



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

# الرقمنة وأثرها على الاتصال الداخلي في المؤسسة

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عباس لغرور

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

د/ مانع سبرينة

إعداد الطالب:

خالدي سامي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - ا-	قنطري زوليخة
مشرفاً ومقرراً	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	مانع سبرينة
مناقشاً	جامعة عباس لغرور خنشلة	استاذ محاضر - ب-	بوقلعة محمد

دفعة التخرج: 2022

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

الإسراء الآية 24

اهدي هذا البحث المتواضع إلى

أمي الغالية

أبي العزيز

(إخوتي وأخي)

صديقي في الغربة مخنان هادي أمين

كل زملائي وأصدقائي

(حسان، امير، نجيب، حمزة، زكرياء، خالد، فاتح، عبد المنعم، وسيم ميالي )

وخاصة عمي جمال لعصامي

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من ساعدنا في هذا البحث من قريب وبعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل محبي المعرفة والعلم

إلى كل هؤلاء جميعا اهدي ثمرة هذا العلم المتواضع



# كلمة شكر

قبل كل شيء أحمد الله العليّ القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى،

وأشكره على أن وفقني

وأمدني بالإرادة والصبر على انجاز هذا العمل المتواضع.

وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

الطيبين الطاهرين ومن

تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

وأقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيمين والتقدير العميق إلى الأستاذ

المشرفة الدكتورة مانع سيرينة

التي لم تبخل عليّ بالتوجيه والنصح إلى ما يخدم غاية البحث طوال المدة

اللازمة لذلك؛

وكذلك الأمين العام طارق ايكن على مجهوداته ومعلوماته التي ساعدتني في

بحثي هذا

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة



## الفهرس

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	الشكر
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ- و	مقدمة
<b>الفصل الأول الإطار النظري للرقمنة الإدارية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الرقمنة
3	المطلب الأول : تعريف الرقمنة
4	المطلب الثاني: أهمية الرقمنة
5	المطلب الثالث : أهداف الرقمنة
6	المطلب الرابع: عيوب الرقمنة
7	المطلب الخامس: أساليب الرقمنة
8	المبحث الثاني: الرقمنة الإدارية
8	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة الإدارية
9	المطلب الثاني: أهداف الرقمنة الإدارية
10	المطلب الثالث: متطلبات الرقمنة الإدارية
11	المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية
11	المطلب الخامس: المعوقات التي تواجه الرقمنة الإدارية
13	خلاصة
<b>الفصل الثاني الإطار النظري للاتصال الداخلي في المؤسسة</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية الاتصال
16	المطلب الأول: تعريف الاتصال
17	المطلب الثاني: أهمية الاتصال
18	المطلب الثالث: أهداف الاتصال
19	المطلب الرابع: عناصر الاتصال
23	المطلب الخامس: نماذج الاتصال
26	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

26	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة
28	المطلب الثاني: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة
32	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
34	المطلب الرابع: استراتيجيات الاتصال الداخلي للمؤسسة
36	المطلب الخامس: العلاقة بين الرقمنة الإدارية والاتصال الداخلي
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: نبذة مختصرة عن الكلية
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
45	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
45	المطلب الأول: الإطار المنهجي
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة
62	قائمة المراجع
66	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
51	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	04
53	محور الرقمنة	05
55	محور الاتصال الداخلي	06

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	مخطط لعناصر الاتصال	01
23	نموذج شانون وويفر	02
24	نموذج للسويل	03
25	نموذج ديفلور	04
42	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	05
43	الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بالكلية	06
44	الهيكل التنظيمي لعمادة الكلية	07
48	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
49	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	09
50	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي	10
52	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	11

# مقدمة



شهد الاتصال تطورا مع مرور الزمن خاصة في ظل التطور السريع لتكنولوجيا الاتصال ورافق هذا التطور أيضا تطور في الوسائل والأساليب خصوصا مع ظهور الثورة الرقمية والتي مست جميع القطاعات بدون استثناء، حيث ساهمت وعملت على إنشاء شبكات اتصالية رقمية متطورة والتي بدورها أعطت دفعة قوية وفعالية غيرت من أساليب التواصل وحسنت من أداءه، حتى أضحى الاتصال الرقمي ضروري لتحقيق التواصل بين مختلف الهياكل والتنظيمات والإدارات، وبالتالي أصبحت كفاءة الإدارة مرتبطة بمدى امتلاكها التجهيزات ووسائل الاتصال الرقمي ومدى جودتها نظرا لما تقدمه من خدمات للإداريين والموظفين بشكل عام، فهي تيسر عملهم وتضمن لهم التنسيق والتواصل فيما بينهم وتدعم فعالية نشاطهم، فالإطارات البشرية تحتاج إلى هذه الأجهزة لتنمية مكتسباتها وتطوير ذاتها والرفع من أداءها، خصوصا وأن الاتصال الرقمي يعد محورا رئيسيا لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف وتدولها وتدفقها بين الأفراد في ظل تزايد مستوى الاعتماد عليه كمصدر للحصول على المعلومات. فشبكات الاتصال الرقمية قد تم توظيفها في شتى الإدارات والمؤسسات دعما لنشاطها الاتصالي سواء داخلها ما بين هياكلها وأقسامها الداخلية أو خارجيا مع مختلف المتعاملين الذين تربطهم معها علاقات شراكة أو عمل، فصيروا العمل تتطلب اتصال يتميز بالدقة والمرونة والسرعة وهذا ما توفره أجهزة الاتصال الرقمي

ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي :

### أولا الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو اثر الرقمنة الإدارية على الاتصال داخل المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية : وهذا التساؤل بدوره يقودنا الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردنا

كما يلي :

- ما المقصود بالرقمنة الإدارية ؟



- هل يمكن للرقمنة الإدارية المساهمة في عمل الإدارة على نحو أفضل ؟
- هل تتحقق أبعاد الاتصال الداخلي في الإدارة الالكترونية ؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة :

للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية ارتأينا الى صياغة الفرضيات التالية :

### الفرضية الرئيسية :

تؤثر الرقمنة بشكل فعال على الاتصال داخل المؤسسة من خلال تنمية المعارف وتطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية: وكإجابة أولية على التساؤلات الفرعية نقترح هذه الفرضيات:

- يمكن اعتبار الرقمنة الإدارية على أنها مجموعة من الأشخاص يقومون بعمليات باستخدام أجهزة متطورة لزيادة فعالية الأداء والتخلص من الطرق التقليدية .
- نعم، يمكن للرقمنة الإدارية المساهمة في عمل الإدارة على نحو أفضل
- نعم، تتحقق أبعاد الاتصال الداخلي في الإدارة الالكترونية.

### ثالثا : أسباب الدراسة

تعود أسباب اختيار الموضوع لعدة أسباب هي :

### الأسباب الموضوعية :

- ✓ محاولة معرفة طريقة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية
- ✓ حداثة الموضوع ونقص البحوث حوله
- ✓ قيمة الموضوع في الوقت الراهن الذي يصبو إلى تحسين الإدارة وتطويرها

### الأسباب الشخصية :

من الأسباب التي دفعتنا إلى تناول هذا الموضوع الرغبة للبحث في موضوع الرقمنة، ومحاول الاطلاع النظري والميداني عن العلاقة بين الرقمنة والاتصال داخل المؤسسة .

### رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن إجمال أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ✓ إبراز دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ الموضوع يرتبط بجانب مهم من الجوانب التي تحضي باهتمام كبير من طرف المتخصصين على أهمية التوجه نحو الرقمنة ومالها من رصيد معرفي.

### خامساً : أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- ✓ تسليط الضوء على الرقمنة الإدارية وأثرها على الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ التعرف على الإطار النظري للرقمنة والإدارة الالكترونية
- ✓ محاولة الكشف عن التحديات التي تواجهها الرقمنة في تطبيقاتها في الكلية.
- ✓ الوقوف على أساسيات مشاريع التوجه نحو الرقمنة في الكلية.

### سادساً : حدود الدراسة

ارتبطت الدراسة بحدود زمنية، بشرية وأخرى مكانية .:

- ✓ الحدود الزمنية : شهر ماي 2022 .
- ✓ الحدود المكانية : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

### سابعاً: منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لأفضل النتائج باستخدام الأساليب والطرق لتوضيح التوجه نحو الرقمنة وأثرها على الاتصال الداخلي للكلية محل الدراسة، ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري كونه ملائم لإبراز مفاهيم نظرية مرتبطة بالرقمنة والاتصال الداخلي في المؤسسة، واعتمدنا على المنهج التحليلي في

الجانب التطبيقي لتحليل البيانات والمعلومات لإظهار الأثر الذي تخلفه الرقمنة على الاتصال الداخلي في المؤسسة.

### ثامنا: هيكل الدراسة

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم محتوى الموضوع الى ثلاث فصول:

- يتناول الفصل الأول نظرة عامة عن الرقمنة ، فقسم إلى مبحثين، شمل الأول ماهية الرقمنة من خلال عرض تعريف الرقمنة، أهمية الرقمنة، أهداف الرقمنة، عيوب الرقمنة، أساليب الرقمنة، بينما المبحث الثاني فخصص للرقمنة الإدارية من خلال مفهوم الرقمنة الإدارية، أهداف الرقمنة الإدارية، متطلبات الرقمنة الإدارية، أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية، المعوقات التي تواجه الرقمنة الإدارية .
- يتناول الفصل الثاني نظرة عامة عن الاتصال الداخلي، فقسم الى مبحثين، شمل الأول ماهية الاتصال من خلال عرض تعريف الاتصال، أهمية الاتصال، أهداف الاتصال، عناصر الاتصال، نماذج الاتصال، بينما المبحث الثاني تحدث عن الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة و الإبعاد الإدارية للاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الداخلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة
- الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة فقسم إلى مبحثين، المبحث الأول شمل نبذة مختصرة عن الكلية محل الدراسة، والهيكل التنظيمي للكلية، أما المبحث الثاني فشمل الإطار المنهجي، الأدوات المستخدمة في الدراسة، تحليل وتفسير نتائج الدراسة

### دراسات سابقة :

الدراسة الاولى : دراسة 2016 بعنوان واقع الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

"سونلغاز" لمكاوي فوزية

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن ماهو واقع الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية وتتناول

هذه الدراسة اسئلة فرعية وهي:



1- ماهي اهم وسائل الاتصال الرقمي المستخدمة في قسم تسيير الانظمة المعلوماتية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة ؟

2- ماهي اهمية الاتصال الرقمي بالنسبة في قسم تسيير الانظمة المعلوماتية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة ؟

3- ماهي العوائق التي تفرض استخدام الاتصال الرقمي في قسم التسيير الانظمة المعلوماتية مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة ؟

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على لواقع استخدام الاتصال الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في مؤسسة سونلغاز.

ولقد استخدم في هذه الدراسة منهج دراسة حالة ،ولقد وظف الباحث في اداة الدراسة المقابلة والاستبيان حيث كانت عينة الدراسة قوامها 60موظف واختيرت بالطريقة القصدية

-نتائج الدراسة-

-التوصل الى ان استخدام الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية باتت حتمية تعرضها التطورات التكنولوجية المعاصر

-التوصل الي ان هناك استخدام للاتصال الرقمي بجميع اشكال التكنولوجيا الحديثة

الدراسة الثانية : دراسة لبوزوالغ نور الدين وبن زعرور عمار بعنوان الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية وهي دراسة حالة بلدية باب الوادي الجزائر وتتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي (مصلحة الحالة المدنية)

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للإدارة الالكترونية و مفهوم الخدمة العمومية وكذا دور الإدارة الالكترونية في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي.

وتأتي هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية باستعانة الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري وفي الجانب التطبيقي اعتمد على منهج دراسة حالة و استعمل

المنهج الإحصائي أي جمع البيانات و معالجتها إحصائياً.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها توصل إلى النتائج التالية حسب رأي المستجوبين:

• توفر الإدارة الالكترونية في بلدية باب الوادي (مصلحة الحالة المدنية) بدرجة عالية حدد ذلك بنسبة 76 بالمئة.

• تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق الاستجابة في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي بدرجة عالية بنسبة 73 بالمئة

• تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق معيار الأمان في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الواد بنسبة 79.2 بالمئة.

• تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق معيار درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات المستفيد في تحسين خدمة

الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي بدرجة عالية بنسبة 78 بالمئة.

• تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق جميع المعايير السابقة ( الاستجابة ، الأمان ، درجة تفهم مقدم الخدمة

لحاجات المستفيد) في تحسين خدمة الإدارة العمومية في بلدية باب الوادي بدرجة عالية بنسبة 76.6 بالمئة

الفصل الأول : الإطار النظري  
للرقمنة الإدارية

## تمهيد:

تواجه المؤسسات العمومية في ظل التراكمات الحاصلة والتغيرات المتطورة والمتسارعة عدة تحديات وهذا على رأسها الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات بمختلف أساليبها الحديثة خاصة منها الإنترنت وشبكة الويب وتزايد الحاسب الألي مما أدى الى تطوير اداء العمل والخاص في مختلف النواحي حيث لا نجد مؤسسة واحدة تخلو من قواعد البيانات في الوظائف الإدارية وبروز الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر ضرورة حتمية في الإنتقال من العمل الورقي التقليدي الى البيئة الرقمية.

وهذا ما يفتح لنا المجال لدراسة موضوع الرقمنة عامة وبصفة خاصة الرقمنة الإدارية من خلال هذا الفصل المعنون ب الإطار النظري للرقمنة والذي يحتوي على المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المبحث الثاني: الرقمنة الإدارية

## المبحث الأول : ماهية الرقمنة

ينصب اهتمامنا في هذا المبحث على محاولة استخلاص تعريف شامل للرقمنة بعدها ننتقل الى أهمية وأهداف الرقمنة في المطلبين الثاني والثالث ثم نطرق إلى عيوب الرقمنة في المطلب الرابع ثم أخيرا في المطلب الخامس سنطرق إلى أساليب الرقمنة.

### المطلب الأول : تعريف الرقمنة

تعرف الرقمنة بأنها : " عملية أخذ عنصر مادي مثل الكتاب ، أو المخطوط ، أو صورة وعمل نسخة رقمية لها ، وإن أحد طرق حماية المستندات تكون عن طريق تقليل الاستعمال المادي ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطوير برنامج الرقمنة.<sup>1</sup>

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ونتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في الميدان .<sup>2</sup>

عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تكمن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية Chaîne Numérique ، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم اجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم.<sup>3</sup>

فهي تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول الذي يصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق النظام الثنائي و بصورة دقيقة. و بالتالي فان رقمنة الوثائق أو الأرشيفات هي إعادة إنتاج وثيقة توجد مسبقا على حامل ورقي أو غيره (فيلم مصغرات فيلمية) عن طريق تسجيل صورة كل جزء من الوثيقة في صورة متتالية مزدوجة مكون بواسطة قيمة مساوية

<sup>1</sup> ابالحبيب حمزة، اشكاليات رقمنة المخطوطات بالجزائر، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم المكتبيات والعلوم الوثائقية جامعة وهران 1 احمد بن بلة، 2015/2014. ص 47

<sup>2</sup> حمزة بوتمان، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، مذكرة نيل شهادة ماستر تسيير عمومي جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020، ص13

<sup>3</sup> ريان بن كحلة، دور الادارة الالكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة بلدية شتمة بسكرة، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2019، ص51

في نظام الترميز المختار (0.1) ، الحرف أ الحرف ب ..... نقطة سوداء، نقطة بيضاء، مجموعة من النقاط المتتالية بلون واحد يفترض فيها أن يحترم مضمون وشكل الوثيقة المرقمنة ما تقوله، ما تبينه.<sup>1</sup>

مما سبق نستخرج تعريفا شاملا مفاده أن الرقمنة عملية تحويل أي وثيقة أو أي شيء ملموس مادي إلى شكل غير مادي على أجهزة الكترونية خاصة .

### المطلب الثاني : أهمية الرقمنة

تتجلى أهمية الرقمنة في :<sup>2</sup>

- ✓ الربط والتقريب بين الأفراد والأمم والشعوب، ومثال ذلك انتشار الهاتف النقال الذي يعتبر انجح وسائل الاتصال والتبادل بين الأفراد، وكذا احد أهم وسائل الأدوات في الحصول على المعلومة التسويقية.
- ✓ إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من اجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم، رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة... الخ .
- ✓ المساهمة في رفع الأداء الكلي للمؤسسات .
- ✓ قدرة هذه التكنولوجيا على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي الى تدني التكاليف والرفع من الإنتاج .
- ✓ خلق العديد من فرص العمل في مجالات عديدة.
- ✓ تعزيز القدرات التنافسية للبلدان.

كما تتمثل أهمية الرقمنة في :<sup>3</sup>

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصور واسعة ومعمره ب صولها وفروعها.
- سهولة وسرعة تحصيا المعرفة والمعلومات من مفرداتها

<sup>1</sup> تركي لمياء، الرقمنة الادارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية بروغرس جامعة المسيلة نموذجاً، مذكرة نيل شهادة الماستر-تخصص اتصال وعلاقات عامة ، 2018/2019، ص 22

<sup>2</sup> حمزة بوتمانى، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> رضوان بن عيسى، يونس معمرى، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-مذكرة ماستر علوم الاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2019/2020، ص 43

- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة و إصدار صور طبق الأصل عنها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصور وبالألوان أيضا.
- المحافظة على الوثائق الأصلية من التلف دون حرمان المستخدمين من الاطلاع عليها ، حيث انه يمكن إنشاء نسخة الكترونية من الملفات والوثائق ووضعها عند المستخدمين شرط ان تكون على ذمتهم مع المحافظة على النسخة الأصلية من الملف<sup>1</sup>.
- رقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي ، تزيد من إمكانية الاستفادة منه ، من خلال تيسير عمليات الوصول والاطلاع عليه حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث أو الاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات ، والاستعانة بمجموعة من الروابط الفائقة " Hypertext " والتي تحيل القارئ مباشرة إلى النصوص التي ينبغي الاطلاع عليها ، إلى جانب إحالته إلى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه<sup>2</sup>.
- الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات الكترونية فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنبا إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة إضافة إلى الحفاظ على الأوعية التقليدية من التلف والضياع وخاصة النادرة منها<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث : أهداف الرقمنة

تتمثل أهداف الرقمنة في:<sup>4</sup>

- **الحفظ**: حيث إن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- **التخزين**: أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص DVD إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.

<sup>1</sup> مهري سهيلة. المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل. مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات. تخصص إعلام مهني وتقني. قسنطينة. جامعة منتوري، . 2006-2005 ص66

<sup>2</sup>ريان بن كحلة، مرجع سابق ص 58

<sup>3</sup>المرجع نفسه

<sup>4</sup> خواترة سامية، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ج2،

- **الاقتراس**: من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت .
  - **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام**: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث انه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.
- إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل:
1. توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.
  2. الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزر أو إتاحتها على الشبكة، ولا يقصد بالربح هنا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات

### المطلب الرابع : عيوب الرقمنة

للرقمنة عيوب نذكر منها:<sup>1</sup>

- بينما تقضي التكنولوجيا على الخطأ البشري، فإنها ليست محصنة ضد الفشل، لذا من خلال الاعتماد على شيء غير موثوق به بنسبة 100٪، فإننا نجازف بفقدان السيطرة على أصولنا، ناهيك على أنه من الممكن الوصول إلى البيانات الرقمية من المتسللين باستغلال الثغرات في المنصات والأنظمة المستخدمة.
- يمكن أن يكون لسهولة التواصل تأثير سلبي على مهارتنا الاجتماعية الواقعية وتضعف قوة المجتمع، يزيد الوصول السهل إلى المعلومات من فرصة إساءة استخدامها، على سبيل المثال التشخيص الذاتي غير الصحيح للحالات الصحية، ويسمح بنشر معلومات كاذبة يمكن استخدامها لأغراض التلاعب.

<sup>1</sup><https://www.arrajol.com/content/232561>/تكنولوجيا-كل-ما-يجب-أن-تعرفه-عن-الرقمنة-والتحول-الرقمي نظر

- الرقمنة جعلت صناعة المحتوى أسهل، لكن أيضا نتج عنها مشكلة الأخبار المزيفة والمعلومات المغلوطة التي يمكن نشرها من أي شخص حتى وان كان غير محترف أو مجرد هاوي.
- أصبحت الذكريات البشرية وتاريخهم وبياناتهم كلها رقمية وباختفاء التكنولوجيا وانهايار شبكة الإنترنت العالمية يمكن أن يختفي كل شيء.

### المطلب الخامس : أساليب الرقمنة

يمكن تصنيف الرقمنة في مجموعتين :

#### 1. الرقمنة في شكل صورة:<sup>1</sup>

ويطلق عليها أيضا الصورة النقطية "Image bitmap" وفي هذا الإطار يتم أثناء عملية الرقمنة بتقسيم كل صفة من الصفحات النص إلى عدد معين من النقاط التي يطلق عليها نقطة أو وحدة ضوئية (Pixel) وترتبط كل نقطة بنظام ترميز معين من أبيض أو أسود إلى درجات أو مستويات الرمادي وصولا إلى الألوان. في هذا الشكل من الرقمنة يتم إنتاج نسخة في شكل صورة فوتوغرافية لكل صفحة من صفحات النص الذي يتم رقمته مما يؤدي إلى الحصول على نسخة مرقمنة مطابقة تماما للنص الأصلي .

#### 2. الرقمنة في شكل النص:<sup>2</sup>

هذه التقنية هي عبارة ترميز النص كما هو، ويمكن القيام به من خلال من خلال جهاز إنشاء النصوص (معالجة النصوص)، وفي هذه الحالة تكون الوثيقة في شكل رقمي وبتالي فهي لا تحتاج عملية الرقمنة ذلك أنه متوفر إلا بشكل رقمي وغير متاح له بديل سواء كان مطبوع أو في أي شكل تقليدي. كما أن شكل النص يحتاج إلى صيانة، و من ناحية أخرى فهذا النوع يحدد استعماله من خلال البيئة الأصلية التي تم إنشاؤه بها. ومع أن هذه الطريقة

<sup>1</sup> خديجة بوخالفة، مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية واليات التأسيس، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بقسنطينة، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه الطور الثالث نظام L.M.D 2014/2013، ص 82

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 85

هي مكلفة من ناحية الوقت واليد العاملة إلا أنها تعتبر الوسيلة الأفضل في مجال رقمنة المخطوطات والرموز القديمة، فمن خلال استخدام الإدخال اليدوي تتسم بالموثوقية أكثر.

### المبحث الثاني : الرقمنة الإدارية

ان التطور الحاصل في العالم جعل الإدارة تنتهج مفهوما جديدا وهو الرقمنة الإدارية، وهذا سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال تحديد مفهوم الرقمنة الإدارية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتحدث عن أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية والمطلب الثالث سنتحدث عن التحديات التي تواجه الرقمنة الإدارية.

### المطلب الاول : مفهوم الرقمنة الإدارية

هناك عدة مفاهيم للرقمنة الإدارية نذكر منها :

عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط. التوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

يعرفها الغزاوي بان الإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال والتخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين من دون حدود.<sup>2</sup>

حاول البعض تبسيط المفهوم أكثر، وتقريبه إلى أرض الواقع، بوصف الإدارة الإلكترونية أكثر من الخوض في الأبعاد النظرية حيث عرفوها بأنها عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضوان بن عيسى، يونس معمري، مرجع سابق الذكر، ص 18

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> سويقات عبد الرزاق، دور رقمنة الإدارة في تجسيد الحكم الرشيد-دراسة حالة بين الجزائر والاردن- أطروحة دكتوراه في علوم السياسة، تخصص الديمقراطية والرشادة، 2018/2019، ص23

في حين عرف البعض الآخر أن الإدارة الإلكترونية هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء.<sup>1</sup>

يمكن تعريفها على أنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق Management paerless. ومن هنا نقول إن الرقمنة الإدارية هي تتمثل في استغلال الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد.<sup>2</sup>

وعلى ضوء هذه التعريفات السابقة نستخلص ما يلي :

- القضاء على الهرمية في التنظيم
- التحول من الخدمات والوسائل التقليدية إلى الأجهزة الإلكترونية
- محاولة القضاء على الاستعمال الورقي
- محاولة رفع كفاءة وفعالية الأداء في الشركات والمنظمات من خلال الوسائل الإلكترونية.

### المطلب الثاني : اهداف الرقمنة الادارية

1) أهداف إدارية نذكر منها:<sup>3</sup>

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .

<sup>1</sup> سويقات عبد الرزاق، مرجع سابق الذكر، ص23

<sup>2</sup> بن يوسف مصطفى مستاك، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013- 2017، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، 2018/2017، ص

11

<sup>3</sup> بن يمينة، خيرة. ناشد داوود. أحمد، زادي، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج 7، ع 12 مايو 2019، ص 72

- (2) توفير المعلومات لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى الرقابة إلكترونيا .
- (3) تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات في جميع الجهات ، التأكيد على العمل الإستراتيجي .

### المطلب الثالث : متطلبات الرقمنة الإدارية

إن مشروع الإدارة الالكترونية كأى مشروع أخر يحتاج إلى بيئة مناسبة لطبيعة عمله كي ينجز ما هو مطلوب منه وإلا مصيره الفشل لذا فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب ما يلي:

#### 1)متطلبات سياسية: 1

من خلال وضع استراتيجيات و خطط التأسيس حيث يتطلب تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط و متابعة و تنفيذ الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية و الاستعانة بالجهات الاستشارية و البحثية للدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية و التكامل و التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة و تحديد منافذ الإدارة الالكترونية.

#### 2)متطلبات إدارية وأمنية: 2

يتطلب نجاح تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية عموما إجراء تغييرات تنظيمية جوهرية على الهياكل الإدارية داخل المؤسسات الحكومية باعتبار أن أساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب مع التطبيقات الالكترونية التي تستلزم في إدارة كل الأحوال.

(3)توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليه<sup>3</sup>.

#### 4) التطوير الإداري: 4

تحتاج الإدارة الالكترونية إلى تطوير شامل في الجهاز الإداري وتغيير يتواءم مع طبيعة عملها التي تختلف جذريا عن طبيعة عمل الإدارة السابقة (التقليدية) و المهام التي كانت تقوم

<sup>1</sup> تركي لمياء، مرجع سابق، ص19

<sup>2</sup> المرجع السابق

<sup>3</sup> سويقات عبد الرزاق، مرجع سابق ص 26

<sup>4</sup>المرجع السابق ص 27

بها، لذا يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة ، أفقية وعمودية باتصالاتها وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة ، ومن ثم تتطلب إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الإدارية التي كانت معتمدة في ظل النظام التقليدي للإدارة، حتى تتناسب هيكله الموقع الإداري الجديدة مع مبادئ الإدارة الإلكترونية .

#### المطلب الرابع : أسباب التحول الى الرقمنة الإدارية

إن الانتقال إلى الرقمنة الإدارية أمر لا بد منه في وقتنا الحالي إلا أنه لا بد من مشاركة وتوظيف المعلومات بشكل صحيح للوصول إلى النجاح ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
- صعوبة توفير البيانات على مستوى المؤسسة .
- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به .
- تزايد تطلعات وضغط المواطنين على الإدارة للحصول على خدمات أفضل وأسرع خاصة في ظل انتشار وعي كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومة ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي والإداري على السواء.
- المطالبة بالكفاءة في تقديم خدمات عامة ومتطور.

#### المطلب الخامس : المعوقات التي تواجه الرقمنة الإدارية

هناك العديد من المعوقات التي تصعب تطبيق الرقمنة الإدارية في المؤسسات منها:

➤ المعوقات التنظيمية والتشريعية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رضوان بن عيسى، يونس معمري، مرجع سابق ص 23

وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:

1. انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.
2. غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى.
3. غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الجامعة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
4. قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة والمكتبات الجامعية.
5. ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع .
6. ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في البنيات التعليمية.
7. الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
8. صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

#### ➤ المعوقات البشرية :<sup>2</sup>

1. التناقض بين حاجات الفرد ورغباتهم
2. عدم وجود التخطيط لتطوير الموارد البشرية
3. مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي
4. ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء للموارد البشرية
5. قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد ان الرقمنة والإدارة الإلكترونية هما ثورة حقيقية في مجال الإدارة وذلك لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري الذي ينتج عنه الإنتقال من طابع العمل التقليدي وكثرة الإجراءات الى التقنيات الحديثة والألية وذلك من خلال إستخدام مجموعة من التقنيات والأدوات وتخصيص النفقات الضرورية اللازمة لتسيير عملية رقمنة ملفات الإدارة، وهنا نستخلص مجموعة من النتائج التالية :

- الرقمنة الإدارية ثورة حقيقية في مجال الإدارة وذلك لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري
- الإدارة الالكترونية أكثر سهولة واستخداما من الإدارة التقليدية
- الرقمنة الإدارية تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي التقليدي إلى النمط الرقمي الالكتروني .

الفصل الثاني

الإطار النظري للاتصال داخل

المؤسسة

## تمهيد

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات، وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة.

وهذا ما يدعونا لدراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة بأبعاده من خلال هذا الفصل المعنون بالإطار النظري للاتصال داخل المؤسسة والذي يحتوي على المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

## المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الاتصال اهدافه واهميته وكذلك عناصر الاتصال.

## المطلب الأول: تعريف الاتصال

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر وإن الأصل في كلمة اتصال (communication) يشتق من الأصل اللاتيني للفعل (commente) بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communias ومعناها Common بمعنى عام أو مشترك وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين. ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحيا العام إلى: " عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية.<sup>1</sup>

هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر أو من فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة.<sup>2</sup>

يعرف مفهوم الاتصال في كونه عملية تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات بين الأطراف المختلفة بهدف تأمين الوصول لفهم مشترك حول موضوع معين، وهو ذو أهمية كبيرة في استمرارية الحياة البشرية، واستمرارية العمل بشكل منتظم ضمن الشركات، إذ أنه وسيلة هامة تستخدمها الإدارة في توجيه المنظمات نحو الهدف المنشود. مثلاً، مهارات الاتصال الجيدة لدى المدراء ضمن الشركات لا تقل أهمية عن مهارة المدير وتحصيله العلمي

<sup>1</sup> كسيرة مريم الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، جامعة اقلي موحد الحاج البويرة، 2018/2019. ص 3

<sup>2</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعاج ، الاتصال ووسائل التقنيات الاعلامية ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط 1 2011، ص

العالي، كون هذه المهارات ستصبح غير نافعة في حال لم يستطع المدير نقلها لباقي موظفي الشركة بطريقة يستطيعون فيها فهمها وتطبيقها، بإتباع الخطوات التي ستوصل الشركة للأهداف المطلوبة.<sup>1</sup>

من المفاهيم السابقة نستنتج إن عملية الاتصال هي عبارة عن نقل واستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين المرسل والمستقبل بواسطة رسالة ينتج عنها تفاعل .

### المطلب الثاني : أهمية الاتصال

الاتصال له أهمية نفسية واجتماعية أساسية وهو ضروري للبشر لأنه يبدأ في اللحظات الأولى من حياة الإنسان ويستمر مع استمرار الحياة، . يمكن ذكر بعض الحقائق المهمة حول أهمية الاتصال بالطرق التالية:<sup>2</sup>

- (1) ساعدت وسائل الاتصال على انتشار المعرفة والمعلومات بين الناس في جميع أنحاء العالم، فالمؤلفين والكتّاب مثلاً يستطيعون نقل معارفهم من خلال كتبهم، والمؤسسات من خلال تبادل الأفكار مع العملاء، والطلاب مع أساتذتهم وهكذا.
- (2) ساعدت على نشر المعارف بوسائل تعليمية بسيطة، بحيث يتمكن أي شخص يملك شبكة إنترنت من التعلم في جميع المجالات بطرق بسيطة ومجانية.
- (3) تساهم في تطوير العلاقات مع الآخرين.

بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

1. أن التضخم الكبير في المنظمات والتشعب في فروعها والتنوع والتعدد الهائل في وظائفها أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط

<sup>1</sup> <https://www.arageek.com/> ما-هو مفهوم-الاتصال-بمختلف-انواعه نظر يوم 2022/05/24 على الساعة 14:44

<sup>2</sup> <https://mawdoo3.com/> أهمية الاتصال نظر يوم 2022/05/24 على الساعة 15:00

<sup>3</sup> محمد بن علي شيبان العامري مقال حول مفهوم وأهمية الاتصال 2005 ص1

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1266&SecID=20&DeptCatAricleID=2> نظري يوم

2022/05/24 على الساعة 15:23

بين هذه الأجزاء والفروع بما يضمن للمنظمة قدرتها على أن تؤدي وظائفها بصورة فعالة

2. تظهر أهمية الاتصال من خلال الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها الخارجي (البيئة الخارجية) لأن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها لأنها تحصل على كل مواردها من البيئة المحيطة، بالإضافة إلى أنها تقوم بتسويق منتجاتها إلى هذه البيئة وهذا كله يحتاج إلى عملية اتصال فعالة .

3. أنه أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

### المطلب الثالث : أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

- هدف تعليمي: عندما يميل المتصل إلى تقديم خبرات ومهارات جديدة للمستقبل في مجالات مختلفة من الحياة ، عندما يكون في طور التواصل والتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بأي نوع من النشاط، فإن هذه الجوانب المختلفة مهمة للمستقبل ، ويفضل وجود هذه المعرفة المختلفة عندما يحتاج العمل الاجتماعي إلى لعب دور فعال في حياة الأفراد والمجتمعات .
- هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.<sup>1</sup>
- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

<sup>1</sup><https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=5012&chapterid=929> نظر يوم

- هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.
- هدف إداري: هذا الهدف هو احد تلك الأهداف التي تحتل مكانة خاصة في عملية الاتصال، يتم نشرها واستخدامها على نطاق واسع في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد في مختلف مجالات الأعمال، حيث يوجد غرض طبيعي أو غيرها من مجالات الأعمال الكبيرة والعامة . تسعى هذه الوكالات والمنظمات باستمرار إلى تحقيق أهدافها ويتم تحقيق هذه الأهداف عندما يهدف التواصل داخل هذه المنظمات إلى تحسين سير العمل، وتحديد المسؤوليات والتفاهم بين موظفي الوكالات الداعمة أو المنظمين.
- هدف اجتماعي: يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض الأخر وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد .

### المطلب الرابع : عناصر الاتصال

الاتصال عملية تتكون من العناصر التالية:

#### 1. المرسل:<sup>1</sup>

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.

<sup>1</sup> كسيرة مريم، مرجع سابق، ص 6

## 2. المستقبل:

هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه<sup>1</sup>.

## 3. الرسالة:

هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة<sup>2</sup>.

## 4. الوسيلة أو القناة الاتصالية:

هي القناة أو القنوات أو المنهج الذي تمر خلالها أو تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أي أنها عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة وهي مثل اللغة اللفظية، والإشارات والحركات والصور والتمثيل والسينما وهذه جميعها وسائل لنقل الرسائل المختلفة واليوم يستعمل الراديو والتلفاز في توصيل الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد أي ما يطلق عليه الاتصال الجماهيري الذي تستعمل فيه الأجهزة المذكورة والتي تملك القوة والقدرة على الاتصال بالكثير من المستقبلين في نفس الوقت، وهذا النوع من الاتصال نطلق عليه اسم الاتصال غير المباشر، لأن المرسل والمستقبلين غير متواجدين في نفس المكان

<sup>1</sup> نظريوم <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=5012&chapterid=928>

2022/05/24 على الساعة 16:03

<sup>2</sup> المرجع نفسه

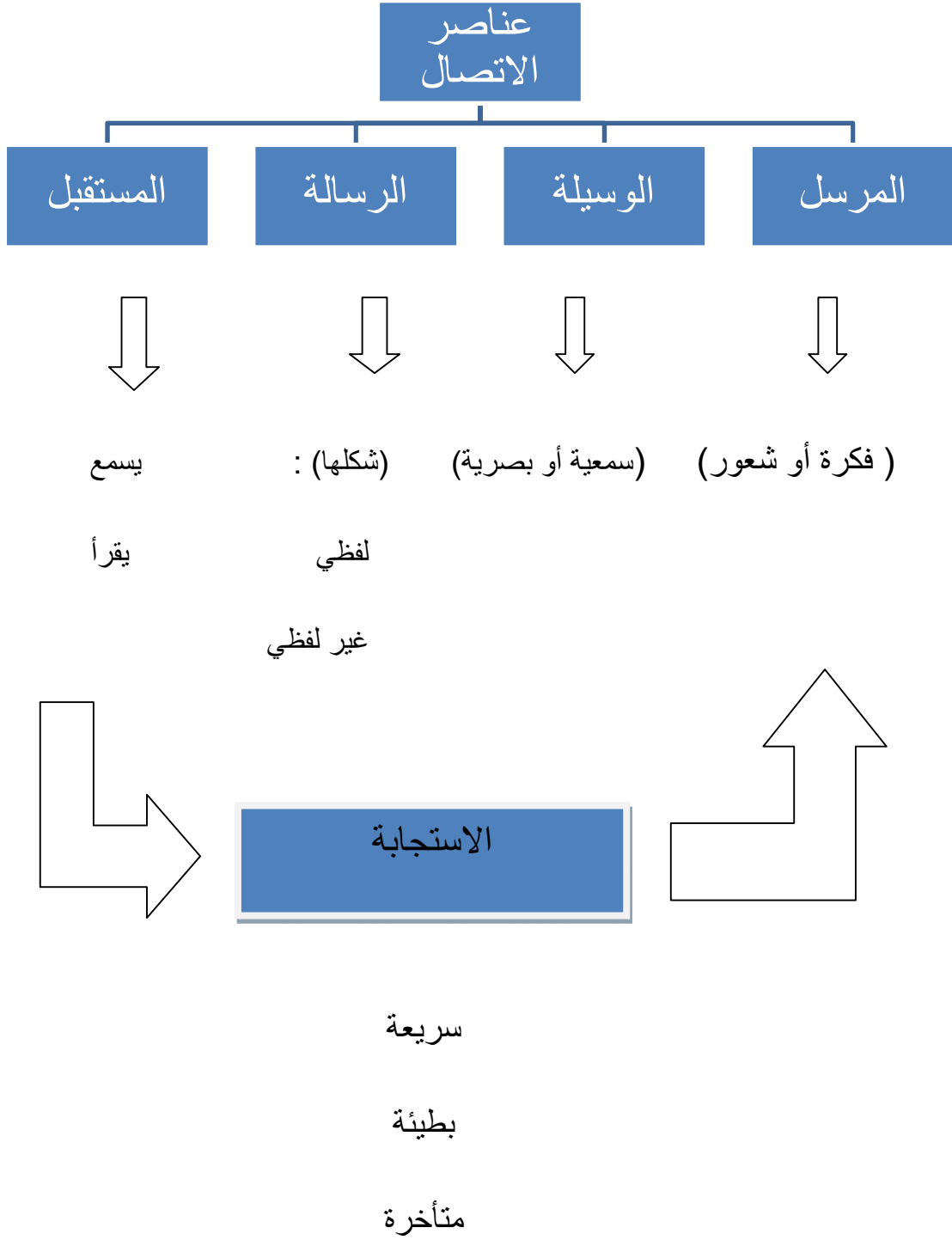
والزمن وعملية الاتصال هنا تحدث من خلال وسيط، وهذا النوع بعكس النوع الأول، والذي يكون فيه المرسل وصاحب الرسالة علي اتصال وجها لوجه مع المستقبل ويطلق عليه اسم الاتصال المباشر<sup>1</sup>.

## 5. الاستجابة:

هي عملية توضح جدوى التوجيه ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه ، والتي تختلف طريقتها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ، ليس فقط في البيئة الداخلية للمؤسسة ، ولكن من خلال امتدادها إلى البيئة الخارجية بكل التأثيرات ، يجب أن تحدث هذه التأثيرات لفهم كيفية تفاعلها مع ما يحدث داخل المنظمة ، سواء كان سلبياً أو إيجابياً ، من أجل تقييم الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية. قد تكون فورية - إعلامية - تصحيح وتقوية.

---

<sup>1</sup> <https://sst5.com/Article/2008/20> عناصر-عملية-الاتصال-الرئيسية نظر يوم 2022/05/24 على الساعة



الشكل رقم (1) مخطط لعناصر الإتصال

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على العناصر السابقة

## المطلب الخامس : نماذج الاتصال

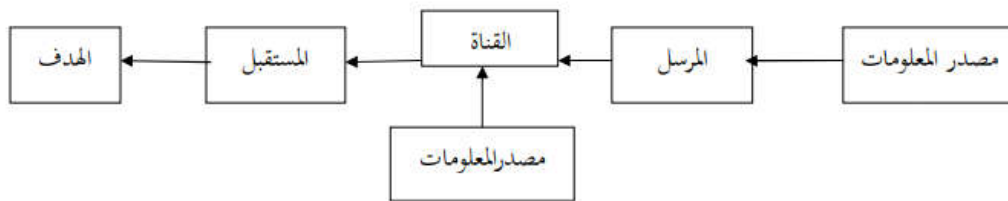
النماذج وسيلة لمساعدة الباحثين على التفسير والتوقع نذكر منها :

### 1) نموذج " شانون " و " ويفر "

نشر " شانون " عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه " لشركة بل للهاتف " لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج " شانون " و " ويفر " للاتصال الذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي :<sup>1</sup>

- A. مصدر المعلومات
- B. المرسل
- C. القناة
- D. المستقبل
- E. الهدف
- F. مصدر الضوضاء

الشكل 2 : نموذج " شانون " و " ويفر "



المصدر: من إعداد الطالبة مريم الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة

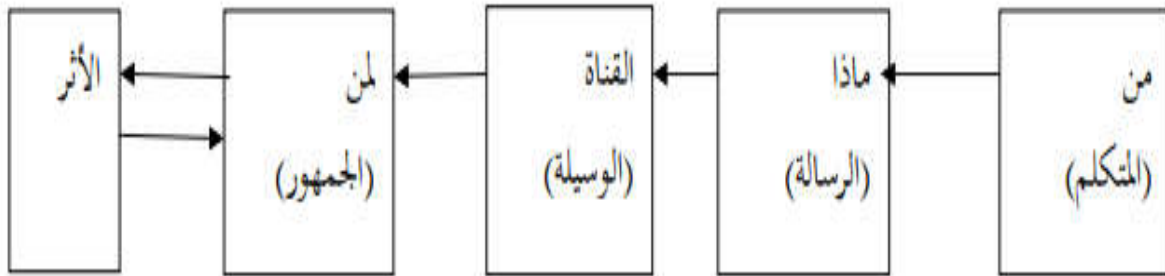
<sup>1</sup> كسيرة مريم، مرجع سابق الذكر، ص 10

## 2) نموذج لاسويل :<sup>1</sup>

قدم هارولد لاسويل نموذجا عاما للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا وهو العلوم السياسية فقال أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية : من يقول – بماذا، لمن، بأي وسيلة، بأي أثر؟.

و قد ركز على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل، المرسل إليه، الرسالة الاتصالية واعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها .

### الشكل (3) : نموذج لاسويل



## 3) نموذج ديفلور:<sup>2</sup>

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 و يناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة Produced Message من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل Received Message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى Meaning الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز

<sup>1</sup> <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3903> نظر يوم 2022/05/25 على الساعة

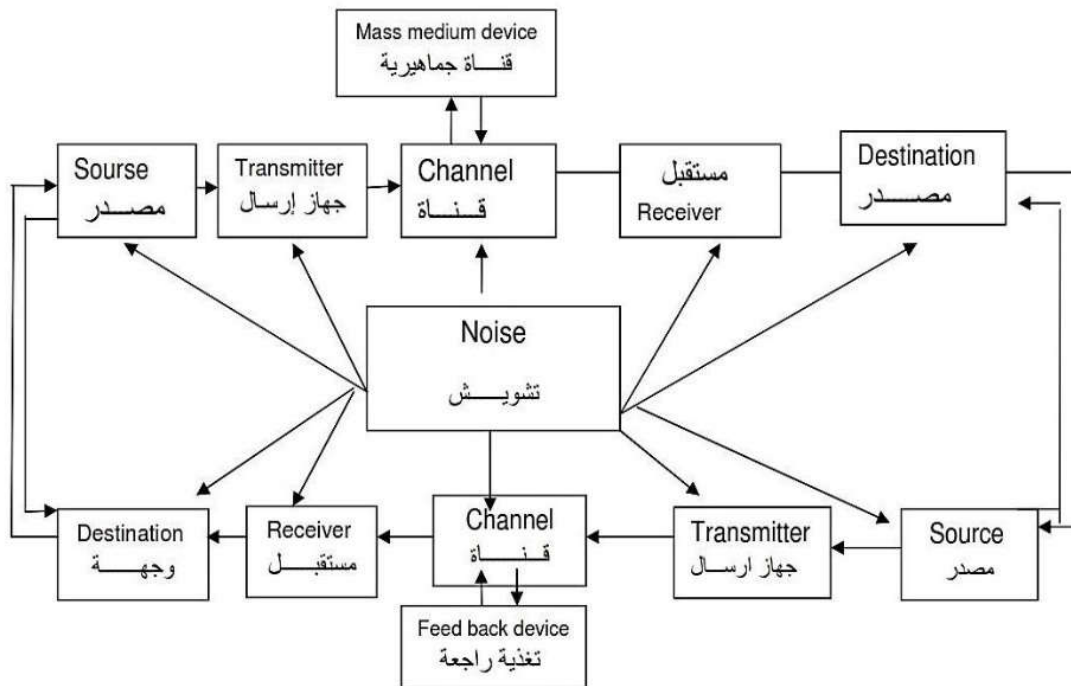
10:14

<sup>2</sup>المرجع نفسه

الإرسال Transmitter بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم .

و قال ديفلور " بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية.

الشكل (4) : نموذج ديفلور



### المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة

لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة . وفي هذا المبحث سنتطرق الى ماهية الاتصال داخل المؤسسة، ثم الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي، ثم وسائل الاتصال الداخلي.

### المطلب الاول : ماهية الاتصال الداخلي

#### أ- مفهوم الاتصال الداخلي :

الاتصال الداخلي هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أوامر و توجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم . أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي و اقتراحات أو ترقبات أو طلب انجازات أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوي أو رؤوس الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من اجل أهداف المنظمة وتحقيقها<sup>1</sup>.

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود و تحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محبوب المنصورية ، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم 2015/2016 ص 6

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص7

أما محمد حجازي فيعرفه " إن الاتصالات الإدارية تعني الإنتاج أو توفر أو جمع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الاتصال الداخلي للمؤسسة هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

### **ب- أهمية الاتصال الداخلي**

تبرز أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة في العناصر التالية:<sup>2</sup>

✓ كونه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية حيث يساهم في رفع الروح المعنوية للفريق الواحد في العمل.

✓ تساعد سهولة و وضوح عملية الاتصال الداخلي إلى الاطلاع على الحقائق و تفادي الآثار السلبية للإشاعات ، وكذا على توضيح المهام و مواقع المسؤولية و التعرف على الحقوق و الواجبات.

✓ تحقيق التنسيق حتى تستطيع كل وحدة إدارية من وحدات المؤسسة أن تتعرف على ما تقوم به الوحدات الأخرى و بذلك تتجنب هذه الوحدات التكرار والازدواج فيما تقوم به من أنشطة.

### **ت- أهداف الاتصال الداخلي :**

إن للاتصال الداخلي في المؤسسة مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> حمزة مريم، الاتصال الداخلي في المؤسسة نموذج جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، رسالة ماجستير تخصص اتصال 2010/2011 ص 21

<sup>2</sup> نعيمة بوكنتوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة البناء المعدي البليلة-، رسالة دكتورا تخصص ادارة الاعمال 2008، ص 36.

<sup>3</sup> فردوس الامام، أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر ماستر اكاديمي، الطور الثاني تسيير عمومي تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2019، ص7.

تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي. فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.<sup>1</sup>

تحفيز العاملين ، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : الإبعاد الإدارية للاتصال الداخلي:

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما:

1. الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الرأسي الهابط، أو الاتصال الأفقي . و يأخذ الاتصال الرسمي في معظم الحالات الشكل الكتابي مثل التقارير ، التعليمات ، التوجيهات الاقتراحات ، الشكاوي و المرسلات الرسمية و غيرها و قد يكون شفويا مثل الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير و الإدارات المركزية و الفرعية و الأقسام مع معاونيهم مرة على

<sup>1</sup> كسيرة مريم، مرجع سابق الذكر، ص 16

<sup>2</sup> صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة 2008

الأقل كل أسبوع لتلقي المعلومات ، و إذا ما استعرضنا هذا النمط داخل منظمات العمل نجد انه يتميز في ثلاثة أشكال (اتجاهات) أساسية تمر من خلالها عملية الاتصال<sup>1</sup>.

أ- الاتصال العمودي : ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل

• الاتصال النازل:<sup>2</sup>

يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- معلومات حول الإجراءات ، والقوانين الداخلية .

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين يظهر من هذه الأغراض ، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقا لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة ، كلما أنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر.

• الاتصال الصاعد:<sup>3</sup>

وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى و قد تتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج أو قرارات معينة ، و هذا النوع من الاتصال يجيب على ثلاثة أهداف : التحقيق الكشف ، التنشيط حيث يمكن تلخيص محتوى هذا النوع في النقاط التالية :

- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة ومثال ذلك الاتصال من خلال الحوارات ، المناقشات والندوات المحاضرات .

<sup>1</sup> نعيمة بوكنتوم، مرجع سابق الذكر ص 22

<sup>2</sup> الامين بلقاضي، محاضرة عن الاتصال داخل المؤسسة، جامعة الجزائر -2-

<sup>3</sup> المرجع نفسه

- رفع شكاوي عن المشاكل الخاصة بالعمل .

- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.

والإدارة بشكل عام، يجب أن تقوم بعملية تطوير وتنمية وسائل وأساليب عديدة ومختلفة وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى، ومن هذه الوسائل ما يلي<sup>1</sup>:

- سياسة الباب المفتوح: مثل هذه السياسة والأسلوب الذي يقوم بإتباعه قسم من المديرين في المؤسسات المختلفة، الذي يقدم مساعدة فعلية وفعالة للاتصال إلى أعلى، ولهذه السياسة أهميتها وجاذبيتها، وخصوصا إذا كانت تعتبر المنفذ الذي يستطيع المديرون أن ينفذوا خارجه، إلى جميع المستخدمين والعاملين في المؤسسة.
- من الممكن القيام بتحسين مستوى عمليات الاتصال بمستوياتها المختلفة عن طريق النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة أو المنظمة، وهذا بطبيعة الحال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث في قسم كبير من المنظمات أو المؤسسات التربوية يلعب النشاط الاجتماعي الدور الفعال في سياسة المؤسسة العامة وعمليات الاتصال المختلفة التي تقوم عليها وعن طريق الندوات الثقافية والرياضية التي تقام في هذه المؤسسات يتم الاتصال وتبادل الآراء بين جميع العاملين والمسؤولين.
- عملية تحسين الاتصال بين الأفراد والعاملين داخل المنظمات والمؤسسات والإدارة، عن طريق عملية تبادل الرسائل، هذه الرسائل توضع في صندوق خاص للرسائل الذي يقوم كل عامل بإرسال ما يريد من رسائل إلى المسؤولين، يشرح فيها ما يريد من مطالب أو ما يشعر به من حاجات ورغبات أو ما يحدث داخل المؤسسة من أمور لا تخدم المصلحة العامة وتخدم المصالح الخاصة.

أما معوقات الاتصال النازل تتمثل في :

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

<sup>1</sup> <https://sst5.com/Article/2015/20/> أنواع الاتصالات-داخل-المؤسسات-والمنظمات-المختلفة - نظر يوم

- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) و المستقبل (المرؤوس).

## ب- الاتصال الأفقي:<sup>1</sup>

يتميز بحرية تبادل لمعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة.

وفي هذا النمط :

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية

## معوقات الاتصال الأفقي: فتنتمثل في:

✓ تداخل الاختصاصات و الصلاحيات بين الإدارات.

✓ عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.

✓ اختلاف التخصصات الوظيفية.

✓ مضيعة للوقت عندما يساء استخدامها

## 2. الاتصالات الغير رسمية:

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة بل تخرج عليها لذلك فان الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يصلون مع بعضهم من بعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلتهم الشخصية و الصداقات وتبادل أوجه الثقة الاتصال الغير

<sup>1</sup> كسيرة مريم، مرجع سابق الذكر، ص 19

رسمي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة ، فإنه لابد من التأكد من أن قدرا من الاتصال الغير رسمي يظل ضروري حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل<sup>1</sup>.

## 1-2- خصائص الاتصال الغير رسمي

تتلخص الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

- تنتقل البيانات بصفة رسمية وأساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- أن كل شخص يمكنه أن يعمل كوسيلة اتصال حينما يكون عنده الحجة لهذا
- يتميز بشكل سريع فائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- عدم القدرة والاستمرارية لفترات مقارنة بالاتصال الرسمي.
- يمكن النفع من الاتصالات الغير حكومية في المؤسسة عن طريق :
- علم الأسلوب والكيفية التي يعمل بها الاتصال غير رسمي في نطاق المنشأة حتى يمكن معالجتها النفع منها.
- الإصغاء التام للاتصالات الغير رسمية، و محاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
- محاولة اكتشاف قادة الاتصال الغير رسمي بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من الشائعات والبيانات الضارة .

## المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

### 1. الوسائل المكتوبة:

و تتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه وتبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها و يمكن أن تقرأ من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد الإلكتروني أو العادي أو بشكل شخصي

<sup>1</sup> محبوب المنصورية ، مرجع سابق الذكر، ص 13.

<sup>2</sup> باهي نسبية، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، 2015-2016 ص

### عيوبها: نذكر ما يلي<sup>1</sup>

- تراكم الأوراق المحفوظة .
  - تأخذ وقت و جهدا كبيرين خصوصا من ناحية صياغتها
  - صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد
- ومن هذه الوسائل نذكر<sup>2</sup> :

- التقارير: يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.
  - شكاوي: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .
  - الإعلام الآلي: و هذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات.
  - الكتيبات والدليل: وتعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي ،وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله
- ### 2. الوسائل الشفوية:<sup>3</sup>

حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة وتكون عن طريق الكلام، ويعتبر من الأساليب السهلة وأكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية:

التعليمات والأوامر: تصدر التعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.

<sup>1</sup> منال بخيخ ، وسام بلغياط واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة. 2017/2018 ص 40

<sup>2</sup> فردوس الامام، مرجع سبق ذكره، صص 9-10

<sup>3</sup> صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم الاتصال تخصص اتصال، جامعة محند الكلي الحاج-البويرة- 2017/2018 ص 34

الاجتماعات والمؤتمرات: وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وتتمثل في مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات.

اللجنة: هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية تتناول مواضيع معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة مثل لجنة شؤون العاملين، لجنة الاقتراحات ولجنة الرقابة على الجودة.<sup>1</sup>

ومن عيوبه:<sup>2</sup>

- لا يوجد سجل رسمي لما قيل ما لم يتم تسجيل المحادثة.
- قد لا يكون هذا مناسباً للمعلومات السرية أو الشخصية.
- غالباً ما يستغرق وقتاً أطول مما هو مكتوب في الرسالة .
- يقوم على المهارات اللفظية للمتحدث .
- يستغرق إعداد العروض التقديمية الرسمية وقتاً طويلاً
- المهارات اللفظية القوية ليست بديلة عن الكتابة

#### المطلب الرابع : استراتيجيات الاتصال الداخلي للمؤسسة

أ- تعريف الإستراتيجية:<sup>3</sup>

عرف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعَيَّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. تُشتق كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (Stratēgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الإستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها،

<sup>1</sup>نعيمة بوكلتوم، مرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>2</sup> <https://www.almrsal.com/post/1043368> نظر يوم 2022/05/27 على الساعة 18:19

<sup>3</sup> [https://mawdoo3.com/مفهوم\\_الاستراتيجية](https://mawdoo3.com/مفهوم_الاستراتيجية) نظر يوم 2022/05/27 على الساعة 18:29

ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين.

ب- إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة :

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين المصادر الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة . و لقد تركز هذا الواقع أكثر بالنظر للتطورات المتسارعة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، لتصبح إستراتيجية أو خطة الاتصال التنظيمي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

ت- الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة :

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

-تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

-تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.

-تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.

-إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية

مقدما.

المطلب الخامس : العلاقة بين الرقمنة الادارية والاتصال الداخلي

اولا : الاتصال الرقمي

لقد أصبح الاتصال الرقمي شكلا من أشكال الاتصال في مختلف مجالات الحياة حيث نال الركن الأساسي في تطوير الأداء بكافة المؤسسات الرسمية والغير رسمية، كذلك أصبح أداة فعالة في المؤسسات لتحقيق أهدافها .

<sup>1</sup>زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،

مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 56

<sup>2</sup> كسيرة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 20

فالاتصال الرسمي هو عملية اجتماعية يتم فيها الاتصال من بعيد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

### ثانيا : وسائل الاتصال الداخلي الرقمي في المؤسسة :

لقد استفاد الاتصال داخل المؤسسة من ما يحدث من تطور في التكنولوجيا في العصر الحالي وخاصة مجال المعلومات والاتصال وقد ظهرت وسائل حديثة في الاتصال نذكر منها :

- الانترنت: وهي شبكة الحواسيب الداخلية للمؤسسة، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وبالتالي تزيد في فعالية التسيير وربح الوقت والجهد.
- البريد الإلكتروني : يمتلك الجميع حاليا بريدا الكترونيا اذ انه اصبح رمزا من رموز الاستعمال الشخصي فبواسطته أصبح ممكنا أن يحل البريد الإلكتروني محل الاتصال الشخصي، إذا يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف في نفس الوقت واللحظة، وأن يتلقى خطابات مباشرة من مختلف الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات الطارئة، وإيجاد الأجوبة المناسبة في الوقت المناسب
- الصحيفة الإلكترونية الداخلية : ويمكن أيضا استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر ، وتقنية الشبكات الإصدار صحيفة إلكترونية داخلية تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عناصر العملية الاتصالية نظرا لما توفره تكنولوجيا الانترنت من تفاعلية<sup>2</sup>.

### ثالثا : دور الرقمنة الإدارية في الاتصال الداخلي للمؤسسة

للقمنة الادارية دور في الاتصال الداخلي نذكر منه:

✓سهولة تبادل المعارف والمهارات.

<sup>1</sup> حموش مديحة، الاتصال الرقمي وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة حالة على عينة من موظفي بلدية اولاد دراج، شهادة ماستر في علوم الاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة 2022/2019 ص 8  
<sup>2</sup>حموش مديحة مرجع سابق الذكر، صفحة 50

- ✓ تغيير أسلوب الإدارة وذلك بتسيير نظام التعليم بالرقمنة وكذا التغيير في طريقة الفهم والتدريب مع مواكبة التطورات الحادثة.
- ✓ الحد من الإشاعات و المعلومات الكاذبة خلال عملية الاتصال

#### رابعاً : الإتصال الرقمي ووظائف التسيير

يسعى الإتصال الرقمي لتحقيق أهداف متعلقة بوظائف التسيير وتتمثل تلك الأهداف في <sup>1</sup> :

- ربط النظم الفرعية في المؤسسة مع بعضها البعض في نظام متكامل ما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات، وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
  - توفير المعلومات اللازمة لإغراض التخطيط والرقابة في المكان و التوقيت و الشك المناسب
  - الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات و حفظها.
  - تطور أداء المؤسسة من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.
- المساعدة في عملية صنع واتخاذ في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفر التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في التوقيت المناسب .

---

<sup>1</sup> بن يمينة خيرة، داوود ناشد، احمد زادي، مرجع سابق الذكر ص 80

## خلاصة الفصل :

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الثاني هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي اتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه ، وبالتالي تكون على علاقة مباشرة مع جمهورها الداخلي ، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون وتبادل المعارف ، لان إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها ، لان الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي الى نجاحها وتطورها، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي في المؤسسة يساعد على الاطلاع على الحقائق والابتعاد عن الإشاعات.
- تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي للمنشأة يعتمد على الاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي .
- إستراتيجية الاتصال في المؤسسة جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي دراسة حالة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تمهيد :

إن انجاز الإطار التطبيقي لهذه الدراسة لم يكن سهلا نظرا للظروف التي تمر بها الكلية من تغييرات أولا تغيير مكان الكلية إلى القطب الجامعي الجديد ثم الانتقال من مرحلة كوفيد الصعبة إلى مرحلة ما بعد زوال الإجراءات الصحية التي كانت في الكلية بالإضافة إلى صعوبة تطبيق متغير الدراسة الأول وهو الرقمنة لان الجامعة عامة والكلية خاصة في بداياتها الأولى لتطبيق مفهوم الرقمنة في الجامعة .

وفي هذه الدراسة حاولنا جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن طريق أسئلة مباشرة أو أسئلة مختصرة في استبيان، بالإضافة إلى شرح كيفية تحليل النتائج المتحصل عليها.

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

**المطلب الأول: نبذة مختصرة عن الكلية :**

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها في السنة الجامعية 2001/2002 على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2002/2003 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الارتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال تكوين البيداغوجي متكونة من معاهد ( علوم اقتصادية/ علوم التسيير/ إعلام ألي للتسيير ).

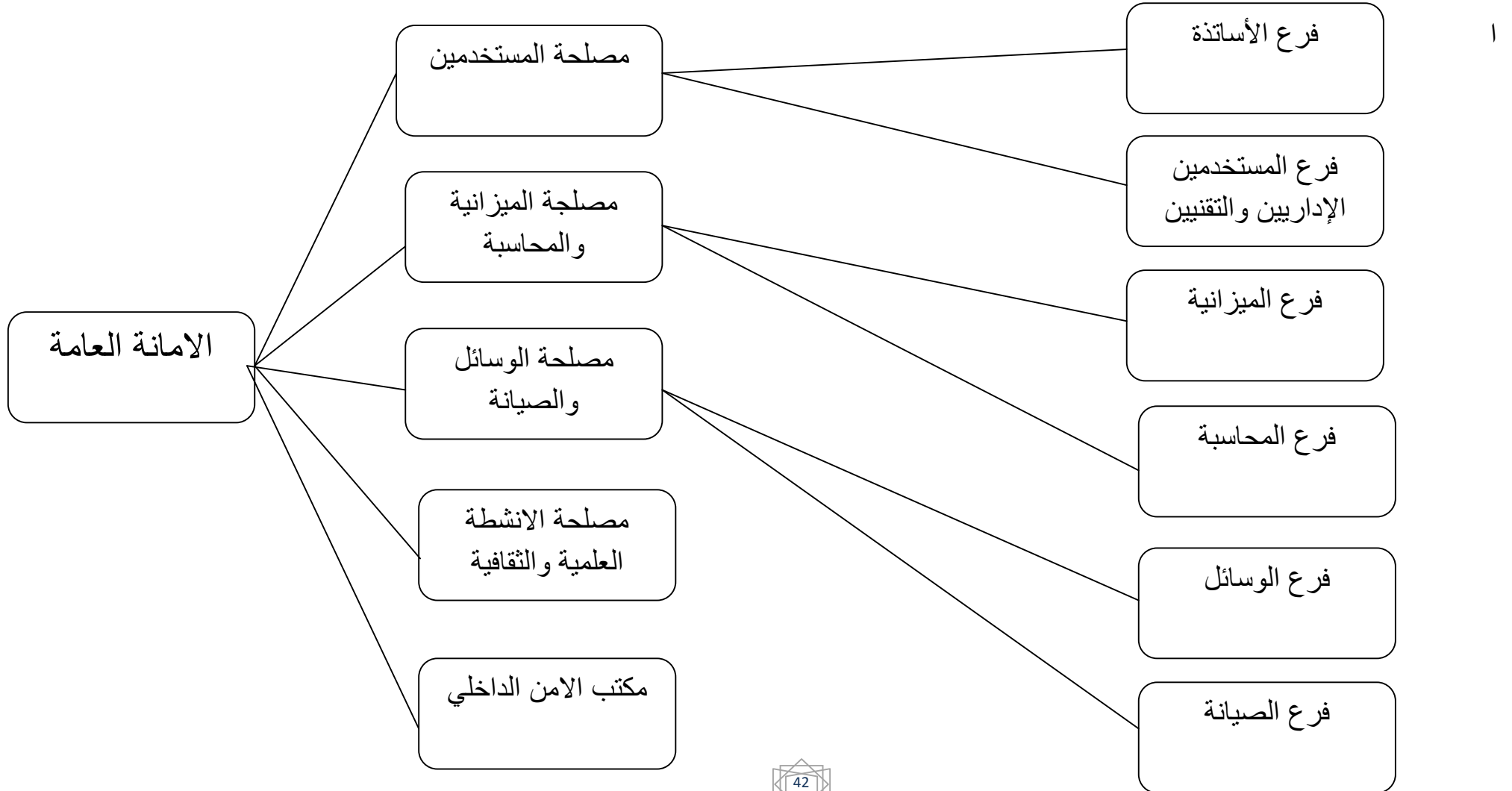
تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-246 المؤرخ في 2012/06/04 ترقى بدوره المعهد إلى كلية <sup>1</sup>.

---

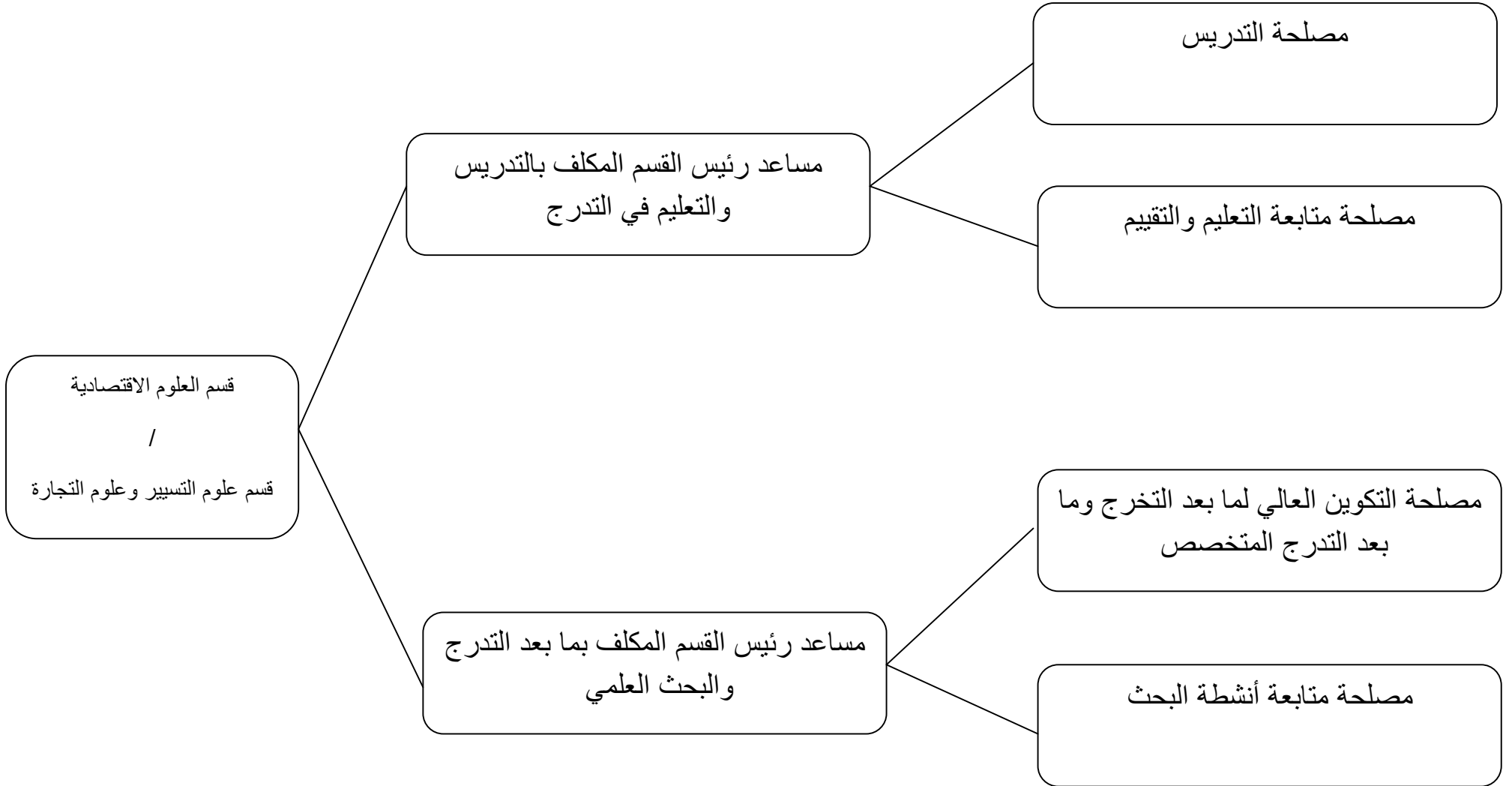
<sup>1</sup>الموقع الالكتروني لجامعة عباس لغرور خنشلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

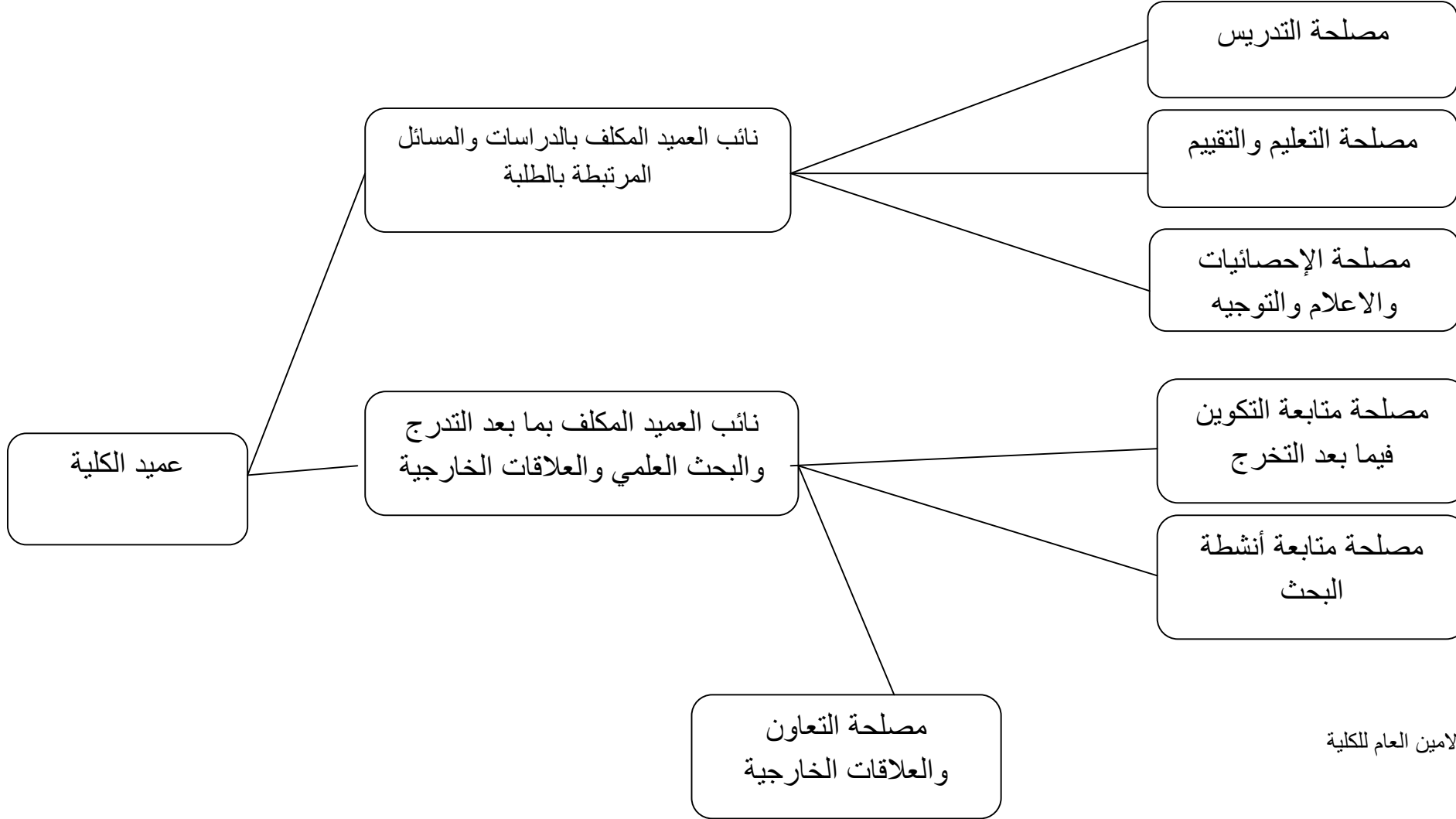
**الشكل (5): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة على مستوى الكلية :**



**الشكل (6): الهيكل التنظيمي لقسم علوم التسيير والعلوم التجارية والعلوم الاقتصادية:**



**الشكل (7): الهيكل التنظيمي لعمادة الكلية :**



المصدر : الامين العام للكلية

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة :

نههدف من خلال هذا البحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، والتي ساعدتنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب تتمثل في :

المطلب الأول: الإطار المنهجي

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة :

#### أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها ، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها . وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة و التحليل الواقعي والميداني للرقمنة وأثرها على الاتصال الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة.

#### ثانيا : عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من خمسة وعشرون فرد، والمكونة أساسا من موظفين إداريين وأساتذة في الكلية محل الدراسة، وقد استجابة العينة كلها للاستبيان

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الأدوات التي قمنا بجمع البيانات بها في هذه الدراسة بالإضافة إلى مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة كالتالي :

#### أولاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة الي ممكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة ، وتفوض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع السياسات ، ولقد اعتمدها في جمعا للبيانات على الاستمارة ( الاستبيان ) والملاحظة.

#### 1. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أكثر الوسائل استخداما لجمع البيانات شيوعا، وبهذا قمنا بإعداد استمارة بناءة على إشكالية موضوع الدراسة وفرضياته حيث انها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، مرتبة وفقا للموضوع المدروس فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين :

- مرحلة الإعداد: اعتمادا على الجانب النظري لبحثنا قمنا بوضع استمارة شملت 14 سؤال مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها قصد جعلها واضحة ومفهومة يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها،
- مرحلة تحكيم الاستبيان : بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقا لموضوع البحث وألويات معالجة الإشكالية، كان لابد علينا عرضها على أساتذة مختصين في هذا الجانب (الأستاذ المشرف ) من أجل إعطاء رأيهم فيها وملاحظاتهم وتوصياتهم على الاستمارة الأولية، وهذا من اجل تفادي الأخطاء التقنية والمنهجية .

وبعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية والمنهجية للاستمارة الأولية قمنا بتعديل أسئلة هذه الاستمارة فرأينا أنه لابد من إعادة عرضها على الأستاذ المشرف وهذا لغرض إعدادها

في شكلها النهائي كما يوضحها نموذج الاستمارة، حيث تضمنت هذه الاستمارة النهائية ب  
14 سؤال مع تغيرات بسيطة في صياغة السؤال

✓ المحور الأول : متعلق بالبيانات الشخصية المجتمع العينة ؛

✓ المحور الثاني : أسئلة الاستمارة ؛

### ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناءا على طبيعتها وحجم عينتها، تم الاعتماد على  
بعض الأدوات الإحصائية البرمجية والمتمثلة في برنامج spss، واعتماد المتغيرات  
الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها كالأتي :

- التكرارات النسبية.

- النسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية المرجحة.

- الانحراف المعياري لكل محور.

### المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعدما تم تصميم استمارة الاستبيان واختبارها تم توزيعها على عينة الدراسة، يأتي في  
هذا المطلب تحليل نتائج الاستبيان وهذا بعد القيام بجمع الاستثمارات الموزعة على أفراد  
العينة، حيث سيتم تقديم خصائص أفراد العينة من خلال الأسئلة الشخصية، بالإضافة إلى  
تحليل نتائج الأسئلة الشخصية، بالإضافة إلى ذلك تحليل الأسئلة الخاصة بالموضوع وهذا  
للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، ففي هذا المطلب سنتناول ما يلي :

### 1) تحليل المحور المتعلق بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

أ- حسب جنس العينة

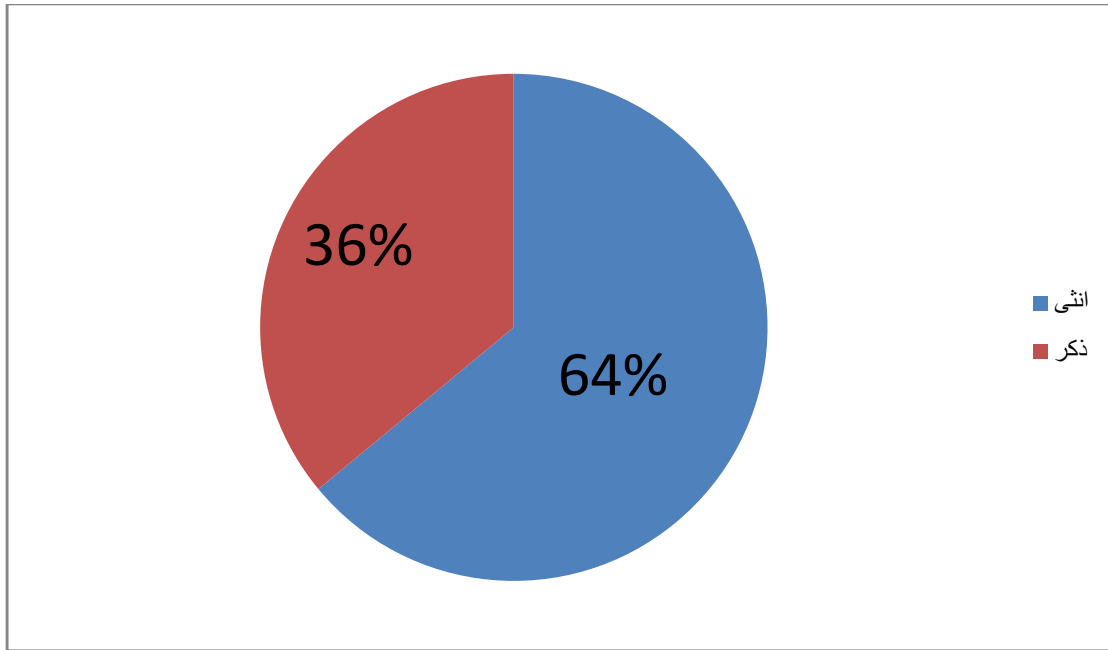
يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي :

الجدول(1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	9	36%
انثى	16	64%
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (8) : دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (1) أن عينة الدراسة مكونة من 25 فردا، منهم 16 أنثى بنسبة 64% من إجمالي العينة و9 ذكور بنسبة 36% من إجمالي العينة وهذا ما يدل على أن العاملين الإناث أكثر من الذكور في الكلية .

أ- حسب عمر العينة:

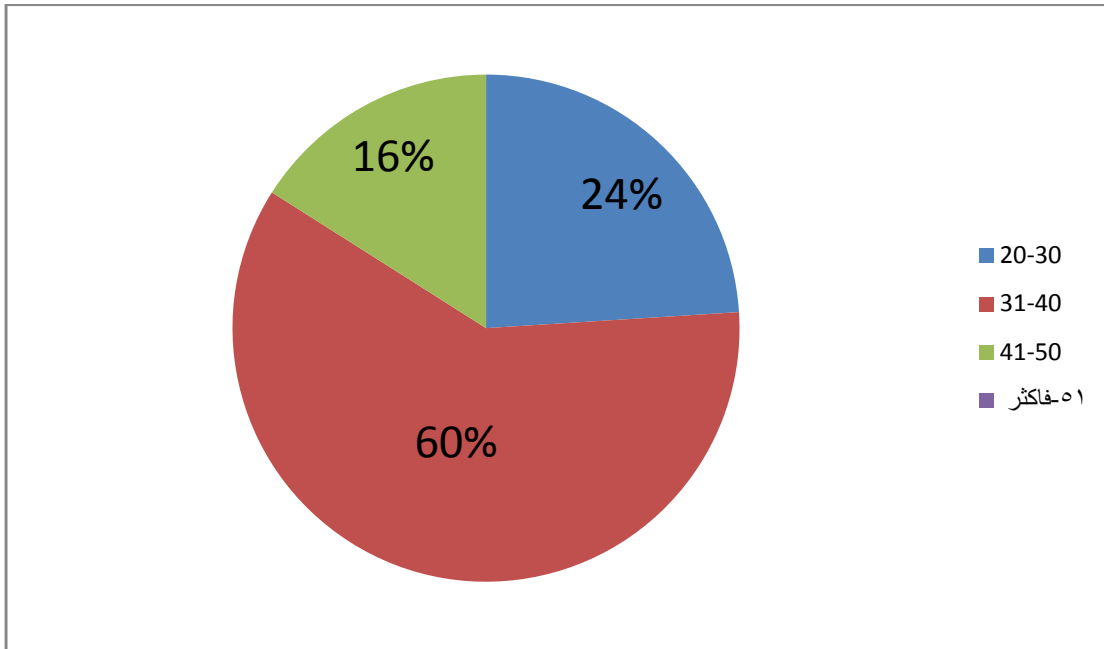
يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية ب %	التكرار	السن
24	6	30-20
60	15	40-31
16	4	50-41
0	0	51 فاكثر
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (9) : دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (2) أعلاه انه يوجد تباين في أعمار أفراد العينة وان الفئة السنية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة السنية (40-31) وقدرت بنسبة

60 % % تليها الفئة السنية (20-30) بنسبة 24 % وأخيرا الفئة الكبرى (41-50) بنسبة 16%، وهذا مؤشر معبر عن مدى نضج واتزان اغلب موظفي وأساتذة الكلية وخبرتهم في التعامل ميدانيا، وهذا ما يمكن من الانعكاس إيجابا على نتائج الدراسة.

أ- حسب المؤهل العلمي:

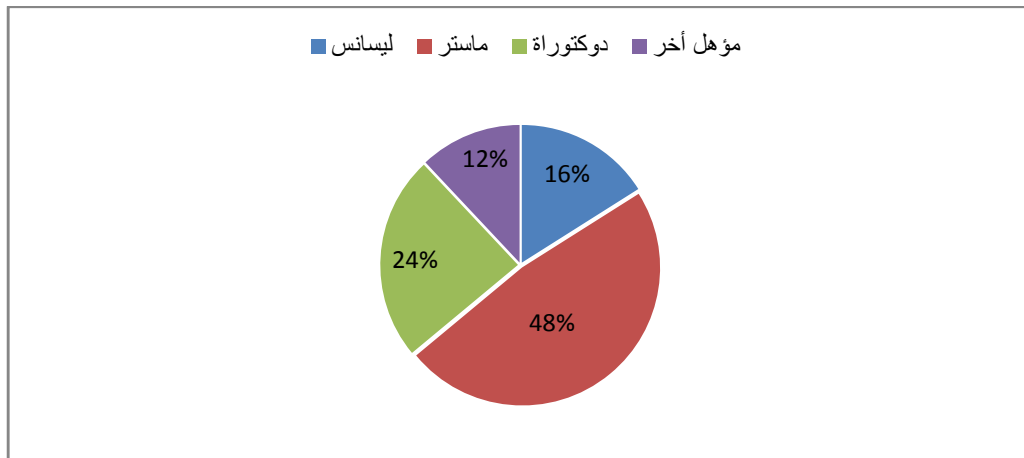
يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية ب%
ليسانس	4	16
ماستر	12	48
دكتوراه	6	24
مؤهل آخر	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (10): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أعلاه أن أغلبية أفراد العينة مستواهم الدراسي جيد، حيث ان المؤهل العلمي الأكثر تكرارا في هذه العينة هو ماستر حيث بلغت نسبته 48 % تليها الأفراد ذو مستوى دكتوراة بنسبة 24% وليسانس بنسبة 16% وفي الأخير المؤهل علمي آخر بنسبة 12% .

وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا على مدى قدرة هؤلاء على فهم موضوع الدراسة، وإدراك أهميته.

#### أ- حسب الاقدمية في الكلية

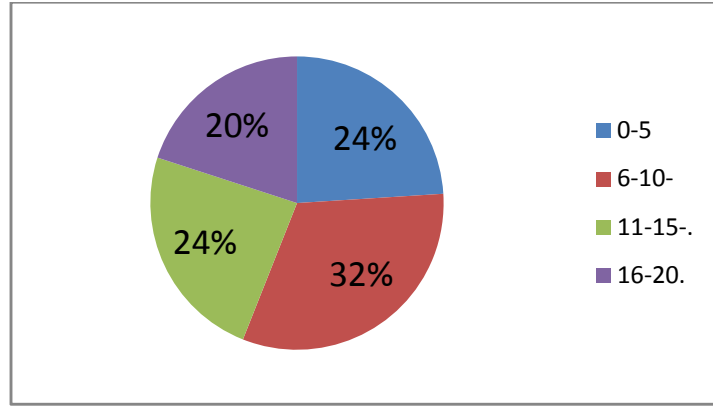
يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في الكلية :

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية ب %	التكرار	الاقدمية في الكلية بالسنوات
24	6	(5-0)
32	8	( 6- 10 )
24	6	(11 - 15)
20	5	(16-20)
0	0	21 فما أكثر
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل (11) : دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الإقدمية



المصدر: من أعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (4) أعلاه، أن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل (الأقدمية) وان اكبر تكرار لأفراد العينة التي لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنة بنسبة مئوية 32 % ثم تليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة 0 إلى 5 سنوات بالتساوي مع خبرة 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 24 % وأخيرا أفراد العينة الذين لديهم خبرة 16 إلى 20 سنة بنسبة 20 % وهذا يعتبر مؤشر على مدى خبرة هؤلاء الموظفين والأساتذة وإطلاعهم العميق على واقع الكلية.

(2) تحليل المحور المتعلق بالرقمنة

نسعى من خلال هذا المحور إلى معرفة تأثير الرقمنة في الكلية وسنقوم بعرض تحليل المبحوثين لما تضمنت فقرات المحور من خلال ما سنقدمه في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) : محور الرقمنة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	الفقرات
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	

موافق	0.68	2.68	3	2	20	تساهم الإدارة الالكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم
			12	8	80	
موافق	0.32	2.88	0	3	22	تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة مهارات الموظفين
			0	12	88	
موافق	0.8	2.56	5	1	19	تساهم الإدارة الالكترونية في التقليل من فرص أخطاء الموظفين
			20	4	76	
موافق	0.54	2.84	2	0	23	تجعل الإدارة الالكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية
			8	0	92	
موافق	0.32	2.88	0	3	22	تساعد البرمجيات المستخدمة على أداء المهام
			0	12	88	
موافق	0.62	2.64	2	5	18	الإدارة الالكترونية نجحت في تطوير الاتصال داخل الكلية
			8	20	72	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (5) والذي جاء نتيجة لإجابة الموظفين والأساتذة على الاستبيان عدة نتائج جاءت كالتالي :

- تساهم الإدارة الالكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة **موافق** بنسبة **80 %** من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره بأن غالبية الموظفين مكنهم تطبيق الإدارة الالكترونية من الاعتماد على أنفسهم في مجال عملهم وذلك بمتوسط حسابي يساوي **2.68** وانحراف معياري يساوي **0.68** .
- تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة مهارات الموظفين : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة **موافق** بنسبة **88 %** من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره بأن غالبية الموظفين مكنهم تطبيق الإدارة الالكترونية من تطوير مهاراتهم وزيادتها على نحو أفضل في مجال عملهم وذلك بمتوسط حسابي يساوي **2.88** وانحراف معياري يساوي **0.32**

- تساهم الإدارة الالكترونية في التقليل من فرص أخطاء الموظفين : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 76 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره بأن الإدارة الالكترونية مكنتهم من التقليل من الوقوع في الخطأ وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.56 وانحراف معياري يساوي 0.8
  - تجعل الإدارة الالكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 92 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره بأن الموظفين والأساتذة قد فضلوا الإدارة الالكترونية على التقليدية وهذا بسبب سهولة التعامل والتحكم في أعمالهم نظرا لما سبق وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.84 وانحراف معياري يساوي 0.54 .
  - تساعد البرمجيات المستخدمة على أداء المهام : والتي كانت الإجابة عليها من قبل افراد العينة موافق بنسبة 88 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره بأن الموظفين والأساتذة قد تمكنوا من التأقلم مع الإدارة الالكترونية وسهولة التعامل مع البرمجيات الحاسوبية المستخدمة لتسهيل أداء مهامهم وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.88 وانحراف معياري يساوي 0.32 .
  - الإدارة الالكترونية نجحت في تطوير الاتصال داخل الكلية : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 72 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره ان هناك عملية اتصال ناجحة بين إدارة الكلية والموظفين وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.64 وانحراف معياري يساوي 0.62 .
- وانطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا إجابات أفراد العينة كانت ايجابية فيما يتعلق بالإدارة الالكترونية بعد الانتقال من الإدارة التقليدية تدريجيا داخل الكلية وذلك من اجل الحصول على معلومات أدق وأسهل وأفضل سواء للموظفين أو الطلبة ما يبرز وعيهم ورغبتهم في تبني مشروع الرقمنة الإدارية.

(3) تحليل المحور المتعلق بالاتصال الداخلي :

الجدول رقم (6) : محور الاتصال الداخلي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	محايد	موافق	الفقرات	
			موافق	محايد	موافق		
			العدد	العدد	العدد		
			%	%	%		
محايد	0.78	1.84	10	9	6	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين بشكل مستمر	
			40	36	24		
موافق	0.89	2.2	8	4	13	توفر لنا المؤسسة اتصالات من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا	
			32	16	52		
موافق	0.9	2.44	7	0	18	توفر لنا المؤسسة اتصالات من العاملين الى المديرين بشكل مستمر	
			28	0	72		
موافق	0.46	2.84	1	2	22	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة	
			4	8	88		
محايد	0.94	2	11	3	11	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري بشكل مستمر	
			44	12	44		
موافق	0.43	2.88	1	1	23	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي	
			4	4	92		
موافق	0.55	2.68	1	6	18	تنسم المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بالدقة	
			4	24	72		
موافق	0.75	2.6	4	2	19	تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بالشمولية	
			16	8	76		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss

نسعى من خلال هذا المحور إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي في الكلية وستقوم بعرض تحليل المبحوثين لما تضمنت فقرات المحور .

من خلال الجدول رقم (6) والذي جاء نتيجة لإجابة الموظفين والأساتذة على الاستبيان عدة نتائج جاءت كالتالي :

- توفر لنا المؤسسة اتصالات وارده من المديرين بشكل مستمر: والتي كانت النتيجة فيه ب محايد بنسبة 36 % من العدد الإجمالي للعينة وهذا ما يدل على تحفظ المستخدمين حول الإجابة وعدم الإقرار بوجود اتصالات مستمرة من المديرين بمتوسط حسابي يساوي **1.84** وانحراف معياري يساوي **0.78**.
- توفر لنا المؤسسة اتصالات من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا : والتي كانت النتيجة فيه ب موافق بنسبة 52 % من العدد الإجمالي للعينة وهذا ما يدل على ان الاتصال النازل يساعد الموظفين على معرفة ما يهمهم من المديرين بمتوسط حسابي يساوي **2.2** وانحراف معياري يساوي **0.89**.
- توفر لنا المؤسسة اتصالات من العاملين الى المديرين بشكل مستمر : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 72 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره ان هناك عملية اتصال ناجحة بين إدارة الكلية والموظفين وذلك بمتوسط حسابي يساوي **2.44** وانحراف معياري يساوي **0.9**.
- تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 88 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره عملية الاتصال الأفقي بين الموظفين تساعد على تنفيذ المهام وتبادل المعارف والخبرات بينهم بمتوسط حسابي يساوي **2.84** وانحراف معياري يساوي **0.46**.
- يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الاداري بشكل مستمر: والذي كانت النتيجة فيه ب محايد بنسبة 12 % كما تساوت موافق مع غير موافق بنسبة 44%

وهذا ما يجعلنا نفسر ان توفير الاتصال الافقي غير موجود بشكل كبير في الكلية وذلك بمتوسط حسابي قدره 2 وانحراف معياري يساوي 0.94.

■ تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي: والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 92 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره عملية الاتصال الأفقي بين الموظفين تساعد على تنفيذ المهام وتبادل المعارف والخبرات بينهم بمتوسط حسابي يساوي 2.88 وانحراف معياري يساوي 0.43.

■ تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بالدقة: والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 72 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره عملية هناك دقة في المعلومات والمهام الناتجة عن الاتصال الداخلي في الكلية بمتوسط حسابي يساوي 2.68 وانحراف معياري يساوي 0.55.

■ تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بالشمولية : والتي كانت الإجابة عليها من قبل أفراد العينة موافق بنسبة 76 % من العدد الإجمالي للعينة مما يمكن تفسيره عملية هناك شمولية في المعلومات والمهام الناتجة عن الاتصال الداخلي في الكلية بمتوسط حسابي يساوي 2.6 وانحراف معياري يساوي 0.75.

وانطلاقاً من هذه النتائج يتضح لنا إجابات أفراد العينة كانت ايجابية فيما يتعلق الاتصال الداخلي في الكلية بكل أبعاده سواء الاتصال الرسمي المتمثل في الصاعد او النازل أو الأفقي أو الاتصال غير الرسمي حسب الإمكانيات المتوفرة في الكلية .

### خلاصة الفصل :

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريناها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حول موضوع (التوجه نحو الرقمنة وأثرها على الاتصال داخل المؤسسة)، لاحظنا أن عملية الاتصال تتم في الكلية من خلال بناء مترابط و متماسك بين الموظفين والأساتذة من خلال الإدارة الالكترونية وما توفره من وسائل وطرق للتحويل النهائي من الإدارة التقليدية .

الخاتمة

إن الرقمنة الإدارية ضرورة لا بد منها على الإدارة من أجل مواكبة عصر التكنولوجيا الرقمية الحديثة ولما تحتويه من أهمية كبيرة وبالغة في تعزيز تحسين الجودة في إنجاز الأعمال. ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها في هذه الفترة في حدود عينة الدراسة والوصول إلى النتائج المذكورة في كل من التحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفصل التطبيقي بدءا بطرح الإشكالية وتوصلنا إلى أن للرقمنة تأثير على الاتصال الداخلي في المؤسسة حيث ساهمت في تحقيق أبعاد الاتصال الداخلي المتمثلة في الاتصال الأفقي والصاعد والنازل بين مختلف مصالح المؤسسة.

### النتائج :

- الاتصال النازل هو الأكثر انتشارا في الكلية من خلال التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤولين إلى الموظفين .
- بالمقابل ينتشر أيضا الاتصال الأفقي كونه يحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإدراكي، ومع التبرني الجديد للإدارة الالكترونية من طرف الكلية فإنه سيكون هناك بعض العجز في وصول الأوامر من المسؤولين وبالتالي برز هذا النوع من الاتصال كأداة لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين .
- تتحقق أبعاد الاتصال الداخلي في الإدارة الالكترونية للكلية ولكن ليس بالمستوى المطلوب مقارنة بالمفهوم العالمي للإدارة الالكترونية

### التوصيات :

- التكنولوجيا الرقمية لا تتوقف وهي دائما في تطور لذا وجب من المسؤولين مواكبة هذا التطور وذلك عن طريق الاهتمام الكامل بالقاعدة الإلية التي ستتشهها الجامعة بمساعدة الكليات بما فيها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تسمح بتقديم خدمات عن بعد والقضاء نهائيا على مشكل التنقل بالإضافة إلى القضاء نهائيا على الأوراق نهائيا .
- ضرورة الاهتمام ببرامج تكوين وتأهيل الموظفين في مجال الرقمنة لمواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال وكذا الدور الذي يلعبه في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة

- ضرورة تحقيق التوازن بين الاتصال الصاعد والنازل وذلك للتقليل من الإشاعات والمعلومات الكاذبة التي تمنع تحقيق أهداف المؤسسة.

### أفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع الرقمنة، تبين لنا عمق هذا الموضوع خصوصا لحدائته، ويكتسي أهمية كبيرة تفتح آفاق لدراسات وبحوث أكثر تعمقا يمكنها إثراء مختلف الجوانب الجديرة بالدراسة من خلال التطرق الى النقاط التالية :

- دراسة واقع الرقمنة في الإدارات العمومية .
- الرقمنة الإدارية ما بعد جائحة كورونا .
- اثر الرقمنة على المكتبات الجامعية في الجزائر

# قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية :

1. ابالحبيب حمزة، إشكاليات رقمنة المخطوطات بالجزائر، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم المكتبيات والعلوم الوثائقية جامعة وهران 1 احمد بن بلة، 2015/2014
2. إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج ، الاتصال ووسائل والتقنيات الاعلامية ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط 1 2011،
3. الامين بلقاضي، محاضرة عن الاتصال داخل المؤسسة، جامعة الجزائر -2—
4. باهي نسبية ،دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، تخرج لنيل شهادة ماستر،جامعة العربي بن مهدي ام بواقي، 2015-2016
5. بن يوسف مصطفى مستاك، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، 2018/2017
6. تركي لمياء، الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية بروغرس جامعة المسيلة نموذجا، مذكرة نيل شهادة الماستر-تخصص اتصال وعلاقات عامة ، 2019/2018
7. حمزة بوتمانى، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي،مذكرة نيل شهادة ماستر تسيير عمومي جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020
8. خديجة بوخالفة، مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية واليات التأسيس، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بقسنطينة، اطروحة مقدمة لنيل الدكتورا الطور الثالث نظام 2014/2013 L.M.D
9. حمزة مريم، الاتصال الداخلي في المؤسسة نموذج جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، رسالة ماجستير تخصص اتصال 2011/2010
10. خواترة سامية، الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ج2، 2021
11. رضوان بن عيسى،يونس معمري، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهدي-ام البواقي-مذكرة ماستر علوم الاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2020/2019

12. ريان بن كحلة، دور الإدارة الالكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة بلدية شتمة بسكرة، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2019
13. زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009
14. سويقات عبد الرزاق، دور رقمنة الادارة في تجسيد الحكم الراشد-دراسة حالة بين الجزائر والاردن- أطروحة دكتوراه في علوم السياسة، تخصص الديمقراطية والرشادة، 2019/2018
15. فردوس الامام، أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر ماستر اكاديمي، الطور الثاني تسيير عمومي تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019/2018
16. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة 2008
17. صونية بانوح، لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم الاتصال تخصص اتصال، جامعة محند اكلي الحاج-البويرة- 201/2017
18. كسيرة مريم الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة،جامعة اكلي موحد الحاج البويرة، 2018/2019.
19. محبوبي المنصورية ، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم 2015/2016
20. مهري سهيلة. المكتبة الرقمية في الجزائر ،دراسة للواقع وتطلعات المستقبل .مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات. تخصص إعلام مهني وتقني. قسنطينة.جامعة منتوري، 2005-2006
21. نعيمة بوكلتوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة البناء المعدي البليدة-، رسالة دكتورا تخصص ادارة الاعمال 2008
22. منال بخبخ ، وسام بلغياط واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة. 2017/2018

مواقع الكترونية :

1. <sup>1</sup><https://www.arrajol.com/content/232561> /تكنولوجيا/كل-ما-يجب-أن-تعرفه-عن-الرقمنة-والتحول-الرقمي نظر يوم 2022/05/22 على الساعة 20:03
2. [http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=742:asibti&catid=294:papers&Itemid=93](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=742:asibti&catid=294:papers&Itemid=93) نظر يوم 2022/05/23 على الساعة 01:50
3. <https://www.arageek.com/> /ما-هو-مفهوم-الاتصال-بمختلف-انواعه نظر يوم 2022/05/24 على الساعة 14:44
4. <https://mawdoo3.com> /أهمية الاتصال نظر يوم 2022/05/24 على الساعة 15:00
5. محمد بن علي شيبان العامري مقال حول مفهوم وأهمية الاتصال 2005 <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1266&SecID=20&DeptCatArticleID=2> نظر يوم 2022/05/24 على الساعة 15:23
6. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=5012&chapterid=929> نظر يوم 2022/05/25 على الساعة 11:05
7. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=5012&chapterid=928><sup>1</sup> نظر يوم 2022/05/24 على الساعة 16:03
8. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=3903><sup>1</sup> نظر يوم 2022/05/25 على الساعة 10:14
9. <https://sst5.com/Article/2015/20/> /أنواع-الاتصالات-داخل-المؤسسات-والمنظمات-المختلفة - نظر يوم 2022/05/25 على الساعة 14:20
10. <https://www.almrsal.com/post/1043368> نظر يوم 2022/05/27 على الساعة 18:19

الملحقات

جامعة عباس لغرور خنشة

مشروع اعداد مذكرة ماستر تخصص تسيير عمومي

تحت عنوان : الرقمنة وأثرها على الاتصال الداخلي في المؤسسة

دراسة حالة : كلية العلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير جامعة خنشة

المشرفة : الدكتورة سبرينة مانع الطالب : خالد سامي

### أخي الموظف في الجامعة سواء كنت أستاذا أو موظفا إداريا تحية طيبة وبعد:

تهدف مذكرة الماستر خاصتي والموسومة بـ: "الرقمنة وأثرها على الاتصال الداخلي في المؤسسة: دراسة حالة: العلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير جامعة خنشة"، إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (الرقمنة) على المتغير التابع (الاتصال الداخلي في المؤسسة)، لذا نرجو من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة على تثمين هذا البحث وتبليغه لأهدافه، بالتفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح ورقاته والتعبير عن اختياراتك بوضع علامة (x) حسب ما تعيشه في جامعتك:

الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية

الجنس: ذكر  انثى

الفئة العمرية :  (30-20)  (40-31)  (50-41)

(50- فأكثر )

المؤهل العلمي : ليسانس  ماستر  دكتوراة  مؤهل اخر

الاقدمية في الجامعة : (0-5 سنوات)  (6-10 سنوات)  (11-15 سنة)

(16-20 سنة )  (21 سنة فما اكثر)

**الجزء الثاني : محاور الاستبيان**

**المحور الاول : الرقمنة الإدارية**

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة واقع تبني الكلية للرقمنة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق	لا ادري	غير موافق
01	تساهم الإدارة الالكترونية في اعتماد العاملين على أنفسهم			
02	تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة مهارات العاملين			
03	تساهم الإدارة الالكترونية في التقليل من فرص أخطاء الموظفين			
04	تجعل الإدارة الالكترونية العاملين يتحكمون في عملهم بشكل أفضل من الإدارة التقليدية			
05	تساعد البرمجيات المستخدمة على أداء المهام			
06	الإدارة الالكترونية نجحت في تطوير الاتصال داخل الكلية			

**المحور الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة**

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة واقع تبني الكلية للاتصال الداخلي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	لا أدري	غير موافق
07	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين بشكل مستمر			
08	توفر لنا المؤسسة اتصالات من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا			
09	توفر لنا المؤسسة اتصالات من العاملين الى المديرين بشكل مستمر			
10	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات والمعارف اللازمة			
11	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر			
12	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي			
13	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بالدقة			
14	تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصال الداخلي بالشمولية			

## مخلص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة اثر الرقمنة الإدارية على الاتصال داخل المؤسسة ، ويتجلى دورها في التقليل من كلفة الإجراءات الإدارية وقد تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للرقمنة الإدارية، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الإطار النظري للاتصال داخل المؤسسة أما الفصل الثالث فتناولنا الإطار التطبيقي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك من خلال توزيع استبيان على السيد الأمين العام وعدة موظفين وأساتذة، وفي الأخير توصلنا إلى أن الرقمنة الإدارية ساهمت في تحسين الاتصال الداخلي مقارنة بالسابق، يتجلى ذلك من خلال توفير الوقت والجهد في مختلف المعاملات الإدارية بين الإداريين ومرؤوسيههم، كما ساهمت في تحسين مهارات الموظفين وهذا ما لاحظناه على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل كبير مقارنة بالسابق، رغم هذا كله إلا أن الكلية مازالت تعاني من عدة معوقات تؤثر على التطور الكبير لهذه العملية، فهي على باب تنفيذ الرقمنة بمفهومها في الكلية لتسهيل عملية الاتصال وفك العزلة بين المسئول والموظف ، فتكنولوجيا الرقمية لا حدود لها في تتطور باستمرار والإدارة المحلية يجب أن تساير هذا التطور وتستفيد منه إلى ابعد حد ممكن.ومن بين نتائج الدراسة الاتصال النازل هو الأكثر انتشارا في الكلية من خلال التعليمات والتوجيهات الصادرة عن المسؤولين إلى الموظفين

### Summary :

This study aims to study the impact of administrative digitization on communication within the institution, And its role is manifested in reducing the cost of administrative procedures. This memo has been divided into two chapters. The first chapter deals with the conceptual

framework of administrative digitization. As for the second chapter, we dealt with the theoretical framework for communication within the institution. The third chapter dealt with the applied framework at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, by distributing a questionnaire to the Secretary-General and several employees and professors. Finally, we concluded that administrative digitization contributed to improving internal communication compared to the previous one. This is evidenced by saving time and effort in various administrative transactions between administrators and their subordinates, and also contributed to improving the skills of employees. On the great development of this process, it is on the doorstep of implementing digitization in its concept in the college to facilitate the process of communication and break the isolation between the official and the employee. The descent is the most prevalent in the college through the instructions and directives issued Responsible to employees