



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة ماستر

الميدان: علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال وعلاقات عامة

رقم:

إعداد الطالبين:

مباركي زين الدين

مباركي سيف الدين

يوم: 2024/06/10

معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	محمد خيضر-بسكرة	أ.مح أ	سراي سعاد
ممتحنا	محمد خيضر-بسكرة	أ.مح أ	قوراري صونيا
مشرفا ومقررا	محمد خيضر-بسكرة	أ.مح.أ	قسامية منوبية

السنة الجامعية: 2023- 2024

شكر وعرفان

قال الله تعالى " فَادْكُرُونِي أذكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ " (البقرة: الآية 152)

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه
أفضل الصلاة والسلام

والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع "بمذكرة
تخرجنا"

نتقدم بالشكر وأعظم تقدير لأبنائنا وأمهاتنا الذين لطلما رافقونا طيلة مشوارنا التعليمي
بالدعم المتواصل على التعلم والاجتهاد حفظهم الله وأدامهم علينا ورزقهم الله لباس الصحة
والعافية

نتقدم بعبارات الشكر والامتنان إلى المشرفة على مرافقتها لهذا العمل المتواضع الأستاذة
الفاضلة "قسمة منوبية" على توجيهاتها القيمة وتبجها الدائم وحرصها على حسن إنجاز وإتمام
هذا العمل بتشجيعها المتواصل وصبرها الدائم حفظها الله وجزاها خيرا

ونتقدم بالشكر أيضا لجميع أساتذة شعبة علوم الاعلام والاتصال الذين لم يبخلوا علينا بالعلم
ودرسونا في مشوارنا التعليمي الجامعي

إلى كل أصدقائنا وأحبائنا الذين لطلما تقاسمنا معهم الحلو والمر طيلة هذه السنوات
التعليمية والشكر إلى كل من كانت له يد العون في هذا العمل من قريب وبعيد

فلهم منا جزيل الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرفان
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة	
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- تساؤلات الدراسة
7	3- أهمية الدراسة
7	4- أسباب اختيار الموضوع
8	5- أهداف الدراسة
8	6- المفاهيم الأساسية
12	7- الدراسات السابقة
18	8- منهج الدراسة
18	9- أدوات جمع البيانات
20	10- مجتمع البحث
21	11- إجراءات الدراسة الميدانية
الإطار النظري	
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
28	تمهيد
29	1-1 خصائص الاتصال التنظيمي
31	2-1 أنواع الاتصال التنظيمي
35	3-1 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
39	4-1 وظائف الاتصال التنظيمي
41	5-1 طرق الاتصال التنظيمي
43	6-1 معوقات الاتصال التنظيمي
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإدارة الرقمية	
48	تمهيد

49	1-2 خصائص الإدارة الرقمية
50	2-2 عناصر الإدارة الرقمية
52	3-2 أهمية وأهداف الإدارة الرقمية
55	4-2 وظائف الإدارة الرقمية
58	5-2 متطلبات الإدارة الرقمية
61	6-2 الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
66	تمهيد
67	1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بخصائص مجتمع البحث.
72	2- النتائج الخاصة بالمحور الأول.
76	3- النتائج الخاصة بالمحور الثاني.
80	4- النتائج الخاصة بالمحور الثالث.
83	5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
91	6- النتائج العامة للدراسة.
94	خاتمة
97	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة	24
2	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	25
3	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	67
4	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	68
5	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
6	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	70
7	تقييم مجتمع الدراسة لعبارات المحور الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر	72
8	تقييم العينة لعبارات المحور الثاني: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية	76
9	تقييم العينة لعبارات المحور الثالث: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية	80

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	أنواع الاتصال التنظيمي	1
67	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	2
68	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	3
70	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	4
71	خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	5

مقدمة

مقدمة:

لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالات إدارية خاصة بها، لهذا يعد الاتصال التنظيمي النظام الذي يربط بين مختلف الأجهزة داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، كما أنه يعمل على نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة أو خارجها و له أهمية كبيرة في تسهيل المهام، وكلما كان الاتصال يسير بشكل جيد كلما زادت فعالية واستمرارية المؤسسة، و مع تطور التكنولوجيا الرقمية وانتشار الأنترنت و وسائل الاتصال و الوسائل التقنية الحديثة التي أتاحتها هذه الوسائل عرف في هذا العصر تطورا سريعا في مجال تدفق المعلومات ووسائل التخزين و المعالجة في ظل انتشار استخدام المعلومات و الأنترنت مما أدى إلى تسريع العمل والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، ومع ظهور الإدارة الرقمية تحتاج المنظمات انتهاج واعتماد مبدأ التغيير والتطوير و التحسين في العمل، كما يحتاج من العاملين في المنظمات إلى تطبيق متميز للتقنيات الرقمية والاستثمار الإيجابي لتقنية المعلومات و الاتصالات التي تساعد في التحول نحو بناء اتصالات تنظيمية تخلق واقعا جديدا في إدارة العمل في المنظمة ، وفي هذا السياق يأخذ الاتصال التنظيمي دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، ويتميز فيها بالسرعة عبر وسائل الاتصال الرقمية المتاحة التي مكنت من الاتصال الفوري بالأفراد داخل المنظمات وخارجها وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق واسع دون تكاليف، وبالرغم من الدور الذي يلعبه في الإدارات الرقمية إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق كل الأهداف المرجوة منه، حيث تظهر معوقات الاتصال كتحديات أساسية تواجه المؤسسات في مسعاها نحو التحول الرقمي ، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير المؤسسة وتحقيق أهدافه.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل معرفة معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، حيث تناولنا هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى أربع فصول جاءت كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الجانب المنهجي للدراسة، حيث قمنا بصياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأسبابها وأهميتها وأهدافها، إلى تحديد المفاهيم الخاصة بالإضافة الدراسات السابقة، كما عرضنا الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات ومنهج وأداة جمع البيانات ومجتمع الدراسة، وإجراءات الدراسة الميدانية من أساليب إحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الاتصال التنظيمي، حيث تضمن خصائصه، أنواعه، أهميته وأهدافه، وظائفه، وطرق الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى معوقاته.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لمتغير الإدارة الرقمية تضمن خصائصه، وأهم أنواعه، وأهميته وأهدافه، ومتطلبات التي يجب توفرها في الإدارة الرقمية، بالإضافة إلى الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الرقمية.

الفصل الرابع: فقد اشتمل على الجانب الميداني وتضمن عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص مجتمع البحث، ثم تحليل عبارات محاور الاستبيان بالجدول الكمية، ثم تفسير كيفية للإجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها ثم النتائج العامة، وفي الأخير استخلصنا بخاتمة تحدد أهم ما تطرقنا إليه في الدراسة وتوصيات.

الفصل الأول

البناء المنهجي للدراسة

البناء المنهجي للدراسة

01- إشكالية الدراسة وموضوعها.

02- تساؤلات الدراسة.

03- أهمية الدراسة

04- أسباب اختيار الموضوع.

05- أهداف الدراسة.

06- مفاهيم الأساسية.

07- الدراسات السابقة.

08- منهج الدراسة.

09- أدوات جمع البيانات.

10- مجتمع البحث.

11- إجراءات الدراسة الميدانية

01-الإشكالية

اهتمت العديد من الدراسات في مجال الاتصال و العلاقات العامة بموضوع الاتصال التنظيمي لأهميته البالغة في تسيير العملية الاتصالية داخل المؤسسة ، كون المؤسسة تحتوي على العديد من العناصر من موظفين و إداريين و عمال و رؤساء ولكي يكون الاتصال التنظيمي فعال داخل المؤسسة لابد من وجود بيئة وظروف عمل ملائمة، وكذا وجود نوع من السلامة المهنية في المؤسسة التي تساعد العامل على أداء مهامه بسلاسة وإتقان ، و يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات و البيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل و تبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة ، وذلك بغرض التأثير إلى السلوكيات ، و يستخدم مجموعة من الوسائل و التقنيات منها التقليدية و منها وسائل رقمية حديثة لكي ينجز مهامه الإدارية.

وتعتبر الإدارة الرقمية من أحدث أنواع الإدارات في الوقت الحالي ، حيث لجأت إليها العديد من المؤسسات في مختلف المجالات لأنها تعتبر حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمات بشكل عام مما نتج عنها تحولا جوهريا في أداء الخدمات الخاصة بالمؤسسة، نتيجة اعتمادها على تكنولوجيات المعلومات والاتصال وبالتالي التحول نحو الإدارة الرقمية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل وتحسين وتسهيل العلاقة مع الموظفين والإدارة، إضافة إلى كونه توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية المتمثلة في البحث عن المعلومات التي تساعد على تحديد الاحتياجات بدقة.

كما أفرزت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى خلق ثورة كبيرة في مجال الإدارة وتحولت الدول إلى مجتمعات رقمية، الأمر الذي حتم على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التطورات واللاحق بمصاف الدول المتقدمة، وذلك من خلال تبني مشروع الإدارة الرقمية والذي يعد بمثابة استراتيجية وطنية تعمل على عصرنه الإدارة والمؤسسات العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة من أجل تسهيل إجراء المعاملات وتقديم خدمات أكثر سرعة و أقل تكلفة، وأكثر فعالية والتخلي عن الإدارة التقليدية التي تميزت بضعف مستوى الخدمات المقدمة وبالفساد الإداري والبيروقراطية، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين الإدارات التي تبنت الإدارة الرقمية لطبيعة عملها واحتياجها للتعامل الإلكتروني مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة، وفي مختلف أنشطتها من أجل تحسين كفاءة و فعالية الأداء و تقديم الخدمات مما انعكس إيجابيا على طريقة عملها و نشاطها فإدخال هذه التكنولوجيا و الرقمنة ساعدها على تحقيق جملة من الأهداف و هي السرعة في انجاز الاعمال و توفير الوقت و الجهد و التكلفة، وتعتبر اتصالات الجزائر احدى المؤسسات الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة وتبنيها ولتحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر الكفاءة المطلوبة، رغم ذلك قد تواجه بعض المعوقات التي تحول دون إتمام العملية الاتصالية التنظيمية بكفاءة وهذا ما سوف نتناوله من خلال هذه الدراسة، ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي:

فيما تتمثل معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

2- تساؤلات الدراسة:

1- فيما تتمثل الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2- ماهي المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الادارة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3- ماهي المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الادارة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3- أهمية الدراسة:

تستمد أهمية دراستنا المتمثلة في معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية من كونها تتطرق الى موضوع مهم في مجال الاتصال والعلاقات العامة، والاتصال التنظيمي الذي يعد الركيزة الأساسية في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم وتحسيس الموظفين بأدائهم ودورهم الفعال في إنجاز مهامهم والذي تحول جل أعمالهم من شكله التقليدي الى شكله الرقمي أين أصبحت الإدارة في ظل تكنولوجيا المعلومات تتجز مختلف أعمالها الإدارية رقميا.

4-أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار الباحث الموضوع ما دون غيره من المواضيع لا يكون بصورة عشوائية إنما يكون على دوافع واعتبارات وعليه فان اختيارنا لهذا الموضوع كان له أسباب ومبررات ذاتية مرتبطة بنا كباحثين وأخرى موضوعية لها علاقة بموضوع الدراسة وتتمثل في:

- الفضول العلمي وحب الاطلاع على هذا الموضوع.
- رغبة الباحث في تناول موضوع الإدارة الرقمية في مجال الاتصال.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- حدثة موضوع الإدارة الرقمية.
- توفر المراجع.

5-أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها. وقد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- معرفة استخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

6- المفاهيم الأساسية:

إن تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة من أهم الخطوات العملية والمنهجية التي ينبغي أن يقوم بها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا. هي:

الاتصال

لغة: كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر وصل، والذي يحمل معنيين أثنتين.

المعنى الأول هو الربط بين شيئين وشخصين وإيجاد علاقة من نوع معين شريط بين طرفين أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية Communs والتي تعني الشيء المشترك والاتصال لغوياً في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية. (فضيل، 2007، صفحة 17)

اصطلاحاً:

عرف العلاق الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ الأهداف المحدد مسبقاً. (بشير، 2009، الصفحات 17-18)

أما علماء الاجتماع فقد عرفوا عملية الاتصال على أنه عملية تفاعل بين الطرفين وضرورة من ضرورات الاستمرارية للحياة الاجتماعية وهذا بغية التحقيق الاجتماعي. (سلوى ، سنة 1999، صفحة 10)

التعريف الإجرائي: هو عملية تفاعل اجتماعي يتم بموجبه تبادل وإيصال معارف وأفكار بين الأفراد والجماعات والتأثير فيهم للوصول إلى التفاهم والتعاون وتحقيق جميع الأهداف.

الاتصال التنظيمي

اصطلاحاً: هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من نوع إلى نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي المنشئة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية في أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث تغيير في سلوكهم. (محمود ، 1989، صفحة 35)

كما يعتبر على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق اتصال التعاون الذهني والعاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري. (منال، 2002، صفحة 22)

هو الاتصال الذي يتم بالتنظيم بين أعضائه بخصوص العمل سواء أكان هذا الاتصال بين المديرين والمرؤوسين أو بين مدراء الأقسام فيما بينهم أو بين المرؤوسين المشرفين أو المرؤوسين فيما بينهم. (محمد ، 2019، صفحة 15)

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات في المؤسسة من خلال تبني مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تسهل نجاح العملية الاتصالية التنظيمية.

الإدارة:

لغة : تعتبر كلمة إدارة مصدرا للفعل ادار يقال أدار، يدير ، أدر ،إدارة فهو مدير. كما أن أصل كلمة الإدارة يعود الى الأصل اللاتيني (Adminstration) الذي يتألف من جزأين هما: (Ad) و يعني: لكي ، و (minstration) الذي يعني : خدمة.

اصطلاحا: هي عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية. (محمود، 2012، صفحة 09)

التعريف الاجرائي:

جملة عمليات وظيفية تشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الإدارة الرقمية:**اصطلاحا:**

الإدارة الرقمية هي منهج اداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة تقديم الخدمات والأنشطة في منظمات عصر العولمة والتغيير. (حسين ، 2011-2010، صفحة 75)

كما عرفت أيضا: القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و التقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الادارية الكترونيا عبر الأنترنت و شبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان و مكان ، مما يؤدي لجودة و تحسين الأداء و توحيد الإجراءات و سرعة التنفيذ و خفض التكلفة و توفير البيانات و المعلومات اللازمة ، بهدف تحقيق

أهداف المنظمات بأقل جهد و تطوير العمليات الإدارية (نسرين، 2016، صفحة 236).

الإدارة الرقمية هي الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكة الاتصالات المحلية الانترنت والشبكة العالمية الانترنت أثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية. (طارق ، إيهاب ، 2017 ، صفحة 12)

التعريف الإجرائي:

هي الإدارة التي تعتمد على مجموعة من الوسائل والأساليب الرقمية لتسهيل العمل الإداري والتنظيمي بغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء مهامها.

7-الدراسات السابقة:

هي تلك البحوث والدراسات التي أجراها باحثون آخرون في الموضوع أو المواضيع المشابهة وماهي هذه الدراسات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأهم النتائج التي توصلت إليها ليتمكن الباحث فيها بعد من تمييز دراسة عن تلك الدراسات.

فهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات تتعلق بالاتصال التنظيمي وأخرى تناولت الإدارة الرقمية وأخرى تناولت المتغيرات فيما بينها وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تطرقت إلى الموضوعات التي لها صلة بموضوع دراستنا الحالية.

7-1 الدراسة الأولى:

بعنوان الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات من إعداد الشيكرو أيوب مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات جامعة لونيبي علي البليدة 2 الجزائر المجلد 8 العدد 1 سنة 2019، و يتمثل التساؤل الرئيسي لهذه لدراسة في:

كيف سيساهم تبني مشروع الإدارة الالكترونية على تطوير الجهاز الإداري للمؤسسات الجزائرية؟

- محورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ماذا نقصد بالإدارة الالكترونية؟

2- ماهية مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

3- ما هي أهم ملامح الإدارة الالكترونية في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها؟

4- ما هي أهم مؤشرات تطور الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

منهج الدراسة: من أجل الوصول إلى الهدف إلى الهدف ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا دراسة الحالة، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى نتائج المتوقعة للبحث.

النتائج المتوقعة اليها هذه الدراسة هي:

- مشروع الجزائر الإلكترونية يتمحور حول هدف أساسي ورئيسي وهو عصنة الإدارة العمومية وتقريبها من المواطن من خلال الاستثمار في تكنولوجيات المعلومات والاتصال وإدخالها في كل مؤسسات الدولة بشكل يجعل من إجراء المعاملات وخدمات أكثر سرعة وسهولة وأقل تكلفة وأكثر فعالية .

- الإدارة الإلكترونية هي أسلوب حديث يسمح بالانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة عصرية، تهدف إلى تقديم أحسن الخدمات والتخلص من حدة البيروقراطية والفساد الإداري .

- يعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى لسياسة الوطنية التنموية .
- مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر مزال في مراحله الأولى، وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط، وذلك نتيجة الصعوبات وعراقيل قد تكون مادية، بشرية أو تنظيمية .
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة للحكومة الجزائرية طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير، من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها .
- عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية تفرضها عليها التغيرات المحيطة والعالمية، فهي تعمل على تحسين الأداء وجودة العمل بالمنظمات من خلال استخدامها أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة وعصرية بالإضافة إلى قدرتها على تجاوز مشاكل الإدارة التقليدية .
- ضعف الخدمات المقدمة عن طريق الانترنت، والسبب راجع لأن معظم القطاعات التي تبنت الإدارة الإلكترونية مازالت في مراحل التصميم والتجريب.
- المرتبة 130 عالميا حسب تقرير الأمم المتحدة في سنة 2018 حول الحكومة الإلكترونية التي تريد" يعكس الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها الجزائر من أجل تبني الإدارة الإلكترونية.

7-2 الدراسة الثانية:

بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة (دراسة ميدانية برئاسة الجامعة بجامعة تبسة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD من

إعداد الطالبة: جارش سميرة بجامعة العربي التبسي تبسة السنة الجامعة 2020-2021 ويتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: ماهي أهم عوائق الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة من وجهة نظر موظفي الإدارة؟
والتساؤلات الفرعية:

1- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة؟

2- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في جامعة تبسة؟

3- ما هي أنواع العوائق التي تواجه الاتصال التنظيمي في جامعة تبسة؟

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج المسحي لأنه الأنسب للدراسة ويمكن تعريفه بأنه أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم.

حيث يقوم هذا المنهج بوظيفة أساسية تكمن في تجميع أكبر عدد من المعلومات المطلوبة وذلك بتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وتعميمها، ومن ثم الخروج باستنتاجات وذلك للاستفادة منها مستقبلا.

وتحتوي هذه الدراسة على ثلاثة فصول ويتمثل الفصل الأول في الإطار المنهجي للدراسة والفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وعوائقه، والفصل الثالث: الدراسة الميدانية ومجتمع البحث الذي تقوم عليه الدراسة يتمثل في موظفي الإدارة برئاسة الجامعة جامعة تبسة والمقدر عددهم 66 موظف، وسعت الطالبة إلى حصر جميع مفردات البحث والمقدر عددهم ب 66 موظفا إلا أنه تم رفض بعض الموظفين الخضوع للبحث وقدر عددهم ب 11 موظفا، وعلى هذا أصبح عدد الأفراد 55 موظفا موزعين برئاسة الجامعة وبعض المصالح الأخرى التابعة لها.

وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لمعرفة معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة لجمع البيانات من الموظفين عن طريق استمارة الاستبيان بشكلها المفتوح والمغلق بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات.

وتهدف هذه الدراسة التعرف على مختلف الوسائل والتقنيات المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة والتعرف على مختلف العوائق والعقبات التي تعترض العمليات الاتصالية والتي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة، والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

-تعمل المؤسسة بمنح الثقة لقدرات الأفراد من خلال فتح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

-إدارة الجامعة تهتم أحيانا بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

-عملية تدفق المعلومات في المؤسسة تتسم بالبطء.

-أكثر وسائل الاتصال استعمالا في الجامعة الوسائل المكتوبة.

-أكثر الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات والتعليمات بين الموظفين شبكة الانترنت.

-اعتمدت المؤسسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال المعلومات والتعليمات بسرعة للموظفين.

-يوفر الاتصال الألفة والانسجام والتعاون بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات في أداء العمل وهذا ما يؤدي إلى نقص الصراع والثقة بينهم مما يجعل أداء عملهم عال .

-السعي لبذل المزيد من الجهد من قبل الموظفين مما يزيد في تحسين أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

-تسعى المؤسسة دائما لتحسين العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل أكبر للمشاكل الحاصلة في ميدان العمل.

-تتعرض عملية الاتصال إلى عوائق تقلل من فعاليته فقد تأثر على نتائج الأعمال وكذا علاقات الأفراد داخل المؤسسة.

-قلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

-بطء ونقص تطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمال المؤسسة مما تؤدي إلى ضعف وعرقلة عملية الاتصال .

-غياب سياسة واضحة لنظام الاتصالات في المؤسسة لتعدد وكثرة المستويات الإدارية.

-تؤثر المعوقات على فاعلية المؤسسة وتتعلق هذه العوائق في كلا من الرؤساء والموظفين والرسالة والوسيلة والتنظيم.

7-3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استقدنا من الاطلاع على الأبحاث السابقة بشكل كبير، فقمنا بتحديدنا بالشكل الاتي:

الدراسة الأولى:

- ساهمت هذه الدراسات في توسيع فهمنا لموضوعنا، معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية.

-تمكنا من خلال هذه الدراسات من تسليط الضوء على الموضوع والامام بشتى جوانبه المختلفة - .ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد النقاط الرئيسية التي ينبغي مراجعتها والتركيز عليها في بحثنا الحالي.

الدراسة الثانية:

-قدمت لنا هذه الدراسات خطوات منهجية واضحة يمكن اتباعها، لتطوير خطة بحثنا الخاصة بشكل فعال.

-تمكنا أيضاً من ربط الأفكار والمفاهيم بطريقة تتماشى مع المنهجيات العلمية المعتمدة، مما زاد من مصداقية دراستنا.

-ساعدتنا هذه الدراسات السابقة في تحديد توجهاتنا في استمارة الاستبيان واكتساب اهم الأفكار حول تصميم الاستمارة.

8-منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي ويعرف بأنه الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك. (أحمد، 2010، صفحة 286)

وتم الاعتماد عليه لأنه يمكننا من التعرف على فهم الواقع الحالي للظاهرة في المؤسسة بشكل شامل وجمع المعلومات الكافية بمختلف أنواعها من طرف المبحوثين.

9-أدوات جمع البيانات:

هي الوسائل التي تسمح لنا بجمع المعطيات من ميدان الدراسة، وذلك قصد التوصل الى النتائج التي تجيب على إشكالية الدراسة، فقد اعتمدنا في بحثنا على استمارة

الاستبيان وكان اعتمادنا على هذه الأدوات بالدرجة الأولى لاعتبارها أكثر الأدوات التي تسمح بجمع المعلومات عن المبحوثين وموضوع الدراسة بشكل معمق.

1-استمارة الاستبيان :

تعتبر وسيله هامه من وسائل جمع المادة العلمية وبصفه خاصه من المصادر البشرية، وبالنسبة للعلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية وتستند الى الاستجابات الاستبائي الذي يكون مكتوبا ومن مختلف الاشخاص ومن المعروفين وغير المعروفين والمتواجدين في مكان واحد كالجامعة او المستشفى او الوزارة او المؤسسة او النقابة او في اماكن متفرقه بحيث لا تكون هناك علاقات او معارف شخصيه بينهم وبين الباحثين في اغلب الاحيان ويعرف بانه وسيله لجمع المعلومات، والبيانات عن طريق تعبئه استمارات من قبل المستجوبين وايضا هو الحصول على المعلومات في شكل الأجوبة على اسئلة يدونها الباحث في الاستمارات توزع على المستوى بها. (غازي، 2014، صفحة 152)

مكننا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بالدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة إلى موظفي المؤسسة باعتبارهم الجهة الأقرب لتقديم الخدمات.

والهدف من وضع الاستمارة هو جمع البيانات بطريقة منظمة، وتحقيق التواصل مع العينة المدروسة وفهم تجاربهم وآراءهم بشكل مباشر والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تستخدم في تحليل البيانات واستنتاج النتائج.

قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي مستخدمين البدائل التالية موافق، غير موافق،

محايد ولقد اشتمل الشكل العام للاستبيان 26 عبارة مراعى فيه استخدام كل أنواع العبارات الخاصة بالموضوع.

حيث تم تحكيم استمارة الاستبيان من طرف مجموعة من أساتذة التخصص (د.بويعلی نصيرة ، د. فريجة محمد طه ، نوي إيمان) وتم تعديلها وفقا لمجموعة من الملاحظات المقدمة من طرفهم، وقد احتوت الاستمارة على 49 سؤال

وتم تقسيم الاستبيان الى أربع محاور :

- المحور الأول يتضمن البيانات الشخصية

- المحور الثاني: تمثل في الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للموظفين 9 عبارات.

-المحور الثالث: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية بالنسبة للموظفين 9 عبارات.

المحور الرابع: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية بالنسبة للموظفين 8 عبارات.

10-مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية، عن طريق إجراء مسح شامل لمجتمع البحث وفي بحثنا هذا يتشكل مجتمع البحث من مجموع الموظفين في مديرية مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة لعام 2024 و المقدر العدد الإجمالي ب 49 موظف.

يوجد المدير العملي للمؤسسة و موظف في مصلحة الأمن و نائب مدير وظائف الدعم و نائب مدير التجاري و نائب مدير التقني، عدد الموظفين في قسم المحاسبة و المالية

7 موظفين، عدد الموظفين في قسم المشتريات و اللوجستيك 5 موظفين، عدد الموظفين في قسم الموارد البشرية 7 موظفين، عدد الموظفين في قسم التخطيط و المتابعة 1 موظف، عدد الموظفين في قسم المبيعات لعامة الناس 3 موظفين، عدد الموظفين في قسم التجارة للشركات 2 موظفين، عدد الموظفين في قسم الدعم التجاري 3 موظفين، عدد الموظفين في قسم التخطيط و المتابعة 4 موظفين، عدد الموظفين في قسم شبكة النفاذ 2 موظفين، عدد الموظفين في قسم شبكة النقل 3 موظفين، عدد الموظفين في مصلحة الشؤون القانونية 4 موظفين، عدد الموظفين في مصلحة في الامدادات و الممتلكات 2 موظفين، عدد الموظفين في مصلحة دعم نظم المعلومات 1 موظف، عدد الموظفين في مصلحة الأرشيف و التوثيق لا يوجد موظفين.

11- إجراءات الدراسة الميدانية:

11-1 الأساليب الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية مجموعة العمليات والإجراءات والطرق الإحصائية التي تستهدف معالجة البيانات الكمية والنوعية من حيث وصفها، واتخاذ قرارات بشأنها، ووفقاً لذلك يوجد نوعان من الأساليب الإحصائية، تتمثل في الأساليب الوصفية، والأساليب الإحصائية الاستدلالية . (محمد، 2011، صفحة 333)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وطبيعة الدراسة المسحية والمتماشية مع المنهج المسحي في أسلوبه الكمي وذلك باستخدام الحزم الإحصائية المناسبة للعلوم الإنسانية والتي يرمز لها بالرمز (spss) .

وفي ما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الصفات الشخصية المفردات الدراسة، ولتحديد آراء واستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .
- التكرارات : التكرار هو عدد مرات ظهور قيمة معينة في مجموعة البيانات.
- النسبة المئوية : النسبة المئوية هي التكرار مقسوماً على إجمالي عدد البيانات مضروباً في 100 .

$$\text{النسبة المئوية} = \left(\frac{\text{التكرار}}{\text{إجمالي عدد البيانات}} \right) \times 100$$

- كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- استخدام المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اتجاهات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي. (محمد، 1996، صفحة 98)

المتوسط الحسابي (أو المتوسط البسيط) هو مجموع كل القيم مقسوماً على عدد القيم.

$$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \bar{x}$$

حيث:

\bar{x} هو المتوسط الحسابي.

$\sum_{i=1}^n x_i$ هو مجموع القيم.

n هو عدد القيم.

- استخدام **الانحراف المعياري**، للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد أبعادها عن متوسطها الحسابي.
- ونلاحظ أن **الانحراف المعياري** يوضح التشتت في إتجاهات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة وأبعادها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإتجاهات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الإتجاهات وتشتته)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط المرجح لصالح أقل تشتت عند تساري المتوسط المرجح . (إمتثال، 2002، صفحة 115)

الانحراف المعياري هو مقياس لتشتت البيانات حول المتوسط الحسابي.

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\bar{x} - x_i)^2}{n-1}} = s$$

حيث:

s هو الانحراف المعياري.

x_i هو كل قيمة فردية.

\bar{x} هو المتوسط الحسابي.

n هو عدد القيم.

11-2 صدق وثبات أداة الدراسة :

تم القيام بقياس صدق أداة الدراسة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (01): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المحور الثاني	09	0.829	0.910
المحور الثالث	09	0.653	0.808
المحور الرابع	07	0.696	0.834
المجموع	25	0.712	0.843

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول رقم (01) أن: معامل الثبات لأبعاد الدراسة ممتاز حيث يتراوح بين

(0.892-0.653)

معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.712) وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، كما أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

11-3 تحليل عبارات محاور الاستبيان

وقد اعتمدنا على مقياس "ليكارت" الثلاثي كمعيار لبناء إستبانة الدراسة، وذلك من أجل تحديد مستوى الموافقة، والتفاعل بين التلاميذ، وكل فقرة من فقرات الدراسة، ومن ثم كل محور بصورة عامة من محاور الدراسة كافة، والجدول يبين شكل ودرجات حدة مقياس "ليكرت"، وذلك عن طريق حساب المدى ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي 03، بعد ذلك نقوم بإضافة هذه القيمة للقيمة الأدنى وهي 01 لتحديد الحد الأعلى للخلية. كما يلي:

جدول رقم (02): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	1	2	3
المستوى	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط الحسابي	1 - اقل من 1.67	1.67 - اقل من 2.33	2.33 - 3
اتجاه العينة	منخفض	متوسط	مرتفع

الإطار النظري

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

1-1: خصائص الاتصال التنظيمي

1-2: أنواع الاتصال التنظيمي

1-3: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

1-4: وظائف الاتصال التنظيمي

1-5: طرق الاتصال التنظيمي

1-6: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ويشترك في تسيير العمال، إذ أن فعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة فيها.

والهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الاتصال التنظيمي بذكر أهم خصائصه ونقف فيه على شكله في الاتصال التنظيمي الرسمي والغير رسمي، كذلك أهميته وأهدافه ووظائفه ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على طرق الاتصال التنظيمي وذكر أهم معوقاته التي تعرقل نشاط المؤسسة.

1-1 : خصائص الاتصال التنظيمي

من خلال التعاريف التي تم تناولها لمفهوم الاتصال التنظيمي يمكن حصر خصائصها فيما يلي :

- عملية إنسانية: تؤدي دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل، والواقع أن الإنسان دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمى إليها الأفراد في أحاديثهم ومناقشاتهم. ومعنى ذلك أن الاتصال نشاط إنساني له معنى وهدف بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال.

- عملية ديناميكية: متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب لا تستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب أخذ الخلفية الاجتماعية، والنفسية والثقافية في الاعتبار، فضلاً عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال. (محمود ، 2010، الصفحات 191-192) إذ أن عملية الاتصال تعتبر من العمليات الديناميكية التي تحدث بصورة مستمرة ومتغيرة لطبيعة الاتصال الإنساني.

وعليه يمكن القول أن الاتصال عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال بعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجرى بين أعضائها.

- **عملية تفاعل بين طرفين:** سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

وهكذا يتضح لنا أن التفاعل من أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال ولاسيما عن طريق المشاركة وتبادل المعلومات، أو الاهتمامات المتبادلة نحو حقيقة الاتصال ذاتها .

- **عملية مستمرة:** بمعنى أنها تقتصر على مرحلة زمنية معينة من نشأة المنظمة بل تصاحبها. (بسام، 2011، صفحة 128)

ومنه فإن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، أي أنها دائمة التغير والحركة.

نستنتج من خلالها ما سبق أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تتضمن تبادل الفهم والإدراك المشترك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن الاتصال نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء .

- **عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقادة استخدامها لتحريك الجماعة وتحقيق الأهداف المرغوبة وكذا توجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- **عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال. (إبراهيم أحمد، 1993، صفحة 50)

ومنه فان الاتصال التنظيمي عملية متداخلة العناصر تشمل الرموز التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة، ولا يمكن أن تتطابق عمليات الاتصال تطابقا تاما لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذلتها وظروفها.

1-2 : أنواع الاتصال التنظيمي

ينقسم الاتصال التنظيمي أو الإداري إلى اتصال تنظيمي رسمي و اتصال تنظيمي غير رسمي، حيث ينقسم الاتصال التنظيمي الرسمي إلى أربعة اتجاهات تمثل في اتصال تنظيمي رسمي صاعد، نازل ، أفقي واتصال متعدد الاتجاهات.

أ-الاتصال التنظيمي الرسمي

وهو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا " الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد، وذلك حسب تسلسل السلطة أو حسب العلاقة الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الاتصالية، فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالبا ما تأخذ طريقا ما حتى تصل إلى العامل المنفذ، وكذلك الشكوى التي يسلمها موظف عادي إلى المدير لا بد لها من مسالك معينة تتبعها.

والاتصالات الرسمية تأخذ أربعة اتجاهات

-اتصالات هابطة يطلق عليها الاتصال من أعلى إلى أسفل.

-اتصالات صاعدة يطلق عليها الاتصال من أسفل إلى أعلى.

-اتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد.

-اتصالات متعددة الاتجاهات.

وفيما يلي عرض مبين لكل اتصال رسمي على حدا: (الشريف محمد، 2008،
صفحة 52)

1) الاتصالات الهابطة:

هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية ، ويعتبر هذا الاتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين.

2) الاتصالات الصاعدة:

وهذا النوع من الاتصالات يتجه من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الاتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من أن الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً إلا أن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور، ويعبر الاتصال الصاعد عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي،

حيث يعطي الفرصة للرؤساء المعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة.

(3) الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بينها، وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين . والاتصال في المنظمات بشكل عام يأخذ شكلين رئيسيين هما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية، فالداخلية تتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، وتأخذ أشكال الاتصالات الداخلية الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، أما الاتصالات الخارجية فإنها تتمثل بكافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها، وتمتد عمليات الاتصال الخارجي من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة. (عبد العزيز، 2017، الصفحات 168-169)

(4) الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات:

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات، أي رأسية، أفقية ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، " وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات" ويناسب هذا النوع من الاتصالات التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلف المستويات، إذ أنه هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقاً لمقتضيات العمل.

ب-الاتصال التنظيمي غير الرسمي

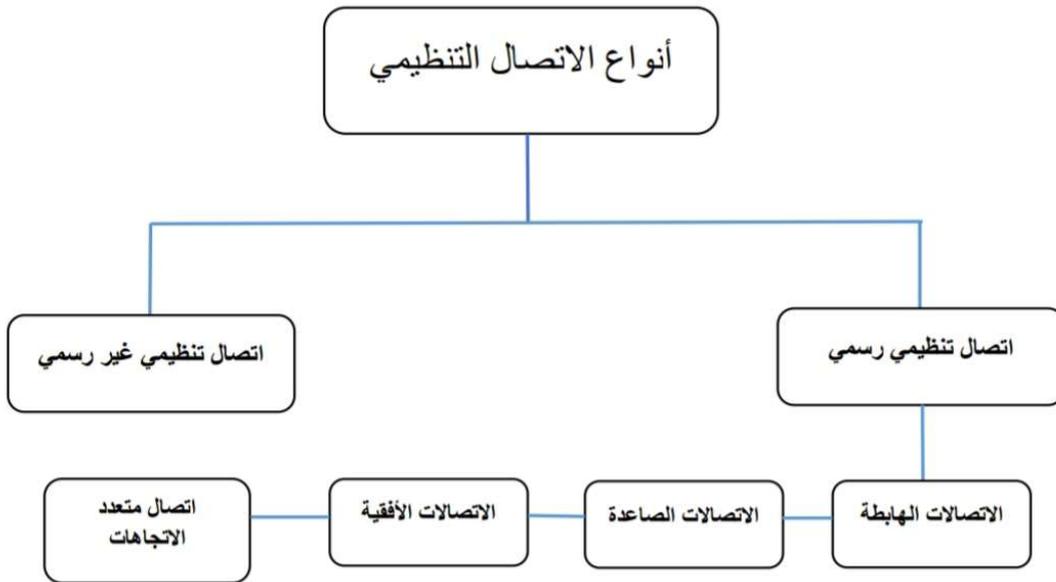
إذا كان الوجه الأول للاتصال هو الاتصال الرسمي فإن الوجه الثاني هو الاتصال غير الرسمي، الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسمهما. ويحدث ذلك عندما يدور بين الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، وغير ذلك من الأخبار والمعلومات. " وتشتمل طرق الاتصال غير الرسمي على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية التي تحدث أثناء العمل وخارجه طوال اليوم."

فقد يتم هذا الاتصال في مواقع العمل أو على السلم أو في المصاعد أو في المطاعم أو حتى في المكاتب أو غير ذلك من الأماكن التابعة للتنظيم.

وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة " إلا أنه جدير بالذكر أن الاتصال غير الرسمي إذا زود بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الاتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على رفع روحهم المعنوية وعلى زيادة شعورهم بالانتماء للتنظيم الذي يعملون فيه. " (الشريف محمد، 2008، الصفحات 54-55)

ومنه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي الرسمي ينقسم إلى نوعين رسمي يتفرع إلى أربعة اتجاهات: الهابط، الصاعد، الأفقي، ومتعدد الاتجاهات. الهابط يتدفق من الأعلى إلى الأسفل، الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، الأفقي بين وحدات المستوى الإداري الواحد، ومتعدد الاتجاهات يكون بنجمة متشابكة من الاتصالات. الاتصال التنظيمي غير الرسمي يحدث بين الزملاء في العمل خارج القيود الرسمية، مما يعزز روح التعاون والتفاهم بينهم.

الشكل رقم(01): أنواع الاتصال التنظيمي



المصدر: (من إعداد الطالبين)

3-1 : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

أولاً :الأهمية :

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشروعات ، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته.

ولذلك تتبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة و الحاجة النفسية الطرفي الاتصال ومهارات الاتصال.

وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية :

(أ) فهم العاملين لطبيعة العمل : حيث يسهم الاتصال في نقل الأوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

(ب) الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى. وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

(ج) تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية ، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

د) تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل .

هـ) وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

و) توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

ي) تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. (سهيلة، 2016، صفحة 218)

ثانياً: الأهداف :

يسعى الاتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .

-المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

أ. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دور كبيرة في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم، وأحزانهم، ومخاوفهم، وثقتهم في الآخرين.

التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فهي عندما تنتشر بشكل كبير يكون مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ولتفادي ذلك يجب مواخاة الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال، مراعاة الأمانة في تسليم واستلام ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان، تنمية مهارات الإصغاء والحديث الخ.

كما يرى محمد الصير في أن الهدف الرئيسي للاتصال داخل المنظمة هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحرك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.

أما الأهداف الفرعية فهي شرح خطط المنظمة للعاملين، إقامة الثقة والاحترام بين المنظمة والمجتمع، نقل المعلومات والتأكد من التعاون بين الأفراد، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية. (عبد العزيز، 2020،

الصفحات 152-153)

الاتصال التنظيمي أساسي لتحقيق الفعالية والتنسيق داخل المنظمة، يعزز التفاعل الاجتماعي ويقلل من الاختلافات، كما يساعد على تحسين أداء العمال وتعزيز العلاقات الإنسانية. أهدافه تتمثل في التنسيق بين الأفراد والأقسام، المشاركة في المعلومات، التعبير عن المشاعر، وتقليل تأثير الإشاعات السلبية.

1-4 : وظائف الاتصال التنظيمي

1- الوظيفة إعلامية:

تدفع المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

2- الوظيفة الانضباطية:

تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

3- الوظيفة الإقناعية :

العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

4- الوظيفة الإبداعية :

هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى وذلك ناجم عن المقارنة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف التغيير التنظيمي. فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر

من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتعبير أقوى. ويرتبط بالإبداع بعدان هاما يجسدان وظيفته الأساسية يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة. والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول. والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل. (دارين، 2008، صفحة 60)

5- وظيفة رقابية:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي

6- الوظيفة الترفيهية والتثقيفية :

يلعب الاتصال دورا في الترويح عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن النفوس، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة (أيمن، 2021، صفحة 499)

وعليه فإن هذه الوظائف تشمل الوظيفة الإعلامية التي تضمن تدفق المعلومات بفعالية، الوظيفة الانضباطية التي تسهل انتقاء ونقل المعلومات ذات الصلة بالعمل، والوظيفة الإقناعية التي تهدف لتحقيق التأثير والتغيير في السلوك التنظيمي. كما تشمل الوظائف الإبداعية التي تساهم في تطوير المنظمة وتحسين سلوكياتها، الوظيفة الرقابية التي

تسهم في مراقبة أداء الأفراد وضمان الامتثال للسياسات، والوظيفة الترفيهية والتثقيفية التي تهدف لتعزيز رفاهية وتطوير المهارات لدى أفراد المنظمة.

1-5: طرق الاتصال التنظيمي

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، وذلك عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة وعند إصدار التعليمات والتوجيهات، وحين اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل وعند تسوية الاختلافات، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصال مختلفة، وفيما يلي عرض لطرق الاتصال:

أ) الاتصالات المكتوبة

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية، والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال أهمها:

- التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات وذلك لأن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة.

- النشرات العامة وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية. -التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات العليا وهي من أهم وسائل الاتصال الكتابي،

وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقترحات من قبل المنفذين وبذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ ويتفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ ويقف على الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تأدية العمل. (محمود، 2005م، صفحة 244)

ب) الاتصالات الشفهية

وهي اتصالات تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته وهذا النوع من الاتصالات يأخذ عدة أشكال أهمها:

- الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أو وضع بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .

- الاجتماعات الرسمية ومثال ذلك اجتماعات تتم في المصانع لتوضيح الإجراءات الوقائية من الحوادث وإصابة العمل ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع. -الاجتماعات غير الرسمية وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل

الفرد متحرراً من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين.

ت) الاتصالات غير اللفظية

وهي اتصالات تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول. (محمود، 2010، صفحة 199 إلى 201)

تلعب هذه الطرق الثلاثة دوراً حيوياً في التواصل داخل البيئات التنظيمية. الاتصالات المكتوبة توفر توثيقاً رسمياً ودقيقاً للمعلومات والقرارات، مما يساعد على الاستفادة منها في المستقبل. الاتصالات الشفهية تسهل التفاعل الفوري والتفهم العميق بين الأفراد، مما يعزز التعاون والتنسيق في العمل. أما الاتصالات غير اللفظية، فهي تكمله للاتصالات الشفهية بتعزيز فهم المشاعر والمواقف بدقة، وتعزز الاتصال بين الأفراد بشكل غير لفظي.

1-6 : معوقات الاتصالات الإتصال التنظيمي

إن إدراك المديرين المعوقات الاتصالات التنظيمية الادارية يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال، ومن هذه المعوقات الآتي:

1- معوقات شخصية :

مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه، كما أورد (آل علي والموسوي)، وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

2- معوقات تنظيمية :

همالك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة، مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي، كما يشير حمود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة، وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

3- معوقات بيئية :

يرى عامر أن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال، ويضيف الخازندار في دراسته الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية)، أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

4- معوقات نفسية اجتماعية :

ككون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، وفي دراسة تحليلية على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال، من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين، فإن ذلك مؤداه تحسين قنوات الاتصال وتعزيز فرص تحقيق أهدافها. (محمد، الصفحات 225-

(226)

وعليه فإن هذه المعوقات تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه، فهي تعد من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية.

خلاصة :

الاتصال التنظيمي يعد القلب النابض في جسم المؤسسة ، و هو الأداة التي تخلق التنسيق و تسيير النشاطات في مختلف المستويات داخل المؤسسة ، حيث يساعد الاتصال التنظيمي على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين و مقترحاتهم و شكاويهم للحد منها و علاجها ، و يسهم في زيادة التقرب و التواصل بين الإدارة و العاملين كذلك في جلب وحدة التفاهم و الهدف هو رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم و زيادة التقارب في وجهات نظرهم و كذلك مع الإدارة و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية علي الإدارة .

الفصل الثالث: الإدارة الرقمية

تمهيد

1-2 : خصائص الإدارة الرقمية

2-2 : عناصر الإدارة الرقمية

3-2 : أهمية و أهداف الإدارة الرقمية

4-2 : وظائف الإدارة الرقمية

5-2 : متطلبات الإدارة الرقمية

6-2 : الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد عرف العالم في الفترة الأخيرة وخاصة بداية الألفية الثالثة تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث سارعت الدول المتقدمة على تبني هذه التكنولوجيا والعمل على استغلالها من أجل تحديث وتطوير الإدارة في مختلف المجالات وهذا مما انعكس إيجابا على طريقة عملها ونشاطها، فإدخال هذه التكنولوجيا ساعدها تحقيق جملة من الأهداف وهي السرعة في إنجاز الأعمال توفير الوقت والجهد والتكلفة، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالإدارة الرقمية والتي تعد ثمرة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما ساعدها من الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة حديثة إلكترونية تعتمد على تكنولوجيا حديثة ساعدتها على تحسين مستوى الأداء وتقديم الخدمات. نذكر في هذا الفصل ماهية الإدارة الرقمية وخصائصها والأهداف وأهم وظائفها، بالإضافة إلى متطلبات الإدارة الرقمية وأهم الصعوبات التي تواجه تطبيقها.

من خلال التعاريف التي تم تناولها في المفاهيم الأساسية للدراسة لمفهوم الإدارة الرقمية يمكن ذكر خصائصها فيما يلي :

2-1: خصائص الإدارة الرقمية

وتتميز الإدارة الرقمية بعدد من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

أ - أنها عملية إدارية تهتم بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها ومتابعتها.

ب - تعتمد على استخدام الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وتتحدد هذه الإمكانيات المتميزة في التشابك الفائق Hyper Connection والتفاعل الآني وعلى مدار الساعة وفي كل مكان والسرعة الفائقة والعمل عن بعد وبلا حدود.

ج - تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية وهي إدارة بلا مبان تقليدية فلا حاجة إلى الغرف والمكاتب والدواليب الكثيرة لحفظ الأوراق وهي إدارة لا تحتاج إلى أعداد كبيرة من الموظفين وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية وهي إدارة بالمعرفة تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة .

د - تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق قدر كبير من الشفافية وسهولة الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة وبينهم وبين عملاء المنظمة وتيسير تطبيق مبدأ المحاسبية والمساءلة للمنظمات .

هـ - تستوعب التقنية وتتعامل معها من منطلق إداري يقوم على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها ثم التخطيط الاستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها

وتوظيفها بكفاءة وفعالية ثم العمل المستمر من أجل تطويع التقنية وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية.

و-تتحرر من قيود المكان والالتزام بالتواجد الجغرافي في مكان محصور والانطلاق المباشرة العمليات في كل مكان والاستفادة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة في التواصل والتعامل والتفاعل مع الموظفين والعملاء في أي وكل مكان وفي أي وكل وقت.

ز-تدعم الإدارة الإلكترونية عملية حشد الطاقات والإمكانيات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن ولتحقيق التميز والتفوق المستمرين على المنافسين واستخدام استراتيجية تنافسية هجومية توظف كل قدرات المنظمة. (طارق ، إيهاب، 2018، الصفحات 35-36)

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول للإلكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.

2-2: عناصر الإدارة الرقمية

الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس كانت المنظومة تتكون من مجموعة من عناصر وهي تحدد كما يلي :

1-المعلوماتية: تعد عنصر مستحدث ساد مختلف المجالات بكل قوة، فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صبغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وهي تتميز بجملة من الخصائص مثلا التوقيت بحيث أنها ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة

المعالجة للمستفيد، أما الدقة فهي درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعها الصريحة والضمنية، الملائمة والمرونة، بالإضافة إلى الوضوح وقابلية المراجعة أي درجة الإتقان بين مختلف المستفيدين وأخيرا عدم التحيز وقابلية القياس مع الشمول وإمكانية الوصول إلى المعلومات .

2-الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي منظمة وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة ويمكن تصنيفها إلى نوعين الوسائط السلكية وهي تستخدم في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من الأسلاك Fiber optics أخيرا الأسلاك الألياف الضوئية turisted pair wire والأسلاك المزدوجة Coascial Gable المحورية أما الوسائط اللاسلكية فهي تستخدم موجات الأثير في نقل البيانات . (عادل ، 2010 ، الصفحات 28-31)

3-الخدمائية: وهو هدف ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وقت بالإضافة إلى هذه العناصر لابد من توفر أربع عناصر أخرى في الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي

4-عتاد الحاسوب: ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطوير برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حيث تحقق ميزتين أساسيتين هما:

توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

البرمجيات والشبكات: هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانيات المختلفة، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات وشبكة الانترنت التي يمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

5-صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية. Leaderships pigital المديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة. (موسى ، محمد، 2011)

على العموم يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مجمل العناصر السابقة الذكر، والمتمثلة في المعلوماتية والاتصالية والخدماتية ومختلف الأجهزة المتعلقة بعتاد الحاسوب والبرمجيات، ونظم الاتصال الشبكية وصناع المعرفة حيث تكون هذه العناصر موصولة ومتراصة فيما بينها، وتعمل على تفعيل عمل الأجهزة الإدارية بأسلوب حديث ومتطور

2-3: أهمية وأهداف الإدارة الرقمية

أولاً: الأهمية :

نظراً للاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة والذي يعود سببه للفائدة التي تقدمها هذه الأخيرة، وعليه بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً للأهمية التي تحققها والممثلة في عدة نقاط أهمها :

-تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس إيجابيا علي مستوي الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .

-تسهيل إجراء الإتصال بين المصالح المختلفة داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى .

-الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمات .

-تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المنظمة .

- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

وقد أوضح (Daft) بأن أهمية الإدارة الإلكترونية يمكن تحديدها بالآتي :

-المساعدة في إتخاذ القرار وتقديم المعلومات بشكل مستمر وبسرعة لمتخذي القرار .

-تخفيض تكاليف الخدمة وجودتها .

-تطوير مهارات الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم باستخدام برامج تدريبية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .

-سرعة الوصول إلى الوثائق والمعلومات بوجود نظام متكامل في أي وقت وأي مكان .

(كافية، حميد، 2017، الصفحات 224-223)

ثانيا : الأهداف :

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع. فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنبها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيبة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .

2-صغير المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

3-تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة .

4-إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .

5-تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .

6-الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

7- زيادة حجم الاستثمارات التجارية .الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها. (محمد، 2009، صفحة 73)

وبذلك نلاحظ أن معظم الباحثين والمفكرين تطرقوا إلى الأهداف الإلكترونية وما يمكن أن تحققه للجمهور تتمثل فيما يأتي :

تحسين مستوى الخدمات : عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله وخصوصاً بما يتعلق بالمؤسسة التعليمية.

التقليل من التعقيدات الإدارية : وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة التعليمية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.

تخفيض التكاليف: ومن ذلك إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة المؤسسة التعليمية.

تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المنظمة: ومن ذلك إتباع أسلوب موحد للتعامل مع جميع الموظفين بالمدرسة بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة وكذلك قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة.

كما تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية. فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية فهي تقدم في هذا الإطار الدعم في إعداد سياسات تقنية المعلومات والبنية التحتية والاتصالات والتطبيقات. (طارق، إيهاب، 2018، الصفحات 35 - 36).

ومنه يكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتخفيض التكاليف، مما يزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسات. كما أن الأهداف الرئيسية تشمل تحقيق الرضا للمستخدمين، تعزيز الشفافية، وزيادة الاستثمارات التجارية، مع الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل المخاطر الأمنية.

4-2: وظائف الإدارة الرقمية

تقوم الإدارة الإلكترونية بالعديد من الوظائف في تحول إدارة المنظمات من الإدارة التقليدية إلى استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارتها وفي هذا السياق يمكن تناول بعض وظائف الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

1- التخطيط الإلكتروني :

يعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل مستخدماً شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً كما يعتمد على استخدام نظم جديدة للمعرفة كمنظم دعم القرار ونظم شبكات العصبية بحيث أصبح الاتجاه نحو تنظيم قواعد للمعرفة وبناء مجتمعات لها . والتخطيط الإلكتروني في ظل الإدارة الإلكترونية يتطلب الأمر وجود خطط متعددة للاستجابة للظروف المتعددة وأن يتضمن خططاً استراتيجية للمؤسسات وأن تتصف بالمرونة والديناميكية والابتكار عند تنفيذ تلك الخطط والتركيز على متغيرات العصر واحتياجاته الحالية والمستقبلية ومشاركة العاملين في عملية التخطيط وثقتهم في أنفسهم.

2- التنظيم الإلكتروني:

يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على تغييرات في مستويات وتشكيل الهياكل التنظيمية حيث يتم تمويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة التي تتعدد مشكلاتها حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليها زيادة في التكاليف كما تتباعد فيها المسافات بين الإدارة العليا والعاملين مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتعدد عملية الاتصال . كما يعتمد التنظيم الإلكتروني أيضاً إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل من خلال إعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو ابتعاد بعض الوظائف الإدارية بين النظم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية أو تحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات تعمل وفقاً للنظام الإلكتروني . وفي السياق نفسه ظهر ما يسمى بالتنظيم الشبكي والذي يتصف بالمرونة في الاتصال والتعاون بين الأفراد والذي يتميز بثلاثة أنواع من الشبكات تمثلت في:

أ- الشبكات الرسمية: والتي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية تعمل سوياً على مهمة أو مهام محددة .

ب- الشبكات غير الرسمية: وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعضهم بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات بغرض حل المشكلات وهي نموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.

ج- الشبكات الإلكترونية: وتقوم على الاتصال من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية المساعدة المديرين في تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية .

3- التوجيه الإلكتروني :

يعتمد التطبيق للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية والقادرة على تحقيق الأهداف من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية فالقائد المستخدم لها يعتبر في الأساس مفكر ومبدع أكثر من كونه ممارساً لمهام القيادة المحددة وقادر على مواجهة المشكلات التي تقابله بحلول مبتكرة ومستعد بالإصرار والقدر على التغيير الإيجابي ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية ولديهم القدرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الإلكترونية وأن يتوفر لديهم حسب العمل والقدرة على التعامل الفعال مع الآخرين وتحولهم من مشرفين إلى موجهين وتقديم المساعدات المطلوبة إلى فريق العمل لإنجاز مهامهم والعمل على تنمية مهاراتهم لتنفيذ العمليات الإدارية في المؤسسة .وقيام المديرين في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات بتخصيص وقت لعمليات المتابعة الخاصة بالمستندات المتداولة بين الإدارات المختلفة ومدى قيام الموظفين باستخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتعددة كشبكة الانترنت في

عمليات الاتصال بين الأفراد في جميع المستويات وتوصيل الأوامر وتبليغ المهام من القادة إلى المرؤوسين والعكس وتوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف .

4-الرقابة الإلكترونية :

الرقابة عملية التأكد من أن التنفيذ مطابق للإجراءات المطلوبة لما تم إفراره من سياسات وخطط وكذلك اكتشاف الأخطاء المتوقع حدوثها ومعالجتها قبل الحدوث .ويتم ممارستها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمات التعليمية وفي مختلف المجالات والأنشطة والأعمال المتعددة لهذه المنظمات كما أنها لا تقف عند مجرد كشف الأخطاء والانحرافات ولكن تمتد لتشمل الكشف عن نواحي القوة والتفوق في الأداء بهدف حفز العاملين المضاعفة الجهد على تجنب الأخطاء .ويعتمد تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفاعلية وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات والصلاحيات المختلفة وفي ظل الرقابة الإلكترونية يمكن استخدام التقارير بطريقة إلكترونية ويتم ذلك سواء عند إعداد التقارير الداخلية داخل المنظمة حيث تعد شكل مطبوعات يمكن إعادة استخدامها عدة مرات أو عند إعداد التقارير الخارجية الموجهة إلى خارج المنظمة ويتم إعدادها وعرضها إلكترونياً على شبكة الانترنت لتعكس صورة المنظمة لدى الجماهير المختلفة. (طارق، إيهاب، 2018، الصفحات 44-45-46)

2-5: متطلبات الإدارة الرقمية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة

عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

أولاً: البنية التحتية: إذ ان الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .

ثانياً: توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

ثالثاً: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

رابعاً: التدريب وبناء القدرات وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً وبنفس الطريقة السابقة.

خامساً: توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم.

سادساً: توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ .

سابعاً: وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

ثامناً: توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

تاسعاً: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع

شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد. (فداء، 2014، الصفحات 224-227)

نستنتج مما سبق أن تطبيق الإدارة الرقمية يكون وفق متطلبات أساسية التي يتحقق بعد توفيرها في العملية الإدارية إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية حديثة وآمنة وتساعد على نجاح برامج الإدارة الرقمية في مهامها

2-6: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية

في ظل تبني الجزائر مشروع الإدارة الإلكترونية، ظهرت بعض الصعوبات والعراقيل التي تحد من نجاح الإدارة الإلكترونية ويمكن توضيحها فيما يلي :

- أمية المواطن للتقنيات الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني .
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، مثل غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق برامج إلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة المشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- مشكلة دخول الشبكة، كيفية استخدامها، صعوبة فهم المضمون .
- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الإلكترونية، وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة التقليدية .

- المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها من التزوير والتلاعب والتخريب المقصود للشبكات وغيرها.

- عدم اكتمال الثقافة الإلكترونية لدى معظم أفراد المجتمع الجزائري، وبقاء عامل الخوف حاجز بينه وبين استخدام هذه التقنية، وذلك ليس خوفا من التقنية في حد ذاتها وإنما مسيرها والمسؤول عن أمانها.

- ضعف الدخل الفردي، مما يمنع توصيل ودفع مستحقات الانترنت التي تعتبر المحرك الرئيسي لإدارة الإلكترونية. (أيوب، 2019، صفحة 300)

ومنه يمكن القول الإدارة الإلكترونية قد تواجه صعوبات منها التحديات التقنية والتحديات الإدارية كتغيير القافة الإلكترونية وضعف الموارد المالية لدعم المشاريع الإلكترونية بالإضافة الى التحديات القانونية والتشريعية.

خلاصة :

نستنتج مما سبق أن الإدارة الرقمية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة ورقية إلى إدارة تستخدم الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة، حيث تتميز بالسرعة والأنية في توفير المعلومات والبيانات كما أنها تسهل عملية التسيير وخفض التكاليف، وبالرغم من ميزاتها إلا أن التحول نحو الإدارة الرقمية واجهت الكثير من الصعوبات والتحديات أصبحت تشكل عائقًا أمام فاعليتها.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية

تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الخاصة بخصائص مجتمع البحث

2- النتائج الخاصة بالمحور الأول

3- النتائج الخاصة بالمحور الثاني

4- النتائج الخاصة بالمحور الثالث

5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

6- النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مكملّة للدراسة النظرية في إجراء البحوث حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث، وفي إطار دراستنا المتعلقة بمعوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية، والتي وقع اختيارنا فيها على مجتمع البحث المتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

نعرض في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الخاصة بخصائص مجتمع البحث والتطرق للنتائج الخاصة بالمحاور الثلاثة للاستمارة، لنتطرق بعدها لمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وأخيرا التوصل للنتائج العامة للدراسة.

1/ عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص مجتمع البحث:

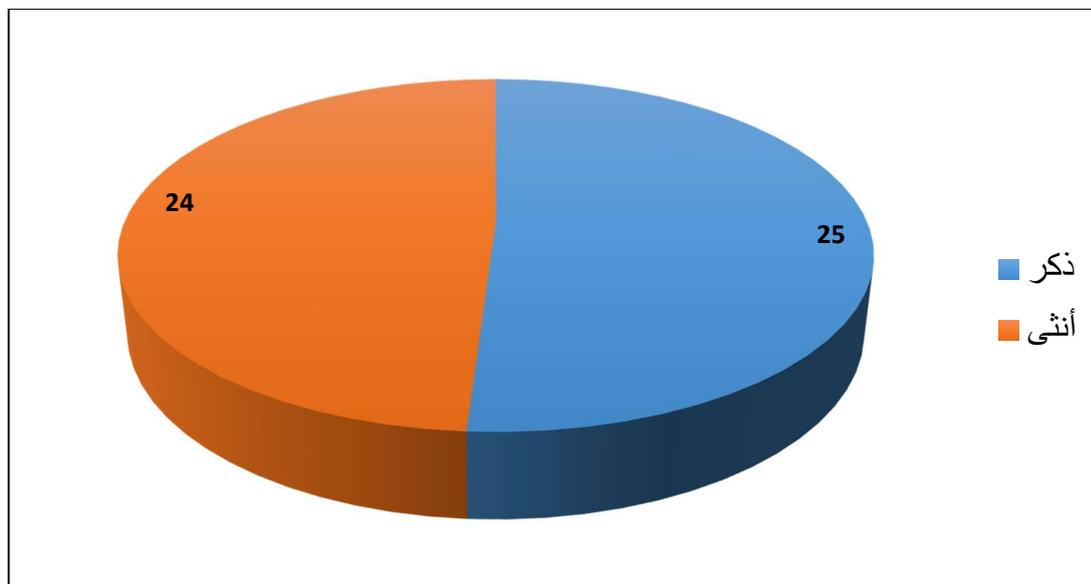
سنقوم في هذا المطلب بتحليل خصائص مجبوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وتتمثل كالتالي:

1- خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (03): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	51
	أنثى	24	49
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (02): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

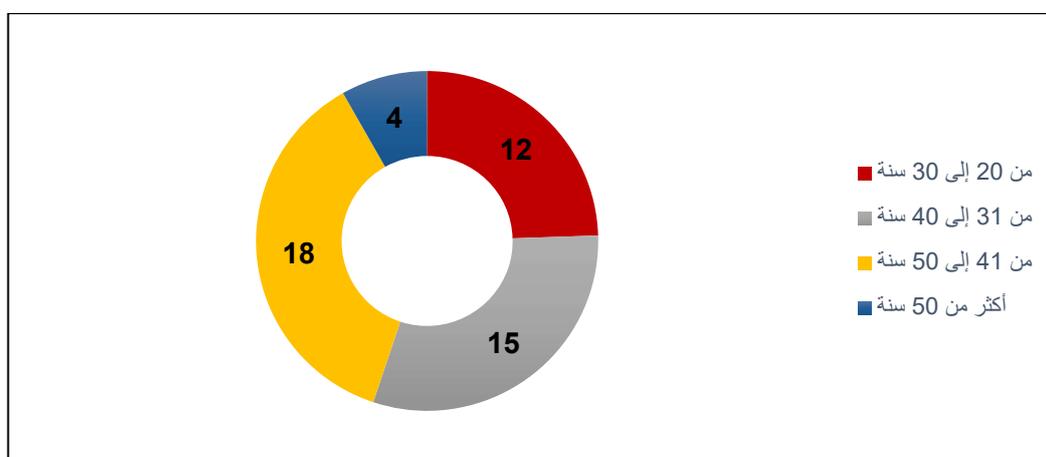
يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث الجنس، حيث يتبين أن 51% من مجتمع الدراسة من جنس ذكر وهي تمثل النسبة الأعلى، أما باقي النسبة فكانت للإناث بحيث يمثلون 49%، ومنه يمكن القول أن النسب جاءت متقاربة بالنسبة لمتغير الجنس.

2- خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

جدول رقم (04): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى 30 سنة	12	24.5
	من 31 إلى 40 سنة	15	30.6
	من 41 إلى 50 سنة	18	36.7
	أكثر من 50 سنة	04	8.2
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (03): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

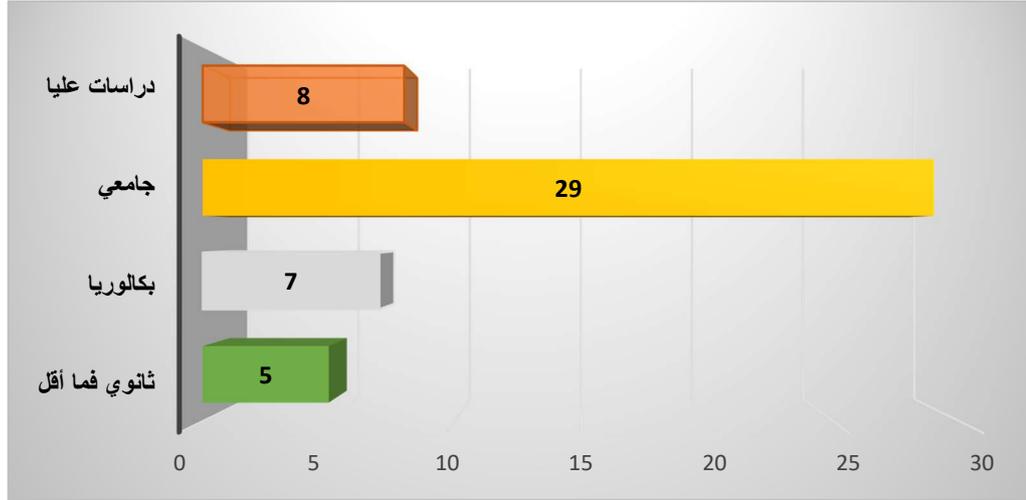
يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن، حيث أن الفئة العمرية الأكبر هي من 41 إلى 50 سنة بنسبة 36.7%، تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 30.6%، ثم الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 24.5%، وأخيراً الفئة العمرية الأقل هي أكثر من 50 سنة بنسبة 8.2%. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية مجتمع الدراسة تتركز في الفئات العمرية الوسطى بين 31 و50 سنة، مما قد يعكس التركيبة السكانية للمجتمع المدروس أو الفئة المستهدفة للبحث.

3- خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (05): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة	ثانوي فما أقل	05	10.2
	بكالوريا	07	14.3
	جامعي	29	59.2
	دراسات عليا	08	16.3
	المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (04): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

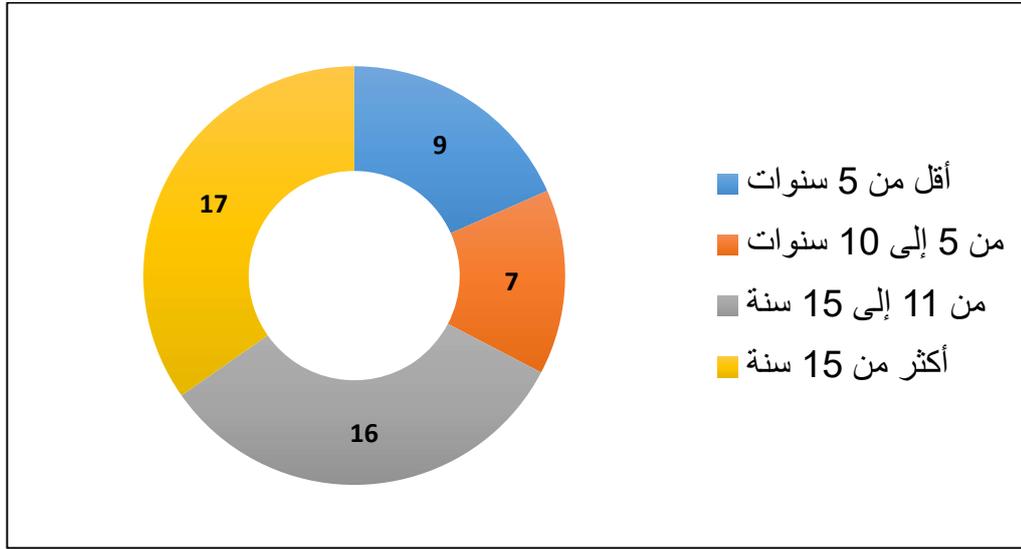
يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث أن الفئة الأكبر هي حملة الشهادات الجامعية بنسبة 59.2%، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 16.3%، ثم حملة شهادة البكالوريا بنسبة 14.3%، وأخيراً فئة الثانوي فما أقل بنسبة 10.2%. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي عالٍ.

5- خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (06): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
18.4	09	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
14.3	07	من 5 إلى 10 سنوات	
32.7	16	من 11 إلى 15 سنة	
34.7	17	أكثر من 15 سنة	
100	49	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25



الشكل رقم (05): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

وضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث أن الفئة الأكبر هي فئة الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة بنسبة 34.7%، تليها فئة الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 32.7%، ثم فئة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 18.4%، وأخيراً فئة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 14.3%. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتمتع بخبرة مهنية طويلة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم (07) تقييم مجتمع الدراسة لعبارات المحور الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبرة	الرقم
06	مرتفع	0.844	2.53	37	01	11	التكرار	01
				75.5	02	22.4	النسبة	
01	مرتفع	0.670	2.73	42	01	06	التكرار	02
				85.7	02	12.2	النسبة	
02	مرتفع	0.727	2.63	38	04	07	التكرار	03
				77.6	8.2	14.3	النسبة	
09	متوسط	0.800	2.32	26	13	10	التكرار	04
				53.1	26.5	20.4	النسبة	
03	مرتفع	0.730	2.61	37	05	07	التكرار	05
				75.5	10.2	14.3	النسبة	

04	مرتفع	0.763	2.57	36	05	08	التكرار	تنظم المؤسسة دورات تكوينية في مجال الرقمنة	06
				73.5	10.2	16.3	النسبة		
05	مرتفع	0.735	2.57	35	07	07	التكرار	تساهم تقنيات الاتصال الحديثة داخل الإدارة في تعزيز الاتصال التنظيمي	07
				71.4	14.3	14.3	النسبة		
08	متوسط	0.851	2.32	28	09	12	التكرار	تمتلك المؤسسة عمال لديهم خبرة في تنفيذ الأعمال رقميا	08
				57.1	18.4	24.5	النسبة		
07	مرتفع	0.830	2.34	28	10	11	التكرار	الوسائل المعتمدة في المؤسسة كافية لتحقيق الهدف الإتصالي	09
				57.1	20.4	22.4	النسبة		
/	مرتفع	0.503	2.51	المحور الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت مرتفعة نحو أغلب عبارات المحور الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (2.32-2.73) بانحرافات معيارية بين (0.670-0.851)، ونستطيع الاستنتاج من خلال ذلك أن تقييم عينة المبحوثين للاستخدامات الإدارية الرقمية كان إيجابياً. بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.51 بانحراف معياري قدره 0.503 ما يدل على نسبة تشتت قليلة في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

كما توضح لنا نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الأولى لهذا المحور حيث المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد قيمته 2.73 وانحراف معياري مقدر بـ 0.670، ما يعبر عن تشتت ضعيف ونلاحظ أن اتجاه أفراد مجتمع مرتفع، بحيث

أن 42 فردًا أجابوا بـ "موافق" أي ما يمثل 85.7%، وبنسبة 2% من الأفراد أجابوا "محايد"، بينما 6 أفراد فقط أجابوا بـ "غير موافق" أي ما يمثل 12.2%، مما يدل أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تستخدم المواقع الخاصة على جوجل بفعالية.

وجد العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الثانية لهذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وانحراف معياري مقدر بـ 0.727، ما يعبر عن تشتت ضعيف، ونلاحظ أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة مرتفع، بحيث أن 38 فردًا أجابوا بـ "موافق" أي ما يمثل 77.6%، وبنسبة 8.2% من الأفراد أجابوا "محايد"، بينما 7 أفراد فقط أجابوا بـ "غير موافق" أي ما يمثل 14.3%، مما يدل أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن المؤسسة تستخدم التطبيقات الرقمية بكفاءة.

العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.61 وانحراف معياري 0.730، ونلاحظ أن 37 فردًا أجابوا بـ "موافق" أي ما يمثل 75.5%، مما يعبر عن اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن المؤسسة تمنح أولوية للكفاءة المهنية في عملية التوظيف في القطاع الرقمي.

في المرتبة الرابعة، نجد العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.763، حيث أجاب 36 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 73.5%، مما يدل على أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن المؤسسة تنظم دورات تكوينية في مجال الرقمنة. العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.735، حيث أجاب 35 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 71.4%، مما يدل على أن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في تعزيز الاتصال التنظيمي داخل الإدارة.

العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.844، حيث أجاب 37 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 75.5%، مما يعبر عن استخدام المؤسسة للإنترنت بفعالية.

العبارة رقم 09 جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.830، حيث أجاب 28 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 57.1%، مما يعبر عن أن الوسائل المعتمدة في المؤسسة كافية لتحقيق الهدف الاتصالي.

العبارة رقم 08 جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.851، حيث أجاب 28 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 57.1%، مما يعبر عن أن المؤسسة تمتلك عمال لديهم خبرة في تنفيذ الأعمال رقميًا.

العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.800، حيث أجاب 26 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 53.1%، مما يعبر عن أن الرقمنة ساعدت على تأدية العمل بسهولة ولكن بتوافق أقل مقارنة بالعبارات الأخرى.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المحور الثاني: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

جدول رقم (08) تقييم مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثاني: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبرة	الرقم
05	متوسط	0.943	1.83	18	05	26	التكرار	10
				36.7	10.2	53.1	النسبة	
08	متوسط	0.918	1.77	16	06	27	التكرار	11
				32.7	12.2	55.1	النسبة	
02	متوسط	0.927	2.12	24	07	18	التكرار	12
				49	14.3	35.7	النسبة	
04	متوسط	0.957	1.85	19	04	26	التكرار	13
				38.8	8.2	53.1	النسبة	
03	متوسط	0.911	2.04	21	09	19	التكرار	14
				42.9	18.4	38.8	النسبة	
06	متوسط	0.928	1.81	17	06	26	التكرار	15
				34.7	12.2	53.1	النسبة	

01	مرتفع	0.844	2.51	36	02	11	التكرار	16	نوعية الوسائل الرقمية التي تستخدمها تؤثر على نوعية الخدمات الرقمية التي تقدمها.
				73.5	4.1	22.4	النسبة		
09	متوسط	0.925	1.65	15	02	32	التكرار	17	قلة كفاءة أجهزة الحاسوب وأنظمة الاتصال المتوفرة في المؤسسة.
				30.6	4.1	65.3	النسبة		
07	متوسط	0.912	1.79	16	07	26	التكرار	18	عدم وجود فهم كاف للأدوات التقنية الحديثة.
				32.7	14.3	53.1	النسبة		
/	متوسط	0.472	1.93	المحور الثاني: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت متوسطة نحو أغلب عبارات المحور الثاني المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (1.65-2.51) بانحرافات معيارية بين (0.844-0.957). نستطيع الاستنتاج من خلال ذلك أن تقييم أفراد مجتمع الدراسة للمعوقات التقنية كان معتدلاً إلى حد ما. بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 1.93 بانحراف معياري قدره 0.472، مما يدل على نسبة تشتت قليلة في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

كما توضح لنا نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الأولى لهذا المحور، حيث المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد قيمته 2.51 وانحراف معياري مقدر بـ 0.844، ما يعبر عن تشتت ضعيف، ونلاحظ أن اتجاه مجتمع الدراسة مرتفع،

بحيث أن 36 فردًا أجابوا بـ "موافق" أي ما يمثل 73.5%، وبنسبة 4.1% من الأفراد أجابوا "محايد"، بينما 11 فردًا فقط أجابوا بـ "غير موافق" أي ما يمثل 22.4%، مما يدل أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن نوعية الوسائل الرقمية التي تستخدمها المؤسسة تؤثر على نوعية الخدمات الرقمية المقدمة.

نجد العبارة رقم 12 جاءت بالمرتبة الثانية لهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.12 وانحراف معياري 0.927، ونلاحظ أن 24 فردًا أجابوا بـ "موافق" ما يمثل 49%، مما يعبر عن أن عدم تحديث الوسائل بشكل دوري يُعد من المعوقات التقنية الهامة.

العبارة رقم 14 جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.04 وانحراف معياري 0.911، ونلاحظ أن 21 فردًا أجابوا بـ "موافق" ما يمثل 42.9%، مما يدل على أن ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة يمثل مشكلة بارزة.

العبارة رقم 13 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 0.957، حيث أجاب 19 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 38.8%، مما يعبر عن أن عدم كفاية الوسائل يمثل عقبة هامة في العملية الاتصالية.

العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.943، حيث أجاب 18 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 36.7%، مما يعبر عن أن عدم صيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري يعتبر من المعوقات التقنية.

العبارة رقم 15 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.81 وانحراف معياري 0.928، حيث أجاب 17 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 34.7%، مما يعبر عن وجود خلل في شبكات الاتصال التي تعيد العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

العبارة رقم 18 جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.912، حيث أجاب 16 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 32.7%، مما يعبر عن أن عدم وجود فهم كافٍ للأدوات التقنية الحديثة يعد معوقاً مهماً.

العبارة رقم 11 جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.77 وانحراف معياري 0.918، حيث أجاب 16 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 32.7%، مما يدل على أن نقص تدفق الإنترنت يُعتبر من المعوقات التقنية.

العبارة رقم 17 جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 1.65 وانحراف معياري 0.925، حيث أجاب 15 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 30.6%، مما يعبر عن أن قلة كفاءة أجهزة الحاسوب وأنظمة الاتصال المتوفرة في المؤسسة تعد من أهم المعوقات التقنية.

بشكل عام، نستطيع أن نستنتج أن تقييم أفراد مجتمع الدراسة للمعوقات التقنية كان في مجمله متوسطاً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات التقنية التي تؤثر على الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

جدول رقم (09) تقييم مجتمع الدراسة لعبارات المحور الثالث: المعوقات البشرية
للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة	الرقم
02	متوسط	0.984	1.89	21	02	26	ضعف الكادر البشري في التكرار	19
				42.9	4.1	53.1	النسبة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.	
05	متوسط	0.902	1.65	14	04	31	وجود صعوبة في التكرار	20
				28.6	8.2	63.3	النسبة استخدام الأدوات الرقمية.	
04	متوسط	0.905	1.81	16	08	25	تواجه صعوبة في التكرار	21
				32.7	16.3	51	النسبة التواصل مع الزملاء بسبب الأدوات الرقمية.	
01	متوسط	0.909	1.91	18	09	22	عدم توفر دورات تدريبية التكرار	22
				36.7	18.4	44.9	النسبة متخصصة في مجال الإدارة الرقمية.	
06	متوسط	0.861	1.61	12	06	31	تواجه صعوبات في التكرار	23
				24.5	12.2	63.3	النسبة التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل.	
03	متوسط	0.957	1.85	19	04	26	التكرار	24

				38.8	8.2	53.1	النسبة	هناك صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي.	
07	متوسط	0.790	1.57	09	10	30	التكرار	قلة ثقة الموظفين في كافة التعاملات الرقمية.	25
				18.4	20.4	61.2	النسبة		
المحور الثالث: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية									
/	متوسط	0.450	1.76						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت متوسطة نحو أغلب عبارات المحور الثالث: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (1.57-1.91) بانحرافات معيارية بين (0.790-0.984). نستطيع الاستنتاج من خلال ذلك أن تقييم أفراد مجتمع الدراسة للمعوقات البشرية كان معتدلاً إلى حد ما. بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 1.76 بانحراف معياري قدره 0.450، مما يدل على نسبة تشتت قليلة في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

كما توضح لنا نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم 22 جاءت بالمرتبة الأولى لهذا المحور، حيث المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد قيمته 1.91 وانحراف معياري مقدر بـ 0.909، مما يعبر عن تشتت متوسط، ونلاحظ أن اتجاه مجتمع الدراسة كان معتدلاً، حيث أجاب 18 فرداً بـ "موافق" أي ما يمثل 36.7%، وبنسبة 18.4% من الأفراد أجابوا "محايد"، بينما 22 فرداً أجابوا بـ "غير موافق" أي ما يمثل 44.9%، مما يدل

أن جزء كبير من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون بعدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الرقمية.

نجد العبارة رقم 19 جاءت في المرتبة الثانية لهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.89 وانحراف معياري 0.984، ونلاحظ أن 21 فردًا أجابوا بـ "موافق" ما يمثل 42.9%، مما يعبر عن أن ضعف الكادر البشري في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يعد من المعوقات البشرية البارزة.

العبارة رقم 24 جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.85 وانحراف معياري 0.957، ونلاحظ أن 19 فردًا أجابوا بـ "موافق" ما يمثل 38.8%، مما يدل على أن هناك صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي.

العبارة رقم 21 جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.81 وانحراف معياري 0.905، حيث أجاب 16 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 32.7%، مما يعبر عن أن مواجهة صعوبة في التواصل مع الزملاء بسبب الأدوات الرقمية يعد من المعوقات البشرية.

العبارة رقم 20 جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.65 وانحراف معياري 0.902، حيث أجاب 14 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 28.6%، مما يدل على وجود صعوبة في استخدام الأدوات الرقمية.

العبارة رقم 23 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.61 وانحراف معياري 0.861، حيث أجاب 12 فردًا بـ "موافق" ما يمثل 24.5%، مما يعبر عن صعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل.

العبارة رقم 25 جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 0.790، حيث أجاب 9 أفراد بـ "موافق" ما يمثل 18.4%، مما يعبر عن قلة ثقة الموظفين في كافة التعاملات الرقمية.

بشكل عام، نستطيع أن نستنتج أن تقييم أفراد العينة للمعوقات البشرية كان في مجمله متوسطاً، مما يشير إلى وجود عدد من التحديات البشرية التي تؤثر على الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمي.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

1-النتائج التي تجيب عن التساؤل الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها المتعلقة بمحور الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب إجابات المبحوثين ما يلي:

1. استخدام المؤسسة للأنترنت: أفادت نسبة 75.5% من مجتمع الدراسة بأن المؤسسة تستخدم الأنترنت بشكل كبير، مما يعكس توجه المؤسسة نحو تكامل الأنظمة الداخلية لزيادة فعالية الاتصال الداخلي. يتفق هذا مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أهمية الأنترنت في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات.

2. استخدام المواقع الخاصة على قوقل: أشارت نسبة 85.7% من مجتمع الدراسة إلى أن المؤسسة تستخدم المواقع الخاصة على قوقل بكثرة، مما يدل على اعتماد المؤسسة على الأدوات الرقمية المتقدمة لتسهيل الوصول إلى المعلومات وزيادة الإنتاجية. هذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي تؤكد دور الأدوات الرقمية مثل قوقل في تحسين إدارة المعلومات والاتصال داخل المؤسسات.

3. استخدام التطبيقات الرقمية: أكدت نسبة 77.6% من المبحوثين أن المؤسسة تستخدم التطبيقات الرقمية المختلفة مثل تطبيقات الدفع الإلكتروني وتطبيقات

استقبال شكاوى المواطنين. يعكس هذا التوجه نحو رقمنة العمليات وتقديم خدمات أفضل للعملاء، وهو ما تدعمه الدراسات السابقة التي توضح تأثير التطبيقات الرقمية في تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء.

4. **تأثير الرقمنة على تأدية العمل:** أشارت نسبة 53.1% من أفراد مجتمع الدراسة إلى أن الرقمنة ساعدت على تأدية العمل بسهولة، وهو ما يعتبر متوسطاً بالنسبة لباقي النتائج. يعكس هذا بعض التحديات التي قد تواجه الموظفين في التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة، ولكنه يتفق مع الدراسات السابقة التي تظهر أن الرقمنة تسهل العمل رغم بعض التحديات المرتبطة بالتكيف.

5. **الكفاءة المهنية في عملية التوظيف:** أفادت نسبة 75.5% من المبحوثين بأن المؤسسة تمنح أولوية للكفاءة المهنية في عملية التوظيف في القطاع الرقمي. يتوافق هذا مع الأبحاث التي تؤكد على أهمية الكفاءة الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار.

6. **تنظيم دورات تكوينية في مجال الرقمنة:** أشارت نسبة 73.5% من أفراد مجتمع الدراسة إلى أن المؤسسة تنظم دورات تكوينية في مجال الرقمنة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءتهم في استخدام التقنيات الحديثة. هذا يتفق مع الدراسات التي تؤكد على دور التدريب المستمر في تعزيز الكفاءة الرقمية.

7. **تعزيز الاتصال التنظيمي عبر تقنيات الاتصال الحديثة:** أكدت نسبة 71.4% من المبحوثين أن تقنيات الاتصال الحديثة داخل الإدارة تساهم في تعزيز الاتصال التنظيمي. يتوافق هذا مع الأبحاث التي تشير إلى أن تقنيات الاتصال

الحديثة تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسات وزيادة التعاون بين الموظفين.

8. وجود خبرة لبعض العاملين في تنفيذ الأعمال رقمياً: أشارت نسبة 57.1% من أفراد مجتمع الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك عمالاً لديهم خبرة في تنفيذ الأعمال رقمياً، وهو ما يعكس مستوى متوسط من الخبرة الرقمية بين العاملين. يتماشى هذا مع الدراسات التي تؤكد على أهمية الخبرة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي وتسهيل التكيف مع التقنيات الجديدة.

9. وجود الوسائل المعتمدة لتحقيق الهدف الاتصالي: أفادت نسبة 57.1% من أفراد مجتمع الدراسة بأن الوسائل المعتمدة في المؤسسة موجودة لتحقيق الهدف الاتصالي. يعكس هذا الرضا العام عن الوسائل المتاحة، ويتوافق مع الدراسات التي تشير إلى أن توفر الوسائل التقنية الملائمة يسهم في تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسات.

خلاصة نتائج المحور الأول:

من خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بشكل كبير على الأدوات والتقنيات الرقمية في إدارتها اليومية، مما يعزز الأداء الوظيفي ويزيد من فعالية الاتصال التنظيمي. كما تظهر النتائج أن هناك اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءتهم في استخدام التقنيات الحديثة. ومع ذلك، توجد بعض التحديات المرتبطة بالتكيف مع الرقمنة، مما يستدعي المزيد من الجهود لتقديم التدريب والدعم اللازم للموظفين.

2- النتائج التي تجيب عن التساؤل الثاني: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في

ظل الإدارة الرقمية

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصلة عليها المتعلقة بمحور المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية، وحسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة، ما يلي:

1. عدم صيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري: أفاد 53.1% من

المبحوثين بعدم موافقتهم على أن المؤسسة تقوم بصيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري، بينما وافق 36.7%. بلغ المتوسط الحسابي 1.83، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط. هذا يتماشى مع دراسة سابقة للباحث (أحمد، 2020) التي أكدت أن عدم الصيانة الدورية يساهم في تقليل فعالية الاتصال التنظيمي.

2. نقص تدفق الإنترنت: أظهر 55.1% من المشاركين عدم موافقتهم على أن

تدفق الإنترنت كافٍ، فيما أبدى 32.7% موافقتهم. بلغ المتوسط الحسابي 1.77، مما يشير إلى وجود مشكلة تقنية تؤثر على جودة الاتصال، وهو ما أكده الباحث (محمود، 2019) الذي وجد أن ضعف الإنترنت يعد من أكبر معوقات الاتصال التنظيمي.

3. عدم تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري: يرى 49% من المبحوثين أن

الوسائل لا تُحدث بشكل دوري، فيما أبدى 35.7% عدم موافقتهم على ذلك. المتوسط الحسابي 2.12 يشير إلى مستوى موافقة متوسط. الدراسة التي أجرتها (إيمان، 2021) أكدت أن التحديث الدوري للوسائل يساهم في تحسين كفاءة الاتصال.

4. عدم كفاية الوسائل التقنية: أفاد 53.1% من المبحوثين بعدم موافقتهم على

كفاية الوسائل، ووافق 38.8%. المتوسط الحسابي 1.85 يعكس وجود تحديات

في توفير الوسائل اللازمة، ما يتماشى مع نتائج (سعيد، 2020) التي أشارت إلى أن نقص الوسائل يؤثر سلباً على الأداء الاتصالي.

5. **ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة:** بلغ المتوسط الحسابي 2.04، حيث أشار 42.9% من المشاركين إلى ضعف البنية التحتية، مما يعكس تحديات كبيرة تواجه المؤسسة في هذا الجانب، ويتوافق ذلك مع دراسة (محمد، 2018) التي تناولت أهمية البنية التحتية في نجاح الاتصال التنظيمي الرقمي.

6. **وجود خلل في شبكات الاتصال:** أظهر 53.1% من المبحوثين موافقتهم على وجود خلل في شبكات الاتصال، وبلغ المتوسط الحسابي 1.81، مما يشير إلى مستوى موافقة متوسط، وهذا يتماشى مع دراسة (إيلي، 2019) التي أشارت إلى أن مشكلات الشبكة تؤثر على فاعلية الاتصال.

7. **قلة نوعية الوسائل الرقمية التي تستخدمها المؤسسة:** يرى 73.5% من المبحوثين أن نوعية الوسائل الرقمية تؤثر بشكل كبير على نوعية الخدمات المقدمة، بمتوسط حسابي 2.51، مما يعكس تأثيراً كبيراً للوسائل المستخدمة، وهو ما أكدته دراسة (رانيا، 2021) التي وجدت أن جودة الوسائل الرقمية تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة.

8. **قلة كفاءة أجهزة الحاسوب وأنظمة الاتصال المتوفرة:** أبدى 65.3% من المبحوثين عدم موافقتهم على كفاءة الأجهزة، مما يعكس تحديات تقنية كبيرة، ويتماشى ذلك مع دراسة (نادر، 2019) التي تناولت تأثير كفاءة الأجهزة على الأداء.

9. عدم وجود فهم كافٍ للأدوات التقنية الحديثة: أشار 53.1% من المبحوثين إلى عدم وجود فهم كافٍ للأدوات التقنية الحديثة، بمتوسط حسابي 1.79، مما يعكس حاجة ملحة للتدريب والتطوير، وهو ما أكدته دراسة (نهى، 2020) التي أوصت بأهمية التدريب المستمر على الأدوات التقنية الحديثة لتحسين الأداء.

خلاصة المحور الثاني:

بلغ المتوسط الحسابي لمحور المعوقات التقنية 1.93، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، مما يعكس وجود تحديات تقنية تؤثر على الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية. يتماشى هذا مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التغلب على هذه المعوقات لتحقيق فعالية الاتصال التنظيمي.

3- النتائج التي تجيب عن التساؤل الثالث: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصلة عليها المتعلقة بمحور المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية، وحسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة، ما يلي:

1. ضعف الكادر البشري في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة: أشار 53.1% من المبحوثين إلى عدم موافقتهم على أن الكادر البشري ضعيف في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، في حين وافق 42.9%. بلغ المتوسط الحسابي 1.89، مما يشير إلى مستوى موافقة متوسط. يتماشى هذا مع دراسة (المرزوقي، 2018) التي أكدت أن ضعف الكادر البشري في التعامل مع التقنيات الحديثة يعد من أكبر معوقات الاتصال التنظيمي.

2. وجود صعوبة في استخدام الأدوات الرقمية: أظهر 63.3% من المشاركين عدم موافقتهم على وجود صعوبة في استخدام الأدوات الرقمية، فيما وافق 28.6%. بلغ المتوسط الحسابي 1.65، مما يشير إلى وجود مشكلة تقنية تؤثر على جودة الاتصال، وهذا ما أكدته دراسة (الخطيب، 2019) التي وجدت أن صعوبة استخدام الأدوات الرقمية تعد تحدياً كبيراً أمام الاتصال الفعال.
3. تواجه صعوبة في التواصل مع الزملاء بسبب الأدوات الرقمية: أفاد 51% من المبحوثين بعدم موافقتهم على أنهم يواجهون صعوبة في التواصل مع الزملاء بسبب الأدوات الرقمية، بينما وافق 32.7%. المتوسط الحسابي 1.81 يعكس وجود تحديات في استخدام الأدوات الرقمية للتواصل، ما يتماشى مع نتائج دراسة (أحمد، 2020) التي أشارت إلى أن الأدوات الرقمية قد تعيق التواصل الفعال بين الزملاء.
4. عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الرقمية: أبدى 44.9% من المشاركين عدم موافقتهم على توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الرقمية، في حين وافق 36.7%. بلغ المتوسط الحسابي 1.91، مما يعكس وجود حاجة ملحة للتدريب، وهو ما أكدته دراسة (سعيد، 2021) التي تناولت أهمية التدريب المستمر لتحسين كفاءة الاتصال الرقمي.
5. تواجه صعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل: أظهر 63.3% من المبحوثين عدم موافقتهم على أنهم يواجهون صعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية، بينما وافق 24.5%. المتوسط الحسابي 1.61 يشير إلى وجود تحديات كبيرة في التكيف مع التغييرات الرقمية، ما يتماشى مع نتائج

دراسة (نهى، 2020) التي أكدت على أهمية الدعم والتدريب لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات الرقمية.

6. هناك صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي: أشار 53.1% من المشاركين إلى عدم موافقتهم على وجود صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي، بينما وافق 38.8%. بلغ المتوسط الحسابي 1.85، مما يعكس وجود تحديات في التنسيق بين الأقسام، وهو ما أكدته دراسة (محمد، 2019) التي تناولت تأثير ضعف الاتصال الرقمي على التنسيق بين الأقسام.

7. قلة ثقة الموظفين في كافة التعاملات الرقمية: أظهر 61.2% من المبحوثين عدم موافقتهم على وجود قلة ثقة في التعاملات الرقمية، بينما وافق 18.4%. بلغ المتوسط الحسابي 1.57، مما يشير إلى وجود شكوك كبيرة في كفاءة وأمان التعاملات الرقمية، وهذا ما أكدته دراسة (ليلي، 2021) التي أشارت إلى أن قلة الثقة في التعاملات الرقمية تعوق فعالية الاتصال الرقمي.

خلاصة المحور الثالث:

بلغ المتوسط الحسابي لمحور المعوقات البشرية 1.76، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، مما يعكس وجود تحديات بشرية تؤثر على الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية. يتماشى هذا مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التغلب على هذه المعوقات البشرية لتحقيق فعالية الاتصال التنظيمي.

6- النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة توصلنا إلى النتائج العامة التي تجيب على التساؤل الرئيسي حيث تتمثل في معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية فيما يلي:

1- الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة:

- استخدام المؤسسة للإنترنت
- استخدام المواقع الخاصة على قوقل
- استخدام التطبيقات الرقمية
- الكفاءة المهنية في عملية التوظيف
- تنظيم دورات تكوينية في مجال الرقمنة
- تعزيز الاتصال التنظيمي عبر تقنيات الاتصال الحديثة

2- المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية:

- عدم صيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري
- نقص تدفق الإنترنت
- عدم تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري
- عدم كفاية الوسائل التقنية
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة
- وجود خلل في شبكات الاتصال

3-المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية:

- ضعف الكادر البشري المتخصص في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة
- وجود صعوبة في استخدام الأدوات الرقمية
- توفر دورات تدريبية غير منتظمة في مجال الإدارة الرقمية
- صعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل
- صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي
- قلة ثقة الموظفين في كافة التعاملات الرقمية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يتضح لنا أن الكثير من المنظمات تتجه نحو رقمنة قطاعاتها نظرًا لدورها الحيوي في تحسين وتطوير وسائل الاتصال الحديثة، مثل استخدام الإنترنت والتطبيقات الرقمية والمواقع الخاصة على قوقل. ويظهر تأثير الرقمنة في تحسين تأدية العمل وتعزيز الكفاءة المهنية في عملية التوظيف.

وبالرغم من ولوج هذه المؤسسات إلى تبني الإدارة الرقمية إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي تحول دون فعالية الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية، حيث تواجه المؤسسات تحديات تقنية وبشرية تعتبر عوائقًا أمام فعالية الاتصال التنظيمي والتي تتمثل في عدم صيانة وتحديث الأجهزة بشكل دوري ونقص تدفق الإنترنت وضعف البنية التحتية الضرورية ووجود خلل في شبكات الاتصال يُعد من بين التحديات التقنية. بينما يتمثل التحدي البشري في ضعف الكادر البشري في استخدام التقنيات الحديثة وصعوبة التواصل بين الزملاء بسبب الأدوات الرقمية وصعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل.

ويمكن من خلال هذا وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات للحد من هذه المعوقات والتقليل منها ونذكرها فيما يلي:

- ضرورة صيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري ومستمر.
- ضرورة تحسين تدفق الإنترنت
- تحديث الوسائل بشكل دوري
- زيادة الوسائل وذلك تقديم مقترحات لزيادة التمويل لاقتناء وتطوير الوسائل التكنولوجية
- استثمار في تطوير بنية تحتية قوية لدعم تقنيات الاتصال الحديثة
- تنفيذ عمليات صيانة دورية لتحديد وإصلاح الخلل في الشبكات الاتصالية

- تحسين نوعية الوسائل الرقمية من خلال البحث عن حلول تكنولوجية متطورة وتوافقية مع احتياجات المؤسسة
- التحديث المنتظم لأجهزة الحاسوب وترقية البرمجيات للحفاظ على أداء عالي المستوى
- توفير برامج تدريبية وورش عمل للموظفين لزيادة فهمهم ومهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة
- تدريب الكادر البشري من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعليم الموظفين كيفية استخدام التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية بفعالية
- تعزيز الثقة في التكنولوجيا من خلال توفير الدعم الفني والتوجيه المستمر، يمكن من مساعدة الموظفين على التحسن في استخدام التقنيات الرقمية وبناء ثقتهم فيها.
- تعزيز التواصل والتنسيق من خلال استخدام أدوات الاتصال الرقمي مثل البريد الإلكتروني، والدرشة الفورية، والمنصات التعاونية لتحسين التواصل بين الأقسام وتعزيز التنسيق بينها.
- تطوير دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الرقمية لتحسين مهارات الموظفين في الإدارة الرقمية وتعزيز فهمهم لأحدث التقنيات والأدوات المستخدمة في المجال.
- تنظيم اجتماعات منتظمة للأقسام المختلفة لتعزيز التواصل والتنسيق ومناقشة أي مشاكل قد تنشأ بسبب ضعف الاتصال الرقمي.
- تقديم دورات توعية للموظفين حول أمان البيانات وسرية المعلومات في بيئة العمل الرقمية وتكوين فريقاً لدعم التكنولوجيا للموظفين للرد على أي استفسارات أو مخاوف تتعلق بالأدوات الرقمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً/ الكتب :

- 1- أحمد بن مرسل: **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 2- إبراهيم أحمد أبو عرقوب: **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1993.
- 3- إمتثال حسن وآخرون، **مبادئ الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 4- بسام عبد الرحمان المشاقبة: **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 5- سلوى عثمان، **الأبعاد العملية الاتصالية**، مصر، المكتب الجامعي الحديث، سنة 1999، د.ط.
- 6- العلاق بشير، **الاتصال في منظمات الأعمال**، الأردن، الدار اليازوري، 2009، د.ط.
- 7- حسين مصطفى هلالى وآخرون. (2010-2011). **الإدارة الالكترونية**. القاهرة: السحلب للنشر والتوزيع.
- 8- دليو فضيل، **تاريخ وسائل الاتصال**، الجزائر، دار أقطاب الفكر سنة 2007
- 9- زواتيني عبد العزيز، **تمنية المورد البشري في التنظيم**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2017

- 10-غازي عناية، البحث العلمي منهجية اعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1: 2014.
- 11-طارق عبد الرؤف عامر، إيهاب عيسى المصري، الادارة الالكترونية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2018م.
- 12-فداء حامد، الادارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2014م.
- 13-محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، عمان، 2011م.
- 14-محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2019). الاتصال التنظيمي (الإصدار الطبعة 1). السودان: دار حميثرا للنشر.
- 15-محمد بهجت كشك، مبادئ الإحصاء واستخدامها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1996م.
- 16-محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2009م.
- 17-محمود فهمي العطروري، العلاقة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989م، د.ط.
- 18-محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن.
- 19-محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

20- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 10، 2010م، عمان الأردن.

21- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012م). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. (ط1، المحرر) القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.

22- محمود منال طلعت. (2002). مدخل إلى علم الاتصال. الاسكندرية.

ثانيا/ أطروحات والمذكرات:

23- سوايغ دارين، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

24- محمد شريط الشريف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008م.

ثالثا/ المقالات:

25- الشيكري أيوب، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، جامعة لونيبي علي البلدية 2 الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08 العدد 01، 2019م.

26- أيمن عبد الله النور، فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد 05 العدد 02، جويلية 2021م.

27- زروقي نسرين، الإدارة الالكترونية كأحد إفرزات عالم تكنولوجيا الأنترنت والتجارة الإلكترونية. مجلة الإقتصاد (العدد 15)، (2016م).

28- سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 (2016م).

29- عبد العزيز خميس، الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية المجلد (3) العدد (1)، جوان 2020م.

30- عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد2، ديسمبر 2017م.

31- موسى عبد الناصر، محمد القرشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث الجزائر، 2011م.

قائمة الملاحق

ملحق (01): استمارة استبيان خاصة بالدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - شتمة - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الإنسانية

الفرع علوم الاعلام والاتصال



استمارة الاستبيان:

معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة

- قسمية منوبية

من إعداد الطالبين:

- مباركي زين الدين

- مباركي سيف الدين

ملاحظة: نتشرف بأن نلتبس منكم بمساعدتنا في هذه الاستمارة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونعلمكم أن استخدامها سيكون لأغراض البحث العلمي فقط

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الخاص البيانات الشخصية والوظيفية :

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/ المؤهل العلمي:

ثانوي فما أقل بكالوريا

جامعي دراسات عليا

4/ الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق

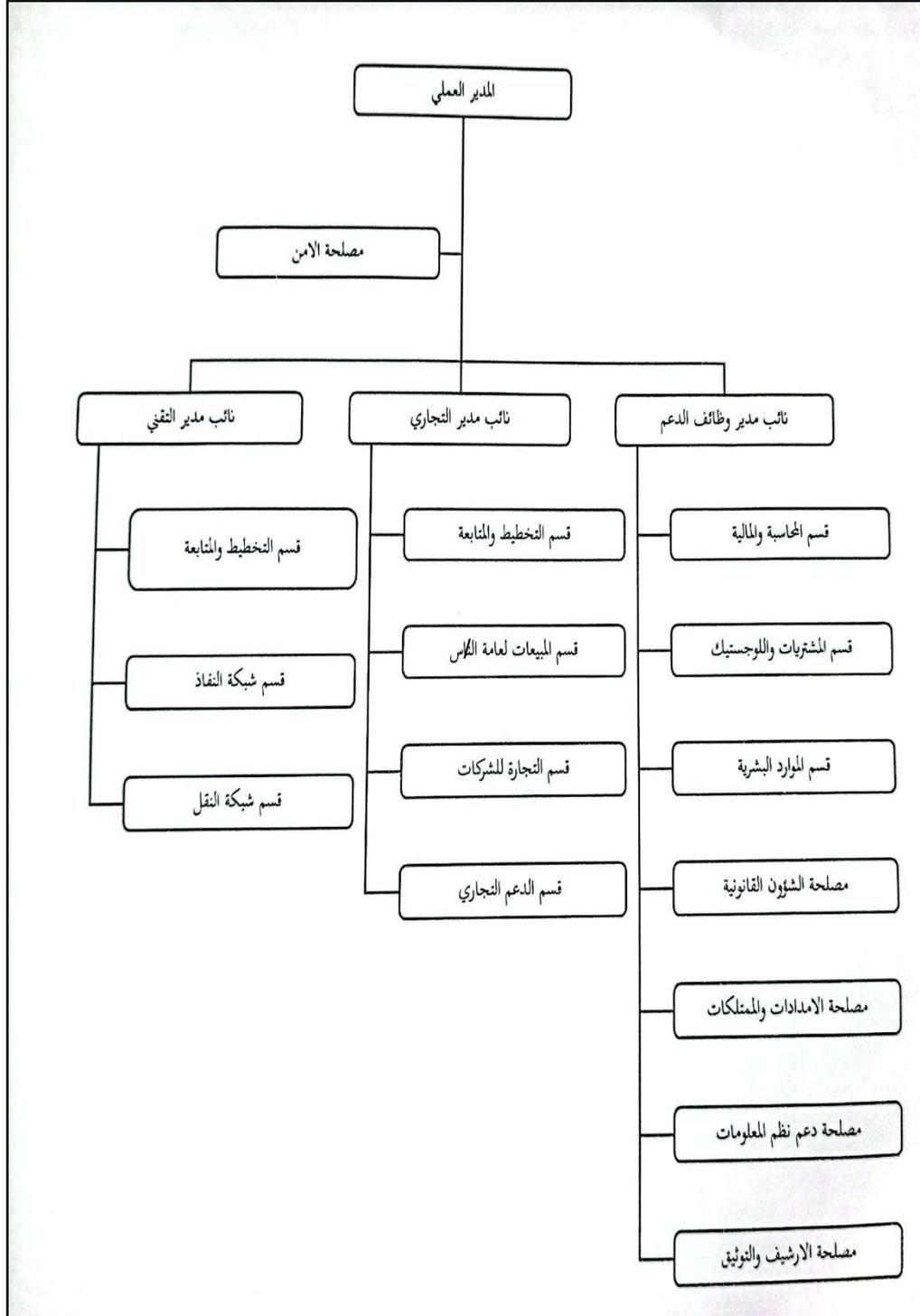
المحور الأول: الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر			
محايد	غير موافق	موافق	
			1-تستخدم المؤسسة الأنترنت
			2-تستخدم المؤسسة المواقع الخاصة على قوقل
			3-تستخدم المؤسسة التطبيقات الرقمية (تطبيقات خاصة بالدفع الالكتروني، تطبيقات استقبال شكاوى المواطنين، تطبيقات خاصة بعروض الخدمات المقدمة....)
			4-الرقمنة ساعدت على تأدية العمل بسهولة
			5-تمنح المؤسسة أولوية للكفاءة المهنية في عملية التوظيف في القطاع الرقمي
			6-تنظم المؤسسة دورات تكوينية في مجال الرقمنة
			7- تساهم تقنيات الاتصال الحديثة داخل الإدارة في تعزيز الاتصال التنظيمي
			8-تمتلك المؤسسة عمال لديهم خبرة في تنفيذ الأعمال رقميا
			9- الوسائل المعتمدة في المؤسسة كافية لتحقيق الهدف الاتصالي
المحور الثاني: المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية			
			10-عدم صيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري
			11-نقص تدفق الأنترنت

قائمة الملاحق

			12-عدم تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري
			13-عدم كفاية الوسائل التقنية
			14-ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة
			15-وجود خلل في شبكات الاتصال التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة
			16-نوعية الوسائل الرقمية التي تستخدمها تؤثر على نوعية الخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسة
			17-قلة كفاءة أجهزة الحاسوب وأنظمة الاتصال المتوفرة في المؤسسة
			18-عدم وجود فهم كاف للأدوات التقنية الحديثة
المحور الثالث: المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية			
			19-ضعف الكادر البشري في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة
			20-وجود صعوبة في استخدام الأدوات الرقمية
			21-هناك نقص في التدريب على استخدام الأدوات الرقمية
			22-تواجه صعوبة في التواصل مع الزملاء بسبب الأدوات الرقمية
			23-عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الرقمية
			24-تواجه صعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل

قائمة الملاحق

			25-هناك صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي
			26-قلة ثقة الموظفين في كافة التعاملات الرقمية



الملحق (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة



بسكرة في 2024/6/4.

الاسم واللقب الأستاذ المشرف : قسمية منوبية
الرتبة : أستاذ محاضر أ
المؤسسة الأصلية : جامعة محمد خيضر بسكرة

الموضوع: الإذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) قسمية منوبية وبصفتي مشرفا على مذكرة الماستر للطالبين: (ة)

1- مباركي سيف الدين

2- مباركي زين الدين

في تخصص: اتصال وعلاقات عامة

والموسومة: بمعوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

والمسجل بقسم العلوم الإنسانية، شعبة اعلام واتصال، أقر بأن المذكرة قد استوفت مقتضيات البحث العلمي من حيث الشكل والمضمون، ومن ثمة أعطي الإذن بإيداعها.

إمضاء المشرف

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة حيث تبلورت الاشكالية في التساؤل الرئيسي التالي: فيما تتمثل معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟ وقد تم صياغة الأسئلة الفرعية للدراسة كالآتي :

-فيما تتمثل الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

-ماهي المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الادارة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

-ماهي المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الادارة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وكانت أهداف الدراسة متمثلة في:

-معرفة استخدامات الإدارة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-التعرف على المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-التعرف المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-وقسمت الدراسة إلى أربعة (4) فصول :

الفصل الأول: تناولنا فيه البناء المنهجي للدراسة، حيث قمنا بصياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وأسبابها وأهميتها وأهدافها، إلى جانب تحديد المفاهيم الخاصة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، كما عرضنا الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من

مجالات ومنهج وأداة جمع البيانات ومجتمع الدراسة، وإجراءات الدراسة الميدانية من أساليب إحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه الى الاتصال التنظيمي، حيث تضمن خصائص وأنواع الاتصال التنظيمي، أهميته وأهدافه، وظائفه، وأهم طرقه، بالإضافة إلى معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لمتغير الإدارة الرقمية تضمن خصائصه، أنواعها وأهميتها، وظائفها ومتطلباتها، الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية

الفصل الرابع: فقد اشتمل على الجانب التطبيقي وتضمن عرض وتحليل النتائج الخاصة بمجتمع الدراسة، ثم تحليل عبارات محاور الاستبيان بالجدول كمية، ثم تفسير كفي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها ثم النتائج العامة، وفي الأخير خصلنا بخاتمة تحدد أهم ما تطرقنا إليه في الدراسة.

تم الاعتماد على المنهج المسحي والذي حدد مسار هذه الدراسة وخطوات جمع وتحليل بياناتها وربطها بالجانب النظري، وذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من إنجاز هذه الدراسة، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار والنسب المئوية والدوائر النسبية.

تمثل مجتمع البحث في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر والمقدر العدد الإجمالي 49 موظف واستعنا بأداة استمارة الاستبيان.

بعد عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة توصلنا الى النتائج العامة التي تجيب على التساؤل الرئيسي حيث تمثل في معوقات الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية فيما يلي:

1-الاستخدامات الإدارية الرقمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة:

- استخدام المؤسسة للأنترانت

- استخدام المواقع الخاصة على قوقل
 - استخدام التطبيقات الرقمية
 - الكفاءة المهنية في عملية التوظيف
 - تنظيم دورات تكوينية في مجال الرقمنة
 - تعزيز الاتصال التنظيمي عبر تقنيات الاتصال الحديثة
- 2-المعوقات التقنية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية:**

- عدم صيانة وتحديث الأجهزة وملحقاتها بشكل دوري
- نقص تدفق الإنترنت
- عدم تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري
- عدم كفاية الوسائل التقنية
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة
- وجود خلل في شبكات الاتصال

3-المعوقات البشرية للاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الرقمية:

- ضعف الكادر البشري المتخصص في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة
- وجود صعوبة في استخدام الأدوات الرقمية
- توفر دورات تدريبية غير منتظمة في مجال الإدارة الرقمية
- صعوبات في التكيف مع التغييرات الرقمية في مكان العمل
- صعوبات في التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف الاتصال الرقمي
- قلة ثقة الموظفين في كافة التعاملات الرقمية.

Study summary:

This study aims to uncover the organizational communication barriers in the context of digital management within the Algerian Telecommunications Company in Biskra. The main research question driving this investigation is: What are the organizational communication barriers under digital management at the Algerian Telecommunications Company in Biskra? Subsidiary questions were formulated as follows:

- What are the managerial digital applications utilized in the Algerian Telecommunications Company?
- What are the technological barriers to organizational communication under digital management in the Algerian Telecommunications Company?
- What are the human barriers to organizational communication under digital management in the Algerian Telecommunications Company?

The objectives of the study included:

- Understanding the managerial digital applications in the Algerian Telecommunications Company.
- Identifying the technological barriers to organizational communication within the digital environment of the Algerian Telecommunications Company.

– Identifying the human barriers to organizational communication within the digital environment of the Algerian Telecommunications Company.

The study was divided into four chapters:

Chapter One: Methodological Framework, where the research problem, questions, significance, and objectives were formulated. Additionally, the methodological procedures, including data collection tools, study population, and field study procedures, were outlined.

Chapter Two: Organizational Communication, covering its characteristics, types, importance, objectives, functions, and major barriers.

Chapter Three: Digital Management, including its characteristics, types, importance, functions, and challenges faced in its implementation.

Chapter Four: Application, Analysis, and Discussion, presenting the study's findings, followed by the interpretation of questionnaire responses and general conclusions.

The study employed a survey method, outlining its path, data collection, and analysis steps, integrating theoretical frameworks. Statistical methods such as frequency, percentage, and relative ratios were utilized.

The research population consisted of 49 employees of the Algerian Telecommunications Company, and a questionnaire was employed as the data collection tool.

Based on the analysis and discussion of the study's results, the general conclusions regarding the main research question regarding organizational communication barriers under digital management were as follows:

1-The digital administrative uses within an Algerian Telecommunications institution in Biskra could involve:

- Utilizing enterprise intranet.
- Utilizing private websites on Google.
- Using digital applications.
- Professional efficiency in the recruitment process.
- Organizing training courses in the field of digitalization.
- Enhancing organizational communication through modern communication technologies.

2-Technical obstacles to organizational communication in the era of digital management include:

- Lack of regular maintenance and updates for devices and their accessories.
- Insufficient internet bandwidth.
- Irregular updating of technological means.
- Inadequate technological resources.

- Weakness in the necessary infrastructure for utilizing modern communication technologies.
- Existence of faults in communication networks.

3-Human obstacles to organizational communication in the era of digital management include:

- Weak human cadre specialized in using modern communication technologies
- Having difficulty using digital tools
- Providing irregular training courses in the field of digital management
- Difficulties adapting to digital changes in the workplace
- Difficulties in coordination between departments due to weak digital communication
- Lack of trust between employees in all digital transactions.