

جامعة مولود معمري تيزيوزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



## الاتصال الرقمي ودوره في تنمية مهارات الاتصال الإداري

دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال التنظيمي

تحت اشراف الاستاذة:

- امينة شلابي

من إعداد الطالبتين:

- ياسمين اعبادن.

- ديهية حميش.

الجامعية السنة: 2022/2023

## الشكر والتقدير

الحمد لله عزوجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا على انجازه

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان والتقدير

إلى السيدة والأستاذة المشرفة علينا شلابي امينة التي رافقتنا خطوة بخطوة.

## الإهداء

لكل بداية نهاية:

الحمد لله أولا وأخرا الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة الدراسية، بفضل الله تعالى  
أتممت مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر التي تعد ثمرة الجهد والنجاح.

اهدي ثمرة جهدي إلى أغلى واعز الناس أمي وأبي، أمي الغالية التي غمرتني بحبها  
وعطفها وحنانها ودعواتها ووقوفها بجاني طوال هذا المشوار، والى أبي العزيز الغالي  
الذي ساندني ورباني وأحاطني برعايته وحبه ودعواته، أدعو الله أن يحفظهما  
ويطيل في عمرهما اللذان سهرا وتعبا على تعليمي وإتمام دراستي

كما اهدي هذا العمل إلى أخي فريد وزوجته وابنه، والى أخواتي ساجية وصارة  
وسيلين، والى صديقتي ياسمين التي شاركتني ليس هذا العمل فقط ولكن العديد  
منها على مدار خمسة سنوات

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أستاذتي الكريمة السيدة شلابي امينة التي لم  
تبخل علينا بالنصائح والتحفيز لكي كل التقدير والشكر حفظك الله

والى كل من ساندني من قريب او من بعيد ولو بالدعاء

حميش ديهية

## الإهداء

الحمد لله الذي بفضلله وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرة  
التخرج التي تعد ثمرة الجهد والنجاح

اهدي هذا العمل المتواضع لمن وهبني الحياة والأمل لامي الغالية وأبي الغالي  
حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

إلى سندي في الحياة والكتف الذي استند إليه أختي لويزة وأخوتي احمد وعلي  
وزوجته فاطمة وأولادهم مانيس، اريس، كوسيلا، يونس حفظهم الله ورعاهم  
إلى من رافقتني وكاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا الدراسية  
صديقتي ورفيقتي دهبية حميش

إلى رفيقتي وصديقتي ليديا، فهيمة، صونيا، ياسمين وفقكم الله  
اهدي هذا العمل إلى أستاذتي الكريمة السيدة شلابي امينة التي لم تبخل علينا  
بالنصائح والتحفيز لكي كل التقدير والشكر حفظك الله.

وأخيرا اهدي هذا العمل إلى كل قريب أو بعيد كان له دور في إتمام هذه المذكرة  
اسأل الله عزوجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

اعبادن ياسمين

# خطة الدراسة

## مقدمة

### الجانب المنهجي الإطار المنهجي للبحث

- 1- إشكالية البحث
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف وأهمية البحث
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- منهج البحث وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

### الفصل الأول: الاتصال، الاتصال الإداري

#### تمهيد

#### المبحث الأول : الاتصال

المطلب الأول- مفهوم الاتصال وطبيعته

المطلب الثاني - مبادئ الاتصال

المطلب الثالث - أهمية الاتصال وخصائص الاتصال

المطلب الرابع - مراحل عملية الاتصال

المطلب الخامس - قنوات الاتصال واهم الوسائل المكتوبة والاتصال الشفوي

المطلب السادس - أنواع الاتصال

المطلب السابع - معوقات الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال الإداري

المطلب الأول- مفهوم الاتصال الإداري

- المطلب الثاني- أنواع الاتصال الإداري
- المطلب الثالث- خصائص الاتصال الإداري
- المطلب الرابع- عناصر الاتصال الإداري
- المطلب الخامس- وسائل الاتصال الإداري
- المطلب السادس- وظائف الاتصال الإداري

## الفصل الثاني: الرقمنة الاتصال الرقمي

### تمهيد

- المبحث الأول : ماهية الرقمنة
  - المطلب الاول: مفهوم الرقمنة.
  - المطلب الثاني: خصائص الرقمنة
  - المطلب الثالث: أشكال الرقمنة
  - المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي.
  - المطلب الخامس: عمليات وإجراءات الرقمنة.
  - المطلب السادس : أهداف الرقمنة :
  - المبحث الثاني: الاتصال الرقمي
  - المطلب الأول- نشأة الاتصال الرقمي
  - المطلب الثاني- تعريف الاتصال الرقمي ومميزاته
  - المطلب الثالث- محددات الاتصال الرقمي
  - المطلب الرابع- وظائف الاتصال الرقمي
  - المطلب الخامس- أهداف الاتصال الرقمي
  - المطلب السادس- مزايا تكنولوجيا الاتصال الرقمي
  - المطلب السابع - أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات
  - المطلب الثامن - تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة
- خلاصة الفصل

### الجانب التطبيقي

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

تمهيد

المبحث الاول: التعريف بميدان البحث

المطلب الاول- التعريف بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو

المطلب الثاني- أهداف المؤسسة

المبحث الثاني: عرض المقابلة وتحليل النتائج.

المطلب الأول: عرض المقابلة

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول

اولا- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ثانيا - التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

استنتاجات جزئية

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى التعرف على دور الاتصال الرقمي في تنمية مهارات الاتصال الإداري، وإبراز أهم الأشكال ووسائل هذا الأخير، في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية تيزي وزو، إضافة إلى التعرف على أهمية الاتصال الرقمي في تحسين العلاقات بين أفراد هذه المؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، في حين استخدمت في جمع البيانات كل من أدوات: الاستبيان، المقابلة كأدوات لجمع البيانات، يمثل مجتمع بحث الدراسة في مسؤولي وموظفي مؤسسة سونلغاز بتزي وزو تيزي وزو، حيث بلغت عينة البحث 100 عامل وعاملة.

استنادا إلى تحليل وتفسير بيانات البحث، أمكن التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- من أبرز الخدمات الرقمية التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز لزيائنها نجد : موقع إلكتروني في شبكة الانترنت وصفحة على شبكة facebook و skype والتي تتماشى مع تحسين الاتصال سواء الخارجي والداخلي بغرض الاتصال بالزيائن، تبادل المعلومات مع الآخرين وكذلك الإعلان والإشهار والترويج.
- تتوفر المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية المتمثلة في: الأنترنت، الاكسترانت، شبكة الأنترنت واللوحات الكترونية و smart phone ، شبكة wifi و 4G.
- يعتبر الاتصال الرقمي عامل من عوامل نجاح مؤسسة سونلغاز من خلال التنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك توفير جو ملائم للعمل وذلك في التدفق السريع للمعلومات والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والزيائن.
- تستخدم مؤسسة سونلغاز وسائل اتصال مكتوبة، شفوية، و الكترونية متنوعة مثل : البريد الإلكتروني، مجالات المؤسسة المختلفة، الاجتماعات خاصة عن بعد...الخ، وعرض وإشهار منتجاتها.

- تقوم بتحسين الاتصال سواء الخارجي والداخلي بغرض الاتصال بالزبائن، تبادل المعلومات مع الآخرين، إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة وإقامة علاقات مع الزبائن والمتعامل ومعرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدمات المؤسسة استنادا الى الاتصال الرقمي.

### **الكلمات المفتاحية :**

الاتصال، الاتصال الإداري، الرقمنة، الاتصال الرقمي، مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي

وزو.

## **Résumé de l'étude:**

Notre étude visait à identifier le rôle de la communication numérique dans le développement des compétences en communication administrative, et à mettre en évidence les formes et moyens les plus importants de cette dernière, au sein de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz « Sonelgaz » dans l'État de Tizi Ouzou, en plus d'identifier l'importance de la communication numérique dans l'amélioration des relations entre les membres de cette institution, et l'étude a été adoptée sur l'approche descriptive, tandis que les outils suivants ont été utilisés dans la collecte de données : questionnaire et entretien comme outils de collecte de données. La population de recherche de l'étude est représentée par les responsables et employés de la Fondation Sonelgaz Petzi Ouzou Tizi Ouzou, où l'échantillon de recherche s'élevait à 100 travailleurs et travailleuses.

Sur la base de l'analyse et de l'interprétation des données de recherche, il a été possible d'arriver à un certain nombre de résultats dont les plus importants sont:

Parmi les services numériques les plus importants que la Fondation Sonelgaz utilise pour ses clients figurent : un site Internet, une page Facebook et Skype, qui s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration de la communication, tant externe qu'interne, dans le but de contacter les clients, d'échanger informations avec d'autres, ainsi que publicité et promotion.

L'établissement dispose du numérique, notamment : Intranet, extranet, Internet, panneaux électroniques, smartphone, wifi et 4G.

La communication numérique est considérée comme un facteur de succès de la Fondation Sonelgaz grâce à la coordination entre les travailleurs pour résoudre les problèmes et prendre des décisions, ainsi qu'en fournissant une atmosphère de travail appropriée grâce au flux rapide d'informations et à l'interaction entre les supérieurs, les subordonnés et les clients.

La Fondation Sonelgaz utilise différents moyens de communication écrits, verbaux et électroniques, tels que : le courrier électronique, les différents domaines de l'organisation, les réunions, notamment à distance, etc., pour présenter et faire connaître ses produits.

-Améliore la communication, tant externe qu'interne, dans le but de contacter les clients, d'échanger des informations avec d'autres, de donner une image positive de l'institution, d'établir des relations avec les clients et les clients, et de connaître les opinions et les tendances des clients envers les services de l'institution basés sur la communication numérique.

**Les mots clés:**

Communication, communication administrative, numérisation, communication numérique, Fondation Sonelgaz, Province de Tizi Ouzou.

# المقدمة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال الإداري الركيزة الأساسية التي تقوم عليه أي مؤسسة فهو يعمل على تحقيق التنسيق والتعاون والانسجام بين أفرادها وتسيير أعمالها الإدارية بكفاءة وفعالية، حيث عرفت معظم المؤسسات الكثير من التحديات والتغيرات التكنولوجية، ومن بين مظاهر هذه التكنولوجية المتقدمة الاتصال الرقمي، حيث بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم هذه الأخيرة في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكة الإنترنت، وإنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية بسرعة ودقة عالية، حيث جاء الاتصال الرقمي كرد فعل لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق الأعمال التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من ثروة المعلومات والمنجزات التي حققتها في توفير الوقت والجهد والتكلفة، ومن هذا المنطلق كانت الجزائر من بين الدول التي بدأت في تطبيق الاتصال الرقمي في العديد من مؤسساتها، بهدف عصنة الإدارة وإدخال التكنولوجيا الحديثة وتدريب الموظفين على إستخدامها.

وقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا ومهما على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، فقد عملت على تفعيل نظم متكاملة تتسم بالمرونة والفاعلية هدفها الأساسي هو تسهيل العمل والاتصالات في الإدارة وتلبية احتياجات المستفيدين بأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

فمؤسسة سونلغاز تسعى إلى استغلال التقنيات الحديثة الإلكترونية لأحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها والانتقال إلى الإدارة الرقمية حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز تعاملاتها إلكترونيا.

ومن أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع وبغية التطرق إلى كل العناصر المتعلقة جاءت دراستنا في ثلاث فصول وتتناول كل منها ما يلي:

**الفصل الأول:** الذي تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة التي تضمنت إشكالية البحث وتساؤلات البحث، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية البحث، تحديد مفاهيم البحث، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته البحث والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث انقسم المبحث الاول حول الاتصال الى عدة مطالب وهي: مفهوم الاتصال وطبيعته، مبادئ الاتصال، اهمية الاتصال وخصائصه، مراحل عملية الاتصال، قنوات الاتصال واهم الوسائل المكتوبة والاتصال الشفوي، أنواع الاتصال ومعوقاته، المبحث الثاني حول الاتصال الرقمي: ينقسم الى عدة مطالب وهي: مفهوم الاتصال نشأة الاتصال الرقمي، تعريف الاتصال الرقمي ومميزاته، محددات الاتصال الرقمي، وظائف الاتصال الرقمي وأهدافه، مزايا تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات، تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة، المبحث الثالث حول الاتصال الإداري وانقسم إلى مطالب وهي: مفهوم الاتصال الإداري، أنواع الاتصال الإداري، خصائص الاتصال الإداري، وسائل الاتصال الإداري ووظائفه.

**الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي حيث انقسم إلى: مبحثين، اين تناولنا في المبحث الاول: التعريف بمؤسسة سونلغاز، اهداف المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها، اما المبحث الثاني فقد تم عرض المقابلات، عرض وتحليل الجداول، عرض نتائج الدراسة.

# الجانب المنهجي

## الإطار المنهجي للبحث

- 1- إشكالية البحث.
- 2- تساؤلات البحث.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف وأهمية البحث.
- 5- تحديد مفاهيم البحث.
- 6- منهج الدراسة وأدواته.
- 7- مجتمع البحث وعينة البحث.
- 8- الدراسات السابقة.

### إشكالية البحث:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا في شتى المجالات، وتعتبر التكنولوجيا الحديثة من الوسائل التي أحدثت تغييرا كبيرا في المجتمع، فلا نكاد نجد ميدانا من الميادين لم تقتحمه هذه الأخيرة، وتفرض نفسها على القائمين والمشتغلين في مختلف الأنشطة، خاصة على مستوى المنظمات الحديثة والمعاصرة التي تواكب التطورات التكنولوجية، ومنها تكنولوجيا الاتصال الحديثة من وسائل وأساليب باستخدامها لنقل واستقبال وتخزين وتبادل المعلومات بشكل إلكتروني باستخدام الحاسوب ومنظومة الشبكات والهاتف والفاكس... الخ، فالاتصال دور هام في الوصول إلى وحدة التفكير والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة كانت، لا سيما في ما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات، باعتباره الحجر الأساسي الذي يبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي تتم بين العاملين، وقد أتاح عصر الرقمنة أساليب وطرق، مستحدثة متباينة ومتنوعة لتبادل المعلومات والوثائق بين الأفراد، فقد برزت إلى الوجود هذه التقنيات الاتصالية الحديثة وفرضت نفسها من خلال تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت والانترانت والاكسترانت وأجهزة الهواتف الجواله، والبريد الصوتي والالكتروني وغيرها من الوسائل، حيث اتسعت رقعة الاتصالات التي مكنت الأفراد والمنظمات والمؤسسات بشكل عام والإدارات بشكل خاص من تبادل كميات ضخمة وهائلة من البيانات والمعلومات في وقت واحد وبسرعة مذهلة وهو ما يسمى بالاتصال الرقمي.

الاتصال الرقمي أصبح شكلا من أشكال الاتصال في مختلف مجالات الحياة وتغلغلها، حتى انه نال الركن الأساسي في تطوير الأداء بكافة المؤسسات الرسمية والغير الرسمية مما جعله يتعاظم كقوة بأبعاده وتزداد أهميته في صناعة الأحداث والتطورات حتى أصبح أداة فاعلة في المؤسسات لتحقيق أهدافها وتفعيل ميزات التنافسية، وهو الأمر الذي أكدته دراسة مكايي فوزية (2016) عن واقع الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

## الإطار المنهجي للبحث

الجزائرية، والتي خلصت في نتائجها إلى أن استخدام الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية باتت حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية التي تمس جميع جوانب الأنشطة.

قد مس الاتصال الرقمي جميع المجالات في المؤسسات وخاصة فيها الإدارات، وذلك جراء أحداث ثورة في نماذج الأعمال والقوانين، وعملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء، إذ يتوجب أن تكون العملية الاتصالية أكثر كفاءة وفعالية ومرور المعلومات يكون بشكل مرن وفي الوقت المناسب بين الإدارات، ومن أجل ذلك تسعى معظم المنظمات إلى عصرنة الاتصال الإداري من خلال رقميتها الذي يعد نموذجا جديدا ومتطورا من الإدارة، يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية، وكذا تحسين مناخ العمل، لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها الإدارة بهدف حل العديد من المشاكل ودعم التواصل بين الإدارة وفروعها من جهة، وبينها وبين المواطنين من جهة أخرى، حيث أنها تعد وسيلة لتحسين الأداء الإداري ليصبح فعالا وذو كفاءة عالية، كما أنها تتيح للمواطن الحصول على المعلومات من مصادرها ويرسخ أكثر مفهوم المصداقية والشفافية، وهو ما تؤكدته دراسة ليلية لوصيف وعبد العالي حمودي (2021) - بعنوان دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الاتصال الإداري، والتي توصلت في نتائجها إلى أن دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة يكمن في إحداث تحولا تدريجيا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية، وان تكنولوجيا الاتصال الحديثة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية على كل الأصعدة، إذ أصبح استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة في إدارة المؤسسة ضرورة حتمية تستوجب استخدامها.

مما سبق فقد جاء موضوع دراستنا بتسليط الضوء حول الاتصال الرقمي ودوره في تنمية مهارات الاتصال الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ومدى تجاوبها مع عصرنة الإدارة وإدخال الاتصال الرقمي فيها، حيث جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- كيف يساهم الاتصال الرقمي في تطوير مهارات الاتصال الإداري في المؤسسة  
الخدمائية سونلغاز؟

### 2- تساؤلات البحث :

- ما هي أبرز الخدمات الرقمية التي تقدمها مؤسسة سونلغاز لزيائنها؟
- ما هي التكنولوجيا الرقمية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز؟
- كيف ساعدت التكنولوجيا الرقمية في مؤسسة سونلغاز في رفع وتجاوز معوقات  
الاتصال الإداري؟
- ماهي المعوقات والصعوبات التي تواجه الاتصال الرقمي في مؤسسة سونلغاز ؟

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار موضوع البحث إلى عدة مبررات ذاتية وأخرى موضوعية ترتبط  
بمواصفات موضوع الدراسة من حيث القيمة العلمية وكذا مواكبة التطورات، إذ يمكن تلخيص  
أسباب الاختيار إلى:

### 3- 1 أسباب ذاتية:

الرغبة والاهتمام الشخصي بدراسة مختلف تكنولوجيات الاتصال الحديثة، وهو  
موضوع يستحق الدراسة العلمية خاصة بعد زيارة المؤسسة الخدمائية سونلغاز.

يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع المرتبطة بمجال التخصص وهو الأمر الذي  
يساعدنا على اختبار المعارف المنهجية السابقة من خلال تطبيق أدوات البحث العلمي،  
بالإضافة إلى الرغبة في استغلال المعارف والمكتسبات العلمية التي تم تحصيلها في  
السنوات الدراسية السابقة في هذا الاختصاص.

حب المعرفة والاطلاع وتقديم دراسة تترجم مجهوداتنا العلمية التي تحصلنا عليها طيلة المسار الدراسي.

### 3-2 أسباب موضوعية :

يرجع اختيار هذا الموضوع للدراسة إلى أن الاتصالات الرقمية اليوم احد أهم المحركات التي تعمل على الرفع من كفاءة المؤسسات وإدارتها، زيادة على ذلك المكانة التي تحظى بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بتييزي وزو بصفة خاصة.

تبحث الدراسة في دور الاتصال الرقمي وتحسين مهارات الاتصال الإداري، وهذا ما يجعل الموضوع جديرا بالدراسة العلمية لأنه يأتي في فترة تشهد تطورات جذرية وكبيرة تعرفها الجزائر اليوم على أكثر من صعيد خاصة في قطاع التكنولوجيات الرقمية الجديدة.

تزايد احتياجات المؤسسات المتكررة في الوقت الحالي إلى الاعتماد على التكنولوجيات الاتصال الحديثة ومزايا تطبيقاتها في العمل الإداري من جهة وعلى المستوى الشخصي للأفراد من جهة أخرى.

### 4- أهداف وأهمية البحث:

#### 4-1 أهداف البحث :

هناك عدة أهداف للدراسة علمية وعملية تتلخص فيما يلي:

- معرفة الكيفية التي يساهم فيها الاتصال الرقمي وكذا التكنولوجية الرقمية في تحسين مهارات الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على مختلف وسائل الاتصال سواء التقليدية أو الرقمية التي تستعملها إدارة المؤسسة.

- التعرف على مجمل الخدمات التي تقدمها مؤسسة سونلغاز لزيائنها والمعتمدة على التكنولوجيا الرقمية.

### 4-2- أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في موضوعها ألا وهو دور الاتصال الرقمي في تحسين مهارات الاتصال الإداري لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، كما أنها تبرز الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وما تملكه من إمكانيات ووسائل وقدرات تساعد في تفعيل الاتصال الإداري في المؤسسة التي تساعدنا في تحقيق أهدافها وتوجيهها للارتقاء نحو الأفضل.

### 5- تحديد مفاهيم البحث :

#### 5-1 تعريف الاتصال :

يعرف الاتصال انه عملية مخطط لها، تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عنهم من اجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه انه عملية منهجية أي انه يحدث عبر فترة زمنية محددة، والاتصال يعني أيضا تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين<sup>1</sup>.

كما عرف حسين حمدي الطوبجي الاتصال انه عملية يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر، وتؤدي إلى التفاهم بين هاذين الشخصين، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- علي ابو زيتون، الاتصالات الادارية (اسس ومفاهيم وممارسات اعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص17.

<sup>2</sup>- خورشيد كامل مراد، الاتصال الجماهيري والاعلام، التطور، الخصائص، النظريات، ط1، دار الميسرة، 2011، الاردن، ص63.

### 5-2- تعريف الرقمنة :

هو منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي، بمعنى اخر فان الرقمنة عملية او اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي الى شكل رقمي، وذلك لاجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني.<sup>1</sup>

• **التعريف الاجرائي:** أنها عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الاشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الالكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الإلكترون، وتشمل الرقمنة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو مختلف أنواع الوثائق ويمكن تطبيقها انطلاقا من وسائط متعددة: الورق، الوسائط الفلمية، الصور، المصغرات الفيلمية وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الآلي.

### 5-3- تعريف الاتصال الرقمي :

هو العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال من بعيد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.<sup>2</sup>

- **إجرائيا :** هو اتصال يتم باستخدام النظم الرقمية ويعتمد على الوسائل الالكترونية بأسلوب رقمي ورقمنة المعلومات.

### 5-4- تعريف الاتصال الإداري :

يعرفها العلاق بأنها تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد يقطين، من النص الى النص مدخل الى جماليات الابداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي، 2005، ص11.

<sup>2</sup> محمد عبد المجيد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، 2004، ص103

<sup>3</sup> شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2009، ص 120.

- إجرائيا: هي عملية تهتم بإيصال المعلومات الهامة بين مختلف المستويات التنظيمية داخل أو خارج المنظمة عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية بهدف تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة.

### 6- منهج الدراسة وأدواته :

#### 6-1 - منهج البحث :

إن قيمة البحث العلمي مرتبط ارتباطا وثيقا بالأسلوب الذي يتبعه كل باحث لبلوغ الأهداف من بحثه، ولا بد من منهج لذلك والمنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة لاكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>، وعرف المنهج أيضا حسب قاموس le petit robert انه مجموعة من الخطوات التي يتبعها المفكر للكشف وإبراز الحقيقة<sup>2</sup>.

ويربط اختبار المنهج حسب إجماع الباحثين بطبيعة الموضوع المدروس حيث يعتبر المنهج في البحث العلمي العمود الفقري لكل دراسة، فهو الضابط والموجه الأساسي لكل باحث يتحدد استعماله حسب هدف الدراسة والإشكالية العلمية المعالجة.

بما أن دراستنا تدور حول دور الاتصال الرقمي في تطوير مهارات الاتصال الإداري، فإن الموضوع يندرج ضمن الدراسات الوصفية ومنهج الدراسة الحالية هو منهج دراسة حالة إذ يعتبر من أهم التقنيات والاليات التحليلية التي يستعين بها الباحث، ذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات العلمية المتعلقة بموضوع محل الدراسة قصد الاحاطة بالموضوع وتحليله وتشخيصه لمعالجته بطريقة سلمية، حيث تم توظيف هذا المنهج على حالة مؤسسة سونلغاز بعد تبني نظام الاتصال الرقمي قصد الوصول الى كيفية تطويرها لمهارات الاتصال

<sup>1</sup> - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، المنهج والتصميم والاجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، لاسكندرية، مصر، 1992، ص77

<sup>2</sup> - Maurice angers, **initiation pratique a la methodologies des sciences humaines**, ed casbah universite, 1996, p22

الإداري، من خلال جمع المعلومات والبيانات والتعمق فيها عبر مراحلها، ومعرفة أهم العوامل والمؤثرات التي تحيط بهذه الظاهرة.

### 6-2 أدوات البحث :

وقد اعتمدنا في عملية جمع البيانات على أداة الاستمارة الاستبائية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى المقابلة لأن هذا ما فرضته علينا طبيعة الدراسة والموضوع المدروس.

### 6-2-1- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي اتخذناها في دراستنا وهذا نظراً لأهميتها في البحث العلمي، وتعني الملاحظة ذلك الانتباه المقصود والمضبوط للظواهر والحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي، ومن أهم جوانب التي يقوم الباحث فيها في جمع مراحل البحث، وتسبق الافتراض وترافقه وتلحق به وتقود الباحث إلى صياغة الفرضيات والنظريات.<sup>1</sup>

واعتمدنا في بحثنا على الملاحظة بالمشاركة كونها تسمح لنا بملاحظة جميع الانفعالات والسلوكيات التي يظهرها المبحوث بالإضافة إلى معرفة جميع أنواع الاتصالات ووسائل الاتصال الحديثة التي تستعملها إدارة المؤسسة.

### 6-2-2 المقابلة :

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، في إطار انجازه للبحث، والمقابلة لغة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه، وهي بذلك المواجهة من حيث قيامها على مواجهة الشخص، أي المقابلة وجها لوجه من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من

<sup>1</sup> رجاء وحيد وبديري، البحث العلمي أساسياته وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر، سوريا، 2000، ص114.

طرف المبحوث حول الموضوع المدروس، والمقابلة "Interview" هي المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث، ولذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين، والمقابلة من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات في الكثير من العلوم الإنسانية، نظرا لميزاتها المتعددة ومرورتها، والمقابلة المقننة هي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعدة بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجاباته فهي إذن "عملية اجتماعية تحدث بين شخصين، الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل<sup>1</sup>.

### 6-2-3 الاستبيان:

هو أداة من أدوات البحث العلمي الأساسية كثيرة الاستعمال في العلوم الإنسانية والاجتماعية، خاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل، والاستبيان في تصميمه أقرب إلى الدليل المرشد والمتضمن لسلسلة أسئلة التي تقوم إلى المبحوث وفق تصور معين ومحدد الموضوعات، قصد الحصول على المعلومات خاصة بالبحث في شكل معلومات كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين قضية معينة<sup>2</sup>، ويختلف الاستبيان باختلاف أنواع الأسئلة فهناك استبيان مغلق وتكون فيه الإجابة محددة وفق خيارات يحددها الباحث للمبحوث، واستبيان نصف مغلق وهو مزيج بين نوعين السابقين وهو النوع المستخدم في دراستنا.

وقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

<sup>1</sup>- احمد عبياد، مرجع سابق، ص128

<sup>2</sup>- احمد بن مرسل، المدخل الى العلوم التربوية، عالم الكتاب، القاهرة، 2005، ص220

- المحور الثاني: وسائل التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في مؤسسة سونلغاز.
- المحور الثالث: معايير كفاءة الاتصال الإداري.
- المحور الرابع: رأي المبحوثين حول علاقة الرقمنة بزيادة فعالية الاتصال الإداري.

### 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

#### 7-1 مجتمع البحث:

يعرف مجتمع الدراسة في العلوم الإنسانية بأنه المجتمع الذي يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة وتعتبر هذه المرحلة أي تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية<sup>1</sup>. وتعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حين يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءته ونتائجه ومجتمع البحث هو جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب بدراستها<sup>2</sup>، ويتمثل مجتمع بحثنا في عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ببنزري وزو.

#### 7-2 عينة البحث:

أما العينة فهي جزء من المجتمع الكلي المراد تحييد سماته ممثلة بنسبة مئوية، يتم حسابها طبقاً للمعايير الإحصائية وطبيعة مشكل البحث ومصادر بياناته<sup>3</sup>.

وهي مجموعة من السكان، أخذت كي تكون ممثلة لإفراد المجتمع، وتقييم العينة لا يكون ضبط عشوائياً، وإنما يجب مراعاة عدة نقاط نظامية تتعلق بأفرادها ووحدتها وحجمها

<sup>1</sup>- رحي مصطفى عليان، مناهج واساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق بيانات الكتاب، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص37

<sup>2</sup>- مصطفى محمد ابو بكر واحمد عبد الله اللحج، منهجية البحث العلمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص23

<sup>3</sup>- محمد عبد الحميد، اهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، دار الشروق، عمان، 1985، ص13

وأنواعها والمنطقة أو المناطق التي تنتقي منها، وعينة بحثنا هذا هي عينة قصدية والتي يطلق عليها العينة الغير احتمالية وهي أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيه الباحث العينات بناء على الحكم الذاتي للباحث بدلا من الاختيار العشوائي<sup>1</sup>.

حيث وصل حجم العينة في دراستنا الى 100 عامل وعاملة في مؤسسة سونلغاز بتيزي وزو.

### 8- الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

دراسة حورية بولعويدات (2008)، بعنوان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، تخصص، اتصال علاقات عامة، جامعة قسنطينة.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ترتيب وسائل الاتصال الأربعة المتمثلة في جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الانترنت، شبكة الاكسترنات من ناحية استخدامها في المؤسسة، وتأثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، واثر استخدامهم على مستوى المؤسسة، حيث استعانت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، والملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات جمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة في نتائجها الى انه هناك تباين في استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال حيث يحتل جهاز الحاسوب المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام، والانترنت في المرتبة الثانية، ثم الانترنت في المرتبة الثالثة، وتليها الاكسترنات في المرتبة الرابعة من ناحية الاستخدام، وان العوامل الذاتية للمبحوثين تؤثر في نسبة استخدامهم

1- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي اسس واساليب، مكتبة المنار، الاردن، 1989، ص 38.

لتكنولوجيا الاتصال، وأدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين مستوى أداء المؤسسة.

### الدراسة الثانية:

هي الدراسة التي قام بها شادلي شوقي(2008): حول أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر - لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.

تمحورت الإشكالية حول: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في الرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الأوضاع الراهنة وتوجيه الجزائر نحو بناء مجتمع للمعلومات؟

الباحث من خلال هذه الدراسة كان يهدف إلى تبيين مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى استخدامها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف على مساهمة هذه التكنولوجيات في الرفع من مستويات أداء المؤسسات، مستعملا المنهج الوصفي مستخدما بأسلوب دراسة حالة في إطاره المنهجي، والاستمارة لجمع البيانات، والعينة القصدية التي تتكون من مؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتراوح عدد عمالها ما بين 1 إلى 250 عامل، حيث بلغ عدد المؤسسات التي أجابت على الاستبيان 14 مؤسسة.

ومن أهم نتائج الدراسة، أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة يلعب دورا مهما في الرفع من أدائها، غير أن تطبيق هذا التوجه لا يكتمل إلا باكتمال الإصلاحات وتهيئة البنى التحتية الضرورية للدولة، إذ لا تقتصر البنى التحتية على توفر الخدمات الهاتفية والاتصال بالإنترنت فقط بل تتعداها إلى تطوير والنهوض بقطاع المؤسسات المالية ووضع التشريعات القانونية الخاصة بهذا المجال الذي يعتبر محركا أساسيا للانطلاق الفعلي للتجارة الإلكترونية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبين رماش كريمة وعمران امينة (2015) - بعنوان استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري، دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع استخدام وسائل الاتصال الحديثة من قبل موظفي مركز الضرائب، وعلى الإشباعات التي تحقق من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من قبل الموظفين، والكشف عن ما إذا كانت تكنولوجيا الاتصال تؤثر في مستوى أداء المؤسسة، مستعينا بمنهج المسح الشامل الذي يعتبر من انسب المناهج العلمية ملائمة للدراسات الوصفية، وكذا الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن إدارة المؤسسة تملك الإرادة الكاملة لتوفير جميع وسائل الاتصال الحديثة المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال، وبها شبكات محلية بها نسبة ربط عالية، وبخدمة الأنترنت منذ نشأة المركز، وان وسائل الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين سير العمل في المؤسسة وتغيير سلوك الموظفين والمساعدة والمشاركة في اتخاذ القرار، كما أدت أيضا هذه التكنولوجيا إلى تحسين الاتصال الإداري بالمؤسسة.

### الدراسة الرابعة:

دراسة لمكاوي فوزية (2016)، بعنوان واقع الاتصال الرقمي والتكنولوجيا في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع استخدام الاتصال الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، ولقد استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة، حيث وُصف الباحث المقابلة والاستبيان كأدوات جمع البيانات على عينة مكونة من 100 موظف اختيرت

## الإطار المنهجي للبحث

---

بالطريقة القصدية، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الاتصال الرقمي في المؤسسة الاقتصادية باتت حتمية تعرضها التطورات التكنولوجية المعاصرة، وان هناك استخدام للاتصال الرقمي بجميع أشكال التكنولوجيا الحديثة.

# الجانب النظري

# الفصل الاول

## الاتصال، الاتصال الإداري.

تمهيد.

### المبحث الأول : الاتصال

المطلب الأول- مفهوم الاتصال وطبيعته

المطلب الثاني- مبادئ الاتصال

المطلب الثالث- أهمية الاتصال وخصائص الاتصال

المطلب الرابع- مراحل عملية الاتصال

المطلب الخامس- قنوات الاتصال وأهم الوسائل المكتوبة والاتصال الشفوي.

المطلب السادس- أنواع الاتصالات

المطلب السابع- معوقات الاتصال

### المبحث الثاني: الاتصال الإداري

المطلب الأول- مفهوم الاتصال الإداري

المطلب الثاني- أنواع الاتصال الإداري:

المطلب الثالث- خصائص الاتصال الإداري

المطلب الرابع- عناصر الاتصال الإداري

المطلب الخامس- وسائل الاتصال الإداري

المطلب السادس- وظائف الاتصال الإداري

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر الإتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد إستعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ وإستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الإجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة إجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل، ونصبح أمام حالة صامتة نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

يعد الإتصال عملية هامة إذ تعد من ضمن الوظائف الأساسية بالمؤسسة الإقتصادية التي تتميز اليوم بتوجهها نحو الكبر والتعقيد بعدما كانت الوحدات الحرفية والمؤسسات الرأسمالية التي يملكها ويديرها نفس الشخص ذات أحجام ومهام بسيطة غير معقدة.

ولما كانت المؤسسة في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية، بين النظام والمالك وبقية الأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عادة ومباشرة إلا أن هذه الطرق بدأت تتطور وتتعد بالمؤسسة الحديثة لتعقد تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد أفرادها وضخامة مواردها، وهذا ما جعل المهتمين بالإتصال إلى التوجه نحو دراسة هذا الموضوع.

بحيث يعتبر الإتصال بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير مختلف الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات، كيف لا وهي الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي فالمعلومات والبيانات هي ضرورة قصوى وجوهر العمل في أي مؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تتحقق المؤسسة أهدافها.

ونظرا لأهمية الإتصالات في تعريف شؤون المؤسسة والعاملين فيها فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

حيث في هذا الفصل سيكون لمعرفة طبيعة الإتصال في المؤسسة سنتطرق إلى مفهوم وأهمية الإتصال أنواع الإتصال، خصائص عملية الإتصال ومبادئها ووسائلها، وأساسيات الإتصال ومعوقات الإتصال.

## المبحث الأول : الاتصال

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال وطبيعته :

## 1-1 - مفهوم الإتصال:

إن كلمة "الإتصال" بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معاني مختلفة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل إتصال جماهيرية أو إرشادا نفسيا. كما أنها قد تعبر عن عملية هادفة أو طبيعة مقصودة، ولكن هذا التنوع لم يحل دون جعل كل هذه الطرق والمجالات والمعاني تركز أساسا على عنصر مشترك هو "نقل المعلومات" الذي سنعتمد عليه في تعريفنا لمصطلح "الإتصال".

هناك من يركز في تعريفه للإتصال على البعد الوظيفي الداخلي للمؤسسة، فيعتبره الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، والذي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، أما البعض الآخر فيركز على البعد الخارجي فيعرفه على أنه مجموع الرموز والرسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية التي ترسل من المؤسسة إلى محيطها الخارجي، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير علاقاتها وأنشطتها خارجيا، وبالتالي فهي تحاول من خلال عملية التواصل أن تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها<sup>1</sup>، بحيث يعتبر بمثابة المحرك لحياة الأفراد والمؤسسات في المجتمعات المعاصرة، فالمعلومة تعد مطلبا حاسما لأي إتصال فاعل ومؤثر.

يعتبر كلا من "كاتز Katz" و"كان Kahn" أن الإتصال تدفق للمعلومات وتبادلها<sup>2</sup>.

1- شريقي خيرة: أهمية شبكات الإتصال في التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس المدينة، 2008

2- عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2 الرياض، ص 218

كما يشير البعض إلى أن مفهوم الإتصال هو عملية إجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة، يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحقيق هدف واضح ومحدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية، قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي أو دولي ويتم الإتصال بوسائل وأساليب كثيرة متنوعة.

وعن طريق هذه العملية يكتسب الإنسان الخبرات الإنسانية من خلال إتصاله المستمر بين أطراف الإتصال الآخرين، بما تشتمل عليه من أفكار ومهارات ومبادئ وقيم ومعايير للسلوك بحيث تصبح مشتركة أو مشاعة بين أطراف الإتصال.

وهو كعملية يعني التأثير من جانب والتأثير من الجانب الأخر خلال مشاركة أطراف هذه العملية والتفاهم بينهم حول فكرة أو إتجاه أو سلوك أو فعل معين أو معلومات أو خبرات أو قيم يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل<sup>1</sup>.

## 1-2- طبيعة الإتصال.

ترتبط طبيعة الإتصال كظاهرة إجتماعية بحاجات الأفراد وتوزيعها وإشباعها حيث يلزم ممارسة الإتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية في الإشباع، ويتعامل الفرد في ممارسة بعض جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على إختلاف أنواعها وطبيعة النشاط، والهدف من قياسها والحجم والشكل القانوني والمسؤولية التي تضطلع بها المنظمة، وفي كل مرة نجد الفرد يزاول عملية الإتصال بحيث تتفق طبيعة هذا الأخير مع طبيعة أي منظمة فيمثل الإتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

1- أحمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ش دينوقراط - الأزاريطة - الإسكندرية ، 2004، ص 14

وتحتاج المؤسسة في مزاوله أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية، وفي عملية التدبير لهذه الموارد تجري المنظمة العديد من الإتصالات على مستويين، يتمثل المستوى الأول في الإتصال بين الإدارة والعاملين من حيث المهام الإعلامية والانضباطية والإقناعية، حيث تصدر الإدارة القرارات والتعليمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكي يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة واجباته ومسؤولياته، أما المستوى الثاني من الإتصال فيتم بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية وبين كل فئة مهنية لتبادل المعلومات والمعاني والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة.

ويوجد الكثير من أنواع الإتصالات في المؤسسة وقد يختلف كل نوع عن آخر إلا أنه يوجد تشابه في الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة عن الأخرى من صور الإتصال وعلى قول "هنت" نجد أنه في معظم الأحوال التي تتطلب إتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربعة التالية:

- حاجة الفرد للمعلومات.
- حاجة الفرد للمساندة والتعزيز الإجتماعي.
- حاجة الفرد لعملية الإتصال لإنجاز هدف معين.
- مزاوله الإتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر<sup>1</sup>.

ونجد أن الإتصال قد يأخذ طريقتين ففي الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفي الإتصال لتبادل المعلومات كل منهما عن الأخر، أما الحالة الثانية فيخص الإتصال ذو الطريق الواحد فيتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة وتعميمات من قبل الإدارة وعلى الأفراد الإلتزام بها.

1- سعيد يسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، سنة 1986، ص 30-

ويميز طبيعة الإتصال أيضا أنه غرضي أو مهامي فالناس يزاولونه للحصول على ما يريدون حيث يساعد على تحقيق أهداف وإشباع رغبات معينة وقبل ترك طبيعة الإتصال تجدر الإشارة إلى أن الإتصال ظاهرة إجتماعية في الطبيعة حيث أنها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه إجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع إلى الوجدانية وقد يكون الإتصال ضرورة وواجبا وحتمية في الحياة الإجتماعية ولقد خلص الكاتب إلى:

- الإتصال مسبب: لا بد له من أسباب المزولة.
- الإتصال مدفوع: حيث يرتبط بالدوافع والحاجة.
- الإتصال موجه: نظرا لتوجيهه اتجاه هدف معين.
- الإتصال حركي: نظرا للإستمرارية في مزاولته.
- الإتصال إجتماعي: لإرتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- الإتصال تفاعلي: نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
- الإتصال النوعي: لإختلاف أنواعه وصوره.
- الإتصال الضروري: فهو ضرورة من ضروريات الحياة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ الإتصال

يعتبر الإتصال عنصرا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فنيا يشكله كل إداري بطريقته الخالصة وتوجد مبادئ رئيسية للإتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء نظام إتصال جيد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالإتصال وهذه المبادئ هي<sup>2</sup>:

1- سعيد يسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، سنة 1986، ص 34.

2- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: الإتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 47.

### 1- مبدأ الوضوح:

أن تكون جميع الإتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل والمستقبل، وإن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الإتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود إفتراضات غير واضحة.

### 2- مبدأ الإهتمام والتركيز:

أي وجود إنتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة ومن المستقبل عندما يقوم بإستقبال أو تلقي الرسالة لأنه من المعروف أن عدم وجود إصغاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي وإن إعطاء الإهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الإهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الإنتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحوافز، كعدم الإهتمام ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضاً تطور عملية الإستماع والقراءة.

### 3- مبدأ التكامل والوحدة:

يجب أن يخدم الإتصال أهداف المؤسسة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

### 4- مبدأ إستراتيجية النظام غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل وإستقبال المعلومات المكملة

للإتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الإتصال وخصائص الإتصال

#### 1- أهمية الإتصال:

المنظمة هي عبارة عن كيان ونظام إجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية وبتعاون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة ولا يمكن تحقيق هذه الرغبات إلا بالإتصال وذلك للأهمية البالغة في المنظمة ونذكر من هذه الأهمية مايلي<sup>2</sup>:

- يساعد الإتصال على تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والإتجاهات والمقترحات والمنشورة والخطط والسياسات وغيرها.
- الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.
- الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها وازدهارها فبدون الإتصال الفعال لا يستطيع المدير الإطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة<sup>3</sup>.
- يساهم الإتصال في إصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، فبدون الإتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه وماهي خطته وبرامجه ومشكلاته ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمر متعللا وهذا كله يؤدي حتما إلى إنهيار المنظمة.

1- إلهام بوغليطة، فريد كورنل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 70  
 2- حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010، ص 15.  
 3- إلهام بوغليطة، فريد كورنل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 47.

- فعلى سلامة نظام الإتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولذا يقرر "شاستر برناردان" الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصياغة نظام الإتصال.

وتظهر كذلك أهمية الإتصال في المؤسسات وخاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي أن مراكز إتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، حيث نجد أن التخطيط الإستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناها، وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعيدين وهذا لا يتحقق إلا بالإتصال الفعال المرن، كذلك أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الإتصال بأنه ما يقرب 75% من نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

- يساهم الإتصال خاصة الإتصال الخارجي الناجح في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء والمنافسة الناجحة وبناء سمعة جيدة ونيل رضا الجمهور وغيرها. إذن فإن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.

- إن الإتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ولولا إنسيابه لإصابة الشلل، فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الاتصال بأنه "قلب الإدارة" وإن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال<sup>2</sup>.

- إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

## 2- خصائص عملية الإتصال: من خلال ما سبق نستطيع أن عدة عناصر أو مميزات

للعلمية الإتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص48  
2- أ- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة الأردن، 2009، ص 220.

- إن الإتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- إن الإتصال له مستقبل ومرسل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.
- إذا خلا الإتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك إتصالاً، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الإستقبال للطرف الثاني كشرط لتتمام عملية الإتصال.
- يهدف الإتصال أيضاً إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين وهي من بين المهام ذات الإعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

كما نجد أن هناك خصائص يمتاز بها الإتصال من بينها:

- **إن الإتصال عملية لها صفة التلقائية:** بحيث وجد منذ وجود الإنسان على الأرض فإنه يكون علاقة وأن يتحدث مع غيره، وإختراع اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل وإستخدام الحواس هي "اللغة" ووسيلة إتصال فعالة وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.
- **الإتصال ظاهرة إجتماعية عامة لها صفة الإنتشار:** بحيث يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والنشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيداً عن الأحداث التي تدور في مجتمعه<sup>2</sup>.
- **الإتصال له صفة الموضوعية والواقعية:** الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي والأفراد والجماعات أو المجتمعات ويدور خلاله حديث يقود إلى الهدف وهو مواجهة

1- ناصر دادى عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، بدون ناشر، بدون طبعة، دون سنة، ص 14

2- هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص ص 46

المشكلات وإشباع الإحتياجات أو وضع برامج وخطط أو قضاء وقت فراغ... والإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية إتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعتبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين وزمن معين وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

- **الإتصال يعمل على ترابط المجتمع:** يعتبر وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن والمجتمع ويعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه.

- **الإتصال يتسم بالجاذبية** بحيث تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني والأفكار بين الناس وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مراحل عملية الإتصال

تتكون مراحل الإتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها.

#### 1- المرسل (Sender):

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد بنقلها عبر قناة الإتصال، وتتأثر عملية الإتصال بالمرسل، إتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في

1- هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص ص 53.

عملية الإتصال، ويمثل المرسل العنصر الأساسي في عملية الإتصال والقوة الفاعلة في التأثير على نجاح عملية الإتصال برمتها<sup>1</sup>.

لذا ينبغي أن تتوفر بعض الأسس والمستلزمات لتحقيق الغاية المستهدفة في الإتصال وهي:

- القدرة على التعبير بشكل واضح ودقيق عن الآراء والمفاهيم والأفكار المراد إيصالها للمرسل إليه، إذ أن الغموض وسوء الوضوح في المضامين من شأنه أن يعرقل سبل الإتصال.
- القدرة اللغوية في إيصال المفاهيم والآراء أو الأفكار عبر مختلف وسائل الإتصال المعتمدة في إرسال الرسالة.
- إمتلاك المنطق المؤثر والقدرة القائمة على سرد الحقائق والمفاهيم والإقناع بها عبر المنطق العلمي السليم في العرض والتوضيح.
- القدرة على الإلقاء وفق إيصال الأفكار والآراء خصيصا عند العرض الشفوي للمفاهيم.
- وفرة المعلومات الكافية التي يتم من خلالها التعبير عن جميع الآراء والأفكار والغايات المراد تحقيقها بدقة ووضوح وشفافية عالية.
- المكانة الإجتماعية والشخصية المتميزة التي يتسم بها المرسل من حيث قدرته على التفاعل مع الجمهور المستقبل للرسالة ودرجة الثقة المعهودة فيه<sup>2</sup>.

ولذا فإن وفرة مثل هذه المتغيرات الشخصية لدى المرسل غالبا ما تعزز لديه الثقة بالنجاح وتحقيق سبل الوصول نحو الأهداف التي يتوخى من خلالها إيصال تلك الرسالة، لاسيما وأن المستقبل أو جمهور المستقبلين لا بد من توافر درجة الثقة في المرسل أو أحيانا

1- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 352.

2- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 353.

لدرجة الإعجاب الإجتماعي أو الشخصي بالمرسل لها أثر بالغ في تحقيق الغايات التي تحملها تلك الرسالة.

## 2- صياغة الرسالة (Encoding):

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الأفكار والآراء والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات كلمات وخرائط وبيانات إحصائية... وغيرها.

لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:

- المرسل وكيفية صياغة الرسالة.
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
- درجة الثقة المتبادلة بينهما.
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

إن الرسالة طبيعتها وتصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الإتصال لذا فإن هناك ستة (06) جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة التي يطلق عليها (C6)

## 3- الرسالة (Message):

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ- الرسالة المكتوبة (Written): وتتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

ب- الرسالة الشفوية (Verbal):

وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وإحساسات غير مكتوبة مثل: الصوت والنبذة وتغير معالم الوجه وبأي صورة كانت فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

- عادة ما يتأثر مضمون الرسالة بالعديد من العوامل والتي يتم إنجازها بما يلي:
- دقة بناء وإخراج الرسالة من خلال إختيار الألفاظ والمفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المتلقي أو الجمهور وإستخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقول وقلوب الجمهور المتلقي للرسالة.
  - خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالات الإتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية في حالات الشفوي المسموع، إذ أن هذه الأخطاء غالبا ما تشوه الأفكار والآراء ونقلها إلى متلقي الرسالة.
  - الإبتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات إذ أن متلقي الرسالة غالبا ما يبحث عن المفاهيم والأفكار الجديدة وينفر عادة من تكرار الأفكار التي لا يوجد لها مبرر.
  - ينبغي أن لا تكون الرسالة مطولة ومملة إذ أن الإسهاب والحشو اللفظي وإيجاد المقدمات الطويلة للعرض دون الدخول في صلب الغاية المتوخاة من الرسالة يجعل تلك الرسائل مملة ولا تجدي نفعاً للمتلقي لها.
  - إختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة إذ لم توقت بالزمان الملائم لتقديمها، غالبا ما تفقد دورها في تحقيق الهدف إذ ما يصلح عرضه اليوم قد لا تجد مبررا لعرضه يوم غد وهكذا فالتوقيت عنصر حاسم في تحقيق فاعلية الرسالة وجدوى إستخدامها.
  - إختيار الوسيلة المناسبة إذ أن الرسالة تتأثر بقناة الإتصال المعتمدة حيث لكل وسيلة إتصال معينة لها سبل تأثيرها في نفوس الجمهور المتلقي لها ولذلك إختيار الوسيلة الملائمة يعد عنصرا أساسيا لتحقيق هدف الإتصال.

- إختيار الجمهور المناسب لإستقبال الرسالة إذ أن التحدث أو التخاطب مع الجمهور شفويا أو كتابة ما يجب أن يأخذ بإعتبار الجمهور المخاطب من ناحية إدراكه وثقافته ووعيه وغيرها من العوامل ذات الأثر الفعال في هذا المجال<sup>1</sup>، ولذا فإن طبيعة الرسالة وعناصرها وإعدادها وتصميمها وسلامة ودقة المعلومات ووضوحها تؤثر بشكل أساسي في تحقيق فعالية الإتصال.

#### 4- القناة واسطة الإتصال (Channel medium):

وتمثل الواسطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر وغير ذلك من الوسائط، وتعد قناة الإتصال ذات أثر كبير في إستيعاب الرسالة ومدلولاتها ومن بين أكثر وسائل الإتصال إستخداما هي:

أ- الوسائل المكتوبة: كالكتب والمجالات والدوريات والصحف والنشرات وغيرها إذ أن الفرد يستطيع أن يرسل رسالته عبر أية وسيلة من هذه الوسائل، فالمدير يستطيع أن يوصل رسالته للآخرين من خلال الأمر الإداري، التعميم، العلاوة، الترفيع... إلخ من خلال خطاب مطبوع أو مكتوب.

ب- الوسائل الشفوية المباشرة: الكلام المباشر بين المرسل والمرسل إليه.

ج- الوسائل المسموعة والمرئية: كالراديو والتلفاز.

د- الوسائل الإلكترونية الحديثة: كالحواسيب، (فاكس، مايل) والبريد الإلكتروني والأنترنترنت وغيرها<sup>2</sup>.

1- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 355

2- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: نفس المرجع، ص 357

## 5- المرسل أو المستلم (Receirer):

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد والجواب على الرسالة نفسها، وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في إستيعاب الرسالة مدلولاتها مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك والفهم والإستيعاب.

وهناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية الإتصال وهي:

- اللغة المشتركة بين المرسل والمرسل إليه إذ أن اللغة المشتركة بين طرفي الإتصال يلعب الدور الفعال كاللغة الواحدة أو المصطلحات المشتركة بينهما، حيث أن غياب ذلك من شأنه أن يجعل الرسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المستقبل.
  - درجة الإنسجام والتجانس بين كل من المرسل والمستقبل إذ أن درجة الإحترام والثقة والتعاون بينهما يجعل سبل إستقبال الرسالة وإستيعاب معانيها أكثر دقة ووضوحا عند توافر أواصر العلاقات الودية بينهما ويعكس ذلك فإن التنافر وسوء الظن يجعل الرسالة غير واضحة المعالم وتتطوي على الغموض والإبهام.
  - الثقافة التي يتسم بها المستقبل ودرجة معرفته بموضوع الرسالة وخبرته غالبا ما تحقق الأهداف المتوخاة من الرسالة.
  - المؤثرات الإجتماعية سواء السلبية أو الإيجابية التي تربط كل من المرسل والمستقبل إذ أنها تجعل إمكانية الفهم والإستيعاب للمضامين ذات أثر كبير فيها<sup>1</sup>.
- ويتضح من خلال ذلك بأن العلاقة بين كل من المرسل والمرسل إليه ذات أثر كبير في تحقيق فاعلية الإتصال ونجاحه.

1- حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: نفس المرجع، ص 358

**6- ترجمة الرسالة وإستيعابها (Decoding):**

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء أفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد درجة الرسالة على قابلية المستلم في إستيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها.

**7- التغذية العكسية (Feed Back):**

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجة أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح وإستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، تشكل عملية الإتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها وإستيعاب مدلولاتها، أما أسلوب الإستيلاء بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

**8- الضوضاء أو التشويش (Noise):**

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الإتصال أو المؤثرات البيئية.

ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل أنفة الذكر منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما في التأثير على كفاءة وفاعلية الإتصالات ولذلك فإنه من الضروري إستيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الخامس: قنوات الإتصال وأهم الوسائل المكتوبة والإتصال الشفوي.

### 1- قنوات الإتصال:

تلعب وسائل (قنوات) الإتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفقها في المنظمة دورا هاما وحيويا في نجاح الإتصالات، ولذا فإن إختيار وسيلة الإتصال المناسبة عنصر حاسم في عملية الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى إتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات وغيرها من أغراض الإتصالات.

عبر أحد الكتاب على أهمية وسيلة الإتصال بقوله "الوسيلة هي الرسالة" The "Medium is the message".

تعرف قناة الإتصال على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل<sup>1</sup>.

وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الإتصال، وأشكاله وتتبع أهمية قناة الإتصال في عملية الإتصال كونها عنصرا أساسيا في هذه العملية لا تتم في غيابها، ومن كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الإتصال أو إفشالها وهناك عدد من الأسس التي يجب على الإداري أن يأخذها بعين الإعتبار عند إختياره لوسيلة الإتصال وهذه الأسس هي:

- وسائل الإتصال والقنوات الواسعة والأكثر إنتشارا بين جمهور المستقبلين، سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين، فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الإستخدم وتصل إلى أكبر عدد منهم.
- الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد توصيلها، فهناك رسائل تحتم إستخدم وسائل الإيضاح فيها أو المواد المرئية والمسموعة.

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية من وظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان 2006، ص

- الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه، فقد يتعرض الإرسال إلى التشويش عبر مسافات بعيدة.

ويضيف "أبو إصبع" وزميله إلى هذه الأسس والمعايير التالية التي يمكن إختيار وسائل الإتصال المناسبة على أساسها:

- التغطية التي تستطيع الوسيلة الوصول إليها.
- عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكل من الوسائل.
- الخصائص الفنية والإنتاجية وسيلة الإتصال<sup>1</sup>.

وقد توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصادقية وسيلة أو قناة الإتصال هي:

- الكفاءة والثقة.
  - عدم التحيز وعدم الإثارة.
  - الشخصية والحيوية.
- وتتضمن هذه المكونات الرئيسية عدة عناصر فرعية داخلية متداخلة هي<sup>2</sup>:

- الكفاءة. - إمكانية الثقة فيها.
- العناية بالمجتمع. - عدم التحيز.
- عدم الإثارة. - الحيوية.
- الدقة. - تقديم أحداث الأخبار.
- العناية بما يفكر فيه الناس. - القيام بدور رقابي.
- الشجاعة. - تمتعها بشخصية متميزة

1- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007، ص 248 - 249 - 250.

2- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 251.

ويمكن تصنيف وسائل الإتصال في المؤسسات بصورة عامة إلى نوعين:

- كتابية.
- شفوية.

## 2- الوسائل المكتوبة:

وتشتمل على الرسائل والمذكرات والكتيبات والتقارير والنشرات والمطويات والملصقات والصحف والمجالات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل... ويفضل إستعمال وإستخدام الوسائل المكتوبة في الحالات التالية:

- إذا كان من الضروري توثيق عملية الإتصال، أي الإحتفاظ بوثيقة يثبت ما حدث في الإتصال وذلك بالرجوع إلى الوثيقة حين الحاجة أو الإثبات ما حدث.
- إذا كانت مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم والبيانات والأشكال وغيرها.
- الإتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الإتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسعة المناسبة.
- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة<sup>1</sup>.

ويمكن للإتصال الكتابي أن يتم بطرق متعددة (المذكورة سابقا) وسنقوم بالتفصيل

والشرح فيها:

الأفراد في المنظمة يقومون عادة بكتابة أو إعداد مجموعة واسعة من الوثائق مثل:

الرسائل المذكرات، التقارير، وبما تكون هذه هي الأكثر شيوعا ولكن هذا ليس كل ما يقوم به

الأفراد ولكن أولا نقوم بقليل من التفصيل فيما يخص كلا من:

1- حسين حريم، نفس المرجع، ص282

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 التفنيس أو المتابعة أو الإنتاج.

ب- المذكرات والإقتراحات:

ومصدرها العادي هم المرؤوسين وتتناول مشكلات التنفيذ اليومي وتتضمن معلومات مفيدة أو مقترحات صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره مما يجب على القائد الإداري الإهتمام بها ودراستها<sup>1</sup>.

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 كتيب يعاد طبعه دوريا.

وهناك نوعين من الوثائق:

أ- الوثائق الداخلية: وهذا النوع من الوثائق يتدفق عادة إلى الأفراد داخل المنظمة: كالمساعدين المحترفين ومن هم في مستوى واحد.

ب- الوثائق الخارجية: في حين هذا النوع من الوثائق يتدفق لأفراد خارج المنظمة كالجماهير، النقابات الدوائر الحكومية...

1- صباح على حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، حامد، ط1 عمان، 2007، ص 48.

### الإتصال الشفوي:

هو الإتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين طرفيه: المتصل به، ولا يشترط لتحقيقه أن يرى كل منهما الآخر ويكفي سماع الأصوات كما هو الحال في الحديث عن طريق الهاتف هذا النوع من الإتصال له أهمية تظهر من خلال هذه المزايا:

- أن تتيح للمستقبل الإستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- تسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة.
- تستخدم الإتصالات الشفوية عندما يكون المستقبل لا يعرف القراءة والكتابة.
- الإتصال الشفوي يضمن السرية<sup>1</sup>.

للإتصال الشفوي طرقا عديدة يحصرها بعض كتاب الإدارة العامة فيما يلي:

#### • المؤتمرات والإجتماعات:

وهي أعظم طرق الإتصال الشفوي فائدة حيث تتيح الفرصة بتبادل الآراء والإقتراحات بشأن المشكلات وكيفية التخلص منها. ونجاحها يتوقف على مراعاة إعتبارات معينة بالنسبة:

- لموضوعها.
- ورئيسها.
- والمؤتمرين.

#### • الرسائل الشفهية المباشرة:

أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالتها التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل<sup>1</sup>.

1- حسين حريم، نفس المرجع، ص183

### الحديث الشفوي:

هو الذي يتم وجها لوجه أو عن طريق التليفون أو اللاسلكي وهو أكثر الوسائل فعالية في الإتصال، لما يصاحبه من تغيرات تبدو على وجه المتكلم أو ضغط على بعض العبارات بما يشعر المستمع بأهمية جوانب معينة في الموضوع، وكذلك بملاحظة ما يصدر عنه من ردود أفعال أو ما يبدو على وجهه من تعبيرات.

كما أن من شأن الحديث الشفوي أن يرفع من روح العاملين المعنوية لأنه يشعرهم بأنهم قريبون من مراكز إتخاذ القرار.

### المقابلات:

أغراضها كثيرة فقد تتم للحصول على حقائق أو للوقوف على مدى إستعداد الموظف للتدريب أو للشكوى والتظلم، ولكي تكون المقابلة مستمرة يجب أن تتم بناء على موعد سابق وفي موعدها المحدد ضده يتولد لدى طالبها الإحساس بأن المطلوب مقابلته ليس راغبا فيها، كما يجب على المطلوب مقابلته التفرغ التام لها والإنتباه لما يقول الطرف الآخر وأن يتجنب مقاطعته وإشعاره بأنه أحسن الإستماع إليه<sup>2</sup>.

### المطلب السادس: أنواع الإتصالات :

#### 1- أنواع الإتصالات:

#### 1-1- الإتصال الرسمي:

إن الغرض من التدرج الهرمي في المنظمة تسهيل تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الناس في نشاط مجموعة كبيرة من العاملين، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذي يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفاعلية وعلى ذلك كلما زاد عدد الأشخاص في

1- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 249

2- حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة، منشورات الجبلي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب، وقد لا يكون من المستغرب وجود عشرة مستويات إدارية أو أكثر في المؤسسات الكبيرة تفصل ما بين القمة والقاعدة<sup>1</sup>.

وهو الإتصال الذي يتبع خطوط السلطة ويكون على أنواع الإتصالات الهابطة والصاعدة، والإتصالات الأفقية و منفصل فيها بالتفصيل<sup>2</sup>.

إعتمدت النماذج الرسمية من التنظيم عن طريق التنمية على معالم هندسية تركز على مفاهيم كلاسيكية بإعتبار أن المدرك الأساسي هو الوظيفة، كما دعا الإعتقاد الأساسي إلى وجوب بناء التنظيم تبعاً لوظائف العمل المراد وليس حول الأفراد، ولكن مهما كانت من ملابسات وخلافات حول التنظيم فقد ثبت أن التنظيم الرسمي كان هو الوسيلة التي بمقتضاها أمكن إخضاع التجمع الإنساني ليتحول إلى قوة كبيرة كما عليه وثائق الإنسان في مجال الإنجازات.

كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له صفة وسمة التصميم والتخطيط تبعاً لما يلي:

- تعيين وظائف العمل الأساسية ثم يعقبها نظام الوظائف الثانوية لإنجاز الهدف وذلك بناء على نظام المهام الجيدة التحديد بإعتبار أن يكون لكل عمل مقياس معين تبعاً للسلطة والمسؤولية والحساب مع الإهتمام بنوعية العمل الذي يؤدي كما يعد كل عمل منجز جزء من عمل أكبر على أن تكون نهاية العمل في المراتب الدنيا نت التنظيم هي السبيل الوحيد لإنجاز العمل في المستوى الأعلى حتى تحقق الهدف الأخير<sup>3</sup>.

1- رضا إسماعيل البسيوني: التخطيط الإداري، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص 312.

2- شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2009، ص 120.

3- جاسم مجيد: أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 37.

- مراعاة استخدام الرجال والنساء العمل الملائم عند التعيين والتوظيف وأن يتم إختيارهم على هذا الأساس وذلك ما يسميه البعض طبق لهذا الإصطلاح "إستخدام العاملين وتشغيلهم".

ومن المستحسن أن يكون لدى الناس قدرات أساسية يمكن تميمتها وطاقات تمكنهم من أداء الأعمال بكل جهد من أجل الإنجاز ذلك لأن التنظيم يتم إنشاؤه على العمل الواجب تأديته.

- إيجاد البيئة الملائمة التي تهيئ للناس المقدره على إنجاز الأعمال التي توزع عليهم بأفضل ما يستطيعون على أن يتوفر لهم مكان العمل المناسب والآلات والأجهزة والحرارة والإضاءة وغيرها بمعنى أنها توفر كل ما يحتاجه الفرد لإنجاز العمل المخطط له.

وخلاصة القول أن فكرة التنظيم الرسمي (الإتصال الرسمي) تعني أنه التنظيم الذي يحتوي تصميمه على إيجاد العلاقات المثالية بين العمل المطلوب إنجازه والناس الذين يقومون بهذا العمل ومكانه وبيئته.

### 1-1-2 أنواع الإتصالات الرسمية:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي والذي يعد على شكل هرمي، ويسميه البعض بالهيكل التنظيمية، نجد أن الإتصالات تصب داخل المؤسسة في إتجاهات مختلفة فإما أن الإتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتعليمات وسياسات وأهداف وتوجيهات.

وهذا ما نسميه الإتصال الهابط أي من الأعلى إلى الأسفل، وهو الإتصال الرئيسي في المؤسسة الكلاسيكية (الإدارة) وقد يكون الإتصال من أسفل إلى أعلى ويكون في صورة طلبات أو نقل معلومات... وهذا ما نسميه بالإتصال الصاعد من أسفل الهرم التنظيمي إلى

أعلاه، وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الإتصال بين نفس المستوى الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة وعقد الإجتماعات وإتخاذ القرارات بعيدا عن الإدارة العليا، وسنشرح بإيجاز هذه الأنواع من الإتصالات:

#### أ- الإتصال الهابط:

وهو أكثر الأنواع شيوعا وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية التنفيذية ويرتبط هذا النوع من الإتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى<sup>1</sup>.

وهناك صعوبات يواجهها الإتصال الهابط، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعددت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الإتصال لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حوافز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ.

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الإتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهام التنظيمية الأخرى.
- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتوقع.
- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.
- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم<sup>2</sup>.

1- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 45.

2- محمد أبو سمرة، نفس المرجع، ص 46-47.

ب- الإتصال الصاعد:

وهو الإتصال الذي يتم بعكس الإتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الإتصال الصاعد ويمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- معومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

يتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين (المرسل) والمدير(المستقبل) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من الأسفل إلى الأعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الأخير بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير أو يمكن إستخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

- رفع الشكاوي أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام.
- سياسة الباب المفتوح: حيث تعمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالإتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الإقتراحات أو الإجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

- **تعبئة الإستبيانات والمقابلات عند إنتهاء العمل:** حيث بدلي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها وإقتراحاته حول الإتصال فيها.
- **مكتب الشكاوي:** وهو أسلوب هام يمكن للإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهمم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين.

### ج- الإتصال الأفقي:

يعني الإتصال الأفقي الإتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر، هذا الإتصال إنسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد لما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

غالبا ما يكون الإتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة وبدون أية تعقيدات إدارية، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والإجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفها على أنها إتصالات تتم بين شخصين يوجدان في مستوى إشرافي واحد، أو بين شخصين لا يكونان في ذات المستوى الإشرافي شريطة ألا يكونا مرتبطين بعلاقات سلطة تنفيذية، وقد توجد بين منظمة ومنظمة أخرى وقد تظهر داخل المنظمة

1- على محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مصر، 1999، ص 226.

2- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص 271.

الواحدة من الإدارة العليا، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الوسطى، أو من العمال إلى العمال.

وتستخدم هذه الإتصالات بصفة أساسية في الأخبار والتنسيق وتسمح لرجل الإدارة بالإتصال السريع والمباشر حتى وإن كانوا ينتمون إلى منظمات أو إلى أقسام مختلفة، كما تتيح للقائد الإداري الفرصة في أن يستفيد من خبرات زملائه داخل المنظمة وخارجها<sup>1</sup>.

### 1-2- الإتصال غير الرسمي:

يستند الإتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية والتي يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الإتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا وفق عقلانية معينة بحيث يعمل الإتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن سمات الإتصال والتنظيم الرسمي بصفة عامة التي منها الجدية المستمرة والرقابة والإنضباط والإلتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء والعقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن معاملات أخرى لتحقيق إشباعاتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الإتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين

1- حسن عثمان، محمد عثمان: مرجع سابق، ص 458

وعلى المؤسسة ككل وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الإتصال الرسمي الذي لم يراع بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية<sup>1</sup>.

ونحن بذلك نشير إلى إيجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الإتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم والتنظيم بسبب السرية التي تميزه وإفتراض حدوث تنظيم غير رسمي يضر بالإدارة وبالمؤسسة.

ينشأ الإتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي، بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، والإتصال الرسمي مقابل الإتصال غير الرسمي والإتصال غير الرسمي هو أحد أدوات التنظيم الرسمي الذي تعطيه الحركية الضرورية من أجل تحقيق أهدافه بحيث يقوم على مجموعة من القواعد تختلف عن قواعد الإتصال الرسمي منها عدم احترام السلمية وتعدد المواضيع التي يتناولها وتنوعها زيادة على تمتعه بالمرونة والعفوية والسرعة.

ينشأ كذلك الإتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى وإن لم يكن له هدف واضح في البداية وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام والانتماء إلى نفس الفئة المهنية، والإشتراك في الخصائص الإجتماعية والشخصية وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين وبالتالي إزداد إحتمال يكون الإتصال غير الرسمي كما ينشأ الإتصال غير الرسمي بسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل فهو بذلك حاجة إجتماعية بسبب البحث عن التبادل وتحقيق مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة وتبادل المنافع<sup>2</sup>.

1- ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر،

2001، ص 125

2- ناصر قاسمي: نفس المرجع، ص 126

### 1-2-1 مراحل الإتصال غير الرسمي:

يمكن أن ينشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب أزمة تهدد الجماعة ويمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي:

#### أ- طور ما قبل التكوين:

وهي مرحلة التعارف والإتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ إتجاه الطرف الآخر، بحيث يكون هدف العملية الإتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي التغيرات الضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في إستمرار العلاقة الإتصالية أو يتراجع عنها.

#### ب- مرحلة التشكل:

مرحلة تعمق الإتصال شيئا فشيئا وزيادة مستوى الإتصال والمجاملات والذهاب سويا إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

#### ج- مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية.

ويمكن أن يكون الإتصال غير الرسمي دائما أو مؤقتا حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركيتها ونشاط أعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والإجتماعي<sup>1</sup>.

1- ناصر قاسمي: نفس المرجع، ص 127.

ويتصف الإتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة مثل:

- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الإتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وفي دراسة قام بها العالم الإداري Keith Danis أكد من خلال دراسته على أن 75% من المعلومات والبيانات والأخبار التي تأتي من خلال الإتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة وصادقة ودقيقة وواضحة ومؤثرة، ولكن يجب الملاحظة أن هناك إشاعات ومعلومات خاطئة أحيانا تتسرب عبر الإتصالات غير الرسمية ويجب إهمالها.

- تتميز المعلومات والبيانات والأخبار بواسطة هذا الإتصال (غير الرسمي) بالفعالية حيث أنها تنتقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم إهتمام أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات والأخبار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل أو خارج المنشأة.

- يتميز بسرعة نقل المعلومات أكثر من الإتصال الرسمي.

- يعمل على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الإتصال الرسمي حيث أن الإتصالات غير الرسمية تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب إتخاذ القرار الإدارية وظروف إتخاذها<sup>1</sup>.

**المطلب السابع: معوقات الإتصال.**

تتأثر عملية الإتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عمليات الإتصال وهذه العملية ليست سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون، ولكنها عملية إجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة، لذلك نجد أن إحتمالات حدوث

1- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 57-58.

صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية ويمكن إيجاز معوقات الإتصال الشائعة فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- المعوقات الشخصية:

#### أ- التباين في الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للموقف يعود إلى إختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

#### ب- الإتجاهات السلبية:

وتتضمن كلا من إتجاهات المرسل السلبية إتجاه ذاته وإتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الإتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية ما يلي:

- **العوائق النفسية:** هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الإتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، وإحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الإتصال.
- **الإفراط في الإتصال:** كثيرا من الأفراد في المنظمة وخاصة بعض المديرين يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتصنيف هذه المعلومات أو الإستفادة المنسقة منها، والإفراط في الإتصال يؤدي إلى إعاقة الإتصال الفعال.

1- إلهام بوغليطة، فريد كورتل: مرجع سابق، ص 77.

- الشعور بمعرفة كل شيء: والتكلم عن أي شيء وكأننا ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما وما عداه لا يتسم بالأهمية<sup>1</sup>.

## 2- المعوقات التنظيمية:

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائم بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة، إضافة لبيان سبل إنسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل التنظيمي الإتصالات القائمة بين العاملين ومراكز إتخاذ القرارات ولهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الإنسياب الفعال في إطار المؤسسة المعينة ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات ما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وسبل إنتساب الإتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الإتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الإتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- التخصص قد يصبح عائقا في الإتصالات، حيث أن الإختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة بإختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص وإعتماده اللغة الخاصة به وبإختصاصاته المعينة.
- قصور سياسة نظام الإتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة وإهتماماتها وتوضيح أبعادها.

1- إلهام بوغليطة، فريد كورنل: مرجع سابق، ص 78.

- قصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية إذ أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادرهما من البيئة الخارجية، وخصوصا ما يتعلق منها بالعملاء والمنافسين والموردين والمستهلكين والمصادر البشرية والمعلوماتية والمادية.

### المبحث الثاني: الاتصال الإداري

#### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

هناك مجموعة كبيرة من العلماء والكتاب الذين تناولوا مفهوم الاتصالات سواء كانت الإدارية منها أو العامة، فمن المعروف أن الاتصالات في الوقت الحاضر قد أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها الأساسية، وذلك لما لها من أثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمة. ولقد تناول العديد من الكتاب تعاريف للاتصال تتفق مع مجموعها على أنها وسيلة لإيصال المعلومات والبيانات بين افراد التنظيم، ومن التعريفات التي وردت عن مفهوم الاتصالات:

- يعرف "علي منصور" الاتصال على أنه "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر".

- يعرف "محمد مختار عثمان" الاتصال على أنها "عملية انتاج وتوفير وتجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادخارية ونقلها أو تبادلها أو أذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك وتصرفات الافراد والجماعات".

- عرف "كتب ديفز" الاتصال بأنه "نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر".

- أما "موريس أنجرس" فقد عرف الاتصال بأنه: "إطار الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس افراد وجماعات".

- تعرف الاتصالات الإدارية أيضا بأنها عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

من خلال التعريفات السابقة نرى أن معظم التعريفات تركز على مفهوم أساسي في عملية الاتصال ألا وهو نقل المعلومات من طرف لآخر بقصد اخباره بمضمونها ومحتواها ولأي غرض كان، بهذا يمكن أن نعرف الاتصالات على أنها: "كل الوسائل التي يستخدمها الافراد في إيصال وتوصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup>.

حسب كتاب (مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين لأحمد العبيد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد) على أن الاتصال الإداري العملية التي تهدف على توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وافقية عبر مركز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناه، داخل الهيكل التنظيمي وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري.

يأخذ الاتصال أشكالاً في التنظيم، فهناك مثلاً الاتصال الذي يأخذ اتجاهها واحداً وهو يعني نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بدون أن يكون هناك اتصال عكسي من المستقبل إلى المرسل للتعرف على رد الفعل أو مدى فهم الرسالة، وهذا الاتصال من النادر

1- عبد المقصود أحمد النجار، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، أكاديمي بوكس، الجزائر، 2020، ص ص 86. 87.

2- أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2014، ص 8

وجوده في منظمات الأعمال الحديثة، وهناك الاتصال الآخر وهو الاتصال بين الاتجاهين من المرسل إلى المستقبل والعكس صحيح، وهذا الاتصال يتوفر بكثرة في المنظمات الحديثة والتي تتميز بالنمط الديمقراطي في الإدارة.

إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً للاتصال هو التقسيم الثلاثي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى والاتصال الأفقي.

ويمكن توضيح أنواع الاتصالات كما يلي:

### 1- الاتصالات الرسمية:

وهي ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة التي تراعى في هذه المنظمات.

والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:

#### 1-1 الاتصالات من أعلى إلى أسفل (الهابطة):

وهي تهدف إلى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام إلى مدراء الإدارات، ومن مدراء الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن ثم إلى رؤساء الوحدات، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة.

#### 2-1 الاتصالات من أسفل إلى أعلى (الصاعدة):

تتجه الاتصالات في هذا النوع من أسفل إلى أعلى أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية (أو من المرؤوسين إلى الرؤساء).

حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل تقارير وابحاث ومذكرات وشكاوي واقتراحات وأفكار وآراء الافراد ومشاكل العمل<sup>1</sup>.

### 1-3 الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظمة، وهي هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة، وحيث نجد كثير من الأعمال والمهام التي يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، وتتضح أهميتها في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة<sup>2</sup>.

### 2- الاتصالات غير الرسمية:

والمسمى أيضا غير المباشر، الذي يحدث بين الأصدقاء والأفراد وتتميز العلاقات بينهم بعيدة عن الوظائف والسلطة الرسمية، وتتكون جماعة الأفراد وفقا لمعايير كالتجانس فيما بينهم وكذا التوافق وتلبية الرغبات، وهذا النوع من الاتصال يكون بعيد عن الاتصال الرسمي لكن بطريقة غير مباشرة لها علاقة مباشرة في الهيكل التنظيمي<sup>3</sup>.

1- عبد المقصود أحمد النجار، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، أكاديمي بوكس، الجزائر، 2020، ص 89

2- عبد المقصود أحمد النجار نفس المرجع السابق، ص 91

3- محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 17. 18

**المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري:**

يتكون الاتصال من عدة خصائص أهمها:

**1- الاتصال عملية مستمرة:**

بما أن عملية الاتصال تشتمل على سلسلة من الأفكار التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير الحاصل بالمؤسسة ومحركة، لذلك يستحيل على الفرد أن يمسك بآي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال. والاتصال لا يمكن إعادته كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد بشكل محدد.

**2- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:**

الاتصال الإداري يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعًا، حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل إلى مستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غاب بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل ويصبح بدون تأثير مطلوب<sup>1</sup>.

**3- الاتصال غير قابل للتراجع:**

قد يحدث في بعض الحالات الاتصالية وأن يتراجع عن الاتصال قد يمكنه ذلك لكن يستطيع إصلاح ما أفسده الاتصال، فقد يكون أعد الرسالة وقبل إرسالها على المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في بعض الحالات وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه فإنه يبنى على التفاعلات بين مختلف المستويات خصوصًا داخل الأقسام الإدارية، كما أنه لا يمكن تفادي الاتصال في أغلب الحالات.

1- راضية نونو وسامية بويعة، أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة جيجل، قطب تاسوست، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، 2016، 2017، ص 45.

#### 4- الاتصال الإداري:

ويقتضي مهارات خاصة حيث أنه يتوفر على قدر من المهارات المتمثلة في مهارات خاصة بحسن الاستماع والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، كذلك مهارة التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، كذلك القراءة والكتابة خصوصا في المستويات الدنيا قد المستطاع حتى يتمكن المشاركين في عملية الاتصال لدى مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن أفكارهم، آرائهم ورغباتهم<sup>1</sup>.

#### 5- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:

ذلك أن الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه. ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، اننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم علينا.

#### 6- الاتصال قد يكون مقصودا وقد لا يكون: وهذا يتمثل في أربع حالات:

- يرسل المرسل رسالته بقصد ويستقبلها المستقبل بقصد، وغالبا ما يكون الاتصال مؤثرا.
- يرسل المرسل الرسالة بدون قصد ويستقبلها المستقبل بقصد، كالمتمتصت على حديث خاص بين شخصين.
- يرسل المرسل رسالة بقصد ويكون المستقبل غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.
- يرسل شخصين الرسائل ويستقبلانها بلا قصد<sup>2</sup>.

1- راضية نونو وسامية بويعة، نفس المرجع، ص 46-47.

2- منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 40.

## 7- الاتصال ذو ابعاد متعددة:

بالرغم من أن الاتصال قد يؤدي بعفوية، إلا أن له أهدافا متعددة ومستويات متباينة من المعاني، وكل الرسائل فيها على الأقل بعدا من المعاني:

- **معنى ظاهر:** يبرز من خلال محتوى الرسالة.
- **معنى باطن:** تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام والتوكيد على بعض المقاطع وما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات... إلخ<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: عناصر الاتصال الإداري

### 1- المرسل أو المصدر Source:

وهو الذي ينشئ أو يرسل الرسالة، وقد يكون فرد أو يكون مؤسسة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يلقي درسا، أو زعيما سياسيا يلقي خطابا، أو محطة إذاعية أو تلفزيونية.

### 2- الرسالة Message:

وهي عبارة عن رموز لغوية أو غير لغوية، وف يكل الأحوال لا بد أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف، وهي تعدّ الحافز الذي يرسل المرسل المراد توصيله للمستقبل.

وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك أو إشارة باليد أو عبوس في الوجه أو ابتسامة أو مقالة صحفية<sup>2</sup>.

1- منال هلال المزاهرة، نفس المرجع، ص40

2- أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 44

**3- الوسيلة أو القناة Channel:**

وتعرف على أنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي في الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون أو الانترنت، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات يكون المكروفون، وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات، شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية أي وجها لوجه<sup>1</sup>.

**4- المتلقي أو المستقبل:**

وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال ولا شك في أن فهم الجمهور وخصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في إدراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية ذلك الجمهور، ولا يمكن أن نتوقع أن الجمهور يصدق وينضاع تلقائيا للرسالة الإعلامية، فهو قد يرفضها أو يستجيب لها وإذا كانت تتفق مع ميوله واتجاهاته ورغباته، وقد يتخذ بعض الجمهور موقف اللامبالاة من الرسالة ولا يتفاعل معها.

**5- رجع الصدى أو رد الفعل:**

يتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تعويض عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها.

1- احمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 43

## 6- التأثير:

التأثير مسالة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة أخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئا وليس فوريا كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الوسائل مؤقتا وليس دائما، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوفى تحقيقها القائم بالاتصال، وتتم عملية التأثير على خطوتين الأولى هي تغيير التفكير والخطوة الثانية هي تغيير السلوك<sup>1</sup>.

## المطلب الخامس: وسائل الاتصال الإداري

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف هنا على ثلاثة وسائل مهمة:

### 1- الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة إلا انه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم<sup>2</sup>.

### 2- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات

1- منال هلال المزاهرة، نفس المرجع السابق، ص 44

2- محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره، ص 33

والشكاوي... إلخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها:

إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

### 3- الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال، وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب 90% من المعاني ويصنفه خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب السادس: وظائف الاتصال الإداري

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفعالية والكفاءة من خلال الوظيفة التي تخدمها ويوجد على الأقل أربع وظائف للاتصالات يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 1- تقديم المعلومات:

من أهم الوظائف أي نوع من أي نظام الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات أو في البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

1- محمد سلطان حمو، نفس المرجع السابق، ص 33. 34

2- محمد سلطان حمو، نفس المرجع السابق، ص 35

## 2- إصدار الأوامر والتعليمات:

تستخدم هذه الوظيفة في تحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة، أي (مكان) أداء الوظيفة او المهمة وتوظيف للوظيفة التي يجب أدائها.

## 3- التأثير والإقناع:

توجه هذه الوظيفة غالبا للأفراد الذين لا يخضعون لسلطة مباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والمعلومات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على التأثير والاستجابة.

## 4- تحقيق التكامل:

يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات لتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في مؤسسة، كذلك العلاقات فيها بين هذه الوحدات، كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم والبيئة الخارجية<sup>1</sup>.

وهناك وظائف أخرى للاتصال تتمثل في:

- **وظيفة تثقيفية:** يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة، من صحية أو اجتماعية وسياسية وتزويد الناس بأخبار البيئة والمجتمع الذي يعيشون فيه. فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.
- **وظيفة تعليمية:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي بين الأستاذ والطالب فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتعليم وتعلم، وتهدف إلى تغيير السلوك.

1-محمد سلطان حمو، نفس المرجع السابق، ص 37

فالتعليم يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد وذلك بتزويد الطالب بالخبرات والمواقف والأفكار والقيم الاجتماعية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه ويسهل الاتصال في نقل المعارف والمعلومات والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على توصيل الخبرات في المجتمع<sup>1</sup>.

● **وظيفة اجتماعية:** الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل معلومات ويهدف إلى تغيير السلوك الإنساني، فالالاتصال أداة فعالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس، والاتصال كذلك عامل مهم في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.

فالتمية الاجتماعية تعتمد على الاتصال في العمل على تغيير الاتجاهات والعادات وخلق الرغبة للتغيير في نفوس الناس.

● **وظيفة سياسية:** يسهم الاتصال في التنقيف السياسي ويسهل كذلك الاتصال بين الحاكم والمحكوم، ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه، كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة، كذلك يسهم الاتصال في التفاهم والسلم العالمي عن طريق الدبلوماسية الواعية الذكية.

● **وظيفة فكرية دينية:** للاتصال دور كبير وفعال في نشر الدعوات والتقاليد الدينية، فالالاتصال مثلا يسهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان ومكان، فالالاتصال أسهم في بناء حضارة إسلامية فاقت كل الحضارات السابقة لكونها مبنية على الإيمان والعلم<sup>2</sup>.

1- أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 51

2- أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سبق ذكره، ص 51-52

## خلاصة:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الإتصال والاتصال الاداري نخلص أن عملية الإتصال هي عملية معقدة جدا وذلك لتحكم عدة عناصر ومؤشرات فيها إبتداء من مرسل الرسالة إلى مستلمها وأحيانا حتى حصول التغذية الرجعية فمثلا يتحكم فيها زمان ومكان إرسالها، مهارة وقدرة المرسل على التبليغ والإقناع كذا شخصية المستقبل، ثقافته وغيرها من العوامل المؤثرة.

وإلى جانب تعقد عملية الإتصال فهي ظاهرة بالغة الأهمية وجب العمل على تحسينها في مختلف مؤسساتنا وحتى نقوم بتحسينها يجب علينا أن نقف على كل من خصائص ومميزات الإتصال في مؤسساتنا الجزائرية.

## الفصل الثاني

### الرقمنة والاتصال الرقمي

#### تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة.

المطلب الثاني: خصائص الرقمنة

المطلب الثالث: أشكال الرقمنة

المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي.

المطلب الخامس: عمليات وإجراءات الرقمنة.

المطلب السادس : أهداف الرقمنة :

المبحث الثاني: الاتصال الرقمي

المطلب الأول- نشأة الاتصال الرقمي

المطلب الثاني- تعريف الاتصال الرقمي ومميزاته

المطلب الثالث- محددات الاتصال الرقمي

المطلب الرابع- وضائف الاتصال الرقمي

المطلب الخامس- أهداف الاتصال الرقمي

المطلب السادس- مزايا تكنولوجيا الاتصال الرقمي

المطلب السابع - أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات

المطلب الثامن - تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

نتيجة لما أحرزه العلم من تقدم في المجال التكنولوجي والانتشار الواسع للشبكة العنكبوتية وتأثيرها على طبيعة وشكل النظم الإدارية الأمر الذي أدى إلى تراجع أشكال الخدمة التقليدية وتزايد الحاجة إلى ضرورة تبني أنماط وأساليب جديدة تركز على الأبعاد التكنولوجية وإعادة صياغة وسائل الاتصال مع متطلبات التطور السريع، والتوجه إلى تبني نمط الاتصال الرقمي الذي يعد نموذجا للتسيير الذي تبنته معظم المؤسسات.

## المبحث الأول : ماهية الرقمنة:

## المطلب الاول: مفهوم الرقمنة.

تشكل الرقمنة لغة العصر وأداته وهي التقنية الأكثر استخداما في حياتنا وبالكاد لم يبقى شيئا إلا وغزته الرقمنة لقد غيرت نظرتنا إلى الكثير من أمور حياتنا وأعمالنا وتصرفاتنا بشكل كبير إنها تكاد تلغي كل حياتنا التقليدية وتفرض علينا نمط جديد من الحياة والمعاملات والأعمال والاتصالات تختلف تماما عما سار عليه البشر قبل بضع عقود لقد جعلت العالم في ثوب جديد في كل تعامله، قصرت في المسافات وفتحت آفاق جديدة اختصرت زمن الإنجازات في شتى الميادين.

**1 - تعريف الرقمنة لغة:** تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيان والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التتقيط وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم: ضرب مخطط من الوشي، ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه<sup>1</sup>.

**2- تعريف الرقمنة إصطلاحا:** عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري مكثبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن وتختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الترقيم أو الرقمنة تعني :

<sup>1</sup> - عوني نادية ، تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بلدية سعيدة، (مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية)، 2016/2017، ص28.

أ - في مجال الحاسب الآلي: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

ب - في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط.....إلخ ، و غيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي ، أي إلى إشارات أو "scanning" وذلك عن طريق استخدام أجهزة الماسح الضوئي sincals binary ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية التي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

ج - في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية<sup>1</sup>.

هناك عدة تعريفات لرقمنة، فهناك من يعرفها بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وتقوم مؤسسات المعلومات باتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات للمستفيدين<sup>2</sup>.

وينظر تيري كاني "Terry kun 2002 إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها مثل الكتب و الدوريات و التسجيلات والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits و تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

<sup>1</sup> - كلثوم عطاب ،مكي الدراجي، "رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: بلدية ورقلة نموذجاً"مجلة الاجتهاد القضائي، العدد02، 2001ص 1255.

<sup>2</sup> - محمود شرقي، صليحة حدوش،"دور رقمنة الإدارة المحلية في إضفاء الشفافية و تعزيزها في الجزائر"، مجلة صوة القانون، العدد 03، ص 1164.

وتشير شارلوت بيرسي "2004Charlette bures" إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

وقدم دووج هودجز "Douc Hodges" مفهوم آخر تم تبنيه من جانب المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين زبائي تقليدي مثل: مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات والخرائط وغيرها إلى شكل رقمي<sup>1</sup>.

ويعرف قاموس المكتبات والمعلومات على الأنترنت "odlis" هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي بواسطة الكمبيوتر في نظم المعلومات والرقمية عادة ما تشير إلى تحويل النص المكتوب أو الصور والصور الفوتوغرافية والرسوم التوضيحية والخرائط... إلخ إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من جهاز المسح الضوئي التي تمكن من عرضها على شاشة الحاسوب<sup>2</sup>.

ويعرفها معجم دليل المشروعات الرقمية بكلية الحقوق بجامعة هارفارد بأنها : عملية تحويل عنصر مادي إلى نسخة إلكترونية منه<sup>3</sup>.

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق بالأساس بتحويل

<sup>1</sup> - أحمد فرج أحمد، الرقمنة : داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها ؟ دراسة في الإشكاليات و معايير الاختيار، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية ، قسم الدراسات ، العدد4، 2009، ص11. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) تاريخ النشر جانفي 2009، تاريخ الإطلاع 2022/02/12 على الساعة 21:00.

<sup>2</sup> - أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت ، ط1، ج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2013، ص46.

<sup>3</sup> - أسامة محمد عطية خميس، نفس المرجع السابق ، ص46.

مصدر المعلومات في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني ، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الإطلاع عليه من خلال الحاسبات الآلية .

### المطلب الثاني: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجية الأخرى بالخصائص التالية :

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن - إلكترونيا - متجاور.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يعل تكنولوجية المعلومات تساهم في تطور المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج<sup>1</sup>.
- **تكوين شبكات الإتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجية المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجية يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

<sup>1</sup> - مقدم عبد الغني ، مدلل عبد الفتاح ،الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نمونجا، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة و إدارة محلية ، جامعة الوادي ،كلية العلوم السياسية ) 2016/2017، ص31.

- **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع ، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع ، على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته ، أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال كثيرة من الحاسب الآلي.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كالتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .
- **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة ، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك
- **الشيوع و الانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدود من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن<sup>1</sup>.
- **العالمية والكونية:** وهو المحيط التي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم ،وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -مقدم عبد الغني ، مدلل عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup> -مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص31.

### المطلب الثالث: أشكال الرقمنة

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها:

أولا . الرقمنة في شكل صورة (Mode image): تمثل مساحة كبيرة من حيث الإستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال (PIXEL) وهي فيما يلي:

1. أحادي 1 بايت لصورة ابيض وأسود (Noir et blanc): تمثل ببايت واحد بقيمتين ابيض واسود، وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة،التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

2- 08بايت لصورة مستوى رمادي (Niveau de gris): يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.

3- 24بايت أو أكثر لصورة ملونة En couleur: هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان اساسية (احمر، اخضر، ازرق) وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين

ثانيا- الرقمنة في شكل نص (Mode text): يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة ، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الخطاء.

ثالثا- الرقمنة في شكل إتجاهي (Mode vectoriel): ويعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، ويتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة، يعتبر Pdf شكل من أشكال اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها

#### المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي.

تحتاج المؤسسات للقيام بالعملية التحويل الرقمي للمعلومات والبيانات المطبوعة الخاصة بها من أجل إتاحتها<sup>1</sup> للجمهور واسع أو محدود، إلى إمكانيات ومتطلبات يجب توفرها قبل البدء في عملية الرقمنة والتي تتمثل فيما يلي :

**1- تحديد أهداف مشروع الرقمنة :** وذلك من خلال تحديد خطة انطلاق ووضع تخطيط الذي يعتبر عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن استخدام. والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن يسند إلى لجنة تشرف على مشروع، الذي يجب أن يتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة<sup>2</sup>.

إضافة إلى تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها ووضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع . كما يجب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعمليات الفنية بما يناسب والتحول الجديد، وفي الأخير يجب تحديد الإجراءات التي ستتخذ بخصوص المشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع.

<sup>1</sup> سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع و تطلعات المستقبل، (مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة) 2005، (ص 84-83).

<sup>2</sup> بن علة فتيحة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة واقع رقمنة الاطروحات والمذكرات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، (مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات. جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم)، 2018/2019، ص 38

ويتحكم في نجاح التخطيط لمشاريع رقمنة الوثائق مجموعة المبادئ والخصائص التالية :

- **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وواقعية لوضع المؤسسة وهذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشئ الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.
- **لشمولية:** يجب أن يشمل التخطيط كل الجهات المسؤولة في المشروع.
- **المرونة:** تسمح مرونة الخطة بإمكانية تعديلها والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بمشروع الرقمنة دون إعاقة سر المشروع أو زيادة في التكاليف.
- **وضوح الهدف:** حيث يكون للخطة أهداف واضحة من البداية وهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه المشروع.
- **التنسيق:** من الضروري التنسيق في عملية التخطيط بين الأهداف المسطرة في بداية المشروع والوسائل المستخدمة في عملية تنفيذ المشروع.
- **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط، الخطة الجيدة هي التي تحدد المهام والصلاحيات بدقة<sup>1</sup>.

**2- القوى البشرية المؤهلة:** عملية الرقمنة تستلزم جهود جماعية من المسؤولين داخل المؤسسة، إلى جانب الموظفين من مختلف الأقسام، وكلما كان الموظفون القائمون على عملية الرقمنة داخل المؤسسة مؤهلين ويملكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملا مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.

<sup>1</sup> - سهيلة مهري، بلال بن جامع، "نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سوناترك"، مجلة بيلوفيا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 04، 2019، ص 84.

3- **الموارد المالية:** مشروعات الرقمنة تتطلب ميزانية خاصة ومورداً مالياً يخصص لشراء المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة وكذلك لصيانة هذه المعدات وكل ما تتطلبه عملية الرقمنة.

4- **المعدات والإجهزة:** من المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة هي المعدات وكالأجهزة اللازمة للقيام بعملية الرقمنة، و تتمثل هذه الأجهزة في :

أ- الحواسيب.

• **الماسحات الضوئية (scanner).**

يعتبر جهاز الماسح الضوئي أحد ملحقات الحاسوب، ومن الأجهزة الهامة في عملية الرقمنة، وهو جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثائق المطبوعة والمصورة و المخطوطات والمرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين في ذاكرة الحاسوب .

وهناك عدة أنواع للماسح الضوئي منها :

• **الماسح الضوئي المسطح:** وهو يعمل من خلال تثبيت الورقة المراد تغذيتها

للحاسوب داخل الماسح وتبقى ثابتة مكانها ، ويمسح ضوء الماسح الورقة<sup>1</sup>.

• **الماسح الضوئي اليدوي:** وهو الأصغر حجم ويقوم بالمسح بطريقة يدوية وهو لا

يعطي صورة عالية الجودة .

• **الماسح الضوئي الأسطواني:** يستخدم في مؤسسات النشر، وتقوم دقته كل الأنواع

السابقة الذكر، كما تختلف فكرة عمله عن الماسحات الأخرى، حيث تثبت الورقة على

أسطوانة زجاجية و يسطع ضوء من داخل الأسطوانة ليضيء الورقة، ويقوم جهاز

<sup>1</sup> - مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة لواقع وتطلعات المستقبل،(مذكرة لنيل الماجستير في علم المكتبات،، جامعة منتوري، قسنطينة)2005/2006،ص86-87

حساس للضوء يسمى أنبوب تكبير الفوتونات ليحول الضوء المنعكس إلى تيار كهربائي.

• **الماسح الضوئي الرأسي:** تسمى مسحات الكتب، وتتميز بالحد من مخاطر اتلاف المصدر أثناء المسح الضوئي.

**ب- الحاسبات الآلية:** عملية الرقمنة لا يمكن أن تتم دون توفر أجهزة حاسب آلي لها مواصفات ملائمة لعملية الرقمنة تتناسب مع المهمة المطلوبة انجازها ومن الضروري أن تكون الحاسبات الآلية حديثة وعالية الجودة.

**ج- شبكات المعلومات:** تقوم الشبكة المحلية للمعلومات على الربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيسي البرمجيات: وهي تعالج النصوص والكلمات وتساعد في إنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض على الانترنت، وهناك برمجيات للتعرف الضوئي على الحروف التي تستخدم في تحويل الصور إلى نصوص، ومن بين البرامج هي:

- حزمة الأوفيس Ms office.

- برمجيات معالجة الصور Adobe photoshop .

- برمجية ضغط الملفات مثل Winzip winra

- برمجيات التشابك<sup>1</sup> Unix.

- برمجيات إنشاء وإدارة قواعد البيانات.

<sup>1</sup> - فتحة بخيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرياح ورقلة)، 2019/2018، ص26.

كما يعد نظام أوراكل Oracle من الأنظمة الناجحة، فهو يعمل بناء على نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية ويعمل على بيئة أنظمة مفتوحة من خلال أجهزة مختلفة<sup>1</sup>.

**5- المتطلبات القانونية :** وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية الأزمة للعمل<sup>2</sup>.

الملاحظ أن هناك العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية وكذلك المتطلبات التقنية والقانونية التي توفر البنية الأساسية لرقمنة.

### المطلب الخامس: عمليات وإجراءات الرقمنة.

تمر عملية الرقمنة بمجموعة من الإجراءات والخطوات منها :

- **اختيار الوثائق لرقمنة:** تعد أول خطوات الرقمنة، بحيث يتم اختيار الوثائق وتكون من طرف موظف يتوفر فيه عامل الخبرة.
- **المسح الضوئي:** في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة إلى الشكل الرقمي وذلك باستخدام الماسح الضوئي، وأجهزة التصوير الضوئي المناسبة، ويتوقف اختيار الماسح الضوئي على طبيعة المصادر المراد رقمنتها .
- **إنشاء تسجيلة المياداتا:** تتم في المرحلة عملية الضبط البيبليوغرافي للمصادر الرقمية على اعتبار أن الرقمنة هي عبارة عن إعادة إنتاج الوثائق الأصلية، ويكون ذلك باستخدام المياداتا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فتيحة بوخيرة نفس المرجع السابق، ص26.

<sup>2</sup> - حميدوش على، بوزيدة حميد، "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات و العوائد تجارب دولية دروس و عبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد8، العدد1، الجزائر، ديسمبر 2020، ص47.

<sup>3</sup> - اريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة، (مذكرة ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة)، 2018/2019، ص71.

والميتادات لها أهمية كبيرة في بناء وإيداع واسترجاع الكيانات الرقمية من مؤسسات المعلومات الرقمية على شبكة الأنترنت، وهناك العديد من الوظائف تقدمها الميتادات للكيانات الرقمية حيث قدم Gail hodge عدد من الوظائف منها، اكتشاف المصدر، تنظيم المصادر الإلكترونية، القابلية للتشغيل المتبادل، الوصف الرقمي وغيرها من الوظائف<sup>1</sup>.

**1- المعالجة وضبط الجودة:** تهدف هذه العملية إلى ضمان جودة نتائج المسح الضوئي وتوحيدها دون الخلل بالمحتوى ، وفيها تستخدم برمجيات خاصة لذلك من أجل تصحيح بعض الأخطاء الناتجة عن المسح الضوئي، كتنظيف البقع والشوائب والتشوهات الموجودة في الصور.

**2- التعرف الضوئي على الحروف:** بعد عملية المسح الضوئي والمعالجة تأتي عملية التعرف الضوئي على الحروف، باستعمال برمجيات التعرف الضوئي على الحروف التي تسمح بتحويل الصور الناتجة عن المسح إلى نصوص يمكن التعديل فيها والبحث داخلها .

**3- التخزين الرقمي:** يتم في هذه العملية تخزين الملفات الرقمية الناتجة عن عمليات الرقمنة بمستودع الوثائق الرقمية تربط كل ملف بتسجيله الببليوغرافية، بطريقة منظمة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية لتسهيل استرجاعها وإتاحتها فيما بعد، وتستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة بها ، ويتم تخزين جميع الوثائق التي يتم رقمنتها يتم تخزينها بطريقة فورية.

**4- تصميم الواجهة:** وعرضها والحصول عليها ويتم اختيار أنسب الطرق الفنية والوظيفية.

<sup>1</sup> - أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الأنترنت ، ط1، ج 2- سرد العربية المتحدة للتسوية ، الته: بدات ، القاهرة ، 2013، ص259

5- الإتاحة: تعد عملية إتاحة المعلومات النتيجة النهائية للمعلومات السابقة وتبدأ دورة إدارة الإتاحة بطلب من المستفيد الولوج لمادة رقمية ما على شبكات المعلومات.

### المطلب السادس : أهداف الرقمنة :

هناك العديد من الاهداف التي تسعى اليها من خلال القيام بعملية الرقمنة وهي :

- **الحفظ:** الوسائط الرقمية تعد اقل عرضة للتلف مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة اخطار.
- **الاقسام:** من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الأنترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
- **التخزين:** ان قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات.
- **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام :** تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث انه يمكن استرجاعها في ثوان بدل من عدة دقائق.
- توصيل المعلومة للمستفيد دون التدخل البشري.
- المساهمة في توزيع وإيصال المعلومات بشكل اسرع واقل تكلفة وذلك عبر مختلف احتياجات المعلوماتية والبحثية.
- إنجاز معاملات الأفراد من دون عناء والتخلص من مشكلة الانتظار امام مكاتب الموظفين لفترات طويلة من اجل الحصول على معلومات أو إنجاز معاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوظياف مصطفى، توظيف الطلبة لمصادر المتطلبات الرقمية في بحوثهم العلمية طلبة السنة الثانية ماستر شعبة الإعلام والاتصال نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص38.

## المبحث الثاني: الاتصال الرقمي

## المطلب الأول: نشأة الاتصال الرقمي

في الثمانينات من القرن الماضي توصل الباحثون والعلماء إلى إمكانية تقديم الإشارات والرموز التماثلية في شكل إشارات رقمية ومنذ تلك الفترة بدأت التكنولوجيا تحل تدريجياً محل المعدات التناظرية التقليدية كلما نلمس مدى ما بلغته الاتصالات من سهولة ويسر في عصر الاتصال الإلكتروني والفضائيات وتطورات وانجازات علمية فتحت المجال إلى أمام قفزات هائلة شكلت نقاط تحول في مسار التقدم الاتصالي منذ النصف الثاني من القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة مع عام 2001 وتتمثل هذه القفزات فيما يلي:

**القفزة الأولى :** تتمثل هذه القفزة في اختراع الترانزستور عام 1948 على يد بعض العلماء الأمريكيين (براتان شوكلي برادين) نظراً لإنجازهم الكبير وأثرهم في تصغير حجم أجهزة الإرسال والاستقبال 1956 وحصولهم على جائزة نوبل عام في نظم الاتصالات.

**القفزة الثانية :** وترتبط هذه القفزة بالتوصل إلى صناعة دوائر متكاملة صغيرة الحجم عالية الكثافة بفضل هذه القفزة أمكن تصغير حجم الحسابات لتصبح شخصياً صغيرة يمكن حملها.

**القفزة الثالثة :** وقد تحققت حينما قام العالم الأمريكي (شانون) بنشر بحثه الذي وضع الأساس للاتصالات الرقمية التي تتميز بكفاءتها العالية .

إن مسيرة هذا التطور اتجهت في خط مشاريع نحو مرحلة الاتصال الإلكتروني والذي شهد تقدماً هائلاً وتشعباً كبيراً في مجال الاتصالات حتى أضحى من الصعوبة ملاحقة تطورها ومن هذه المجالات نجد:

- مجال الاتصالات بين الحسابات الإلكترونية وشبكات الاتصال.

- مجال الاتصال عبر أقمار الفضاء والسماوات المفتوحة.

- الاتصال عبر الألياف الضوئية واكتشاف أشعة الليزر ثم الثورة الكبرى وهي الاتصالات الشخصية.

### المطلب الثاني: تعريف الاتصال الرقمي ومميزات

هناك عدة تعارف للاتصال الرقمي يمكننا عرض ما يلي:

يعرف "الاتصال الرقمي بأنه نوع من أنواع الاتصال الحديث الذي يعتمد على ثلاث قواعد أساسية تتمثل القاعدة الأولى بأطراف عملية الاتصال، والقاعدة الثانية بالتكنولوجيا الرقمية ونظمها، لتحقيق الهدف منه أما القاعدة الثالثة فتتمثل في المهارات الفدية والبعد الإنساني الذي يهدف في نهاية الأمر تحقيق هدف الاتصال.

ويمكن تعريف "الاتصال الرقمي بأنه المهارة الأساسية لدعم الأعمال التي نرب أن يكتسبها الأفراد في إطار التوصيل والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم حيث أن الاتصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية<sup>1</sup>.

يستند تعريف الاتصال الرقمي على استخدام النظم الرقمية ومستحدثاتها باعتبارها الوحيدة والأساسية للاتصال بين أطرافها ولا يبتعد هذا المفهوم من مفهوم الاتصال من خلال الكمبيوتر أو الاتصال القائم عن طريق الكمبيوتر أو الاتصال بمساعدة الكمبيوتر في عملية الاتصال.

ان الاتصال في هذا المفهوم يقع في الإطار الأوسع لمفهوم الاتصال وعناصره وأشكاله نماذجه كأنه في نهاية الاتصال الإنساني بين الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة يتسم بكل صفات الاتصال الإنساني و يتم من خلال عمليات فرعية تتأثر بكل المداخل النفسية

1- براحلية فاطمة الزهراء هرامزة منال : مساهمة الاتصال الرقمي في تطوير الخدمات السياحية مذكرة ماستر جامعة قلمة

والاجتماعية واللغوية التي تناولها الباحثين النفس والاجتماع والثقة إذ قدموا لهذه المجالات العديدة التي تشرح الاتصال الإنساني وعملياته وعلاقاته.

يمكن تعريف الاتصال الرقمي أيضا كالاتي : العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال من بعد أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.

وهناك بعض التعريفات التي اقترنت باستخدام الحواسيب والوسائل المتعددة في الاتصال دون التعمق في الأبعاد الإنسانية والاجتماعية لهذا النمط من أنماط الاتصال، وهذا ما يؤكد الاهتمام بالمستحدثات الرقمية وخصائصها في تقنيات الوسائل وتأثيراتها باعتبارها التطور المعاصر والحديث لتكنولوجيا الاتصال، وما تنازل بحدود ما قدمته إسهامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعريف بالوسائل القائمة على النظم الرقمية، مثل: مواقع الويب، الفيديو، والصوت والنص وباقي الوسائل المتعددة المتحركة والثابتة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: محددات الاتصال الرقمي.

- إذا كان الاتصال الإنساني في أشكاله التقليدية يوصف بأنه عملية تربط عناصرها علاقة ببعضها البعض فإن الاتصال الرقمي يزيد علي ذلك بان العلاقات ليست بين عناصر العملية فقط ولكنها بين عناصر النظم الرقمية التي تعمل علي استمرار الاتصال وتطوره.
- يقوم الاتصال الرقمي عبر الشبكة بوظائف وادوار اجتماعية تدعم البعد الاجتماعي والمتطلبات الاجتماعية للاتصال الرقمي.

1- حموش خديجة، مرجع ذكر سابقا، ص 20

2- عبد الكريم علي الديسي دور الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي مجلة الاتصال و التنمية العدد 6 دار النهضة بيروت ص

- إن الاتصال بين الأفراد هو اتصال من بعد.
- إن الاتصال وان كان يتم من بعد إلا و إن مستحدثات النظم الرقمية وفرت مقومات الاتصال وتبادل الأدوار الاتصالية وتدعيم وظائفها.
- تعتبر النظم الرقمية ومستحدثاتها ضرورية لتحقيق الاتصال و وظائفه ولا يقوم الاتصال السلبي واللاسلكي مقامه مدام لا يعتمد على النظم الرقمية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: وظائف الاتصال الرقمي

تتمثل وظائف الاتصال الرقمي في ما يلي:

- تجاوز الصعوبات والقيود والعزلة التي تفر منها مختلف الاتصالات وتوسيع علاقة الفرد مع الآخرين من خلال الاتصال بمسافات بعيدة عن طريق شبكة الانترنت.
- ينشأ الاتصال الرقمي ما يسمى بالمجتمعات الافتراضية التي تجمع بين أفرادها حول أهداف أخرى قد تكون غائبة عن المجتمعات الحقيقية لهؤلاء الأفراد مثل الدعوة إلى الديمقراطية.
- تقديم معلومات هامة وخدمات إعلامية من خلال كتابة التقارير الإخبارية حول مختلف مجالات الحياة الاجتماعية ومشاكل المجتمع.
- استعمال الاتصال الرقمي في مجال التعليم ونشر الاستراتيجيات الخاصة بتوظيف الكمبيوتر في برامج التعليم.
- تحقيق وظيفة الترقية والترفيه التي أصبحت تجذب مستويات عمومية مختلفة وفكرية مع انتشار برامج المسابقات بتطور التكنولوجيا و انتشار شبكة الانترنت.

1- حموش خديجة مرجع ذكر سابقا ص23-24

### المطلب الخامس: أهداف الاتصال الرقمي

لقد لخص بعض التقنيين أهم أهداف الاتصال الرقمي في النقاط التالية:

- هدف تقني: يكمن في حفظ الوثائق والمعلومات وحمايتها من التلف من خلال أرشفتها حتي يستفيد منها جمهور المتلقين.
- المحافظة علي التراث المكتوب والاقتصاد من استعمال ذلك التراث بالأيدي .
- إمكانية تحويل المعلومات من كتابة إلى محفوظات حيث يتم تغيير نظامها الي صيغ رقمية عديدة باللغة التي يفهمها الحاسوب ويستطيع إرجاعها.
- يهدف كذلك إلى تحقيق لا مركزية المعلومات حيث تصبح مخزنة في منطقة ما ويمكن الاستفادة منها في مناطق أخرى فلا تكون المعلومة حكرة علي منطقة معينة والنقل من عناء السفر وقلة التكاليف علي الأفراد.
- تحقيق قدر عالي من الدقة الآلية بتصميم نظم رقمية لمراقبة تغير أوضاع القناة بصفة مستمرة وتصحيح مسارها<sup>1</sup>.
- التحكم في مشكلة الصدى وتحقيق التوافق الصوتي او التناغم بين الأصوات من اجل القضاء علي مشكلة التشويش<sup>2</sup>.

### المطلب السادس: مزايا تكنولوجيا الاتصال الرقمي.

**1- المزايا:** يتيح استخدام نظام الاتصال الرقمي العديد من المزايا تكمن فيما يلي :

**أولاً:** يتسم نظام الاتصال الرقمي بالنشاط و القوة التي تجعل الاتصال مؤسس كوحدة متكاملة عالية الجودة و خاصة في البيئات التي تكون فيها أسلوب الإشارات التماثلية مكلفا وغير فعال فينتفوق الاتصال الرقمي في نقل المعلومات في مسافات بعيدة

1- محمد معمري المهدي الذهبي: الاتصال الرقمي في التعليم العالي مذكرة ماستر جامعة ادراة 2019ص32

2- حموش خديجة، مرجع ذكر سابقا، ص 24

**ثانيا:** تتسم الشبكة الرقمية بقدر عال من الذكاء حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القناة بصفة مستمرة و يصحح مسارها.

**ثالثا:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج الحاسب الإلكتروني مما يسمح بتحقيق قدر عال من جودة الاستخدام.

**رابعا:** يتسم الاتصال الرقمي بالشمول حيث يسمح النظام الرقمي بنقل البيانات في شكل نصوص وصوت وصورة ورسوم بقدر عال من الدقة وتتم كل أشكال الاتصال السابقة عن طريق استخدام الإشارات الرقمية.

**خامسا:** يتسم الاتصال الرقمي بتحقيق قدر عال من تامين الاتصال حيث سبق استخدام نظام الاتصال الرقمي لأغراض العسكرية و نقل البيانات السرية للحكومات قبل أن يصبح هذا النوع من الاتصالات متاحا على المستوى التجاري و شبكات البنوك و النقل الإلكتروني للبيانات ونقل المعلومات الحساسة التي تتسم بدرجة عالية من السرية<sup>1</sup>.

**2- العيوب:** وأهمها أن هذه التكنولوجيات اقل اجتماعية وعاطفية وحميمية كما انه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير إلى أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية فليس هناك ضمان لتكنولوجيا الاتصال الرقمي الحديثة وأنها تؤدي لعصر جديد مختلف وبنطوي على المزيد من حرية التعبير فنحن نرى العكس وذلك استنادا لعدة مؤشرات وهي تؤدي لانقسام الجمهور العريض ذات الاتجاهات المتباينة التي تؤدي لتقليص الخبرات المشتركة لمختلف أفراد المجتمع<sup>2</sup>.

1-حسين عماد مكاوي مرجع ذكر سابقا ص 101-103

2-محمد معمري، مرجع ذكر سابقا، ص 42

## المطلب السابع: أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات

إن تطور تكنولوجيا الاتصال وانتشارها بصورة كبيرة جعلها تدخل جميع مجالات الحياة الاجتماعية ومنها المؤسسات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن نشاطاتها، حيث إن متطلبات العمل باتت تحتم بالضرورة استخدام هذه التكنولوجيات التي تتمثل أساساً في جهاز الحاسوب ومنظومة الشبكات، فما هو الحاسوب؟ واستخداماته؟ وما هي أهم الشبكات المستخدمة في المؤسسة؟ فوائدها واستخداماتها؟

## 1- جهاز الحاسوب Computer:

نعيش اليوم في المعلومات، وتعتبر الحاسبات الالكترونية المختلفة هي بالأساس جزء من هذا العصر المتطور، حيث يعد هذا الاختراع من أهم الانجازات التكنولوجية الحديثة التي أثرت على جميع المستويات في فترة وجيزة، ذلك أنه وفر الجهد الفكري والعضلي وحسّن من الطريقة التي تؤدي بها أغلب الأعمال، وأصبح في أعلى أولويات المشتريات بالنسبة للأفراد، المؤسسات و الحكومات.

يعرف الحاسب الإلكتروني بأنه: وسيلة لتجهيز البيانات بمعنى أنه يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها في صورة معلومات كمخرجات أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلة وتخزينها، ثم إنجاز العمليات الحسابية عليها وإجراء المقارنات المنطقية المتعلقة بها، و أخيراً الإمداد بالمعلومات المطلوبة و ذلك كله بمعدل سرعة كبيرة<sup>1</sup>، ويعرف أيضاً على أنه: "الآلة التي تجمع بين عدة مهام: تخزين، استرجاع و إرسال واستقبال في آن واحد بالصورة و الصوت إذا أريد ذلك<sup>2</sup>، وعليه فإن تكنولوجيا الحاسوب تقوم أساساً بإنجاز البيانات الحسابية و معالجة المعلومات، ثم إخراجها في شكل صوت أو صورة و بها

1- محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني و نظم المعلومات، دار النهضة، 1983بيروت، ص 16

2- عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 124

معا، و يرجع تاريخ صناعة الحاسوب إلى نهاية الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية (USA)، مع أول حاسوب الكتروني ENIAC، تميز هذا الأخير بـكبر حجمه وتعدد مكوناته و صمم بشكل خاص لأغراض عسكرية، أما حاسوب أول تجاري فقد سمي UNIVAC، عرض للبيع سنة 1951 ووجه أساسا للأعمال الإدارية فقط فيما بعد قطاعات أخرى<sup>1</sup>.

إن إنتشار الحاسوب في الوقت الحالي بهذه الطريقة الهائلة راجع إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص كالسرعة الفائقة في الأداء، الدقة، والكفاءة العاليتين أثناء تنفيذ العمليات وإدارة البيانات، كما يمكنه تنفيذ مهام معقدة ومختلفة كإدارة المشروعات، ومن مميزاته الأخرى التي تشجع المؤسسات على استخدامه ما يلي:

- مرونة الحاسوب من حيث تحمل عبء أكبر في حالة النمو السريع دون الحاجة إلى زيادة العناصر البشرية.
- قلة الأخطاء أو انعدامها إذا احكمت الرقبة على المدخلات.
- **عنصر الكفاءة:** حيث أثبتت الممارسات أو تكلفة الحصول على المعلومات باستخدام الحاسوب نقل بكثير عن تكلفة الحصول عليها بدويا.
- **العائد الاستثماري:** تشير التقديرات على جاذبية الاستثمار الحاسوب من خلال متوسط عدد يتراوح من 35 % إلى 45 % من الاستثمارات الكلية كل عام، وذلك بالنسبة للمؤسسة متوسطة الحجم وتمثل هذه النسبة معدلا استثماريا مغريا بالقياس إلى البدائل المختلفة<sup>2</sup>.

1- روبرت سترن و نانسي سترن، الحاسبات الآلية و تشغيل المعلومات، ترجمة سرور و عاصم أحمد الحمامي، (دار المريخ للنشر، 1990 الرياض، ص ص 164-166).

2- محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 130

## 2- الشبكات les réseaux

حتى يتمكن كمبيوتر من الاتصال بأخر لا بد من توافر قنوات اتصالية لنقل البيانات، كما يجب أن تتواجد مجموعة من الأساليب والقواعد والأدوات التي تعمل على تحويل البيانات من الشكل الرقمي للحاسوب إلى الشكل التناظري لقناة الاتصال والعكس، هذه القنوات الاتصالية تعرف بالشبكات، والشبكة أساس هي الرابط بين البيانات الطرفية Terminals للحاسبات بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الألي والنهيات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط المباشر Online للبيانات<sup>1</sup>.

ولعل من شروط الرئيسية لتنظيم الربط الشبكي أنها يجب أن تكون سريعة و دقيقة ومتاحة على الدوام وأمنية ومرنة وسهلة الإصلاح وغير مكلفة، وأحد الشروط الرئيسية الأخرى هي أن نظم الربط يجب أن تعمل حسب مواصفات إلكترونية سهلة مما يتيح ربط سلسلة من الأجهزة في الشبكة، ومن الناحية التالية فإنه يفترض أن تتم الوصلات خلال عملية الربط الفعلي بكابل قياسي ودون حاجة لاستخدام أجهزة خاصة للربط، كما أنه من المفترض أن تكون الشبكة غير ظاهرة للعيان أو بمعنى آخر مخفية يشعر بها المستفيد ولا يراها<sup>2</sup>.

وعموما توجد ثلاث شبكات رئيسية مستخدمة في المؤسسات، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانيات كل مؤسسة، وهذه الشبكات هي: الانترنيت، الانترانت، الإكسترانت.

**3- شبكة الانترنت: Internet:** تعد الانترنت إحدى أهم إنجازات تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر في عالمنا المعاصر، بل ربما هي أكثرها قوة فقد بات بإمكان أي شخص استخدام

1- مارين كلايتون، إدارة مشاريع التشغيل الألي في المكتبات، ترجمة، علي سليمان الصوينع، معهد الإدارة العامة، الرياض 1992،

ص 143

2- نفس المرجع السابق، ص 144.

الانترنت التي لا تحتاج إلى شفرات أو أجهزة كمبيوتر خاصة، إضافة إلى إمكانية الولوج إليها من أي مكان في العالم الذي وصلت الانترنت إلى أقطابه كلها.

الانترنت هي جزء من ثورة الاتصالات ويعرف البعض الانترنت بشبكة الشبكات، في حيث يعرفها البعض الآخر بأنها شبكة الطرق المواصلات السريعة، ويمكن تعريفها بشبكة الشبكات، كما يعرفها "بوب نورتن" «Bob Nortgen» و كأتيسميث Smith: الانترنت كلمة إنجليزية مختزلة لعبارة Interconnection of net work وهي تتجزأ إلى كلمتين: Interconnexion وتعني الربط بين عنصرين أو شيئين و« Net work » وتعني الشبكة<sup>1</sup>.

وشبكة الانترنت عبارة عن مئات ملايين من الحاسبات الآلية حول العالم مرتبطة ببعضها البعض، ومع الربط هذا العدد الهائل من الحاسبات أمكن إرسال الرسائل الإلكترونية بينها بلمح البصر، بالإضافة إلى تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات، وقد تم الاتفاق على نظام موحد تتبادل جميع هذه الأنماط من المعلومات تم تسميته النسيج العالمي<sup>2</sup>.

#### 4- شبكة الانترنت Intranet:

أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور أنظمة اتصالية حديثة للحد من مختلف العوائق والانحرافات التي تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسات، مع توفير ظروف أحسن لنقل الرسائل وتبادلها في أسرع وقت، أدى ربط أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في أقسام المؤسسة

1- سميرة ربح بوعشة، الدعوة الإسلامية عبر الانترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة للإعلام، جامعة الأمير عبد القادر، 2003، ص

32

2- قويدر الواحد عبد الله، الانترنت كمظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي، و أثارها السلبي على العقل العربي

[WWW.UNIS-CHELEF.DZ](http://WWW.UNIS-CHELEF.DZ) (2018-01-23)

بكوابل إلى تكوين شبكة معلوماتية تسمح بتنظيم العمل بشكل متناسق، تسمى هذه الشبكة بالانترانت.

**شبكة الانترانت** هي: شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على اختلاف أحجامها هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات انترنت مثل HTTP و FTP وتستخدم خدمات الانترنت مثل البريد الالكتروني، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها، ومحتوياتها تحددها المؤسسة وعادة تحتوي خدمات البريد الالكتروني وتنظيم مساحات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي باختصار وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة ووسيلة لإنجاز الأعمال<sup>1</sup> وبالتالي يمكن القول أن شبكة الانترانت هي شبكة انترنت مصغرة ومقتصرة على مؤسسة معينة وفروعها.

وأهم ما يفرق بينها: هو أن الانترانت مصطلح يشير إلى شبكة معلومات دولية واسعة الإنتشار، بينما مصطلح الانترانت جديد ويسمى بـ الشبكة الداخلية، وهو ببساطة تطبيق لأعراف والتقنيات التي توظفها الانترنت، ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة<sup>2</sup>، وبالتالي فالانترنت عالمية الاستعمال بينما الانترانت فهي لشركة أو إدارة مؤسسة ومعلوماتها سرية ومقتصرة على عمال المؤسسة فقط.

## 5- شبكة الإكسترانت:

ظهرت شبكة الإكسترانت نتيجة الإنتقادات التي وجهت إلى نظام الانترانت وفي مقدمتها الإستقلالية، والبعد عن الأطراف الخارجية، حيث يرى البعض أن نجاح أي مشروع، لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع موزعيه وعملائه، والذي يؤدي في النهاية إلى علاقة متشابهة.

1- (2018). [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

2- عبد المالك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترانت، دار الراتب الجامعية، بيروت، 001)، ص 62.

على عكس شبكة الانترنت التي تقوم بتجهيز العاملين داخل المؤسسة باحتياجاتهم من المعلومات، فإن شبكة الإكسترنانت تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المؤسسة من المجهزين والعملاء والزبائن ومجموعات المؤتمرين وحملة الأسهم.

وشبكة الإكسترنانت هي: شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال<sup>1</sup>، وتستخدم في هذه الشبكة أيضا تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، ذلك أن الشبكة أيضا غير موجهة إلى الجمهور العام.

ونستطيع أن نجد شبكة الإكسترنانت في المجالات الآتية:

- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية المتعددة المراكز والفروع.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.

#### • أنواع شبكات الإكسترنانت:

نشأت شبكة الإكسترنانت إستجابة لما يتطلبه قطاع الأعمال من شراكات وتحافات وما يقتضيه من أمن على المعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات، مع العناية الشديدة بالصلحيات، اصطلح على تسمية هذه الفعالية باسم تعاملات الشركات مع بعضها البعض B2B, Business to Business، ولهذا فإن تصنيفات شبكات الإكسترنانت يعتمد على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

1- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 45

2- ANNE BEDEL, COMMENT METTRE EN PLACE UN EXTRANET DANS UNE ADMINISTRATION.

WWW.ADMIROUTES.ASSO.FR (25/02/2018)

- شبكات إكسترنات التزويد:

تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض تسيير العمل فيها آليا للمحافظة على كمية ثابتة من البضائع في المستودعات، قاعدة نقطة الطلب، وبالتالي تقليل إحتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى المتعلقة بالتحكم في المخزون .

- شبكات إكسترنات التوزيع:

تمنح هذه الشبكة صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم وتقدم لهم خدمة الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات آليا، مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

- شبكات إكسترنات التنافسية:

تعزز هذه الشبكات التنافس في القطاعات الصناعية، إذ تمنح المؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصة متكافئة في مجال البيع والشراء وعن طريق ربط الشركات الصغيرة والكبيرة كي تنقل فيما بينها الأسعار و المواصفات التقنية الدقيقة مما يرفع مستوى الخدمة في ذلك القطاع ويعزز جودة المنتجات ويقضي على الإحتكار.

**المطلب الثامن: تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة**

أثرت التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على الاتصال الجماهيري و على وسائله، و يمكن رصد بعض التأثيرات التي أحدثتها التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال على وسائل الاتصال و على الجمهور و المجتمع في الجوانب الآتية:

## 1- التأثيرات على وسائل الاتصال: و يمكن حصرها في:

أن التكنولوجيا الجديدة لا تلغي وسائل الاتصال القديمة بل تطورها، فعلى مستوى الاتصال الذاتي مثلا كانت الوسائل هي: تدوين الملاحظات، المذكرات الشخصية...الخ، أما المستحدثات التكنولوجية فهي: الأشرطة المسموعة، الحاسبات الالكترونية...الخ، وعلى مستوى الاتصال الجماهيري كانت الوسائل هي: الجريدة، الراديو، التلفزيون، أما الآن فنجد التلفزيون بالاشتراك، أنظمة المعلومات الرقمية، الكتاب الالكتروني...الخ<sup>1</sup>.

أن الشكل أو النمط الإنتاجي العام و المسيطر الذي كان يميز التطورات التكنولوجية السابقة هو ظهور مراكز توزيع على نطاق واسع من مصادر مركزية محددة إلى أعداد من الجماهير لا ترتبط بوحدة زمنية ومكانية، بينما النمط الحالي للاتصال الجماهيري يتميز بالتوجه إلى جماهير قليلة محددة جغرافيا من خلال مراكز إقليمية مختلفة التوازن بين المركز والأطراف.

إن الحدود أو الفروق التي كانت تميز وسائل الاتصال الجماهيرية عن بعضها البعض قد زال بعضها والبعض الآخر في طريقه للزوال، ولم تعد الحدود بين الأنماط المختلفة والمتنوعة من وسائل الاتصال حادة جدا كما كان من قبل، فالأفلام السينمائية نجدها الآن متاحة للعرض في دور السينما وعلى شاشات التلفزيون على أشرطة فيديو كاست<sup>2</sup>.

أن التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال خاصة في مجال الإرسال والاستقبال التلفزيوني كان لها آثارها على بعض الوسائل الأخرى كالسينما والصحافة.

1- أحمد علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-176

2- أحمد علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 180

أن وسائل الاتصال الجماهيرية قد أصبحت تتسم بالطابع الدولي أو العالمي، حيث أحدثت الثورة المعاصرة طفرة هائلة في ظاهرة الإعلام الدولي أو عالمية الاتصال.

## 2- التأثيرات على الجمهور:

يلاحظ أن تطور وسائل الاتصال الجماهيرية قد صاحبه أيضا نمو وتطور الجمهور معها، ويمكن تحديد تأثيرات ثورة الاتصال الراهنة على الجمهور في الجوانب التالية:

- تعدد قنوات الاتصال المتاحة أمام الفرد
- أن هذه التكنولوجيات الاتصالية الراهنة تتسم بسمة أساسية وجديدة في الوقت نفسه على عالم صناعة الاتصال وهي التفاعل بين المستقبل والمرسل، وإمكانية تحكم المستقبل في العملية الاتصالية، وهذا يعطي للمستقبل سيطرة أكبر على عملية الاتصال، مما يساعده على التكيف مع انفجار المعلومات والسيطرة عليها كما وكيفا من خلال الانتقاء والاختيار.
- ونتيجة لتلك الانتقائية التي اتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فإنه من المتوقع أن يؤدي ذلك على المدى الطويل إلى عزل أفراد الجمهور لأنفسهم عن المعلومات التي قد يجدونها غير سارة أو مزعجة أو جادة ومتوترة و ليست مسلية، وزيادة عمليات الإدراك الانتقائي والتعرض الانتقائي.
- إن التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصال كان لها تأثيرها على عادات استخدام الجمهور للاتصال<sup>1</sup>.

## 3- تأثيرها على المجتمع:

وتظهر التأثيرات الاجتماعية عند استخدامها لحل المشكلات الاجتماعية والإنسانية، كالاستعانة بها في التشخيصات الطبية و تطبيق القوانين ومساهمتها في زيادة الإنتاجية،

1- أحمد علم الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190

واستحداثها لوظائف جديدة في العمل، كما اعتبرت مسؤولة عن ارتفاع مستوى المعيشة وذلك نتيجة لانجاز المهام الإدارية والإنتاجية في زمن وجيز، حيث وفرت الوقت للعديد من الأفراد وقضت على العديد من المهام المتعبة والمملة، وبصفة عامة رفعت من مستوى جودة أداء الأعمال الحياتية<sup>1</sup>.

كما برزت تأثيراتها بشدة على مجالي الخصوصية و الجانب النفسي الاجتماعي. **الخصوصية:** إن الخصوصية حق الأفراد في عدم إفشاء أو نشر معلومات تخصهم، لكن وبعد ربط الحاسوب بشبكة الانترنت أصبح من السهل الكشف عن أي شخص و في أي وقت كان، نتيجة هذا الأمر أبدى الكثير من الأفراد قلقهم ومخاوفهم خاصة بالنسبة للامور المرتبطة بالمعاملات المالية و السجلات الإجرامية والصحية لنتائجها الوخيمة على حياتهم ومستقبلهم المهني، إلا أن هذه القضايا المتعلقة باختراق حق الخصوصية تنتشر أكثر في الدول المتقدمة لامتلاكها وحيازتها على أعداد هائلة من الحواسيب وشبكات الانترنت<sup>2</sup>.

#### 4- التحولات في مجال التوظيف وتنظيم العمل:

نتج عن ثورة الاتصالات والمعلومات تحولات مهمة في أنماط التوظيف وهيكل المهن وأسلوب أداء أسواق العمل وذلك في:

##### • الهياكل التنظيمية:

حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيرا واضحا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على الهياكل التنظيمية، التي تمثل: "البناء أو الإطار يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا ورأسيا، والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال حيث يمكن الحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال، فبإمكانه جمع

1- عماد عبد الوهاب الصباغ، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار الثقافة، عمان ، 1996، ص ص 380-382.

2- شريف درويش، تكنولوجيا الاتصال: المخاطر و التأثيرات الاجتماعية،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000ص ص 185-187

الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح باندماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموعة الأنشطة في مكان واحد، استنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب، فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### • تغيرات في التركيب المهني والمهاري لقوة العمل:

إذ بدأنا نشهد التقليل التدريجي لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية و الفنية الأكثر اتصالا بأساليب تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهذا ما ساهم في استبدال اسم الموظف "بالتكنوقراطي" المعتمد على الحاسوب<sup>2</sup>، إلا أن هذا الأسلوب من شأنه التأثير السلبي على الشغل من خلال تقليص توظيف الأفراد، بالنسبة للمؤسسات المستفيدة عن تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل واسع، مما يؤدي إلى فقدان عدد كبير من مناصب العمل وتفشي البطالة، إضافة إلى أنه عند التعامل معها فانها تحتاج إلى التدريب عليها لاكتساب عدد من المعارف والمهارات وللتمكن من تشغيلها والمحافظة عليها.

وتقترح بعض الدراسات أنه بالرغم من حدوث بطالة في بعض المجالات نتيجة لاستخدام تكنولوجيا الاتصال وخاصة الحاسبات الآلية، فإن الحاجة ماسة إلى ممارسين للتعامل معها مما يقلل بدوره حجم البطالة التي يمكن أن تتجم عن إحلال التقنية محل الإنسان<sup>3</sup>، والمطلوب في هذه الحالة هو أن يعمل ممارسوا التقنيات والمستفدون متقاربين لتفادي السلبيات.

1- طرد خوجة سميرة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص 29-30.

2- علي محمد رحومة، الانترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001، ص 334

3- نفس المرجع السابق، ص 334

### • تغيرات في تنقلية العمل:

إذ أدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى تغيرات جذرية في مفهوم تنقلية العمل، فلم يعد مفهوم "التنقلية" مرتبط بالتنقلية الجغرافية، بل أصبح هناك تنقلية مجازية للعمل على الصعيد العالمي من خلال فضاء الاتصال الإلكتروني، وبالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سجنا للواهب والقدرات التي تستطيع المساهمة في التقسيم الدولي للعمل<sup>1</sup>.

وقد ترتب عن هذا التغير زيادة التعاون بين المؤسسات المتباعدة جغرافياً، وظهر مصطلح الجماعة المتعارضة "Groupe de collaboration"، وتستخدم خصوصاً لهذا الغرض تكنولوجيا البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد عن طريق شبكة الانترنت.

### • تغيير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل:

مما أثر في أسلوب أداء سوق العمل، حيث أصبح هناك مزيد من الإعتماد على العمالة التي تعمل في منازلها لحساب المؤسسات الصناعية والخدمية الحديثة، كما يتم اللجوء بشكل متزايد للعمالة بعض الوقت وليس كله كما هو الحال في البلدان المتقدمة<sup>2</sup>.

### 5- عملية اتخاذ القرارات:

تبين القرارات الإدارية قدرة المؤسسة الاقتصادية في تسيير شؤونها ومستقبلها، وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية الاختبار الأمثل بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما، أو لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>"، ونحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى عنصر مهم وهو المعلومات الصحيحة والتي وفرتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل هائل خاصة ما تلعبه شبكة الانترنت في توفير المعلومات نتيجة انفتاحها على العديد من الأفراد والمؤسسات، كما أن

1-ALEX MUCCHEILI, LES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, (PARIS : HACHETTE, 2001) P73

2-محمود عبد الفضيل، مصر والعالم على أعتاب ألفية جديدة، القاهرة: 2001، ص12.

3-محمود فهمي طلبة وآخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص442.

تكنولوجيا الاتصال الحديثة أثرت على مركزية أو لا مركزية القرارات، حيث إن هناك اتجاهان متباينان حول هذه المسألة، حيث يذهب الاتجاه الأول: إلى أن استخدام حاسوب كبير في المقر المركزي -الرئيسي- يرتبط بجميع أجزاء المؤسسة بواسطة شبكة اتصالات تسمح بمركزة بعض عمليات صناعة القرار، وكذا بالعمليات التي سينجر عنها تخفيض في عدد الفروع والمخازن ومواقع العمل، بينما يرى الاتجاه الثاني أن استخدام الحاسوب يؤدي إلى لا مركزية أكثر، وذلك لأن شبكات الحاسوب موزعة على مواقع العمل المختلفة، مكنت المدراء في الإدارات العليا من تحويل صلاحيات صناعة القرارات في الإدارات الوسطى<sup>1</sup>.

## 6- عملية الاتصال:

إن خاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها التقنيات الاتصالية الحديثة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية على شكل نقل البيانات والمعلومات، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك حرية ممارسة ذلك الاتصال، حيث تحتفظ وسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها بيسر وسهولة<sup>2</sup>، حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات، داخل الإدارة أو خارجها، للحصول على المعلومات التي تهمها، ويتم ذلك خصوصا عن طريق شبكة الانترنت الإكسترننت، وما تنتجه هذه الشبكات من المشاركة في الوقت، أو ما يطلق عليها بالمشاركة الزمنية، بمعنى أن إمكانية الوصول إلى أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في الوقت نفسه.

ونظرا للتأثير الكبير الذي باتت تلعبه NTIC على الاتصال المؤسساتي والمؤسسة ككل، فإن العديد من المؤسسات في العالم اليوم، تسعى إلى مواكبة واقتناء هذه

1- أنطوان ايريس، شبكات الإعلام، ترجمة فؤاد شاهين، عويدات للنشر والتوزيع، 2001، ص18.

2- عجلان بن محمد الشهيري، مرجع سابق، ص69

التكنولوجيات، حيث اتسع الوعي العالمي بأهميتها ودورها في بناء وتطوير المؤسسات والاقتصاديات.

وليس هناك حتى الان إحصاءات خاصة لقياس حصة الاتصال من القيمة المضافة الاقتصادية غير أن شكل 16 يعطي فكرة عن المبالغ المخصصة حاليا من قبل المجموعات الصناعية الكبرى لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، هذه النسب بلغت مستوى مهم والتي تعبر عن مدى وعي هذه المؤسسات بأهمية ودور NTIC في المؤسسة وذلك على اختلاف نشاطاتها.

### 7- الأثر على مرونة المؤسسة :

تعرف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متنبأ به وغير مبرمج، والذي يغير من طبيعة منتج معين، أسلوب إنتاجه، خدمة أو حجم الطلب. كما يعرفها "هومان" "Homman" بأنها "القدرة على الإستجابة لمختلف طلبات الزبائن" كما تقاس المرونة بفترة دورة أو سرعة الاستجابة، أما "غراتاكاب" "Gratacap" فقد قدم عدة تصنيفات للمرونة، من بين أنواع المرونة التي قدمها هي المرونة الخارجية للمؤسسة، حيث ربط مرونة المؤسسة الخارجية بالمتغير الذي اعتبره استراتيجيا وهو المحيط، فاعتبر أن للمؤسسة مرونة داخلية وأخرى خارجية، وانطلاقا من المرونة الخارجية للمؤسسة وارتباطها بالمحيط كمتغير استراتيجي صنف "غراتاكاب" المرونة على أنها: "قدرة متخذ القرار على تسيير المعلومات الآتية من محيطه بهدف التأقلم"<sup>1</sup>.

1- بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة للميزة التنافسية وكأداة للتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد: مثال الجزائر، (2018/01/23) WWW.UNIV-CHLEF.DE

خلاصة:

من خلال كل العناصر الواردة في فصل الرقمنة والاتصال الرقمي نخلص انه على المؤسسات خاصة الجزائرية العمل بجهد من اجل السير الحسن بإدخال الرقمنة أو الاتصال الرقمي بأسرع وقت ممكن لتفادي أهم النقائص التي كانت تعاني منها الإدارة التقليدية، ومن اجل تفادي العوائق والصعوبات التي تقف أمامها لمواكبة عصر السرعة.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الثالث

عرض وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: عرض المقابلة وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض المقابلة

المطلب الثاني : عرض وتحليل الجداول

النتائج في ظل التساؤلات الفرعية

استنتاجات جزئية

الاستنتاجات في ضوء التساؤلات الفرعية

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

تأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز:

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة: (شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004، تنتمي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو إلى شركة توزيع الوسط البلدية - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البلدية، تيزي وزو، المدينة، الأغواط، ورقلة، الجلفة تمنراست، الوادي، بسكرة وإيليزي) أما التقسيم الجديد لفروع الشركة لعام 2017 فقد تم جمع جميع المديريات الجهوية على المستوى الوطني في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء حيث أن مديرية التوزيع الكهرباء والغاز تتطوي تحت هذه الشركة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة : تتمثل أهم أهدافها فيما يلي:

- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة .
- إنشاء وتسيير الشبكات الناقلة للكهرباء والغاز الموجهة نحو تغذية السوق الداخلية والخارجية.
- الزيادة والتوسيع في الإنتاج تماشيا مع نمو اقتصاد البلد.
- السعي إلى تحقيق سياسة إنتاجية ذات فعالية.
- الوصول إلى تحقيق التنمية الاجتماعية وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> - وثائق وأرشيف المؤسسة.

- الدخول إلى مجال المنافسة الوطنية .
- البحث والتنمية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة وتقديم الخدمات الطاقوية وتمييتها.<sup>1</sup>

### نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم وتحتكر الإنتاج، النقل، والتوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة.

**1 - بالنسبة للكهرباء:** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني وهذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط ومراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين وإما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط.

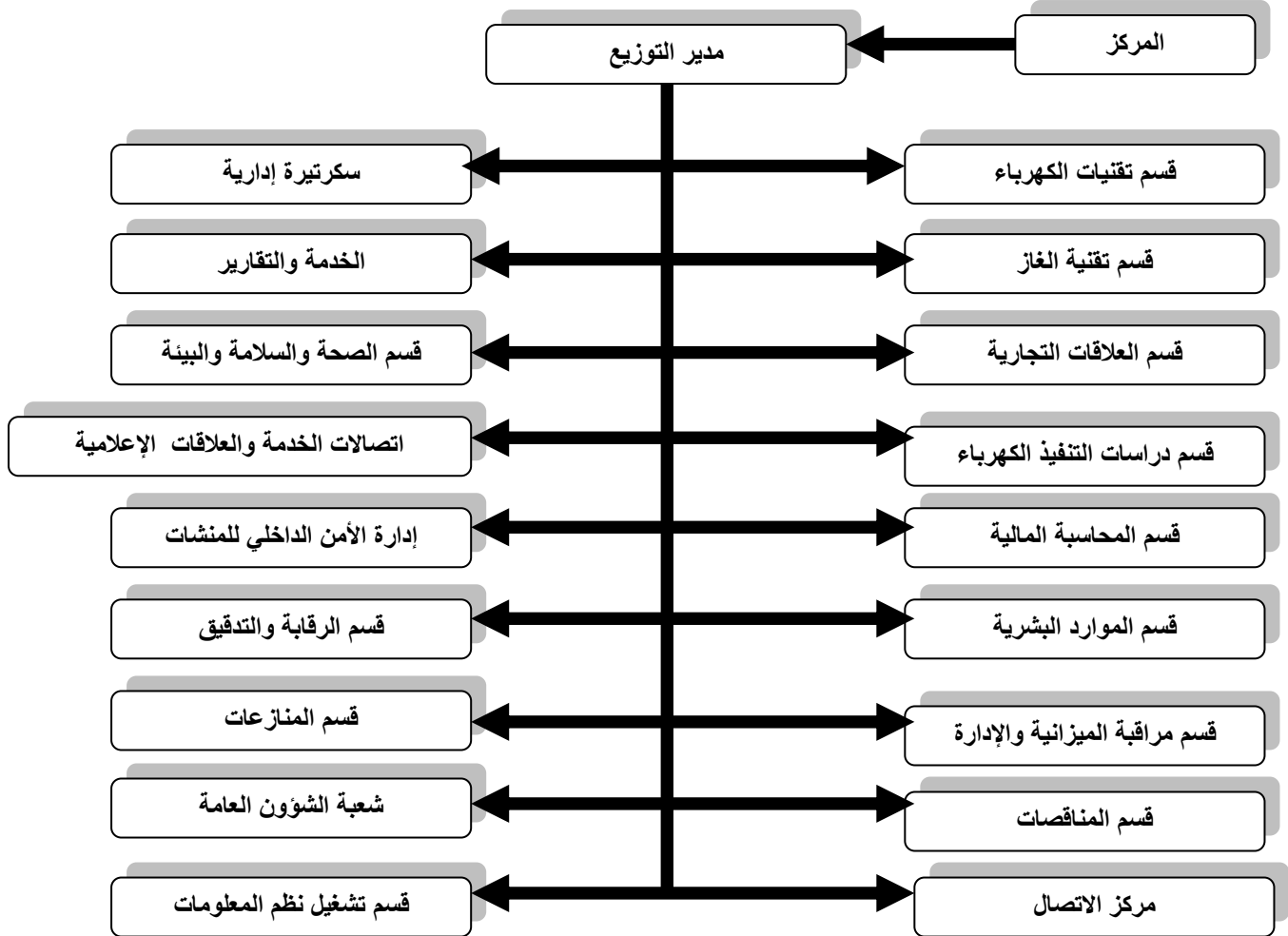
**2- بالنسبة للغاز:** الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز وهو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك، كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات، هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز ومنها توصل إلى المشتركين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، ط2 - ، الجزائر ، 1998 ، ص. 17

<sup>2</sup> خينش الزهرة، شطية عائشة، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي ، تقرير تربص لاستكمال متطلبات شهادة- الليسانس في علوم التسيير، جامعة غرداية 2018 - 2017 ، ص3

الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



المصدر: مكتب الاتصال بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

- مكتب المدير (يعد المدير المسؤول الأول على مستوى الوحدة وعلى القرارات سواء بمراكز الدعم أو مراكز التخزين والتوزيع) ومن أهم وظائفه:
  - تطوير عمليتي الإنتاج والبيع.
  - تحديد سياسة المديرية الجهوية واستراتيجيتها.
  - وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها.

- تسير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- **سكرتيرة المديرية** : ومن بين مهامها :
- تنظيم المقابلات للزائرين، مع المدير بطريقة تحفظ وقت المدير.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة في الأماكن المخصصة لها.
- **القسم التقني للكهرباء والغاز** : ومن بين مهامه:
- الاستعمال الأمثل للمحولات الكهربائية.
- إعداد مخطط صيانة شبكات الغاز والكهرباء.
- مراقبة تطور شبكات الغاز والكهرباء
- المعاينة المستمرة لشبكات الغاز والكهرباء وإصلاح الاعطاب.
- **قسم الشؤون القانونية**: وهو من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهها.
- **الأمن الداخلي للمؤسسة**: ويتمثل دوره في التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.
- **قسم الموارد البشرية**: والذي يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز.
- **قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز**: ويتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز.
- **قسم التخطيط الكهرباء والغاز**.
- **قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية** : ومن مهامه:
- إدخال المعلوماتية على أعمال المديرية.
- ضمان العمل الجيد لكل الحواسيب ووسائل العمل في كل المديرية.

- **المكلف بالاتصال:** يلعب المكلف بالاتصال دورا هاما في المؤسسة على غرار المصالح الأخرى وهذا راجع إلى السياسة الاتصالية المنتهجة من طرف المديرية من أجل انفتاح المؤسسة على محيطها ولتشجيعها من جهة أخرى لمختلف النشاطات الاتصالية الموجهة إلى العمال لذا كانت الاستعانة بشخص مهمته الأساسية الحرص على اتصال متناسق وفعال والحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة ومن بين مهامه:
  - العمل على توفير المناخ المناسب لاتصال داخلي مرن وحيوي.
  - تسهيل تدفق المعلومات بين العمال والمصالح.
  - نشر مجلات ومنشورات تخص المؤسسة (الإعلام الداخلي).
  - إدارة الحملات الاتصالية التحسيسية الخارجية.
  - تطوير أنشطة الاتصال الأهداف المختلفة.
- **قسم العلاقات التجارية:** ويهتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة.
- **قسم الإدارة والصفقات:** ومن بين مهامه:
  - طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة.
  - تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة.
  - تحرير الاعتذارات عند تأخر إنجاز المشاريع.
- **قسم المالية والمحاسبة:** وهو الذي يعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة .

### المبحث الثاني: عرض المقابلة وتحليل النتائج

**المطلب الأول: عرض المقابلة:** وتمثلت في المقابلة التي أجريت في مكتب الاتصالات في

مؤسسة سونلغاز مع السيدة: حناش حياة المكلفة بالإعلام والاتصال.

1. ما هي أهداف الاتصال في مؤسستكم؟

**الجواب :**

- أولاً هو تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة وبطبيعة خدماتها وتوطيد علاقاتها مع زبائنها
- تحسين صورة المؤسسة
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات فضلاً عن عمليات التنظيم، الرقابة واتخاذ القرارات.

2. ما هي أنواع الاتصال الموجودة في مؤسستكم ؟

**الجواب :**

- **الاتصال الأفقي :** يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الخدمات من خلال استعمال الوسائل التالية :

1- **المكتوبة:** مثل التقارير والإعلانات، المطبوعات، الأوامر، التعليمات، دليل العمال وجريدة المؤسسة وغيرها.

2- **الوسائل الشفوية :** كالمقابلات والاستشارات، الاجتماعات والمحاضرات والإشاعات... الخ.

3- **الوسائل المصورة :** كاللوحات... الخ.

3. ما هي أهم وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسساتكم؟

**الجواب :**

- الهاتف، شبكة الايميل الخاص بالمؤسسة، المحاضرات عن بعد  
visioconférences

4. من المشرف على إدارة الشبكات الاتصالية؟

**الجواب :**

المشرف عن إدارة الشبكات الاتصالية هي المديرية العامة للاتصال لمؤسسة  
سونلغاز.

5. ما هي أهم تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المستخدمة في مؤسساتكم؟

**الجواب :**

- اهم التكنولوجيات الحديثة هي الأنترنت وخاصة تقنية المحاضرات عن بعد  
visioconférences

6. ما هي الاستخدامات المتعددة لشبكتي الانترانت والاكسترانت في مؤسساتكم؟

**الجواب :**

- الاستخدامات المتعددة للانترنت هي تبادل المعلومات والملفات وكذا المحاضرات عن  
بعد visioconférences، وهي الاجتماعات التي تقام عبر السكايب مع المديريات  
المحلية والإدارة العامة.

7. هل تقومون بتكوين موظفي المؤسسة في مجال استخدام ات الاتصال الرقمي؟

**الجواب :**

- نعم يتم تكوين الموظفين في مجال استخدام الاتصال الرقمي.

8. ما هي التطورات التي طرأت على طبيعة الاتصالات بكل أنواعها بعد إدخال  
تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسة؟

**الجواب :**

- هناك تطورات كثيرة طرأت على طبيعة الاتصال وهي توفير الوقت والجهد في تبادل المعلومات بين العمال، وكذا الدقة في العمل وتجنب الأخطاء ما أدى إلى تحسين نوعية واستمرارية الخدمة.

9. كيف ساهمت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في المؤسسة في زيادة فعالية الاتصالات الإداري في المؤسسة ؟

**الجواب :**

- ساهمت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في زيادة فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة بتسهيل عملية الاتصال بين العمال والمسؤولين.<sup>1</sup>

من خلال المقابلة التي أجريناها وكذا تواجدنا في مؤسسة سونلغاز استفدنا من كيفية استخدام وسائل الاتصال الرقمي المختلفة والرقمنة لتأدية مختلف الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة والتعرف على أبرز خدماتها.

**المطلب الثاني : عرض وتحليل الجداول.**

**أولا : عرض وتحليل الجداول البسيطة :**

**جدول رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس :**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة الجنس
59 %	59	ذكر
41 %	41	أنثى
100 %	100	المجموع

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيدة ح. حياة المكلفة بالإعلام والاتصال في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث والذكور متقاربة حيث تقدر بنسبة الذكور بـ 59 % في حين النسبة المتبقية تعود إلى الإناث وقدرت بـ 49 % ما يبين أن مؤسسة سونلغاز تعتمد في توظيفها على كلتا الجنسين.

وتفسير هذه النتائج أن خصوصية عمل مؤسسة سونلغاز تعتمد على جنس الذكور والإناث كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة، خصوصا أنها فرضت نفسها في العديد من المجالات، إضافة كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى والتي تتطلب أعباء وتقلبات كثيرة والتي هي من أعمال الذكور الذين سجلت أيضا نسبة متقاربة مع الإناث.

جدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
		متغير السن
10 %	10	من 19 إلى 28 سنة
43 %	43	29 إلى 38 سنة
27 %	27	39 إلى 48 سنة
20 %	20	49 فما فوق
100 %	100	المجموع

تشير معطيات الجدول ان نسبة 43 % من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 29 إلى 38 سنة، ثم تليها نسبة 27 % من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 39 إلى 48 سنة، ثم تليها نسبة 20 % للذين تتراوح أعمارهم من 49 سنة فما فوق ونسبة 10 % للذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 إلى 28 سنة وهي نسبة ضعيفة جدا، إذ أن النسبتين الأخيرتين متقاربتين فيما

بينهما وهما مرتفعتين مقارنة مع نسبة الموظفين الذين يفوق سنهم من 19 إلى غاية 28 سنة.

ومن خلال هذا نستخلص أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 29 إلى 38 سنة ومن 39 إلى 48 سنة، وهذا الأمر الذي يعكس مدى استغلال مؤسسة سونلغاز للفئة العمرية الراشدة والتي تتميز بالرزانة والحكمة لان هذه الفئة العمرية سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية، الأمر الذي جعل المؤسسة تعتمد على هذه الفئة العمرية بشكل اكبر لكونهم يتمتعون بطاقة هائلة من النشاط والحيوية وبالتالي لديهم رغبة وطاقة استيعاب كبيرة في مواكبة التطورات التكنولوجية بالمؤسسة وتنفيذها بسرعة ودقة.

جدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المستوى التعليمي
0 %	0	ابتدائي
3 %	3	متوسط
40 %	40	ثانوي
57 %	57	جامعي
100 %	100	المجموع

يمثل الجدول المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث كانت أعلى نسبة للجامعيين والمقدرة بـ 57 %، يليها المستوى الثانوي بنسبة 40 %، أما المستويين المتوسط والابتدائي فكانت نسبتها اصغر ومعدومة بـ 3 % و 0 % على التوالي.

ونفسر ذلك ان نسبة الجامعيين وهي أعلى نسبة راجع إلى أن هذا ما تقتضيه دراستهم الجامعية وما يفرضه عليهم البحث وذلك التقدم والتسارع في التكنولوجيا الحديثة، والمؤسسة

تعتمد في توظيفها للموظفين على مؤهلاتهم العلمية من اجل رفع من أداء العاملين على مستوياتهم الإدارية، فمن بين متطلبات الإدارة الإلكترونية هو توفر الخبرة المعلوماتية والكفاءة التقنية العالية في موظفي الإدارة، وتليها نسبة 40 % للعاملين ذو المستوى الثانوي وهم الذين يحملون شهادات التكوين المهني وهذا لحاجة المؤسسة كثيرا للتقنيين في مختلف التخصصات إذ يتطلب الأمر متخصصين في التعامل مع الالات والأليات والحواسيب وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، وتليها اصغر نسبة 3 % و 0 % للمتوسط والابتدائي على التوالي وهم الموظفون الذين يشغلون الأعمال الثانوية كالتنظيف والطبخ وغيرها.

جدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة الخبرة المهنية
23 %	23	اقل من 5 سنوات
62 %	62	من 6 إلى 15 سنة
13 %	13	من 16 إلى 25 سنة
02 %	02	من 26 إلى 35 سنة
100 %	100	المجموع

تمثل متوسط الأقدمية لأعلى نسبة وهي 62 % التي تمثلها الأقدمية من 6 إلى 15 سنة، ثم تليها الأقدمية اقل من 5 سنوات بنسبة 23 %، وتليها نسبة 13 % للأقدمية من 16 إلى 25 سنة، وتليها اضعف نسبة 2 % لمتوسط الأقدمية من 26 إلى 35 سنة.

تشير أرقام الجدول أن غالبية أفراد العينة أن أقدميتهم عالية أي من 6 إلى 15 سنة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تعرف فترات متقطعة من العمل بمعنى أنها كانت على استمرارية في العمل على طول السنين، وهم في طور اكتساب الخبرة الضرورية ، التي يمكن

أن نعتبرها متوسطة، ويحتاجون إلى فترة زمنية أطول لتطويرها ، وتليها فئة اقل من 5سنوات أقدمية بنسبة 23 % وهو الأمر الذي يدل ان المؤسسة لم تتوقف عن عملية التوظيف نظرا لتوسيع نطاق نشاطها وإعطاء نبض جديد للمؤسسة وهم حديثي الالتحاق بها ويفتقدون إلى الخبرة الضرورية للقيام بمختلف المهام والمسؤوليات، وتليها فئة من 16 إلى 25سنة أقدمية بنسبة 13 % وهي الفئة التي تتوفر على الخبرة الكافية وتجربة وتمرس في أداء مختلف المهام والوظائف وتدريب الفئة الشابة والحديثي الالتحاق بالمؤسسة، اما الفئة من 26 إلى 35سنة أقدمية فتاتي بنسبة 02 % تمثل الموظفين الأكثر أقدمية وبالتالي هم ركائز وأوفياء للمؤسسة وهم القدوة للفئات الأخرى.

جدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب المنصب :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المنصب
0 %	0	موظف امني
78 %	78	إداري
21 %	21	تقني
1 %	1	مدير عام
100%	100	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 78% الغالبة تعود إلى فئة الإداريين، وتليها نسبة 21 % لفئة التقنيين، أما المدير العام فقد جاء بنسبة 1 %، وتليها نسبة 0 % لوظفي الأمن.

تفسير ذلك هو أن مؤسسة سونلغاز تتطلب فئة الإداريين التي جاءت بنسبة 78 % لطبيعة عملها الذي يتميز بالطابع الإداري، والتخصص المهني، كالموظفين المتخصصين في مجال التكنولوجيا الحديثة ، والإعلام الآلي والدراسات في مجال التسويق والاتصال، تليها فئة التقني بنسبة 21 % وهذا راجع إلى ان مؤسسة سونلغاز تعتمد في نشاطها على

أصحاب التكوين المهني في والتقني خاصة في المجال الميداني، وتليها المدير العام بنسبة 1 % كون المؤسسة يتم تسييرها من طرف مدير عام واحد، مع وانعدام موظفي الأمن.

جدول رقم (06): يمثل كيفية الالتحاق بالمنصب :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
65 %	65	عن طرق مسابقة
35 %	35	كفاءة مهنية
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65 % من العينة تم التحاقها بالمنصب عن طريق مسابقة، وتليها نسبة 35 % وهم الذين التحقوا بالمنصب بكفاءة مهنية.

نفسر ذلك ان مؤسسة سونلغاز تعتمد في توظيفها للموظفين على المسابقات للإلتحاق بالمنصب بنسبة 65 % لاستقطاب الكفاءات ذات المستوى العلمي الراقى مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، وتليها نسبة 35 % للالتحاق بالمنصب بكفاءة مهنية وهم أفراد العينة الذين يملكون خبر وأقدمية اكبر لذى يتم ترقيتهم الى مناصب أعلى نسبة للكفاءة المهنية.

جدول رقم (07): يمثل مدى استخدام شبكة الانترنت :

النسبة	التكرار	الإجابة
43 %	43	دائما
18 %	18	غالبا
39 %	39	أحيانا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن مدى استخدام شبكة الانترنت في مؤسسة سونلغاز يكون دائما بنسبة 43 %، وتليها أحيانا بنسبة 39%، وأخيرا بنسبة ضئيلة غالبا بـ 18 %.

نستخلص أن مؤسسة سونلغاز تحوي على شبكة الانترنت وهي كثيرة الاستعمال من طرف موظفيها.

جدول يبين فيما يتم استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت :

النسبة المئوية	عدد التكرار	الإجابة
22 %	22	التعليم والتكوين عن بعد
53 %	53	إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية
8 %	8	الاتصال بالزبائن
17 %	17	الإعلان والتوزيع والإشهار
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53 % من أفراد العينة يستخدمون الانترنت في إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، وتليها نسبة 22 % للذين يستخدمونها في التعليم والتكوين عن بعد، أما نسبة 17 % فيستعملونها للإعلان والتوزيع والإشهار، وتليها أخيرا نسبة 8 % من الاتصال بالزبائن.

نستخلص من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على شبكة الانترنت بنسبة كبيرة في إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية ما يزودها بسرعة تنقل المعلومة والتعليمات، كما أنها تقوم بتكوين وتعليم الموظفين عن بعد عبر شبكة الانترنت، وتعتمد عليها في الإعلان والإشهار بمنتجاتها أو بالمؤسسة ككل.

جدول رقم (08) : يوضح ما اذا مؤسسة سونلغاز مزودة بتقنية WIFIوالجيل الرابع :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
19 %	19	WIFI
15 %	15	الجيل الرابع
66 %	66	كلاهما
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن المؤسسة مزودة بتقنية الجيل الرابع والـ WIFI بنسبة 66%، وتتقدمها تقنية الـ wifi بنسبة 19 % وتليها تقنية الجيل الرابع بنسبة 15%، ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز توفر لمستخدميها تقنية الجيل الرابع والـ WIFI التي يستخدمها أغلبية الموظفين إلا أن بعضهم يعتمد على الجيل الرابع أو wifi فقط.

جدول رقم (09) : يمثل ما إذا المؤسسة تملك موقعا إلكترونيا :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100 %	100	نعم
0 %	0	لا
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان مؤسسة سونلغاز تمتلك موقعا إلكترونيا بنسبة 100%، اي ان جميع أفراد العينة اتفقوا على ان المؤسسة تمتلك موقعا إلكترونيا خاصا بها.

فيما يستخدم هذا الموقع :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	فيما يستخدم هذا الموقع
11 %	11		معلومات تفصيلية عن المؤسسة
39 %	39		معلومات تهم الزبائن والمتعاملين
11 %	11		عرض وإشهار المنتجات
39 %	39		تلقي التعليمات
100 %	100		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموقع الخاص بالمؤسسة يستخدم في معلومات تهم الزبائن والمتعاملين وكذا تلقي التعليمات بنسبة 39 % لكل منها، وتليها معلومات تفصيلية عن المؤسسة وعرض إشهار المنتجات بنسبة 11 % لكل منها.

اين نستخلص ان مؤسسة سونلغاز تستخدم موقعها الإلكتروني لتقديم التعليمات للموظفين وكذا المعلومات التي تهم الزبائن والمتعاملين بالدرجة الأولى كما أنها تقوم بعرض معلومات تفصيلية عن المؤسسة وعرض إشهار المنتجات الخاصة بها بالدرجة الثانية.

جدول رقم (10) : يبين ما هي المواقع الاجتماعية الأكثر استعمالاً :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	الموقع
12 %	12		YouTube
30 %	30		Facebook
58 %	58		Skype
100 %	100		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان استخدام موقع skype يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 58 %، ويليهما Facebook بنسبة 30%، وفي الأخير YouTube بنسبة 12 %.

منه نرى أن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يعتمدون على skype كموقع التواصل الاجتماعي، وبعضهم الآخر يعتمد على الـ Facebook، أما الفئة القليلة منهم فيعتمد على الـ youtube.

في ماذا تستخدم هذه المواقع :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
23 %	23	الإعلانات
54 %	54	حملة تحسيسية
7 %	7	استقبال الشكاوي
16 %	16	التواصل مع الزبائن
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المواقع الاجتماعية تستخدم بنسبة 54 % بالحملة التحسيسية، وتليها الإعلانات بنسبة 23%، والتواصل مع الزبائن بنسبة 16 % وأخيرا استقبال الشكاوي بنسبة 7 %.

نستخلص ان عمال مؤسسة سونلغاز يعتمدون على مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة كبيرة في عمليات التحسيس التي تجري في المؤسسة، وكذا الإعلانات، كما يقومون بنسبة قليلة بالتواصل مع الزبائن عبرها، وفي بعض الأحيان يستقبلون الشكاوي.

جدول رقم (11) : يمثل اهم التكنولوجيا الحديثة التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة اهم التكنولوجيا
61 %	61	اللوحات الإلكترونية
39 %	39	Smart phone
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 ان نسبة استخدام اللوحات الإلكترونية هي 61%، وتليها ال smart phone بنسبة 39 %، ما يبين أن مؤسسة سونلغاز تتوفر بنسبة كبيرة على اللوحات الإلكترونية الأكثر استعمالاً فيها وتليها ال smart phone بنسبة اقل استعمالاً الا أنها متوفرة في المؤسسة.

إذا كنتم تستخدمون هذه الأجهزة فيما يتجلى ذلك :

النسبة	التكرار	الإجابة
32 %	32	نقل المعلومات
37 %	37	التبليغ عن عمل جديد للمؤسسة
23 %	23	إصدار وتلقي الأوامر
8 %	8	العمل عن بعد
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأجهزة الإلكترونية تستخدم في التبليغ عن عمل جديد للمؤسسة بنسبة 37 %، وتليها نقل المعلومات بنسبة 32%، وبعدها إصدار وتلقي الأوامر بنسبة 23%، وبنسبة اقل العمل عن بعد بنسبة 8 %.

نستخلص ان عمال المؤسسة اتفقوا على أن الأجهزة الإلكترونية تستعمل في التبليغ عن عمل جديد للمؤسسة او نقل المعلومات وإصدار وتلقي الأوامر بنسب متقاربة، وتبقى فئة قليلة تستخدمها للعمل عن بعد.

جدول رقم (12) : يمثل الفئات الأكثر استخداما للأجهزة الإلكترونية :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة الفئات
35 %	35	المسؤولين
35 %	35	رؤساء الفروع
12 %	12	العمال
18 %	18	رؤساء المصالح
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الفئات الأكثر استخداما للأجهزة الإلكترونية هم المسؤولون ورؤساء الفروع بنسبة متساوية 35 % لكل منهما، يليها رؤساء المصالح بنسبة 18 % والعمال بنسبة 12 %، أي أن الأجهزة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز يستعملها بكثرة المسؤولين ورؤساء الفروع

جدول رقم (13) : يمثل ما اذا المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات افتراضية:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100 %	100	نعم
0 %	00	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة الإجابة حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات افتراضية هي 100 %، ما يدل على أن جميع أفراد العينة قد اتفقوا على أن مؤسسة سونلغاز تقوم باجتماعات افتراضية في شؤون العمل أو ما يخص المؤسسة ككل.

في حالة الإجابة بنعم عن طريق :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
85 %	85	Skype
15 %	15	zoom
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 85 % من الاجتماعات الافتراضية تكون عبر Skype، ونسبة 15 % تكون عبر zoom، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات افتراضية في اغلب الأحيان عبر موقع Skype، وهو أمر راجع كون أغلبية الموظفين يستعملون موقع skype، أما موقع zoom فيعود استعماله إلى بعض الموظفين فقط.

جدول رقم (14) : يمثل الاتصالات الأكثر سائدة في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32 %	32	الاتصال الداخلي
3 %	3	الاتصال الخارجي
65 %	65	معا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة استعمال الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي معا تقدر بـ 65%، أما الاتصال الداخلي فقط فبنسبة 32%، والاتصال الخارجي بنسبة 3%.

نستخلص أن في مؤسسة سونلغاز يسود كل من الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي ويتم استعمالهما معا من أغلبية الموظفين، ويأتي الاتصال الداخلي فقط بعده خاصة ما بين الرؤساء والعمال أو في ما بين المصالح، وتأتي بدرجة اقل الاتصال الخارجي الذي يتم مع الجمهور الخارجي الذي يتم التكفل به من قبل بعض العمال الأكثر قدرة وكفاءة وذات صلاحية.

جدول رقم (15) : يمثل نمط الاتصال من الإدارة إلى العمال:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
42 %	42	اتصال رسمي
0 %	0	اتصال غير رسمي
58 %	58	معا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي معا يأتي بنسبة 58%، يليه الاتصال الرسمي بنسبة 42 % أما الاتصال الغير رسمي فقط فهو معدوم بنسبة 0%.

نستخلص أن مؤسسة سونلغاز يسود فيها كل من الاتصال الرسمي والغير رسمي معا ويستعمل من أغلبية الموظفين، مع استعمال الاتصال الرسمي من بعض الموظفين خاصة في إيصال التقارير أو تلقي التعليمات، في حين أن الاتصال الغير رسمي فهو معدوم كليا في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (16) : يمثل انواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة وانجاز المهام في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
5 %	5	الشفوية
14 %	14	المكتوبة
81 %	81	الإلكترونية
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاتصالات الإلكترونية التي تساهم في زيادة كفاءة وإنجاز المهام في المؤسسة تقدر بـ 81%، وتليها الاتصالات المكتوبة بنسبة 14%، ونسبة أقل الاتصالات الشفوية بنسبة 5%.

نستخلص ان الاتصال السائد في مؤسسة سونغاز هي الاتصالات الإلكترونية أي أن جميع المعلومات والتعليمات تكون عبر الرسائل الإلكترونية، وتبقى بعضها مكتوبة كالتقارير وغيرها، وفي بعض الحالات النادرة تكون شفوية.

جدول رقم (17) : يمثل الوسيلة التي يستخدمها الموظفون لتقديم الشكاوي:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
30 %	30	e-mail
4 %	4	الفاكس
43 %	43	التقارير
23 %	23	الهاتف
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ان نسبة 43 % من الشكاوي التي يقدمها الموظفين تكون عبر التقارير، وتليها e-mail بنسبة 30%، وبعدها الهاتف بنسبة 23%، أما الفاكس فبنسبة اقل تقدر بـ 4 %.

أي أن موظفي مؤسسة سونلغاز يعتمدون على التقارير في إيصال الشكاوي إلى الرؤساء، كما ان بعضهم يستعمل e-mail كتقنية جديدة لايصال الشكاوي، ويبقى البعض الآخر يستعمل الهاتف لإيصال الشكاوي شفويا ومباشرة، أما الفاكس فهو شبه منعدم إلا في بعض الحالات الخاصة.

جدول رقم (18) : يمثل ما إذا ساهمت رقمنة الإدارة في تجاوز مشاكل الاتصال الإداري السابقة :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22 %	22	نعم
78 %	78	نوعا ما
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) ان نسبة 78 % من الموظفين أن رقمنة الإدارة ساهمت نوعا ما في تجاوز مشاكل الاتصال سابقا، و 22 % منهم انها قد ساهمت حقا في تجاوز مشاكل الاتصال السابقة، أيأن رقمنة الإدارة أصبحت حلا لمؤسسة سونلغاز في تجاوز مشاكل الاتصال الإداري التي تمر بها سابقا.

جدول رقم (19) : يمثل العوامل التي تساعد في زيادة كفاءة الاتصال الإداري :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة العوامل
84 %	84	التقنيات والوسائل التي تسخرها المؤسسة
16 %	16	الخبرات والكفاءات المهنية
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ان التقنيات والوسائل التي تسخرها المؤسسة من العوامل التي تساعد في زيادة كفاءة الاتصال الإداري بنسبة 84%، أما الخبرات والكفاءات المهنية فقد جاءت بنسبة 16 %، أي أن الوسائل والتقنيات التي سخرتها المؤسسة بمعنى الاتصال الرقمي قد ساهم فعلا في تحسين وزيادة كفاءة الاتصال الإداري في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (20) : يمثل ما إذا المؤسسة تهتم بتطوير الاتصال الإداري :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75 %	75	نعم
25 %	25	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ان نسبة 75 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بتطوير الاتصال الإداري، أما نسبة 25 % منهم فيرون ان المؤسسة لا تهتم في تطوير الاتصال الإداري.

نستخلص أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز يرون ان المؤسسة تسعى جاهدة إلى تطوير الاتصال الإداري وذلك بتوفير تقنيات ووسائل تساهم في ذلك، ويبقى البعض

منهم يرى أنها لا تهتم بذلك لربما لعدم كفاءتهم على السير والعمل بالتكنولوجيا الحديثة التي توفرها المؤسسة.

جدول رقم (21): يمثل ما إذا كانت الإجابة نعم فيما يتجلى ذلك :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
74,66 %	56	عن طريق تنظيم دورات تكوينية
4 %	3	إحضار خبراء ومختصين
21,33 %	16	اقتناء أجهزة جديدة
100 %	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تهتم بتطوير الاتصال الإداري عن طريق تنظيم دورات تكوينية بنسبة 56%، وتليها نسبة 16 % عن طريق اقتناء أجهزة جديدة، وتليها نسبة 3 % عن طريق خبراء ومختصين.

بمعنى أن مؤسسة سونلغاز تهتم لتنظيم دورات تكوينية مع العمل على توفير أجهزة جديدة وخبراء ومختصين بهدف السعي نحو تحسين الاتصال الإداري.

جدول رقم (21) : يمثل دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
25 %	25	التنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات
9 %	9	إصدار الأوامر وتنفيذها
13 %	13	سرعة وسهولة انتقال وتبادل المعلومات
25 %	25	توفير الجو الملائم للعمل
28 %	28	تبليغ العمال عن كل جديد في المؤسسة
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ان 28 % من دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة يتمثل في تبليغ العمال عن كل جديد في المؤسسة، وتليها توفير الجو الملائم للعمل والتنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات بنسبة 25 % لكل منهما، ثم تليها سرعة وسهولة انتقال وتبادل المعلومات بنسبة 13%، لتأتي بعدها إصدار الأوامر وتنفيذها بنسبة 9 %.

نستخلص من هنا أنتكنولوجيا الرقمية في مؤسسة سونلغاز دور فعال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة خاصة في تبليغ العمال عن كل جديد في المؤسسة الأمر الذي خلق جو ملائم للعمل، ولها دور فعال في التنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما سهلت من سرعة تدفق المعلومة وتبادلها وإصدار الأوامر وتنفيذها.

جدول رقم (22) : يوضح الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الخارجي:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
38 %	38	إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة
23 %	23	إقامة علاقة مع مؤسسات أخرى
22 %	22	توفير معلومات حديثة ودقيقة عن خدماتها
17 %	17	إقامة علاقة مع الزبائن والمتعاملين
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن 38 % من دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الخارجي يتمثل في إعطاء صور إيجابية عن المؤسسة، وتليها بنسب متقاربة إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى وتوفير معلومات حديثة ودقيقة عن خدماتها بنسب 23 % و 22 % على التوالي، وتليها إقامة علاقة مع الزبائن والمتعاملين بنسبة 17 %.

مما يعني أن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في تحسين الاتصال الخارجي بإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة بشكل كبير مما أدى إلى إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى، وقد ساهمت في توفير معلومات حديثة ودقيقة عن خدماتها، وفي بنسب اقل فان المؤسسة استطاعت اقامة علاقات مع الزبائن والمتعاملين باستعمالها للتكنولوجيا الرقمية.

جدول رقم (23) : يمثل ما إذا ساهمت التكنولوجيا في نقل البيانات بين أقسام وفروع المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
77 %	77	نعم
23 %	23	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 77 % من أفراد العينة يرون أن التكنولوجيا ساهمت في نقل البيانات بين أقسام وفروع المؤسسة، أما 23 % منهم فيرون أنها لم تساهم في نقل البيانات بين أقسام وفروع المؤسسة، أي أن التكنولوجيا المستعملة في مؤسسة سونلغاز ساهمت إلى حد كبير مساعدة الفروع والأقسام في نقل البيانات والمعلومات فيما بينها.

جدول رقم (24) يمثل ما إذا تساهم التكنولوجيا الرقمية الحديثة في ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80 %	80	نعم
20 %	20	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 80 % يرون أن التكنولوجيا الرقمية الحديثة ساهمت في ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء، أما 20% منهم فيرون أنها لم تساهم في ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء، أي أن التكنولوجيا الرقمية الحديثة المستعملة في مؤسسة سونلغاز ساهمت إلى حد كبير في ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء.

جدول رقم (25) : يبين ما إذا فتحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة قنوات اتصالية مع الزبائن والمتعاملين :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
54 %	54	نعم
46 %	46	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) ان نسبة 54 % من افراد العينة يرون ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة فتحت قنوات اتصالية مع الزبائن والمتعاملين، اما نسبة 46 % منهم فيرون أنها لم تفتح أي قنوات اتصالية مع الزبائن والمتعاملين.

نستخلص من هنا أنتكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز ساهمت إلى حد كبير في عملية الاتصال مع الزبائن والمتعاملين، إلا أن فئة منهم يرون العكس في ذلك كون عملية الاتصال الخارجي مع الزبائن والمتعاملين تقتصر على فئة فقط من الموظفين أصحاب الكفاءة والصلاحية لذلك.

جدول رقم (26) : يمثل ما إذا تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة في معرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدمات المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
92 %	92	نعم
8 %	8	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 92 % يرون أنتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة تساعد في معرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدمات المؤسسة، أما 8 % يرون أنها لا تساعد في ذلك، مما يعني أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في معرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدماتها عن طريق تلقي الرسائل الإلكترونية أو عبر صفحاتنا على قنوات التواصل الاجتماعي أو عبر موقعها الإلكتروني.

جدول رقم (27) : يمثل ما رأي المبحوثين ما إذا ساهمت المؤسسة بإدخالها الرقمنة في تحسين خدمات المتعاملين والزبائن :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
86 %	86	نعم
14 %	14	لا
100 %	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) ان نسبة 86 % من المبحوثين يرون أنإدخال الرقمنة في المؤسسة ساهم في تحسين خدمات المتعاملين والزبائن، اما 14 % منهم فيرون العكس في ذلك، مما يعني ان مؤسسة سونلغاز بإدخالها للرقمنة قد ساهمت وبشكل كبير في تحسين خدمات المتعاملين والزبائن.

ثانيا: عرض وتحليل الجداول المركبة :

جدول رقم (28) : يمثل مدى استخدام شبكة الأنترنت في مؤسسة سونلغاز حسب متغير

الجنس :

المجموع		أحيانا		غالبا		دائما		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
% 54	54	% 53,84	21	% 64,70	11	% 50	22	ذكر	متغير الجنس
% 46	46	% 46,15	18	% 25,29	6	% 50	22	أنثى	
% 100	100	% 100	39	% 100	17	% 100	44	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) ان نسبة المبحوثين الذين يرون ان استخدام شبكة الأنترنت في مؤسسة سونلغاز تكون دائما جاءت بـ 50 % و 50 % للإناث، أما الذين أجابوا بغالبا فاعت بنسبة 64,70 % للذكور و 25,29 % للإناث، أما الذين أجابوا بأحيانا فجاءت بنسبة 35,84 % للذكور، 46,15 % للإناث، بمجموع 54 % للذكور و 46 % للإناث.

مما يفسر ان استعمال شبكة الأنترنت في مؤسسة سونلغاز لا يقتصر فقط على الموظفين الذكور بل تستعملها الإناث أيضا خاصة أن الإناث تكتسح عمل الإدارة خاصة في الآونة الأخيرة.

جدول رقم (29) : يمثل ما هي المواقع الاجتماعية الأكثر استعمالاً حسب متغير السن:

المجموع		Skype		Facebook		YouTube		الإجابة	المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
% 16	16	% 11,11	5	% 16,27	7	% 33,33	4	من 19 إلى 28 سنة	متغير السن
% 41	41	% 48,88	22	% 37,20	16	% 25	3	من 29 إلى 38 سنة	
% 26	26	% 26,66	12	% 27,90	12	% 16,66	2	من 39 إلى 48 سنة	
% 17	17	% 13,33	6	% 18,60	8	% 25	3	49 سنة فما فوق	
% 100	100	% 100	45	% 100	43	% 100	12	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) ان :

- إن الفئة العمرية ما بين 29 إلى 38 سنة هي الأكثر استعمالاً للمواقع الاجتماعية بنسبة 41%، حيث وصلت نسبتهم من الذين يستعملون موقع Skype من أفراد العينة إلى 48,88%، أما من الذين يستعملون الـ Facebook فقد وصلت نسبتهم إلى 20,37%، ومن الذين يستعملون الـ YouTube فقد جاءت نسبتهم بـ 25%.

- والفئة العمرية ما بين 39 إلى 48 سنة فتستعمل المواقع الاجتماعية بنسبة 26%، نسبتهم من الذين يستعملون موقع skype من أفراد العينة إلى 66,26%، أما من الذين يستعملون الـ Facebook فقد وصلت نسبتهم إلى 90,27%، ومن الذين يستعملون الـ YouTube فقد جاءت نسبتهم بـ 66,16%.

- والفئة العمرية 49 سنة فما فوق فتستعمل المواقع الاجتماعية بنسبة 17%، نسبتهم من الذين يستعملون موقع Skype من أفراد العينة إلى 33,13%، أما من الذين يستعملون الـ

Facebook فقد وصلت نسبتهم إلى 60،18 %، ومن الذين يستعملون الـ YouTube فقد جاءت نسبتهم بـ 25%.

- لتأتي الفئة العمرية من 19 إلى 28 سنة والتي تستعمل المواقع الاجتماعية بنسبة اقل وهي 16%، ونسبتهم من الذين يستعملون موقع Skype من أفراد العينة إلى 11،11%، أما من الذين يستعملون الـ Facebook فقد وصلت نسبتهم إلى 27،16 %، ومن الذين يستعملون الـ YouTube فقد جاءت نسبتهم بـ 33،33%.

نستنتج من خلال هذا أن الفئة العمرية من 29 إلى 38 سنة والفئة العمرية من 39 إلى 48 سنة هي الفئة الأكثر استعمالاً للمواقع الاجتماعية خاصة موقع skype الذي تستعمله مؤسسة سونلغاز لعقد اجتماعات افتراضية ببيع الموظفين، خاصة أن هذه الفئة هي الأكثر نضجا وقدرة على التكوين والتعلم، مما يعني ان مؤسسة سونلغاز تعطي أهمية بالغة لاستعمال المواقع الاجتماعية من قبل الموظفين لتسهيل عملية الاتصال بينهم.

جدول رقم (30): يمثل أهم التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز حسب متغير المستوى التعليمي :

المجموع		Smart phone		اللوحة الإلكترونية		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
0 %	0	0 %	0	0 %	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
5 %	5	2,5 %	1	6,66 %	4	متوسط	
40 %	40	32,5 %	13	45 %	27	ثانوي	
55 %	55	65 %	26	48,33 %	29	جامعي	
100 %	100	100 %	40	100 %	60	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) ان :

- أصحاب المستوى الجامعي هم الأكثر استعمالاً للتكنولوجيات الحديثة بنسبة 55%، حيث يستعملون الـ smart phone بنسبة 65% من أفراد العينة الذين يستعملونه، واللوحات الإلكترونية بنسبة 33،48% من أفراد العينة الذين يستعملونها.

- يأتي أصحاب المستوى الثانوي الذين يستعملون التكنولوجيات الحديثة بنسبة 40%، حيث يستعملون الـ smart phone بنسبة 5،32% من أفراد العينة الذين يستعملونه، واللوحات الإلكترونية بنسبة 45% من أفراد العينة الذين يستعملونها.

- أما أصحاب المستوى المتوسط فيستعملون التكنولوجيات الحديثة بنسبة قليلة جداً بـ 5%، حيث يستعملون الـ smart phone بنسبة 5،2% من أفراد العينة الذين يستعملونه، واللوحات الإلكترونية بنسبة 66،6% من أفراد العينة الذين يستعملونها، أما أصحاب المستوى الابتدائي فلا يستعملون أبداً التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة.

نستخلص من هنا المستوى التعليمي يلعب دوراً هاماً في استعمال التكنولوجيات الحديثة فكلما كان المستوى التعليمي أعلى كانت التكنولوجيات الحديثة أكثر استعمالاً في مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (31) : يمثل الفئات الأكثر استخداماً للأجهزة الإلكترونية حسب الخبرة المهنية :

المجموع		رؤساء المصالح		العمال		رؤساء الفرع		المسؤولين		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
% 18	18	% 20	2	% 15,08	6	% 13,79	4	% 27,37	6	اقل من 5 سنوات	متغير الخبرة المهنية
% 60	60	% 70	7	% 71,79	28	% 51,72	15	% 45,45	10	من 6 إلى 15 سنة	
% 17	17	% 0	0	% 7,69	3	% 31,03	9	% 22,72	5	من 16 إلى 25 سنة	
% 5	5	% 10	1	% 5,12	2	% 3,44	1	% 4,54	1	من 26 إلى 35 سنة	
% 100	100	%100	10	% 100	39	%100	29	% 100	22	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) ان:

- أصحاب الخبرة من 6 إلى 15 سنة هم الأكثر استخداماً للأجهزة الإلكترونية بمختلف مناصب عملهم بنسبة 60%، حيث وصل العمال من هذه الفئة إلى 71،79% ممن يستخدمون الأجهزة الإلكترونية، ورؤساء المصالح من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 70%، ورؤساء الفرع من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 51،72%، أما المسؤولين من هذه الفئة فيستخدمونها بنسبة 45،45%.

- ليأتي أصحاب الخبرة اقل من 5سنوات الذين يستخدمون الأجهزة الإلكترونية بمختلف مناصب عملهم بنسبة 18%، حيث وصل العمال من هذه الفئة إلى 15،08% ممن يستخدمون الأجهزة الإلكترونية، ورؤساء المصالح من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 20%، ورؤساء الفرع من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 13،79%، أما المسؤولين من هذه الفئة فيستخدمونها بنسبة 27،37%.

- وأصحاب الخبرة من 16 إلى 25سنوات الذين يستخدمون الأجهزة الإلكترونية بمختلف مناصب عملهم فجاءت بنسبة 17%، حيث وصل العمال من هذه الفئة إلى 7،69% ممن يستخدمون الأجهزة الإلكترونية، ورؤساء المصالح من هذه الفئة معدومة بنسبة 0%، ورؤساء الفرع من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 31،03%، أما المسؤولين من هذه الفئة فيستخدمونها بنسبة 22،72%.

- أما فئة أصحاب الخبرة من 26 إلى 35سنة فيستخدمون الأجهزة الإلكترونية بمختلف مناصبهم بنسبة قليلة جدا وهي 5%، حيث وصل العمال من هذه الفئة إلى 5،12% ممن يستخدمون الأجهزة الإلكترونية، ورؤساء المصالح من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 10%، ورؤساء الفرع من هذه الفئة يستخدمونها بنسبة 3،44%، أما المسؤولين من هذه الفئة فيستخدمونها بنسبة 4،54%.

منه نستخلص أن الأجهزة الإلكترونية تستخدم في مؤسسة سونلغاز بكثر من الفئة الشابة بغض النظر عن منصب عمله لقدرتهم على التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة، غير ان استعمالها يتطلب بعض الخبرة في العمل ما جعل أصحاب الخبرة من 6 إلى 15سنة اكثر استعمالا للأجهزة الإلكترونية من أصحاب الخبرة الأقل من 5سنوات لعامل الخبرة، أما الأكثر خبرة من ذلك فقد اعتادوا على العمل الكلاسيكي القديم دون الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية.

جدول رقم (32): يمثل الاتصالات الأكثر سائدة في مؤسسة سونلغاز حسب متغير السن:

المجموع		معا		الاتصال الخارجي		الاتصال الداخلي		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
% 10	10	% 14,03	8	% 12,5	1	% 2,85	1	من 19 إلى	متغير السن
								سنة 28	
% 43	43	% 40,35	23	% 25	2	% 51,42	18	من 29 إلى	
								سنة 38	
% 30	30	% 28,07	16	% 25	2	% 34,28	12	من 39 إلى	
								سنة 48	
% 17	17	% 17,54	10	% 37,5	3	% 11,42	4	49 فما فوق	
% 100	100	% 100	57	%100	8	% 100	35	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن:

- أصحاب الفئة العمرية من 29 إلى 38 سنة تأتي في المرتبة الأولى في عملية الاتصال في المؤسسة بنسبة 43%، حيث يستعملون الاتصال الداخلي بنسبة 42,51% من أفراد العينة الذي يستخدمون الاتصال الداخلي، وبنسبة 25% من أفراد العينة الذين يستخدمون الاتصال الخارجي، وبنسبة 35,40% لكليهما.

- لتأتي بعدها أصحاب الفئة العمرية من 39 إلى 48 سنة بنسبة 30% في عملية الاتصال في المؤسسة، حيث يستعملون الاتصال الداخلي بنسبة 28,34% من أفراد العينة الذي يستخدمون الاتصال الداخلي، وبنسبة 25% من أفراد العينة الذين يستخدمون الاتصال الخارجي، وبنسبة 07,28% لكليهما.

- وأصحاب الفئة العمرية من 49 سنة فما فوق بنسبة 17% في عملية الاتصال في المؤسسة، حيث يستعملون الاتصال الداخلي بنسبة 42,11% من أفراد العينة الذي

يستخدمون الاتصال الداخلي، ونسبة 5,37% من أفراد العينة الذين يستخدمون الاتصال الخارجي، ونسبة 54,17% لكليهما.

- وأخيرا تأتي الفئة العمرية 19 إلى 28 سنة بنسبة 10% في عملية الاتصال في المؤسسة، حيث يستعملون الاتصال الداخلي بنسبة 85,2% من أفراد العينة الذين يستخدمون الاتصال الداخلي، ونسبة 5,12% من أفراد العينة الذين يستخدمون الاتصال الخارجي، ونسبة 03,14% لكليهما.

منه نقول ان الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز سائد عند الفئة المتوسطة العمر كونها اكثر نشاطا وحيوية في التنقل بين لمصالح وتلقي وإعطاء المعلومات، أما الاتصال الخارجي فنرى انه سائد عند الفئة العمرية من 49 سنة فما فوق كونه اكثر خبرة وحكمة في إعطاء المعلومات للجمهور الخارجي كالزبائن والعملاء.

جدول رقم (33) : يمثل نمط الاتصال من الإدارة إلى العمال في مؤسسة سونلغاز حسب

متغير الجنس :

المجموع		معا		اتصال غير رسمي		اتصال رسمي		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
54 %	54	44,89 %	22	76,92 %	10	57,89 %	22	ذكر	متغير الجنس
46 %	46	55,10 %	27	23,07 %	3	42,10 %	16	أنثى	
100 %	100	100 %	49	100 %	13	100 %	38	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) ان :

- فئة الذكور يستعملون نمط الاتصال بنسبة اكبر من الإناث بنسبة 54 %، حيث يستعملون الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي معا بنسبة 44,89% من مجموع العينة

الذين يستعملونهم معا، وبنسبة 76,92 % للاتصال الغير رسمي فقط، وبنسبة 57,89 % بالنسبة للاتصال الرسمي فقط.

- وتأتي فئة الإناث في المرتبة الثانية اللواتي يستعملون نمط الاتصال بنسبة 46%، حيث يستعملن الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي معا بنسبة 55,10% من مجموع العينة الذين يستعملونهم معا، وبنسبة 23,07% للاتصال الغير رسمي فقط، وبنسبة 42,10 % بالنسبة للاتصال الرسمي فقط.

ما نستنتجه من هذا أن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز هو الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي معا بالنسبة للذكور والإناث معا، حيث يكون الاتصال الرسمي يكون بسبب الصرامة والجدية في العمل والحفاظ على النظام، ليأتي النظام الغير الرسمي الذي يكون غالبا من المسؤولين الى العمال وذلك بتقديم التعليمات أو النصائح الخاصة بالعمل.

جدول رقم (34): يمثل أنواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة وإنجاز المهام في مؤسسة سونلغاز حسب متغير المستوى التعليمي :

المجموع		الإلكترونية		المكتوبة		الشفوية		الإجابة	المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
% 12	12	% 2,5	1	% 25	11	% 0	0	متوسط	
% 22	22	% 17,5	7	% 29,54	13	% 12,5	2	ثانوي	
% 66	66	% 80	32	% 45,45	20	% 87,5	14	جامعي	
% 100	100	% 100	40	% 100	44	%100	16	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) ان :

- أصحاب المستوى الجامعي هم الأكثر استعمالاً لأنواع الاتصال المختلفة التي تساهم في زيادة الكفاءة وإنجاز المهام في المؤسسة بنسبة 66%، حيث يستعملون الاتصالات الشفوية بنسبة 87,5% من مجموع العينة الذين يستعملون الاتصال الشفوي، وبنسبة 80% للاتصالات الإلكترونية، و45,45% للاتصالات المكتوبة.
- يأتي بعدها أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 22% استعمالاً لأنواع الاتصال التي تساهم في زيادة الكفاءة وإنجاز المهام في المؤسسة، حيث يستعملون الاتصالات الشفوية بنسبة 12,5% من مجموع العينة الذين يستعملون الاتصال الشفوي، وبنسبة 17,5% للاتصالات الإلكترونية، و29,54% للاتصالات المكتوبة.
- أما أصحاب المستوى المتوسط فتأتي بنسبة قليلة جداً في استعمال أنواع الاتصالات بنسبة 12%، حيث يستعملون الاتصالات المكتوبة بنسبة 25% من مجموع العينة الذين يستعملون الاتصالات المكتوبة، وبنسبة 2,5% للاتصالات الإلكترونية، في حين لا يستعملون الاتصالات المكتوبة بنسبة 0%.
- أما فئة أصحاب المستوى الابتدائي فلا يستعملون أبداً أنواع الاتصال في المؤسسة بنسبة 0%.

ما نستنتجه انه كلما كان المستوى التعليمي اكبر كلما كان استعمال أنواع الإتصال المختلفة اكثر ولكلما نقص المستوى التعليمي نقص استعمال أنواع الاتصال أو انعدم، فهم الأكثر كفاءة للتواصل مع العمال والزملاء، خاصة في إعطاء المحاضرات والتدريب والتكوين، وإرسال واستقبال المعلومات، وتحضير التقارير.

استنتاجات جزئية:

توصلنا من خلال دراستنا إلى عدة استنتاجات تلخصها فيما يلي :

- أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز هم شباب من نساء ورجال من 29 سنة الى 38 سنة بنسبة 43 % ومن 39 سنة إلى 48 سنة بنسبة 27 %، وذو مستوى جامعي 57 % أو ثانوي بنسبة 40 % وبخبرة مهنية من 6 إلى 15 سنة بنسبة 62 %، ونسبة الإداريين تصل إلى 78 %.
- تقوم شركة سونلغاز بالتوظيف عن طريق المسابقة بنسبة 65 %، والكفاءة المهنية بنسبة 35 %.
- تتوفر مؤسسة سونلغاز على شبكة الانترنت والتي تستخدم بأغلبية عن الموظفين لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية بنسبة 53 %، مع التعليم والتكوين عن بعد وكذا الإعلان والتوزيع والإشهار بالمؤسسة لدى الزبائن، كما توفر المؤسسة شبكة Wifi والجيل الرابع اذ يتم استخدامها معا بنسبة 66 %، اذ يتوفر لديها موقع إلكتروني يستخدم لتلقي التعليمات وارسال المعلومات التي تهتم الزبائن والمتعاملين بنسبة 39 % لكليهما.
- يستعمل عمال مؤسسة سونلغاز الـ Facebook و Skype بنسبة 30 % و 58 % على التوالي كمواقع اتصال اجتماعية لغرض الحملات التحسيسية ونشر الإعلانات وتليها التواصل مع الزبائن، كما ان المؤسسة تتوفر على smart phone واللوحة الإلكترونية بنسبة 61 % لغرض التبليغ عن عمل جديد للمؤسسة ونقل المعلومات وكذا اصدار وتلقي الاوامر.
- تتوفر في المؤسسة الأجهزة الإلكترونية التي يتسعملها بكثر المسؤولين ورؤساء الفروع ، كما نها تقوم بعقد اجتماعات افتراضية عن طريق Skype بنسبة 85 %.
- يسود في مؤسسة سونلغاز الاتصال الداخلي والخارجي معا بنسبة 65 %، ونمط الاتصال يكون رسمي وغير رسمي معا بنسبة 58 % ، حيث يكون في اقله اتصال

إلكتروني بنسبة 81% وتكون التقارير و e-mail هي الوسيلة المعتمدة في تقديم الشكاوي.

- ساهمت رقمنة الإدارية في مؤسسة سونلغاز في تجاوز مشاكل الاتصال الإداري بوعا ما بنسبة 78%، وقد ساعدت التقنيات والوسائل التي تسخرها المؤسسة في زيادة كفاءة الاتصال الإداري بنسبة 84%، كون المؤسسة تهتم بتطوير الاتصال الإداري بنسبة 75% عن طريق تنظيم دورات تكوينية.

- ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة بتبليغ العمال عن كل جديد في المؤسسة مع التنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوفير الجو الملائم للعمل وذلك أيضا بسهولة انتقال وتبادل المعلومات، كما ان التكنولوجيا الرقمية تعطي صورة إيجابية عن المؤسسة وإقامة علاقات مع مؤسسات أخرى وذلك بتوفير معلومات حديثة ودقيقة عن خدماتها، كما انها تساهم في نقل البيانات بين أقسام وفروع المؤسسة بنسبة 77%، مع ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء بنسبة 80%، مع فتح قنوات اتصالية مع الزبائن والمتعاملين بنسبة 54% وهو الأمر الذي ساهم في تحسين خدمات المتعاملين والزبائن بنسبة 86%.

- لا يوجد فرق كبير في استخدام شبكة الأنترنت بين الموظفين الذكور والإناث بنسبة 54% بالنسبة للذكور و 46% للإناث، كما أن Skype و Facebook الأكثر استعمال في المؤسسة خاصة للفئة العمرية ما بين 29 و38 سنة و 39 إلى 48 سنة.

- تعد اللوحات الإلكترونية الأكثر استعمالا في مؤسسة سونلغاز وتليها smart phone وخاصة ذو المستوى الجامعي بنسبة 48,33% و 65% على التوالي وتليها أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 45% و 32,5% على التوالي.

- يستعمل الأجهزة الإلكترونية المتوفرة في المؤسسة بكثرة أصحاب الخبرة من 6الى 15 سنة دون التفريق في منصب العمل (مسؤول، رؤساء الفرع، العمال، رؤساء

المصالح) بنسب (45,45%، 51,72%، 71,79%، 70%) على التوالي وهي فئة تمتاز بالشباب والقدرة على استعمال الأجهزة الإلكترونية والخبرة الكافية لذلك.

- يسود داخل المؤسسة كل من الاتصال الداخلي والخارجي بنسبة 40,35%، لكن الاتصال الداخلي يكون بنسبة أكبر عند الفئة العمرية من 29 إلى 38 سنة بنسبة 51,42%، أما الاتصال الخارجي فيستعمله الفئة العمرية من 49 سنة فما فوق خاصة مع العملاء والزبائن وهذا لفارق الخبرة لديهم وطريقة الحوار، كما أن الموظفين لكلا الجنسين يستعملون كلا من الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي داخل المؤسسة بنسبة 54% للذكور و 46% للإناث، إلا أن الذكور يتفوقون بنسبة قليلة على الإناث في نمط الاتصال.

- يعتبر الاتصال الشفوي والمكتوبة والإلكترونية من ابرز أنواع الاتصال المتوفرة في مؤسسة سونلغاز، إلا أن أصحاب المستوى الجامعي هم الأكثر استعمالا لها بنسبة مئوية (87,5%، 45,45%، 80%) على التوالي، ليلها أصحاب المستوى الثانوي بنسب (12,5%، 29,54%، 17,5%) على التوالي.

#### الاستنتاجات في ضوء التساؤلات الفرعية :

على ضوء ما قدمناه من تحليل وتفسير للبيانات المتوصل إليها خلال الدراسة

الميدانية تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

- من ابرز الخدمات الرقمية التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز لزبائننا نجد : موقع الكتروني في شبكة الانترنت وصفحة على شبكة facebook و skype والتي تتماشى مع تحسين الاتصال سواء الخارجي والداخلي بغرض الاتصال بالزبائن، تبادل المعلومات مع الآخرين وكذلك الإعلان والإشهار والترويج.

- تتوفر المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية المتمثلة في: الأنترنت، الاكسترنات، شبكة الأنترنيت واللوحات الكترونية و smart phone، شبكة wifi و 4G، كل هذه الوسائل ساهمت في التدفق السريع للمعلومات والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والزبائن مما يحسن الاتصال فيما بينهم .
- يعتبر الاتصال الرقمي عامل من عوامل نجاح مؤسسة سونلغاز من خلال التنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك توفير جو ملائم للعمل وذلك في التدفق السريع للمعلومات والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والزبائن مما يحسن الاتصال فيما بينهم وكذا التنسيق بين العمال لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك توفير جو ملائم للعمل وبإعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة وإقامة علاقات مع الزبائن والمتعاملين .
- تستخدم مؤسسة سونلغاز وسائل اتصال مكتوبة، شفوية، والكترونية متنوعة مثل: البريد الإلكتروني، مجالات المؤسسة المختلفة، الاجتماعات خاصة عن بعد...الخ، وعرض وإشهار منتجاتها، وعرض معلومات تضم الزبائن والمتعاملين، كما تقوم بتحسين الاتصال سواء الخارجي والداخلي بغرض الاتصال بالزبائن، تبادل المعلومات مع الآخرين، إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة وإقامة علاقات مع الزبائن والمتعامل ومعرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدمات المؤسسة.

## الخاتمة :

في ختام دراستنا نرى ان الاتصال الرقمي هو أسلوب جديد في العمل الإداري والتنظيمي، ويحقق قدرا من النضج الإداري وتسهيل العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسات وبين الجمهور الخارجي وهذه الأخيرة، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع وجعلها سمة مميزة للإدارة في إطار التفاعل بين المؤسسة والموظفين بكفاءة كبيرة.

فمن خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز لاحظنا ان واقع الاتصال الرقمي يكمن في أحداث تغيير سريع في نمط حياة الموظفين والتقليل من الصور السلبية عن تعقيدات في الهيكل الإداري، وتزايد مسؤولياته التنظيمية في شكلها التقليدي والمعاملات الورقية وتنقل الموظفين بين مكاتب المؤسسة للحصول على الخدمة وما ينجم عن ذلك من هدر الوقت وارتفاع التكاليف وتراجع في الأداء، حيث ان الاتصال الرقمي أدى إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل وذلك نتيجة العديد من المعاملات التي تحولت من الورقية إلى الرقمية في ظل هذا النظام الجديد، إذ أصبحت المؤسسة تعتمد على المراسلات الإلكترونية في جميع تعاملاتها بدلا من الورقية التي كانت ترسل عن طريق البريد العادي أو الفاكس وغيرها من الطرق، فهي تعتمد على مختلف شبكات الاتصال، كما تضمن الإدارة الإلكترونية امن وسرية المعلومات، وكل هذا من شأنه أن يزيد في سرعة الإنجاز.

الا ان هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الاتصال الرقمي بمؤسسة سونلغاز، لذلك يجب عليها توفير بنية تحتية متطورة لتطبيق مشروع الاتصال الرقمي كأداة لدعم الاتصال الإداري، وتكون سهلة النقل وبتكلفة معقولة لتشمل على نطاق أوسع، إضافة إلى تدريب وتكوين الموظفين على مختلف التقنيات الحديثة وتوعيتهم بضرورة تبني هذه الأخيرة، للرفع من قدراتهم وتسهيل مهامهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المرجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. أ- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة الأردن، 2009.
2. أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2014.
3. احمد بن مرسلي، المدخل الى العلوم التربوية، عالم الكتاب، القاهرة، 2005.
4. احمد عياد، عوائق الاستطلاع والتساؤل في البحث الاجتماعي، مجلة الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 10، 2006 .
5. أحمد محمد عليق، عبد الناصف يوسف شومان وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ش دينوقراط - الأزاريطة - الإسكندرية ، 2004.
6. إلهام بوغليطة، فريد كورتل: الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
7. أنطوان ايريس، شبكات الإعلام، ترجمة فؤاد شاهين، عويدات للنشر والتوزيع، 2001.
8. براحلية فاطمة الزهراء هرامزة منال مساهمة الاتصال الرقمي في تطوير الخدمات السياحية مذكرة ماستر جامعة قالمة 2019.
9. جاسم مجيد: أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، 2005.

10. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية من وظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان 2006.
11. حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة، منشورات الجبلي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
12. حسين محمود حريم، مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010.
13. حضر كاظم محمود، وموسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
14. خورشيد كامل مراد، الاتصال الجماهيري والاعلام، التطور، الخصائص، النظريات، ط1، دار الميسرة، 2011، الاردن.
15. راضية نونو وسامية بوبعة، أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة جيجل، قطب تاسوست، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، 2016. 2017.
16. رحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007.
17. رحي مصطفى عليان، مناهج واساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق بيانات الكتاب، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
18. رضا إسماعيل البسيوني: التخطيط الإداري، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009.
19. روبرت سترن و نانسي سترن، الحاسبات الآلية و تشغيل المعلومات، ترجمة سرور وعاصم أحمد الحمامي، (دار المريخ للنشر، 1990الرياض).

20. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، 2005.
21. سعيد يسن عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، دون طبعة، الرياض، سنة 1986.
22. سميرة ربح بوعشة، الدعوة الإسلامية عبر الانترنت، رسالة ماجستير قسم الدعوة للإعلام، جامعة الأمير عبد القادر، 2003.
23. شريف درويش، تكنولوجيا الاتصال: المخاطر و التأثيرات الاجتماعية،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
24. شريقي خيرة: أهمية شبكات الإتصال في التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الثاني، جامعة يحي فارس المدية، 2008.
25. شعبان فرج: الإتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2009.
26. صباح على حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الإتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، حامد، ط1 عمان، 2007.
27. طرد خوجة سميرة، أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004-2005.
28. عبد الكريم علي الديسري دور الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي مجلة الاتصال و التنمية العدد6دار النهضة بيروت.
29. عبد الله الطويرقي: علم الإتصال: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض.
30. عبد الملك ردمان الدناني، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الراتب الجامعية،بيروت 2001.

31. عبد المقصود أحمد النجار، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، أكاديمي بوكس، الجزائر، 2020.
32. عجلان بن محمد الشهيري، التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة،: منشورات مركز البحوث والدراسات الإدارية الرياض.
33. على محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مصر، 1999.
34. علي محمد رحومة، الانترنت والمنظومة التكنولوجية، منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001.
35. عماد عبد الوهاب الصباغ، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار الثقافة، عمان، 1996.
36. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي اسس واساليب، مكتبة المنار، الاردن، 1989.
37. مارين كلايتون، إدارة مشاريع التشغيل الألي في المكتبات، ترجمة، علي سليمان الصوينع، معهد الإدارة العامة، الرياض 1992.
38. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009.
39. محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2009.
40. محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، 2015.
41. محمد شوقي شادي، الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات، دار النهضة، 1983بيروت

42. محمد عبد الحميد، اهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، دار الشروق، عمان، 1985.
43. محمد عبد المجيد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، 2004.
44. محمد محمد الهادي، تكنولوجيايات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية، 2001 القاهرة.
45. محمد معمري المهدي الذهبي الاتصال الرقمي في التعليم العالي مذكرة ماستر جامعة ادراة 2019.
46. محمود عبد الفضيل، مصر والعالم على أعتاب ألفية جديدة، القاهرة: 2001.
47. محمود فهمي طلبة وآخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
48. مصطفى محمد ابو بكر واحمد عبد الله اللوح، منهجية البحث العلمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
49. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
50. ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، بدون ناشر، بدون طبعة، دون سنة.
51. ناصر قاسمي: الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر، 2001.
52. هدى حامد قشفوش، جرائم الحاسب الإلكتروني في التشريع المقارن، د دار النهضة العربية، القاهرة.

53. هـاء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002.

رسائل تخرج وملتقيات:

54. علي ابو زيتون، الاتصالات الادارية (اسس ومفاهيم ومراسلات اعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.

مواقع الكترونية:

55. باب عبد القادر، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على النشاط الاقتصادي في العالم العربي [WWW.UNIO-CHLEF.DZ](http://WWW.UNIO-CHLEF.DZ) (23/01/2018).

56. بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة للميزة التنافسية وكأداة للتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد: مثال الجزائر، (23/01/2018) [WWW.UNIV-CHLEF.DE](http://WWW.UNIV-CHLEF.DE)

57. قويدر الواحد عبد الله، الانترنت كمظهر من مظاهر الاقتصاد الرقمي، وأثارها السلبي على العقل العربي 23-01-2018 [WWW.UNIS-CHELEF.DZ](http://WWW.UNIS-CHELEF.DZ) 58. [WWW.WIKIPEDIA.ORG](http://WWW.WIKIPEDIA.ORG) (20/2/2018).

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

59. ALEX MUCCHEILI, LES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, (PARIS : HACHETTE, 2001) .
60. Maurice Angers, initiation pratique a la methodologie des sciences humaines, ed casbah universite, 1996
61. NNE BEDEL, COMMENT METTRE EN PLACE UN EXTRANET DANS UNE ADMINISTRATION. [WWW.ADMIROUTES.ASSO.FR](http://WWW.ADMIROUTES.ASSO.FR) (25/02/2018)

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام و الاتصال

تخصص الاتصال التنظيمي

استمارة الاستبيان

حول موضوع :

دور الاتصال الرقمي في تنمية مهارات الاتصال الإداري

دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز

بتيزي وزو

تندرج استمارة الاستبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر

ملاحظة: يرجى ملئ هذه الاستمارة بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) أمام الأسئلة المناسبة

مع الإشارة أن بيانات هذه الاستمارة تستعمل في مجال البحث العلمي فقط (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

شكرا على تعاونكم

- تحت إشراف الاستاذة :

شلابي امينة

2023/2022

## 1//المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1-الجنس :  ذكر  أنثى
- 2-السن : 19 إلى 28 سنة  29 إلى 38 سنة  39 إلى 48 سنة  49 فما فوق
- 3-المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-الخبرة المهنية : اقل من 05 سنوات من 06 إلى 15 سنة  من 16 إلى 25 سنة  من 26 إلى 35 سنة
- 5-المنصب : موظف امني  إداري  تقني  مدير عام
- 6- كفاءة الالتحاق بالمنصب : عن طريق مسابقة  كفاءة مهنية

## المحور الثاني : وسائل التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في مؤسسة سونلغاز :

7-هل تستخدمون شبكة الانترنت في مؤسساتكم؟

- دائما  غالبا  أحيانا

- فيما يتم استخدامك لشبكة الانترنت ؟

- التعلم والتكوين عن بعد  إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية
- الاتصال بالزبائن  الإعلان والترويج والإشهار

8-هل مديرية توزيع الكهرباء والغاز مزودة بتقنية ؟

- WIFI  الجيل الرابع  كلاهما

9-هل تملك المؤسسة موقعا إلكترونيا في شبكة الانترنت؟

- نعم  لا

- في حال الإجابة بنعم فيما تستخدم هذا الموقع؟

- معلومات تفصيلية عن الشركة  معلومات تهتم الزبائن والمتعاملين
- عرض وإشهار المنتجات  تلقي التعليمات

10- ما هي المواقع الاجتماعية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة :

- youtube  facebook  skype

.....أخرى اذكرها

- في ماذا تستخدم هذه المواقع؟

- الإعلانات  حملات تحسيسية  استقبال الشكاوي  التواصل مع الزبائن

11- ما هي اهم التكنولوجيا الرقمية الحديثة التي تستخدمها في مؤسساتكم؟

- اللوحات الإلكترونية  smart phone

.....أخرى اذكرها

إذا كنتم تستخدمون هذه الأجهزة فيما يتجلى ذلك؟

نقل المـمات  التبليغ  عمل جديد للمؤسسة  إصدار وتلقي الأوامر  العمل  بعد

12- ما هي الفئات الأكثر استخداماً للأجهزة الإلكترونية؟

المسؤولين  رؤساء  عمال  رؤساء المـم

13- هل تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات افتراضية؟

نعم  لا

في حال الإجابة بنعم، عن طريق ماذا تتم هذه الاجتماعات؟

تقنية  skype  zoom

أخرى اذكرها.....

14- ماذا تقترح لتمكين الموظفين من استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة؟

المحور الثالث : معايير كفاءة الاتصال الإداري :

15- ما هي أكثر الاتصالات السائدة في المؤسسة :

اتصال داخلي  اتصال خـ  ما

16- ما هي أنواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة وإنجاز المهام في المؤسسة؟

الشفوية  المكتوبة  الإلكتروني

17- ما هي الوسيلة التي يستخدمها الموظفون لتقديم الشكاوي؟

e-mail  الفاكس  باريير  هاتف

18- هل تم القضاء على البيروقراطية عندما تم إدخال الرقمنة في المؤسسة؟

نعم  لا

19- هل ساهمت رقمنة الإدارة في تجاوز مشاكل الاتصال الإداري السابقة؟

نعم  نوعاً ما

20- ما هي العوامل التي تساعد في زيادة كفاءة الاتصال الإداري؟

التقنيات والوسائل التي  خبرها المؤسسة  الخبرات  كفاءات المهنية

21- هل المؤسسة تهتم بتطوير الاتصال الإداري؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم فيما يتجلى ذلك؟

عن طريق  أيام دورات تكوينية  حضار خبراء ومختصين  اقتناء أجهزة جديدة  
المحور الرابع : رأي المبحوثين حول علاقة الرقمنة بزيادة فعالية الاتصال الإداري.

22- ما هو دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

التنسيق بين العم  حل المشكلات واتخاذ القرارات  إصدار الأوامر وتنفيذها  
سرعة وسهولة  وتبادل المعلومات  توفير الجو الملائم للعمل  
تبليغ العمال عن كل جديد في المؤسسة

أخرى اذكرها .....

23- ما هو الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تحسين الاتصال الخارجي؟

إعطاء صورة إي  بة عن المؤسسة  إقامة علاقات  مع مؤسسات أخرى  
توفير معلومات  دقيقة ودقيقة عن خدماتها  إقامة علاقات  مع الزبائن والمتعاملين

أخرى اذكرها .....

24- هل ساهمت التكنولوجيا الرقمية الحديثة البيانات بين أقسام وفروع المؤسسة؟

نعم  لا

25- هل تساهم التكنولوجيا الرقمية الحديثة في ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء؟

نعم  لا

26- هل فتحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة قنوات اتصالية مع الزبائن والمتعاملين؟

نعم  لا

إذا كانت نعم اذكرها : .....

27- هل تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة في معرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدمات المؤسسة؟

نعم  لا

28- هل في رأيك ساهمت المؤسسة بإدخالها الرقمنة في تحسين خدمة المتعاملين والزبائن؟

نعم  لا

29- ماذا تقترح لتحسين الاتصال في مؤسستكم؟ .....

.....

## دليل المقابلة:

### المحور الأول : وضعية الاتصال و الوسائل المستخدمة.

1. ما هي أهداف الاتصال في مؤسستكم؟
2. ما هي أنواع الاتصال الموجودة في مؤسستكم؟
3. ما هي أهم وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستكم؟
4. من المشرف على إدارة الشبكات الاتصالية؟

### المحور الثاني: تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال الحديثة.

1. ما هي أهم تكنولوجيايات الحديثة للإعلام و الاتصال المستخدمة في مؤسستكم؟
2. ما هي الاستخدامات المتعددة لشبكتي الانترنت و الاكسترانت في مؤسستكم؟
3. ما هي استخدامات شبكة الانترنت في مؤسستكم؟
4. هل تقومون بتكوين موظفي المؤسسة في مجال استخدام ت الاتصال الرقمي؟

### المحور الثالث : دور تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في تحسين الاتصال الاداري في المؤسسة

1. ما هي التطورات التي طرأت على طبيعة الاتصالات بكل أنواعها بعد إدخال تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في المؤسسة؟
2. كيف ساهمت تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال في المؤسسة في زيادة فعالية الاتصالات الاداري في المؤسسة؟
3. ما هي الآفاق المستقبلية لاستخدام تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال الاداري؟

## الفهرس

	كلمة الشكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	مقدمة
<b>الجانب النظري</b> <b>الإطار المنهجي للبحث</b>	
05	1- إشكالية البحث
07	2- تساؤلات الدراسة
07	3- أسباب اختيار الموضوع
08	4- أهداف وأهمية البحث
09	5- تحديد المفاهيم
11	6- منهج البحث وأدواته
14	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
15	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الاول: الاتصال، الاتصال الإداري</b>	
	تمهيد
	المبحث الأول : الاتصال
23	المطلب الأول- مفهوم الاتصال وطبيعته
26	المطلب الثاني - مبادئ الاتصال
28	المطلب الثالث - أهمية الاتصال وخصائص الاتصال

31	المطلب الرابع - مراحل عملية الاتصال
38	المطلب الخامس - قنوات الاتصال واهم الوسائل المكتوبة والاتصال الشفوي
43	المطلب السادس - أنواع الاتصال
52	المطلب السابع - معوقات الاتصال
<b>المبحث الثاني: الاتصال الإداري</b>	
55	المطلب الأول- مفهوم الاتصال الإداري
56	المطلب الثاني- أنواع الاتصال الإداري
59	المطلب الثالث- خصائص الاتصال الإداري
61	المطلب الرابع- عناصر الاتصال الإداري
63	المطلب الخامس- وسائل الاتصال الإداري
64	المطلب السادس- وظائف الاتصال الإداري
<b>الفصل الثاني: الرقمنة الاتصال الرقمي</b>	
<b>تمهيد</b>	
69	المبحث الأول : ماهية الرقمنة
69	المطلب الاول: مفهوم الرقمنة.
72	المطلب الثاني: خصائص الرقمنة
74	المطلب الثالث: أشكال الرقمنة
75	المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي.
79	المطلب الخامس: عمليات وإجراءات الرقمنة.
81	المطلب السادس : أهداف الرقمنة :
82	المبحث الثاني: الاتصال الرقمي
82	المطلب الأول- نشأة الاتصال الرقمي

83	المطلب الثاني- تعريف الاتصال الرقمي ومميزاته
84	المطلب الثالث- محددات الاتصال الرقمي
85	المطلب الرابع- وضائف الاتصال الرقمي
86	المطلب الخامس- أهداف الاتصال الرقمي
86	المطلب السادس- مزايا تكنولوجيا الاتصال الرقمي
88	المطلب السابع - أشكال تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات
94	المطلب الثامن - تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة
	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة</b>	
تمهيد	
104	المبحث الاول: التعريف بميدان البحث
104	المطلب الاول- التعريف بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو
104	المطلب الثاني- أهداف المؤسسة
109	المبحث الثاني: عرض المقابلة وتحليل النتائج.
109	المطلب الأول: عرض المقابلة
111	المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول
111	اولا- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
133	ثانيا - التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
143	استنتاجات جزئية
خاتمة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

## فهرس الجداول

ص	العنوان
111	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
112	توزيع المبحوثين حسب متغير السن
113	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي
114	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية
115	توزيع المبحوثين حسب المنصب
116	كيفية الالتحاق بالمنصب
116	مدى استخدام شبكة الانترنت
117	فيما يتم استخدام المبحوثين لشبكة الانترنت
118	يوضح ما اذا مؤسسة سونلغاز مزودة بتقنية WIFI والجيل الرابع
118	يمثل ما إذا المؤسسة تملك موقعا إلكترونيا
119	فيما يستخدم هذا الموقع
119	ما هي المواقع الاجتماعية الأكثر استعمالا
120	في ماذا تستخدم هذه المواقع
121	اهم التكنولوجيا الحديثة التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز
121	إذا كنتم تستخدمون هذه الأجهزة فيما يتجلى ذلك
122	الفئات الأكثر استخداما للأجهزة الإلكترونية
122	ما اذا المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات افتراضية
123	في حالة الإجابة بنعم عن طريق ماذا
123	الاتصالات الأكثر سائدة في المؤسسة
124	نمط الاتصال من الإدارة إلى العمال
125	انواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة وإنجاز المهام في المؤسسة
125	الوسيلة التي يستخدمها الموظفين لتقديم الشكاوي
126	ما إذا ساهمت رقمنة الإدارة في تجاوز مشاكل الاتصال الإداري السابقة
127	العوامل التي تساعد في زيادة كفاءة الاتصال الإداري

127	ما إذا المؤسسة تهتم بتطوير الاتصال الإداري
128	ما إذا كانت الإجابة نعم فيما يتجلى ذلك
128	دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة
129	الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تحسين الاتصال الداخلي
130	ما إذا ساهمت التكنولوجيا في نقل البيانات بين أقسام وفروع المؤسسة
130	ما إذا تساهم التكنولوجيا الرقمية الحديثة في ضمان اتصالات تفاعلية بين المرؤوسين والرؤساء
131	ما إذا فتحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة قنوات اتصالية مع الزبائن والمتعاملين
132	ما إذا تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة في معرفة آراء واتجاهات الزبائن نحو خدمات المؤسسة
132	ما رأى المبحوثين ما إذا ساهمت المؤسسة بإدخالها الرقمنة في تحسين خدمات المتعاملين والزبائن
133	مدى استخدام شبكة الأنترنت في مؤسسة سونلغاز حسب متغير الجنس
134	ما هي المواقع الاجتماعية الأكثر استعمالاً حسب متغير السن
135	أهم التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز حسب متغير المستوى التعليمي
137	الفئات الأكثر استخداماً للأجهزة الإلكترونية حسب الخبرة المهنية
139	الاتصالات الأكثر سائدة في مؤسسة سونلغاز حسب متغير السن
140	نمط الاتصال من الإدارة إلى العمال في مؤسسة سونلغاز حسب متغير الجنس
141	أنواع الاتصال التي تساهم في زيادة كفاءة وإنجاز المهام في مؤسسة سونلغاز حسب متغير المستوى التعليمي