفريغ البيانات الخاصة بـ 40 استبيان، توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل الجداول البسيطة

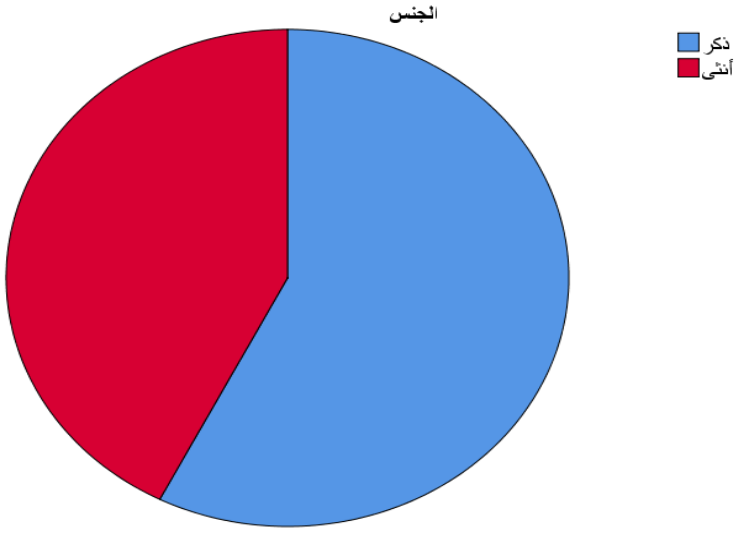
محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	%57,5
أنثى	17	%42,5
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم **(01)** المبين أعلاه يتضح أن **57،5%**يمثل نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة، و**42،5 %**تمثل نسبة الاناث، ومن خلال هذه النسب يمكننا القول أن العنصر الذكروري هو الأكثر توظيفا في المؤسسة، وذلك راجع إلى الخرجات الميدانية التي تستدعي هذه المؤهلات التقنية في مؤسسة اتصالات الجزائر، أما

العنصر النسوي يسيطر على الوظائف والأنشطة المكتبية اليومية، والشكل رقم **(03)** يوضح ذلك:

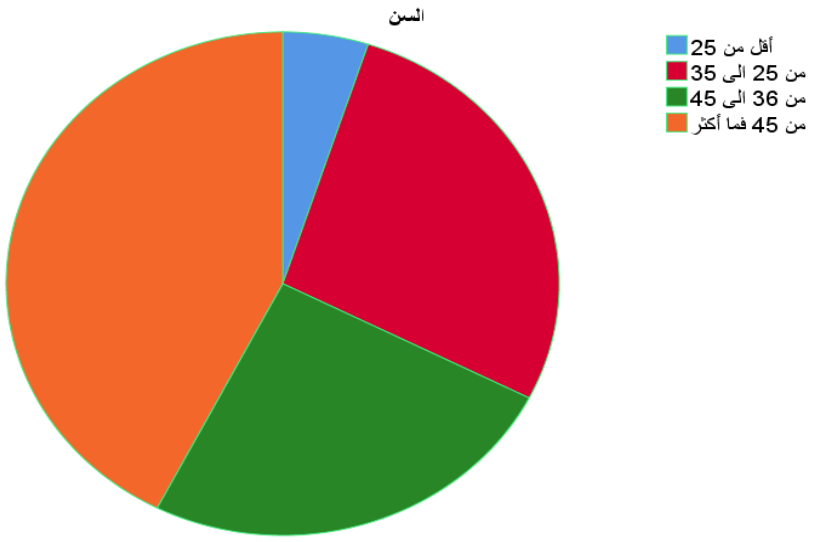


الشكل رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	%5
من 25 الى 35 سنة	11	%27,5
من 36 الى 45 سنة	10	%25,0
من 45 سنة فما أكثر	17	%42,5
المجموع	40	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة يتراوح مابين **45**سنة فما أكثر حيث تقدر بنسبة **42،5 %**، وتليها نسبة **27،5%** المتمثلة في فئة من **25**إلى **35** سنة، ثم نسبة **25%**والتي تمثل الفئة العمرية من **36** الى **45** سنة، وأخيرا نسبة **5%** التي تمثل فئة أقل من **25** سنة، وإنطلاقا من هذه القراءة نستنتج أن غالبية مجتمع البحث من فئة الكبار الذين يفوق سنهم**45** سنة فما أكثر وهذا راجع لقلة مسابقات التوظيف في المؤسسة، كما هو موضح في الشكل رقم **(4)**:

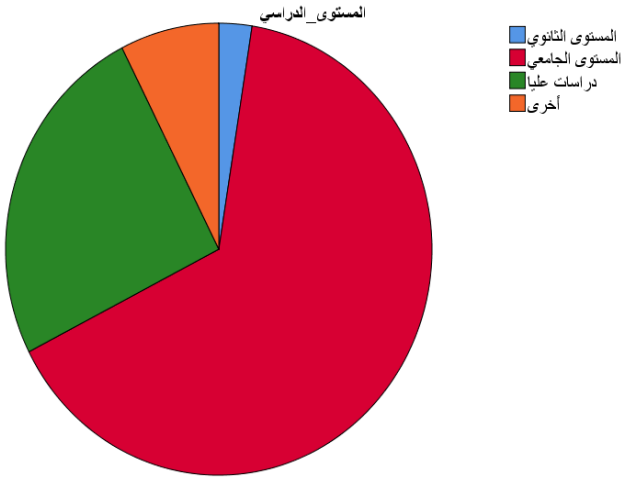


الشكل رقم(04): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المؤية
المستوى الثانوي	1	%2,5
المستوى الجامعي	26	%65,0
دراسات عليا	10	%25,0
أخرى	3	%7,5
المجموع	40	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة قدرت ب **65%**وهم من فئة الجامعيين وأغلبهم إطارات في المؤسسة ورؤساء مصالح، ثم تليها فئة الموظفين الذين لهم مستوى الدراسات العليا بنسبة **25%**، وهم أغلب التقنيين في المؤسسة الذين يتمتعون بخبرة واسعة في المجال البرمجي، في حين نجد نسبة **7،5%** لهم مستوى دراسات أخرى، وفي الأخير نجد موظف **واحد** في المؤسسة له مستوى ثانوي أي بنسبة **2،5%** يعمل في مصلحة الموارد البشرية.



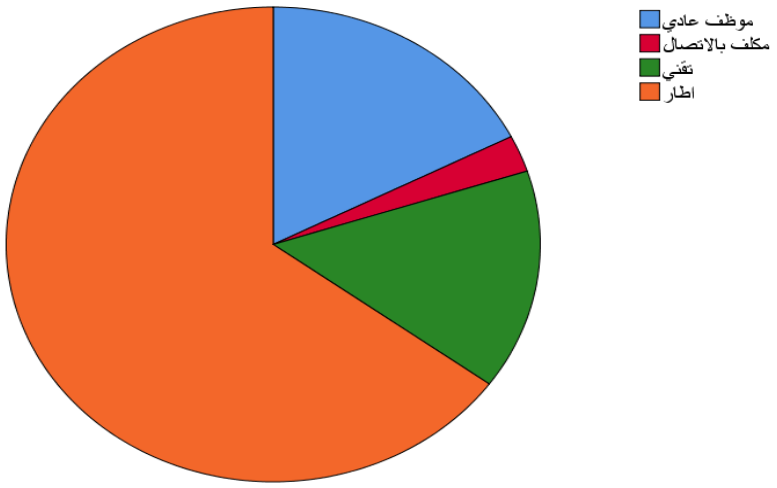
الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية:

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
موظف عادي	7	%17,5
مكلف بالاتصال	1	%2,5
تقني	6	%15
إطار	26	%65
المجموع	40	%100

يبين الجدول رقم **(04)** أن المؤسسة تتمتع بطاقم إداري كفؤ، حيث نجد نسبة **65%** تمثل الإطارات أي رؤساء الأقسام والمصالح، ثم نجد نسبة **17،5%**تمثل فئة الموظفين العاديين أي الأعوان الإداريين، ثم نسبة **15%** التي تمثل الموظفين برتبة تقني أي فئة المهندسين في الاعلام الآلي وهي الفئة القائمة على العمل البرمجي وكل ما يخص

عتاد وأنظمة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وأخيرا نجد مكلف بالاتصال واحد بنسبة **2،5%**وهي المسؤولة عن خلية الاتصال في المؤسسة، والشكل رقم **(06)** يوضح ذلك:



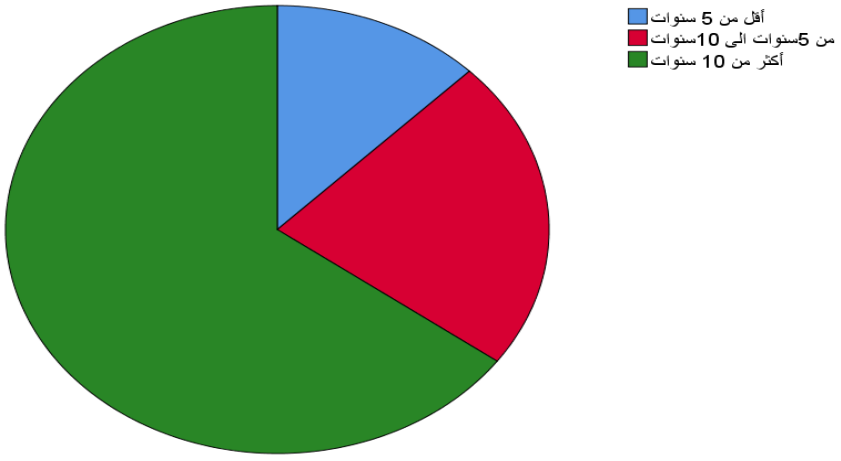
الشكل رقم(06): توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	%12,5
من 5سنوات الى 10سنوات	9	%22,5
أكثر من 10 سنوات	26	%65,0
المجموع	40	%100

تعتبر الخبرة المهنية من أهم مؤشرات لقياس أقدمية المبحوث في مجال مهامه، حيث كلما زادت الخبرة المهنية كلما إكتسب الموظف القدرة على التكيف مع محيط العمل وفهم أكثر لطبيعة العمل، مما يؤدي إلى خلق تنسيق وإنسجام مع الموظفين الآخرين في إطار العمل الإداري.

ويوضح الجدول رقم **(05)** أن أكبر نسبة **65%**من المبحوثين لهم خبرة أكثر من **10** سنوات، وهم في الغالب فئة الإطارات في المؤسسة الذين لهم خبرة وكفاءة في ميدان العمل الإداري، ثم تلي نسبة **22،5%** وهي تمثل فئة الموظفين ذوي الخبرة من **5** إلى **10** سنوات في المجال، وهي الفئة الأقل خبرة من الفئة الأولى، وفي الأخير نجد نسبة **12،5%** والتي تمثل فئة أقل من **5** سنوات خبرة وهي فئة الموظفين الذين كانت بدايتهم في العمل مؤخرا، والشكل رقم **(07)** يوضح توزيعهم.



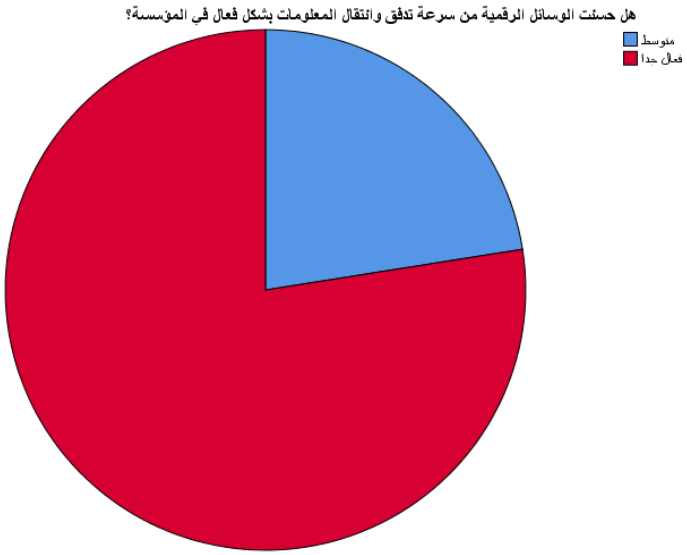
الشكل رقم(07): توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية

المحور الأول: البعد المادي

الجدول رقم(06): مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين سرعة تدفق وانتقال المعلومات بشكل فعال في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
فعال جدا	31	%77،5
متوسط	9	%22،5
ضعيف	0	%0
المجموع	40	%100

يوضح الجدول رقم **(06)** أن الوسائل الرقمية حسنت بشكل فعال جدا في تدفق وإنتقال المعلومات في المؤسسة بنسبة **77،5%** وهذا راجع لأغلب آراء المبحوثين الذي يمثل **31** موظف من عينة الدراسة، بينما نسبة **22،5 %** من المبحوثين أجابت بأن الوسائل الرقمية حسنت بشكل متوسط الفعالية في المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن الوسائل الرقمية لها فعالية في المؤسسة. والشكل رقم **(08)** يوضح ذلك:



الشكل رقم (08): يبين مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تسيهل تدفق وانتقال المعلومات بشكل فعال في المؤسسة

الجدول رقم(07): يبين مدى إعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر للبصمة البيومترية لإثبات الحضور

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تعتمد	**0**	**%00**
لا تعتمد	**40**	**%100**
المجموع	**40**	**%100**

من خلال الجدول المبين أعلاه لاحظنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، أنها لا تعتمد على البصمة البيومترية اطلاقا، حيث كانت إجابة المبحوثين بنسبة **100%** ب **لا، وتنعدم** النسبة عند المبحوثين الذين أجابوا "**نعم**" ، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع المكلف بالاتصال في المؤسسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر **لا** تعتمد على

البصمة البيومترية بأنواعها بصمة يد، بصمة وجه، بصمة اصبع، وهذا راجع لعامل الثقة بعمالها، وكذلك حسب ما أفادتنا به أن العمال المعنيين بالخرجات الميدانية للورشات لا يستطيعون الذهاب للمؤسسة من أجل إثبات الحضور ثم الذهاب إلى الورشات لأنه تضييع للوقت، وأن كل العمال يتمتعون بروح المسؤولية وأن الكل يأتي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وعامل الوقت لا يعيق سيرورة إنجاز الأعمال في وقتها، وكذلك إذ تطلب الأمر البقاء في المؤسسة لأوقات متأخرة من الليل. [1]

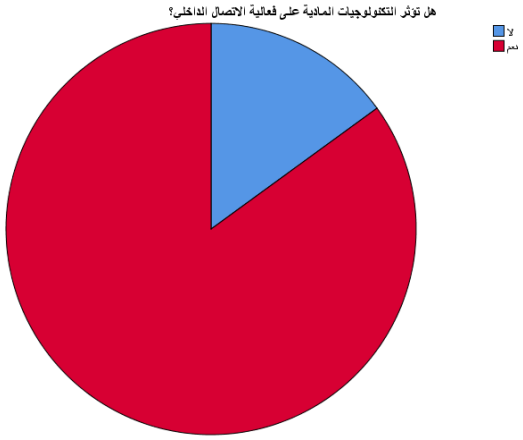
الجدول رقم (08): يبين مساهمة التكنولوجيات المادية بشكل عام في تفعيل الاتصال الداخلي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%85
لا	6	%15
المجموع	40	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين بإختلاف وظائفهم في المؤسسة لهم إتفاق بنسبة **85%** ويشير ذلك أن التكنولوجيات المادية **تؤثر** على فعالية الاتصال الداخلي،

[1] حورية سياوي، **مكلف بالاتصال** بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية، يوم 2025/05/18، بتوقيت 10:00 صباحا.

عن طريق تسريع الاتصال والمباشرة في العملية الاتصالية مع ربح الوقت والجهد في حين نجد**15%** تشير إلى عدم وجود تأثير هذه التكنولوجيات على فعالية الاتصال الداخلي، والشكل رقم **(09)** يوضح ذلك:



الشكل رقم (09): يبين تأثير التكنولوجيات المادية بشكل عام على فعالية الاتصال الداخلي

المحور الثاني: البعد البرمجي

الجدول رقم (09): يبين نظام المعلومات الأكثر استخداما في المؤسسة

الأنظمة	نظام HR		نظام Oracle		نظام Gaia		اخرى	
الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يستخدم	22	%55	36	%90	9	%22،5	14	%35
لا يستخدم	18	%45	4	%10	31	%77،5	26	%65
المجموع	40	%100	40	%100	40	%100	40	%100

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية العديد من الأنظمة والبرمجيات المختلفة الداخلية، من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن النظام الأكثر إستخداما في المؤسسة هو النظام **Oracle** بنسبة **90%**وهو نظام داخلي خاص بتقديم طلبات الموظفين للمدير، ثم يليه النظام **HR** بنسبة **55%** الخاص بمعلومات الموارد البشرية في المؤسسة، ثم نجد من خلال إجابة المبحوثين على استمارة الاستبيان الموزعة أنه يوجد أنظمة أخرى بنسبة **35%** تم شراءها من دول أجنبية منها **System NGBSS** الخاص بالطاقم التجاري أي يستخدمه التجاريين وكل فرد له كلمة سر خاصة به في هذا النظام، إضافة إلى**System BSS** وهو خاص بالطاقم التقني للمؤسسة يحتوي على معلومات وبيانات العملاء والزبائن، كذلك **System Project_do_OSS** وهو نظام احصائيات الأعمال اليومية تتم مراقبته من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وفي الأخير نجد نظام **GAIA** بنسبة **22،5%** الخاص بطلبات الموظفين تم إستبداله مؤخرا بنظام **NGBSS** في المجال التجاري.[1]

الجدول رقم(10): يبين مدى إستخدام نظم المعلومات كبديل عن الاتصال الرسمي:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
يستخدم	18	%45
لا يستخدم	22	%55
المجموع	40	%100

[1]حورية سياوي، **مرجع سابق**.

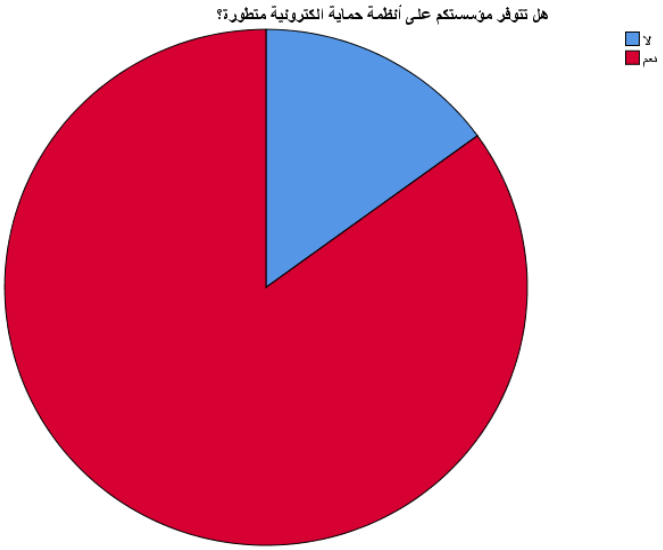
يوضح الجدول رقم **(10)** أن **45%** من المبحوثين يستخدمون نظم المعلومات مما يجعلهم في غنى عن الاتصال الرسمي مع الموظفين في المؤسسة، و**55%** كانت إجابتهم على الاستبيان بأنه مهما تطورت التكنولوجيات ونظم المعلومات لا تجعلهم في غنى عن الاتصال الرسمي بأنواعه سواء كان الصاعد أو النازل، الأفقي، لأنه أحيانا تحتاج إلى هذه الاتصالات مع الشخصات المهمة أو مع المدير أو حتى الموظفين بين بعضهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين مدى توفر أنظمة حماية الكترونية متطورة في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%85
لا	6	%15
المجموع	40	%100

من خلال الجدول رقم **(11)** يبين أن أكبر نسبة قدرت ب **85%** تشير إلى وجود أنظمة حماية إلكترونية متطورة في مؤسسة اتصالات الجزائر، نظرا لسرية المهنة لم نستطع الحصول على هذه الأنظمة، تحصلنا على نظام واحد " **Anti virus Kaspersky**" لا يستخدمه كل موظفي المؤسسة، في حين نسبة **15%**تشير إلى عدم معرفتها بمجال حفظ البيانات[1]. والشكل**(10)** يوضح ذلك:

[1]حورسة سياوي مرجع سابق.



الشكل رقم(10): يبين توفر المؤسسة على أنظمة حماية إلكترونية متطورة

الجدول رقم (12): يوضح مدى مساهمة الأنظمة والبرمجيات في تسهيل العملية الاتصالية في المؤسسة.

الخبرة المهنية	يسهل		لا يسهل		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
المرونة	25	%62.5	15	%37.5	40	%100
التكامل بين عناصر النظام	16	%40	24	%60	40	%100
تحقيق الكفاءة والفعالية	12	%30	28	%70	40	%100
تحديد التغيرات البيئية	1	%2.5	39	%97.5	40	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أنظمة المعلومات التي تسهل العملية الاتصالية في المؤسسة بنسب متفاوتة لكون المبحوثين قامو بأكثر من إجابة، حيث هذه العملية تتميز بالمرونة أي الديناميكية، وهي من أهم الخصائص بنسبة **62،5%**، بحيث يمكن لمستخدمي نظم المعلومات أحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات، أي

يمكن تطوير وتحديث أي نظام من خلال توسيع وظائفه، وكانت نسبة**37،5%** تقول أنها لا تسهل عليهم العملية الاتصالية، ثم تليها خاصية التكامل بين عناصر النظام بنسبة **40%**، مما تجعل تسهيل التفاعل السريع للمؤسسة مع كل التغيرات الداخلية في مختلف الأنظمة التي تستخدمها، و**60% لم** يختارو هذه الخاصية ومن هنا نستنتج أنها لا تسهل عليهم الاتصال في المؤسسة، ثم نجد تحقيق الكفاءة والفعالية بنسبة **30%**الذين أجابو بأنها خاصية تسهل هذه العملية، ونسبة **70%** لم يختاروها، وفي الأخير تحديد التغيرات البيئية بنسبة **2،5%** من إختاروها و**97,5 %**لم يختاروها، ومنه نستنتج أن الأنظمة لها عدة خصائص تساهم في تحسين كفاءة العملية الاتصالية وقدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات العملية وضمان استمرارية العمل.[1]

المحور الثالث: البعد الشبكي

الجدول رقم(13): يبين كيفية تلقي الموظفين للأوامر والتعليمات الداخلية:

التكرارات / المتغير	يتلقى		لا يتلقى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
البريد الالكتروني	39	%97.5	1	%2.5	40	%100
الهاتف	14	%35	26	%65	100	%100
اجتماعات يومية	8	%20	32	%80	40	%100
أخرى	1	%2.5	39	%97.5	40	%100

[1]حورية سياوي، المرجع السابق.

نرى من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب الموظفين يتلقون الأوامر عن طريق البريد الالكتروني بنسبة تصل الى **97،5%**، ومن أجاب على أنه يتلقى الأوامر عن طريق الهاتف كانت نسبتهم **35%**، ومن لم يجيب على هذا الإختيار كانت نسبتهم **65%**، وآخر وسيلة لتلقي الأوامر هي الاجتماعات اليومية لا يستخدمها الموظفين بنسبة كبيرة لا تتعدى نسبتهم**20%**، وكانت نسبة الموظفين الذين لم يجيبو على هذا الخيار **80%**. نستنتج من هذه الإجابات أن البريد الالكتروني هو الوسيلة الأكثر شيوعا وإستخدما بين الموظفين لمدى رسميته وضمان إرسال وإستلام الرسائل.

المحور الرابع: البعد البشري

الجدول رقم(14): يبين التحفيزات التي توفرها المؤسسة لموظفيها:

التكرارات / المتغير	متوفر		غير متوفر		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ترقيات	29	%72.5	11	%27.5	40	%100
عطل	00	%00	40	%100	100	%100
مكافآت	13	%32.5	27	%67.5	40	%100
أخرى	3	%7.5	37	%92.5	40	%100

من خلال الجدول رقم**(14)** نرى أن المؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تمنح تحفيزات مادية ومعنوية لموظفيها وذلك بهدف رفع الإنتاجية وتحسين آداء المؤسسة، وتعزيز الرضا والإنتماء الوظيفي وخلق بيئة عمل إجابية تحفز على الإبتكار والإبداع، حيث نجد أن نسبة الترقيات بلغت **72،5%**، و**27،5%** كانت نسبة المبحوثين الذين

لم يتحصلو على الترقيات، ثم نجد أن المؤسسة لا تقدم عطل لموظفيها منعدمة النسبة ثم تليها المكافآت بنسبة **32،5%** الذين أجابو على أن المؤسسة تقدم لكم مكافآت مختلفة مثل الرحلات أو مبالغ مالية أو زيادة في الرواتب، و **67،5%** لم يختار هذه الإجابة، وفي الأخير نرى أن هناك تحفيزات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إقامة حفلات و مناسبات لتعزيز التواصل بين الموظف والإدارة بلغت نسبتها **7،5%** عكس بعض المبحوثين لم يتحدثو عن هذه التحفيزات، حيث قدرت نسبتها ب **92،5%**، ومنه نستنتج أنه يمكن للتحفيز أن يسهم في زيادة الولاء والإنتماء للمؤسسة مما يزيد فعالية الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية.

الجدول رقم(15): يبين مساهمة الإدارة الرقمية في انجاز المهام الادارية بفعالية:

التكرارات / المتغير	يساهم		لا يساهم		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقليل الجهد الفكري	19	%47.5	21	%52.5	40	%100
اختصار الوقت	29	%72.5	11	%27.5	100	%100
آنية التواصل بين الفاعلين	16	%40	24	%60	40	%100
أخرى	0	%00	40	%100	40	%100

تساهم الإدارة الرقمية بشكل كبير في إنجاز المهام الإدارية من خلال إعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تبسيط وتسريع العمليات داخل المؤسسة، وذلك حسب إختيار المبحوثين لأكثر من إجابة، بحيث نرى أن إختصار الوقت سرع الإجراءات الإدارية بنسبة **72،5%** من خلال إنجاز مختلف العمليات مثل الموافقات والتقارير أتوماتيكيا عبر أنظمة معلوماتية، ثم تليها نسبة **47،5%** لتقليل الجهد الفكري، أي تخفيف العبئ

الذهني الذي يبذله الموظف أثناء أداء المهام، حيث لا يحتاج الموظف إلى التفكير في أرشفة الوثائق أو البحث عنها لأن الأنظمة تقوم بذلك تلقائيا مما يقلل الجهد الفكري ويوجه تركيزه نحو المهام التحليلية والإبداعية، وأخيرا آنية التواصل بين الفاعلين نسبة **40%** حيث يعزز القدرة على تبادل المعلومات دون تأخير زماني، مما يسهم في التفاعل السريع بين الأقسام والإدارات وبالتالي رفع فعالية الاتصال الداخلي، ومنه نستنتج أن الإدارة الرقمية ساهمت في تحسين التواصل وتوفير الجهد والوقت ومتابعة الأدء بشكل آني في أي مكان وزمان، مما يعزز من كفاءة العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول المركبة

الجدول رقم(16): يبين العلاقة بين متغير المستوى التعليمي وتبني المؤسسة للإدارة الرقمية بشكل فعال:

المستوى الدراسي / المتغير	المستوى الثانوي		المستوى الجامعي		دراسات عليا		أخرى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	1	%2.5	26	%65	10	%25	3	%7.5	40	%100
لا	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	1	%2.5	26	%65	10	%25	3	%7.5	40	%100

تظهر النتائج التي تضمنها الجدول **(16)** أن كل الموظفين بمختلف مستوياتهم الدراسية أن المؤسسة تتبنى الإدارة الرقمية بشكل فعال بنسة **100%**، وهذا ما يتوافق مع الدراسة، نستنتج أنه توجد علاقة بين المستوى الدراسي للموظفين ودرجة تبني المؤسسة

للإدارة الرقمية بشكل فعال، وبالتالي المستوى الدراسي جعل الموظفين يتقنون مهارات الاتصال الرقمي ومواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية.

الجدول رقم (17): يبين نظرة الموظفين لفعالية المؤسسة في تبني الإدارة الرقمية حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية / المتغير	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	5	%12,5	9	%22,5	26	%65	40	%100
لا	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	5	%12,5	9	%22,5	26	%65	40	%100

تظهر النتائج التي تضمنها الجدول رقم **(17)** نظرة الموظفين لفعالية المؤسسة في تبنى الإدارة الرقمية وذلك حسب خبرتهم المهنية، حيث نجد أن جميع الموظفين بدون استثناء بمؤسسة اتصالات الجزائر وبجميع مستويات خبرتهم المهنية يعتقدون بأن المؤسسة تتبنى بشكل فعال للإدارة الرقمية، وهذا راجع إلى انفصال هذه المؤسسة عن مؤسسة البريد والمواصلات سنة **2003**، والتي كانت سباقة في التطورات التكنولوجية وأغلب الموظفين ذوي خبرة أكثر من **10** سنوات.

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين متغير الجنس والتكنولوجيات التي ساعدت في تطبيق الإدارة الرقمية:

نوع الجنس / شكل التكنولوجيات		ذكر		أنثى		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التلفزيون التفاعلي	غير مساعدة (لا)	16	%64	9	%36	25	%100
	مساعدة (نعم)	7	%46.7	8	%53،3	15	%100
البوابات	غير مساعدة (لا)	4	%40	6	%60	10	%100
	مساعدة (نعم)	19	%63.3	11	%36.7	30	%100
منتديات الدردشة	غير مساعدة (لا)	16	%51.6	15	%48.4	31	%100
	مساعدة (نعم)	7	%77.8	2	%22.2	9	%100
أخرى	غير مساعدة (لا)	22	%57.9	16	%42.1	38	%100
	مساعدة (نعم)	1	%50	1	%50	2	%100

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه ان البوابات كانت أغلب اجاباتها بأنها الأكثر إستخداما حيث اجابت **30** مفردة من أصل **40**، حيث بلغت نسبة الذكور **63،3%** ونسبة الإناث **36،7%**، وبعدها التلفزيون التفاعلي حيث وجدنا إجابة **15** مفردة من مجتمع البحث تفضل استخدام هذه التكنولوجيا بعد البوابات، وكانت إجابة الإناث أكثر من الذكور قدرت بنسبة **53،3%** وإجابة الذكور بنسبة **46،7%**، في حين أن

هناك مفردتين من مجتمع البحث ذكر وأنثى كانت إجابتهم بأنهم يفضلون تكنولوجيات أخرى وهي عقد الإجتماعات عن طريق التحاضر عن بعد.

الجدول رقم (19): يبين مدى استخدام الموظفين لنظم المعلومات لإدخال البيانات حسب متغير الجنس:

الجنس	ذكر		أنثى	
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	%82.6	13	%76.5
أحيانا	4	%17.4	4	%23.5
أبدا	00	%00	00	%00
المجموع	23	%100	17	%100

من خلال القراءة العامة لمعطيات الجدول يتبين أن**32** مفردة من الموظفين يستخدمون نظم المعلومات دائما منها **19** مفردة ذكر و**13** مفردة أنثى حيث كانت نسبتهم **82،6%**و**76،5%**، وتمثلت بدرجة أقل نسبة ب **17،4%**عند الذكور و**23،5%** من الإناث في إستخدام نظم المعلومات أحيانا، كانت نسبة الذكور أعلى من الإناث في إستخدامهم أنظمة المعلومات نظرا لكون أغلب التقنيون من فئة الذكور.

الجدول رقم (20): يبين قدرة الموظفين على تطوير البرمجيات المستخدمة حسب متغير المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي / المتغير	المستوى الثانوي		المستوى الجامعي		دراسات عليا		أخرى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	1	%2.8	23	%63.9	9	%25	3	%8.3	36	%100
لا	00	00	3	%75	1	%25	00	%00	4	%100
المجموع	1	%2.5	26	%65	10	%25	3	%7.5	40	%100

يتضح من خلال الجدول رقم **(20)** أن **36** من مجموع المبحوثين بمختلف مستوياتهم الدراسية لديهم القدرة على تطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بنسبة **63،9%** من المستوى الجامعي، ثم تليها الدراسات العليا بنسبة **25%**، بينما الدراسات الأخرى بنسبة **8،3%** والمستوى الثانوي بنسبة **2،8%**. نستنتج أن الموظفين ذوي المستوى العالي لهم القدرة على إستخدام البرمجيات وذلك من خلال دوراتهم التكوينية في المؤسسة وخارجها وكذلك خارج الوطن في مختلف الدول المتطورة تكنولوجيا مثل الصين، اسبانيا، اليابان.... أما الموظفين الذين كانت إجابتهم بعدم القدرة على تطوير البرمجيات كانو 4مفردات من مجتمع الدراسة لكونهم موظفي الأمانة في المصالح فقط. ومن هنا نرى أنه كلما إرتفع المستوى التعليمي للموظفين إرتفعت القدرة على تطوير البرمجيات.

الجدول رقم (21): يبين قدرة الموظفين على تطوير البرمجيات المستخدمة حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية / المتغير	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	5	%13.9	9	%25	22	%61.1	36	%100
لا	0	%00	0	%00	4	%100	4	%100
المجموع	5	%12,5	9	%22,5	26	%65	40	%100

يشير الجدول التالي على أن أعلى درجة بمجموع **36**مفردة من أصل **40** مفردة من المبحوثين بمختلف خبرتهم المهنية قادرون على تطوير البرمجيات، بحث أن فئة أكثر من **10** سنوات في المجال قدرت نسبتهم بـ **61،1%**، ثم فئة من **5** الى **10** سنوات بنسبة **25%**، و**13،9%** في فئة أقل من **5** سنوات، في حين أن **4** مفردات من مجتمع الدراسة ليس لديهم قدرة على تطوير البرمجيات، وذلك راجع إلى أن كلما زادت الخبرة المهنية للموظف زادت قدرته على تطوير البعد البرمجي للمؤسسة.

الجدول رقم(22): يبين الوسائل الأكثر استخداما من أجل التواصل بين العمال حسب متغير السن:

السن / المتغير		أقل من 25 سنة		من 25 سنوات الى 35 سنة		من 36 سنوات الى 45 سنة		من 45 فما أكثر		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
البريد الالكتروني	مستخدم	2	%5	11	%27.5	10	%25	17	%42.5	40	%100
	غير مستخدم	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00
الهاتف	مستخدم	0	%00	5	%22.7	5	%22.7	12	%54.5	22	%100
	غير مستخدم	2	%11.1	6	%33.3	5	%27.8	5	%27.8	18	%100
مواقع التواصل الاجتماعي	مستخدم	0	%00	1	%25	3	%75	0	%0	4	%100
	غير مستخدم	2	%5.6	10	%27.8	7	%19.4	17	%47.2	36	%100
أخرى	مستخدم	0	%00	0	%00	1	%100	0	%00	1	%100
	غير مستخدم	2	%5.1	11	%28.2	9	%23.1	17	%43.6	39	%100

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن الوسائل الأكثر إستخداما من أجل التواصل بين العمال تمثلت في البريد الالكتروني ونجدها عند كل الفئات العمرية أي كل المبحوثين يفضلون إستخدامه وكانت نسبتها **100%**، كما نجد الهاتف في المرتبة الثانية عند **22** مفردة من مجتمع لدراسة وكانت موزعة كالتالي:

54،5%في الفئة العمرية الأكثر من **45** سنة وهذه الفئة تفضل الهاتف على كل الوسائل لسهولته، و**22،7%** في الفئتين العمرية من **25** الى **35** سنة ومن **36** إلى **45** سنة، حيث أن المؤسسة توفر رقم خاص لكل موظف لإستخدامه خلال الدوام،

أما مواقع التواصل الاجتماعي تستخدم من قبل الفئتين من **25** إلى **35** سنة ومن **36** إلى **45** سنة فقط حسب إجابة المبحوثين، وهناك مفردة واحدة كانت إجابتها بأنها تستخدم وسائل أخرى وهي تفضل الاتصال الشخصي المباشر. ومنه نستنتج أن البريد الالكتروني هو الوسيلة الأكثر إستخداما وتفضيلا عند كل الفئات العمرية.

الجدول رقم(23): يبين الوسائل الاكثر استخداما من أجل التواصل بين العمال حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية / المتغير		أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
البريد الالكتروني	مستخدم	5	%12.5	9	%22.5	26	%65	40	%100
	غير مستخدم	0	%00	0	%00	0	%00	0	%00
الهاتف	مستخدم	1	4.5	4	18.2	17	%77,3	22	%100
	غير مستخدم	4	%22,2	5	%27.8	9	%50	18	%100
مواقع التواصل الاجتماعي	مستخدم	1	%25	0	%00	3	%75	4	%100
	غير مستخدم	4	%11,1	9	%25	23	%63.9	36	%100
أخرى	مستخدم	0	%00	0	%00	1	%100	1	%100
	غير مستخدم	5	%12.8	9	%23.1	25	%64.1	39	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل من البريد الالكتروني والهاتف هي من أكثر الوسائل المستخدمة عند الموظفين بإختلاف خبرتهم المهنية بنسبة **100%** ثم يليه الهاتف النقال بنسبة **77،3%** عند فئة أكثر من **10** سنوات و **18،2%** عند فئة

من **5** سنوات الى **10** سنوات ، أما فئة أقل من **5** سنوات كانت بنسبة**4،5%** ، مما يجعل باقي الوسائل كمواقع التواصل الإجتماعي ووسائل أخرى مثل الاتصال الشخصي قليلة الإستخدام في المؤسسة، وذلك راجع لمواكبة مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمؤسسة رسمية، وهذا ربما يعود للخبرة الكبيرة في إستخدام الوسائل الرقمية ونستنتج من هذا الجدول أن معظم الفئات في هذه المؤسسة على إختلاف مدة خبراتها تعتمد على الوسائل الرقمية بشكل كبير وخاصة البريد الالكتروني، ولعل هذا يرجع للتطورات الجديدة الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومنه توفيه الجهد والوقت، مع سهولة إستخدامه في التواصل، فقد أصبح من الصعب جدا تجاهل دور الأنترنت كوسيلة اتصالية، وعلى الرغم من ذلك تبقى كل الوسائل ضرورية جدا لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي، كما أن إختلاف ميولات مستخدمي هذه الوسائل يعود إلى قدرة كل فئة منهم على إستخدام وسيلة معينة حسب طبيعة كل فرد وميولاته الشخصية.

الجدول رقم (24): الشبكة الأكثر استعمالا في المؤسسة لتبادل المعلومات بين العمال حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية / المتغير		أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الأنترنت	مستخدم	2	%11.8	4	%23.5	11	%64.7	17	%100
	غير مستخدم	3	%13	5	%21.7	15	%65.2	23	%00
الأنترانت	مستخدم	5	%13.9	8	%22.2	23	%63.9	36	%100
	غير مستخدم	0	%00	1	%25	3	%75	4	%100

من خلال الجدول رقم **(24)** نلاحظ أن الأنترانت هي الشبكة الأكثر إستعمالا في المؤسسة لتبادل المعلومات بين العمال، ثم تليها الأنترنت في المرتبة الثانية، حيث كان مجموع التكرارات أكثر من عدد مفردات العينة وذلك راجع لإختيار المبحوث أكثر من إجابة، حيث نجد أن النسب متقاربة بين الأنترانت والأنترنت في كل مختلف فئات الخبرة المهنية، حيث نجد في فئة أكثر من **10** سنوات **64،7 %** في الأنترنت و**63،9%** في الأنترانت، أما في فئة من **5** الى **10** سنوات قدرت الأنترنت ب**23،5%** والأنترانت ب **22،2%**، وفي فئة أقل من **5** سنوات الأنترنت بنسبة **11،8%** والأنترانت ب **13،9 %**، ويشير ذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل بواسطة أنظمة وبرمجيات ذات طبيعة داخلية في جميع أنشطتها العملية، وبالمقابل تعتمد على شبكة الأنترانت بالدرجة الأولى بإعتبارهم شبكتين مهمتين في تحقيق وتعزيز الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة، وكانت نسبة الإجابة على هذا

التساؤل أكبر عند الموظفين ذوي الخبرة أكثر من **10** سنوات في المجال لكونهم توظفو في بداية نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وتأقلمو مع هذه الشبكات ومواكبة تطوراتها ومعرفة مزايا وعيوب هذه الشبكات والعوائق التي تواجه الموظف في إستخدامها ومن أقدمية الخبرة يستطيع إيجاد حلول لهذه العوائق.

الجدول رقم (25): يبين مدى امتلاك الموظفين لمهارات استخدام تطبيقات الاتصال الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية / المتغير	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	4	%10.8	7	%18.9	26	%70.3	37	%100
لا	1	%33.3	2	%66.7	0	%00	3	%100
المجموع	5	%12,5	9	%22,5	26	%65	40	%100

يوضح الجدول أعلاه نسبة إمتلاك مهارات الاتصال الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نجد أن الموظفين ذوي الأقدمية في العمل أكثر من **10** سنوات كانت نسبة إمتلاكهم للمهارات **70،3%**، وفئة من **5** إلى **10** سنوات قدرت نسبتهم ب**18،9%**، وفئة أقل من **5** سنوات ب **10،8%**، حسب إجابات المبحوثين على استمارة الإستبيان توصلنا إلى بعض المهارات التي يتمتعون بها الموظفين وهي المهارة في إستخدام أجهزة الاعلام الآلي بشكل إحترافي، والقدرة على التصفح عبر الواجهات الرقمية وإستخدام البرامج (word_ Exel_Powerpoint)، ومنه نستنتج أن الموظفين ذوي الأقدمية في العمل يمتلكون مهارات متعددة مما جعلهم يتقنونها.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

بعد الدراسة الميدانية التي أجريناها والتي حاولنا من خلالها الوقوف على مدى مساهمة الإدارة الرقمية بأبعادها المختلفة في تفعيل الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، توصلنا إلى جملة من النتائج التي تم تقسيمها وفق محاور الدراسة وتساؤلاتها إلى:

1_ تأثير استخدام البعد المادي للإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_:

_اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن البعد المادي للإدارة الرقمية أثر بشكل فعال على الاتصال الداخلي بنسبة **85%** في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أن هذه التكنولوجيات المادية ساهمت بنسبة **77%** حسب إيجابات المبحوثين في سرعة تدفق إنتقال المعلومات بين الموظفين عن طريق تسريع الاتصال والمباشرة في العملية الاتصالية، رغم توفر المؤسسة على إدارة رقمية لكنها لا تعتمد على البصمة البيومترية لإثبات الحضور وهذا لسبب عامل الثقة التامة لموظفيها وأن هدفها الأساسي لا ينحصر في أوقات الدوام وإنما تحقيق الأهداف المسطرة إضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على الجانب التقني بالدرجة الأولى فأغلب الموظفين موكلون بخرجات ميدانية للورشات وهذا لا يمنع إثبات حضوره في المؤسسة.

2_ مساهمة إستخدام البعد البرمجي للإدارة الرقمية في فعالية الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر_فرع المدية_:

_تبين لنا من خلال النتائج أنه توجد مساهمة إيجابية وقوية للبعد البرمجي للإدارة الرقمية والمتمثل في إستخدام نظم وبرمجيات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بنسبة **100%**،حيث أكد كل الموظفين حرص المؤسسة على تطوير البرمجيات المستخدمة من قبل كفاءات مختصين في هذا المجال من خلال تكوينهم وتدريبهم في العديد من الدول المتطورة في مجال التكنولوجيا الحديثة، حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم أنظمة داخلية خاصة يتم شراءها من دول أجنبية تتمثل في: أنظمة خاصة بالطاقم البشري (**Oracle**، **HR**) وهي أنظمة خاصة بالموارد البشرية في المؤسسة وهي الأنظمة الأكثر إعتمادا في المؤسسة، ومنه نستنتج أن مهما تطورت الإدارة الرقمية ونظم المعلومات لا يمككنا الإستغناء عن الاتصال الرسمي أو أن يكون له بديل يجعلنا في غنى عنه، لا تقتصر المؤسسة على برمجيات لإدخال المعلومات وإنجاز الأعمال فقط وإنما توفر أنظمة حماية إلكترونية متطورة (**anti virus kaspersky**). وبالتالي إن نظم المعلومات جعلت العملية الاتصالية في المؤسسة تتميز بالمرونة والديناميكية، وسهلت التفاعل السريع للمؤسسة وحقيق الكفاءة والفعالية، وقدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات العملية وضمان إستمرارية العمل، لعب البعد

البرمجي دورا هاما في تفعيل الاتصال الداخلي عامة وقدرة الموظفين على تطويرهم للبرمجيات وصيانتها خاصة.

3_تأثير البعد الشبكي على الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_:

_أوضحت لنا النتائج أن البعد الشبكي للإدارة الرقمية أثر على فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية من خلال القيمة الاتصالية العالية للشبكات الرقمية، ولا سيما الإعتماد على وسيلة البريد الالكتروني بإعتباره مصدر رسميا للمعلومات وأداة معترف بها داخل المؤسسة لأداء وإتمام مختلف المعاملات.

_إن أغلب الموظفين يحرصون على إستغلال التقنيات المختلفة التي توفرها لهم الشبكات الرقمية قصد متابعة وإتمام اتصالاتهم، حيث تعد تقنية التحاضر عن بعد **(visioconférence)** من الخدمات الأساسية التي تستخدم للتواصل وتبادل المعلومات مع الإدارة العليا، كما يرتبط أداء أغلب الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر على إستخدامها لشبكة الأنترانت بنسبة **90%** كشبكة داخلية مهمة تشمل كل بيانات المؤسسة.

4_ تأثير البعد البشري (المورد البشري) للإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_:

_إن من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البعد البشري إستطاع أن يؤثر على الاتصال الداخلي للمؤسسة، أي أن العنصر البشري يمثل النواة الأساسية إلى بيئة التعاملات الرقمية، حيث أن إمتلاك الموظفين لمهارات التعامل مع تطبيقات الإدارة الرقمية ساهم بشكل فعال على تسهيل وتعزيز التواصل وتطوير المؤسسة من خلال الحرص على تحقيق المراتب الأولى في المنافسات على مستوى مختلف مؤسسات اتصالات الجزائر في الوطن، وهذا ما يزيد تحفيزات المؤسسة لموظفيها بمختلف أنواعها (ترقيات، مكافآت، عطل...).

_كما أن فعالية الاتصال الداخلي ترتبط إرتباطا وثيقا بمدى إتقان الموظفين لإستخدام التكنولوجيات الرقمية، حيث سجلت الأقسام التي يتقن أفرادها المهارات الرقمية مستويات أعلى في جودة الاتصال، نظرا لإهتمام المؤسسة بتطوير نفسها وذلك من خلال العديد من الدورات التكوينية في المؤسسة وخارجها وحتى خارج الوطن في مختلف الدول المتطورة تكنولوجيا مثل الصين، اسبانيا، اليابان، وهذا شكل عاملا حاسما في نجاح جهود تحسين الاتصال الداخلي عندما يكون هناك توجه استراتيجي نحو الرقمنة يتحسن الأداء الاتصالي بشكل واضح.

خلاصة:

بناءا على ما قدمته الدراسة النظرية والميدانية وبعد إستعراض النتائج الجزئية لتأثير أبعاد الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالت الجزائر فرع المدية كدراسة مسحية، توصلنا إلى أن الإدارة الرقمية بإعتبارها منظومة إدارية وتقنية متكاملة مبنية على مجموعة من الأبعاد المختلفة، أثرت بشكل إيجابي وفعال على الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ تبين لنا أن توفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية **(كالأجهزة، البرامج، الشبكات، صناع المعرفة)** عززت سرعة وكفاءة الاتصال الداخلي وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

تميزت مؤسسة اتصالات الجزائر بإمتلاكها لأبعاد مختلفة **(البعد المادي، البرمجي، الشبكي، البشري)** ساهمت في جعلها إدارة رقمية متكاملة حققت اتصالا داخليا فعالا، وذلك راجع إلى إستخدام المؤسسة لتكنولوجيات متطورة على غرار إنفصالها عن البريد المواصلات فيما سبق.

خاتمة

خاتمة:

لقد أصبحت الإدارة الرقمية ضرورة حتمية لرفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف خاصة فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدماتية، وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت سباقة في التغيرات الرقمية، بإعتبارها فاعلا محوريا في قطاع حساس مطالبة بتعميق توجهها نحو الإدارة الرقمية، و توسيع إستخدامها بما يخدم رفع جودة الاتصال الداخلي و يعزز من فعالية الأداء العام ،وأكدت لنا الدراسة أن مختلف أبعاد الإدارة الرقمية تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي، لكون الاتصال الفعال يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وغاياتها، فكلما تم إستخدام الإدارة الرقمية بشكل صحيح وناجح سيقود ذلك إلى تحقيق فعالية اتصالية إيجابية داخل المؤسسة التي تطبقها.

وبالمقابل، فإن نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في تعزيز الاتصال الداخلي يظل مرهونا بمدى قدرتها على التكيف السريع والذكي مع المتغيرات الرقمية.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية تتناول تأثير أبعاد الإدارة الرقمية على فعالية الاتصال الخارجي، وذلك لما لهذا النوع من الاتصال من أهمية بالغة في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها داخليا وخارجيا، بما يسمح ببناء نموذج اتصال متكامل في شقيه الداخلي والخارجي يواكب التحولات الرقمية الحاصلة ويعزز التنافسية

بما أننا في عصر الرقمنة، وبين الحين والآخر نرى ظهور تطورات جديدة في هذا المجال مما جعلنا نسعى وراء هذه التطورات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ.باللغة العربية:

أولا: المعاجم والقواميس

1-حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص36.

ثانيا: الكتب العربية

2-احمد سمير محمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2009.

3-احمد مسعود أسامة، الإدارة الالكترونية في الجزائر واقع ومعيقات، دط، دار المجد للنشر والتوزيع، الجزائر،2020.

4-أنجرس موريس وترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال وسبعون سعيد، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، دارالقصبة للنشر، الجزائر ،2006،2004.

5-برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة الحطيب عمر إسماعيل، دط، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية،1991.

6–بهجت محمد وكشك جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، دط، المكتبة الجامعية الحديثة، القاهرة ،1999.

7–البياتي ياس خضير، الاتصال الرقمي أمم صاعدة وأمم مندهشة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، بغداد،2015.

8–بلخيري رضوان، مدخل الى الاتصال المؤسساتي، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر،2015.

9–بن ناجي، الإدارة الالكترونية، دط، دار الحامد للنشر، عمان ،2000.

10–تائب مسعود حسن، البحث العلمي قواعده إجراءاته مناهجه، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر،2001.

11–جميلي خيري خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دط، الإسكندرية،1997.

12–جابر عبد الحميد وكاظم احمد، مناهج التربية في البحث وعلم النفس، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة ،1978.

13-حجازي محمد حافظ، وسائط الاتصال الرسمية، البيروقراطية الكيمبقراطية، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية،2006.

14-حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت،1990.

15-حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت،2000.

16-حسن محمد حسين، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، دط، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن،2011.

17-حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،1993.

18-خواجة عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دط، دار غريب للنشر وتوزيع، الجزائر،2005.

19-دليو فضيل، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة، ط1، دار الأيام، عمان،2019.

20-رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، دط، المنظمة العامة للتنمية الإدارية، القاهرة،2010.

21-ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه مناهجه أساليبه إجراءاته، دط، بيت الأفكار الدولية، الأردن،2001.

22-زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية، دط، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة،1974.

23-سرى طه محمود، الكمبيوتر في مجالات الحياة، دط، الهيئة المصرية العامة للمكتبات، مصر ،1990.

24-سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، ط1, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2010.

25-سالمي عبد الرزاق، نظم المعلومات، ط3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003.

26-العاني مزهر شعبان، الإدارة الالكترونية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2014.

27-عرقوب إبراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجد لاوي، عمان،1993.

28-علاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2010.

29-غنيم احمد محمد، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، دط، المكتبة العصرية المنصورة، مصر،2004.

30-فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان،2015.

31-كافي مصطفى يوسف، الإدارة الالكترونية، دط، دار ومؤسسة رسلان، سوريا ،2012.

32-محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، دط، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ،2010.

33-محمود أبو بكر مصطفى، الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،2010.

34-محمودي علي محمد سرحان، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، الصنعاء،2019.

35-المفرجي عادل حرحوش وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط1، المنطقة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة ،2007.

36-المفرجي عادل حرحوش، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط2، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2010.

37-نبيل عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006.

38-نجم حافظ احمد، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة،2007.

39-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دط، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان،2009.

ثالثا: المجلات

40-ارزو محمد رضا، الثقة والأمان في التوقيع الالكتروني، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة زيان عاشور، الجلفة،2011.

41_بحفص حروزو عيسات وسيلة، نموذج معياري لقياس فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 2، المجلد 7، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية والانثروبولوجية، بشار ،2021.

42-بلقاضي الأمين، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 3، المجلد 2، دار كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر،2014.

43-حنيش فيرو، الإدارة الالكترونية ودورها في حماية الأمن المجتمعي، المجلة الجزائرية لأمن التنمية، العدد 22، جامعة البليدة ،2023.

44-زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 15، العراق ،2013.

45-علوطي لمين، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، العدد 42، المجلد 15، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية،2008.

46-مكي دراجي، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جامعة حمه لخضر، الوادي،2018.

47_موسى عبد الناصر وقريشي محمد، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد9، جامعة ورقلة، الجزائر،2011.

48–ناشري إبراهيم إسماعيل، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد 53، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن،2021.

رابعا: الرسائل الجامعية

49–بن خالد شفيق وزواوشة يوسف، الاتصال الداخلي في المستشفيات ودوره في التكفل الصحي بالمرضى، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدية،2018.

50–بن قرطبي رياض وطهراوي فيصل، الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بحي فارس بالمدية ،2020.

51-بوزيد خديجة ونقودي فطيمة، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم تكنولوجيا الاتصال الجديدة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2016.

52-حجيج صقر محمد حسين، أثر الإدارة الالكترونية على أداء العاملين في بلدية مادبا، رسالة ماجيستر، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن،2024.

53-خرشف عز الدين وكوردو رابح، فعالية الاتصال الداخلي ودوره في تسيير المؤسسة الخدماتية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدية ،2022.

54-دردوري صفاء وحبي معمر، فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وانعكاساته على خدمة الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة غرداية،2019.

55-درير جمال، الإدارة الالكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2017.

56-سواط سامية بنت عيضة عبد الله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي، متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة آم القرى، السعودية،2015.

57-الفرا نعيم حسن حماد، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الالكترونية، رسالة ماجيستر، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2008.

58-مروش آمال، الإدارة الالكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بليدة 2 ،2016.

خامسا: المؤتمرات

59-الفريح صالح إبراهيم، انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وآثرها على مشاريع الحكومة الالكترونية، مؤتمر الحكومة الالكترونية الواقع والتحديات، مسقط سلطنة عمان،2003/05/10.

سادسا: المواقع الالكترونية

60-باريان عادل سليم ومحمد المانع عبد الله، نظم المعلومات الالكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري في كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية ،2022.

17:00 ،2025/04/07،http://doi-org/10.26389/AJRPC16042

61-الصاحب هبة، مفهوم الاتصال الفعال

14.00 ،2025/05/02، https://mawdoo3.com،2023/05/20

62-معجم المعاني الجامع،2018،

http://ALmaaany.com ،08/04/2025 : 12:57

63- http : // www.algerie telecom .dz/ar/page /le groupe p2.2mai 2015 ، 9mai 2025 ، 13:30

سابعا: المقابلات

64-سياوي حورية، قائم بالاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-، يوم الاحد 18 ماي 2025، بمؤسسة اتصالات الجزائر، القطب الحضري، ولاية المدية.

ثامنا: المراجع الاجنبية

65- François boonen et Bruno henriette.DRH….C ' est déjà – Edition organisation, 1998, p15.

66- INDY RICHARD, communication, the lands ford co, CALIFORNIA ,1973.

الملاحق

الملحق رقم "(01)"

جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات
استمارة استبيانيه حول:

الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

لقد تم إعداد هذا الاستبيان في إطار الدراسة حول تأثير الإدارة الرقمية على فعاليةالاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وتم اختيار موظفي اتصالات الجزائر كمجتمع بحث لمعرفة مدى تأثير هذه الدراسة، نقدم لكم هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة نتمنى الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن هذه المعلومات سرية لا تستعمل إلا لأغراض علمية. نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

إعداد الطالبتين:
بن حضرية وصال
قطاش إيمان

إشراف الأستاذ:
فار كمال

الموسم الجامعي 2025/2024

البيانات الشخصية:

1_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_السن: أقل من 25 ☐

من 25 إلى 35 ☐

من 36 إلى 45 ☐

من 45 فما أكثر ☐

3_المستوى الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

4_الوضعية المهنية: موظف عادي ☐ مكلف بالاتصال ☐ تقني ☐ إطار ☐

5_ الخبرة المهنية: أقل من5سنوات ☐ من 5سنوات إلى 10سنوات ☐ اكثرمن10سنوات ☐

المحور الأول: تأثير البعد المادي على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

6_هل تتبنى مؤسستكم الإدارة الالكترونية بشكل فعال؟ نعم ☐ لا ☐

7_ماهي الوسائل الرقمية التي تتوفر في مؤسستكم؟ الحاسوب ☐ الطابعات ☐

الماسح الضوئي(scanner) ☐ أخرى ☐

.....

8_هل ساهمت الوسائل الرقمية من سرعة تدفق وانتقال المعلومات بسهولة في المؤسسة؟

فعال جدا ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

9_ ماهي أبرز التكنولوجيات التي ساعدت في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة؟

التلفزيون التفاعلي ☐ البوابات ☐ منتديات الدردشة ☐ أخرى ☐

.....

10_ماهي الذاكرة الخارجية التي تستخدمها في تخزين المعلومات الخاصة بعملك؟

Flash disque ☐ CD ☐ DVD ☐ أخرى ☐

.....

11_هل تعتمد مؤسستكم على البصمة البيومترية لإثبات الحضور؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم فماهي؟ بصمة إصبع ☐ بصمة وجه ☐ بصمة يد ☐

12_هل تؤثر التكنولوجيات المادية بشكل عام على فعالية الاتصال الداخلي؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم كيف تأثر؟

.....

المحور الثاني: تأثير البعد البرمجي على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

13_ هل تستخدم نظم المعلومات لإدخال البيانات التي تحتاجها في المؤسسة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

14_هل لدى مؤسستكم موظفون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة في المؤسسة بكل سهولة؟

نعم ☐ لا ☐

15_ماهو النظام الأكثر استخداما في المؤسسة؟ نظام HR ☐
نظامOracle ☐ GAIA ☐ اخرى ☐

.....

16_هل استخدامك لنظم المعلومات يجعلك في غنى عن الاتصال الرسمي مع الموظفين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

17_ ماهي برأيك أهم خصائص الأنظمة التي تسهل العملية الاتصالية في المؤسسة؟

المرونة ☐ التكامل بين عناصر النظام ☐ تحقيق الكفاءة والفعالية ☐

تحديد التغيرات البيئية ☐

18_هل تتوفر مؤسستكم على أنظمة حماية الكترونية متطورة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم ماهي هذه الأنظمة؟

.....

المحور الثالث: تأثير البعد الشبكي على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

19_هل يوجد ربط بين المقر الرئيسي والأقسام عن طريق شبكات الحاسب الآلي؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم كيف يتم الربط؟

.....

20_ماهي الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة من أجل التواصل بين العمال؟

البريد الالكتروني ☐ الهاتف ☐ مواقع التواصل الاجتماعي ☐ أخرى ☐

.....

21_ماهي الشبكة الأكثر استعمالا لتبادل المعلومات بين العمال في المؤسسة؟

الأنترنت ☐ الأنترانت ☐ أخرى ☐

22_هل تدعم الشبكات الإلكترونية قنوات الاتصال بين المستويات الإداري المختلفة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23_ماهي وسائل الاتصال المباشر الأكثر استخداما مع الإدارة العليا؟

الاجتماعات المرئية عن بعد (visioconférence) ☐ مقابلات ☐

البريد الالكتروني ☐ أخرى ☐

24_ماهي مكونات شبكة الانترانت في مؤسستكم؟

خادم الويب ☐ البريد الالكتروني ☐ خادم قواعد البيانات ☐ أخرى ☐

25_ كيف يتم تلقي الأوامر ومذكرات المصلحة الداخلية غالبا بين الفاعلين؟

البريد الالكتروني ☐ الهاتف ☐ اجتماعات يومية ☐ أخرى ☐

.....

26_ فيما يتم استخدام شبكة الأنترانت بكثرة؟

خدمة الويب خدمة ☐ نقل الملفات ☐ خادم الدليل ☐ أخرى ☐

المحور الرابع: تأثير البعد البشري على فعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

27_هل ترى أن المهارات التقنية للموظفين لها تأثير على فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

قوي ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

28_هل نظمت المؤسسة دورات تدريبية لمواكبة أساليب العمل الجديدة ضمن إطار التحول إلى الإدارة الرقمية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم أين تمت هذه التدريبات؟

في المؤسسة ☐ داخل الوطن ☐ خارج الوطن ☐

29_ ما نوع تحفيزات لموظفيها من اجل تحديث خدمات الإدارة الإلكترونية؟

ترقيات ☐ عطل ☐ مكافآت ☐ أخرى ☐

.....

30_هل تمتلك المهارات لاستخدام تطبيقات الاتصال الرقمي بشكل فعال؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم ماهي هذه المهارات؟

.....

31_كيف تساهم الإدارة الالكترونية في انجاز المهام الإدارية بفعالية؟

تقليل الجهد الفكري ☐ اختصار الوقت ☐ آنية التواصل بين الفاعلين ☐ أخرى ☐

.....

32_هل ترى أن مؤسستكم بصدد التحول إلى إدارة رقمية متكاملة؟

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم "(02)"

جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات

دليل مقابلة:

الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين: **إشراف الأستاذ:**

بن حضرية وصال **فار كمال**

قطاش إيمان

ملاحظة:

هذه المقابلة مستخدمة إلى غرض علمي محض موجهة إلى المكلف بالاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية لهذا نتلمس من سيادتكم التعاون معنا والإجابة عن الأسئلة التالية بعناية وشفافية مع ضمان سرية المعلومات التي تدلون بها.

الموسم الجامعي 2025/2024

البيانات الشخصية:

الاسم واللقب: **مكان إجراء :**

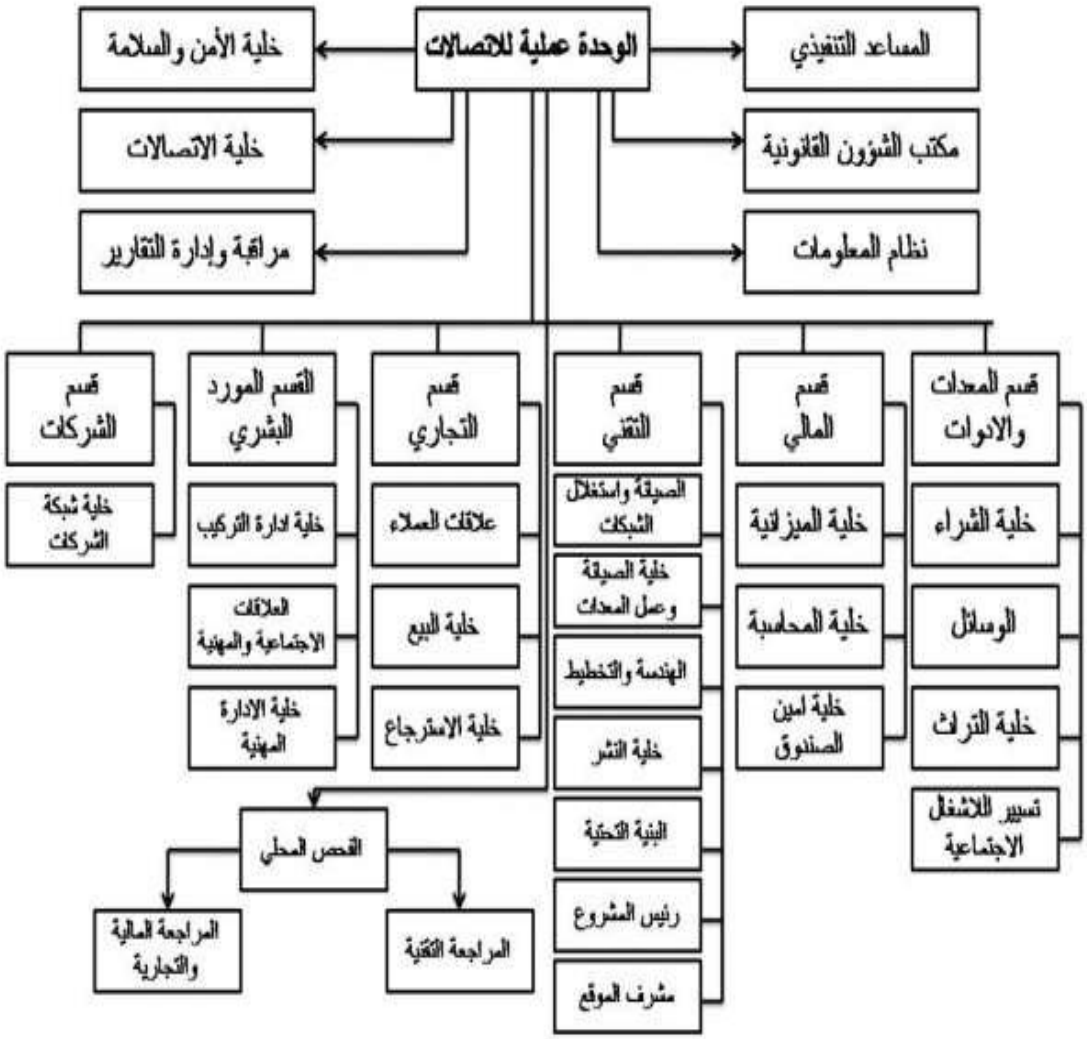
الرتبة: **تاريخ المقابلة:**

التخصص: **الزمن :**

أسئلة المقابلة:

- **متى تم تطبيق الإدارة الرقمية؟ وكيف تم ذلك؟**
- **هل تتوفر مؤسستكم على كل التجهيزات والوسائل الرقمية المادية الكفيلة التي من شأنها تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟**
- **ماهي أهم النظم والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة؟**
- **ماهي الإستراتيجية المستخدمة لتأهيل الموظفين في استخدام برمجيات الرقمية؟ وهل ينعكس ذلك على منظومة الاتصال الداخلي؟**
- **ماهي التحديات والمعيقات التي تواجه في تطبيق الإدارة الرقمية؟**
- **هل هناك أثر لتطبيق الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟**

الملحق رقم "(03)"



الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية –

الفهرس

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خصائص الإدارة الرقمية	34
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_	86
03	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	88
04	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	89
05	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي	91
06	توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية	92
07	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	93
08	تحسين الوسائل الرقمية من سرعة تدفق وانتقال المعلومات بشكل فعال في المؤسسة	94
09	تاثير التكنولوجيات المادية بشكل عام على فعالية الاتصال الداخلي	97
10	توفر المؤسسة على أنظمة حماية متطورة	100

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	87
02	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	88
03	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي	90
04	توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية	91
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	92
06	مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين سرعة تدفق وانتقال المعلوماتبشكل فعال في المؤسسة	94
07	يبين مدى إعتماد اتصالات الجزائر للبصمة البيومترية لإثبات الحضور	95
08	يبين مساهمة التكنولوجيات المادية بشكل عام على فعالية الاتصال الداخلي	96
09	يبين النظام الأكثر استخداما في المؤسسة	97
10	يبين مدى استخدام نظم المعلومات كبديل عن الاتصال الرسمي	98

11	مدى توفر أنظمة حماية الكترونية متطورة في المؤسسة	99
12	يوضح مدى مساهمة الأنظمة والبرمجيات في تسهيل العملية الاتصالية في المؤسسة	100
13	يبين كيفية تلقي الأوامر والمذكرات الداخلية	101
14	يبين التحفيزات التي توفرها المؤسسة لموظفيها	102
15	يبين مساهمة الإدارة الرقمية في إنجاز المهام الإدارية بفعالية	103
16	يبين العلاقة بين متغيرمدى تبني المؤسسة الإدارة الرقمية بشكل فعال ومتغير المستوى الدراسي	104
17	يبين نظرة الموظفين لفعالية المؤسسة في تبني الإدارة الرقمية حسب متغير الخبرة المهنية	105
18	يبين العلاقة بين التكنولوجيات التي ساعدت في تطبيق الإدارة الرقمية ومتغير الجنس	106
19	يبين استخدام الموظفين حسب لنظم المعلومات لإدخال البيانات حسب متغير الجنس	107
20	يبين قدرة الموظفين على تطوير البرمجيات المستخدمة حسب متغير المستوى الدراسي	108
21	يبين قدرة الموظفين على تطوير البرمجيات المستخدمة حسب متغير الخبرة المهنية	109
22	يبين الوسائل الأكثر استخداما حسب متغير السن من أجل التواصل بين العمال	110

23	**يبين الوسائل الأكثر استخداما من اجل التواصل بين العمال حسب متغير الخبرة المهنية**	**111**
24	**يبين الشبكة الأكثر استعمالا في المؤسسة لتبادل المعلومات بين العمال حسب متغير الخبرة المهنية**	**113**
25	**يبين امتلاك الموظفين لمهارات استخدام تطبيقات الاتصال الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية**	**114**

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
اهداء	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
إشكالية	06
تساؤلات الدراسة	08_07
أسباب اختيار الموضوع	09
أهداف الدراسة	10
أهمية الدراسة	11
منهج الدراسة	13_11
أدوات جمع البيانات	16_13
مجتمع البحث والعينة	18_17
تحديد المفاهيم	23_18
الدراسات السابقة	26_23
حدود الاستفادة من الدراسات السابقة	27_26
حدود الدراسة	27
الفصل الثاني: ماهية الإدارة الرقمية	
تمهيد	29
المبحث الأول: مفهوم الإدارة الرقمية	30
المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية وخصائصها	34_30
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية	39_34

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرقمية	**41_40**
المطلب الرابع: معيقات الإدارة الرقمية	**43_42**
المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الرقمية	**44**
المطلب الأول: البعد المادي للإدارة الرقمية	**50_44**
المطلب الثاني: البعد البرمجي للإدارة الرقمية	**52_50**
المطلب الثالث: البعد الشبكي للإدارة الرقمية	**56_53**
المطلب الرابع: البعد البشري للإدارة الرقمية	**58_56**
خلاصة	**59**
الفصل الثالث: فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة	
تمهيد	**61**
المبحث الأول: مخل إلى الاتصال الداخلي	**62**
المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي	**63_62**
المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي	**65_63**
المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي	**71_65**
المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي	**73_71**
المبحث الثاني: تفعيل الاتصال الداخلي من خلال منظومة الإدارة الرقمية	**73**
المطلب الأول: تعريف الاتصال الفعال	**75_73**
المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال الفعال	**77_75**
المطلب الثالث: مبادئ الاتصال الفعال	**78_77**
المطلب الرابع: دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الداخلي	**80_79**
خلاصة	**81**
الفصل الرابع: الإدارة الرقمية وفعالية الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_	

تمهيد	**83**
المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_	**84**
المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	**85_84**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية_	**86_85**
المطلب الثالث: مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر_ فرع المدية_	**88_87**
المبحث الثاني: التحليل الكمي والكيفي لمعطيات الدراسة	**88**
المطلب الأول: عرض وتحليل الجداول البسيطة	**104_88**
المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول المركبة	**116_105**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة	**118_115**
خلاصة	**119**
خاتمة	**122_121**
قائمة المصادر والمراجع	**135_124**
الملاحق	**146_137**
فهرس الاشكال	**148**
فهرس الجداول	**151_149**
فهرس المحتويات	**154_152**