

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



حول موضوع :

أثر التوجه نحو الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة
العمومية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – لولاية تيزي وزو –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة :

أمينة هاجر شلابي

من إعداد الطالبين :

زين الدين العفراوي

دينا خليفة

السنة الجامعية : 2022-2023



شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبي الرحمة
ونور العالمين حبيبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد فنتوجه بخالص الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة "أمينة هاجر
شلابي" على مساندتها ونصائحها

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل كما لا يفوتنا أن
نشكر مدير اتصالات الجزائر الذي فتح لنا أبواب مؤسسته واستقبلنا وكل
طاقم مؤسسة اتصالات الجزائر، كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علوم
الإعلام والاتصال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة - مولود
معمرى "تامدة" - كل باسمه.

الاهـداء

وما توفيقنا إلا بالله

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اللهم ليس بجهدنا
واجتهادنا إنما بتوفيقك وكرمك وفضلك علينا، أهدي ثمرة
جهدي وعملي .

إلى كل من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء
بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، والذي
العزير

وإلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان، إلى بلسم
الشفاء، إلى بسمة الحياة، إلى من كان دعائها سر نجاحي،
أمي الغالية.

إلى القريبين من القلب، والداعمين والمساندين، إخوتي
دمتم لي فخرا، إلى عائلتي وكل من له فضل علي.

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة، إلى كل من قال
لي لا، فكان سببا في تحفيزي، إليكم جميعا أهدي هذا الجهد
المتواضع.

العفراوي زين الدين

الاهـداء

إلى ملاكي في الحياة معنى الحب ومعنى العطف
ومعنى الحنان إلى بسمة الحياة إلى من كان
دعائها سر نجاحي وحنانها بلسما لجراحي إلى
أغلى ما أملك حبيبيتي أمي.
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني
الحياة إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي
العزير.
إلى سندي ومسندي واتكائي في الحياة إخوتي
وأخواتي.
إلى أبناء أختي ملائكتي.
إلى أصدقائي الأعراء الذين جمعني بهم الحياة.
إليكم كلكم نهدي هذا العمل المتواضع.

خليفة دينا

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التوجه نحو الرقمنة على فعالية الإتصال الإداري على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر.

ولقد إعتدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة كونه الأمثل لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ذلك من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، لهذا الغرض إستخدمنا أدوات جمع البيانات التي تتمثل في استمارة الاستبيان، المقابلة والملاحظة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في دراستنا ما يلي :

➤ يؤدي التوجه نحو الرقمنة إلى تحسين فعالية الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو من خلال توفير وسائل إلكترونية متطورة وفعالة.

➤ تتجه مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو نحو إستخدام الرقمنة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

➤ من أبرز تكنولوجيات الإتصال الحديثة المستخدمة في رقمنة الإدارة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو نجد نظام الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية : الرقمنة-الإتصال الرقمي-المؤسسة العمومية-الخدمة العمومية-الإدارة الإلكترونية.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier l'impact de la tendance à la numérisation sur l'efficacité de la communication administrative au niveau de la Société Algérie Télécom.

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur une approche d'étude de cas car elle est optimale pour collecter des données et des informations liées au sujet de l'étude afin d'atteindre des résultats crédibles, Pour cela, nous avons utilisé des outils de collecte de données, qui sont le questionnaire, formulaire d'entretien et l'observation.

- ◀ La tendance à la numérisation conduit à améliorer l'efficacité de la communication administrative à Algérie Télécom dans l'Etat de Tizi Ouzou en mettant à disposition des moyens électroniques avancés et performants.
- ◀ La Société Algérie Télécom de Tizi Ouzou s'oriente vers l'utilisation de la numérisation pour améliorer la qualité des services fournis.
- ◀ L'une des technologies modernes de communication les plus en vue utilisées dans la numérisation de la gestion au niveau de la Société Algérie Télécom pour l'Etat de Tizi Ouzou, on retrouve le système de gestion électronique.

Les mots clés : numérisation – communication numérique – établissement public – service public – gestion électronique.

خطة الدراسة

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 6- منهج الدراسة وأدواتها
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : الرقمنة وتحدياتها

تمهيد

- المبحث الأول : ماهية الرقمنة
- المطلب الأول: تعريف الرقمنة
- المطلب الثاني: أهمية الرقمنة
- المطلب الثالث: أساليب الرقمنة
- المطلب الرابع : فوائد وأهداف الرقمنة

المبحث الثاني : الرقمنة، دوافع وتحديات

المطلب الأول : دوافع التحول نحو الرقمنة

المطلب الثاني : عوامل نجاح الرقمنة

المطلب الثالث : متطلبات الرقمنة

المطلب الرابع : تحديات الرقمنة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الاتصال الإداري (ماهيته، أساليبه ومقوماته)

تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري

المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري

المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري

المطلب الثالث : أنواع الاتصال الإداري

المطلب الرابع : خصائص الاتصال الإداري

المبحث الثاني : مقومات وأساليب الاتصال الإداري

المطلب الأول : مقومات الاتصال الإداري

المطلب الثاني : أساليب وطرق الاتصال الإداري

المطلب الثالث : شبكات الاتصال الإداري

المطلب الرابع : معوقات الاتصال الإداري

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

تمهيد

1- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

3- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

4- عرض وتحليل بيانات الدراسة

خطة الدراسة

4-1) التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

4-2) التحليل الكيفي للجداول المركبة

5- عرض المقابلات

6- عرض استنتاجات الدراسة

6-1) عرض الإستنتاجات الجزئية للدراسة

6-2) عرض الإستنتاجات العامة للدراسة

الخاتمة

قائمة المصادر المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدم

ة

مقدمة :

شهد العالم على مر العقود القليلة الماضية تطورًا تكنولوجياً هائلاً في مختلف المجالات، بمعنى رقمنة المعلومات والبيانات، الرقمنة تشير إلى تحويل العمليات والأنشطة التقليدية إلى صيغ رقمية، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المعلوماتية، وتعتبر الرقمنة جزءًا أساسيًا من العصر الحالي الذي يعرف بـ"العصر الرقمي". في العصر الحالي شهدنا توسعاً كبيراً للتكنولوجيا الرقمية، وانتشارها في جميع جوانب الحياة، وقد أحدثت تحولاً جذرياً في كيفية التفاعل مع العالم والأعمال والتواصل، ففي مجال الأعمال، أصبحت الرقمنة ضرورية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتطوير التسويق الرقمي، وتحسين عمليات الإنتاج والتوريد باستخدام التقنيات الذكية، أما في المجتمع، فقد أدى العصر الرقمي إلى تغييرات كبيرة في طرق التواصل والتفاعل الاجتماعي، فنرى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات المراسلة للتواصل الشخصي والمهني، كما زادت الوصولية للمعرفة والمعلومات من خلال الإنترنت ومحركات البحث، علاوة على ذلك، شهدت القطاعات الحكومية توسعاً في استخدام التقنيات الرقمية، مثل الحكومة الإلكترونية والخدمات الحكومية عبر الإنترنت وتهدف هذه الجهود إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل الوصول إلى المعلومات والمستندات الحكومية، عمومًا توفر الرقمنة فرصًا جديدة للابتكار والتطور في مجالات مثل الصحة والتعليم والتجارة والاتصالات وتساهم في تحسين كفاءة العمليات وتوفير الوقت والجهد، وتوفر وسائل تواصل فعالة وعالمية.

الاتصال الإداري يشير إلى التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل إطار إداري أو منظمة، يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق التنسيق والتعاون بين الأعضاء المختلفين في المنظمة وتبادل المعلومات ذات الصلة بالمهام والأهداف والقرارات المتخذة كما يعد جزءًا هامًا من عملية الإدارة، حيث يساهم في تحقيق الفهم المشترك

والتواصل الفعال داخل المنظمة، بحيث يتم تبادل المعلومات في شكل رسمي وغير رسمي، سواء كان ذلك عبر الاجتماعات والمراسلات الرسمية أو عن طريق الاتصال الشفهي والمكتوب في الحياة اليومية في المنظمة.

ويمكن أن تساهم الرقمنة في زيادة فعالية الاتصال الإداري وتحسنه بعدة طرق كتحسين سرعة التواصل من خلال استخدام البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية وأدوات الاتصال الأخرى المتاحة عبر الإنترنت، يصبح من الممكن التواصل الفوري والسريع بين الأفراد في المؤسسة، ويتمكن الموظفين من إرسال واستلام المعلومات بسرعة، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات السريعة، كما تساعد الرقمنة في توفير مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال المتاحة على مستوى المؤسسة، مثل البريد الإلكتروني، والمنصات الاجتماعية الداخلية، والمنتديات الإلكترونية، والتطبيقات المشتركة وغيرها. إذ يمكن للموظفين اختيار القناة المناسبة لنوع الاتصال المطلوب وتفضيلاتهم الشخصية، مما يزيد من فعالية الاتصال وتسهيل التواصل بين الفرق والأقسام المختلفة. كما تساهم في تحسين التخزين والوصول للمعلومات فيمكن استخدام الرقمنة لتخزين المعلومات والوثائق الإدارية بشكل إلكتروني، مما يسهل الوصول إليها والبحث عنها بسرعة وفعالية.

ومن بين أهم المؤسسات التي ركزت على الرقمنة في اتصالاتها الإدارية نذكر مؤسسة اتصالات الجزائر، التي تعد مؤسسة عمومية ذات أسهم، تتشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر نقلة نوعية في استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء مهامها، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدثت الصعاب لتصنع في الأخير اسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا

يتحقق هذا إلا من خلال وجود تكنولوجيا رقمية عالية في المؤسسة تتم من خلالها مختلف الاتصالات الإدارية، أين قمنا بدراسة أثر التوجه نحو الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر لما لها من أهمية بالغة في العصر الحالي وللمؤسسات للقيام بأهم أدوارها وتعاملاتها الإدارية واتصالاتها على أكمل وجه. ومن أجل الكشف عن ذلك جاءت الدراسة لتشمل ما يلي :

الإطار المنهجي : خصصنا لموضوع الدراسة وتطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وهي طرح الاشكالية تساؤلاتها وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة أهمية الدراسة، تحديد مصطلحات مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة وأدواتها، مجتمع البحث وعينة الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الإطار النظري فقد شمل على فصلين كآلآتي : الفصل الأول بعنوان ماهية الرقمنة وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تعريف الرقمنة وأهميتها وأساليبها أخيرا فوائد وأهداف الرقمنة أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى البناء التقني لعملية الرقمنة إستراتيجياتها وعوامل نجاحها وأهم التحديات المصادفة لها.

الفصل الثاني بعنوان ماهية الاتصال الإداري وقد قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال الإداري وأهميته وأنواعه وخصائصه أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات الاتصال الإداري من خلال مقومات الاتصال الإداري وأساليبه وشبكاتة ومعوقاته.

الفصل الثالث بعنوان ماهية الإدارة الإلكترونية، الذي قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول، تطرقنا فيه إلى تعريف الادارة الإلكترونية، وأهميتها، ووظائفها، وأهدافها. أما المبحث الثاني، فتطرقنا فيه إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيقها وأثار تطبيقها وأهم المعوقات التي تصادفها.

مقدمة

أما الجانب التطبيقي تحت عنوان عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو ومهام ووظائف مؤسسة اتصالات الجزائر، ثم يليه التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة والمركبة، وعرض المقابلات، بعده نتائج الدراسة حيث شملت النتائج الجزئية والعامّة وأخيرا الخاتمة العامّة، مع توصيات ومقترحات الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

الاطار المنهجي :

- 1- اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع
 - 1-2- أسباب ذاتية
 - 2-2- أسباب موضوعية
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
 - 1-4- أهمية علمية
 - 2-4- أهمية عملية
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 6- منهج الدراسة وإداوته
 - 1-6- منهج الدراسة
 - 2-6- أدراسة أدوات الدراسة
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
 - 1-7- مجتمع البحث
 - 2-7- عينة الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات جذرية في العديد من المجالات وهذا نتيجة التقدم الذي عرفته التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي جعل العديد من الدول تسعى إلى التطور في المجال الرقمي، وكذلك تسعى إلى التحكم في التكنولوجيا الخاصة به، وهذا ما وصلت إليه الدول المتقدمة وهو ما تحاول الدول النامية الوصول إليه من خلال إدخال التكنولوجيا في جميع المجالات والتي من بينها المجال الإداري باعتبار الإدارة أساساً قيام أي مؤسسة، فإدخال التكنولوجيا الرقمية في مجال الإدارة وتطبيق ذلك يحتاج إلى وجود فعالية داخل المؤسسة، وبالتحديد فعالية من قبل الموظفين العاملين بالمؤسسة.

من المعلوم أن العملية الإيصالية الناجعة والفعالة، لها الأثر الكبير في نجاح واستقرار واستمرار المؤسسات، فالاتصال الإداري في المؤسسات الخدماتية يعد أحد الدعائم والركائز الأساسية في العمليات الإدارية في أي مؤسسة خدماتية، فهو الذي يقوم ويساهم في نقل المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة بين كافة المستويات بالمؤسسة. إذ لا يمكن لأي موظف إداري أن يقوم بإنجاز وأداء مهامه وأدواره على أكمل وجه بالشكل المناسب الذي يخدم المؤسسة، دون الاعتماد على المعلومات التي يمكن أن تصل في الوقت المناسب للفرد المناسب والقدر المناسب، إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له.

بعد تسارع نمو المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعدت في تطوير أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام الرقمنة في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التوليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الأنترنت في دعم التواصل بين الإدارة وفروعها، وبينها وبين المواطنين، حيث دعم توجهات

المنظمات الإدارية ولقت أنظارهم لإمكانية ادارة كافة التعاملات، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية واكتسابها مميزات نوعية، تزيد من فعالية الخدمة.

حيث تعد المؤسسة الخدماتية من بين المؤسسات التي تساهم في تقديم الخدمة العمومية للمجتمع ومع زيادة التطور والتقدم العلمي يتضح مدى حاجة المؤسسات الخدماتية الى استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تبني مشروع الرقمنة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو حيث تسعى المؤسسة إلى التحول الرقمي كإستراتيجية أساسية لتطوير مزاياها التنافسية، وتحسين خدماتها والتي تشكل جزءا أساسيا من مهمتها، تعمل المؤسسة بجد لتطوير وادخال الابتكارات وتبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين تجربة العملاء، وتحسين الكفاءة في العمليات الاتصالية الداخلية بالمؤسسة، وبعد هذا العرض لإشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤل التالي : ما مدى تأثير التوجه نحو الرقمنة على فعالية الاتصال الاداري بمؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية تيزي وزو-؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية والجزئية كالتالي :

- ما دواعي توجه مؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية تيزي وزو- لاستخدام الرقمنة؟

- ما أبرز تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في رقمنة الادارة بمؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية تيزي وزو- ؟

- كيف تساهم الرقمنة في زيادة فعالية وكفاءة الاتصال الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية تيزي وزو-؟

– ماهي المعوقات التي تواجه استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية تيزي وزو- ؟

2- أسباب اختبار الموضوع :

إن اهتمام الباحث بموضوع دون غيره تابع عن مبررات وتفسيرات ذاتية ترتبط بشخص الباحث واهتماماته وميولاته، واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن اعتباطيا، وإنما نابع من قناعتنا بضرورة الخوض فيه بسبب اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية كالتالي :

1-2 أسباب ذاتية :

ترجع رغبتنا في دراسة هذا الموضوع لمحاولة:

- تكوين صورة واضحة لموضوع الرقمنة والأدوار التي تقوم بها على مستوى المؤسسات.
- اهتمامنا بهذا الموضوع جاء نتيجة الملاحظة المعمقة لتلك الفوارق في مستوى الخدمات في الجزائر مقارنة بالدول الأخرى خاصة سرعة ودقة وتقديم الخدمات.
- إنجاز مذكرة بهدف الحصول على شهادة الماستر في علم الإعلام والاتصال.

2-2 أسباب موضوعية :

- البحث عن آليات التي من خلالها يتم تحسين الاتصال الإداري باعتبار هذا الأخير يجب أن يتأقلم مع التحولات التكنولوجية والرقمنة.
- أهمية الموضوع والهدف الذي تسعى إليه المؤسسات عن طريق الاعتماد على الرقمنة داخل الإدارة.

– عدم كفاءة المورد البشري الذي يتحكم في التكنولوجيا والتأكيد على ضرورة تأهيل الموظفين.

3- أهداف الدراسة :

– تقديم إطار النظري علمي منظم من خلال تسليط الضوء على أهمية استعمال الرقمنة لتحسين الاتصال الإداري.

– الكشف عن دواعي توجه مؤسسة اتصالات الجزائر-تيزي وزو- لاستخدام الرقمنة.

– تسليط الضوء على أبرز تكنولوجيات الاتصال الحديثة، المستخدمة في رقمنة الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

– إبراز خلفية مساهمة الرقمنة في زيادة فعالية وكفاءة الاتصال الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيزي وزو-.

– معرفة أهم المعوقات المصادفة للرقمنة والتي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر -بتزي وزو-.

4- أهمية الدراسة :

1-4 الأهمية العلمية :

إثراء البحث العلمي وهذا من خلال زيادة التراكمية العلمية بمختلف الأبحاث والدراسات التي تكون سندا وعونا بالنسبة للأساتذة والطلبة الجامعيين لإنجاز والقيام بمختلف المشاريع البحثية أو المحاضرات.

2-4 الأهمية العملية :

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تلك القيمة المضافة التي تقدمها للمجتمع أو لصناع القرار أو الموظفين وتتمثل في ما يلي :

- مساعدة صناع القرار (مسؤولين، مدراء، رؤساء) في صياغة واستحداث أساليب إدارية حديثة تواكب تطورات العصر في طرق وأساليب العمل الإداري و اكتساب الموظفين أساليب وأنماط استخدام تكنولوجيات الوسائل الحديثة، بالإضافة الى تجسيد ثقافة اتصالية متينة ومتنوعة تساعد في أداء أدوارهم ووظائفهم الإدارية المكلفين بالقيام بها، أيضا بناء ثقافة تنظيمية وإدارية على مستوى مختلف المؤسسات وهذا ما أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية كما تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على أهم نقاط القوة والعمل على تدعيمها وتعزيزها وإبراز مواطن القصور والضعف على مستوى الوظائف، والإستراتيجيات التنظيمية واستحداث برامج أكثر ملائمة لتلك الوظائف والمهام و العمل على ترقية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين وهذا من خلال تسهيل وتبسيط مختلف الإجراءات والمعاملات الإدارية وتحويل المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية.

5- مصطلحات ومفاهيم الدراسة :

الرقمنة :

أ- لغة : عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.¹

ب- اصطلاحاً : يعرف سعيد يقطين الرقمنة بأنها عملية نقل أي صنف من الوثائق من النمط الورقي إلى النمط الرقمي، بذلك يصبح النص أو الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفر إلى أرقام، مما يسمح للوثيقة بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.²

كما تعرف على أنها العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، عادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع والصور إلى إشارات ثابتة باستخدام أجهزة المسح الضوئي حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب.³

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني في سياق نظم المعلومات.⁴

¹ Serge, Cacaly et all dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, Amsterdam, 2001 , P431.

² أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل المؤسسات أو خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، العدد4، 2009، ص11.

³ عبد الرحمن فراج، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مجله المعلوماتية، العدد10، 2005، ص37

⁴ بهجة بومعرافي، مريم بن نذير، إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، ص161.

وهي عملية إجراء التحويل لمحتوى فكري متاح على وسيط تخزين فيزيائي، تقليدي مثل (المقالات، الكتب، الدوريات ..إلخ) الى شكل رقمي.¹

ج- إجرائيا :

هي عملية تقوم بها مؤسسة إتصالات الجزائر، تقتضي تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، لتصبح الوثيقة قابلة للاستقبال والاستعمال.

الاتصال الرقمي :

أ- تعريف الإتصال لغة : مشتق من المصدر وصل، الصلة الربط بين طرفين بمعنى البلوغ والوصول إلى غايه أو هدف.²

ب- تعريف الإتصال اصطلاحا : هو عملية تقوم على بعث الشخص لرسالة تحمل معلومات، آراء اتجاهات الى الآخرين بهدف معين.³

تعريف الإتصال الرقمي: عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها الإتصال الآني عن بعد، لايرى (بعضهم بعضا، أو من مسافات بعيدة)، بين أطراف يتبادلون الأدوار، (المرسل يستقبل والمستقبل يرسل)، في بث الرسائل المتنوعة واستقبالها، (صور، رسومات، كلام مكتوب، أصوات مسموعة) من خلال النظم الرقمية ووسائلها (نص، شريط فيديو، ورق مصور أقراص مدمجة).⁴

¹ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر التوزيع، القاهرة، 2012، ص17.
² Dictionnaire le petit larousse multimedia, 2009.

³ صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، ط1، دار الشروع، الأردن، 2004، ص13.
⁴ رضا عكاشة، تأثيرات وسائل الإعلام من الإتصال الذاتي إلى الوسائط الرقمية المتعددة، العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص23

يعرفه يونس عرب، بأنه تحويل النصوص والصور التناظرية، إلى وحدات رقمية محمولة عبر وسائل الإتصال.¹

كما يعرف على أنه عملية اجتماعية يتم فيها الإتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الإتصالية المتنوعة واستقبالها، من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.²

ج- إجرائيا :

يقصد بالإتصال الرقمي في دراستنا هذه العملية الإتصالية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر التي يتم فيها الإتصال عن بعد بين طرفين أو عدة أطراف يتبادلون معلومات يتم ترميزها بواسطة النظم الرقمية التي لا يمكن الاستغناء عنها في هذا النوع من الإتصالات.

الإدارة الإلكترونية :

أ- لغة : عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز رقمية والإلكترونية، من خلال وثيقة أو إرشادات إلكترونية.³

ب- اصطلاحا : يشير محمد بن هلال إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها جهود إدارية تضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر، وشبكات الأنترنت.⁴

¹ يونس عرب، قاموس الكمبيوتر، منشورات إتحاد المصارف العربية، 2001، ص11.

² محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص104.

³ Serye : Cacaly et dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, p430

⁴ محمد بن هلال، فراغ الكسار، تطبيق الإدارة الإلكترونية (المفهوم -المزايا- المعوقات)، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص24.

وعرفها بن السبتي على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها، ووعائها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل جدولتها لتمثيل محتوى النص المرقم.¹

كما يعرفها سمير أحمد بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، بغية تحسين العمليات الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.²

ويعرفها الوليد بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي (إدارة يدوية)، إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات قوية.³

ج- إجرائيا : هي عملية تقوم بها مؤسسة إتصالات الجزائر لتحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها، وأحجامها، من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل مقروء، بواسطة تقنيات الحاسب الآلي، ذلك لتحقيق خدمات أفضل وأسرع للموظفين، باستعمال المصادر والتقنيات الرقمية.

المؤسسة العمومية:

أ/ إصطلاحا:

تعرف على أنها شخص إداري عام ، تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، وتتبع في إدارته أساليب القانون العام .⁴

¹ بن السبتي عبد المالك، سعدي إبتسام، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، العدد 43، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2016، ص9.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص42.

³ الوليد بشار يزيد، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار راية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص25.

⁴ حماد محمد شطا تطور وظيفة لدولة لنظريات المؤسسات العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص23.

المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية، وبالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية، والمركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي التي تدار وتسير بأسلوب إداري لا مركزي، لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.¹

وهي تنظيم إداري يقوم بإدارة أموال الدولة على وجه الإستقلال النسبي، وفقا لأهداف يحددها التنظيم القانوني، وذلك تحت رقابة الدولة.²

ب/ إجراءات :

إتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت تعمل على خدمة و تلبية إحتياجات جمهورها وتحسين صورتها لديهم.

الخدمة العمومية :

تعريف الخدمة

أ- تعريف الخدمة لغة : مصدر خدم، فخدمه قام بمساعدته يقصد بها ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل ما أو في قضاء حاجة.³

ب- تعريف العمومية لغة : كلمة عمومية من الفعل عم، عموما: يقال: عم المطر الأرض، وعم القوم بالعطية، أي شملهم، وعم ضد خصص، والعام ضد الخاص،

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص307.

² رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية، الإشتراكية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1987، ص14

³ معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشرق الدولية، مصر، 2005، ص221.

يقال جاء القوم عامة، أي جميعا، والعمم: كثرة الإجماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة.¹

تعريف الخدمة العمومية:

يعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان، وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب، والإلتزام بمنهج توفيرها، على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات، بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.²

كما تعرف على أنها نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تقع على كاهل الدولة، عن طريق مؤسسات سواء إدارية، أو إقتصادية، أو إعلامية، وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ومراقبتها.³

تعرف أيضا بأنها النشاطات، والخدمات، التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات، وفي دولة معينة، أن على الحكام القيام بها، نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام.⁴

ج/ إجرائيا :

يقصد بالخدمة العمومية في هذه الدراسة، مختلف الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر بغرض تلبية إحتياجات عملائها وجمهورها.

¹ عمر غنايم، تنظيم إدارة الأعمال والأسس، والأصول العلمية، دار النهضة العربية، لبنان، 1980، ص3

² العربي بوعمامة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد9، 2014، ص40.

³ مفتاح حرشاو، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية والتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، العدد12، 2008، ص230.

⁴ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري-النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص207.

6- منهج الدراسة وأدواته :

تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي تعرف على أنها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه، وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة بها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال استخدام هذه البحوث.¹

تبرز أهمية هذه الدراسات التي تهتم بدراسة مدى أثر الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة، باستخدام أسلوب قابل لدراسة بعض المشكلات والظواهر حيث توصف الظاهرة محل الدراسة دون تدخل في أحداث تغيير عناصرها وشكلها، فهي تهدف إلى الوصف الموضوعي للظاهرة محل الدراسة بناء على تحليل موضوعي للمعلومات المجمعّة من معطيات مجتمع البحث.

6-1 منهج الدراسة :

أ- تعريف المنهج : تستدعي كل دراسة منهجا ملائما بها فالمنهج يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد انجازها.²

¹ منال هلال المزهري - بحوث الاعلام، الأسس والمبادئ، ط1، دار كنوز المعرفة- عمان - 2010 ص105
² أحمد عظمي - منهجية كتاب المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال ديوان المطبوعة - الجزائر - 2009 ص12

ويعرف المنهج بأنه الطريق الذي يؤدي إلى الكشف عن حقيقة معينة ويكون ذلك عن طريق مجموعة من القواعد والوسائل التي يتبعها الباحث للوصول إلى هذه الحقيقة وهو الإطار الذي توضع فيه البيانات والمعلومات والتي يتم تنظيمها والتعامل معها وفقا لقواعد وإجراءات معينة.¹

المنهج المستخدم : واعتمدنا منهج دراسة حالة لأنه يعمل على دراسة الظواهر كما في الواقع، حيث يقوم بوصفها وصفا دقيقا، وأهم ما يميز منهج دراسة حالة هو توفره لبيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة او موضوع الدراسة، كما يقوم بدراسة الظواهر شكل متعمق وبعد ذلك يعمم النتائج على الظواهر المشابهة.

باعتمادنا على هذا المنهج سنحاول اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، للوصول إلى التعميمات حول موضوع : أثر التوجه نحو الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر، ولهذا الغرض قمنا باختيار منهج دراسة حالة، كونه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا.

ب- تعريف منهج دراسة حالة : يمكن تعريف منهج دراسة حالة على أنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة عن ماضيها وعلاقاتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات مشابهة.²

2-6 أدوات الدراسة :

هي مجموعة من الوسائل والطرق والأسباب المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز، أدوات البحث العلمي متعددة

¹ عبد الرزاق الرازي، مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 1990، ص 68

² محمد سرحان، علي المحمود، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتاب، اليمن، 2019، ص 13

ومتنوعة، وطبيعة الموضوع هي من تحدد نوعية أدوات البحث التي يجب أن يستخدمها الباحث.

ولقد اعتمدنا في بحثنا على مجموع من الأدوات التي ساعدتنا في الحصول على المعلومات وهي كالتالي :

أ- الملاحظة :

تعد الملاحظة من الأدوات التي اتخذناها في دراستنا وها نظرا لأهميتها في البحث العلمي. وتعني الملاحظة ذلك الانتباه المقصود والمضبوط للظواهر والحوادث أو الأمور قصد اكتشاف أسبابها وقوانينها وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي، يقوم الباحث فيها بجمع مراحل البحث، وهي التي تسبق الافتراض وترافقه وتلحق به وتقود الباحث إلى صياغة الفرضيات والنظريات.¹

وتعرف الملاحظة في البحث العلمي بأنها مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في المتميز وفق ظروفها الطبيعية البحثية يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين والتعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية. كما تعتبر من أهم أدوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة في إطارها وظروفها الطبيعية العادية الغير مصطنعة.²

¹ رجاء وحيد ويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية والممارسة العلمية، الطبعة 1 دار الفكر، سوريا، 2000 ص147

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ص110

واعتمادنا على الملاحظة بالمشاركة عن طريق الملاحظة بقرب كونها تسمح لنا بملاحظة جميع الانفعالات والسلوكيات التي يظهرها المبحوثين، بالإضافة إلى معرفة ظروف استخدام الرقمنة في عملية الاتصال الإداري.

ب- الاستبيان :

مجموعة من الأسئلة الاستفسارات المتنوعة والمرتبطة فيما بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال بحثه. ترسل هذه الاستفسارات المكتوبة عادة بالبريد الإلكتروني إلى مجموعة ما من الأفراد الذين اختارهم الباحث كعينة لبحثه، حيث تتم الإجابة عن هذه الأسئلة من طرف المبحوثين وإعادتها للباحث.¹

كما يعتبر الاستبيان أداة مهمة في جمع البيانات لما لها من امكانيات لتكثير الواقع البشري على ضوء الخصائص والسلوكيات والتصورات الذهنية الفردية المتنوعة بالاعتماد على النتائج الكمية ذات الدلالات الاحصائية الرقمية.²

وتتكون استمارة استبانة من 4 محاور هي :

المحور الأول : البيانات الشخصية.

¹ عامر قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007 ص170
² موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، الطبعة 2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص240

المحور الثاني : دواعي توجه مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو لاستخدام الرقمنة.

المحور الثالث : علاقة تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بزيادة فعالية الاتصال الإداري.

المحور الرابع : المعوقات المصادفة للرقمنة وأثرها على فعالية الاتصال الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

وهي موزعة على 30 سؤال، واعتمادنا على هذه الأداة كونها تسمح بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات وإضفاء المصداقية والموضوعية على دراستنا، وقد أجرينا هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2023/2022 من شهر ماي إلى شهر جوان وقمنا بتوزيعها على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - لولاية تيزي وزو.

ج- المقابلة :

طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على الحقائق الغير معروفة مسبقا في الدراسات الميدانية، عن طريق أسئلة يلقاها الباحث على فرد آخر الذي يلتقي به وجها لوجه ليتم من خلالها معرفة رأيه في موضوع معين أو الكشف عن اتجاهات فكرية ومعتقداته.

تعتبر المقابلة وسيلة من وسائل جمع البيانات بالاعتماد على الحديث بين الباحث والمبحوث إلى جانب أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي.

تهدف المقابلة إلى الوصول إلى الحقيقة في موضوع معين يسعى الباحث إلى التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وهي أداة فعالة في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية بشكل فوري.¹

وتعرف المقابلة بأنها محادثة في حدود عرض البحث تستهدف جمع الحقائق لاستفادة منها في توجيه البحث، وتتميز المقابلة بمشاركة أسلوب المحادثة أو الحوار، فهناك نبرات الصوت وتعبيرات الوجه ونظرات العين والإيماءات الحركية التي تساعد الباحث في معرفة ردود أفعال الأشخاص الذين يقابلهم، تعد المقابلة وسيلة جد مهمة للحصول على المعلومات خاصة فيما يتعلق بالدراسات في مجال العلوم الانسانية.²

وتندرج المقابلات التي قمنا بها في دراستنا ضمن المقابلة المقننة، لأن الأسئلة المطروحة في المقابلات كانت معدة مسبقا، وهذا بغرض تعميق دراستنا والحصول على أكبر قدر من المعلومات، ولقد أجرينا 3 مقابلات.

◀ **المقابلة الأولى :** مع السيدة نايت جودي عتيقة - رئيسة قسم المبيعات - على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

◀ **المقابلة الثانية :** مع السيدة بقياش ليندة - المكلفة بالاتصال - على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

◀ **المقابلة الثالثة :** مع السيدة لعكروف باية - رئيسة قسم الموارد البشرية - على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية الطبعة 1. مؤسس الورق، عمان، ص165

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2019 ص156.

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

1-7 مجتمع البحث :

يعرف أنه كل العناصر المراد دراستها، وسحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم عينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها معاينة،¹ وعليه فإن مجتمع دراستنا هو جميع عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

2-7 عينة الدراسة :

يعتبر اختبار العينة من الخطوات التي تعرض نفسها في البحث العلمي، نظرا للصعوبات التي تواجه الباحث من ضخامة مجتمع البحث وشيوعه، لدرجة يصعب عليه القيام بدراسة كل الوحدات المكونة له، لأن طبيعة الموضوع تفرض منهجا معيناً فإنها تفرض نوع العينة مرة أخرى، والعينة هي مجموعة من الوحدات تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية بحيث يجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتناسباً مع المجتمع الأصلي بحيث يمكن تعميم نتائجها عليه.²

وتعرف العينة على أنها: جزء أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي بواسطتها يتم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي، وهي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق متعددة، يمثل مجتمع البحث تمثيلاً علمياً سليماً.³

وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة القصدية التي تعرف بأنها انتقاء أفراد بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم وتكون تلك الخصائص هي الأمور المهمة بالنسبة للدراسة.

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 160.

² سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، (بحوث الاعلام)، عالم الكتب، القاهرة، 1995 ص 293

³ زياد عمر محمد، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته) ط1، دار الشروق، جدة، 1983 ص 28

كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي، فمثلا إذا أراد الباحث دراسة آراء القراء حول صحفية ما، فعليه في هذه الحالة اختيار عينة من قبل الأفراد الذين لديهم بعض الاطلاع على ما ينشر في تلك الصحفية.¹

وفي دراستنا هذه توجب علينا التوجه نحو الموظفين والمسؤولين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، الذين يبلغ عددهم 445 موظف، واخترنا عينة تضم 100 عامل، مقسمين على عدة وظائف في المؤسسة، وهم الذين يعتمدون على الرقمنة بشكل أكبر في عمليات الاتصال الإداري في المؤسسة .

8- الدراسات السابقة :

في مجال البحث العلمي تعد الدراسات السابقة المجال الواسع الذي يمكننا من فهم الموضوع والاستفادة مما توصل إليه الباحثون من قبل. إذ لا بد لكل باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لتجنب التكرار وفهم موضوع بحثه أكثر. كما تفيد الدراسات السابقة في الاطلاع على مناهج وأدوات البحث التي اعتمدها الباحثون السابقون ونوعية المراجع التي اعتمدها عليها، ولهذا قمنا بالاطلاع على مختلف الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع بحثنا لكي نستفيد منها وننطلق مما انتهى إليه الآخرون، وقد تحصلنا على عدد من الدراسات السابقة ارتأينا إلى تصنيفها على النحو التالي :

الدراسة الأولى :

¹ محمد عبيدات، محمد أبو ناصر عقل مبييضين، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع-عمان-

هي دراسة بعنوان " دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر " أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الإعلام والاتصال جامعة قسنطينة 3 2021/2020 للباحثة فوزية صادقي.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر من خلال تطبيق المشروع الرقمي الذي يجعل الإدارة أكثر قربا للمواطنين، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة واستخدمت الباحثة الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية الممثلة في مجموعة موظفين في مديرية التنظيم والشؤون العامة البالغ عددهم 147 موظف.

نتائج الدراسة :

- قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر.
- نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على إنجاز المشروع الرقمي بمرونة والتأقلم مع التحولات الرقمية المتجددة.
- تساهم التعاملات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية والرقابة واتخاذ القرارات
- تتطلب الإدارة الرقمية كفاءات ومهارات متخصصة، فضلا عن حاجتها إلى خبرة وظيفية، لأن التكنولوجيا الناشئة تساعد على مرونة وفعالية الإستراتيجية

الرقمية وكذلك تساهم في تطوير الخدمات وتحقيق الجودة العالية لتقليل

التكاليف.¹

أوجه التشابه :

✓ تطرق كل من الدراستين إلى الرقمنة.

✓ استخدام كلا الدراستين لنفس أدوات الدراسة.

أوجه الاختلاف :

✓ تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث منهج الدراسة.

أوجه الاستفادة :

☞ استفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري خاصة فيما يتعلق بالرقمنة.

☞ الاستفادة من بعض المراجع التي تطرق إليها الباحث.

☞ الاستفادة من نتائج وتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

الدراسة الثانية :

هي دراسة بعنوان "الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية " مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علم المكتبات والتوثيق جامعة الجزائر "يوسف بن خدة 2007-2008"

للطالب باشورة سالم تحت إشراف الأستاذ كلاهم رابح .

¹ فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في الاعلام والاتصال بكلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري في جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2021/2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية واتخذ الباحث كنموذج دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الجزائر تتمحور إشكالياتها حول تأثيرها الرقمنة على المكتبات وبالتالي على شكلها ووظائفها مركزا وظيفة التوثيق الذي انتقل من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل الرقمي وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي كآلاتي : ما هو واقع الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية؟ وكيف يمكن تصور مستقبلها؟ وتندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

– هل الشروط التقنية، المالية والبشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية، كافية لتطبيق تكنولوجيا رقمية؟

– هل هناك استراتيجية وطنية تهتم باستثمار تكنولوجيا المعلومات في المكتبات؟

– هل تعد الرقمنة مطلبا اجتماعيا جديدا يستجيب لرغبة المستفيدين من المعرفة؟ وهل يمكن اعتبارها خيارا استراتيجيا في بيئة مكتباتنا الحديثة؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج "دراسة الحالة" واستخدم أدواتي المقابلة وتحليل المحتوى لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الجزائر (عينة قصدية).

نتائج الدراسة : حملت هذه الدراسة الكثير من النتائج ومن أهمها:

– وتبقى وتيرة مشاريع التحويل الرقمي بالرغم من إيجابياتها، بطيئة بالنظر إلى المعطيات المادية والبشرية.¹

¹ سالم باشيورة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات والتوثيق بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية في جامعة الجزائر " يوسف بن خدة " 2007-2008

الإطار المنهجي للدراسة

– تتطلب مشاريع الرقمنة المواد المالية المناسبة ولا يمكن أن تتوفر هذه الاموال إلى في ظل التخطيط الوطني والتعاون المشترك والمبادلات الرقمنة في الوقت الراهن ماهي إلا جهود فردية هنا وهناك.

– غياب العمل المؤسسي في إدارة مشاريع الرقمنة حيث تبقى هذه التكنولوجيا تسير على ما سارت عليه عملية التأني، فبالرغم من التجربة التي اكتسبتها المكتبات وحتى السلطات الوصية في هذه المرحلة الا أن الأمر لايزال يسير بنفس الوتيرة.

– صعوبة ونقل اندماج الفرد مع البيئة الاجتماعية الجديدة لمجتمع المعلومات المبني على وجود وضرورة التحكم الآلي.

أوجه الاستفادة :

☞ تم الاستفادة من هذه المذكرة في الاستعانة بها في تدعيم الجانب النظري خاصة بما يتعلق بالرقمنة.

☞ الاستفادة من بعض المراجع التي تطرق لها الباحث.

☞ استفدنا من هذه المذكرة في الوصول إلى المنهج الملائم لدراستنا.

أوجه الاختلاف :

الإطار المنهجي للدراسة

✓ تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في طبيعتها حيث أن دراستنا تمثلت في دراسة أثر الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري أما هذه الدراسة فتمثلت في دراسة الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية.

✓ تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث التخصص إذ تندرج ضمن علم المكتبات والتوثيق أما مجال تخصصنا فهو الاتصال التنظيمي.

أوجه التشابه :

✓ تطرق كل من الدراستين إلى الرقمنة.

✓ استعمال نفس المنهج لكلا من الدراستين (دراسة حالة).

✚ الدراسة الثالثة :

هي دراسة بعنوان "دور نظام وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة - 2008 للباحث مصعب اسماعيل طبش.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه النظام والتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات وأداء أعمالهم لمدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر من خلال الإجابة على التساؤل الآتي: إلى أي مدى تساهم النظام والتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم ؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية مع بعض مدراء الوزارة وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة موظفين في الوزارة البالغ عددهم 120 موظف.

نتائج الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة بأنها واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء مهام واتخاذ القرارات.
- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخدمها بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف/ الفاكس) وقلة استخدام الانترنت.¹
- أظهرت الدراسة ان أكثر وسائل الاتصال فاعلية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات.

أوجه التشابه :

- ✓ تطرق كل من الدراستين إلى الاتصال الإداري.
- ✓ استخدام كل من الدراستين لنفس أدوات الدراسة.

أوجه الاختلاف :

- ✓ تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في طبيعة الدراسة حيث ركزنا على أثر الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري أما هذه الدراسة فركزت على دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات.
- ✓ تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في مجال التخصص إذ تتدرج ضمن إدارة الأعمال أما مجال تخصصنا فهو الاتصال التنظيمي.

¹ مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال المالية والتجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - 2008

أوجه الاستفادة :

✓ تم الاستفادة من هذه المذكرة في الاستعانة بها في تدعيم الجانب النظري خاصة في ما يتعلق بالاتصال الإداري.

✓ الاستفادة من بعض المراجع التي تطرق إليها الباحث.

✓ استخلصنا لبعض الأفكار التي قادتنا لصياغة أسئلة الاستمارة وذلك خلال نتائج هذه الدراسة.

✚ الدراسة الرابعة :

هي دراسة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة منتوري -قسنطينة - 2010/2009 للطالب عاشور عبد الكريم تحت إشراف الأستاذ برويش رياض.

دراسة (وصفية تحليلية) تتمحور إشكالياتها حول تأثير الإدارة الإلكترونية على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها، بما فيها الخدمة العمومية التي انتقلت من شكل تقليدي مباشر، إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي كالاتي : إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث عاشور عبد الكريم ما يلي:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة الإلكترونية من خلال آليات مختلفة.

– الإدارة الإلكترونية بديل جديد يعد النظر في علاقة الفرد في المؤسسة الحكومية ويزيد عن مستوى الفعالية لدى أجهزة المنظمات الحكومية أثناء الخدمة العمومية.¹

– تعمل الإدارة الإلكترونية على التحقيق من شدة مقاومة التغيير الذي تفرزه الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية التقليدية.

– يتعرض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية.

– يعاني النموذج الأمريكي من المشاكل للتحويل للإدارة الإلكترونية في مقدمتها الأمن الإلكتروني.

– إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013م تعاني الكثير من المصاعب منها فقدان بيئة الكترونية، غياب مخططات وبرامج التحول الإلكتروني، غياب مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع الجهات المعنية.

– نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها إتاحتها.

أوجه الاستفادة :

✓ لقد تم الاستفادة والاستعانة بهذه المذكرة في تدعيم الجانب النظري خاصة ما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية.

✓ الاستفادة من أهم المراجع التي تم التطرق لها في هذه المذكرة.

¹ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009.

أوجه الاختلاف :

تمثلت أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في طبيعة الدراسة بحد ذاتها كون أن دراستنا تمثلت في دراسة أثر الرقمنة على فعالية الاتصال الإداري أما هذه الدراسة تمثلت في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة الوطنية وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث التخصص إذ تندرج ضمن العلوم السياسية والعلاقات الدولية أما مجال بحثنا فهو الاتصال التنظيمي.

أوجه التشابه :

من أهم نقاط التشابه بين الدراستين هو التطرق كل من الدراستين إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

✚ الدراسة الخامسة :

دراسة بعنوان "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري" دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة بسكرة العدد9، 2011 للباحثين موسى عبد الناصر، ومحمد فريشي.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة توضيح أهمية استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل الإداري وتسلط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي : كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي؟

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسات واستخدام الباحثين أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل من العمال الإداريين.

نتائج الدراسة :

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق سير العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات .
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.¹
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، الامنية).

أوجه التشابه :

- استخدام كلا الدراستين لنفس أدوات الدراسة.
- استخدام كلا الدراستين لنفس منهج الدراسة.
- تتدخل هذه الدراسة مع دراستنا في تأكيدها على أولوية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمة المقدمة.
- تطرق كل من الدراستين إلى دراسة الرقمنة.

أوجه الاختلاف :

- من أهم نقاط الاختلاف أن هذه الدراسة لم تتطرق لمتغيرنا الرئيسي الاتصال الإداري.

أوجه الاستفادة :

¹ للباحثين موسى عبد الناصر، ومحمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري، دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة بسكرة العدد 09، 2011، كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة- الجزائر -

الإطار المنهجي للدراسة

- استفدنا من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري في ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.
- الاستفادة من بعض المراجع التي تطرق إليها الباحثين في دراستهما.
- الاستفادة من نتائج التي توصل لها الباحثين.

الفصل الأول

:الرقمنة

وتحدياتها

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الرقمنة

المطلب الأول: تعريف الرقمنة

المطلب الثاني: أهمية الرقمنة

المطلب الثالث: أساليب الرقمنة

المطلب الرابع : فوائد وأهداف الرقمنة

المبحث الثاني : الرقمنة، الدوافع والتحديات

المطلب الأول : دوافع التحول نحو الرقمنة

المطلب الثاني : عوامل نجاح الرقمنة

المطلب الثالث : متطلبات الرقمنة

المطلب الرابع : تحديات الرقمنة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يتسم العصر الذي نعيشه الآن بثورة علمية وتكنولوجية كبيرة حيث يتزايد تراكم النظريات العلمية، إذ أصبحنا نعيش عصر المعلوماتية الذي يحمل في طياته تغيرات عديدة في جميع مناحي الحياة، وفي ظل هذه التراكمات الحاصلة والتغيرات المتسارعة، أصبحت المؤسسات العمومية تواجه عدة تحديات على رأسها الرقمنة والتي أدت إلى تطوير أداء العمل العام والخاص، حيث لا نجد مؤسسة واحدة تخلو من قواعد البيانات في الوظائف الإدارية وبروز الرقمنة في الإدارة والتي تعتبر ضرورة حتمية في الانتقال من العمل الورقي التقليدي إلى البيئة الرقمية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين في المبحث الأول : تعريف الرقمنة وأهميتها، أساليبها، فوائدها وأهدافها.

أما في المبحث الثاني سيكون حول دوافع التحول نحو الرقمنة وعوامل نجاحها، متطلباتها وتحدياتها.

المبحث الأول : ماهية الرقمنة

تمثل الرقمنة إحدى أقوى التحولات النوعية الكبرى، التي عرفها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن، إذ استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومات وإتاحتها، وهي التي تمثل قالباً جذرياً لأنظمة المعلوماتية.

وفي هذا المبحث سنعرض الجوانب المرتبطة بهذا المفهوم، ونحاول ضبط مختلف ما قدم حوله من (تعريف، وأهمية، وأساليب، وفوائد وأهداف).

المطلب الأول : تعريف الرقمنة

لقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية تعمل على إنتاج عدة رموز إلكترونية أو رقمية، وذلك من خلال وثيقة أو أي شيء مادي وتعتبر عملية يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت صور، أو بيانات نصية، أو ملف صوتي¹.

في مؤسسات المعلومات يقصد بالرقمنة عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي، حيث تقوم مؤسسات المعلومات باتخاذ هذا القرار بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين، وهي بذلك تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وضمان وصولها إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين حول العالم، ومن خلال سعيها لتحويل مجموعتها إلى شكل رقمي².

¹ سالم باشيورة، الرقمنة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير تخصص علم المكتبات، قسم علم المكتبات والتوثيق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، الجزائر، 2007-2008، ص 70.

² مسفرة بنت دخيل الله الخثمي، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات، الرياض مجلة Rist، العدد 1، 2011، ص 23.

الرقمنة هي مصطلح حديث تباينت فيه المفاهيم والمقاييس حوله وأثار اختلافاً حول تعريف المصطلحات الإنجليزية Digitalisation, Digitation, Digital transformation.

ففي بعض المجالات كان التمييز بينهم واضح بينما ظهر التباس في مجالات أخرى ولعله من الممكن ترجمة Digitization على رقمنة بوزن "فعللة"، أما Digitalization فتترجم إلى ترقيمية على وزن "تفعيلية"، وخلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة لوحظ انخفاض متوسط استعمال مصطلح "ترقيمية" بينما ازداد استعمال مصطلح الرقمنة ثم تصاعد مصطلح التحول الرقمي في الأعوام الأخيرة¹.

لم يقتصر مصطلح الرقمنة على مجال المكتبات والمعلومات فقط بل إن ظهوره ارتبط بمجالات موضوعية كثيرة ومتعددة وهذا تبعاً لتعريف "تايلور" للرقمنة إنها تمثل الفرق بين البيئات SITS وهي كل ما ليس له لون أو حجم أو وزن ويمكن أن يسافر بسرعة الضوء، ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر والواحد والذرات ATOMS التي تشكل بطبيعة الحال المادة الصلبة مثل الورق والحبر اللذان يصاغان معاً لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة، أي أن الرقمنة من الناحية العلمية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور المراد طبعتها وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها واسترجاعها ونسخها أو تغييرها².

كما تعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور السوداء سواء كانت صور

¹ سعد الله رشيد قاشي خالد، دور الرقمنة في تحسين خدمة المرفق العمومي، الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 06، 2020، ص ص 182 - 183.

² نجلاء أحمد سيد، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات الرقمية، دار العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص16.

فوتوغرافية أو خرائط إلى إشارات ثنائية signaisbinaz باستخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي scanning التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب¹.

كما عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها على سلسلة رقمية Chaîne numérique، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم².

وتعرف الرقمنة بأنها عملية يتم بمقتضاها تحويل مصادر المعلومات التقليدية وشبه تقليدية مطبوعات ومواد سمعية بصرية وغيرها إلى ملفات مقروءة بواسطة حاسب³.

المطلب الثاني : أهمية الرقمنة

تعدّ الرقمنة مبادرة ذات قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تحظى بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصي المعلومات، حيث يجب إتاحة مصادر المعلومات بطريقة إلكترونية وذلك ما خلق الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم "الطريق السريع للمعلومات" التي تعطي الكثير من الدوافع في

¹ محمد فتحي عبد الهادي، رقمنة الكتب النادرة وتقنياتها، المكتبة التراثية بجامعة القاهرة نموذجاً، علم مجلة علمية محكمة، العدد 15، 2015، كلية الآداب جامعة القاهرة، مصر، ص 179.

² صالح الدرلهومي، إشكالية المكتبة الإلكترونية ومستفادها، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات المكتبة الإلكترونية والنشر الإلكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، المعهد الأعلى للتوثيق الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2011، ص 72.

³ عبد الرحمان فراج، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، العدد 10، 2005، قسم المكتبات والمعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص125

تحويل مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة¹.

إن للرقمنة أهمية كبيرة في زيادة الأعمال حيث أن العالم يعيش مرحلة الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي تحظى الشركات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكانة الصدارة في زيادة الأعمال، وتتجمع لدى هذه الشركات ثروات كبيرة وتتجاوز إيرادات بعض الشركات القائمة على الرقمنة ميزانية الكثير من الدول، فعلى سبيل الذكر نجد شركة AMAZONE للتجارة الإلكترونية والتي ارتفعت قيمة أسهمها للبيع عبر الإنترنت إلى مستويات قياسية لتصل إلى مليار دولار للمرة الأولى في تاريخ الشركة².

يمكن من خلال الرقمنة تحويل مصادر المعلومات من الأشكال التناظرية إلى الأشكال الرقمية، كرقمنة كتاب أو مجموعة كتب في إحدى المكتبات مثلا، كما نجد هذا الاستعمال أيضا في كثير من مشروعات الرقمنة التي تقوم بتنفيذها المؤسسات وذلك لإتاحة الوصول إلى المعلومات عن طريق الإنترنت³.

المطلب الثالث : أساليب الرقمنة (اشكال)

تتم عملية التمثيل الرقمي بطريقتين :

¹ نبيل عنكوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية: تصميمها وانشاؤها، أطروحة دكتوراه في علوم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2010، ص 159.

² حميدة بوزيدة، علي حميدوش، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، تجارب دولية "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 83-84.

³ جون ماكنزي أوين، المقالة العلمية في عصر الرقمنة، ترجمة: حشمت قاسم، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011، ص 149.

- ❖ **الطريقة الأولى :** يكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي، ويتم الحصول عليها إما بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص، أو بواسطة التعرف الضوئي على الحروف OCR وانطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة.
- ❖ **الطريقة الثانية:** هي التي تطبق في أغلب مشاريع الرقمنة وتتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام الماسحات الضوئية وتعطينا صورا رقمية للوثائق.

وللرقمنة ثلاثة أشكال وهي :

الشكل الأول : الرقمنة في شكل صورة **MODE IMAGE**

هي أنواع الرقمنة الأكثر استخداما على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة، وتشمل عدة نقاط تدعى "بيكسل" وهي كالتالي:¹

- ❖ **1 بايت أبيض وأسود Blanc et noir :** في هذا النوع كل بيكسل يمثل بايت واحد بقيمتين أبيض وأسود، وتعد طريقة اقتصادية من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة، كما تتميز بشدة الوضوح تعترضها صعوبة التعامل مع الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.
- ❖ **8 بايت لصورة مستوى رمادي gris de niveaux :** هذا النوع يتطلب عدد كبير من البيكسل لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت².

¹ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 73.

² منير الحمزة، مشروع المكتبات الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر، العلوم الإسلامية بين المواقع والآفاق، الملحق الوطني حول الرقمنة داخل المكتبات الجامعية، الواقع والرهانات والآفاق يومي 20/19 ماي 2007.

❖ **24 بايت أو أكثر لصورة ملونة Couleur** : هو الأخطر يتطلب عدد كبير من البيكسل لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة، هذا النوع يختلف عن النوع السابق كون أن كل 1 بيكسل يقابله في الترميز ثلاثة ألوان (أحمر، أخضر، أزرق) وكل لون يرمز بعدد معين من البيتات Les bits ولهذا النوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين.

الشكل الثاني : الرقمنة في شكل نص Mode Texte

عكس النوع الأول الذي يقصي كل فرص البحث داخل النص هذا النوع 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 الأخطاء¹.

الشكل الثالث : الرقمنة في شكل اتجاهي Mode Vectoriel

هي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية، وهي التي تستعمل خاصة في الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي وبالتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة، ويتواجد حاليا شكل التقديم الاتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورتها شركة ADOBE عام 1993، تهدف لنشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية:

❖ **الدقة** : بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة الذي وضعه مصمم الوثيقة أصلا أثناء تصميمه لوثيقته، وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برامج التصفح، فملف PDF يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.

¹ سهيلة مهري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

❖ **الحجم المضغوط :** ملفات PDF صغيرة الحجم وذلك ما يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت.

❖ **التوافقية :** يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم عن طريق أي نظام تشغيل، فصيغة لا تعتمد على نظام تشغيل معين.

❖ **جودة العرض والطباعة:** ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة دون تأثير الحروف ودون تشويه الصفحة¹.

المطلب الرابع : فوائد وأهداف الرقمنة

إن تطبيق المؤسسات للرقمنة يكسبها مجموعة من الفوائد والأهداف ومن أهمها :

1- فوائد الرقمنة :

- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة، وإصدار صور طبق الأصل عنها.
- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها.
- توفير الشفافية والمسائلة.
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.

¹ خديجة بوخالفة، مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وآليات التأسيس، مذكرة دكتوراه تخصص تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية، قسم المكتبات ومراكز التوثيق معهد علوم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2، 2013 . 2014، ص 82 . 83.

- توسيع مشاركة المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- اختصار وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.¹
- إمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية.
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى (الصوت، الصورة، الفيديو... إلخ).
- إمكانية وجود نقد المصادر والموارد المعلوماتية.²

2- أهداف الرقمنة :

إن الاهتمام بالتكنولوجيا سيعطي الإدارة دفعة قوية للتنظيم والترشيد في أعمالها، حيث يرى العديد من الاقتصاديين أن عصرنة الإدارة تحمل أبعاد اقتصادية، فالأموال الهائلة التي كانت تخصص سابقاً لاقتناء مستلزمات الأوراق والطباعة يمكن أن توظف لجوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية³.

يمكن حصر مجمل أهداف الرقمنة فيما يلي:

- تحسين ظروف الاستقبال والعلاقة بين الإدارة والمواطن.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد مقارنة بالقدرة الاستيعابية للإدارة التقليدية التي تبقى محدودة وتضطر العملاء إلى الانتظار في طوابير.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها السلبي وتسهيل العمل وتقسيمه.

¹ عبد الرحمان سعد الفرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 42.

² عبد اللطيف الصوفي، مراجع الرقمنة والخدمات المرجعية في المكتبات الجامعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، قسنطينة، ص 73.

³ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 36.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة الحديثة.¹
- تطوير طرائق جمع مصادر المعلومات الإلكترونية وتخزينها وتنظيمها واستخدامها وذلك لإشباع احتياجات المعلوماتية المتزايدة.
- مساعدة المجتمعات القائمة في قطاعات البحث والتعليم، وتسيير إنشاء مجتمعات جديدة في تلك القطاعات.²
- إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع.
- صيانة وحفظ المجموعات *Préservation* ضد التلف والكوارث والفقْد.
- الربح المادي من خلال بيع الناتج الرقمي الجديد على وسائل متعددة.³

¹ فاروق سيد حسن، الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة، دور الراتب الجامعية، بيروت، 1998، ص 22.

² أحمد علي، مجلة جامعة دمشق، المكتبة الرقمية الأسس والمفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية، المجلد 27، العدد 1 و2، 2011، قسم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، ص 52.

³ جمال يوسف ندير، المكتبات الإلكترونية والرقمنة، عمان، 2008، ص 213.

المبحث الثاني : الرقمنة:الدوافع والتحديات

انتشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوسع، إلى أن مس القطاعات الخدمائية بمختلف نشاطاتها. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى عرض (دوافع التحول نحو الرقمنة، وعوامل نجاحها، ومتطلباتها، وتحدياتها).

المطلب الأول : دوافع التحول نحو الرقمنة

أدى التطور السريع للتقنية إلى ظهور نموذج إداري جديد فرضه التنافس والتحدي المتزايد أمام النظم الإدارية البيروقراطية لتحسين مستوى أعمالها وجودة خدماتها، إذ كان لا بد من توجه اهتمام الحكومات نحو تحقيق شفافية التعامل الإداري وكذا تعميق الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال محاولة تطبيق ما يسمى بالإدارة الرقمية والالكترونية، التي أصبحت أداة فعالة في أيدي الدول التي بادرت إلى تطبيقها في أنشطتها الإدارية لكي تبلغ الدرجة الكافية لوصف معاملاتها الالكترونية¹.

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم تؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحول نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورة لا تستغني عنها المؤسسات المدنية وأفراد المجتمع بشكل عام، أين لاقت انتشار واسع كان وراءه مجموعة دوافع وعوامل نذكر منها :

1- زيادة الإنتاجية :

يقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا، ومن أمثلتها:

– زيادة إنتاجية عمال المصانع.

– زيادة إنتاجية عمال المكاتب.

¹ سامية توجي، مجلة المعارف، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية، 2013، العدد 18 جوان 2015، قسم العلوم القانونية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، ص 208.

– زيادة إنتاجية نظم التعليم.

– زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية.

حيث أثبتت الرقمنة قدرة فائقة في التقليل من كلفة الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة، وتوفير المواد الخام والمواد الوسيطة، وتقليل استغلال الطاقة والتحول نحو الرقمنة وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

2- تحسين الخدمات :

تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات أهمها: خدمات المصارف والمواصلات والاتصالات والصحة، من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة وتسهيل عمل مقدمها¹.

3- المرونة :

حيث تعد هي الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعامل مساعدا للتخلص من الآثار السلبية، التي تحدثها التغييرات السريعة المفاجئة، وتتجسد المرونة في العديد من المجالات، من بينها عمليات النتائج وعملية تقديم الخدمات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات، وطرق استغلال المعلومات².

¹ مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في التنظيم البيداغوجي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلوم الدولية لكلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2010، ص 70.

² نفس المرجع، ص 72.

ومن الدوافع التي أدت إلى التحول نحو الرقمنة تعدد العوامل المساعدة على توسيع دائرة تطبيقات التحولات الرقمية في نواحي متعددة من أهمها¹ :

– الانخفاض الهائل في العتاد (وحدة المعالجة المركزي، وحدة الذاكرة، وسائل تخزين البيانات، ملحقات الادخال والإخراج).

– تسهيل عملية البرمجة وأساليب التعامل مع البيانات والمعلومات.

– زيادة حدة التنافس الدولي والتجاري.

– ما توفره الرقمنة من مزايا مهنية ومكاسب مادية.

يمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت لذلك تعتبر الرقمنة أحد محددات النجاح لأي مؤسسة كونها تقوم برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها، ويمكن تلخيص الدوافع الداعية للتحول نحو الرقمنة في :

– الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها في زيادة تكلفة الأعمال.

– حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاطلين على اتساع نطاق العمل.²

– الثورة الهائلة في المعلومات والاتصالات والتي تتصف بسرعة الانتشار.

– صعوبة الوقوف على معدات قياس الأداء.

– ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

¹ حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، ص 143.

² رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، ص 5.

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكة الأنترنت.
- تعاظم دور شبكات المعلومات والذي أدى إلى ترسيخ قيم جديدة مثل الشفافية والمساعدة والمراجعة والمشاركة.
- تعزيز الوصول إلى مجموعة محددة من الموارد البحثية المخزنة.
- زيادة كثافة الأوعية التقليدية.¹

المطلب الثاني : عوامل نجاح الرقمنة

- على المسؤولين في المؤسسات والمنشآت الحكومية الذين يرغبون في التحول إلى الرقمنة الإدارية، أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أهمها:
- تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة.
- إلغاء الأرشيف الورقي المعرض لتلف والتزوير.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- التطور المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.

¹ محمد صبري محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 144 . 145.

– تحسين مستوى أداء الخدمات وتخفيض التكاليف والإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.¹

ويوجد تقسيم آخر لعوامل نجاح الرقمنة كالتالي :

❖ **تحديد الأهداف** : ينبغي أن يتم في هذه المرحلة مناقشة أهداف المشروع المرغوب القيام به وتحديد أهدافه بوضوح، والعمل على جمع المعلومات الكافية عن وضع المؤسسات القائمة بمشروع التحويل.²

❖ **توفير الهيئة العاملة المدربة** : يجب التعرف على قدرات وكفاءات الهيئات العاملة التي تأخذ على عاتقها القيام بمهمة رقمنة مصادر المعلومات، وينبغي التأكد من قدرتها على التعامل الفعال مع مختلف التقنيات والأجهزة والتطبيقات المتطورة، بالإضافة إلى دراسة كل ما يتعلق بفريق العمل من خلال تحديد العدد الفعلي للعاملين على محطات العمل (الأجهزة) والأخذ بالاعتبار فترات العطل والإجازات الرسمية والغياب الطارئ والمحمتم لبعض الأفراد عن العمل³، وينقسم العاملون حسب المهام التالية :

☞ **إدارة المشروع** : مطلوب لنجاح مشروع الرقمنة وجود عاملين لديهم القدرة على التحليل ويمتلكون مهارات الإدارة في المشروعات، ويجب أن يكون لديهم مهارات خاصة في إدارة الموارد المالية وإدارة دورة حياة العمل.

☞ **الخبراء الفنيون** : يتضمن مشروع الرقمنة تكامل بين أجهزة الحاسب ومعدات التصوير الرقمي وحزم البرامج المستخدمة في التصوير، والحاجة إلى الخبراء

¹ نور الدين بوزولغ، عمار بن زعرور، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة الإدارية العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 3، 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ص 14.

² مسفرة بنت دخيل الله الخثمي ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ Queensland state Archives, **Guidelines for the digitization of paper records**, version 2, 2006, p 11.

الفنيين ذوي المهارة لمتابعة وفحص الخيارات المتعددة من الأجهزة والبرامج لتحقيق أهداف مشروع الرقمنة في ضوء ما هو متاح من ميزانية وبكفاءة عالية، ويقوم الفنيون بالاتصال بالموردين وإختيار تركيبات ومعدات مختلفة.

➔ **مشغلو الحاسب والأجهزة :** لا بد من وجود عاملون يقومون بالحصول على السجلات المراد رقمنتها وتصويرها رقميا على الماسحات الضوئية، وإدخال البيانات الواصفة، وقواعد البيانات وربطها بالصور الرقمية، ويجب أن يكون لديهم فهم واضح لخطة سير العمل؛ من أجل أن تسير عملية الرقمنة بانتظام ووفق معايير الجودة.

➔ **المستفيدين من عملية الرقمنة:** إن التعرف على متطلبات المستفيد تجعل من تحديد المواصفات التقنية المطلوبة للتحويل الرقمي أسهل بكثير، ومعرفة الموارد المتاحة لخدمة الجمهور أمر ضروري لاستمرار عملية الرقمنة، ومن خلال وضع الاقتراحات اللازمة لاستمرار النظام على أكثر من 15 سنة قادمة¹.

❖ **تحديد الموارد المالية :** من المهم جدا تحديد التكاليف المالية للمشروع الرقمي وتحديد الموارد المالية التي ستقوم بتمويله لضمان استمرار مشروع التحويل الرقمي.

❖ **تحديد المواد المراد رقمنتها :** الهدف الأساسي من أي مشروع رقمي هو تحويل المواد في شكلها التقليدي (مطبوع) إلى شكل رقمي يتم قراءته واسترجاعه بشكل رقمي.

¹ AyAn Analycal studma, Yahia Bassiouny, search title precedures for Transferring documents from to digial format : y, disponible en ligne <http://ijimct.journals.ek> consulté le 1 Avril 2023, 17 :57.

❖ تحديد طرق التحويل الرقمي المراد رقمتها : هناك طرق متعددة يمكن إتباعها لتحويل المواد إلى شكل رقمي وعلى كل مؤسسة أن تحدد الطريقة التي تراها مناسبة لها للقيام بعملية الرقمنة¹.

المطلب الثالث : متطلبات الرقمنة:

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لنجاح عملية الرقمنة ومن هذه المتطلبات نذكر :

1- التخطيط :

يتعلق التخطيط بوضوح الإطار العام للاحتياجات المطلوبة مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة، يعتبر التخطيط من المتطلبات الأساسية لعملية الرقمنة، إذ لا يمكن القول بأنه عبارة عن عملية تحديد الأهداف ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الهدف من الموضوع².

إن البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تعتبر خطوة ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على اتخاذ القرارات في المشروع، ويجب أن تأسس خلية يقظة لتصفية وغرلة مختلف المعلومات، بالإضافة إلى تعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع مع تسطير الخطة وتحديد نمط استراتيجية الرقمنة³.

قد يكون التخطيط على مدى قريب أو على مدى بعيد، وسند مشروع الرقمنة إلى لجنة تشرف على المشروع تعرف باسم فريق عمل الرقمنة التي يجب أن تتكون من

¹ فائزة سوقي، الرقمنة في مكتبة الملك فهد الوطنية، دراسة حالة المؤتمر الخامس لجمعيات المكتبات والمعلومات السعودية، المملكة العربية السعودية، جدة، 28 . 29 أكتوبر 2008.

² دياب حامد الشافعي، إدارة المكتبات الجامعية، أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1994، ص 102.

³ سمر خطاري، سهى الحمراوي، الباحث الاجتماعي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، العدد 12، 2016، قسم علم الاجتماع جامعة باتنة، ص 260.

عناصر تشهد لها بالكفاءة العملية والعلمية، حيث تقوم هذه اللجنة بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع وأبرز عناصر هذه الخطة:

- تحديد أهداف المشروع.
- دراسة جدوى يتم فيها تحديد المتطلبات الضرورية لعملية الرقمنة (وسائل وتجهيزات واطارات بشرية).
- وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع على تبويبها.
- تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ بخصوص المشاكل التي سوف تعترض المشروع.¹

2- متطلبات بشرية :

إن عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية وإنما تحتاج إلى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل مؤسسة المعلومات، كلما كان الموظفون داخل المؤسسة التي تقوم بعملية الرقمنة مؤهلين ويمتلكون مهارات وكفاءات كان ذلك عاملاً مساعداً في إتمام مشاريع الرقمنة.²

وتتمثل المتطلبات البشرية في المهندسين والتقنيين المختصين في تسيير وإدارة الوسائل المادية بعناصرها الصلبة واللينية (العتاد والبرمجيات).³

¹ سهيلة معمري، بلال بن جامع، نحو استراتيجية نجاح مشاريع رقمنة الوثائق، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 4، 2019، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ص 84.

² مصطفى علي جمعة تغريد، النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية، متاح على الرابط: <http://books.google.com> تاريخ الاطلاع: 2023/04/02 على الساعة 15:42.

³ مبروك عز الدين، الرقمنة من المنظور التقني، الملتقى الموسوم بدور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي 1 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، ص 245.

3- المتطلبات المادية :

تتطلب الرقمنة كباقي التطبيقات التكنولوجية الأخرى مستلزمات مادية وبرمجية التي تساهم في الحصول على قدر كبير من المعلومات، والتي من شأنها أن تساعد في المردود الاقتصادي والأكاديمي والبحث العلمي، كما يجب تطوير أدوات الرقمنة واكتساب المهارات الرقمية الأساسية¹. وتتمثل فيما يلي :

أ- شبكات الاتصال :

لعل هذا العنصر يعتبر من أهم العناصر من الناحية الفنية، فهي تتضمن مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال، حيث يمكن لمستخدميها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وأهم هذه الشبكات هي شبكة الانترنت internet والشبكة الداخلية أو الإنترنت intranet والشبكة الخارجية أو الإكسترنات extranet².

ب- التجهيزات :

❖ **عتاد الحاسوب ولواحقه :** أو ما يسمى البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية، ومن أفضل للمنظمة مهما كانت طبيعتها أن تمتلك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم³.

وهذه الحواسيب لا بد أن تتوفر على مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

◀ الموزع Serveur :

☞ المعالج يكون من نوع 4 pentium intel من 5,2 إلى 3GHZ.

¹ لطيفة بوراس، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، الملتقى الوطني المرسوم بدور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 1 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، ص 124.

² ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ عبد الرزاق لعامرة، الإدارة الالكترونية للمرفق العام في الجزائر بين الواقع والمأمول، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، ص 7.

- ☞ ذاكرة قدرها MO 512 إلى 01.
- ☞ بطاقة فيديو.
- ☞ بطاقة شبكة 100/10.
- ☞ تغذية كهربائية اختيارية 250 واط.
- ☞ قارئ أقراص مرئية.
- ☞ بطاقة صوت.
- ☞ شاشة 17 بوصة.
- ☞ لوحة مفاتيح (ثنائية اللغة).
- ☞ فأرة.

◀ العملاء clients :

- ☞ المعالج : 8GH72.
- ☞ ذاكرة 256MO إلى MO 128.
- ☞ القدرة الداخلية: قرص صلب بسعة GO 40.
- ☞ بطاقة الفيديو.
- ☞ بطاقة صوت.
- ☞ شاشة : 17 بوصة.
- ☞ لوحة مفاتيح (ثنائية اللغة).¹

¹ عامر قنديلجي، إبراهيم السامراني، ايمان فاضل، حوسبة المكتبات، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، 2010، ص 88.

◀ **الماسح الضوئي** : تتمثل مهمة جهاز الماسح الضوئي scanner بالأساس في تحويل صورة موجودة على الورق أو على فيلم شفاف إلى صور الكترونية بهدف حكامية معالجتها ببرامج خاصة، مثل فوتوشوب photo shop ثم إخراجها في صورة منتج نهائي إما مطبوع لأغراض النشر المكتبي أو مقدا على الانترنت.

تنقسم الماسحات إلى عدة أنواع منها الماسحات أحادية اللون والماسحات الملونة والماسحات اليدوية والمساحة الأسطوانية، كالتالي :

☞ **ماسحات أحادية اللون**: مجرد أجهزة تتعامل بالأبيض والأسود بمعنى أنها تحول أي صورة تمسحها إلى مناطق ذات لونين أبيض وأسود، وتعرف عموما بالماسحات الرمادية.

☞ **ماسحات ملونة** : ظهرت بعد أن توفرت البرامج والطابعات المناسبة لإخراج نواتج هذه الماسحات بأسعار مناسبة وتتوفر على شكل Flatbed أو يدوي Hand-Held.

☞ **ماسحات يدوية** : تتطلب قيام المستخدم بتمرير الجهاز فوق الصفحة بنفسه يقتصر هذا النوع على مسح الوثائق والصور الأكبر حجما بواسطة الماسحات اليدوية، من خلال عملية تسمى تجميع الغرز Stitching.

☞ **الماسحات الأسطوانية** : هذا النوع من الماسحات شائع داخل دور الإخراج والتصميم المحترفة يتميز بتكلفته العالية¹.

¹ زهير حافضي، دور التكنولوجيا المعلومات في حفظ المخططات العربية Cybrarions journal، عدد 14 سبتمبر 2007، متاح في <http://www.journal.cybrarions.info> ، تاريخ الإطلاع: 02 افريل 2023، 18:02.

◀ البرمجيات : تشتمل البرمجيات على الإيعازات والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب في نظام المعلومات، وتشتمل على برمجيات النظام.

مستويات برمجيات الحاسوب: تقسم بشكل عام إلى:

◀ برمجيات النظام **Software system**: تعدّ هذه البرمجيات آليات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها، ويضم هذا النوع برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة برامج التي تعدها المؤسسة المصنعة وتخزن فيها داخليا.

◀ برمجيات التأليف **Software compilation** : مجموعة برامج تعني بترجمة التعليمات والإيعازات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.

◀ برمجيات العمل الفرقي : وهي البرمجيات التي تمنح الوظائف دعامة الاتصال والعمل في فرق، حيث أن المنظمات والفرق وافراد العمل التي هي بصورة جغرافية معرفة تستطيع تبادل التعليقات والآراء على المشاريع ووضع بصفة عامة الأفكار، الوثائق وتنظيم المؤتمرات المرئية مع ضمان إرسال المراسلات والبريد يتمكن كل فرد من الفريق من متابعة الأعمال¹.

ج- المتطلبات المالية :

تتخذ ميزانية المشروع ككل من خلال أسعار التجهيزات المادية مثل محطات العمل، المساحات الضوئية على اختلاف أنواعها وفئاتها، إلى جانب البرمجيات

¹ نسيمه ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، أطروحة دكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص ص 101-102.

المختلفة وتطبيقات إنتاج المواد ذات الوسائط المتعددة، ويتم اعتماد اختيار هذه التجهيزات على طبيعة المصادر التي يتم معالجتها، عادة ما تكون المبالغ المالية المقدرة لهذه التجهيزات ضخمة نسبياً، لذلك تلجأ بعض المكتبات والمؤسسات إلى الحصول على منح ومساعدات من أجل القيام بمشروعات الرقمنة، غير أن تكلفة عملية الرقمنة تتناسب من جهة. وكما سبق ذكره مع التجهيزات الأساسية المتاحة ومن جهة أخرى على المستوى النوعي للنتيجة المراد تحصيلها من حيث جودة ونوعية الملفات الالكترونية.

د- المتطلبات القانونية :

يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الحقوق الملكية الفكرية ووضع التدابير اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع، والنشر على مختلف الشبكات لكيلا تتعرض حقوق الملكية الفكرية للضياع في ظل استنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات، ويتحقق هذا عن طريق رخص الاستخدام وهي نوع من الاتفاقيات التنظيمية التي تلزم الأطراف المتفقة بالبند والشروط المتفق عليها¹.

المطلب الرابع : تحديات الرقمنة

تعرض عملية الرقمنة الكثير من التحديات سواء كانت تحديات مالية خاصة بالميزانية والاعتمادات المخصصة، أو بالمسائل الفنية المتعلقة بتبني أفضل المقاييس وأشكال ملفات مصادر المعلومات الناتجة عن الرقمنة، أو القضايا المرتبطة بالبنية

¹ الحمزة منير، محاضرات في المكتبات الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق، دار الألفية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011، ص 39.

التقنية لمشروع الرقمنة، وتعتبر هذه التحديات جوهرية، ولها تأثيرها المباشر في إعداد سياسة رقمنة مصادر المعلومات ومن هذه التحديات نجد¹ :

– قضية حقوق الملكية الفكرية حيث لا يوجد إلى الآن قوانين واضحة تتعلق بحقوق الملكية الفكرية لمصادر المعلومات الرقمية، وهذا يشكل تحديا كبيرا أمام مؤسسات المعلومات مما يؤخر عملية الرقمنة فيها.

– تحويل مصادر المعلومات إلى الصيغة الرقمية يتطلب أجهزة ومعدات من اجل اتاحتها للمستخدمين، والمشكلة هنا تكمن في التطور التقني سواء للأجهزة أو البرمجيات.

– البطء في عمليات التحويل الرقمي لمصادر المعلومات لأسباب كثيرة كعدم وضوح الرؤية الكاملة لمشروع الرقمنة من قبل القائمين به وعليه.

وهناك العديد من التقسيمات للتحديات التي تواجه الرقمنة نذكر منها :

❖ **التحديات التقنية والتكنولوجية :** والمتمثلة في ضعف البنية التحتية وضعف الانفاق على البحوث والتطوير، بالإضافة إلى عدم ضمان توفير متطلبات الرقمنة عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني أو نتيجة تكلفة الحصول عليها، إضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الإنترنت²

❖ **التحديات التنظيمية والإدارية :** وهي كثيرة نذكر منها:

☞ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الرقمنة.

☞ عدم القيام بالتغييرات المطلوبة لإدخال الرقمنة.

¹ مركز هوردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة، 2016، وثيقة منشورة على الرابط: <http://hrdoegyot.org/wp-content/uploads> ، تاريخ الاطلاع: 2023/04/02 على الساعة: 18:29.

² أحمد بوشنافة، فاطمة بوداوي، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 07، العدد، 1، 2018، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، ص 291.

👉 التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير. 1

👉 التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين والخوف من التغيير من قبل المسؤولين².

❖ التحديات البشرية : منها

👉 التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.

👉 عدم وجود التخطيط لتطوير الموارد البشرية.

👉 مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي.

👉 ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء للموارد البشرية.

👉 قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات.³

❖ تحديات تشريعية : ومنها

👉 صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول مدة إثبات تورطهم.

¹ منير عبد الله، عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير قسم الموارد الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالنج، إندونيسيا، 2016، ص 29.

² أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، العراق، دار البحث والتطوير، 2016، ص 95.

³ منير عبد الله عثمان الطائش، مرجع سبق ذكره، ص 32.

☞ صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.¹

❖ التحديات المالية : ومنها

☞ قلة الموارد المالية وضعف السيولة النقدية.

☞ قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.

☞ ارتفاع تكاليف البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.²

❖ التحديات الأمنية والاجتماعية : ومنها

☞ تتطلب الرقمنة الإدارية فسخ المجال لتبادل المعلومات والمتحصل عليها فور طلبها، إلا أن هناك مشاكل تصعب ذلك منها الاختراقات على شبكة الإنترنت.³

☞ الفيروسات وهي عبارة عن برامج بأهداف تدميرية تهدف إلى إحداث أضرار وخيمة بنظام الحاسوب سواء كانت فيروسات عن طريق البرامج أو المادية.⁴

☞ التجسس الإلكتروني حيث بعد الثورة المعلوماتية والتقنية التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري، على

¹ ابتسام سعيدي، عبد المالك ابن السبتي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية، سبيران جرنال، المجلد 2016، العدد 43، مصر، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، 2016، ص 22.

² ابتسام سعيدي، عبد المالك بن السبتي، المرجع السابق، ص 23.

³ منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبهي، أمن المعلومات الإلكترونية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2005، ص 26.

⁴ دلال صادق، حميد ناصر الفتال، أمن المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 67.

الرغم من أهميته وألويته في الكثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس أحد هذه المجالات حيث أن الدول التي تعتمد على الرقمنة تحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها أو حتى إتلافها¹.

¹ خميس إيهاب احمد المير، متطلبات التنمية للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص 43.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نخلص إلى أن الرقمنة ثورة حقيقية في مجال الإدارة، وذلك لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري، الذي ينتج عنه الانتقال من طابع العمل التقليدي، وكثرة الإجراءات، إلى التقنيات الحديثة والآلية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات وتخصيص النفقات الضرورية اللازمة لتسيير عملية رقمنة الملفات الإدارية، وبمعنى أدق الرقمنة هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الرقمي الإلكتروني.

الفصل الثاني:

الاتصال

الإداري:

ماهيته،

أساليبه

ومفوماته

الفصل الثاني : الاتصال الإداري : ماهيته، أساليبه ومقوماته

تمهيد الفصل :

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري.

المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري

المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري

المطلب الثالث : أنواع الاتصال الإداري

المطلب الرابع : خصائص الاتصال الإداري

المبحث الثاني : مقومات وأساليب الاتصال الإداري ومعوقاته.

المطلب الأول : مقومات الاتصال الإداري

المطلب الثاني : أساليب وطرق الاتصال الإداري

المطلب الثالث : شبكات الاتصال الإداري

المطلب الرابع : معوقات الاتصال الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة في كل مؤسسة ولا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة، كما أن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العاملين على فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار التي عليهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية المنظمة، الاتصال الإداري هو العملية التي تتم فيها إيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتسهيل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية وكتابية وإلكترونية بالإضافة إلى تنفيذ اتصال خارج من المنظمة، ويتم من خلال هذه العملية تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات من أجل التنظيمات، وذلك من خلال تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، باعتبار الاتصال الفعال هو المحرك الرئيسي للعمليات الإدارية وجوهر عمل القائد الإداري، والتي نعني بها التوجيه العام الذي ترتب عليه المنظمة للوصول إلى أهدافها والتحسين من أدائها فهو يساهم في تحسين ورفع من أداء الموظفين من خلال التسهيلات التي يقدمونها للمنظمة، فالفرد يستطيع أن يقوم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون والتنسيق، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تعريف الاتصال الإداري وأهميته وأنواعه وأهم خصائصه، أما في المبحث الثاني فسنتطرق إلى مقومات الاتصال الإداري وأساليبه وشبكاتة وأخيرا أهم مقومات الاتصال الإداري.

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال من أهم الأدوات التي استخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى ليتعامل مع مختلف الظروف التي تصادفه ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات ازدادت حاجتها لعملية اتصال فعال فأصبح الاتصال من أهم الوظائف الإدارية التي تربط كافة الوظائف الإدارية لهذا الغرض قسمنا هذا المبحث إلى أربع مطالب وهي كالآتي : المطلب الأول يحمل عنوان تعريف الاتصال الإداري المطلب الثاني أهمية الاتصال الإداري المطلب الثالث سميناه أنواع الاتصال الإداري والمطلب الرابع تحت عنوان خصائص الاتصال الإداري.

المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري

يعرف الاتصال الإداري على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المؤسسة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.¹

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات الى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود، يتم عن طريق الاتصال بين مجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبليين فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض.²

¹ أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة لنشر، عمان، 2008، ص9

² القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006، ص301

والإتصال الإداري هو عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.¹

عرفه بشير العلق بأنه تدفق المعلومات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.²

وعرفه حسان والعجمي بأنه وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة، ويحقق التعاون الذهني والعاطفي بين عمال المؤسسة، ويساعد على الارتباط والتماسك، وبذلك يحقق الرئيس التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما يعتبر الإتصال عملية مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري.³

المطلب الثاني : أهمية الإتصال الإداري

يعتبر موضوع الإتصال الإداري أكثر المواضيع أهمية على مستوى أية إدارة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها وذلك باعتبار أن هذه المنظمة تتكون من قنوات اتصال تربطها بكافة أجزائها وفروعها في شكل منسق وموحد ومنظم وأي خلل في هذه القنوات يمكن أن يؤثر على تماسك المؤسسة، وتصاحب أهمية الاتصالات الإدارية على مستوى المنظمة الإدارية المعاصرة بما تتصف من تضخم حجمها وتشعب وتباعد بين فروعها وتعقيد وظائفها مما يجعل من عملية الإتصال بين أجزائها ضرورة لاستمرار المنظمة وفعاليتها وازدهارها، يؤكد ذلك "ماكس فيبر" حيث يقول "أنه لا يمكن للناس أن يسيطروا على بيئتهم ولا للمديرين أن يسيطروا على

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص28.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص137.

³ حسان حسن، العجمي محمد، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص250.

منظمتهم إلا عن طريق المعلومات التي يتم تناقلها بين الأطراف المعنية إذ ترتبط الكفاءات الإنتاجية للعامل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الإتصال داخل المؤسسة.¹

كما يبدو أن للإتصال أهمية في الإدارة بكونه عملية أساسية والتي تظهر في الممارسات الفعالة للعملية الإدارية إذ تساعد الإداريين على فهم أهداف وغايات المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف باعتباره كشرط أساسي لإمكانية قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح، كما أن الإتصالات الإدارية تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا للمشاكل التي قد يواجهونها في العمل وخارجه.²

وتتضح أهميته أيضا أنه اجتماعي وتفاعلي، وذلك نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر التي تحدث فيه ويعتبر الإتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة فهو وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الإتصال، كما أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية، كما أن الإتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز

¹ محمد فاتح صالح، عبد المعطي عساف، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص71

² عبد الإله عتيق محمد، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد3، 2022، ص422

الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على فعالية الاتصال فيها.¹

كما يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل ما قد يترتب عليه التنظيم كذلك رفع الكفاءات والعناية بالموارد البشرية الإنتاجية، وهذا ما يتطلب علاقات جيدة بين الإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة، تؤدي عملية الاتصال كذلك دورا مهما في القرارات المتخذة، فبعد عملية إتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات التي تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي قد تواجهها، لهذا وتعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة بين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصال بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من الأعصاب إلى الدماغ.²

والاتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى نفعها وقبولا من المرؤوسين، من خلال فتح مجال مباشر حول المواضيع المهمة

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الإتصال الإداري بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص 111 .

² محمد علي لحرارشة، أحمد خليل قرعان، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص77.

للجميع للنقاش والتحاور،¹ ويهدف لإحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.²

وتعتبر الاتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبارها تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتحديد المشاكل وسبل علاجها وتمكن الإدارة من تقييم أداء العمال وإنتاجية العمل.³ ويؤكد أهمية الاتصال الإداري بعض النظريات القيادية القائمة على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة، وبالأخص المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمة من وجهة نظر السلوكية علاقات اتصال تجري في محيط العمل من خلال عملية الاتصال.⁴

أما من الناحية الأخلاقية فقد اكتسب الاتصال أهمية كبيرة إذ أنه من الممكن أن تتحول معظم المنظمات في القرن الحالي إلى منظمات تنتج وتحلل المعلومات بدلا من إنتاج السلع وبذلك تصبح المعلومات جزءا أساسيا في كل نشاط داخل المنظمة وذلك باعتمادها على معلومات صحيحة وصادقة وبالتالي الشعور الدائم بالأخلاق في مكان العمل وهذا الأمر يحتم على المنظمة وضع قانون أخلاقي يقبل به جميع الموظفين ويعملون على تطبيقه، ومنه فإن الاتصال الإداري مفتاح نجاح وفاعلية الإدارة وبالتالي فهو عامل حيوي في عملية التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح أية منظمة والحفاظ على إستمرارها وبقائها وتقدمها، بحيث أن هذه الاتصالات تمثل الشرايين التي

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص244.

² صالح أبو أصيب، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص26.

³ بن سهلة ثاني توفيق، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009، ص25.

⁴ أحمد علي عياصرة، ومحمد محمود، العودة فاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص26.

تمد أجزاء المنظمة المختلفة بالتالي معرفة المشكلات التي تعترض المنظمات في الوقت الحاضر الأمر الذي يوضح أهمية ودور الاتصال في المنظمة.¹

المطلب الثالث : أنواع الاتصالات الإدارية

هناك نوعين من الاتصالات الإدارية، الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي :

أولاً : الاتصال الرسمي

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية أو خارجية، وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي² :

أ- الاتصالات النازلة Downlinks Communications :

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المؤسسة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات، والتي تنطوي على القواعد والأوامر والتعليمات، وهو نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة، وتقدم المعلومات بالطريقة التي يوصى بها أداء معين من المهام.³ كما تعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة من طرق الاتصال من أعلى إلى أسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم، بالإضافة إلى العديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات.⁴

¹ حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأعمال، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص277.

³ وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد19، 2018، ص234.

⁴ شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص161.

نستخلص مما سبق أن الاتصالات النازلة هي اتصالات تتم من أعلى لأسفل الهرم الإداري بهدف نقل المعلومات والبيانات من الإدارة إلى العاملين بشأن العمل، وإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق التنفيذ.

ب- الاتصالات الصاعدة : Upwards Communications

أي من الإدارة الدنيا إلى العليا، ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، حيث يرجع توقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى إستعداد المدير للإستجابة لمقترحات وآراء العاملين آخذاً بسياسة الباب المفتوح.¹

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيقاً صحيحاً فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة إرتباط العامل في المنظمة ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص عندما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه تحتويه وتسمع له.²

ففي حين يعتبر الاتصال النازل اتصالاً موجهاً، فإن الاتصال الصاعد يأخذ إتجاهاً غير موجه، وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الإتجاهين (الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماماً أقل عند دعاة النظريات التنظيمية فقد أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته، لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، 196.

² عمر قيس، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الدنانين، العدد 15، 2019، ص219.

وقد حدد "كاتزوكان" أربعة أنواع من المعلومات تنقل خلال الإتصال الصاعد هي :

- معلومات عن العامل وأدائه ومشكلاته.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.¹

ج- الإتصالات الأفقية Horizontal communications :

وهي الإتصالات الجانبية وتتم هذه الإتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بحيث يتجاوز مشكلة الهرمية في الإتصال بين العاملين.²

يأخذ الإتصال في المنظمات شكلين رئيسيين بشكل عام هما الإتصالات الداخلية والإتصالات الخارجية، فالداخلية تتمثل في تدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، وتأخذ أشكال الإتصالات الرسمية أما الإتصالات الخارجية تمثل الإتصالات غير الرسمية التي تتمثل في الإتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها، وتمتد عمليات الإتصال الخارجي إلى المستهلكين والوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة.³

¹ حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دارالبداية، 2011، ص98.

² محمد حسين الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص94.

³ Griffin, R and Moorhead, Organization Behavior, 1st ed Houghton Mifflin ,Boston,1986, p24.

ثانيا : الإتصال غير الرسمي

هو الذي يتم خارج قنوات الإتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الإتصال غير الرسمي كأى مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.¹

المطلب الرابع : خصائص الإتصال الإداري

يملك الإتصال الإداري العديد من الخصائص نلخصها فيما يلي :

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

❖ **الإتصال الإداري يشكل نظاما متكاملًا :** الإتصال الإداري يتكون من وحدات متداخلة تعمل جميعا معا وتتفاعل مع بعضها البعض من مرسل إلى مستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذ ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الإتصال يتعطل ويصبح بدون تأثير مطلوب.²

❖ **الإتصال الإداري عملية تفاعلية آنية ومتغيرة :** الإتصال عملية مبنية على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم المرسل بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظره الآخر حتى وصول الرسالة تم يقوم بإرسال رسالة

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص262

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 20-21.

إليه أو يستجيب لرسائله بحيث أن صياغة الرسالة تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة، وهكذا تتداخل الرسالة وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية باستعمال رموز ووسائل يفهمها المستقبل.

❖ **الاتصال الإداري غير قابل للتراجع** : قد يحدث في بعض الحالات الاتصالية أن يتراجع الشخص عن الاتصال قد يمكنه ذلك لكن ليستطيع إصلاح ما أفسده الاتصال لكن يجب أن يكون أعد الرسالة وقبل إرسالها إلى المرسل إليه، يمكن إبقائها ولكن في بعض الحالات وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه فإنه يبني على التفاعلات بين مختلف المستويات خصوصا داخل الأقسام الإدارية، كما أنه لا يمكن تقادي الاتصال في أغلب الحالات.¹

❖ **الاتصال الإداري يقتضي مهارات خاصة** : الاتصال الإداري يتوفر على قدر من المهارات المتمثلة في مهارات خاصة بحسن الاستماع والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارة التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يتمكن المشاركين في عملية الاتصال لدى مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن أفكارهم وآرائهم ورغباتهم .

❖ **الاتصال الإداري ذو أبعاد متعددة** : للاتصال أهداف متعددة ومستويات متباينة المعاني وعليه فالإتصال يجب أن يكون مزدوجا بحيث يتفاعل المستقبل مع المرسل للتأكد من المعلومات التي يسلمها كما يجب أن يكون الإتصال مفتوحا من

¹ ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص84.

جميع الاتجاهات لمعرفة استجابات المستمعين ويجب أن يقوم خاصة على أساس التفاهم لا على أساس الأمر.¹

وهناك خصائص أخرى للاتصال نذكرها فيما يلي :

قد تبدو أسباب اختلاف معاني كلمة اتصال محيرة في أول الأمر ولكن المعاني المختلفة لهذه الكلمة قد نشأت و تطورت عبر التاريخ الطويل لدراسة علم الاتصال، ويكفي أن ندرك المدى البعيد للأنشطة التي تشير إليها كلمة الاتصال وقد نتعرف على بعض العوامل التي ساهمت في اكتسابها كل هذه المعاني المختلفة.

◀ **المجال والأنشطة :** من العوامل الهامة في هذا الصدد أن كلمة الاتصال تشير إلى مجموعة أنشطة تشير إلى مجال دراسي، فالناس يدرسون الاتصال كما أنهم يتصلون ببعضهم البعض، فالدارس قد يدرس اللغة الإنجليزية ويهتم بكتابتها ولكن في حالة الاتصال لا تملك إلا لفظا واحدا يشير إلى كل مجال الدراسة والأنشطة معا وفي آن واحد.²

◀ **العلم والفن :** العامل الثاني الذي قد ساهم في تعدد معاني هذا اللفظ هو تعدد الطرق التي اتبعتها الباحثون في دراسة الاتصال، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالاتجاه العلمي في دراسة الاتصال ومع ذلك فقد بقي هناك عدد من الباحثون طوال هذه السنوات يهتمون بدراسة علم الاتصال بالطريقة التقليدية التي

¹ شعبان فرح، مرجع سبق ذكره، ص23.

² جمال أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام، المفاهيم -المداخل النظرية -القضايا، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأردن، 2015، ص23-22.

تعتبر جزء من العلوم الإنسانية والأدبية، فالإتصال يعتبر ظاهرة علمية يمكن فهمها باستخدام الطرق الرياضية و البحثية المنضبطة، بينما يراه البعض نشاطا إبداعيا.¹

◀ **طبيعي وهادف** : عندما نفكر في الإتصال باعتباره نشاطا أكثر منه مجال للدراسة تظهر أمامنا معان أخرى كثيرة يمكن النظر للإتصال على أنو عملية التحدث والاتصالات ومن جهة أخرى نشاطا مقصودا بذاته.

◀ **الهاوي والمحترف** : إن أحد استخدامات كلمة الإتصال تشير إلى الأنشطة الكثيرة منها الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة وتشير هذه الكلمة إلى الأنشطة التي يزورها المحترفون في التسويق والدعاية والإرشاد.²

◀ **الإتصال والاتصالات** : من العوامل التي تساعد على تعدد معاني هذه الكلمة الخلط بين الإتصال والاتصالات، فالأشخاص الذين اهتموا بالإتصال كان مجال اهتمام التقنيات والوسائل، وقد استخدم الناس مصطلح الاتصالات الهابطة لتشير إلى هذه التقنيات وإلى رسائل معينة تنقل بدراسة وسائل أخرى.

◀ **الانتشار والشيوع** : العامل الآخر الذي ساهم في تعدد معاني هذه الكلمة هو الاهتمام البالغ بعلوم الإتصال في السنوات الأخيرة، ففي العشرين سنة الماضية زاد عدد الكتب الخاصة بالإتصال وكذلك المجالات الوسائل والمدرسون والدارسون والأقسام التي تهتم بدراسة الإتصال.³

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 51.

² برانت روبن، الإتصال والسلوك الإنساني، ترجمة مجموعة باحثين من جامعة الملك سعود، ط1، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1991، ص 18-20.

³ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 134.

المبحث الثاني : مقومات وأساليب الإتصال الإداري ومعوقاته.

إن أي منظمة هي عبارة عن كيان، ونسق مفتوح، يضم أفراد وجماعات تعمل معاً، لتحقيق أهداف ورغبات مشتركة خاصة بالمؤسسة، فالإتصال الفعال هو مفتاح وسر نجاح المنظمة، وعليه يتوقف ازدهارها وبقائها. لهذا الغرض قسمنا مبحثنا هذا إلى أربع مطالب وهي كالتالي المطلب الأول تحت عنوان مقومات الإتصال الإداري المطلب الثاني تحت عنوان أساليب وطرق الإتصال الإداري المطلب الثالث تحت عنوان شبكات الإتصال الإداري والمطلب الرابع تحت عنوان معوقات الإتصال الإداري.

المطلب الأول : مقومات الإتصال الإداري

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات عادية.
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل.
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال، كأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ويقول: "ما الذي يريد توصيله ولمن يريد توصيله" لكي يستخدم الوسيلة والرسالة المناسبة.
- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.¹

¹ هالة منصور، الإتصال الفعال، (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، ط1، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 58.

- ضرورة توفر قدر من مهارات الإتصال والعمل على تنميتها وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، والكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يتمكن المشاركون في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح لما يقوله الآخرون.
- إجادة فن الاستماع، هذا ما بينته مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية في دراستها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وأن قيامهم بالاستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوسين.
- ضرورة وجود نظام سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المؤسسة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة.
- مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات طرق اتصالية مباشرة بين المدير ومرؤوسيه.
- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.¹

¹ بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23-24.

المطلب الثاني : أساليب وطرق الإتصال الإداري

تستعمل أساليب الإتصال لنقل المعلومات، والأفكار بين فئات المنظمة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المعلومات المراد نقلها، ويجمل الباحثين والعلماء في ميدان علوم الإعلام والإتصال أن هناك نوعين من أساليب الإتصال هي : الإتصال اللفظي والذي يندرج ضمنه كل من أسلوب الإتصال الكتابي وأسلوب الإتصال الشفوي، والإتصال الغير لفظي يندرج ضمنه أسلوب الإتصال التصويري.

أولاً : الإتصال اللفظي

وسنتطرق فيه إلى النقاط التالية :

1- أسلوب الإتصال الكتابي :

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم ومعقدة التنظيم لكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف المرجو منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة.¹

والإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ، خاصة المتعلقة بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل.²

ولأسلوب الكتابي مجموعة من المزايا ينفرد باقي الأساليب المختلفة منها :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب والرجوع إليه عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي.

¹ عبد العزيز إبراهيم شيجا، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 398.

² سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص287

- يعتبر هذا النوع من أساليب الإتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة والجهد المبذول يعطي وقتا كافيا للمستقبل للتأمل والتمحيص، والتدقيق ومحاولة الفهم، وللاتصال الكتابي عدة طرق ووسائل تسهل القيام بالمهام ومن أهمها نجد : التقارير، المذكرات، المنشورات، الخطابات الرسمية، المجالات والصحف التي تصدرها المؤسسة.¹

❖ **الرسائل الوظيفية :** وهي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا، كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.²

❖ **التقارير :** إما تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة، مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.³

❖ **المذكرات والمقترحات :** وهذا النوع ينقل المعلومات الهامة والمفيدة، أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلاته أي أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة المؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى وقد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي.⁴

❖ **النشرات الداخلية للعاملين :** فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجعلها لكي يتمكن من تأدية عمله على أكمل وجه والهدف من النشرة الداخلية هو:

¹ محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.
² مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص120.
³ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ط1 ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 488.
⁴ محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، ط1، منشأة المعارف، القاهرة، 1998، ص 78.

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورهما ليكون على دراية بها.

- تعمل على تأكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

❖ **الشكاوي** : وهي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون أداءه في المستوى المطلوب كما يؤثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة.¹

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث تجعلها على علم بظروف العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية ويجعلها تتبنى بعض الاقتراحات في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.²

2- أسلوب الإتصال الشفوي :

وهو الذي يتم عن طريق نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ولا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوسين فقد يكتفي بسماع صوته فقط وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الإتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا.³

إذ يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الإتصال شيوعا وأفضلها استخداما إذ يوفر الوقت ويسمح بالإتصال الشخصي أي الإتصال وجها لوجه، بحيث يشجع تبادل

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 490.

² محمد يسري إبراهيم دعيس، الإتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 266

³ محمود عودة، أساليب الإتصال والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص 16.

الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف.¹

- يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات إلى الأطراف الأخرى.² ويكثر استخدام الاتصال الشفوي في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، لذا فالوسائل التي يستخدمها عديدة ونذكر منها الوسائل المستعملة في الإدارة :

❖ **الاجتماعات والندوات :** هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة، تمكنها من تعميق الوعي وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها عند القيام بالوظائف، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها، من خلال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين.³

❖ **الحديث الشفوي :** يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه، أو عن طريق الهاتف وقد يكون رسمي أو غير رسمي، وفي الحالة الثانية قد يكون أقرب إلى النقاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي.⁴

والحديث الشفوي قد يحمل في مضمونه تعليمات، أو قرارات، أو اقتراحات وله تأثير كبير ومباشر وأني، لما يظهر من تعبيرات الوجه وإيماءاته عند الحديث مما يعطي دافعية، وتحفيز للعمال المتحدث معهم، ورفع معنوياتهم ، بذلك يؤثر على العمال وعلى المؤسسة ككل .

¹ محمود عودة، مرجع سبق ذكره، ص17.

² طارق المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص521

³ محمود عودة، مرجع سبق ذكره، ص17

⁴ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 483.

❖ **المقابلات :** وهي من أهم الأساليب الاتصالية، إذ أن المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة، أو إمكانياته ومهاراته، أو لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة وشروطها وخدماتها، وتفسير برامج جديدة.¹

ثانيا : الاتصال الغير لفظي

أسلوب الاتصال التصويري :

ويشمل كل أنواع الاتصال كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسائل تشمل : لغة الإشارة، لغة الحركة، لغة الأشياء .

هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات كحركات اليد والجسم مثل تعابير الوجه والعينين وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها لذلك فالالاتصال التصويري لا يتم إلا عن طرق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل للمستقبل) حيث يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لهذه التعبيرات والتعامل معها.²

المطلب الثالث : شبكات الاتصال الإداري

شبكات الاتصال الداخلي :

❖ **نمط شكل العجلة :** وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أفراد المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا

¹ إبراهيم شيخا، مرجع سبق ذكره، ص399.

² جعلوط سامر وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، المبادئ والممارسة، دار رضا للنشر، سوريا، 2002، ص26.

بالرئيس استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.¹

❖ **الاتصال على شكل سلسلة :** يتمثل هذا النوع من إمكانية الرئيس الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، يصلح هذا النوع في المنظمات الصغيرة.²

❖ **شبكة الاتصال على شكل Y :** شبكته أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاث أفراد لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين في حين نتيح الفرصة للباقيين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة.³

❖ **نمط الدائرة :** وهذا النمط يستطيع فيه كل فرد أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.⁴

❖ **شبكة نجمية :** تستخدم هذه الشبكة لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة حاسوب مركزي بحيث أن كل أنواع الاتصالات تمر عبر هذا الحاسوب فتعتمد على قدرة الحاسوب المركزي، من مزايا هذه الشبكة أن أي عطل

¹ بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص183

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص211.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص24

⁴ هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات- العمليات - الوسائط - الكفايات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص241-242

في أي جهاز لا يؤثر على عمل الشبكة لكن في حال تعطل الحاسوب المركزي يتسبب في تعطل عمل الشبكة ككل.¹

المطلب الرابع : معيقات الاتصال الإداري.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تساهم في التقليل من الوصول إلى أهداف المؤسسة المنشودة.

أ- المعوقات التنظيمية :

❖ انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي : تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية للمنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير رسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.²

كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل وزيادة البعدين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصالات بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.³

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، عمان، ص199

² فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه- نظرياته -وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص29.

³ النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط3، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص388

❖ **التخصص** : قد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها خاصة التي يصعب معها الاتصال بدون الفنيين المتخصصين، هذا بالإضافة إلى أن ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه، يضر بمصال المنظمة ككل حيث يركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات، كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنه أقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يتدرب عليها أو لديه المهارات اللازمة للقيام بها وهذا بدوره يعوق فاعلية الاتصال الإداري.¹

❖ **الحجم الكبير للمنظمة** : إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بالمستويات الإدارية المتعددة للمنظمة حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء الإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو ببطء تدفقها، كما يتم في الاتصالات الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي تصدرها القيادات إلى المرؤوسين بسبب تباين التفسير مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة.²

¹ محمود خضري، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص134

² موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد15، العدد4، 1993، ص31.

❖ **عدم وضوح سياسة الاتصال :** يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مما يؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعرب عن رؤيتها لعملية الاتصال ودورها في تحقيق المهام التنظيمية، الأهداف المرغوبة وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فعالية الاتصال الإداري حيث يساعد ذلك على تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة ومحددة للاتصال كما أن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري، مما يترتب عليه أحيانا تشويه المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل على استيعابها أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها.¹

❖ **افتقاد الإدارة للمعلومات :** إن المنظمات المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات التي تواجهها وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري.²

❖ **تعدد المستويات الإدارية :** يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين في هذه المستويات كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل.

¹ إبراهيم شيخا، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص402
² محمد إبراهيم التويغري، الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة : مجلة الإداري، العدد33، 2004، ص127-128

❖ **نطاق الإشراف :** تتأثر أساليب وطرق الإتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول بأن سلطته اتسعت وان جميع العاملين مسؤولين عن تنفيذ أوامره دون مناقشة ما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات أو تقليصه من معدلات تعامله مع رئيسه أو يرفض القيام بالمطلوب أو يتجاهل مضمون الرسالة.

❖ **تعدد مستويات المدير :** وتعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الإتصال نتيجة زيادة حجم العمل باضطراب وشعور المدير بعدم القدرة على إكمال العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات الإتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إصلاح العمل، مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن الإتصال.¹

❖ **حجم الجماعة :** لحجم الجماعة المستقبلية أثر على عملية الإتصال أو فشلها، إذا كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان التركيز عليها واستقبال الاستفسارات والرد عليها بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبيلة.

ب- المعوقات النفسية :

وتتمثل في الأساليب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن وتكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويتذكره كما أن هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا

¹ إبراهيم شيخا، مرجع سبق ذكره، ص402

تعنيه؛ وبالتالي هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.¹ وتتخلص المعوقات النفسية في :

❖ **معوقات في المرسل :** تنحصر الأخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه وهذه العوامل تتمثل في الخبرة والتعلم والفهم، والإدراك والشخصية أما أهم الأخطاء التي يقع بها المرسل تتمثل في دوافه التي تؤثر - في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها للمستقبل، واعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية والتحيز لطبيعة الأمور والأحداث.²

❖ **معوقات في المستقبل :** يقع المرسل إليه يصله في الخطأ عند استقباله الرسالة فيفسرها تبعاً لحالته النفسية فعندما يشعر بالارتياح في حالته المعنوية فإنه يفسر الرسالة بكيفية تختلف عن إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية فيفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض معنوياته بدل النظر للأمور نظرة موضوعية مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.³

❖ **فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:** قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء المؤسسة والمرؤوسين، أو بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.⁴

¹ محمد إبراهيم التويجري، مرجع سبق ذكره، ص 127-128

² حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دوت دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 253.

³ غايات بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006، ص 42

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002، ص 360-362

❖ **المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها :** إذا كانت الاتصالات تعد عاملا مهما وحيويا في التنظيم وأمرنا لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه إلا ان الإفراط فيها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها ،فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والبديهية إلى أن يصبح الاتصال عبئا على المستقبل ويكون في ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت ، فقد يعتمد بعض المدراء كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منهم في إبراز إمكانياتهم في أو إرضاء غروهم ولا شك في أن المبالغة في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن الحضور أو عدم اكترائهم بموضوع الاتصال.

الفروق الشخصية أو الذاتية للمرسل والمستقبل (معوقات اللغة) :

فالمرسل عندما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة ومركزه الوظيفي وقيمه وعاداته والمرسل إليه عندما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المرسل اليه لموضوع الاتصال على نحو مالم يكن يقصده المرسل فعملية الاتصال ليست هينة هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه.¹

ج- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة) :

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص287.

في الإتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الإتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجوانب المادية وتعطى لعملية الإتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية.¹

د- **المعوقات التكنولوجية** : إن وسائل الإتصال تطورت تطوراً كبيراً نتيجة ارتباط التطبيقات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها.²

هـ- **المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة)** : وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الإتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الإتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجوانب المادية وتعطى لعملية الإتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية.³

و- **معوقات في الإصغاء** : حيث كثيراً من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقط يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث وقد يكون ناتج عن اللامبالاة وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة.

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص70.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص226.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 175 .

ز- **المعوقات الثقافية والاجتماعية** : وهي ذلك البعد الاجتماعي الذي يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع والتي تميزه عن غيره من مجتمعات بما في ذلك المجتمع من مدينة إلى قرية إلى صحراء إلى حي ... الخ.¹

ح- **معوقات وسيلة الاتصال** : ويحدث ذلك عندما يوجد قصور في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال فعدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة ذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.²

ط- **معوقات بيئية** : هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثرا على فعاليته، وتتمثل هذه العوامل في الآتي : الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن مركز الرئيس بحيث تعاني المنظمات كبيرة الحجم من عدم فعالية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها، فالمسافة البعيدة بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وغالبا تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف.³

¹ علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص109.

² محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص131-132

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص253.

خلاصة الفصل :

للاتصال دورا أساسيا في أي مؤسسة لما له من أهمية في تنمية قدرات العاملين، فالإتصال هو الأسلوب الذي يساعد على تحديد النمط الإشرافي السائد في المؤسسة وأيضا تحسين نشاط الأفراد من خلال عملية تقييم الأداء ، ويعتبر المشرف من أبرز الوسائل غير المباشرة التي تلجأ إليها الإدارة للاتصال بالعمال بهدف توضيح أمور العمل وتنفيذ سياسات المؤسسة وكل ما يتعلق بظروف العمل المادية منها أو الاجتماعية وهذا يتطلب توفر سمات وأساليب معينة تساعد المشرف على أداء أدواره وتضمن فعالية الإتصال.

الفصل الثالث

: الإدارة

الإلكترونية

الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعيش العالم في عصر التكنولوجيا الرقمية ومع تطور الاتصالات والانترنت ظهرت العديد من التحولات في مجالات مختلفة، بما في ذلك مجال الإدارة، حيث تعدّ الإدارة الإلكترونية أحد النتائج الملموسة لهذا التحول الرقمي الذي يهدف إلى تحسين عمليات الإدارة باستخدام التقنيات الرقمية، وتعد هذه النهج الحديثة للإدارة أساسية للمنظمات التي تسعى للتكيف مع التحولات التكنولوجية وتحقيقها الكفاءة والتنافسية في العصر الرقمي، في هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول إلى تعريف الإدارة الإلكترونية، أهميتها، وظائفها، أهدافها أما في المبحث الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وأثار تطبيقها.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية, مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا المبحث سنعرض الجوانب المرتبطة بهذا المفهوم ونحاول ضبط مختلف ما قدم حوله من (تعريف، وأهمية، ووظائف، وأهداف)

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا الحديثة لأداء المهام وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى¹.

كما تعرف أيضا على أنها عبارة عن مفهوم للإدارة الجديدة التي تعمل على الإستيعاب والتطوير، والإستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، في منظمات العولمة والتغيير المستمر².

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها عملية إدارية إلكترونية، قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت، وشبكات الأعمال، في التفكير، والتوجيه، والرقابة، على الموارد إلكترونيا، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة³.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية والاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 30.

² علي السالمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 323.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية والاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 127.

وهي مجموعة من تقنيات المعلومات، التي تستخدم لتسيير أداء العمل الإداري التعليمي، بتغيير طرق تقديم المعلومات من الأسلوب التقليدي الممل، إلى أسلوب يدار بواسطة تكنولوجيا المعلومات الحديثة¹.

الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من الخدمات والمعاملات من شكل تقليدي إلى شكل الكتروني، يتعامل مع البيانات بشكل سريع، مما يسهل أداء العمل الإداري²، كما يمكن القول بأنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمستفيدين والمؤسسات، إذ تعمل على توظيف مثالي للوقت والجهد والمال لتحقيق الجودة المطلوبة³. كما تقوم بتحسين العلاقة بين المنظمة والمستفيدين من خدماتها، إذ يتم التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل أسرع بين الإدارات بأقل وقت وجهد، وتقديم خدمات أفضل⁴.

الإدارة الإلكترونية نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت والجهد والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجابيا على قدرات العاملين⁵.

¹ علي السيد الباز، دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات المنعقدة في سلطنة عمان، عمان، 2003، ص 20.

² أحمد مرجان، دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في الارتقاء بالخدمات الجماهيرية، دراسة مقارنة، دار المنظمة العربية، القاهرة، 2006، ص 67.

³ علي حسين باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، 2006، ص 14.

⁴ منير الجنيبي، ممدوح الجنيبي، التبادل الإلكتروني للبيانات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص 30.

⁵ عادل حوحوش المبرجي، أحمد علي صالح، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 12.

كما عرفها "غنيم" أنها عبارة عن تنفيذ لمجموعة أعمال ومعاملات، والتي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات اتصال إلكترونية، واستخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال بسرعة، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء¹.

ويعرفها "منصف قرطاس" على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة التفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات والتسويات المالية².

ومن تعريفات الإدارة الإلكترونية أيضا، أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط، والتوجيه، والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية، والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³.

وتعدّ الإدارة الإلكترونية إدارة شاملة توظف جميع الطاقات المتاحة من الموارد البشرية والمادية والتقنيات والبرمجيات الحديثة، من أجل تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها لزيائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل، مما يعزز قدراتها التنافسية في مواجهة المؤسسات المماثلة، ويوفر لها إمكانية اتخاذ القرار مما يفتح لها آفاق التطور والنمو وتحقيق التميز⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 29.

² محمد الطعانة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 12.

³ جيلالي يوزكري، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 31.

⁴ محمد وزاع، الإرادة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير جامعة دكتور يحيى فارس بالمدينة، 2012 . 2013، ص 04.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

يسعى القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المنظمة أعمالها، من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل إداري منفتح، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير، وتتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في الآتي :

- تحسين جودة الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبون.
- استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن بأقل التكاليف المالية للزبون.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية¹.

وقد أضاف "الزهر" أن الإدارة الإلكترونية تعمل على² :

- ❖ تحقيق الأعباء : عن طريق إلغاء نظام الأرشفة الورقية واستبداله بنظام الأرشفة الإلكترونية مما يخفف من مشكلة الاحتفاظ والتخزين للمستندات الورقية.
- ❖ مرونة العمل : عن طريق تمكين العاملين من الدخول إلى الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي زمان وأي مكان والقيام بأعمالهم، مما تقلل من هدر الوقت والجهد والتكلفة في أداء الأعمال³.

¹ عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 27.

² إبراهيم سعد الدين الزمر، درجة توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فسنطين، 2019، ص 20 . 21.

³ عمر الشريف، أسامة عبد العليم، هشام بيوضي، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة والتعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 78.

❖ **إشراك المستفيد في صنع القرار** : عن طريق مشاركة المستفيدين من عمل المؤسسة في صنع القرار، وذلك عن طريق استطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول الخدمة المقدمة لهم.

❖ **الاتصال والتواصل** : تسهل طرق الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة والمستفيدين والجهات المعنية خارج المؤسسة¹.

ويرى "الزمر" أن للإدارة الإلكترونية أهمية تتمثل بإنجاز الأعمال الإدارية في المؤسسة بكل دقة وشفافية وسرعة وسهولة، للحصول على المعلومات المتوفرة على الشبكات الداخلية للمؤسسة، كما يمكن عقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافياً، كما أنها تساعد على تحسين وتطوير مستوى أداء وخدمات المؤسسة، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

المطلب الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية

يتطلب التحول من العمل وفقاً لأسلوب التسيير التقليدي إلى العمل وفقاً لأسلوب الغدارة الإلكترونية، إعادة هندسة كل نظم العمل التسيير المعمول به في المؤسسات التقليدية، وينتج ذلك عن تغير في الوظائف التقليدية للتسيير حيث تتحول إلى وظائف إلكترونية. وتنقسم إلى أربع وظائف هي : التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية².

¹ خليل نبيل سعد، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثانية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 112.

² سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 . 2017، ص 132.

1- التخطيط الإلكتروني :

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والاهداف التفصيلية للإدارة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، حيث لا تتم أي عملية إدارية ولا وجود لإدارة أصلا بدون التخطيط، ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاثة تحديات للإدارة وهي :

- التخطيط توقعي ومستقبلي في طبيعته.

- يترجم بجملة من القدرات والإجراءات.

- يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة¹.

بينما التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة المدى، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، التي تعتمد في تحقيقها على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وهذا ما يجعل التخطيط الإلكتروني مختلفا تمام عن التخطيط التقليدي².

كما تظهر أشكال التغيير في وظيفة التخطيط الإلكتروني في النقاط التالية :

❖ **الحاجة إلى التخطيط :** في زمن وبيئة الأنترنت يمكن أن يثار إلى التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط، حيث تعمل المنظمات في الزمن الحقيقي، وبالسرعة الفائقة وضمن بيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل، في مثل هذه الظروف التي تتغير باستمرار على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى.

¹ نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهارتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 113.

² سمير غماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016 . 2017، ص 27.

❖ **أفق التخطيط :** إن الخطة طويلة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري، ومن تقاليد الإدارة القديمة.

❖ **قيود التخطيط في الممارسة :** مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في الهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة، كان له أيضا أوجه نقد عديدة في الممارسة، منها أنه يسبب التقيد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة، وتركيزه على منافسة اليوم وليس بقاءه للغد، بينما التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل¹.

2- التنظيم الإلكتروني :

إن ما يقارب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة، كان في جوهره الحقيقي تطورا في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة)، وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من اهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)²، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية، التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المؤسسة وأقل كثافة ووطنية خارجها³.

وللتنظيم عدة تعريفات منها، أن التنظيم هو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات وإسناد كل مجموعة من الأنشطة على مدير يتمتع

¹ إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 470.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

³ زرار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 15، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013، ص 37.

بالصلاحيات اللازمة لأداء الأنشطة بمعية مرؤوسيه¹، كما يعرف التنظيم بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها ومميزاتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم².

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير التنظيم من خلال النقاط التالية³ :

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشابك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية intranet وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين، إلى مشاركين فاعلين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.
- بالاعتماد على شبكات الأعمال والأنترنت، أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة، كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

¹ أحمد فتحي الحيث، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه قسم الإدارة وإدارة الأعمال، كلية الأعمال الجامعية، عمان العربية، الأردن، 2012، ص 45.

² أحمد سمير محمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 255 . 256.

³ موسى عبد الناصر، محمد القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

3- القيادة الإلكترونية :

واجهت القيادة تحديين أساسيين، تمثلًا في المهام والعاملين، ومع تطور الفكر الإداري تحولًا إلى مدخلين في القيادة، وهما المدخل المرتكز على المهام، والمدخل المرتكز على العاملين، ولقد تطور هذين المدخلين بالتطور الذي تحقق في هذا المجال، فأصبح الأساس في مدخل المهام هو التكنولوجيا، والأساس في مدخل العاملين هو التركيز على الزبون، وهذا المشهد الذي تطور أكثر باستخدام الأنترنت التي أدت إلى ظهور القيادة الإلكترونية.¹

القيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيات لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد والجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل²، فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين³.

4- الرقابة الإلكترونية :

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل، وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الإيجابية

¹ ليندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 . 2017، ص 35.

² Others, D.B, **information systems management organisation and control – smart practice and effects**, springer international publishing (switzerland : springer international publishing, 2014), p 256.

³ Anais Ilivia, T.T.C, **encyclopedia of Human ressource information systems challenger in E-HRM**, (G) global publisher (united states of america : (G) global publisher, 2009, p 719.

التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة¹.

وفي إطار التغيير من النظام التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات، تعرضت وظيفة الرقابة إلى التغيير وأصبحت تعرف بالرقابة الإلكترونية، وهي إحدى الرسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات، وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل التكنولوجية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من مخاطر².

يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ واتخاذ الإجراءات المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، في تجاوز فجوة الأداء المتوقعة، مما يمكن معرفة التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت³.

¹ دلال غلوسي، الرقابة الإدارية والتنسيب الإداري في المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 . 2015، ص 57.

² أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنود في الأردن، المجلد العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد 04، 2013، كلية أمن الحاسب والمعلومات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص 13.

³ عماد علي سلامة الكساسبة، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010-2011، ص 18.

المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها، في إطار توفير منظومة عمل متكاملة، بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وذلك من خلال التحول الجذري، من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني، ومن بين أهم أهداف الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي¹ :

- الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات، التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية، على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها.
- ترشيد الوقت المهدور في إدارة المعاملات الإدارية واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات.
- القدرة على معرفة احتياجات المستخدمين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية لتلك الإدارات، وخاصة الاستثمارية منها مما يزيد من هامش مبيعاتها وأرباحها، وتستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة أيضا، في معرفة شكاوي مرجعيتها ومشكلاتهم لكي يتم معالجتها وتجاوز أسبابها².

¹ محمد بن أعراب، تجربة الادارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية الثقافية وتجويد الخدمة واشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2014، ص 62.

² حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص

- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات إلى العمل بها وأيضا جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهدا وتعقيدا¹.
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي تطور العمل أو تعقيدا إداري
- تحسين الانتعاش الاقتصادي، وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة، والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات².
- التقليل من التعقيدات الإدارية والتعليم المستمر لبناء المعرفة.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها³.
- الحد من استخدام الورق في العمل الإداري.
- استمرارية العمل على مدار الساعة، وأداء العاملين له عن بعد.

¹ رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2016-2017، ص 35.

² يوسف محمد، يوسف أبو أصونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 77.

³ علاء عبد الرزاق، محمد الحسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها لأداء المهام الأساسية للمنظمة.¹
- تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء الإدارة، ومن ذلك إتباع أسلوب واحد للتعامل مع جميع شرائح الجمهور، بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذا قيم نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل في كل الأوقات مما يوفر الوقت والجهد.²
- محاولة إعادة هيكلة الإدارات العمومية التقليدية لتحسين الأداء في الإدارة.
- التحول نحو الخدمة العامة المعلنة، عن طريق تطوير الإدارة العامة.³

¹ ميثان المعالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 99.

² رمزي بهاء الدين فريجة، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019، كلية الحقوق، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، ص 156.

³ لامية طالة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 193.

المبحث الثاني : أساسيات عن الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية أساس الحياة العصرية فالمؤسسات كانت تواجه أزمات عدة في ظل الإدارة التقليدية واستطاعت تخطيها بفضل التقنية بمعنى التوجه نحو الإدارة الإلكترونية فاعتبرت كبديل فعال يواكب التطور الذي اعترى الحياة بذلك تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل أفضل وأيسر وبأحسن النتائج لهذا الغرض قسمنا مبحثنا إلى أربع مطالب وهي كالاتي المطلب الأول يحمل عنوان مبادئ الإدارة الإلكترونية، المطلب الثاني يحمل عنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، المطلب الثالث يحمل عنوان آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية، أخيرا المطلب الرابع يحمل عنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل هذه المبادئ في ما يلي :

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد.¹
- تبادل البيانات إلكترونيا لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقات المؤسسة مع الموردين والمجموعة المشتركة من المؤسسات.
- التفاعل الآلي.

¹ بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، " أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة البويرة، العدد01، الجزائر، 2019، ص 37

كما تقوم الإدارة الإلكترونية على المبادئ التالية :

✓ التركيز على النتائج : حيث ينصب إهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير الخدمة مستمرة على مدار الساعة.

✓ تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى خفض التكاليف.¹

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة حتى تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها لذلك فإنها تركز على مجموعة متطلبات من أهمها :

1- المتطلبات الإدارية والأمنية :

– البنية التحتية : الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالي من البنية التحتية.²

– توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 19.

² عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رساله ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص23.

- توفر عدد كبير من مزودي الخدمة بالإنترنت وأن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان والتدريب وبناء القدرات عن طريق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات.
- توافر مستوى مناسب من التمويل.
- توفر الإرادة السياسية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا النظام.
- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.
- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية.¹
- وضع إستراتيجية وخطط التأسيس.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وتشمل البنية التحتية العناصر التقنية (عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال).²
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.
- التعليم والتدريب للعاملين والتوعية والتثقيف للمتعاملين.
- إصدار التشريعات الضرورية وتحديثها.
- أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

¹ علاء عبد الرازق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص71

² رخاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد1، العدد3، 2017، ص 108.

– أمن وحماية المعلومات الإلكترونية.¹

واستمرت شبكة المعلومات والتي تعتبر الجزء المهم والأساسي من الإدارة الإلكترونية بالتطور السريع والانتشار الواسع في مختلف أنحاء العالم ، حتى أصبحت عما هي عليه في الوقت الحاضر، كما تم استخدامها في شتى المجالات، ولعل من أهم العوامل التي شجعت على الانتشار السريع لشبكة المعلومات الدولية في المجالات المختلفة نذكر :

– الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات والاتصال المباشر وغير المباشر، حيث يستطيع الأفراد في مختلف أنحاء العالم التواصل فيما بينهم من خلال البريد الإلكتروني والتخاطب الكتابي والمؤتمرات المرئية وغيرها، وسرعة وسهولة وصول المعلومات وتبادلها وضمان انتشارها، والسرعة في تبادل المعلومات، وبالتالي فهي وسيلة اتصال متعددة الاتجاهات فهي لا تنطلق من الفرد إلى العديد بل من العديد إلى العديد.²

2- المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في المملكات العلمية والفنية والمهارات المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات،

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 62

² كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، ط2، عالم الكتب، القاهرة 2004، ص 192.

توصيلات، تصليحات، تطويرات لاحقة...) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات، تطبيق...).¹

3- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

إذ تشمل على :

◀ العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية.²

◀ التدريب والتثقيف حتى تضمن الإدارة الإلكترونية ترحيب الفئة المستهدفة بها، يجب تهيئة الموارد البشرية من خلال نشر الوعي والثقافة التقنية بينهم، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها، وعقد الدورات التدريبية وورشات العمل لتعليمهم أنظمة حتى تضمن الإدارة الإلكترونية ترحيب الفئة المستهدفة بها، يجب تهيئة الموارد البشرية من خلال نشر الوعي والثقافة التقنية بينهم، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها، وعقد الدورات التدريبية وورشات العمل لتعليمهم أنظمة الإدارة الإلكترونية وآليات عملها والتعامل معها، وهذا ما يؤكد أحمد غنيم حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية

¹ نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص54.

² عامر طارق عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره، ص75

المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية من خلال البرامج

التدريبية لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.¹

المطلب الثالث : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة على عدة مجالات كالتالي :

❖ **المجال الإداري** : تتعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر

الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.

❖ **المجال السياسي** : يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات

الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة

الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام

نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.²

❖ **المجال الاقتصادي** : تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة

البرمجيات وتضاؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة

وفتح أسواق جديدة وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية.

❖ **المجال الاجتماعي** : إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي

على جميع المكونات الاجتماعية وظهور معيار جديد للتفرقة بين المستويات

الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة

والتأثير النسبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من

¹ أحمد غنيم محمد، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص345.

² عمرو العجاوي، الإدارة الحكومية العربية في عصر التقنية الفائقة بين المفهوم والواقع، مؤتمر الحكومة الحكومية السادس، دبي، 2007، ص21.

زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم خدمات أهلية كانت أو حكومية.¹

تطبيق الإدارة الإلكترونية يحمل العديد من الآثار الإيجابية على المؤسسات والحكومات أيضا ومنها :

– تحسين الكفاءة والإنتاجية : فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين تدفق العمل وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة.

– تقليل التكاليف : حيث يقلل استخدام الأنظمة الإلكترونية من الحاجة إلى الورق والوثائق، وبالتالي يقلل من تكاليف الطباعة والتخزين والتوزيع والنقل.²

– تحسين الشفافية والوصول إلى المعلومات : حيث تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الشفافية والوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأدق، مما يساعد على تحسين الاتصال والتواصل بين الموظفين والعملاء والجهات المعنية.

– تحسين المراقبة والمتابعة : فالأنظمة الإلكترونية تساعد على تحسين المراقبة والمتابعة للعمليات والمهام، وتقليل الأخطاء والتجاوزات.³

– تسهيل العملية الإدارية : حيث تساعد الإدارة الإلكترونية على تسهيل العملية الإدارية بشكل عام، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين والعملاء.⁴

¹ عادل حرشوش الفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 31-30

² عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول). الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 180

³ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 52.

⁴ عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 65.

- توفير الوقت والجهد : فالإدارة الإلكترونية تساعد على توفير الوقت والجهد المستخدم في إنجاز العمليات الإدارية، مما يساعد على تعزيز الإنتاجية والكفاءة. ويمكن القول إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد على تحسين العملية الإدارية بشكل كبير، ويجعلها أكثر كفاءة وشفافية وتوفيراً للوقت والجهد .
- توفير فرص أفضل للتعليم بكافة مستوياته.
- توفير فرص للتدريب المستمر في كافة المجالات.
- توفير فرص للمشاركة بالدراسات والأبحاث العلمية والتكنولوجية.
- الاستثمار الأمثل لنتائج الأبحاث والدراسات.
- إتاحة المعلومات العلمية والتكنولوجية المحدثة بصورة فورية من مراكز الأبحاث والمكتبات العالمية.
- توفير المرونة المطلوبة للتخطيط الأمثل لمتطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.
- تقليص المتطلبات المالية للنهوض بمستوى التعليم.¹

في مجال الاتصالات :

- ✓ خفض الإنفاقين العام والخاص على الاتصالات الدولية.
- ✓ سرعة الانجاز والمتابعة الفورية للأداء الحكومي.

¹ سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، ط1، دار أسامة، عمان، 2011، ص 38

✓ سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات والمؤتمرات العلمية والتكنولوجية والتجارية.¹

المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي :

- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي الى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة الى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات ، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف يزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولين.
- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عدم توفر الأنترنت بشكل موسع في المؤسسات او اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
- عائق اللغة في بعض الأحيان.
- عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات مما يزيد الحاجة إلى التدريب.

¹ حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008، ص40

– بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل بالتالي لم تنفع الآخرين بالانتقال الى النظام الإلكتروني الكامل.

– تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.

– غياب التشريعات المناسبة.

– غياب الشفافية والاهتمام بالمصالح الخاصة.

– عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.¹

ومن بين معوقات الإدارة الإلكترونية نجد أيضا المعوقات الإدارية ويمكن إجمالها

فيما يلي :

✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

✓ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية والإبقاء على اتخاذ الأساليب التقليدية كأسلوب البيروقراطي.

✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.²

✓ مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين وذلك لخوف العاملين على فقدان مناصبهم بعد تطبيق التقنيات الحديثة.³

¹ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² دليلة قادة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2017-2018، ص97

³ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص150.

خلاصة الفصل :

إن الإدارة الإلكترونية تعد كنموذج إداري جديد يعتمد بالأساس على استعمال التقنيات الحديثة في تقديم مختلف الخدمات والوظائف الإدارية، كما رأينا أن تطبيقها يختلف من دولة لأخرى وذلك مرتبط بالأساس بمدى توفر البنيات التحتية والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام الآلي وشبكات الأنترنت وسرعة تدفق هاته الأخيرة، ولكن ما يبقى الهدف قائم في الوصول إلى إدارات إلكترونية حديثة بما تحمله الكلمة من معنى، وبالنسبة للجزائر فيختلف تطبيق الإدارة الإلكترونية من مؤسسة لأخرى فهناك من تتبنى كليا الإدارة الإلكترونية وهناك من تمزج بين الإدارتين أي الإلكترونية والتقليدية وهذا مرتبط بطبيعة ووظائف الإدارة وكذا التجهيزات.

**الفصل الرابع :
عرض وتحليل
البيانات
والمعلومات
المتعلقة بالدراسة**

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

تمهيد

- 1- تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو:
- 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو
- 3- مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو
- 4- عرض وتحليل الجداول
 - 1-4 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
 - 2-4 التحليل الكيفي للجداول المركبة
 - 5- عرض المقابلات
 - 6- عرض نتائج الدراسة
 - 1-6 عرض النتائج الجزئية للدراسة
 - 2-6 عرض النتائج العامة للدراسة

تمهيد :

نتطرق في هذا الإطار التطبيقي والأخير للدراسة، إلى عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لأهمية النتائج والبيانات المتحصل عليها، وعلاقتها بإشكالية البحث وأهدافه.

وقد تحصلنا على بيانات كمية، ومعلومات نوعية أما النوعية فتمثلت في الحصول على المعلومات حول مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، وهيكلها التنظيمي، وأهم مهامها، ووظائفها، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مختلف الفاعلين على مستوى هذه المؤسسة، أما البيانات الكمية فتمثلت في عرض البيانات وتبويبها، في شكل جداول تضمنت نسب مئوية، من خلال جداول بسيطة، وجداول مركبة، ودوائر نسبية، من خلال توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والأقدمية، مع القيام بقراءة، وتحليل البيانات وتفسيرها، والتعليق عليها بهدف إستخلاص النتائج.

1- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو :

المؤسسة العمومية هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، وهذا يعني أنها كيان إجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال، ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بها.¹

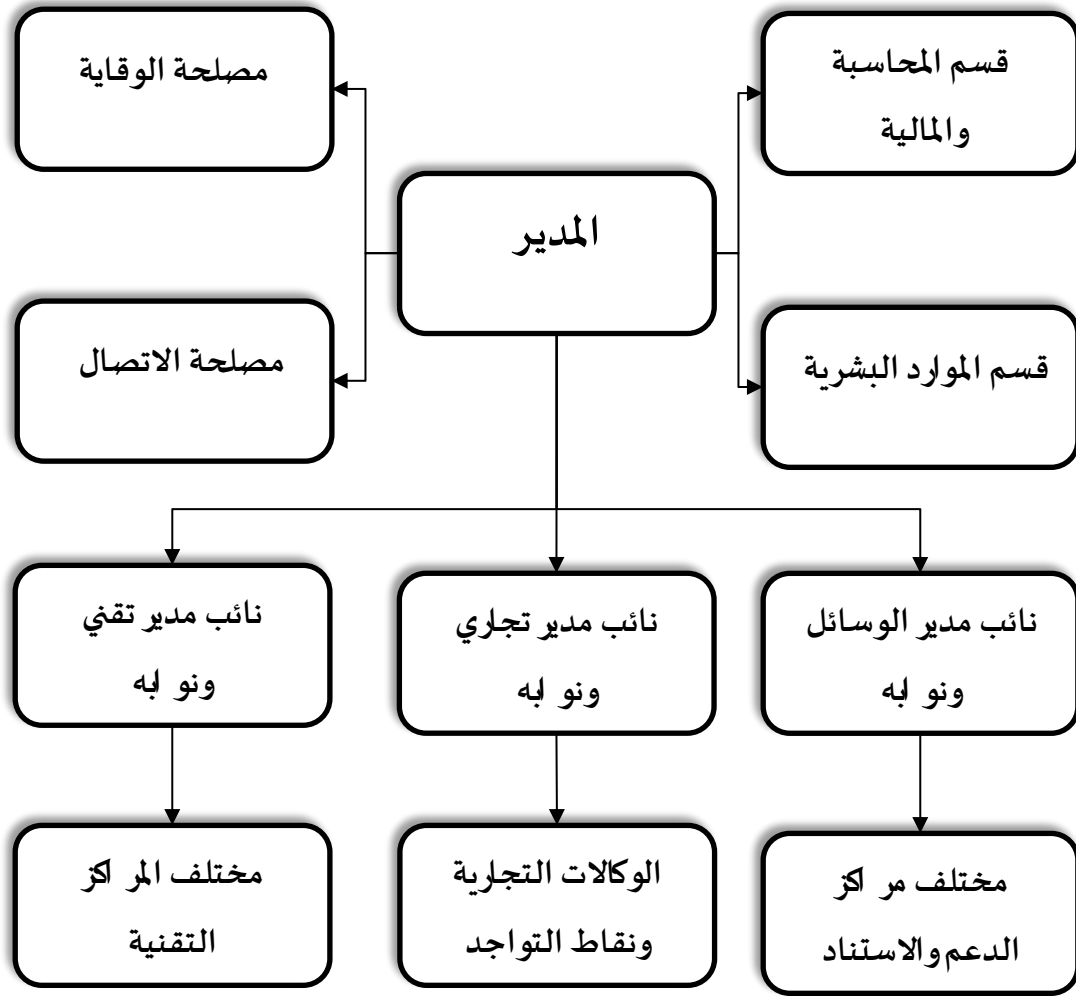
تعتبر مديرية اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية حديثة النشأة، وذلك بعد إنفصالها عن مديرية البريد المواصلات، بعد القيام بالإصلاحات من طرف الحكومة

¹ حسين ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. ط1، دار النهضة العربية، بيروت،

في شهر أوت سنة 2000. تصنف ضمن المؤسسات العمومية الإقتصادية، وذلك وفقا للاتفاق بين الرئيس العام للاتصالات الجزائر، والأمن العام للفيدرالية الوطنية لعمال البريد والمواصلات، وذلك بتاريخ 16-6-2006. وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال يقارب 1,000,000,000 دج، وتعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي ويزو جزء من المؤسسات الكبيرة، وهي وكالة تجارية تحتل مكانة هامة، كونها من بين أكبر الوكالات الموجودة عبر التراب الوطني.¹

¹ مختارية شيحي، مدى فعالية الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية من خلال سياسة الإعلان، رسالة ماجستير في تخصص التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012، ص 110

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو:



شكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

من إعداد الطالبين، بالإعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة

3- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو:

1-3 المهام :

- تمويل خدمات الإتصالات التي تسمح بتبادل المكالمات، الرسائل الكتابية، البيانات الرقمية، معلومات سمعية بصرية.
- تسيير وإستغلال وتطوير، شبكة الإتصالات العمومية الخاصة.
- إنشاء وإستغلال وتسيير الروابط، بين كل متعاملي شبكة الإتصالات.

- تمويل مصالح الإتصالات، بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير وإستمرار، وتسيير، شبكات الإتصالات العامة والخاصة.

2-3 الأهداف:

- مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، تعمل في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال، وذلك من خلال السعي لتحقيق أربعة أهداف كالتالي:
- زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الإتصالات، وذلك للوصول للعدد الأكبر من المستخدمين، وبالخصوص في المناطق الريفية.
 - زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الإتصالات.
 - تطوير شبكة محلية للإتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
 - المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير، لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة:

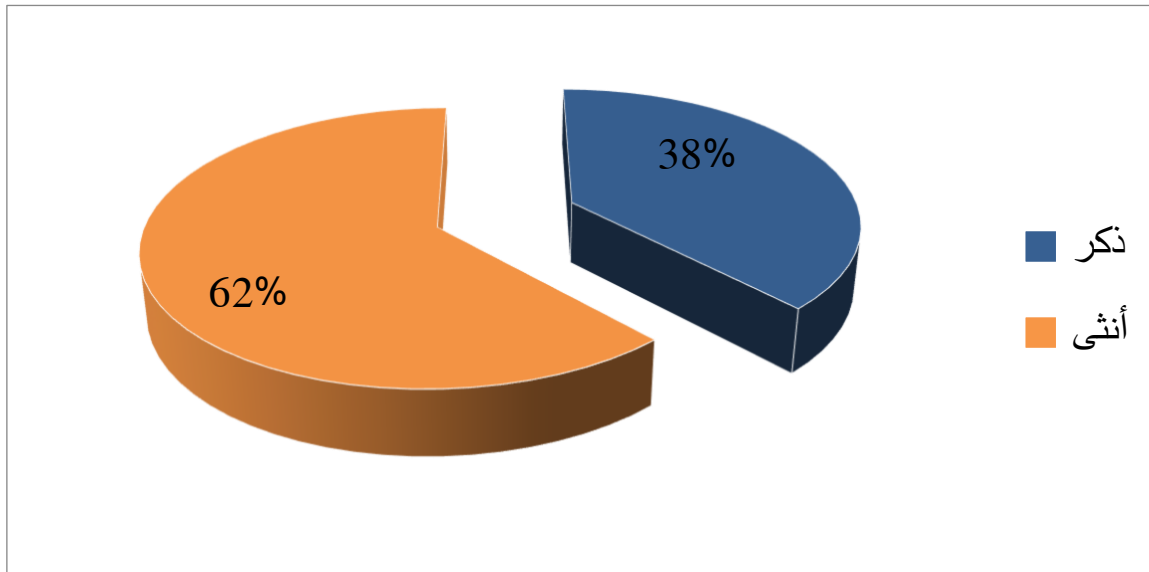
4-1 عرض الجداول البسيطة وتحليلها:

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (01) : يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
38%	38	ذكر
62%	62	أنثى
100%	100	المجموع



شكل رقم (02) : يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

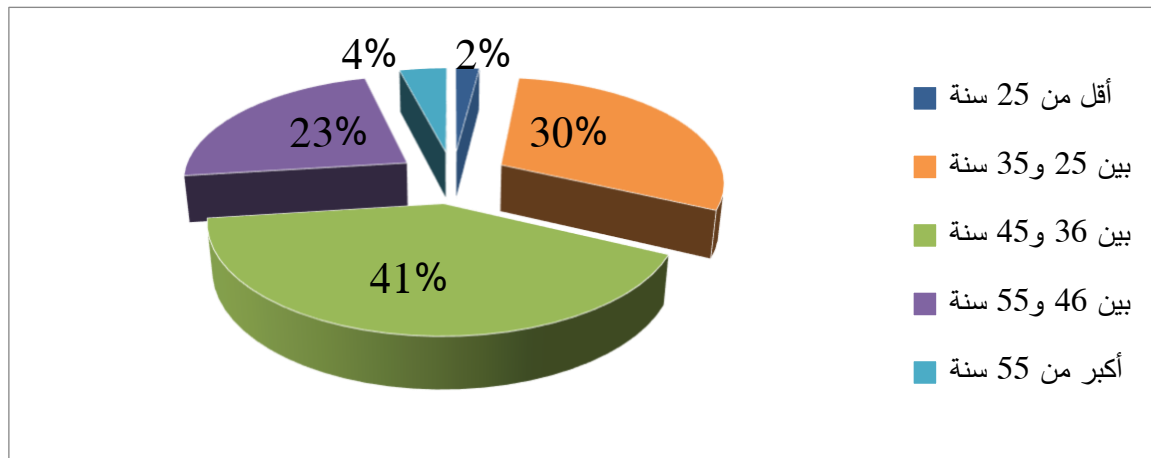
من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 62% من جنس إناث، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 32% من جنس ذكور.

من خلال البيانات الرقمية نستخلص أنّ عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، وهذا يعود لرغبتهم في إثبات وجودهم في المجتمع، وبأنّ لهم القدرات والإمكانيات للقيام بمختلف الأعمال، وأنّ الغالب في المؤسسات العمومية هو وجود العنصر النسوي بكثرة مقارنة بالعنصر الرجالي.

2- توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم (02) : يبين توزيع العينة وفق متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
02%	02	أقل من 25 سنة
30%	30	بين 25 و 35 سنة
41%	41	بين 36 و 45 سنة
23%	23	بين 46 و 55 سنة
04%	04	أكبر من 55 سنة
100%	100	المجموع



شكل رقم (03) : يبين توزيع العينة وفق متغير السن

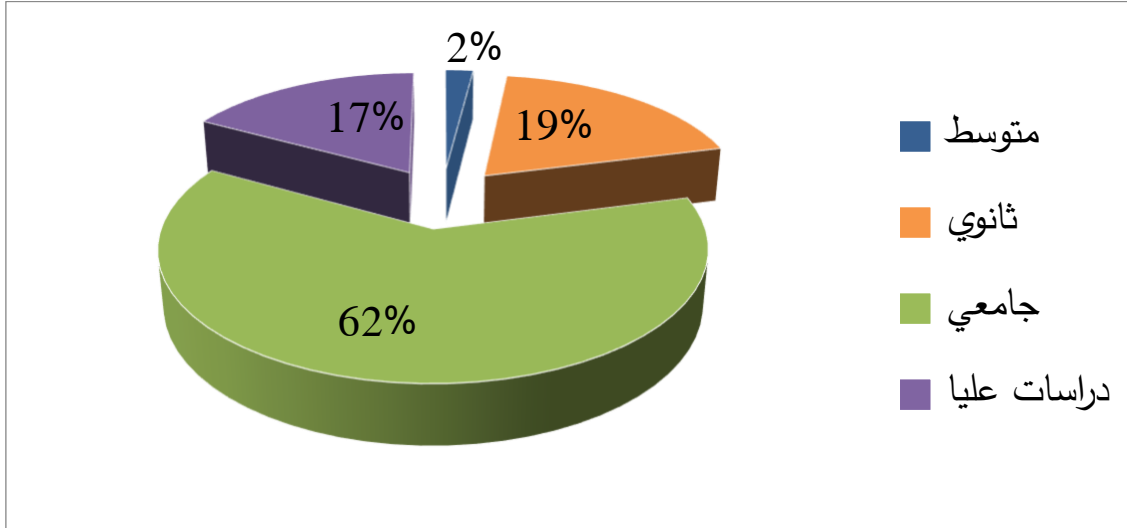
من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 41% تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة فبلغت نسبتهم 30%، وقدرت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و55 سنة بـ 23%، تليه نسبة 04% من الموظفين والذي تفوق أعمارهم 55 سنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 02% تقل أعمارهم عن 25 سنة.

من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح بأن الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) هي الأكثر وجودا في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، ثم تليها الفئة العمرية (بين 25 و35 سنة)، هذه الفئة التي تفتقر نوعا ما إلى الخبرة والتمرس في العمل، ثم تليها الفئة العمرية (بين 46 و55 سنة)، نظرا لإمتلاكها الخبرة والتجربة، بعدها نجد الفئة العمرية (أكبر من 55 سنة)، هذه الفئة التي تمتلك الخبرة والتجربة والتمرس في أداء المهام، وأخيرا نجد الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، فئة قليلة جدا التحقت بالعمل حديثا تفتقر للخبرة. والمرونة، في أداء المهام.

3- توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (03) : يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
02%	02	متوسط
19%	19	ثانوي
62%	62	جامعي
17%	17	دراسات عليا
100%	100	المجموع



شكل رقم (04) : يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

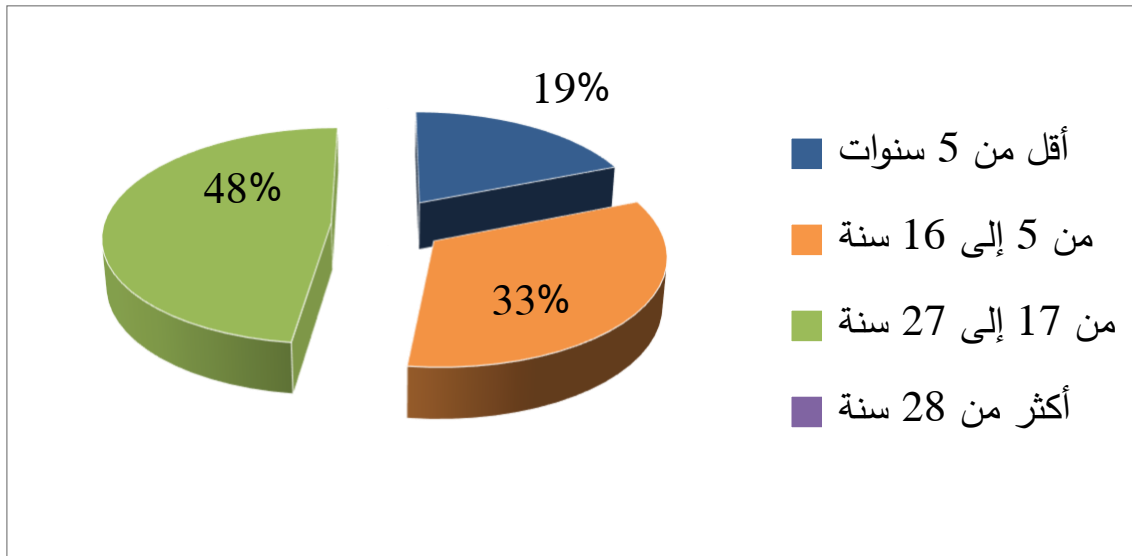
من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 62% لديهم مستوى جامعي، أما نسبة 19% لديهم مستوى ثانوي، وقدرت نسبة الموظفين الذين لديهم دراسات عليا بـ 17%، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 02% لديهم مستوى متوسط.

بناء على الحصيلة الرقمية، بأن ذوي المستوى الجامعي هم الأكثر تواجدا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، إذ أن أغلبهم يشغلون وظائف رؤساء مصالح ومدراء، في حين نجد أصحاب المستويات الثانوية، يشغلون كأعوان إدارة ثم نجد أصحاب مستوى الدراسات العليا يشغلون كإطارات في المؤسسة، وأخيرا نجد أصحاب المستوى المتوسط، الذين يشغلون في مناصب الحراسة (أعوان الأمن) أو تقديم التوجيهات.

4-توزيع العينة وفق متغير الأقدمية :

جدول رقم (04) : يبين توزيع العينة وفق متغير الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
19%	19	أقل من 5 سنوات
33%	33	من 5 إلى 16 سنة
48%	48	من 17 إلى 27 سنة
00%	00	أكثر من 28 سنة
100%	100	المجموع



شكل رقم (05) : يبين توزيع العينة وفق متغير الأقدمية

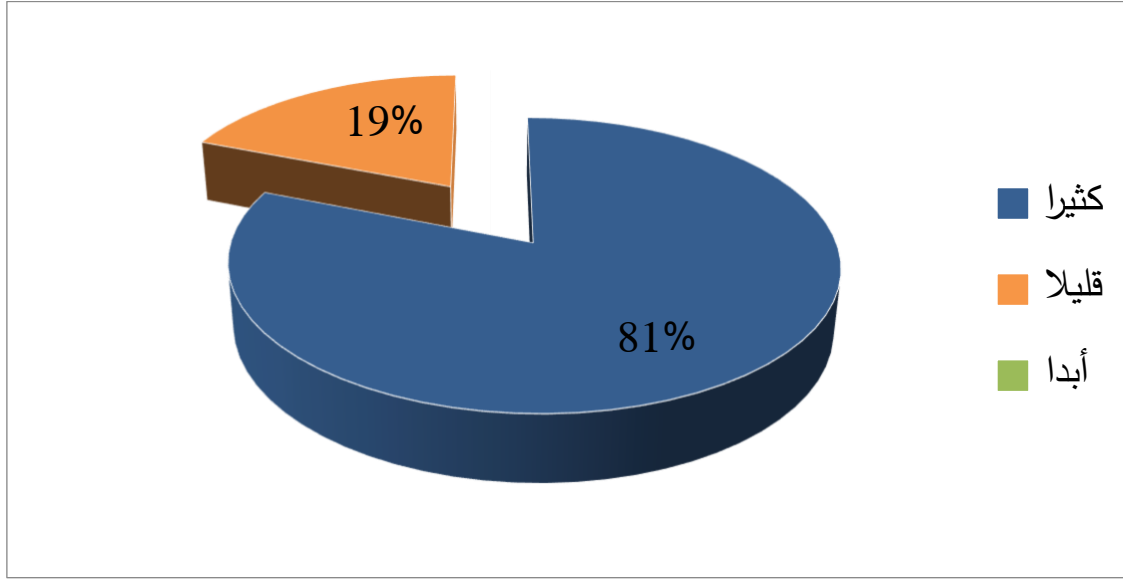
من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 48% تتراوح خبرتهم المهنية بين 17 و 27 سنة، أما نسبة 33% تتراوح خبرتهم بين من 5 إلى 16 سنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 19% تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات.

من خلال المعطيات الرقمية، نستخلص أنّ الأفراد ذوي الأقدمية (من 17 إلى 27 سنة)، هم الغالبون في هذه المؤسسة، كونهم التحقوا مبكرا بالمؤسسة، واكتسبوا الخبرة على أداء الوظائف، والمهام الموكلة إليهم، ثم نجد الأفراد ذوي الأقدمية من (5 إلى 16 سنة)، الذين يملكون خبرة أقل من الفئة السابقة، إذ يفترق معظمهم إلى التجربة والخبرة، ثم نجد الأفراد (الأعلى من 5 سنوات)، كون التحاقهم بالمؤسسة كان حديثا وخبرتهم أقل.

المحور الثاني : دواعي توجه مؤسسة اتصالات الجزائر لاستخدام الرقمنة.

الجدول رقم (5): يبين استخدام المؤسسة للرقمنة في أداء مهامها

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
81%	81	كثيرا
19%	19	قليلا
00%	00	أبدا
100%	100	المجموع

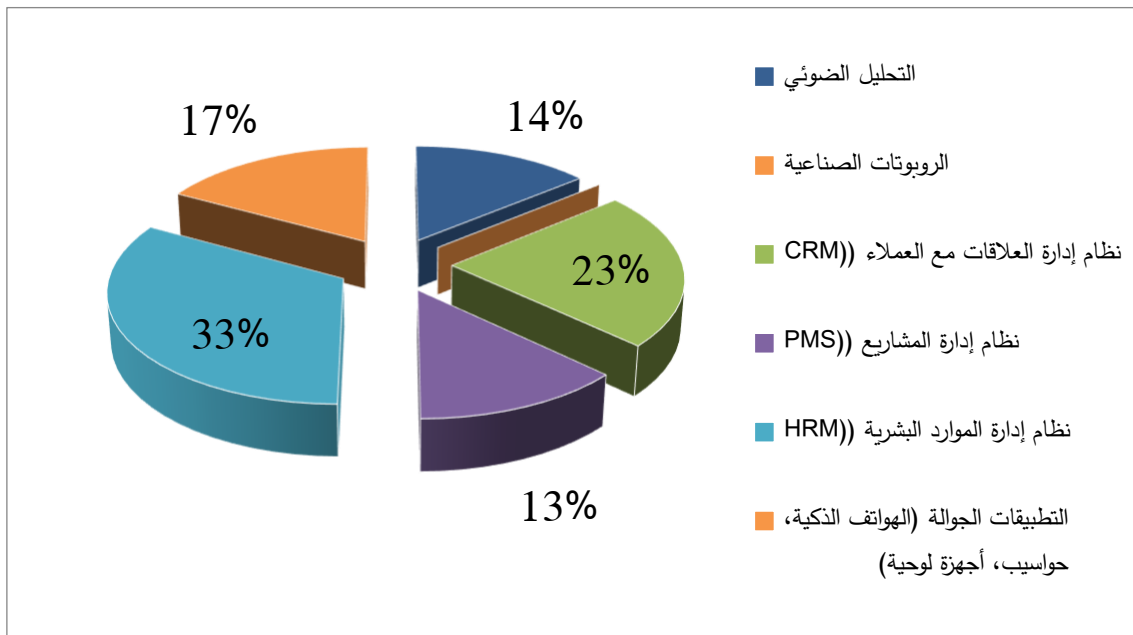


شكل رقم (06) : يبين النسب المئوية لاستخدام المؤسسة للرقمنة في أداء مهامها من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 81% يرون أن مؤسستهم تستخدم كثيرا الرقمنة في أداء مهامها، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 19% يرون أنها تستخدمها قليلا.

وعليه نستخلص أنّ مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، تستخدم الرقمنة في أداء مهامها، وهذا راجع لما توفره الرقمنة من وقت وجهد ومال على المؤسسة كما يساعدها استخدام الرقمنة في تحسين رضا العملاء، وتحسين الكفاءة والإنتاجية، في المؤسسة وتحسين نوعية الخدمات.

جدول رقم (06) : يبين أبرز الأدوات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة لتحسين عملية الانتاج والأداء

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
14%	14	التحليل الضوئي
00%	00	الروبوتات الصناعية
23%	23	نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)
13%	13	نظام إدارة المشاريع (PMS)
33%	33	نظام إدارة الموارد البشرية (HRM)
17%	17	التطبيقات الجواله (الهواتف الذكية، حواسيب، أجهزة لوحية)
100%	100	المجموع



شكل رقم (07) : يبين النسب المئوية أبرز الأدوات الرقمية التي تستخدمها

المؤسسة لتحسين عملية الإنتاج والأداء

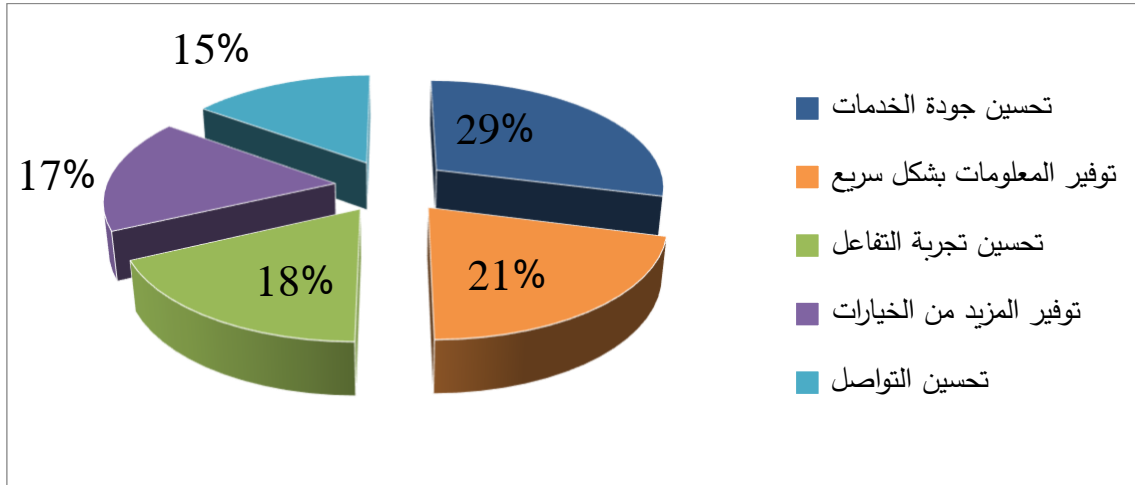
من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 33% يرون أن الأدوات الرقمية الأبرز التي تستخدمها مؤسستهم لتحسين عملية الإنتاج والأداء هي نظام إدارة الموارد البشرية (HRM)، يليها خيار "نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)" بنسبة 23%، وجاء في المرتبة الثالثة خيار "التطبيقات الجواله (الهواتف الذكية، حواسيب، أجهزة لوحية)" بنسبة 17%، وفي المرتبة الرابعة جاء خيار "التحليل الضوئي" بنسبة 14%، في حين أن جاء خيار "نظام إدارة المشاريع (PMS)" في المرتبة الأخيرة بنسبة 13%.

من خلال المعطيات الرقمية نستخلص أنّ مؤسّسة اتّصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، تركّز على استخدام كل من نظام إدارة الموارد البشرية (HRM)، ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، بشكل أكبر، وهذا راجع إلى كون الأول يسمح بالإدارة الشاملة، وتنظيم العاملين، وذلك من خلال إدارة ملفات الموظفين، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المهام، والعمل على التدريب والتطوير، بشكل عام يعمل هذا النظام على تحسين كفاءة الإدارة وتنظيم العمل، أما الثاني يتم استخدامه لتحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم، كما يستخدم أيضا في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك من خلال جعل خدمات العملاء أكثر إنتاجية وأكثر إرضاءً للعمل، مما يساعد في جذب العملاء، بعد ذلك تركّز المؤسسة على استخدام التطبيقات الجواله، وهذا لتسهيل عملية التواصل بين الموظفين وبالتالي المساهمة في تحسين عملية الإنتاج والأداء، وتركّز بدرجة أقلّ على كلّ من نظام إدارة المشاريع ونظام التحليل الضوئي، أمّا الأول فتستخدمه المؤسسة لإدارة المشاريع والمبادرات، التي تهدف إلى تحسين خدمات الإتصالات وتوسيع وتطوير شبكات الإتصالات في

الولاية خاصة وفي الجزائر عامة، أمّا الثاني فتستخدمه المؤسسة لتوفير خدمات الإتصالات بصرية الألياف، والتي تعمل عن طريق إرسال إشارات ضوئية عبر الألياف البصرية، التي تنقل البيانات بسرعة عالية، لذلك يعتبر خيارا جيدا لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

جدول رقم (07) : يبين مساعدة الرقمنة في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
29%	29	تحسين جودة الخدمات
21%	21	توفير المعلومات بشكل سريع
18%	18	تحسين تجربة التفاعل
17%	17	توفير المزيد من الخيارات
15%	15	تحسين التواصل
100%	100	المجموع



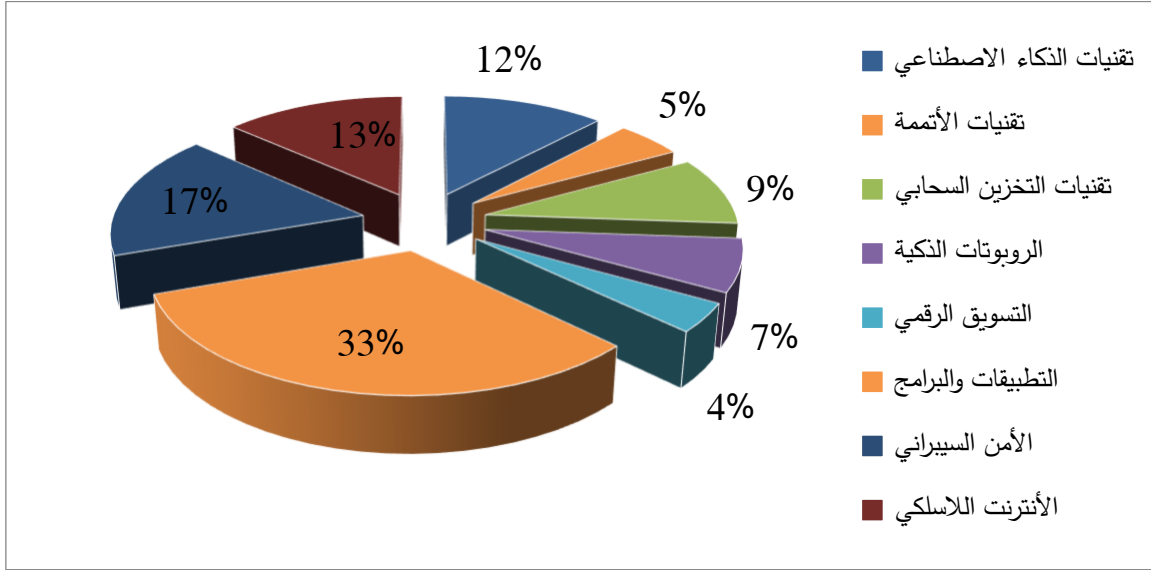
شكل رقم (08) : يبين النسب المئوية لمساعدة الرقمنة في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 29% يرون أن الرقمنة في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات من خلال تحسين جودة الخدمات، وجاء في المرتبة الثانية خيار "توفير المعلومات بشكل سريع" بنسبة 21%، أما خيار "تحسين تجربة التفاعل" فجاء في المرتبة الثالثة بنسبة 18%، يليه خيار "توفير المزيد من الخيارات" بنسبة 17%، وفي المرتبة الأخيرة جاء خيار "تحسين التواصل" بنسبة 15%.

من خلال المعطيات الرقمية نستخلص أن مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، تعمل على تحسين تجربة العملاء ورضاهم على الخدمات، بتوظيف الرقمنة، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ثم التركيز في توفير المعلومات بشكل سريع لكسب رضى العملاء، وتعمل على تحسين تجربة التفاعل بين الموظفين والعملاء من ناحية الإستقبال، بعد ذلك تعمل المؤسسة على توفير المزيد من الخيارات للعملاء لجذبهم، وأخيرا تساعد الرقمنة في تحسين تجربة العملاء من خلال تحسين التواصل مما يؤدي إلى زيادة رضاهم.

جدول رقم (08) : يبين التقنيات اللازمة للانتقال إلى المؤسسة الرقمية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
12%	34	تقنيات الذكاء الاصطناعي
5%	14	تقنيات الأتمتة
9%	26	تقنيات التخزين السحابي
7%	20	الروبوتات الذكية
4%	11	التسويق الرقمي
33%	92	التطبيقات والبرامج
17%	48	الأمن السيبراني
13%	38	الأنترنت اللاسلكي
100%	283	المجموع



شكل رقم (09) : يبين النسب المئوية للتقنيات اللازمة للانتقال إلى المؤسسة الرقمية

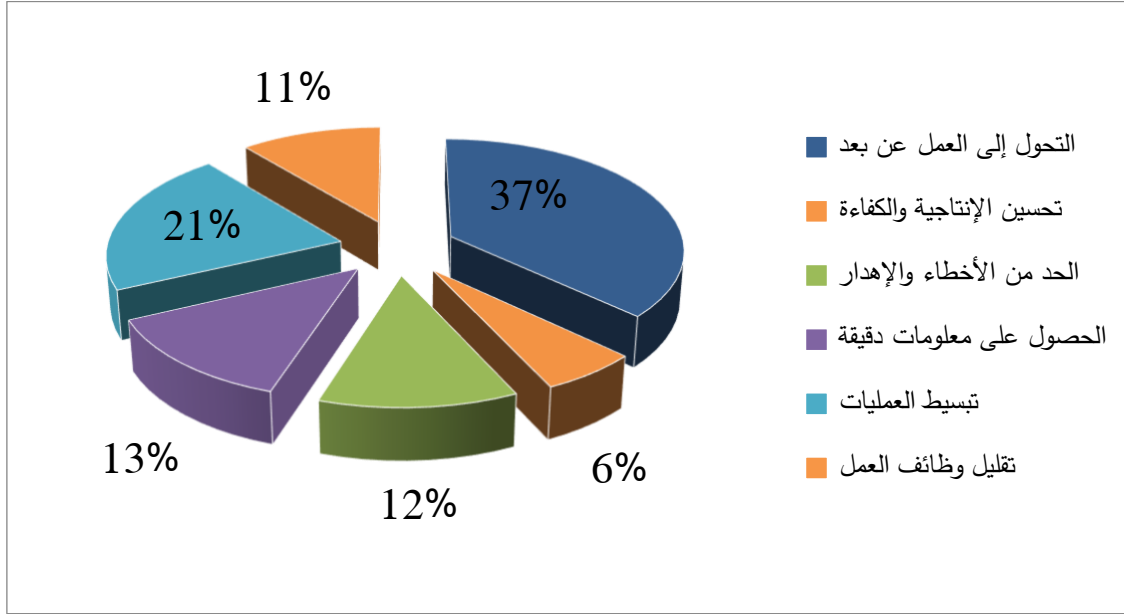
من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 33% يرون أن التقنية الأهم للانتقال إلى المؤسسة الرقمية هي التطبيقات والبرامج، فيما جاء في المرتبة الثانية خيار "الأمن السيبراني" بنسبة 17%، وفي المرتبة الثالثة خيار "الأنترنت اللاسلكي" بنسبة 13%، يليه خيار "تقنيات الذكاء الاصطناعي" بنسبة 12%، ثم يليه "تقنيات التخزين السحابي" بنسبة 9%، ثم يليه الروبوتات الذكية بنسبة 7%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت تقنيات الأتمتة بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أنّ موظفوا مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، يرون بأنّ التطبيقات والبرامج من أبرز التقنيات اللازمة للانتقال إلى المؤسسة الرقمية، بعد ذلك تأتي تقنية الأمن السيبراني، حيث تعد من أهم تقنيات الحماية في المؤسسات، إذ تحمي المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، يليها بدرجة أقلّ الأنترنت اللاسلكي، الذي يعتبر جزءاً أساسياً من خدمات الأنترنت التي تقدّمها المؤسسة، والتي تساعد في تلبية احتياجات العملاء المختلفة في الوصول إلى الأنترنت بسرعة وسهولة، بغضّ النظر عن مكان تواجدهم، يليها بعد ذلك تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي تساعد

المؤسسة في تحقيق العديد من الفوائد والمميزات، تساعد على تحسين الأداء في عدد من المجالات المختلفة، يليها تقنيات التخزين السحابي، التي تساعد على تسريع العمليات الداخلية، وتحسين كفاءة العمل في المؤسسة، وكذلك توفير الأمان للبيانات، يليها الروبوتات الذكية والتي تلعب دورا هاما في تحسين خدمات الاتصالات المقدمة من المؤسسة لتحسين كفاءة العمل الداخلي للشركة، يليها تقنية الأتمتة التي تعتبر أداة فعالة لتحسين وتحديث عمليات الإنتاج في المؤسسة، وتزيد من إنتاجية المؤسسة، وأخيرا التسويق الرقمي هذه التقنية تمكن المؤسسة من الوصول إلى الجمهور المستهدف بشكل أسرع وأكثر تفصيلا، من خلال التواصل مع عملائها وإبراز خدماتها بشكل أفضل.

جدول رقم 09 : يبين مساعدة الرقمنة في تقليل التكاليف عن المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
37%	37	التحول إلى العمل عن بعد
06%	06	تحسين الإنتاجية والكفاءة
12%	12	الحد من الأخطاء والإهدار
13%	13	الحصول على معلومات دقيقة
21%	21	تبسيط العمليات
11%	11	تقليل وظائف العمل
100	100	المجموع



شكل رقم (10) : يبين النسب المئوية لمساعدة الرقمنة في تقليل التكاليف عن المؤسسة

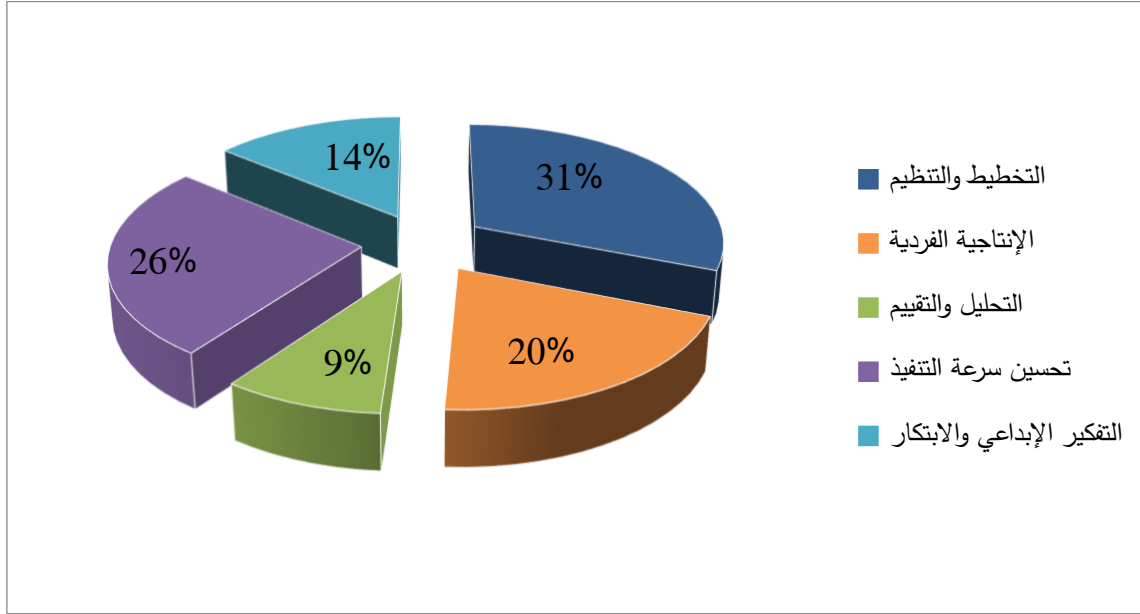
من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 37% يرون أن الرقمنة تساعد في تقليل التكاليف عن المؤسسة عن طريق التحول إلى العمل عن بعد، يليه تبسيط العمليات بنسبة 21%، وفي المرتبة الثالثة جاء الحصول على معلومات دقيقة بنسبة 13%، يليه الحد من الأخطاء والإهدار بنسبة 12%، يليه تقليل وظائف العمل بنسبة 11%، وجاء في المرتبة الأخيرة تحسين الإنتاجية والكفاءة بنسبة 06%.

نستخلص أنّ موظفوا مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو. بنسبة أكبر يرون أنّ التحوّل إلى العمل عن بعد يساعد في تقليل التكاليف عن المؤسسة، وذلك من خلال تقليل تكاليف السفر، وتكاليف التشغيل، وتوفير تكاليف الإيجارات والصيانة، كما يساعد في زيادة الإنتاجية، ثمّ بنسبة أقلّ تبسيط العمليات وذلك من خلال استخدام التقنية والتركيز على تحسين تجارب العملاء، يليها الحصول على المعلومات الدقيقة، يمكن أن يساهم ذلك في التقليل من تكاليف المؤسسة من خلال تحديد احتياجات

العملاء بدقة، والتحكم في مخزون التّركيز على الأسواق الصحيحة، يليها الحدّ من الأخطاء في العمل والإهدار للوقت والمال والجهد، الذي يساهم في زيادة التكاليف على المؤسسة، ثمّ يليها التقليل من وظائف العمل، فكلما قلت وظائف العمل كلما قلت التكلفة، وأخيرا تحسين الإنتاجية والكفاءة، وذلك بعدّة طرق مثل تقليل المواد الخام، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف العامّة، وزيادة جودة الخدمات.

جدول رقم (10) : يبين الآليات التي من خلالها تساعد الرقمنة في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
31%	31	التخطيط والتنظيم
20%	20	الإنتاجية الفردية
09%	09	التحليل والتقييم
26%	26	تحسين سرعة التنفيذ
14%	14	التفكير الإبداعي والابتكار
100%	100	المجموع



شكل رقم (11) : يبين النسب المئوية للآليات التي من خلالها تساعد الرقمنة في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة

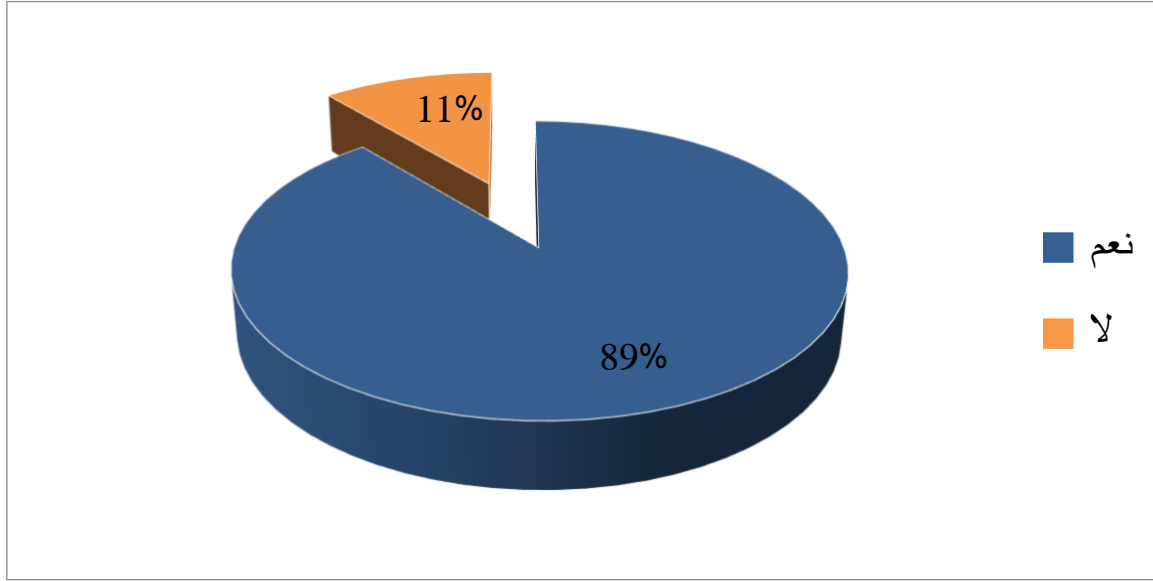
من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 31% يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم، وجاء في المرتبة الثانية تحسين سرعة التنفيذ بنسبة 26%، يليه الإنتاجية الفردية بنسبة 20%، ثم يليه التفكير الإبداعي والابتكار بنسبة 14%، وفي المرتبة الأخيرة جاء التحليل والتقييم بنسبة 9%.

نستنتج أنّ الرقمنة تساعد في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة، ذلك من خلال التخطيط والتنظيم بنسبة أكبر، فتنظيم الأعمال يساعد في إنجازها بأقل جهد ووقت ومال، تليها تحسين سرعة التنفيذ لربح الوقت، كلما زادت سرعة تنفيذ الأعمال كلما زادت نسبة ربح الوقت، وبالتالي زيادة الإنتاجية، تليها الإنتاجية الفردية، وذلك من خلال إلتزام الموظف بتنظيم الوقت وتحقيق الأهداف، والإلتزام بأعلى معايير الجودة، واستخدام مهاراته الشخصية لتحقيق أفضل النتائج في عمله، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة ، تليها بعد ذلك خاصية التفكير الإبداعي والابتكار،

والتي بفضلها يمكن المساعدة في تطوير أفضل الحلول الممكنة، وخلق بيئة عملية مواتية، من أجل تحسين الفعالية وتحديد المشاكل، وتحديد أولويات العمل ، والمراقبة والتحكم، وبالتالي المساعدة في تحسين إنتاجية العمل، وإدارة الوقت بفعالية عالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (11) : يبين تحليل إجابات الموظفين عن امتلاك خبرات سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
89%	89	نعم
11%	11	لا
100%	100	المجموع



شكل رقم (12) : يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين عن امتلاك خبرات سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة

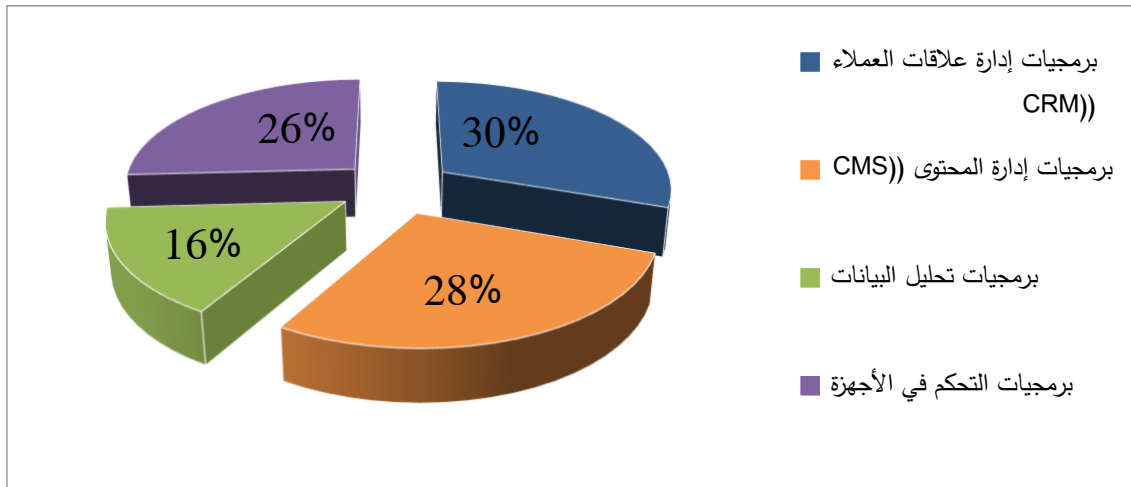
من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين، والتي تمثل 31% لديهم خبرة سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 09% ليس لديهم خبرة في ذلك.

نستخلص بأن أغلب موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، لديهم الخبرة السابقة في التعامل مع برمجيات المتخصصة في الرقمنة، وهذا يرجع لأقدميتهم في العمل ، ولكون المؤسسة تركز على العمل الرقمي بشكل أكبر للقيام بالأعمال.

جدول رقم (12) : يبين نوع الخبرات التي يمتلكها الموظفون في التعامل مع

البرمجيات المتخصصة في الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
30%	27	برمجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)
28%	25	برمجيات إدارة المحتوى (CMS)
16%	14	برمجيات تحليل البيانات
26%	23	برمجيات التحكم في الأجهزة
100%	89	المجموع



شكل رقم (13) : يبين النسب المئوية لنوعية الخبرات التي يمتلكها الموظفون في

التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة

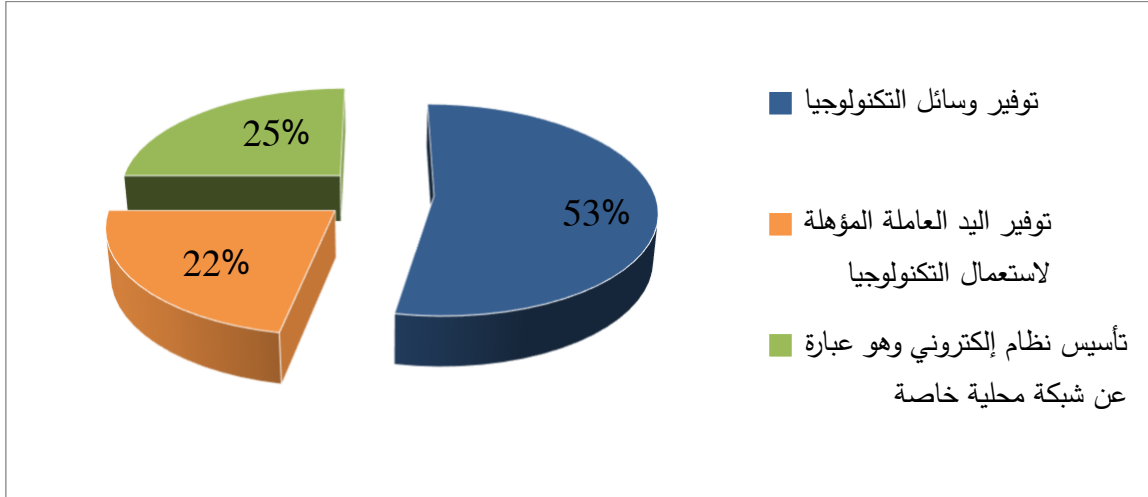
من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 30% لديهم خبرة سابقة في التعامل مع برمجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)، وفي المرتبة الثانية جاء برمجيات إدارة المحتوى (CMS) بنسبة 28%، يليه برمجيات

التحكم في الأجهزة بنسبة 26%، وجاء في المرتبة الأخيرة برمجيات تحليل البيانات بنسبة 16%.

نستخلص بأنّ أغلبية الموظفين في المؤسسة لديهم خبرة سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة، وهذا يرجع إلى التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات في المجال الرقمي، بحيث أنّ أكبر نسبة تستخدم برمجيات إدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال استخدامها لأغراض مثل المسح الشامل للعملاء، أو توفير سهولة الوصول للمعلومات، وتحسين تجربة العملاء، أو مراقبة الأداء، مما يجعل العمل سهل وأكثر فاعليّة، تليها بنسب أقل برمجيات إدارة المحتوى، وبرمجيات التحكم في الأجهزة الموجودة بالمؤسسة، بمختلف أنواعها، وذلك لتحسين الأمان، والكفاءة، والسيطرة على استخدام الأجهزة، وتوفير الموارد البشرية والمالية، والحدّ من المخاطر الأمنيّة، وأخيرا استخدام برمجيات تحليل البيانات في المؤسسة لمعالجة وتحليل البيانات الضخمة، بطريقة فعّالة وآليّة ومن خلال الاستفادة من نتائج التحليل، يمكن للمؤسسة تحسين الأداء واتخاذ القرارات السريعة والدقيقة.

جدول رقم (13) : يبين كيفية القيام بعملية الرقمنة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
53%	53	توفير وسائل التكنولوجيا
22%	22	توفير اليد العاملة المؤهلة لاستعمال التكنولوجيا
25%	25	تأسيس نظام إلكتروني وهو عبارة عن شبكة محلية خاصة
100%	100	المجموع



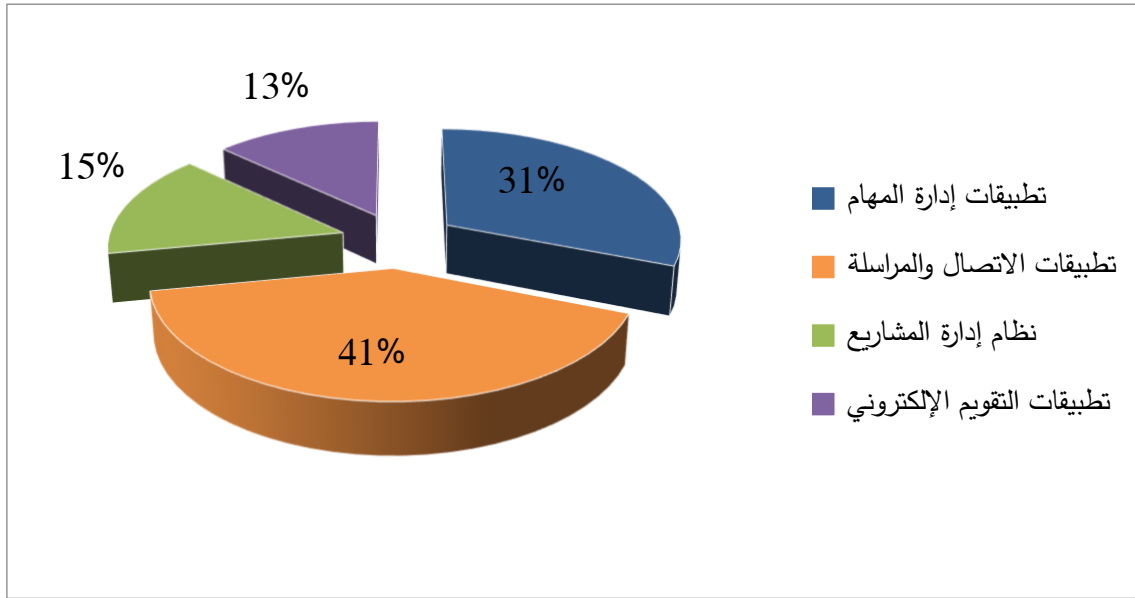
شكل رقم (14) : يبين النسب المئوية لكيفية القيام بعملية الرقمنة في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 53% يرون أن عملية الرقمنة في المؤسسة تتم بتوفير وسائل التكنولوجيا، يليه تأسيس نظام إلكتروني وهو عبارة عن شبكة محلية خاصة بنسبة 25%، وفي المرتبة الأخيرة جاء توفير اليد العاملة المؤهلة لاستعمال التكنولوجيا بنسبة 22%.

نستنتج أنّ أغلبية الموظفين يرون بأنّ توفير وسائل التكنولوجيا، هو أساس عملية الرقمنة بنسبة كبيرة، ثم يليها بنسبة أقل خيار تأسيس نظام إلكتروني وهو عبارة عن شبكة محلية، حيث يتيح هذا النظام تحويل العمليات الورقية التقليدية، إلى صيغ إلكترونية قابلة للتنفيذ عبر الأنترنت والشبكات الرقمية، وأخيراً نجد أقل نسبة في خيار توفير اليد العاملة المؤهلة لاستعمال التكنولوجيا، ورغم ذلك يعتبر عامل مهم، فكّما زادت المهارات والخبرات في استخدام وسائل التكنولوجيا كلّما زادت الفوائد المحقّقة للمؤسسة، من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

جدول رقم (14) : يبين استخدام الرقمنة في القيام بالمهام داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
31%	31	تطبيقات إدارة المهام
41%	41	تطبيقات الاتصال والمراسلة
15%	15	نظام إدارة المشاريع
13%	13	تطبيقات التقييم الإلكتروني
100%	100	المجموع



شكل رقم (15) : يبين النسب المئوية لاستخدام الرقمنة في القيام بالمهام داخل المؤسسة

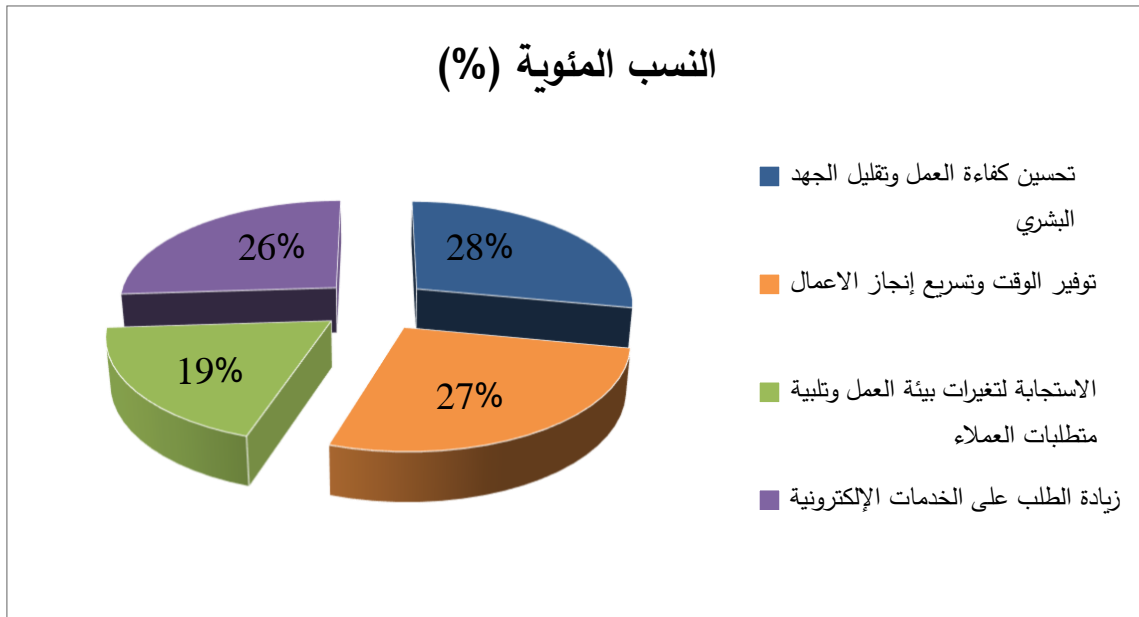
من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 41% تستخدم تطبيقات الاتصال والمراسلة في القيام بالمهام داخل المؤسسة، يليه

تطبيقات إدارة المهام بنسبة 31%، ثم نظام إدارة المشاريع بنسبة 15%، أما النسبة الأقل والبالغة 13% فأجابوا بنظام إدارة المشاريع.

نستخلص أنّ أكبر نسبة من الموظّفين تستخدم تطبيقات الإتصال والمراسلة في القيام بالمهام داخل المؤسسة، وهذا ما يوفّر الجهد والوقت أثناء القيام بالأعمال، تليها بنسبة أقل الموظّفين الذين يستخدمون تطبيقات إدارة المهام للقيام بالمهام في المؤسسة، وذلك من خلال تحسين إنتاجيّة الفريق وتحسين جودة العمل، وتحسين التنظيم والتعاون داخل المؤسسة، ذلك بعدة طرق منها توفير مكان واحد لتنظيم المهام، تحديد مواعيد استحقاق المهام، تحليل الأداء وتوفير الرؤية الشاملة، يليها بنسبة أقل نظام إدارة المشاريع للقيام بالمهام وذلك من خلال التخطيط وتحديد الأهداف والمهام وتنظيمها، ثمّ تنفيذها، وبعد ذلك القيام بالمتابعة والتحليل باستخدام عدة أدوات، أخيرا بأقلّ نسبة نجد الموظّفين الذين يقومون بإدارة المهام في المؤسسة باستخدام تطبيقات التّقييم الإلكترونيّ، التي تساعد على تنظيم الأحداث والمهام والاجتماعات بطريقة فعّالة وسهلة الاستخدام، وتتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومات وتحديثها من أيّ مكان وزمان.

جدول رقم (15) : يبين العوامل التي تجعل المؤسسة تتجه لاستخدام الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
28%	28	تحسين كفاءة العمل وتقليل الجهد البشري
27%	27	توفير الوقت وتسريع إنجاز الاعمال
19%	19	الاستجابة لتغيرات بيئة العمل وتلبية متطلبات العملاء
26%	26	زيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية
100%	100	المجموع



شكل رقم (16) : يبين النسب المئوية للعوامل التي تجعل المؤسسة تتجه لاستخدام الرقمنة

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 28% يرون أن تحسين كفاءة العمل وتقليل الجهد البشري تجعل مؤسستهم تتجه

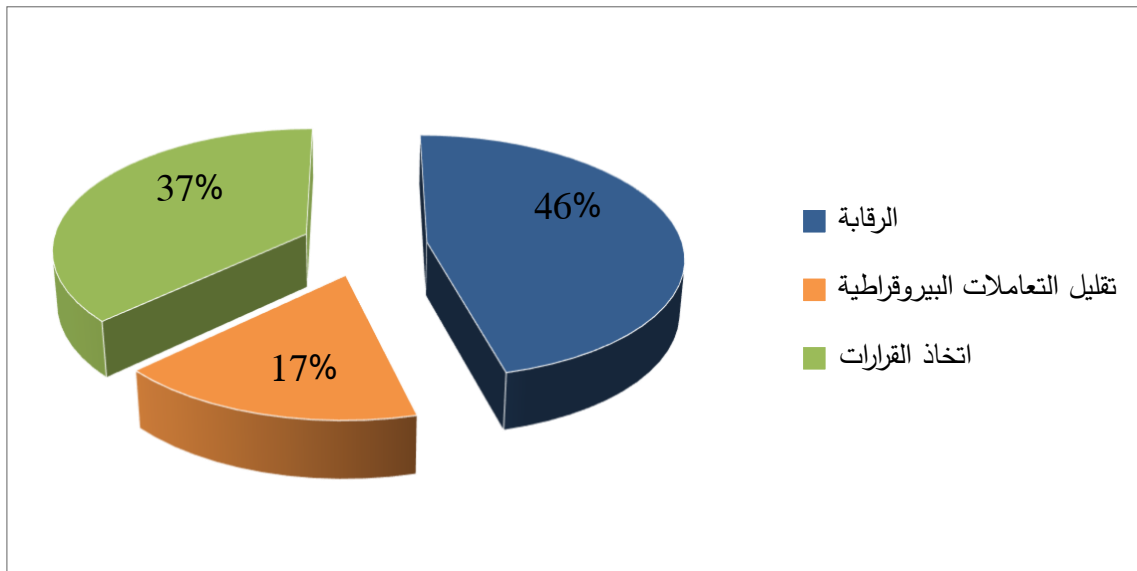
لاستخدام الرقمنة، يليه توفير الوقت وتسريع إنجاز الأعمال بنسبة 27%، يليه زيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية بنسبة 26%، وجاء في المرتبة الأخيرة الاستجابة لتغيرات بيئة العمل وتلبية متطلبات العملاء بنسبة 19%.

نستنتج أنّ أكبر نسبة من الموظّفين يرون بأنّ تحسين كفاءة العمل وتقليل الجهد البشري، تجعل مؤسّستهم تتجه لاستخدام الرّقمنة، حيث أنّ التوجّه لاستخدام الرّقمنة يساعد في تعزيز المنافسة، وتحسين وضع المؤسّسة في السّوق، وزيادة فرص النموّ والتوسّع، ذلك من خلال زيادة الإنتاجيّة، وتحسين جودة العمل وتقليل التكاليف، وتحسين رضا العملاء، وبنسبة أقلّ بقليل يرى بعض الموظّفين، أنّ عامل توفير الوقت وتسريع إنجاز الأعمال، من أهمّ العوامل التي تجعل المؤسّسة تتجه لاستخدام الرّقمنة، وذلك باستخدام تكنولوجيّات الحديثة لأداء الأعمال في المؤسّسة، تليها بنسبة أقلّ فئة من الموظّفين الذين يرون بأنّ زيادة الطّلب على الخدمات الإلكترونيّة، هو ما يجعل المؤسّسة تتجه لاستخدام الرّقمنة، وذلك من خلال تحفيز المؤسّسة على استخدام التّقنيّات الحديثة، لتحسين جودة الخدمات وتوسيع نطاق عملها، وتحسين تجربة المستخدم وتلبية احتياجات العملاء، وأخيرا ما نجده قد اختارته آخر فئة.

جدول رقم (16) : يبين الجوانب التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في مجال

تطبيق الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
46%	46	الرقابة
17%	17	تقليل التعاملات البيروقراطية
37%	37	اتخاذ القرارات
100%	100	المجموع



شكل رقم (17) : يبين النسب المئوية للجوانب التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة

في مجال تطبيق الرقمنة

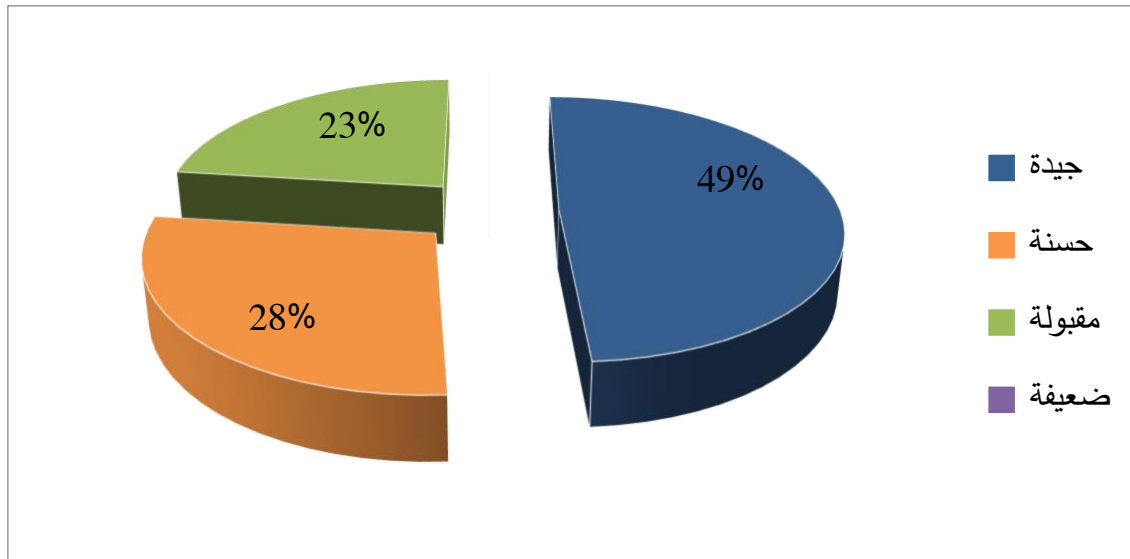
من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 46% يرون أنهم يمكن أن يستفيدوا من خلال تطبيق الرقمنة في المؤسسة في مجال الرقابة، وجاء في المرتبة الثانية اتخاذ القرارات بنسبة 37%، وجاء في المرتبة الأخيرة تقليل التعاملات البيروقراطية بنسبة 17%.

ومنه نستنتج أن الرقمنة في المؤسسة يمكن أن توفر العديد من الفوائد والجوانب التي يمكن الإستفادة منها كزيادة الكفاءة التشغيلية لتحسين العمليات داخل المؤسسة وإدارة الوقت والتكاليف وتحسين تجربة العملاء مثل التفاعل عبر الانترنت وتوفير خدمات إلكترونية وتحسين الإتصال والتعاون بين المراكز الإدارية ووصول المعلومات بصفة آنية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة حيث تعتبر الرقابة أحد الاساليب الهامة لتحسين الأداء والفعالية في العمل وتحديد الأخطاء والتقليل منها وتحسين عملية الإتصال بشكل عام ومن المهم أن تتم الرقابة بشكل عادل وموضوعي من دون تحيز وبطريقه تحفظ حقوق وكرامة الموظفين.

المحور الثالث : علاقة تكنولوجيا الاتصال المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بزيادة فعالية الاتصال الإداري.

جدول رقم (17) : يبين تقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
49%	49	جيدة
28%	28	حسنة
23%	23	مقبولة
00%	00	ضعيفة
100%	100	المجموع



شكل رقم (18) : يبين النسب المئوية لتقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح المؤسسة

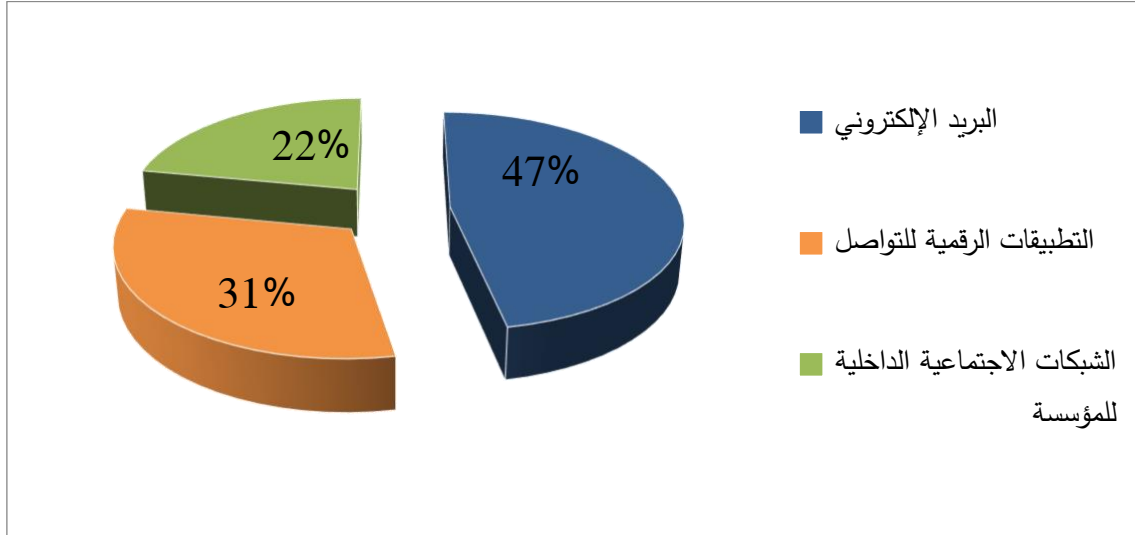
من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 49% يرون أن البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالحهم كانت جيدة،

أما نسبة 28% فيرون أنها حسنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 23% يرون أنها كانت مقبولة.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة من بداياتها الأولى مع الرقمنة لقت إستحسانا من طرف الموظفين والتعامل الإداري الرقمي سهل العملية الإدارية ومختلف التعاملات التنظيمية فساعدت في تحسين الأداء والفعالية وتحديد الأهداف والإحتياجات والإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة وتحديد التقنيات المناسبة بالإضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة تعميم الرقمنة وتقييم العملية والتحسين المستمر للإستفادة القصوى منها مع مراعاة الأمان والخصوصية وحماية البيانات الحساسة.

جدول رقم (18) : يبين التقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع الزملاء في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
47%	47	البريد الإلكتروني
31%	31	التطبيقات الرقمية للتواصل
22%	22	الشبكات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة
100%	100	المجموع



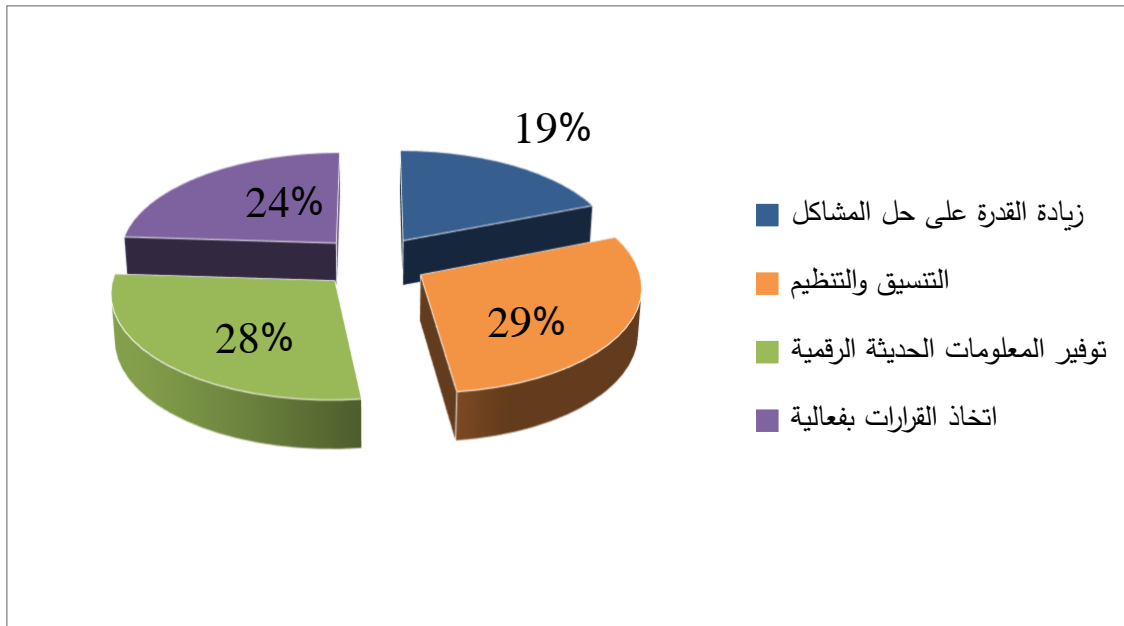
شكل رقم (19) : يبين النسب المئوية للتقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع الزملاء في العمل

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 47% يستخدمون البريد الإلكتروني للتواصل مع زملائهم في العمل، أما نسبة 31% فيستخدمون التطبيقات الرقمية للتواصل، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 22% يستخدمون الشبكات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن الموظفين يفضلون البريد الإلكتروني للتواصل مع زملائهم في العمل نظراً لسهولة وسرعته وشفافيته وباعتباره وسيلة تواصل فعالة ومهمة في العصر الحالي فيتيح للأفراد والمؤسسات استقبال الرسائل والملفات بسرعة وسهولة ويمكن الوصول إليه من أي مكان في العالم كما يتيح التواصل مع الشركاء التجاريين والعملاء.

جدول رقم (19) : يبين مساهمة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
19%	19	زيادة القدرة على حل المشاكل
29%	29	التنسيق والتنظيم
28%	28	توفير المعلومات الحديثة الرقمية
24%	24	اتخاذ القرارات بفعالية
100%	100	المجموع



شكل رقم (20) : يبين النسب المئوية لمساهمة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 29% يرون أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في التنسيق

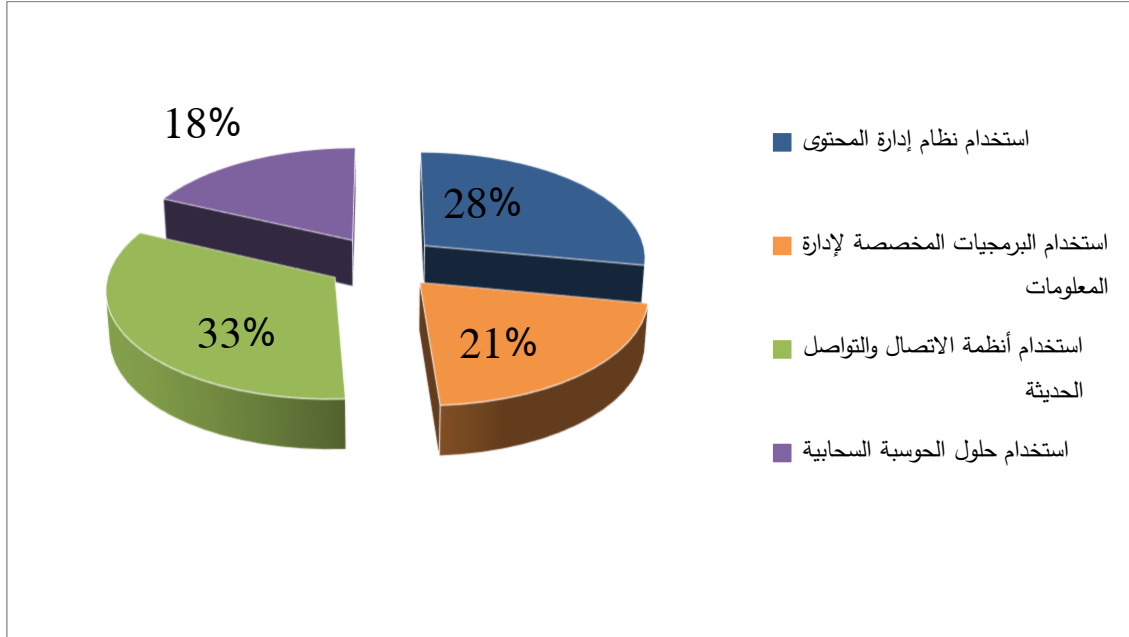
والتنظيم، وجاء في المرتبة الثانية توفير المعلومات الحديثة الرقمية بنسبة 28%، يليه اتخاذ القرارات بفعالية بنسبة 24%، وفي المرتبة الأخيرة جاء زيادة القدرة على حل المشاكل بنسبة 19%.

ومن هنا نستنتج أن الرقمنة وبرمجياتها المستخدمة تساهم في تنسيق وتنظيم مختلف البيانات الإدارية والعمل الإداري ككل نظرا لسهولة الحفاظ على العمل في البرمجيات الرقمية كما أنه يكون منظم ومنسق ويسهل العودة إليه عند الحاجة، وتنسيق مختلف المشاريع والمهام والعمليات التجارية بشكل فعال وفي الوقت المناسب بغرض تحسين الأداء وتحقيق الأهداف والغايات المستقبلية للمؤسسة.

جدول رقم (20) : يبين كيفية استخدام الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية

المتعلقة بالمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
28%	28	استخدام نظام إدارة المحتوى
21%	21	استخدام البرمجيات المخصصة لإدارة المعلومات
33%	33	استخدام أنظمة الاتصال والتواصل الحديثة
18%	18	استخدام حلول الحوسبة السحابية
100%	100	المجموع



شكل رقم (21) : يبين النسب المئوية لكيفية استخدام الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة

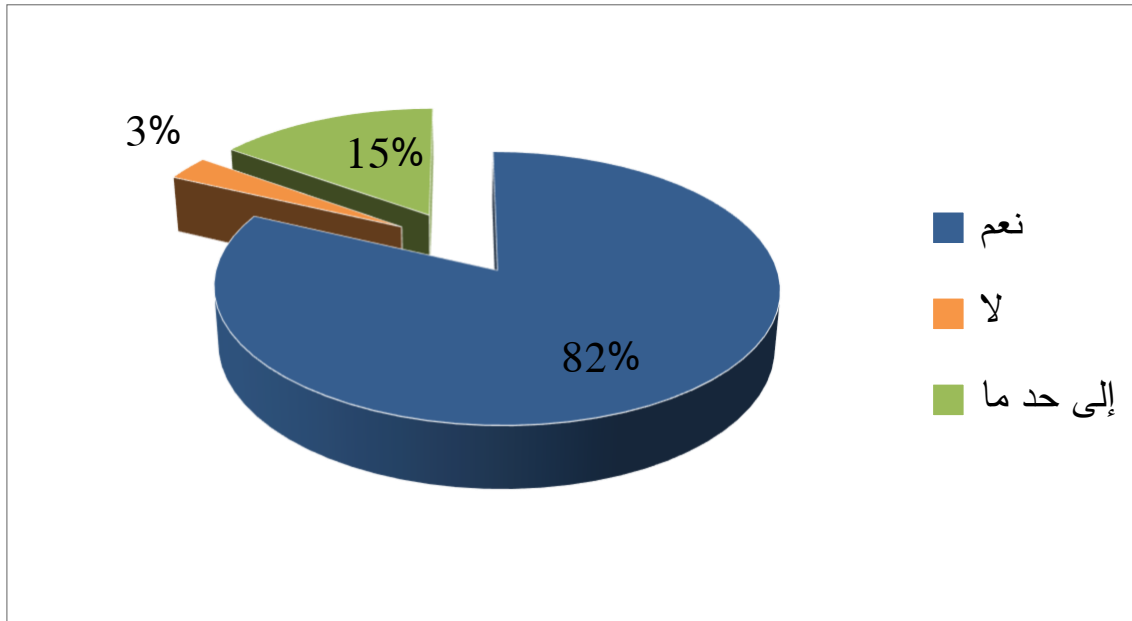
من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 33% يرون أنه يتم استخدام أنظمة الاتصال والتواصل الحديثة للحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة، يليه استخدام نظام إدارة المحتوى بنسبة 28%، ثم استخدام البرمجيات المخصصة لإدارة المعلومات بنسبة 21%، وفي المرتبة الأخيرة جاء استخدام حلول الحوسبة السحابية بنسبة 18%.

ومن هنا نستنتج أن الموظفين يستخدمون الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة عن طريق استخدام أنظمة الإتصال والتواصل الحديثة لسهولة إستخدامها ولتوفير الوقت والجهد وللوصول إلى المعلومة بأقصى سرعة وشفافية وتسريع التواصل والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات وتشمل مختلف الوسائل الإلكترونية.

جدول رقم (21) : يبين تحليل إجابات الموظفين حول استخدام المؤسسة للتقنية

الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
82%	82	نعم
3%	03	لا
15%	15	إلى حد ما
100%	100	المجموع



شكل رقم (22) : يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول استخدام المؤسسة

للتقنية الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل

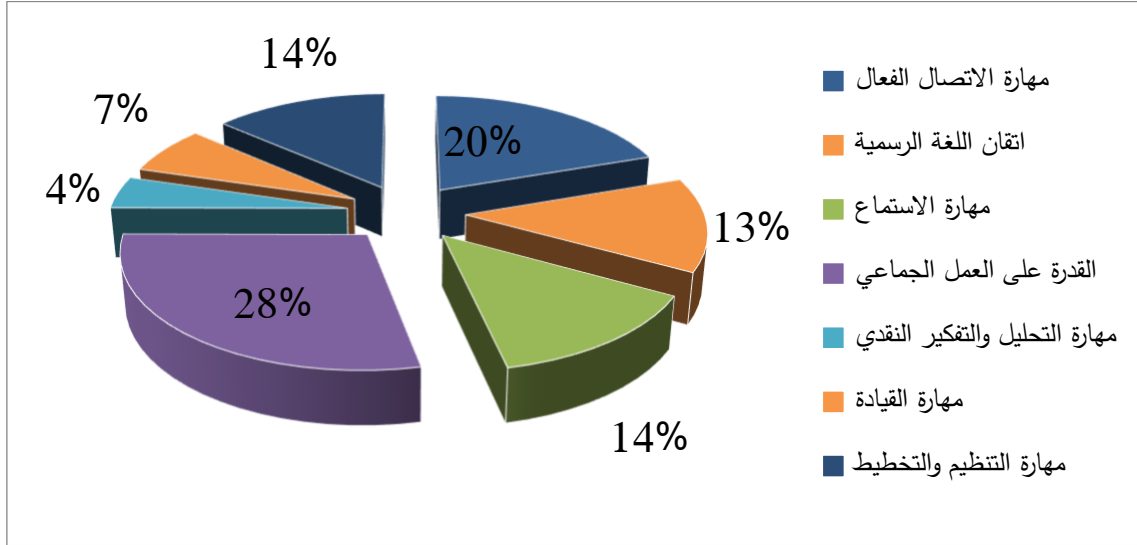
82% يرون أن مؤسستهم تستخدم التقنية الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري،

أما نسبة 15% فأفادوا أنها تستخدمها إلى حد ما، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 03% لا يرون ذلك.

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تستخدم التقنية الرقمية بهدف تسهيل العمل الإداري على الموظفين وتوفيراً للجهد والوقت وإنقاص العبء على العمال، ذلك عن طريق تحويل الأنشطة والعمليات الإدارية التقليدية إلى صيغ إلكترونية وتساعد الإدارة في التنظيم والتخزين والوصول إلى المعلومات بسهولة.

جدول رقم (22) : يبين المهارات اللازمة لإجراء الإتصال الإداري في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
20%	61	مهارة الاتصال الفعال
13%	41	اتقان اللغة الرسمية
14%	42	مهارة الاستماع
28%	88	القدرة على العمل الجماعي
04%	14	مهارة التحليل والتفكير النقدي
07%	21	مهارة القيادة
14%	42	مهارة التنظيم والتخطيط
100%	309	المجموع



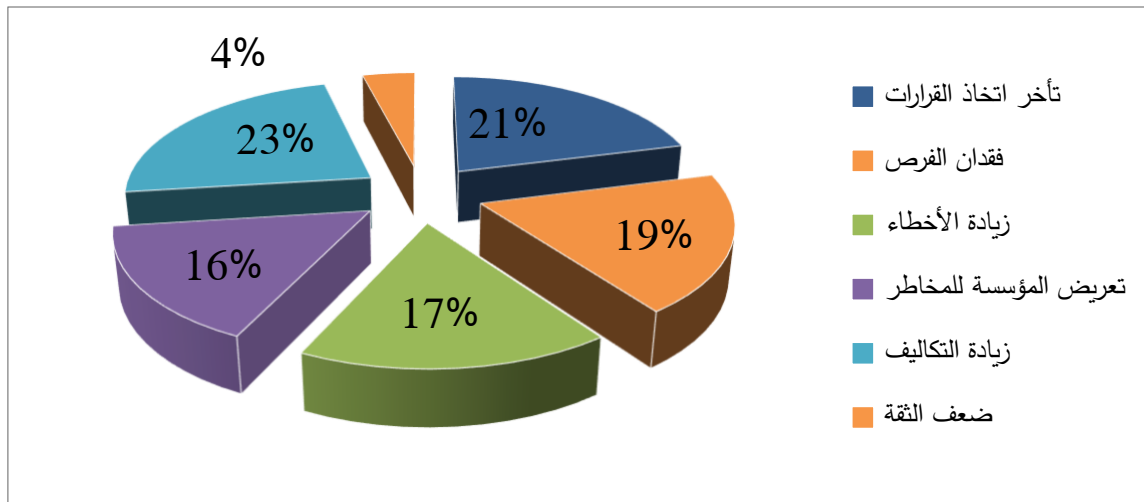
شكل رقم (23) : يبين النسب المئوية للمهارات اللازمة لإجراء الاتصال الإداري في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 28% يرون أن المهارة اللازمة لإجراء الإتصال الإداري في مؤسستهم هي القدرة على العمل الجماعي، يليه مهارة الاتصال الفعال بنسبة 20%، ثم مهارتي: الاستماع والتنظيم والتخطيط بنسبة 14% لكل منهما، يليهما إتقان اللغة الرسمية بنسبة 13%، ومن ثم مهارة القيادة بنسبة 07%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مهارة التحليل والتفكير النقدي بنسبة 04%.

ومنه نستنتج أن أهم مهارة لإجراء الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر هي مهارة القدرة على العمل الجماعي، التي تعني القدرة على التفاعل والتعاون مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك، تعتبر مهارة هامة في مختلف المجالات والمهن، سواء في العمل أو في الحياة الشخصية، فيشمل قدرة الأفراد على التواصل والتعاون مع بعضهم البعض، وتبادل الأفكار والخبرات، وتقديم المساهمات والدعم لبعضهم البعض كما يساعد العمل الجماعي على تعزيز التقاهم وبناء الثقة بين الأعضاء، وزيادة الإنتاجية والإبداع، وتعزيز روح الفريق والإنتماء

جدول رقم (23) : يبين كيفية تأثير عدم الرد على الرسائل الإدارية بشكل سلبي على الأداء العملي في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
21%	21	تأخر اتخاذ القرارات
19%	19	فقدان الفرص
17%	17	زيادة الأخطاء
16%	16	تعريض المؤسسة للمخاطر
23%	23	زيادة التكاليف
04%	04	ضعف الثقة
100%	100	المجموع



شكل رقم (24) : يبين النسب المئوية لكيفية تأثير عدم الرد على الرسائل الإدارية بشكل سلبي على الأداء العملي في المؤسسة

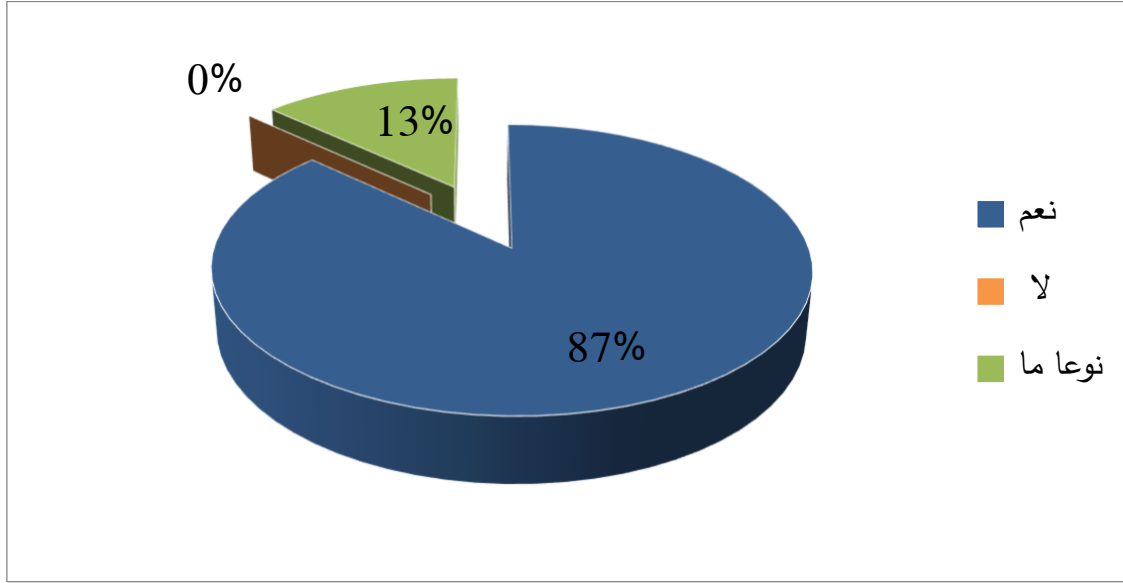
من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 23% يرون أن عدم الرد على الرسائل الإدارية يؤثر بشكل سلبي على أدائهم العملي في المؤسسة من خلال زيادة التكاليف، يليه تأخر اتخاذ القرارات بنسبة 21%، ثم فقدان الفرص بنسبة 19%، وزيادة الأخطاء بنسبة 17%، ثم يليه تعريض المؤسسة للمخاطر بنسبة 16%، وفي المرتبة الأخيرة جاء ضعف الثقة بنسبة 4%.

ومن هنا نستنتج أن عدم الرد على الرسائل الإدارية يؤثر بشكل سلبي من خلال زيادة التكاليف بمعنى وجود نفقات مادية أخرى على عاتق المؤسسة حيث يمكن أن تزيد إذا كان هناك تأخير في العمل أو إن كان هناك خطأ في المعلومات أو الطلبات.

السؤال الثالث والعشرون : هل لاحظت تحسناً في فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة؟

جدول رقم (24) : يبين تحليل إجابات الموظفين حول تحسن فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
87%	87	نعم
00%	00	لا
13%	13	نوعاً ما
100%	100	المجموع



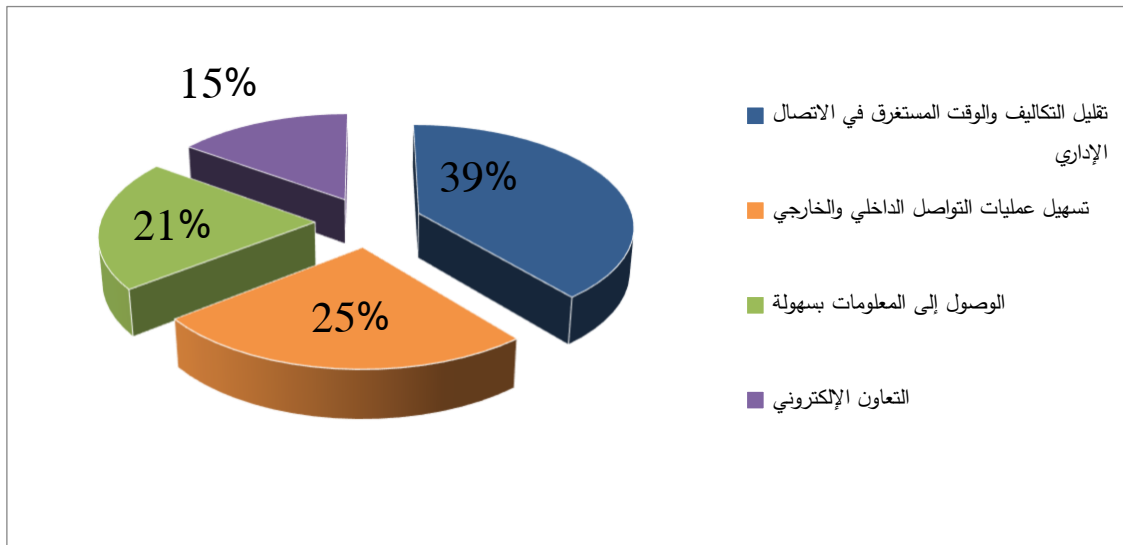
شكل رقم (25) : يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول تحسن فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 87% لاحظوا تحسنا في فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 13% لاحظوا تحسنا إلى حد ما.

من هنا نستنتج ان الرقمنة تساهم في فعالية الإتصال الإداري فتسمح بتسهيل عمليات الإتصال والتواصل بين الموظفين وتقليل وقت الإستجابة وتوفير الوقت والجهد من خلال إستخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية والتطبيقات الإلكترونية و يمكن أن تحسن من فعالية الإتصال عن طريق تسريع عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها وتقليل التكاليف

جدول رقم (25) : يبين الحلول التي تحسن فعالية الاتصال الإداري عند التحول إلى الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
39%	34	تقليل التكاليف والوقت المستغرق في الاتصال الإداري
25%	22	تسهيل عمليات التواصل الداخلي والخارجي
21%	18	الوصول إلى المعلومات بسهولة
15%	13	التعاون الإلكتروني
100%	87	المجموع



شكل رقم (26) : يبين النسب المئوية للحلول التي تحسن فعالية الاتصال الإداري عند التحول إلى الرقمنة

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 39% لاحظوا تحسنا في فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة والذي

تمثل في تقليل التكاليف والوقت المستغرق في الاتصال الإداري، يليه تسهيل عمليات التواصل الداخلي والخارجي بنسبة 25%، ثم يليه الوصول إلى المعلومات بسهولة بنسبة 21%، وفي المرتبة الأخيرة جاء التعاون الإلكتروني بنسبة 15%.

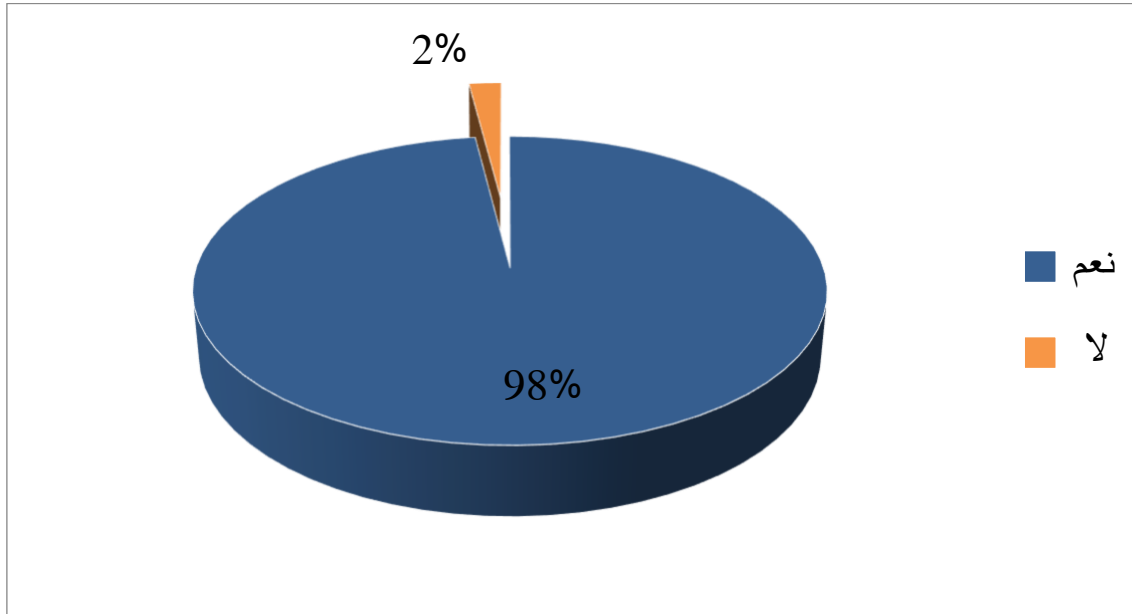
ومنه نستخلص أن التحول إلى نظام الرقمنة في مؤسسة إتصالات الجزائر ساهم في تحسين فعالية الإتصال الإداري من خلال تقليل التكاليف والوقت المستغرق في الإتصال الإداري.

السؤال الرابع والعشرون : هل تعتقد أن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الاتصال الإداري؟

جدول رقم (26) : يبين تحليل إجابات الموظفين حول الإعتقاد بأن الرقمنة أدت إلى

تغيير أساليب الاتصال الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
98%	98	نعم
02%	02	لا
100%	100	المجموع



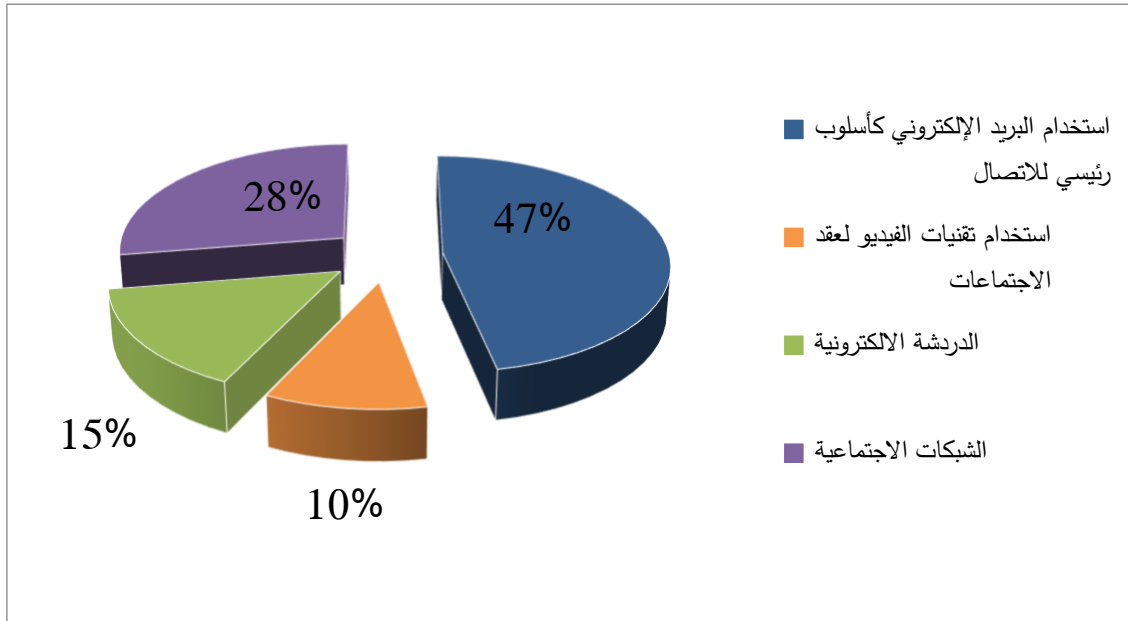
شكل رقم (27) : يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول الاعتقاد بأن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الاتصال الإداري

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 98% يرون أن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الاتصال الإداري، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 02% لا يرون ذلك.

ومن هنا نستنتج أن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الإتصال الإداري، فالرسائل الإلكترونية والبريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية بصفة عامة تسمح بتبادل المعلومات بسرعة وتسهل عملية الإتصال والتواصل بين الموظفين وتوفر الجهد والوقت وتحسن الكفاءة والفعالية.

جدول رقم (27) : يبين كيفية مساهمة الرقمنة في تغير أساليب الاتصال الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
47%	46	استخدام البريد الإلكتروني كأسلوب رئيسي للاتصال
10%	10	استخدام تقنيات الفيديو لعقد الاجتماعات
16%	15	الدرشة الالكترونية
28%	27	الشبكات الاجتماعية
100%	98	المجموع



شكل رقم (28) : يبين النسب المئوية لكيفية مساهمة الرقمنة في تغير أساليب الاتصال الإداري

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 47% يرون أن الرقمنة أدت إلى تغير أساليب الاتصال الإداري من خلال استخدام البريد الإلكتروني كأسلوب رئيسي للاتصال، يليه الشبكات الاجتماعية بنسبة 28%، ثم

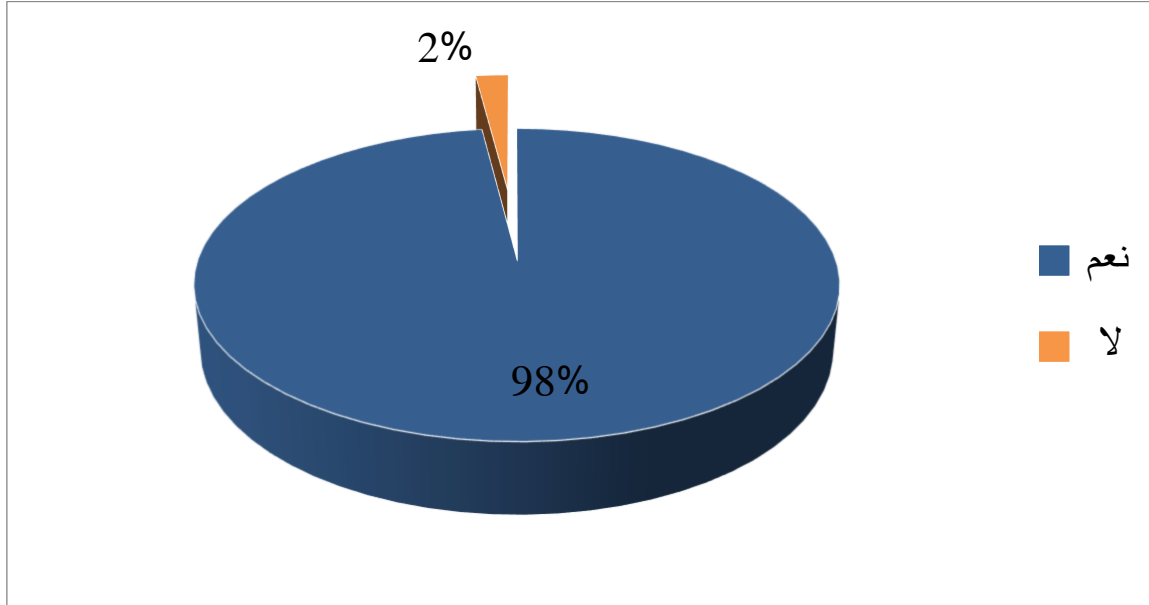
الردشة الالكترونية بنسبة 16%، وفي المرتبة الأخيرة جاء استخدام تقنيات الفيديو لعقد الاجتماعات بنسبة 10%.

ومنه نستنتج أن الرقمنة في مؤسسة إتصالات الجزائر أدت إلى تغير أساليب الاتصال الإداري واستخدام البريد الإلكتروني كأسلوب رئيسي للإتصال.

المحور الرابع : المعوقات المصادفة للرقمنة وأثرها على فعالية الاتصال الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (28) : يبين تحليل إجابات الموظفين حول اعتبار تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الإتصال الإداري ضروريا

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
98%	98	نعم
02%	02	لا
100%	100	المجموع



شكل رقم (29) : يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول اعتبار تدريب

الموظفين على استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري ضروريا

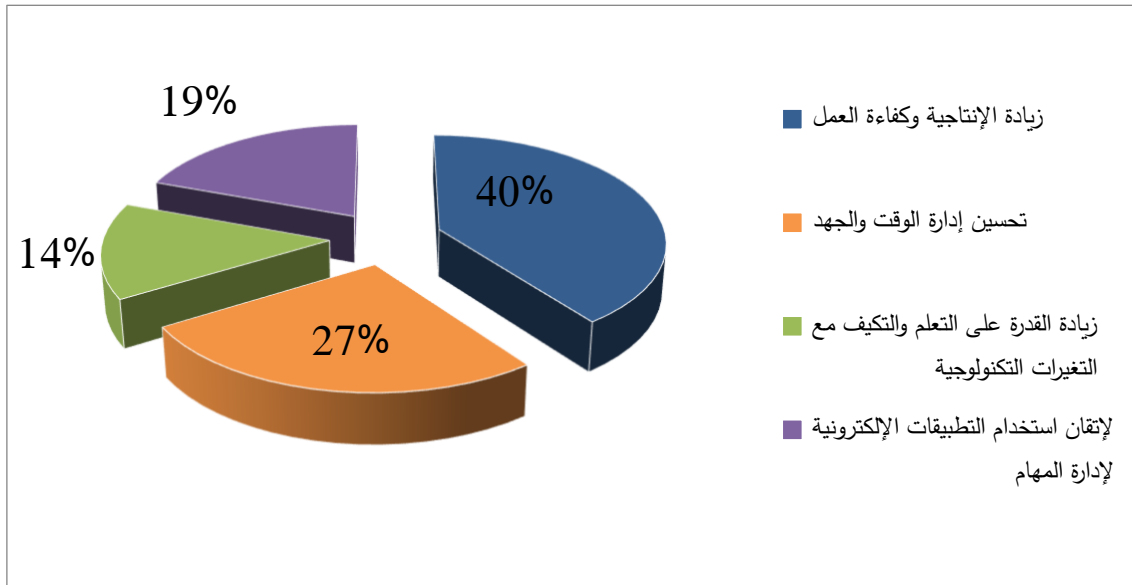
من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 98% يرون أن تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري يعد أمرا ضروريا، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 2% لا تعتبر تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة شيئا ضروريا.

من هنا نستنتج أن تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة أمر بالغ الأهمية فمن خلال تدريب العاملين يمكن تحسين الإتصال الإداري وتسريع عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها ويمكن أيضا من توفير الجهد وتحسين الكفاءة والفعالية فمع تطور التكنولوجيا وزيادة الإعتماد على الأنظمة والأدوات الرقمية في بيئة العمل أصبح من الضروري أن يكون للموظفين مهارات استخدام أساسية في هذه التقنيات فتسهل التعامل فيما بينهم وتزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.

جدول رقم (29) : يبين الهدف من تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في

الاتصال الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
40%	39	زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل
27%	26	تحسين إدارة الوقت والجهد
14%	14	زيادة القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات التكنولوجية
19%	19	إتقان استخدام التطبيقات الإلكترونية لإدارة المهام
100%	98	المجموع



شكل رقم (30) : يبين النسب المئوية للهدف من تدريب الموظفين على استخدام

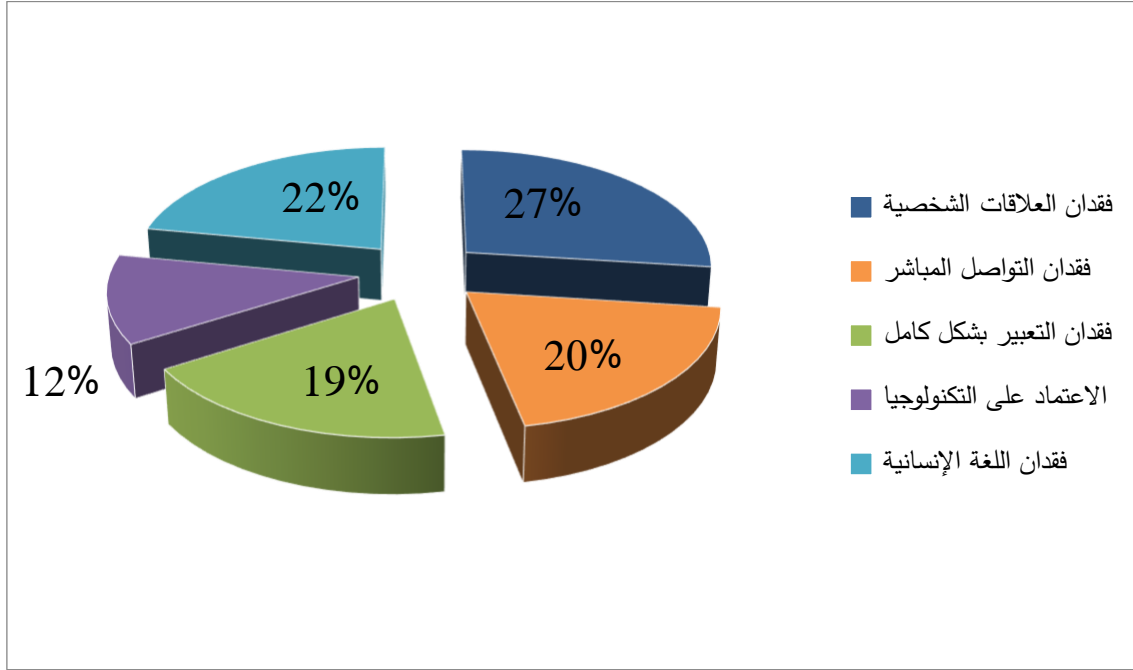
الرقمنة في الاتصال الإداري

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 40% يرون أن تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري يعد أمراً ضرورياً من أجل زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل، يليه تحسين إدارة الوقت والجهد بنسبة 27%، ثم يليه إتقان استخدام التطبيقات الإلكترونية لإدارة المهام بنسبة 19%، وفي المرتبة الأخيرة جاء زيادة القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات التكنولوجية بنسبة 14%.

ومن هنا نستنتج أن تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة يزيد من الإنتاجية وكفاءة العمل من خلال استخدام الرقمنة لإنجاز المهام الإدارية.

جدول رقم (30) : يبين مساهمة الرقمنة في فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
27%	27	فقدان العلاقات الشخصية
20%	20	فقدان التواصل المباشر
19%	19	فقدان التعبير بشكل كامل
12%	12	الاعتماد على التكنولوجيا
22%	22	فقدان اللغة الإنسانية
100%	100	المجموع



شكل رقم (31) : يبين النسب المئوية لمساهمة الرقمنة في فقدان بعض الجوانب

الإنسانية في الاتصال الإداري

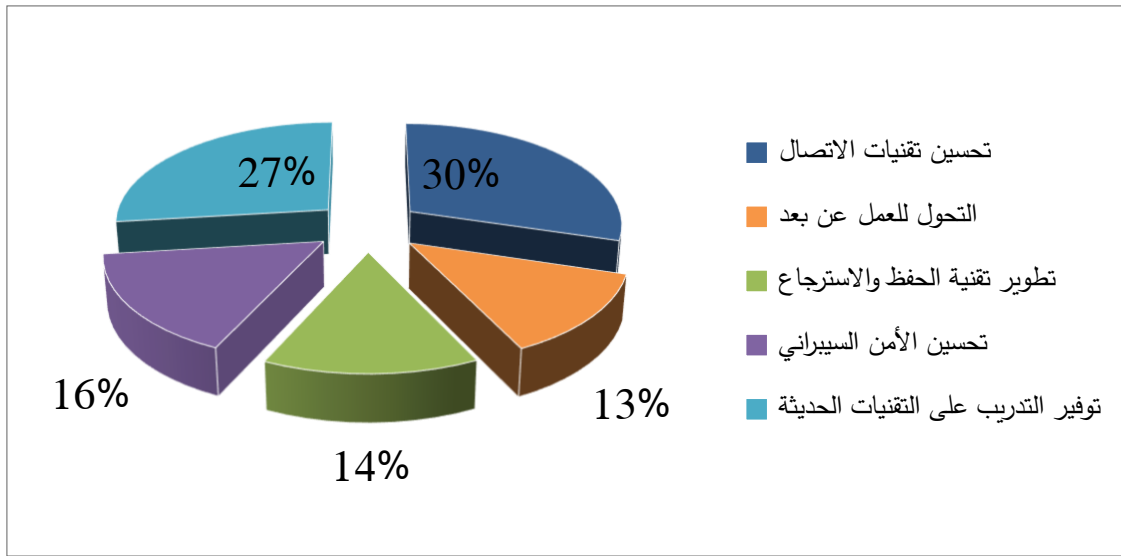
من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 27% يرون أن الرقمنة تؤدي إلى فقدان العلاقات الشخصية في الاتصال الإداري، وفي المرتبة الثانية جاء فقدان اللغة الإنسانية بنسبة 22%، يليه فقدان التواصل المباشر بنسبة 20%، ثم يليه فقدان التعبير بشكل كامل بنسبة 19%، وجاء في المرتبة الأخيرة الاعتماد على التكنولوجيا بنسبة 12%

نستنتج أن الرقمنة تعتبر من العوامل التكنولوجية التي تساهم في تطوير وتحسين العمل الإداري لكنها تؤدي إلى فقدان بعض الجوانب الإنسانية كفقدان الاتصال الشخصي، فيؤدي الاعتماد المتزايد على الاتصالات الرقمية إلى فقدان الاتصال الشخصي المباشر والاعتماد بكثرة على البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية يتم فقدان القدرة على التواصل غير اللفظي وفهم تعابير الوجه ولغته الجسد مما يقلل من عمق محتوى الاتصال كما يسبب الإنعزالية وفقدان التواصل الفردي.

جدول رقم (31) : يبين الإقتراحات المقدمة لتحسين الرقمنة في عملية الإتصال

الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
30%	86	تحسين تقنيات الاتصال
13%	38	التحول للعمل عن بعد
14%	41	تطوير تقنية الحفظ والاسترجاع
16%	47	تحسين الأمن السيبراني
27%	78	توفير التدريب على التقنيات الحديثة
100%	290	المجموع



شكل رقم (32) : يبين النسب المئوية للإقتراحات المقدمة لتحسين الرقمنة في

عملية الإتصال الإداري

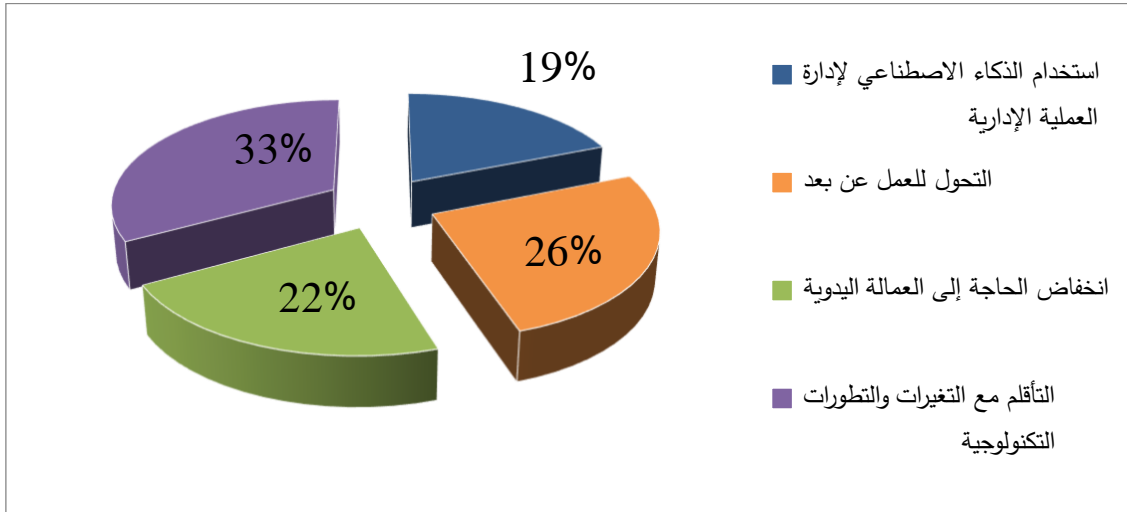
من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 30% يرون أن تحسين تقنيات الاتصال تساهم في تحسين الرقمنة في عملية الاتصال

الإداري، يليه توفير التدريب على التقنيات الحديثة بنسبة 27%، ثم يليه تحسين الأمن السيبراني بنسبة 16%، ثم تطوير تقنية الحفظ والاسترجاع بنسبة 14%، وفي المرتبة الأخيرة جاء التحول للعمل عن بعد بنسبة 13%.

ومن هنا نستنتج أن لتحسين الرقمنة يجب التحسين من تقنيات الإتصال التي تعتبر مهمة جدا في عملية الإتصال وتطوير إستراتيجية رقمية شاملة بهدف تحسين عملية الإتصال الإداري عن طريق تحديد الأهداف والخطط وتحديد الأدوات والتقنيات المناسبة وإستخدام البرمجيات الرقمية كإدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، وتنظيم البيانات والمعلومات المتعلقة بالإتصال كما يمكن إستخدام أنظمة إدارة المحتوى وقواعد البيانات لتخزين وتنظيم المعلومات وجعلها سهلة البحث والوصول أو تطوير تقنيات وأدوات مخصصة لتسهيل التعاون بين الفرق.

جدول رقم (32) : يبين مساهمة الرقمنة في فقدان بعض الوظائف في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
19%	19	استخدام الذكاء الاصطناعي لإدارة العملية الإدارية
26%	26	التحول للعمل عن بعد
22%	22	انخفاض الحاجة إلى العمالة اليدوية
33%	33	التأقلم مع التغيرات والتطورات التكنولوجية
100%	100	المجموع



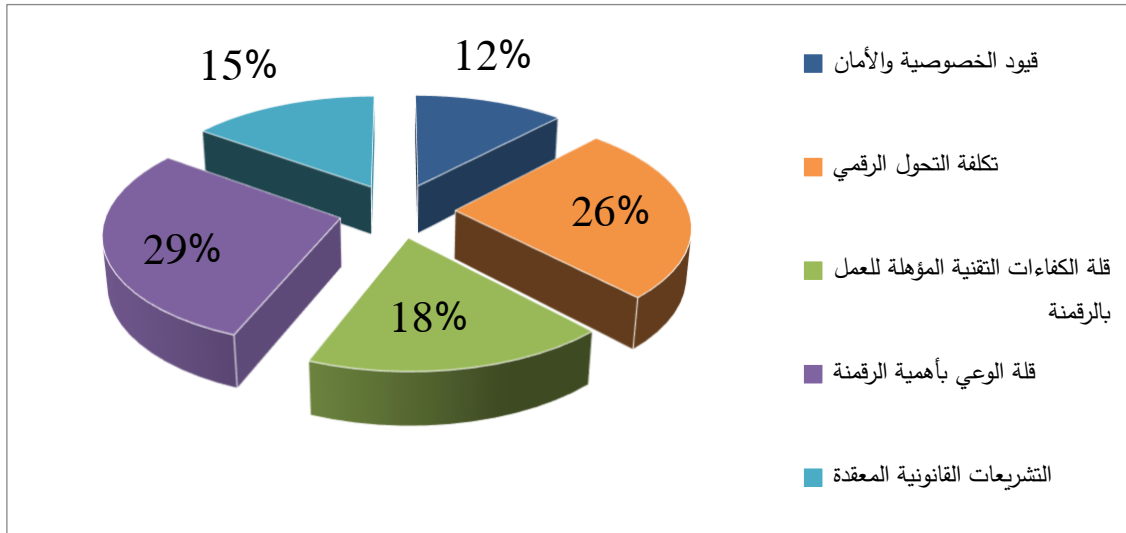
شكل رقم (33) : يبين النسب المئوية لمساهمة الرقمنة في فقدان بعض الوظائف في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 33% يرون أن الرقمنة تؤدي إلى فقدان بعض الوظائف في المؤسسة وذلك راجع للتأقلم مع التغيرات والتطورات التكنولوجية، يليه التحول للعمل عن بعد بنسبة 26%، ثم انخفاض الحاجة إلى العمالة اليدوية بنسبة 22%، وفي المرتبة الأخيرة جاء استخدام الذكاء الاصطناعي لإدارة العملية الإدارية بنسبة 19%.

من هنا نستنتج أن الرقمنة يمكن أن تؤدي إلى فقدان بعض الوظائف في المؤسسة ذلك راجع إلى محاولة التأقلم مع التطورات التكنولوجية، قد تؤدي إلى تقليل عدد الموظفين في المؤسسة فنقوم بعمليات كانت سابقا تتطلب تدخل بشري، فقد يتم إستبدال بعض الوظائف القابلة للتطبيق بواسطة هذه التقنيات فيجب أن يتم التعامل مع التحول رقمي بحذر شديد وتخطيط جيد وتوفير التدريب والتأهيل المناسب للموظفين للتأقلم والتكيف مع التغير التكنولوجي الحاصل.

جدول رقم (33) : يبين المعوقات التنظيمية التي تحد من عملية الرقمنة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
12%	12	قيود الخصوصية والأمان
26%	26	تكلفة التحول الرقمي
18%	18	قلة الكفاءات التقنية المؤهلة للعمل بالرقمنة
29%	29	قلة الوعي بأهمية الرقمنة
15%	15	التشريعات القانونية المعقدة
100%	100	المجموع



شكل رقم (34) : يبين النسب المئوية للمعوقات التنظيمية التي تحد من عملية الرقمنة في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 29% يرون أن قلة الوعي بأهمية الرقمنة يحد من عملية الرقمنة في المؤسسة، يليه

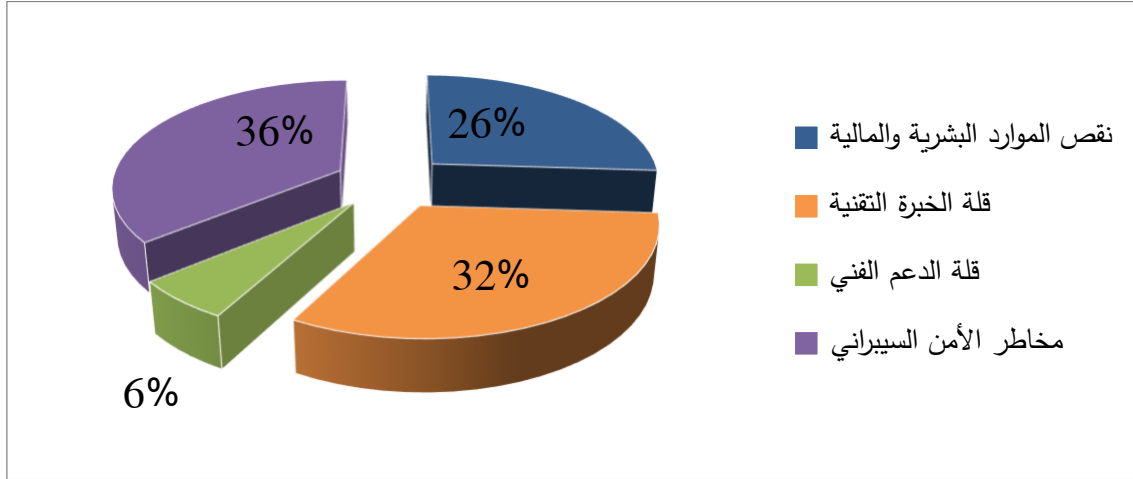
تكلفة التحول الرقمي بنسبة 26%، ثم قلة الكفاءات التقنية المؤهلة للعمل بالرقمنة بنسبة 18%، تليها التشريعات القانونية المعقدة بنسبة 15%، وفي المرتبة الأخيرة جاء قيود الخصوصية والأمان بنسبة اتفاق تصل إلى 12% من الموظفين.

من هنا نستنتج أن أهم عامل يمكن أن يحد من عملية الرقمنة في المؤسسة هو قلة الوعي بأهميتها كعدم فهم فوائدها والأهداف التي يمكن أن تحققها الرقمنة مثل زيادة الكفاءة وتحسين جودة الخدمات وتوفير التكاليف وعدم وجود رؤية إستراتيجية وإفتقار المسؤولين الى رؤية مستقبلية للتحول الرقمي.

جدول رقم (34) : يبين أهم التحديات التي تواجه المؤسسة عند استخدام الرقمنة

في بيئة العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
26%	26	نقص الموارد البشرية والمالية
32%	32	قلة الخبرة التقنية
06%	06	قلة الدعم الفني
36%	36	مخاطر الأمن السيبراني
100%	100	المجموع



شكل رقم (35) : يبين النسب المئوية لأهم التحديات التي تواجه المؤسسة عند استخدام الرقمنة في بيئة العمل

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 36% يرون أن مخاطر الأمن السيبراني من أهم التحديات التي تواجه مؤسستهم عند استخدام الرقمنة في بيئة العمل، يليه قلة الخبرة التقنية بنسبة 32%، ثم نقص الموارد البشرية والمالية بنسبة 26%، وجاء في المرتبة الأخيرة قلة الدعم الفني بنسبة 6%.

ومن هنا نستنتج أن أكبر تحدي يواجه العمال أثناء استخدام الرقمنة هو خوفهم من مخاطر الأمن السيبراني كهجمات الإختراق فيمكن أن يتعرض نظام المؤسسة للإختراق من قبل أناس يهدفون إلى الوصول بشكل غير قانوني إلى معلومات حساسة خاصة بالمؤسسة وسرقتها كالبرمجيات الخبيثة، أيضا تسريب البيانات فقد يحدث تسريب للبيانات المؤسساتية مما يؤدي إلى فقدان خصوصية والثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين وقد يكون سببه سوء الاستخدام الداخلي أو ضعف في إجراءات الأمان والتشفير وضعف الوعي الأمني للموظفين أو قلة الوعي بالمخاطر السيبرانية قد يؤدي ذلك إلى الوقوع في الإحتيال الإلكتروني أو تنفيذ إجراءات غير آمنة كاستخدام كلمة مرور ضعيفة أو فتح رسائل البريد الإلكتروني التي تحتوي على برامج خبيثة.

2-4 عرض الجداول المركبة وتحليلها :

الجدول رقم (35) : علاقة متغير السن بكيف تؤدي الرقمنة إلى فقدان بعض

الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري :

المجموع	الاعتماد على التكنولوجيا		فقدان التواصل المباشر		فقدان اللغة الإنسانية		فقدان التعبير بشكل مباشر		فقدان العلاقات الشخصية		الإجابة المتغيرة	
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
%2	02	%00	00	%5	01	%00	00	00%	00	%3.70	01	أقل من 25 سنة
%30	30	%25	03	%20	04	13.04	03	42.10%	08	44.44%	12	بين 25 و35 سنة
%41	41	%50	06	%50	10	50%	11	36.84%	07	25.92%	07	بين 36 و45 سنة
%23	23	16.07%	02	%25	05	31.82%	07	15.80%	03	22.24%	06	بين 46 و55 سنة
%4	4	8.33%	01	%00	00	4.54%	01	5.26%	01	3.70%	01	أكبر من 55 سنة

نلاحظ في الجدول من خلال متغير السن، أن فقدان اللغة الإنسانية من أهم الأسباب التي تساهم في فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري، لدى الفئة العمرية بين 36 و45 سنة بنسبة تقدر بـ50%، ثم تليها فئة بين 46 و55 سنة، بنسبة تقدر بـ، 31.82%، ثم تليها فئة ما بين 25 و35 سنة بنسبة تقدر بـ 64.13%، ثم تأتي فئة أكبر من 55 سنة، بنسبة تقدر بـ 4.54% وتندم النسبة لدى فئة أقل من 25 سنة، بنسبة 0%.

ومنه نستخلص بأن أغلب المبحوثين من فئة 36 و45 سنة أولاً، وفئة بين 46 و55 سنة ثانياً، وفئة بين 25 و35 سنة ثالثاً، يبرزون أن فقدان اللغة الإنسانية، من

أهم الأسباب التي تساهم في فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري، وذلك لأن اللغة الإنسانية وسيلة مهمة لتبادل الأفكار، والمشاعر والمعلومات، بين الأفراد، وتعزيز الثقة، والتفاهم بينهم، وبفقدانها يمكن أن تصبح التفاعلات بين الأفراد، في المؤسسة باردة وغير شخصية، مما يؤدي إلى فقدان الروح الإنسانية في الاتصال الإداري. في حين تق النسبة لدى فئة أكبر من 55 سنة، وهذا يرجع لقلة عددهم في المؤسسة، وتتعدم تماما النسبة لدى فئة أقل من 25 سنة، كذلك يعود الأمر لكونهم إلتحقوا حديثا بالمؤسسة، وهم في بداية تطوير علاقتهم بالموظفين.

ثم تلي الترتيب خاصية الإعتماد على التكنولوجيا، بنسبة تقدر ب50%، لدى أغلبية الفئة العمرية، بين 36 و45 سنة، تتبعها فئة بين 25 و35 سنة، بنسبة 25%، ثم تليها فئة بين 36 و45 سنة، بنسبة تقدر ب 16.67%، بعد ذلك تأتي فئة من 55 سنة، وذلك بنسبة تقدر ب36.84%، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة، بنسبة معدومة، تقدر ب0%.

يتضح لنا أن فئة ما بين 36 و45 سنة، تحتل المرتبة الأولى في تبني فكرة أن الاعتماد على التكنولوجيا يؤدي إلى فقدان بعض من الجوانب الإنسانية، وهذا يرجع إلى كون هذه الفئة تعتمد على وسائل تكنولوجية في أداء مهامها داخل المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية، فئة ما بين 25 و35 سنة، تعد فئة من الشباب المتواجد في المؤسسة، ولمواكبة تطورات العصر الحديث يقومون باستخدام وسائل تكنولوجيا، للقيام بمختلف أعمالهم تليها في المرتبة الثالثة، فئة ما بين 46 و55 سنة، وهي الفئة التي تعتمد عليها المؤسسة كثيرا، كونها تملك الخبرة الكافية في تأدية مختلف المهام في المؤسسة، وتستعمل هذه الفئة تكنولوجيا بنسبة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى، وفي المرتبة الرابعة فئة أكبر من 55 سنة، بنسبة أقل وهذا لقلة استخدامهم التكنولوجيا في

أداء مهامهم ،تتنزّل الترتيب فئة أقل من 25 سنة، بنسبة معدومة، وهذا يرجع إلى كون هذه الفئة التحقت مؤخرا بالمؤسسة أيضا.

ثم تأتي خاصية فقدان التواصل المباشر، بنسبة تقدر ب50%، لدى أغلبية فئة ما بين 36 و45 سنة ثم تليها فئة ما بين 46 و55 سنة، بنسبة تقدر ب25%، بعدها تأتي فئة ما بين 25 و35 سنة، بنسبة تقدر ب20%، تليها فئة أقل من 25 سنة، بنسبة تقدر ب5%، وأخيرا تأتي فئة أكبر من 55 سنة بنسبة معدومة 0%.

يتضح لنا أن فئة ما بين 36 إلى 45 سنة، أكدت بأن فقدان التواصل المباشر من أهم الأسباب التي أدت إلى فقدان بعض الجوانب الإنسانية، لأن فقدان التواصل في المؤسسة يؤثر سلبا على العلاقات الإنسانية، والأداء العام للمؤسسة، وذلك ما يتضح في هذه الفئة، فنجد أغلبية أفرادها يعملون بمبدأ عدم الاستجابة للمشاعر الإنسانية، أثناء تأدية العمل، تليها كل من فئة ما بين 46 و55 سنة، وفئة 25 و35 سنة، بنسب متقاربة حيث ترى الفئتين أن قلة التفاعل الإنساني، والاعتماد على وسائل التكنولوجيا خاصة وسائل الاتصال الإلكتروني، هو ما يؤدي إلى فقدان التواصل المباشر، وبالتالي فقدان بعض الجوانب الإنسانية، تليها فئة أقل من 25 سنة، التي أكدت أن فقدان التواصل المباشر يؤدي إلى عدم الإحساس بالانتماء للمؤسسة، الأمر الذي يساهم في فقدان بعض الجوانب الإنسانية، أخيرا تأتي فئة أكبر من 55 سنة، بنسبة معدومة وهذا لقلة تواجدهم بالمؤسسة.

بعد ذلك تأتي خاصية فقدان العلاقات الشخصية، بنسبة تقدر ب44.44% لدى أغلبية فئة ما بين 25 و35 سنة، تليها كل من فئة 36 و45 سنة، بنسبة تقدر ب تليها فئة ما بين 46 و55 سنة، بنسبة 22.24% ، أخيرا فئة أكبر من 55 سنة، وفئة أقل من 25 سنة، بنسبة تقدر ب3.70%، لكلا الفئتين.

ومن هنا نستخلص أن أغلب المبحوثين من فئة 25 سنة و35 سنة، يرون بأن خاصية فقدان العلاقات الشخصية، هي التي تساهم بشكل مباشر في فقدان بعض الجوانب الإنسانية، فعندما تنعدم العلاقات الشخصية بين الموظفين في المؤسسة تنعدم الثقة، ويقل التعاون بينهم، ما يؤثر سلبيًا على الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة، تليها كل من فئة ما بين 36 و45 سنة وفئة 46 و55 سنة، بنسبة متقاربة، حيث تؤكد الفئتين بأن فقدان العلاقات الشخصية، يؤدي إلى الشعور بالعزلة، وعدم الانتماء مما يؤثر على الأداء الإداري والإنتاجية، وأخيرًا نجد كل من فئة أكبر من 55 سنة وفئة أقل من 25 سنة، حيث تثبت الفئتان أن فقدان العلاقات الشخصية في المؤسسة، يؤدي إلى فقدان الجوانب الإنسانية في الثقافة المؤسسة.

تليها خاصية فقدان التعبير بشكل كامل، بنسبة تقدر بـ42.10%، لدى أغلبية فئة ما بين 25 و35 سنة، ثم فئة ما بين 36 و45 سنة، بنسبة تقدر بـ36.48%، ثم فئة ما بين 46 و55 سنة، بنسبة تقدر بـ15.18%، تليها فئة الأكبر من 55 سنة، بنسبة تقدر بـ5.25%، وتتذيل الترتيب فئة أقل من 25 سنة بنسبة معدومة تقدر بـ0%

نستنتج أن فئة ما بين 25 و35 سنة تؤكد بأن فقدان خاصية التعبير بشكل كامل، من أهم الأسباب التي أدت لفقدان بعض الجوانب الإنسانية، ذلك لأن هو وسيلة رئيسية للتواصل والتفاعل بين الموظفين في المؤسسة، فعندما يفقد الموظفون القدرة على التعبير بشكل كامل، يمكن أن يصبحوا أكثر قلة للإحساس بالمشاعر الإنسانية الأخرى، بعد ذلك تأتي فئة ما بين 36 و45 سنة، التي ترى أن فقدان خاصية التعبير بشكل كامل، من أهم الأسباب التي أدت لفقدان بعض الجوانب الإنسانية، فعند الاعتماد على الإتصالات الرقمية، ينتج قلة فرص التعاون والتواصل الشخصي بين الموظفين الذي من خلاله يعبرون عن أنفسهم عن أنفسهم تليها فئة ما بين 46 و55

سنة ترى هذه الفئة أنهم منذ اعتماد المؤسسة على الرقمنة في أداء مهامها، فقدت الكثير من الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أصبحت الآلة التحكم في حرية الموظفين في المؤسسة، بعد ذلك تأتي فئة أكبر من 55 سنة، التي أكدت بأن توجه المؤسسة نحو الرقمنة أدى إلى إهمال الكثير من الجوانب الإنسانية، التي كانت ذات أهمية كبيرة في المؤسسة قبل توجهها نحو الرقمنة، وأخيرا نجد أقل الفئات عددا ونسبة، فئة أقل من 25 سنة، التي لا تستخدم خاصية التعبير بشكل كامل وهذا كونها التحقت مؤخرا بالمؤسسة.

جدول رقم (36) : علاقة متغير الجنس بالتقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع

زملاء في العمل

المجموع	الشبكات الاجتماعية		التطبيقات الرقمية للتواصل		البريد الإلكتروني		الإجابة المتغير	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
38%	38	54.55%	12	45.16%	14	25.53%	12	ذكر
62%	62	45.45%	10	54.84%	17	74.47%	35	أنثى

نلاحظ من خلال الجدول رقم 36 في متغير الجنس، أن البريد الإلكتروني من أكثر التقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع الزملاء في العمل لدى فئة الإناث، وذلك بنسبة تقدر بـ 74,47%، فيما تقدر النسبة بـ 25.53% بالنسبة للذكور. ويعود ذلك إلى أن للإناث أدوار مختلفة في المؤسسة، مثل الإدارة أو التسويق، والتي تتطلب التواصل مكتوب بشكل أكبر من الذكور، حيث أن الإناث تعمل في وظائف تتطلب

التعامل مع عملاء أكثر من الذكور، وبالتالي فإن استخدام البريد الإلكتروني يسمح لهم بالتواصل بشكل فعال بينهم أو مع العملاء لتلبية احتياجاتهم.

ثم تليه الترتيب تقنية التطبيقات الرقمية للتواصل، وذلك بنسبة تقدر ب: 54.84% بالنسبة لفئة الإناث، فيما تقدر بنسبة 45.16% بالنسبة لفئة الذكور. ونستخلص من ذلك أن للإناث تفضيلات شخصية لاستخدام تطبيقات الرقمية، كوسائل التواصل في عمليات الاتصال الإداري، أكثر من الذكور حيث يجدن، أن التطبيقات الرقمية للتواصل أكثر راحة بالنسبة لهن، من استخدام الاتصال الهاتفي، والاجتماعات الشخصية، ذلك لما تتيحه هذه التقنية من فعالية تساهم في زيادة الإنتاجية، وريح الوقت، كما أن أغلبية الإناث العاملات تفضل العمل عن بعد، ذلك ما يجعلهن تعتمدن على التطبيقات الرقمية للتواصل، وإدارة العمل في المؤسسة، أكثر من فئة الذكور، إذ نجد بأن النسبة أقل لديهم، ذلك يرجع إلى تقسيم الأدوار المهنية، وطبيعة العمل في المؤسسة، حيث أن أغلبية الذكور يشغلون مراكز الدعم الفني، والإدارة الفنية، والتي تتطلب استخدام الوسائل التواصل الأخرى، مثل الهاتف، واللقاءات الشخصية، كما أن فئة الذكور على مستوى منخفض من التدريب، والتعليم، في استخدام التقنية الرقمية، مما يؤدي إلى تفضيل استخدام وسائل التواصل الأخرى.

وأخيرا نجد الشبكات الاجتماعية، بنسبة تقدر، ب: 54.55% بالنسبة لفئة الذكور، بينما تقدر فئة الإناث، بنسبة 45.45%، نستخلص بأن فئة الذكور، تستخدم الشبكات الاجتماعية للتواصل مع زملاء العمل أكثر من فئة الإناث، وهذا يرجع إلى أن الوظائف التي يشغلها الذكور تتطلب التواصل الاجتماعي، أكثر من الوظائف التي تشغلها الإناث مما يجعلهم يستخدمون الشبكات الاجتماعية بشكل أكبر، وذلك لتحسين التواصل مع الزملاء في المؤسسة، مما يتيح تبادل المعلومات والأفكار والتجارب، كما يحسن استخدام الشبكات الاجتماعية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل.

جدول رقم (37) : يمثل علاقة متغير الأقدمية المهنية بتقييم البدايات الأولى

للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

المجموع		ضعيفة		مقبولة		حسنة		جيدة		الإجابة المتغير	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
19%	19	0%	0	8.70%	2	14.28%	4	26.59%	13	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
33%	33	0%	0	39.13%	9	42.86%	12	24.49%	11	من 6 سنوات إلى 16 سنة	
48%	48	0%	0	52.17%	12	42.86%	12	48.98%	24	من 17 سنة إلى 27 سنة	
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	أكثر من 28 سنة	

من خلال الجدول رقم 37 المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يؤكدون على أن البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، كانت جيدة بنسبة تمثل 48.98%، وهذا بحكم المدة الطويلة التي شغلوها في المنصب والتحاقهم المبكر بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 26.53%، وهذا يعود إلى أنهم حديثي العهد بالالتحاق بهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة) بنسبة تمثل 24.49%، وهم قضاة فترة متوسطة ولهم خبرة وأقدمية محترمة على مستوى هذه المؤسسة وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، بحكم انعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية

وفي ثاني الترتيب نجد حسنة، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة)، يؤكدون على أن البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، كانت حسنة، بنسب متساوية تمثل 42.86%، بحكم أن هذه الفئتين لها خبرة ومهارة تنظيمية وإدارية طويلة في العمل على مستوى هذه المؤسسة، ما سمح لهن ذلك بالاطلاع على أجواء العمل بشكل جيد وحسن، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 14.28%، وهي تتمتع بقدرات ومهارات تنظيمية ووظيفية وإدارية محدودة نوعا ما، ولكنها في طور التطور والتحسين من خلال الاحتكاك والتفاعل مع مختلف الجماعات التنظيمية، مما يسمح لها بتقديم تقييم أحسن حول طبيعة التعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث لا تتوفر في عينة دراستنا الأفراد الذين لهم هذه الأقدمية الكبيرة في العمل على مستوى هذه المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد مقبولة، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، على أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يؤكدون على أن البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، كانت مقبولة، بنسبة تمثل 52.17%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة) بنسبة تمثل 39.13%، بحكم أن هاتين الفئتين لهما خبرات ومهارات تنظيمية ومعرفية هامة ومعتبرة ونضج كبير وإداري في العمل الإداري على

مستوى هذه المؤسسة، حيث لاحظوا وجود نقائص وعراقيل في التعامل الرقمي الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 8.70%، وهي تفتقد للخبرة والتجربة المناسبة بحكم التحاقها الحديث للعمل على مستوى هذه المؤسسة، ولم تتضح لهم بشكل عام الرؤية المناسبة لتقديم تقييم عام وشامل حول طبيعة التعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، ويعود ذلك إلى عدم وجود أفراد هذه الفئة على مستوى دراستنا الحالية .

وفي رابع الترتيب نجد ضعيفة، بنسب معدومة وصفرية لدى جميع الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة)، التي تمثل نسبة 0%، بحكم أن التعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، يسير وفق أسس علمية وصحيحة وسليمة، وانعدام المعوقات المؤثرة على الأداء الوظيفي والإداري على مستوى هذه المؤسسة.

جدول رقم (38) : يمثل علاقة متغير الأقدمية المهنية بالخبرة السابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

المجموع	برمجيات التحكم في الأجهزة		برمجيات تحليل البيانات		برمجيات إدارة المحتوى		برمجيات إدارة علاقات العملاء		الإجابة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير		
21.35%	19	21.74%	5	21.43%	3	20%	5	22.22%	6	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
37.08%	33	34.78%	8	35.71%	5	36%	9	40.74%	11	من 6 سنوات إلى 16 سنة	
41.57%	37	43.48%	10	42.86%	6	44%	11	37.04%	10	من 17 سنة إلى 27 سنة	
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	أكثر من 28 سنة	

من خلال الجدول رقم 38 المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة) يؤكدون على أن برمجيات إدارة علاقات العملاء من أهم الخبرات السابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، تمثل 40.74%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) بنسبة تمثل 37.04%، وهذا يعود إلى خبرتهم وتجربتهم الطويلة

والكبيرة والمعتبرة لدى هاتين الفئتين في الاطلاع على مختلف البرمجيات المعلوماتية من أجل استقطابهم وجذبهم للتعامل مع هذه المؤسسة، مما سمح وأتاح لهم بسهولة إدارة وتسيير العلاقات مع العملاء والزبائن بكل سهولة وفعالية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 22.22%، من ذوي الخبرات التجارب المتواضعة، لكنها مع مرور الوقت ستكون في طور التدعيم والتحسين والتطور مع التفاعل والتكيف مع مختلف أجواء وظروف العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية تيزي وزو، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهذا لانعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية.

وفي ثاني الترتيب، نجد برمجيات إدارة المحتوى، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يقرون على أن برمجيات إدارة المحتوى من أهم الخبرات السابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 44%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنوات) بنسبة تمثل 36%، وهاتين الفئتين على قدر كبير من الخبرة والتجربة في إدارة وتسيير مختلف محتويات ومضامين هذه المؤسسة الخدمية بكل دقة وتركيز ونكاه، نتيجة للخبرات السابقة المكتسبة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 20%، وهي فئة تفتقر لأسس الخبرات والمهارات والإمكانيات العلمية والتنظيمية والإدارية، ولكنها تسير في الواجهة الصحيحة والسديدة والمناسبة لتحسين مهاراتها وقدراتها التنظيمية، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين

الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهذا يعود إلى عدم وجود أفرادها وعناصرها على مستوى عينة دراستنا الحالية

وفي ثالث الترتيب، نجد برمجيات، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يقرون على أن برمجيات التحكم في الأجهزة من أهم الخبرات السابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 43.48%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنوات) بنسبة تمثل 34.78%، حيث تتميز هاتين الفئتين بوجود تمرس وحنكة إدارية معتبرة في إدارة برمجيات التحكم في الأجهزة، كونها التحقت بهذه المؤسسة من فترة طويلة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 21.74%، وهي فئة تتسم بحدودية الثقافة الإدارية والتنظيمية حسن التحكم في الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة) بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذا يعود إلى عدم وجود الأفراد العاملين بهذه المؤسسة، يمثل هذه الخبرات الكبيرة والطويلة (أكثر من 18 سنة أقدمية)

وفي رابع الترتيب، نجد برمجيات تحليل البيانات، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يقرون على أن برمجيات تحليل البيانات، من أهم الخبرات السابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 42.8%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنوات) بنسبة

تمثل 34.78%، حيث تعد هاتين الفئتين من الفئات الهامة التي تمتلك خبرات وتمرس إداري وتنظيمي معتبر في تحليل وتفسير مختلف البيانات والأشكال والإحصائيات من أجل إضفاء وتجسيد الصبغة العلمية والتنظيمية على مختلف نشاطات ووظائف ومهام هذه المؤسسة الخدمية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 21.74%، وهي فئة في بداية المشوار المهني والوظيفي على مستوى هذه المؤسسة ، ولكنها تعمل على التأقلم من أجل اكتساب الخبرات والمهارات الضرورية والمناسبة، من أجل تحليل ومعالجة مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة لهذه المؤسسة، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذا يعود لانعدام مفردات هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

جدول رقم (39) : يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بكيفية استخدام الرقمنة في القيام بمختلف المهام والوظائف على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

وزو

المجموع	تطبيقات التقييم الإلكتروني		تطبيقات الاتصال والمراسلة		نظام إدارة المشاريع		تطبيقات إدارة المهام		الإجابة		المتغير
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2%	2	0%	0	2.44%	1	0%	0	3.23%	1	متوسط	المستوى التعليمي
19%	19	15.38%	2	26.83%	11	0%	0	19.35%	6	ثانوي	
62%	62	30.77%	4	65.85%	27	73.33%	11	64.52%	20	جامعي	
17%	17	53.85%	7	4.88%	2	26.67%	4	12.90%	4	دراسات عليا	

من خلال الجدول رقم 39 المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على تطبيقات الاتصال

والمراسلات من أهم كفاءات استخدام الرقمنة في القيام بالمهام على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو تمثل 65.85%، وهذا يعود لكونهم يتمتعون بمستويات علمية عالية وقدرات هائلة في التحكم بالتكنولوجيا، بناء على وجود ثقافة معلوماتية سابقة، مما يسمح لهم بسهولة القيام بمختلف المهام والوظائف بكل سهولة وأقل وقت وجهد ممكنين، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 26.83%، وهي فئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة، ولكنها تتمتع بقدرات وإمكانات معلوماتية ومهارات تكنولوجية في تطبيقات المراسلات وهذا يعود إلى الدورات التكوينية والتدريبية، التي قاموا بالانخراط فيها، أو من خلال التأقلم والتفاعل مع الأفراد الموظفين من ذوي المكتسبات العالية والتكنولوجية الواسعة والهامة والمعتبرة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 4.88%، وهي فئة ذات مستويات تعليمية ومهارات تكنولوجية واسعة، وترى أن من أهم كفاءات استخدام الرقمنة في القيام بالمهام على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، تتمثل في إدارة المشاريع أو التقويم الإلكتروني، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة تمثل 2.44%، وهي فئة ذات مستويات تعليمية متواضعة وبسيطة، وتحتاج إلى مهارات وقدرات من أجل التأقلم والتكيف مع الإدارة الإلكترونية، وهذا يكون من خلال الانخراط في الدورات التكوينية والتدريبية لتنمية مكتسباتهم وقدراتهم ومهاراتهم التكنولوجية.

وفي ثاني الترتيب، نجد تطبيقات إدارة المهام، حيث بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تطبيقات إدارة المهام من أهم كفاءات استخدام الرقمنة في القيام بالمهام على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو تمثل 64.52%، وهذا لكونهم يتسمون بمستويات علمية وتقنية واتصالية عالية ومعتبرة، تتيح لهم من خلال تطبيقات

تكنولوجيا الإعلام والاتصال إدارة وتسيير مختلف الوظائف والمهام والأنشطة الإدارية بشكل مناسب وجيد وملئم وصحيح، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 19.35%، وهي فئة تتسم بمستويات تعليمية متوسطة ومتواضعة، ولكنها تتمتع بقدرات مهارات معلوماتية ومهارات تكنولوجية، تسمح لها بتسيير مختلف وظائف ونشاطات هذه المؤسسة بشكل صحيح ومناسب وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 12.90%، وهي فئة ذات مستويات تعليمية وتكنولوجية عالية وهامة ومعتبرة، تتيح لها تقديم الإضافة الملائمة لإدارة وظائف هذه المؤسسة الخدمية، من خلال توفرها على أرضية صلبة من المعارف والخبرات التقنية والتكنولوجية الهامة والملائمة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة تمثل 3.23%، وهي فئة ذات مستويات تعليمية، متدنية، وتحتاج إلى عقد دورات تدريبية في الإعلام الآلي من أجل القيام وأداء مختلف الوظائف والأدوار وفق أسس ومعايير عصرية وحديثة.

وفي ثالث الترتيب، نجد تطبيقات التقييم الإلكتروني، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، على أن الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا يؤكدون على أن تطبيقات التقييم الإلكتروني من أهم كفاءات استخدام الرقمنة في القيام بالمهام على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو تمثل 53.85%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 30.77%، وهاتين الفئتين من ذوي الكفاءات والموارد البشرية المزودة بالمعارف الضرورية والمؤهلة والمدرّبة تدريباً عالياً من أجل القيام بالتقييم والتقييم الإلكتروني الكمي والنوعي، على مختلف سياسات وبرامج ومهام هذه المؤسسة، أي من خلال إجراء حصيلة بين الإيجابيات والسلبيات، وتجديد مختلف المهام والممارسات الإدارية المتنوعة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات

الثانوية والمتوسطة، بنسب صفرية تمثل 0%، وهاتين الفئتين، ذات مستويات تعليمية متواضعة وامتدنية، وتحتاج تدريب وتكوين، من أجل اكتساب المهارات والقدرات التكنولوجية التي تتيح لها بأداء مختلف الوظائف والادوار على أكمل وجه ممك تين الفئتين ذات قدرات ومهارات تنظيمية وتكنولوجية تسمح وتتيح لها إدارة مختلف المشاريع بكل فعالية وتنظيم وكفاءة وتنسيق من خلال الاستغلال الأمثل والأنسب لمختلف إمكانات وموارد هذه المؤسسة وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية والمتوسطة، بنسبة معدومة تمثلان 0% لكل واحد منهما، لا تتوفر لدى هاتين الفئتين على مستويات علمية وتعليمية وإدارية وتنظيمية وتكنولوجية التي تسمح لها بالإدارة الجيدة والصحيحة والقوية والهامة والمعتبرة لمختلف مشاريع هذه المؤسسة، عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

جدول رقم (40) : يمثل علاقة متغير الجنس والأقدمية المهنية بأهم التحديات

المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

المتغير	الإيجابية		نقص الموارد البشرية والمالية		قلة الخبرة التقنية		قلة الدعم المالي		مخاطر الأمن السيبراني		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	نكر	11	42.31%	9	28.12%	1	16.66%	17	47.22%	38	38%	
	أنثى	15	57.69%	23	71.12%	5	83.33%	19	52.78%	62	62%	
	المجموع	62	100%	32	100%	6	100%	36	100%	100	100%	
المتغير الزمني	أقل من 5 سنوات	4	15.38%	9	28.12%	4	66.66%	2	5.56%	19	19%	
	من 6 سنوات إلى 16 سنة	12	46.16%	8	25%	1	16.66%	12	33.33%	33	33%	
	من 17 سنة إلى 27 سنة	10	38.46%	15	46.88%	1	16.66%	22	61.11%	48	48%	
	أكثر من 28 سنة	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	

من خلال الجدول رقم 40 المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون على أن مخاطر الأمن السيبراني، من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 52.78%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تمثل 47.22%.

بناء على هذه البيانات الإحصائية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور يركزون على أن مخاطر الأمن السيبراني، من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في القرصنة الإلكترونية وسرقة المعلومات ونشر الفيروسات الإلكترونية للتأثير السلبي على نشاطات ووظائف هذه المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والشرسة الموجودة بين مختلف المؤسسات والمنظمات الخدمائية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن نلاحظ على أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يؤكدون على أن مخاطر الأمن السيبراني من أهم التحديات المصادفة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 61.11%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنوات) بنسبة تمثل 33.33%، وهاتين الفئتين تتسمان وتتميزان بالنضج والتمرس والإدراك التنظيمي والإداري، الذي يسهم في استشعار ورصد وملاحظة مختلف المخاطر المتعلقة بالقرصنة الإلكترونية والاختراق الإلكتروني، التي تهدد هذه المؤسسة الخدمائية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 5.56%، وهي ذات مستويات تنظيمية وإدارية وعلمية محدودة، وتحتاج إلى وقت أطول من أجل التعرف على مختلف التهديدات والتحديات التي تواجه هذه المؤسسة، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهذا يعود إلى انعدام وغياب مفرداتها وعناصرها على مستوى عينة دراستنا الحالية.

وفي ثاني الترتيب نجد قلة الخبرة التقنية، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون على أن قلة الخبرة التقنية من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 71.88%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تمثل 28.12%.

بناء على هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور يركزون على قلة الخبرة التقنية، التي تعد من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مما يتوجب على مسؤولي هذه المؤسسة ضرورة عقد وخلق دورات

تكوينية وتدريبية، من أجل إكساب وتزويد الموظفين والإداريين والعمال بمهارات تقنية وتكنولوجية تتيح لهم القيام بمختلف الأدوار والوظائف على أكمل وجه ممكن.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن نلاحظ على أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) يؤكدون على أن مخاطر قلة الخبرة التقنية من أهم التحديات المصادفة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 46.88%، من خلال إدراكهم ونضجهم الإداري لعدم توفر الخبرة التقنية اللازمة للقيام بمختلف الوظائف والأدوار والنشاطات، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 28.12%، حيث تتسم بمحدودية المهارات والقدرات والمكتسبات الإدارية والتنظيمية والعلمية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة) بنسبة تمثل 25%، وهي فئة ذات إدراك وإطلاع وتجربة إدارية، تسمح لها بالتعرف والاطلاع، على أن قلة الخبرة التقنية هي من أهم التحديات المصادفة لهذه المؤسسة، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة)، بنسبة معدومة، تمثل 0%، كون مفردات وعناصر عينة هذه الفئة غير موجودة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

وفي ثالث الترتيب، نجد نقص الموارد البشرية والمالية، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون على أن نقص الموارد البشرية والمالية من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 57.69%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تمثل 42.31%.

بناء على هذه الإحصائيات والأرقام، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور يركزون على قلة الخبرة التقنية، التي تعد من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة

اتصالات الجزائر، مما يتوجب على مسؤولي هذه المؤسسة ضرورة توفير الإمكانيات البشرية من عمال وموظفين مؤهلين ومدربين تدريباً إدارياً وتكنولوجياً عالياً، وتوفير مختلف الأغلفة والميزانيات المالية اللائمة والمناسبة، من أجل تجسيد وتنفيذ مختلف سياسات وخطط وبرامج هذه المؤسسة الخدمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن نلاحظ على أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنوات) يؤكدون على أن نقص الموارد البشرية والمالية من أهم التحديات المصادفة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 46.16 %، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) بنسبة تمثل 38.46%، حيث تتسم بوجود وتوفر قدرات تنظيمية وإمكانات إدارية ومعرفية، تسمح لها بالاطلاع على أن الموارد البشرية والمالية هي المقوم الأساسيين للقيام لمختلف نشاطات ووظائف هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 15.38%، وهي تتسم بمحدودية المهارات والمكتسبات التنظيمية والمعرفية والإدارية الموجودة لديهم، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة)، بنسبة معدومة، تمثل 0%، كون مفردات عينة هذه الفئة غير موجودة وهي غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

وفي رابع الترتيب نجد قلة الدعم المالي، حيث يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون على أن قلة الدعم المالي من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 83.33%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور التي تمثل 16.67%.

بناء على هذه المؤشرات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور يركزون على قلة الدعم المالي، التي تعد من أهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يستلزم على صناع القرارات من مسؤولين ومدراء ورؤساء المصالح ومختلف الأقسام الإدارية على مستوى هذه المؤسسة ضرورة البحث عن موارد مالية من مختلف القطاعات العامة والخاصة لضمان استمرارية هذه المؤسسة الخدمائية في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن نلاحظ على أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون على أن قلة الدعم المالي من أهم التحديات المصادفة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66.66 ، وهي ذات مستويات تنظيمية وإدارية ومعرفية واتصالية وتفاعلية محدودة ومتواضعة، ولكنها ذات إدراك وإطلاع من خلال تفاعلها مع مختلف الفعاليات والجماعات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 17 سنة إلى 27 سنة) الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 16 سنة) بنسب متساوية تمثل 16.67%، لكل واحدة منهما، وهاتين الفئتين تتسمان بتوفر المهارات والقدرات التنظيمية والمعرفية المناسبة والملائمة التي تسمح لها بالاطلاع على مدى توفر الدعم المالي الملائم واللازم على مستوى هذه المؤسسة، وفي رابع الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 28 سنة)، بنسبة معدومة، تمثل 0%، كون مفردات عينة هذه الفئة غير موجودة وهي غائبة على مستوى عينة دراستنا الحالية.

5- عرض نتائج الدراسة :

1-5 عرض النتائج الجزئية للدراسة :

- يتضح لنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر توظف الإناث أكثر من الذكور وذلك بنسبة 62% و38% للذكور وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف التي تتبعها المؤسسة وأيضا المؤهلات الشخصية لكلا الجنسين.
- يتضح لنا أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 36 و45 سنة تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب41% وهذا راجع إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر أثناء تأسيسها ركزت على توظيف عنصر الشباب هذا مآدى إلى إنحصار أعمار غالب الموظفين في هذه الفئة العمرية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر عدد عمالها ذو المستوى الجامعي نسبتهم تقدر ب62% هذا راجع إلى أن هذه المؤسسة تشترط في توظيفها المستوى الجامعي الذي يتلائم مع طبيعة المؤسسة.
- يتضح لنا أن متغير الأقدمية الذي يتراوح بين 17 و27 سنة هو أعلى نسبة والتي تقدر ب48% منه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر على الأغلب ضمنت استقرارا على مستوى إدارتها.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن مؤسسة إتصالات الجزائر تستخدم الرقمنة في أداء مهامها ذلك بنسبة 81%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا وأن نظام إدارة الموارد البشرية من أبرز الأدوات الرقمية التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لتحسين الإنتاج والأداء وذلك بنسبة 33%.

- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تساعد في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات من خلال تحسين جودة الخدمات وذلك بنسبة 29%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن التقنيات اللازمة لانتقال مؤسسة إتصالات الجزائر إلى الرقمنة هي التطبيقات والبرامج بنسبة تقدر ب33%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تساعد في تقليل التكاليف عن المؤسسة من خلال التحول إلى العمل عن بعد بنسبة 37%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن برمجيات الرقمنة تساعد في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم 31%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنه لديهم خبرة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة وذلك بنسبة 89%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنه لديهم خبرة في إستخدام برمجيات إدارة علاقات العملاء ذلك بنسبة 27%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن عملية الرقمنة تتم في مؤسسة إتصالات الجزائر عن طريق توفير وسائل التكنولوجيا وذلك بنسبة 53%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنهم يستخدمون الرقمنة في القيام بمهامهم عن طريق تطبيقات الاتصال والمراسلة بنسبة 41%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في التنسيق والتنظيم بنسبة تقدر ب29%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا بأنه يمكن الاستفادة في مجال الرقابة في تطبيق الرقمنة بنسبة 46%.

- أغلبية المبحوثين أكدوا أن البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر كانت جيدة بنسبة تقدر ب49%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنهم يستخدمون البريد الإلكتروني للتواصل مع زملائهم في العمل ذلك بنسبة 47%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في التنسيق والتنظيم بنسبة تقدر ب29%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنهم يستخدمون الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق استخدام أنظمة الإتصال والتواصل الحديثة بنسبة تقدر ب33%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم التقنية الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري بنسبة تقدر ب82%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن المهارة اللازمة لإجراء الاتصال الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر هي القدرة على العمل الجماعي بنسبة 28%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن عدم الرد على الرسائل الإدارية يؤثر بشكل سلبي على الأداء العملي في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال زيادة التكاليف ذلك بنسبة 23%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنهم لاحظوا تحسنا في فعالية الإتصال بعد التحول إلى نظام الرقمنة بنسبة 87%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تساعد من خلال تقليل التكاليف والوقت المستغرق في الإتصال الإداري ذلك بنسبة 39%.

- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الإتصال الإداري، ذلك بنسبة تقدر ب 92%.
- الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الإتصال الإداري، من خلال إستخدام البريد الإلكتروني كأسلوب رئيسي للإتصال، ذلك بنسبة تقدر ب 47%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أنهم يعتبرون تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الإتصال الإداري ضروريا بنسبة 98%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة مهمة، من أجل زيادة الإنتاجية، وكفاءة العمل، بنسبة تقدر ب 40%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تؤدي إلى فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الإتصال الإداري، عن طريق فقدان العلاقات الشخصية بنسبة 27%.
- أغلبية المبحوثين يقترحون تحسين تقنية الاتصال الإداري، بهدف تحسين الرقمنة بنسبة 30%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تؤدي إلى فقدان بعض الوظائف في المؤسسة، نتيجة التأقلم مع التغيرات والتطورات التكنولوجية بنسبة 33%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن أهم عائق يحد من عملية الرقمنة في مؤسسة إتصالات الجزائر، هو قلة الوعي بأهمية الرقمنة ذلك بنسبة 29%.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن أهم تحدي يواجه مؤسسة إتصالات الجزائر عند استخدام الرقمنة في بيئة العمل، هو مخاطر الأمن السيبراني بنسبة 36%.

2-5 عرض النتائج العامة للدراسة :

- يؤدي التوجه نحو الرقمنة إلى تحسين فعاليات الاتصالات الإدارية في المؤسسة، وذلك من خلال توفير وسائل تواصل إلكترونية متطورة وسريعة وفعالة. والتي يمكن أن تساعد في تحسين التنسيق بين الموظفين والإدارة وتسهيل عملية الاتصال.
- يؤدي التوجه نحو الرقمنة في المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء، والتي تساهم في زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة.
- توجه مؤسسة اتصالات الجزائر للوليد تيزي وزو نحو الرقمنة له عدة دواعي منها، لزيادة الإنتاجية والكفاءة من خلال تحسين العمليات الإدارية والتخلص من الأعمال الورقية، والاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، وللاستفادة من تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين والخارجين مع العملاء، بتوفير وسائل تواصل سهلة وفعالة، وأيضا لتلبية احتياجات السوق وتوقعات العملاء من خلال توفير خدمات رقمية جديدة ومبتكرة تمكنها من المؤسسة
- من أبرز تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تستخدم في رقمنة الإدارة، بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، نجد نظام الإدارة الإلكترونية، الذي يسمح بإدارة الأعمال والعمليات المختلفة داخل المؤسسة بشكل إلكتروني، مما يساعد على تحسين الكفاءة والتواصل بين الموظفين تسهيل إجراءات العمل ونظام إدارة الموارد البشرية عن طريق تطبيقات الحاسوب والبرمجيات المخصصة لإدارة الموارد البشرية يتضمن ذلك المعلومات المتعلقة بالموظفين مثل البيانات الشخصية، وتاريخ الوظيفي والخبرات والمؤهلات، الرواتب والمكافآت والحوافز،

والإجازات، وغيرها من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، كما نجد نظام إدارة العلاقات مع العملاء عن طريق المعلومات المتعلقة بالعملاء، مثل البيانات الشخصية التفاصيل إتصال وسجلات المعاملات وغيرها من البيانات المتعلقة بالعلاقات مع العملاء، وذلك ما يساهم في تحسين العلاقة معهم وتحسين خدمتهم وبالتالي رضاهم.

– تساهم الرقمنة في زيادة فعاليات وكفاءة الإتصال الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، من خلال تحسين التواصل والتنسيق بين الموظفين، إذ يمكن استخدام تقنية الإتصال الحديثة مثل البريد والدردشة الفورية والكلمات الصوتية لتحسين التواصل، والتنسيق داخل المؤسسة، أيضا من خلال زيادة سرعة الإتصال باستخدام تقنيات الإتصال الحديثة لتسريع اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء، والخدمات المقدمة لهم وينتج عن استخدام الرقمنة توفير الوقت والجهد في الإدارة مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية.

– من بين المعوقات التي تواجه استخدام الرقمنة في الإتصال الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، نجد قلة الخبرة التقنية في استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقها بشكل فعال، وهذا يتطلب تدريب وتطوير المهارات التقنية للموظفين، أيضا مشاكل الخصوصية، حيث تواجه المؤسسة صعوبات في حماية البيانات والمعلومات وضمان الخصوصية في استخدام التقنيات الحديثة، أيضا قلة الوعي الثقافي يعتبر كعائق في فهم وتطبيق الرقمنة وقلة الدعم من الإدارة العليا، حيث يمكن أن يواجه الموظفون في المؤسسة صعوبات في تطبيق الرقمنة في الإتصال إداري إذ لم يكن هناك دعم كافي من الإدارة العليا والتزام بتطبيق التقنيات الحديثة.

الخاتمة

الخاتمة :

نخلص في الأخير من خلال دراستنا إلى أنّ التوجه نحو الرقمنة له تأثير كبير على فعالية الإتصال الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، فقد أظهرت الدراسة أنّ استخدام التقنيات الحديثة، والتحول إلى نظام العمل الإلكتروني يعزز من فعالية الاتصال الإداري، ويساعد على تحسين عمليات الإتصال، وتبادل المعلومات بين الموظّفين والإدارة.

من أبرز تقنيات الاتصال الحديثة المستخدمة في رقمنة الإدارة، نجد البريد الإلكتروني، والرسائل النصّية القصيرة، والفاكس الإلكتروني، والشبكات الإجتماعية، ويمكن استخدام هذه التقنيات بشكل متكامل لتحقيق فعالية أكبر في الاتصال الإداري، وتسهيل العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدّمة من خلال توفير وسائل اتصال متعدّدة، وتحسين العمليات التنظيمية، والتواصل بين الفروع. فكّما توفرت الوسائل اللازمة للتواصل بين الموظّفين والإدارة كلما كان الاتصال أسرع وأكثر فعالية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التنسيق في المؤسسة، وتوفير البنية الرقمية اللازمة لتحقيق أقصى قدر من الفوائد المتاحة.

تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو عدّة معوّقات وتحديات يجب عليها مواجهتها ومن أبرزها: الأمن والخصوصية، وتكلفة التحول الرقمي المرتفعة، وقلة الوعي بأهمية الرقمنة وقلة الكفاءات التقنية المؤهلة للعمل بالرقمنة.

ومن بين توصيات ومقترحات الدراسة :

– العمل على تدريب الموظّفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الوعي بأهمية التوجّه نحو الرقمنة وفوائدها.

الخاتمة

- توفير خدمة الاتّصال الإداري الرّقمي للعملاء وتحسين جودة الخدمات المقدّمة لهم، ذلك من خلال إنشاء منصّات إلكترونيّة تسهّل التواصل بين العملاء والمؤسّسة.
- تشجيع الإبداع والابتكار في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين فعالية الاتّصال الإداري وذلك من خلال إطلاق مسابقات وبرامج تحفيزيّة للموظّفين.
- تكثيف حملات التّوعية والتّثقيف للعملاء والمستخدمين حول أهميّة التّوجه نحو الرّقمنة وفوائدها، ذلك من خلال دروس تعليميّة عبر الأنترنت أو البريد الإلكترونيّ أو وسائل التّواصل الاجتماعيّ.
- تحسين نظام الدّعم الفنّي وتوفير قاعدة بيانات شاملة تضمّ الأسئلة الشائعة والإجابات عليها، وتوفير خدمة الدّعم الفنّي عبر الهاتف والبريد الإلكترونيّ والدّردشة الحيّة.
- إنشاء نظام للردّ على الشكاوى والاستفسارات وتقديم حلول فوريّة للمشكلات المتعلّقة بالاتّصال الإداري، ذلك من خلال توفير مجموعة متنوّعة من القنوات للتّواصل مع العملاء، وتدريب الموظّفين على كفيّة التعامل مع الشكاوى والاستفسارات.
- تعزيز الأمن السّبيرانيّ وحماية البيانات الخاصّة بالعملاء والمؤسّسة من الاختراقات الإلكترونيّة والتّهديدات الأمنيّة الأخرى.
- توفير خدمة الأنترنت السلكيّة واللاسلكيّة للمنازل والشركات والمؤسّسات بتقنيّات حديثة مثل تقنيّة الجيل الخامس (5G).
- توفير خدمات الأنترنت والاتّصالات المتنقلة عاليّة السّرعة والجودة في جميع مناطق الجزائر، بما في ذلك المناطق النائيّة والمحرومة.

قائمة المصادر والمراجع

I المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

- 1- أبو إصبع صالح خليل ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروع، الأردن، 2004.
- 2- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3- أبو هاشم عمر أحمد وآخرون، الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4- أحمد سمير محمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 5- أحمد سيد نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات الرقمية، دار العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
- 6- أحمد غنيم محمد، الإدارة الإلكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 7- احمد يس نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 8- العرابي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 9- أوين جون ماكينزي، المقالة العلمية في عصر الرقمنة، ترجمة: حشمت قاسم، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011.
- 10- الوليد بشار، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 11- اسماعيل بلال محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 12- بعلي محمد الصغير ، القانون الإداري (التنظيم الإداري-النشاط الإداري) ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
- 13- بلوط حسين ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 14- بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية 2005.
- 15- بن هلال محمد، الكسار فراغ، تطبيق الإدارة الإلكترونية (المفهوم -المزايا- المعوقات)، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
- 16- بوفلجة غيات، الأسس النفسية للتكوين، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006.
- 17- جعلوط سامر وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري المبادئ والممارسة، دار رضا للنشر، سوريا، 2002.
- 18- بيومي حيجازي عبد الوهاب، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول). الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 19- الجنبيهي منير محمد، الجنبيهي محمود محمد، أمن المعلومات الإلكترونية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2005.
- 20- الجنبيهي منير، الجنبيهي ممدوح، التبادل الإلكتروني للبيانات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004.

- 21- حجازي عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول). الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 22- حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1982 .
- 23- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- حرحوش المفرجي عادل، أحمد علي صالح، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 25- الحيت أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 26- الحمزة منير، محاضرات في المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011.
- 27- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 28- خضري محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 29- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 30- درويش عبد الكريم، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.

- 31- دعبس محمد يسري إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 32- دليو فضيل، الاتصال "مفاهيمه- نظرياته -وسائله"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 33- زيتون كمال عبد الحميد، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- 34- السالمي علاء عبد الرازق، السليطي خالد إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 35- السالمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 36- سرحان محمد، المحمود علي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب، اليمن، 2019.
- 37- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
- 38- سعد خليل نبيل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثانية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،
- 39- سلاطنية بلقاسم، وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 40- الشريف عمر، عبد العليم اسامة، بيوضي هشام، الادارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة والتعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 41- سمير أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 42- سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي - (بحوث الاعلام)، عالم الكتب، القاهرة 1995.
- 43- سيد حسن فاروق، الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة، دور الراتب الجامعية، بيروت، 1998.
- 44- شطا حماد محمد، تطور وظيفة لدولة لنظريات المؤسسات العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 45- شيخا ابراهيم، الإدارة العامة (العملية الإدارية)، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
- 46- الشافعي دياب حامد، إدارة المكتبات الجامعية، أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية، د.ط، دار غريب للنشر، القاهرة، 1994.
- 47- الشماع خليل محمد حسن، كاظم خضير حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 .
- 48- شيخا عبد العزيز إبراهيم، أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 49- صادق دلال، القتال حميد ناصر، أمن المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 50- صبري محمود محمد، البحيري السيد محمود، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 51- الرازي عبد الرزاق، مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 1990.

- 52- الصوفي عبد اللطيف، مراجع الرقمنة والخدمات المرجعية في المكتبات الجامعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2004.
- 53- الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان- 2007.
- 54- الطائي حسن جعفر، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
- 55- الطائي حميد، العلاق بشير، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 56- الطعانة محمد، العلوش طارق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- 57- الطمان سليمان محمد، الاتصال الإداري، ط7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- 58- الظهور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص18ص1
- 59- الفرجي عادل حرحوش، أحمد علي صالح، البياتي بيداء الستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 60- العاني مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 61- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- 62- عبد الحميد محمد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- 63- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007.
- 64- عبد الرزاق علاء، السالمي محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 65- عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية "تماذج معاصرة"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 66- عبد الفتاح رضوان محمد، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 67- عبد الوهاب علي محمد، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000 .
- 68- عبيدات محمد، عقل مبيضين محمد أبوناص، منهجية البحث العلمي، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 69- عظمي أحمد، منهجية كتاب المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعة -الجزائر- 2009.
- 70- العلاق بشير، الطائي حميد، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 71- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 72- العلاق بشير، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 73- عليان ربحي مصطفى، البيئة الإلكترونية، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2012.
- 74- عكاشة رضا، تأثيرات وسائل الإعلام من الإتصال الذاتي إلى الوسائط الرقمية المتعددة، العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 75- عمر محمد زياد، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط1. دار الشروق، جدة، 1983.
- 76- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، 2004.
- 77- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 78- عودة محمود، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
- 79- عياصرة علي، محمد محمود، العودة فاضل، الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 80- عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 81- غنيم محمد، الإدارة الإلكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
- 82- عوابدي عمار، القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 83- غنايم عمر، تنظيم إدارة الأعمال والأسس، والأصول العلمية، دار النهضة العربية، لبنان، 1980.

- 84- الفرجي عادل حرشوش، أحمد علي صالح، البياتي ببداء ستار، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 85- القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 86- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، ط1، منشأة المعارف، القاهرة، 1998 .
- 87- قندلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 88- قندلجي عامر، السامراني ابراهيم، فاضل إيمان، حوسبة المكتبات، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، 2010.
- 89- زيتون كمال عبد الحميد، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- 90- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002.
- 91- المجذوب طارق، الإدارة العامة "العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000 .
- 92- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 93- مرجان أحمد، دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في الارتقاء بالخدمات الجماهيرية، دراسة مقارنة، دار المنظمة العربية، القاهرة، 2006 .

- 94- مرسي نبيل محمد، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهارتك الإدارية؟، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 95- عبد المجيد مروان ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة 1. مؤسس الورق، عمان
- 96- المزاهر منال هلال- بحوث الاعلام، الأسس والمبادئ- الطبعة 1 دار كنوز المعرفة- عمان- 2010.
- 97- المشهداني سعد سلمان، منهجية البحث العلمي، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن.
- 98- ممدوح خالد، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 99- منصور هالة، الاتصال الفعال، (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، ط 1، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 100- المهدي سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، ط 1، دار أسامة، عمان، 2011.
- 101- موريس أنجس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ترجمة صحراوي بوزيد، وبوشوف كمال، الطبعة 2، دار القصبه للنشر - الجزائر - 2006.
- 102- ميثان المعالي، عبد المنعم أسامة، التجارة الإلكترونية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 103- نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.
- 104- نجم عبود، الإدارة الالكترونية والاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 105- النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط3، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994.
- 106- نهر هادي، الخطيب أحمد، إدارة الاتصال والتواصل "النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات"، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 107- هيكل عبد العزيز فهيمي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
- 108- الوليد بشار يزيد، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار راية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 109- ويدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية والممارسة العلمية، الطبعة 1 دار الفكر، سوريا -2000.
- 110- يويدان موسى نظام، شفيق ابراهيم حداد، التسويق المفاهيم معاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2006.

ثانيا : القواميس والمعاجم

- 1- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2008.
- 2- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشرق الدولية، مصر، 2005.
- 3- عرب يونس، قاموس الكمبيوتر، منشورات إتحاد المصارف العربية، 2001.

ثالثا : الرسائل الجامعية

أ- دكتوراه :

1- الحيت أحمد فتحي، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه قسم الإدارة وإدارة الأعمال، كلية الأعمال الجامعية، عمان العربية، الأردن، 2012.

2- - هدار رانية ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2016-2017.

3- بوخالفة خديجة، مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وآليات التأسيس، مذكرة دكتوراه تخصص تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية، قسم المكتبات ومراكز التوثيق معهد علوم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

4- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.

5- رجماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

6- صادقي فوزية، "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر " أطروحة دكتوراه، في الإعلام والاتصال، بكلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، في جامعة قسنطينة 3 -الجزائر - 2020/2021.

7- عنكوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية: تصميمها وإنشائها، أطروحة دكتوراه في علوم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، 2010.

8- فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

9- قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018

ب- مذكرات ماجستير:

1- باشيورة سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات والتوثيق، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة الجزائر " يوسف بن خدة" 2007-2008.

2- بن سهلة ثاني توفيق، دور الاتصال في تفعيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

3- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في التنظيم البيداغوجي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلوم الدولية لكلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2010.

- 4- خميس إيهاب احمد المير، متطلبات التنمية للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
- 5- غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 . 2015 .
- 6- الزمر براهيم سعد الدين، درجة توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019.
- 7- سعد الفرني عبد الرحمان، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 8- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 9- طبش مصعب اسماعيل "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال الملية التجارة الجامعة الاسلامية -غزة- 2008.
- 10- عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسة والعلاقات الدولية، بكلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010.

- 11- عبد الله منير، الطائش عثمان، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير قسم الموارد الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالنج، إندونيسيا، 2016.
- 12- الكساسبة عماد علي سلامة، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- 13- شيخي مختارية، مدى فعالية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال سياسة الإعلان، مذكرة ماجستير في تخصص التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013.
- 14- وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير جامعة دكتور يحيى فارس بالمدينة، 2012 . 2013.
- 15- يوسف محمد، أبو أصونة يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا -e HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

رابعاً : المجالات والمقالات

- 1- بوشنافة أحمد، بوداودي فاطمة، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 07، العدد 1 2018، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3.

2- فتحي أحمد، الكساسبة محمد مفضي، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنود في الأردن، المجلد العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد الثاني، العدد 04، 2013، كلية أمن الحاسب والمعلومات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

3- أحمد علي، مجلة جامعة دمشق، المكتبة الرقمية الأسس والمفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية، المجلد 27، العدد 1 و2، قسم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، 2011.

4- أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل المؤسسات أو خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، العدد4، 2009.

5- باكير علي حسين، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، 2006.

6- بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية الثقافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2014.

7- بنت دخيل الله الخثمي مسفرة، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات، الرياض مجلة، Rist العدد 1، 2011.

8- بوعمامة العربي، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد9، 2014.

9- بوزكري جيلالي، طيباوي أحمد، "أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات"، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة البويرة، العدد01، الجزائر، 2019.

- 10- بوزوالغ نوردين، بن زعرور عمار، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة الإدارية العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 3، 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- 11- بوزيدة حميدة، حميدوش علي، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، تجارب دولية "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2020.
- 12- التويغري محمد إبراهيم، الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة : مجلة الإداري، العدد33، 2004.
- 13- حرشاو مفتاح، الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية والتحديات الإلكترونية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، العدد12، 2008.
- 14- خطاري سمر، الحمرابي سهى، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، الباحث الاجتماعي، العدد 12، 2016، قسم علم الاجتماع جامعة باتنة.
- 15- رخاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد1، العدد3، 2017
- 16- الزبيدي وفاء محمد، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في مدينه مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 19، 2018.
- 17- زرزار العياشي، أثر تطبيق الغدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 15، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013.

- 18- السبتي عبد المالك، سعدي إبتسام، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، العدد 46، 2016، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- 19- سعد الله رشيد، قاشي خالد، دور الرقمنة في تحسين خدمة المرفق العمومي، الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 06، سنة 2020.
- 20- شواي أحلام محمد، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، العراق، دار البحث والتطوير، 2016.
- 21- شيلي إلهام، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
- 22- الصحن محمد فريد، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
- 23- طالة لامية، الادارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مجلة الغدرة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2020.
- 24- طلعت محمود منال، مدخل الى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 25- عبد الناصر موسى، القريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، قسم العلوم كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة.

26- عبد الهادي محمد فتحي، رقمنة الكتب النادرة وتقنياتها، المكتبة التراثية بجامعة القاهرة نموذجا، علم مجلة علمية محكمة، العدد 15، 2015، كلية الآداب جامعة القاهرة، مصر.

27- عتيق عبد الإله محمد، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022

28- فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019، كلية الحقوق، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

29- فراج عبد الرحمان، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مجلة المعلوماتية، العدد 10، 2005.

30- قيس عمر، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة الدنانين، العدد 15، 2019.

31- اللوزي موسى، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 4، 1993 .

32- معمري سهيلة، بن جامع بلال، نحو استراتيجية نجاح مشاريع رقمنة الوثائق، مجلة بيلوفيا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 4، 2019، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر.

خامسا : الملتقيات

1- بوراس لطيفة، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، الملتقى الوطني المرسوم ب دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 1 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.

2- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحث قدمت في ملتقى دولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

3- الحمزة منير، مشروع المكتبات الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر، العلوم الإسلامية بين المواقع والآفاق، الملتقى الوطني حول الرقمنة داخل المكتبات الجامعية، الواقع والرهانات والآفاق يومي 19/20 ماي 2007.

4- مبروك عز الدين، الرقمنة من المنظور التقني، الملتقى الموسوم ب دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي 1 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر.

سادسا : المؤتمرات

1- بومعرافي بهجة، بن نذير مريم، إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية.

2- الدرلهومي صالح، إشكالية المكتبة الإلكترونية ومستفاديتها، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الإلكترونية والنشر الإلكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، المعهد الأعلى للتوثيق للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2011.

3- سوقي فايزة، الرقمنة في مكتبة الملك فهد الوطنية، دراسة حالة المؤتمر الخامس لجمعيات المكتبات والمعلومات السعودية، المملكة العربية السعودية، جدة، 28 . 29 أكتوبر 2008.

4- لعامرة عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية للمرفق العام في الجزائر بين الواقع والمأمول، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام، كلية الحقوق، جامعة المسيلة.

5- العجاوي عمرو، الإدارة الحكومية العربية في عصر التقنية الفائقة بين المفهوم والواقع، مؤتمر الحكومة الحكومية السادس، دبي، 2007.

سابعا : المقابلات

1- مقابلة مع رئيسة قسم المبيعات على مستوى مديرية اتصالات الجزائر

لولاية تيزي وزو السيدة نايت جودي عتيقة

2- مقابلة مع رئيسة مكتب المكلفة بالاتصال على مستوى مديرية

اتصالات تيزي وزو السيّد بقياش ليندة.

3- مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشريّة على مستوى اتصالات الجزائر

لولاية تيزي وزو السيّد لعكروف باية.

III مراجع أجنبية :

1- Anais Ilivia, T.T.C, **encylopedia of Human resseurces information systams challenger in E-HRM**, (G) global publisher (united states of america : (G) global publisher, 2009.

2- Dictionnaire le petit larousse multimédia, 2009.

- 3- Others, D.B, **information systems management organisation and control – smart practice and effects**, springer international publishing (switzerland : springer international publishing, 2014).
- 4- Queensland state Archives, **Guidelines for the digitization of paper records**, version 2, 2006.
- 5- Serge, Cacaly et all **dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation**, Amsterdam, **2001** .

المواقع الإلكترونية:

- 1- تغريد مصطفى علي جمعة، **النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية**، متاح على الرابط: <http://books.google.com> تاريخ الاطلاع: 2023/04/02.
- 2- حافظي زهير، **دور التكنولوجيا المعلومات في حفظ المخططات العربية** Cybrarions journal، عدد 14 سبتمبر 2007، متاح في <http://ww.journal.cybrarions.info> ، تاريخ الإطلاع: 02 افريل 2023.
- 3- مركز هورديو لدعم التعبير الرقمي، **الرقمنة وحماية التراث الرقمي**، القاهرة، 2016، وثيقة منشورة على الرابط: <http://hrdoegyot.org/wp-content/uploads> ، تاريخ الاطلاع: 2023/04/02.

الملاحق

ملحق رقم 01: إستمارة إستبيان



جامعة مولود معمري تيزي وزو.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
قسم: علوم الإعلام والاتصال.
تخصص: الاتصال التنظيمي.

استمارة استبيان

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة، تحياتنا لكم.

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص الإتصال التنظيمي تم إعداد هذا الإستبيان الذي يتعلق بدراسة حول موضوع:

أثر التوجه نحو الرقمنة على فعالية الإتصال الإداري.

دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية - تيزي وزو.

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه الإستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

ونرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الإستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبين:

- شلابي أمينة.

- العفراوي زين الدين.

- خليفة دينا.

2023 - 2022

الملاحق

الرجاء وضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن اجابتم.

المحور الأول : البيانات الشخصية:

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2 - السن:

أقل من 25 سنة بين 25 و35 سنة بين 36 و45

بين 46 و55 سنة أكبر من 55 سنة

3 - المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4 - الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 16 سنة

من 17 إلى 27 سنة أكثر من 28 سنة

المحور الثاني: دواعي توجه مؤسسة إتصالات الجزائر لاستخدام الرقمنة.

5 - هل تستخدم مؤسستكم الرقمنة في أداء مهامها؟

كثيرا قليلا لا أبدا

6 - ما هي أبرز الأدوات الرقمية التي تستخدمها مؤسستكم لتحسين عملية الإنتاج والأداء؟

- التحليل الضوئي

- الروبوتات الصناعية

- نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)

- نظام إدارة المشاريع (PMS)

- نظام إدارة الموارد البشرية (HRM)

الملاحق

- التطبيقات الجواله (الهواتف الذكية، حواسيب، أجهزة لوحية)

7 - تساعد الرقمنة في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات من خلال:

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - توفير المعلومات بشكل سريع | <input type="checkbox"/> | - تحسين جودة الخدمات |
| <input type="checkbox"/> | - توفير المزيد من الخيارات | <input type="checkbox"/> | - تحسين تجربة التفاعل - توفير |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | - تحسين التواصل |

8 - ما هي التقنيات اللازمة للانتقال إلى المؤسسة الرقمية؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - تقنيات الأتمة | <input type="checkbox"/> | - تقنيات الذكاء الإصطناعي |
| <input type="checkbox"/> | - الروبوتات الذكية | <input type="checkbox"/> | - تقنيات التخزين السحابي |
| <input type="checkbox"/> | - التطبيقات والبرامج | <input type="checkbox"/> | - التسويق الرقمي |
| <input type="checkbox"/> | - الأنترنت اللاسلكي | <input type="checkbox"/> | - الأمن السيبراني |

9 - كيف تساعد الرقمنة في تقليل التكاليف عن المؤسسة؟

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - تحسين الإنتاجية والكفاءة | <input type="checkbox"/> | - التحول إلى العمل عن بعد |
| <input type="checkbox"/> | - الحصول على معلومات دقيقة | <input type="checkbox"/> | - الحد من الأخطاء والاهدار |
| <input type="checkbox"/> | - تقليل وظائف العمل | <input type="checkbox"/> | - تبسيط العمليات |

10 - تساعد الرقمنة في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة من خلال:

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - الإنتاجية الفردية | <input type="checkbox"/> | - التخطيط والتنظيم |
| <input type="checkbox"/> | - تحسين سرعة التنفيذ | <input type="checkbox"/> | - التحليل والتقييم |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | - التفكير الإبداعي والابتكار |

11 - هل لديك خبرة سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم. ما نوعها؟

الملاحق

- برمجيات إدارة علاقات العملاء (CRM)

- برمجيات إدارة المحتوى (CMS)

- برمجيات تحليل البيانات

- برمجيات التحكم في الأجهزة

12 - كيف تتم عملية الرقمنة في المؤسسة؟

- توفير وسائل التكنولوجيا

- توفير اليد العاملة المؤهلة لاستعمال التكنولوجيا

- تأسيس نظام إلكتروني وهو عبارة عن شبكة محلية خاصة

13 - كيف تستخدم الرقمنة في القيام بالمهام داخل المؤسسة؟

- تطبيقات إدارة المهام - تطبيقات الإتصال والمراسلة

- نظام إدارة المشاريع - تطبيقات التقويم الإلكتروني

14 - ما هي العوامل التي تجعل مؤسستكم تتجه لإستخدام الرقمنة حسب رأيك؟

- تحسين كفاءة العمل وتقليل الجهد البشري

- توفير الوقت وتسريع إنجاز الاعمال

- الإستجابة لتغيرات بيئة العمل وتلبية متطلبات العملاء

- زيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية

15 - ما هي الجوانب التي يمكن أن تستفيدوا منها في مجال تطبيق الرقمنة في

المؤسسة؟

- الرقابة - تقليل التعاملات البيروقراطية - إتخاذ القرارات

المحور الثالث : علاقة تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر

بزيادة فعالية الإتصال الإداري.

16 - كيف تقيمون البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالحكم؟

جيدة حسنة مقبولة ضعيفة

17 - ما هي التقنيات الرقمية التي تستخدمها للتواصل مع زملائك في العمل؟

الملاحق

- البريد الإلكتروني

- التطبيقات الرقمية للتواصل

- الشبكات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة

18 - هل الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة تساهم في:

- التنسيق والتنظيم

- زيادة القدرة على حل المشاكل

- اتخاذ القرارات بفعالية

- توفير المعلومات الحديثة الرقمية

19 - كيف يتم استخدام الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة؟

- استخدام نظام إدارة المحتوى

- استخدام البرمجيات المخصصة لإدارة المعلومات

- استخدام أنظمة الاتصال والتواصل الحديثة

- استخدام حلول الحوسبة السحابية

20 - هل تعتقد أن مؤسستكم تستخدم التقنية الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري؟

إلى حد ما

لا

نعم

21 - ما هي المهارات اللازمة لإجراء الاتصال الإداري في مؤسستكم؟

- إتقان اللغة الرسمية

- مهارة الاتصال الفعال

- القدرة على العمل الجماعي

- مهارة الاستماع

- مهارة التحليل والتفكير النقدي

- مهارة التنظيم والتخطيط

- مهارة القيادة

يمكنك اختيار أكثر من إجابة.

22 - كيف يؤثر عدم الرد على الرسائل الإدارية بشكل سلبي على أدائك العملي في المؤسسة؟

- فقدان الفرص

- تأخر اتخاذ القرارات

الملاحق

- زيادة الأخطاء - تعريض المؤسسة للمخاطر
- زيادة التكاليف - ضعف الثقة

23 - هل لاحظت تحسنا في فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة؟

- نعم لا نوعا ما
إذا كانت الإجابة نعم. من خلال:

- تقليل التكاليف والوقت المستغرق في الإتصال الإداري
- تسهيل عمليات التواصل الداخلي والخارجي
- الوصول إلى المعلومات بسهولة
- التعاون الإلكتروني

24 - هل تعتقد أن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الإتصال الإداري؟

- نعم لا
إذا كانت الإجابة نعم. من خلال:

- استخدام البريد الإلكتروني كأسلوب رئيسي للإتصال
- استخدام تقنيات الفيديو لعقد الاجتماعات
- الدردشة الإلكترونية
- الشبكات الاجتماعية

المحور الرابع: المعوقات المصادفة للرقمنة وأثرها على فعالية الإتصال الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

25 - هل تعتبر تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الإتصال الإداري ضروريا؟

- نعم لا
إذا كانت الإجابة نعم. من أجل:

- زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل - تحسين إدارة الوقت والجهد

الملاحق

- زيادة القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات التكنولوجية

- لإتقان استخدام التطبيقات الإلكترونية لإدارة المهام

26 - في نظرك كيف تؤدي الرقمنة إلى فقدان بعض جوانب الإنسانية في الإتصال الإداري؟

- فقدان العلاقات الشخصية
- فقدان التعبير بشكل كامل
- فقدان اللغة الإنسانية
- فقدان التواصل المباشر
- الاعتماد على التكنولوجيا

27 - ما هي الإقتراحات التي تقدمها لتحسين الرقمنة في عملية الإتصال الإداري؟

- تحسين تقنيات الاتصال
- التحول للعمل عن بعد
- تطوير تقنية الحفظ والإسترجاع
- تحسين الأمن السيبراني
- توفير التدريب على التقنيات الحديثة
- يمكنك اختيار أكثر من إجابة

28 - تؤدي الرقمنة إلى فقدان بعض الوظائف في المؤسسة وذلك راجع لـ:

- استخدام الذكاء الإصطناعي لإدارة العملية الإدارية
- التحول للعمل عن بعد
- انخفاض الحاجة إلى العمالة اليدوية
- التأقلم مع التغيرات والتطورات التكنولوجية

29 - ما هي المعوقات التنظيمية التي تحد من عملية الرقمنة في المؤسسة حسب رأيك؟

- قيود الخصوصية والأمان
- تكلفة التحول الرقمي
- قلة الكفاءات التقنية المؤهلة للعمل بالرقمنة

الملاحق

- قلة الوعي بأهمية الرقمنة

- التشريعات القانونية المعقدة

30 - ما هي أهم التحديات التي تواجه مؤسساتكم عند استخدام الرقمنة في بيئة العمل؟

- نقص الموارد البشرية والمالية

- قلة الخبرة التقنية

- قلة الدعم الفني

- مخاطر الأمن السيبراني

ملحق رقم 02: دليل مقابلة

مقابلة مع رئيسة قسم المبيعات على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو السيدة نايت جودي عتيقة.

س1 : هل تستخدمون التقنيات والوسائل الرقمية بشكل يومي؟ وكيف يؤثر ذلك على الأداء المهني؟

ج1 : نعم، نستخدم التقنيات والوسائل الرقمية بشكل يومي حيث نستخدم البريد الإلكتروني لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية والتواصل بين العاملين، كما نستخدم الجداول الإلكترونية وبرامج المهام لتنظيم المواعيد والأعمال وإدارة الأنشطة، ونستخدم أيضا التطبيقات المختلفة مثل برامج المحادثة والاتصالات الصوتية والفيديو، تؤثر هذه التقنيات والوسائل الرقمية على أداء المهني من خلال التحسين في عمليات الاتصال والتواصل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة وعملية تدفق المعلومات بينهم كما توفر هذه التقنيات الوقت والجهد للعاملين في المؤسسة وفي نفس الوقت تحسن الانتاجية.

س2 : هل يحسن استخدام الرقمنة تجربة العملاء؟ وهل تساهم في رفع مستوى الرضا بين الجمهور الداخلي والخارجي؟

ج2 : نعم، تحسن الرقمنة تجربة العملاء وذلك من خلال تحسين تجربتهم على المواقع الإلكترونية مما يسهل للعملاء العثور على المحتوى الذي يبحثون عنه بسهولة، توفير المعلومات عن المنتجات والخدمات، الرد السريع على الاستفسارات، تطبيق نظام الدعم الفني لحل مشاكل العملاء بصورة فعالة وسريعة.

– بالتأكيد تساهم الرقمنة في رفع مستوى الرضا بين الجمهور الداخلي والخارجي، حيث تزيد من سرعة الاستجابة والتحكم في العمليات الداخلية للمؤسسة وتحسين تجربة العملاء من خلال رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

س3: ما هي أهم التغييرات الحاصلة في العمل الإداري بعد استخدام نظام الرقمنة؟

ج3: حدثت العديد من التغييرات مثلًا لزيادة الانتاجية وتحسينها من خلال تقليل العمل اليدوي وتحويل المهام اليدوية إلى مهام آلية، تحسين الإدارة والمهام الإدارية من خلال التحكم الكامل في العمليات، تحسين الأمن والمعلوماتية والحماية، زيادة دقة البيانات توفير الوقت والجهد، زيادة الكفاءة، تحسين إجراءات العمل.

س4: هل تعمل الرقمنة على الزيادة من مستوى الشفافية والمصادقية في الاتصال الإداري؟

ج4: نعم أكيد يعتبر الاحتفاظ بمستوى عالٍ من الشفافية والمصادقية في الاتصال الإداري جزءًا مهمًا من إدارة المؤسسة، ويمكن أن تساعد التقنيات الرقمية على تحقيق ذلك من خلال مشاركة المعلومة بشكل شفاف حيث تصل المعلومة إلى الجميع بطريقة دقيقة وسريعة وسهلة، الحفاظ على صدقية البيانات في المؤسسة، إمكانية الاستجابة لأي أسئلة بخصوص البيانات، نشر البيانات المدّثة بشكل فوري ودوري، الإبلاغ عن الأخطاء والمشاكل، بالإضافة إلى ذلك يتيح نظام الرقمنة التواصل المستمر بين الموظفين والإدارة بشأن البيانات وأداء المهام المطلوبة.

ملحق رقم 03 : دليل مقابلة

مقابلة مع رئيسة مكتب المكافأة بالاتصال على مستوى مديرية اتصالات تيزي وزو السيّدة بقياش ليندة.

س1: هل تعتقد أنّ الرّقمنة تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظّفين في المؤسسة؟.

ج1: على الرّغم من أنّ التقنيات الرّقمية لا يمكنها أن تحلّ كل مشاكل العلاقات الإنسانية، إلّا أنّها يمكن أن تساعد في تعزيز العلاقات بين الموظّفين، من خلال العديد من الطرق، مثل توفير وسائل للتواصل متعددة بين الموظّفين، تسهيل التعاون كالسّماح للموظّفين بالعمل المشترك في المهام والمشاريع، تحسين بيئة العمل.

س2: هل تفضّل الإتصال الإداري عن بعد أم وجه لوجه؟

ج2: من المهمّ الإعتراف بأنّ كلا النّوعين من الإتصال مهمين لنجاح المؤسسة الحديثة فالإتصال الإداري وجه لوجه يمكن أن يعزّز النّقة بين الموظّفين والإدارة، ويساعد في فهم الجانبين لبعضهما البعض مثل الاجتماعات، جلسات التّدريب، مكالمات هافيّة في الجانب الآخر، يكمن أن توفّر التقنيات الرّقمية ميزة التّواصل الإداري عن بعد حتى وإن لم يكن الموظّفان من نفس المكان، مما يعزز الانتاجيّة ويقلل التكاليف ويوفر الوقت، ويشمل ذلك البريد الإلكتروني، الرّسائل الفوريّة، محادثات الفيديو.

س3: هل تشعر بالراحة والرّضا عند استخدام برامج الاتصالات الحديثة للقيام بالاجتماعات عن بعد؟

ج3: يختلف ردّ فعل الموظّفين والإدارة حول استخدام برامج الاتصال الحديثة للقيام بالاجتماعات عن بعد، فبعض الموظفين قد يشعرون بالرّضا والرّاحة حيث أنّهم يتفادون لتفادي الاجتماعات وجه لوجه إذ تعدّ مرهقة والوقت الكبير للسفر كما يشعرون بالرّاحة لتفادي الحوادث المروريّة في التنقل وتوفير الكثير من الوقت والمال اللّازمين للسّفر على الجانب الآخر قد يشعر آخرون بعدم الرّحة في استخدام برامج الاتصال الحديثة ويفضّلون الاجتماعات وجه لوجه حسب طبيعة العمل والثّقافة المؤسّسيّة للشّركة.

س4: هل تجدون صعوبات في فهم واستيعاب محتوى الرّسائل الإداريّة الواردة إليكم من خلال البريد الإلكترونيّ؟

ج4: لا، لأنّ الرّسائل كلّها واضحة في إطار العمل، وإن كانت هناك بعض المشاكل في الفهم هنالك إجراءات بسيطة مثل توفير الاستشارات اللّازمة من خلال الهاتف أو الاجتماعات الشخصيّة، تجنّب استخدام المصطلحات التقنيّة وشرحها بشكل واضح في حال كانت ضروريّة.

الملحق رقم 04 : دليل مقابلة

مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو السيّدة لعكروف باية.

س1: هل يتم تشجيع الإطارات العاملة في المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة والمتاحة لتنفيذ مختلف المعاملات الإداريّة؟

ج1: نعم، وذلك من خلال العديد من الإجراءات مثل إنشاء نظام إلكتروني لكي يتم تطوير نظام إدارة المعاملات الإداريّة بشكل رقمي، الحدّ من الأوراق من خلال التقليل في كمية الأوراق والوثائق المطبوعة وتعويضها بالوثائق الرقمية والإلكترونية، تحديث الأنظمة الإداريّة التي تتلائم مع التقنيات الحديثة المتاحة وتحسين سهولة استخدام وفعالية النظام منح الحوافز للموظفين الذين يستخدمون التقنيّات بشكل فعّال.

س2: هل يتمّ توفير دورات و تربصات ميدانيّة مستمرة للموظفين العاملين في المؤسسة على استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقاتها؟

ج2: نعم، بشكل دوري ومستمر حيث أنّ الموظّفين ملزمين بتعلم استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقاتها في العمل، وذلك لتحسين مستوى المهارات التقنيّة لديهم وزيادة كفاءتهم في استخدام تلك التقنيات. ويمكن توفير الدورات عبر الأنترنت من خلال فيديوهات تدريبيّة توضّح كيفية استخدام تطبيقات محدّدة، كما يمكن تنظيم ورش عمل وتربّصات ميدانيّة لتوفير فرصة عمليّة للموظفين لتطبيق التقنيات الرقمية التي تمّ تعلّمها في بيئة العمل الفعلية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	الاهاء
	ملخص
	خطة الدراسة
أ	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
07	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
09	2- أسباب اختيار الموضوع
10	3- أهداف الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
12	5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
18	6- منهج الدراسة وأدواتها
24	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
25	8- الدراسات السابقة

فهرس المحتويات

الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول : الرقمنة وتحدياتها	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : ماهية الرقمنة
40	المطلب الأول : تعريف الرقمنة
42	المطلب الثاني : أهمية الرقمنة
43	المطلب الثالث : أساليب الرقمنة
46	المطلب الرابع : فوائد وأهداف الرقمنة
49	المبحث الثاني : الرقمنة، دوافع وتحديات
49	المطلب الأول : دوافع التحول نحو الرقمنة
52	المطلب الثاني : عوامل نجاح الرقمنة
55	المطلب الثالث : متطلبات الرقمنة
61	المطلب الرابع : تحديات الرقمنة
67	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاتصال الإداري (ماهيته، أساليبه ومقوماته)	
69	تمهيد

فهرس المحتويات

70	المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري
70	المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري
71	المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري
75	المطلب الثالث : أنواع الاتصال الإداري
78	المطلب الرابع : خصائص الاتصال الإداري
82	المبحث الثاني : مقومات وأساليب الاتصال الإداري
82	المطلب الأول : مقومات الاتصال الإداري
84	المطلب الثاني : أساليب وطرق الاتصال الإداري
88	المطلب الثالث : شبكات الاتصال الإداري
90	المطلب الرابع : معيقات الاتصال الإداري
98	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية	
101	تمهيد
102	المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية
102	المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية
105	المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

فهرس المحتويات

106	المطلب الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية
112	المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإلكترونية
114	المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإلكترونية
115	المطلب الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية
116	المطلب الثاني : متطلبات الإدارة الإلكترونية
120	المطلب الثالث : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
123	المطلب الرابع : معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
125	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع : رض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة	
128	تمهيد
128	1-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو
130	2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو
130	3-مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو
132	4-عرض وتحليل الجداول
207	5-عرض نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

214	الخاتمة
217	قائمة المصادر المراجع
240	الملاحق
254	فهرس المحتويات
260	فهرس الجداول
265	فهرس الاشكال
270	فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
132	توزيع العينة وفق متغير الجنس	01
133	توزيع العينة وفق متغير السن	02
134	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	03
136	توزيع العينة وفق متغير الأقدمية	04
137	يبين استخدام المؤسسة للرقمنة في أداء مهامها	05
139	يبين أبرز الأدوات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة لتحسين عملية الانتاج والأداء	06
141	يبين مساعدة الرقمنة في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة	07
143	يبين التقنيات اللازمة للانتقال إلى المؤسسة الرقمية	08
145	يبين مساعدة الرقمنة في تقليل التكاليف عن المؤسسة	09
147	يبين الآليات التي من خلالها تساعد الرقمنة في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة	10
149	يبين نوع الخبرات التي يمتلكها الموظفين في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة	11

فهرس الجداول

151	يبين تحليل إجابات الموظفين عن امتلاك خبرات سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة	12
152	يبين كيفية القيام بعملية الرقمنة في المؤسسة	13
154	يبين استخدام الرقمنة في القيام بالمهام داخل المؤسسة	14
156	يبين العوامل التي تجعل المؤسسة تتجه لاستخدام الرقمنة	15
158	يبين الجوانب التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في مجال تطبيق الرقمنة	16
160	يبين تقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح المؤسسة	17
161	يبين التقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع الزملاء في العمل	18
163	يبين مساهمة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة	19
164	يبين كيفية استخدام الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة	20
166	يبين تحليل إجابات الموظفين حول استخدام المؤسسة للتقنية الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري	21
167	يبين المهارات اللازمة لإجراء الإتصال الإداري في المؤسسة	22

فهرس الجداول

169	يبين كيفية تأثير عدم الرد على الرسائل الإدارية بشكل سلبي على الأداء العملي في المؤسسة	23
170	يبين تحليل إجابات الموظفين حول تحسن فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة	24
172	يبين الحلول التي تحسن فعالية الاتصال الإداري عند التحول إلى الرقمنة	25
173	يبين تحليل إجابات الموظفين حول الاعتقاد بأن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الاتصال الإداري	26
175	يبين كيفية مساهمة الرقمنة في تغيير أساليب الاتصال الإداري	27
176	يبين تحليل إجابات الموظفين حول اعتبار تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الإتصال الإداري ضروريا تحليل إجابات الموظفين على السؤال الخامس والعشرين	28
178	يبين الهدف من تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري	29
179	يبين مساهمة الرقمنة في فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري	30
181	يبين الإقتراحات المقدمة لتحسين الرقمنة في عملية الإتصال الإداري	31
182	يبين مساهمة الرقمنة في فقدان بعض الوظائف في المؤسسة إجابات الموظفين على السؤال الثامن والعشرين	32

فهرس الجداول

184	يبين المعوقات التنظيمية التي تحد من عملية الرقمنة في المؤسسة إجابات الموظفين على السؤال التاسع والعشرين	33
185	يبين أهم التحديات التي تواجه المؤسسة عند استخدام الرقمنة في بيئة العمل	34
187	علاقة متغير السن بكيف تؤدي الرقمنة إلى فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري	35
191	علاقة متغير الجنس بالتقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع زملاء في العمل	36
193	علاقة متغير بتقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	37
196	علاقة متغير الأقدمية المهنية بالخبرة السابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	38
199	علاقة متغير المستوى التعليمي بكيفية استخدام الرقمنة في القيام بمختلف المهام والوظائف على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	39
203	علاقة متغير الجنس والأقدمية المهنية بأهم التحديات المواجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	40

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
130	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو	01
132	توزيع العينة وفق متغير الجنس	02
133	توزيع العينة وفق متغير السن	03
135	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	04
136	توزيع العينة وفق متغير الأقدمية	05
138	يبين النسب المئوية لاستخدام المؤسسة للرقمنة في أداء مهامها	06
139	يبين النسب المئوية أبرز الأدوات الرقمية التي تستخدمها المؤسسة لتحسين عملية الانتاج والأداء	07
142	يبين النسب المئوية لمساعدة الرقمنة في تحسين تجربة العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة	08
144	يبين النسب المئوية للتقنيات اللازمة للانتقال إلى المؤسسة الرقمية	09
146	يبين النسب المئوية لمساعدة الرقمنة في تقليل التكاليف عن المؤسسة	10

فهرس الأشكال

148	يبين النسب المئوية للآليات التي من خلالها تساعد الرقمنة في تحسين إنتاجية العمل وإدارة الوقت داخل المؤسسة	11
150	يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين عن امتلاك خبرات سابقة في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة	12
151	يبين النسب المئوية لنوعية الخبرات التي يمتلكها الموظفين في التعامل مع البرمجيات المتخصصة في الرقمنة	13
153	يبين النسب المئوية لكيفية القيام بعملية الرقمنة في المؤسسة	14
154	يبين النسب المئوية لاستخدام الرقمنة في القيام بالمهام داخل المؤسسة	15
156	يبين النسب المئوية للعوامل التي تجعل المؤسسة تتجه لاستخدام الرقمنة	16
158	يبين النسب المئوية للجوانب التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في مجال تطبيق الرقمنة	17
160	يبين النسب المئوية لتقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالح المؤسسة	18
163	يبين النسب المئوية للتقنيات الرقمية المستخدمة للتواصل مع الزملاء في العمل	19
164	يبين النسب المئوية لمساهمة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الرقمنة	20

فهرس الأشكال

165	يبين النسب المئوية لكيفية استخدام الرقمنة للحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة	21
166	يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول استخدام المؤسسة للتقنية الرقمية بطريقة فعالة لتسهيل العمل الإداري	22
168	يبين النسب المئوية للمهارات اللازمة لإجراء الاتصال الإداري في المؤسسة	23
169	يبين النسب المئوية لكيفية تأثير عدم الرد على الرسائل الإدارية بشكل سلبي على الأداء العملي في المؤسسة	24
171	يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول تحسن فعالية الاتصال الإداري بعد التحول إلى نظام الرقمنة	25
172	يبين النسب المئوية للحلول التي تحسن فعالية الاتصال الإداري عند التحول إلى الرقمنة	26
174	يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول الاعتقاد بأن الرقمنة أدت إلى تغيير أساليب الاتصال الإداري	27
175	يبين النسب المئوية لكيفية مساهمة الرقمنة في تغيير أساليب الاتصال الإداري	28
177	يبين النسب المئوية لإجابات الموظفين حول اعتبار تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري ضروريا	29
178	يبين النسب المئوية للهدف من تدريب الموظفين على استخدام الرقمنة في الاتصال الإداري	30

فهرس الأشكال

180	يبين النسب المئوية لمساهمة الرقمنة في فقدان بعض الجوانب الإنسانية في الاتصال الإداري	31
180	يبين النسب المئوية للاقتراحات المقدمة لتحسين الرقمنة في عملية الإتصال الإداري	32
183	يبين النسب المئوية لمساهمة الرقمنة في فقدان بعض الوظائف في المؤسسة	33
184	يبين النسب المئوية للمعوقات التنظيمية التي تحد من عملية الرقمنة في المؤسسة	34
186	يبين النسب المئوية لأهم التحديات التي تواجه المؤسسة عند استخدام الرقمنة في بيئة العمل	35

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
241	إستمارة إستبيان	01
249	دليل مقابلة	02
251	دليل مقابلة	03
253	دليل مقابلة	04