



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-قسم العلوم الاجتماعية-

شعبة علم اجتماع

عنوان المذكرة:



دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي

-دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني لغير الاجراء وكالة بسكرة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

* مازيا عيساوي

* بن العلمي مؤمن

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
01		جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
02	مازيا عيساوي	جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا و مقررا
03		جامعة محمد خيضر بسكرة	مناقشا وممتحنا

السنة الجامعية: 2025 / 2024م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-قسم العلوم الاجتماعية-

شعبة علم اجتماع

عنوان المذكرة:



دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي

-دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني لغير الاجراء وكالة بسكرة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

* عيساوي مازيا

* بن العلمي مؤمن

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
01		جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
02	مازيا عيساوي	جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا و مقررا
03		جامعة محمد خيضر بسكرة	مناقشا وممتحنا

السنة الجامعية: 2025 / 2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

وبحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه تُذلل الصعاب وتتحقق الأمنيات.

إلى من كانا لي نورًا يهدي طريقي، وسندًا يشدُّ أذري، ودفنًا يحتويني في كل لحظات تعبتي وفرحي...

إلى من منحاني الحياة، وكانا ولا يزالان سببًا في وجودي واستمراري...

إلى والديَّ العزيزين، اللذين زرعاً في قلبي حب العلم وسهرًا على راحتي ونجاحي...

إليكما أبعث ثمرة هذا الجهد عربونَ وفاءٍ وامتنان، فمهما سَطَّرت الأقلام، وعَبَّرت الكلمات، ستبقى مشاعري تجاهكما أسمى وأعظم من أن تحويها صفحات، أو تصفها عبارات.

إلى والدتي الحنونة، التي كانت لي العون والدعاء، والتي علَّمتني معنى الصبر والإصرار، والتي كانت كلماتها تمسح عني عناء الأيام وتزيدني قوة على المضيَّ قدمًا...

وإلى والدي الكريم، الذي كان سندًا لي في كل خطوة، وكان صمته دعاءً، وكلماته طمأنينةً، ونصائحه دربًا منيرًا في مسيرة حياتي.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أستاذتي الفاضلة "مازيا عيساوي"، التي لم تبخل عليَّ يومًا بعلمها وتوجيهاتها السديدة، فكانت مثالًا للعطاء والنبيل والحرص على نجاح طلابها.

لقد وجدت فيها القلب الحاني والعقل الحكيم الذي يقود طلابه بحكمة نحو تحقيق أحلامهم. جزاها الله عني خير الجزاء وبارك في جهدها وعطاءها

وإلى كل من آمن بي في لحظات ضعفي، وشد على يدي في أوقات انكساري، وأهداني دعوة صادقة، أو كلمة طيبة، أو ابتسامة داعمة...

إليكم جميعًا، أهدي ثمرة هذا المشوار، فنجاحي منكم وبكم.

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي"، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة بسكرة، بهدف التعرف على كيفية مساهمة التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي؟

وانبثق عنه تساؤلين فرعيين:

1- ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي؟.

2- ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق شفافية الاتصال التنظيمي؟.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم تطبيق المسح الشامل على مجتمع الدراسة المكوّن من 50 موظفاً، توزّعوا على الفئات التالية: إطارات، سكرتير، مساعد إداري، مساعد إداري أول، مشرف عام، مدير تنفيذي، ومهني. وتم توزيع 50 استمارة، استُرجع منها 30 استمارة.

أهم نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة أن كفاءة الاتصال التنظيمي تعدّ عنصراً حاسماً لنجاح المؤسسة، خاصة في سياق التحول الرقمي.

يساهم التحول الرقمي بشكل فعلي في تعزيز الأبعاد المتعلقة بكفاءة العمل.

1. يساهم التحول الرقمي في تسريع الاتصال التنظيمي من خلال تسريع تبادل المعلومات وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المهام الإدارية.

2. يوفر التحول الرقمي قنوات اتصال مرنة وفعّالة تُمكن من نقل المعلومات بسهولة وتُقلص العقبات التقليدية المرتبطة بالاتصال الورقي أو المباشر.

3. يعزز التحول الرقمي شفافية الاتصال التنظيمي عبر إتاحة المعلومات للموظفين بشكل منظم وعادل وفي الوقت المناسب، مما يحد من احتكار المعلومات.

4. يدعم التحول الرقمي قيم العدالة وتكافؤ الفرص من خلال منصات رقمية موحدة تضمن وضوح العمليات الإدارية وتداول المعلومات بشفافية.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ، الاتصال التنظيمي ، الكفاءة ، السرعة ، الشفافية

Abstract

This study was entitled “The role of digital transformation in achieving organizational communication efficiency”, where a field study was conducted on the employees of the National Social Security Fund for Non-Wage earners - Biskra Agency, with the aim of identifying how digital transformation contributes to achieving communication efficiency within the organization.

The study started from the following main question:

What is the role of digital transformation in achieving organizational communication efficiency?

Two sub-questions emerged from it:

1- What is the role of digital transformation in achieving the speed of organizational communication?

2- What is the role of digital transformation in achieving the transparency of organizational communication?

This study relied on the descriptive-analytical approach, with the use of a questionnaire based on the five-point Likert scale as the main tool for data collection. The comprehensive survey was applied to the study population consisting of 50 employees, distributed into the following categories: Manager, Secretary, Administrative Assistant, Senior Administrative Assistant, General Supervisor, Executive Director, and Professional. A total of 50 questionnaires were distributed, of which 30 were returned.

Key findings of the study:

The study confirmed that organizational communication efficiency is a critical component of organizational success, especially in the context of digital transformation.

Digital transformation actively contributes to enhancing dimensions related to work efficiency.

1. Digital transformation accelerates organizational communication by speeding up the exchange of information and reducing the time required to accomplish administrative tasks.

2. Digital transformation provides flexible and efficient communication channels that enable the easy transfer of information and minimize the traditional obstacles associated with paper-based or face-to-face communication.

3. Digital transformation enhances the transparency of organizational communication by making information available to employees in an organized, fair and timely manner, reducing the monopolization of information.

4. Digital transformation supports the values of fairness and equality of opportunity through unified digital platforms that ensure clarity in administrative processes and transparent information circulation.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Communication, Efficiency, Speed, Transparency.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
الموضوع	الصفحة
مقدمة	أ-ب
الفصل الاول : موضوع الدراسة	
1. الإشكالية	2
2. مبررات اختيار الموضوع	3
3. أهداف الدراسة	3
4. أهمية الدراسة	3
5. تحديد المفاهيم الأساسية	4
6. الدراسات السابقة	8
7. الإجراءات المنهجية للدراسة	16
1.7. مجالات الدراسة	18
2.7. منهج الدراسة	18
3.7. أدوات جمع البيانات	18
الفصل الثاني : التحول الرقمي واستراتيجياته	
تمهيد	21
1. أهداف التحول الرقمي	22
2. أهمية التحول الرقمي	23
3. خصائص التحول الرقمي	24
4. تقنيات التحول الرقمي	26
5. الأعمدة الخمس للتحول الرقمي	28

30	6. متطلبات التحول الرقمي
31	7. أبعاد التحول الرقمي
33	8. إستراتيجيات التحول الرقمي
35	خلاصة:
الفصل الثالث : الإتصال التنظيمي وأبعاد كفاءته	
37	تمهيد
38	1. أهمية الإتصال التنظيمي
38	2. أهداف الاتصال التنظيمي
40	3. عناصر الإتصال التنظيمي
43	4. أنواع الإتصال التنظيمي
45	5. وسائل الإتصال التنظيمي
47	6. وظائف الإتصال التنظيمي
48	7. نظريات الاتصال التنظيمي
53	8. كفاءة الإتصال التنظيمي
53	8-1 خصائص الكفاءة
53	8-2 أنواع الكفاءة
54	8-3 أهمية الكفاءة
55	8-4 أبعاد الكفاءة
59	خلاصة
الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات	
60	تمهيد
61	1. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
61	1.1 عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
62	2.1 تحليل محاور الاستمارة
75	2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
76	1.2 نتائج الدراسة في ضوء التساءلات
79	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين تصنيف المستجوبين حسب الجنس.	62
02	يبين تصنيف العمال حسب العمر.	63
03	يبين تصنيف العمال حسب مستوى التعليمي.	64
04	يبين تصنيف العمال حسب الرتبة الوظيفية.	65
05	يبين تصنيف العمال حسب اقدمية العمل.	66
06	يبين مساهمة التحول الرقمي في سرعة تنفسذ المهام.	67
07	يبين مساهمة التحول الرقمي في سرعة الاستجابة لخدمة العملاء .	67
08	يبين مساهمة التحول الرقمي في سرعة الاستجابة لطلبات الموظفين	68
08	يبين مساهمة التحول الرقمي في توفير ادوات والبرامج الرقمية لزيادة سرعة العمل.	69
09	يبين مساهمة التحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار.	69
10	يبين إعتبار السرعة في الانجاز من اولويات التحول الرقمي.	70
11	يبين مساهمة التحول الرقمي في اعطاء بدائل اكثر لاداء المهام.	71
12	يبين مساهمة التحول الرقمي في التفاعل الفوري مع المتغيرات.	71
13	يبين مساهمة التحول الرقمي في انجاز المهام بكفاءة .	72
14	يبين مساهمة التحول الرقمي في الاتصال السريع مع حالة الطوارئ.	72
15	يبين توجد عوائق تؤثر على سرعة الاداء في المؤسسة.	73
16	دور التحول الرقمي في تحقيق شفافية الاتصال التنظيمي.	74

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين الاعمدة الخمسة للتحويل الرقمي	30
02	يبين عناصر عملية الاتصال	46
03	يبين تصنيف المسجونين حسب الجنس	62
04	يبين تصنيف المتعاونين حسب العمر	63
05	يبين تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي	64
06	يبين تصنيف العمال حسب الرتبة الوظيفية	65
07	يبين تصنيف العمال حسب اقدمية العمل	66

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات نوعية عميقة مست جميع مجالات الحياة، وأحدثت ثورة في أنماط العمل وأساليب التسيير بفعل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فقد أصبحت الرقمنة والتحول الرقمي من أبرز معالم العصر، وواحدة من الركائز الأساسية التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة في سبيل تحقيق أهدافها وضمان بقائها ضمن بيئة تنافسية متغيرة وسريعة، ولم تعد المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، حكومية أو خاصة، قادرة على الاستمرار والنجاح دون مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أثبتت قدرتها على تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة مختلف العمليات التنظيمية.

إن التحول الرقمي لا يعني مجرد إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري، بل يتعدى ذلك إلى كونه تغييرا شاملا في ثقافة المؤسسة، وهيكلها التنظيمي ونظمها الاتصالية، وطريقة تسييرها للموارد وتنظيمها للعلاقات الداخلية والخارجية. ويبرز الاتصال التنظيمي كأحد أبرز المجالات التي تأثرت إيجابا بفعل هذه التحولات الرقمية، باعتباره العمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسات لضمان التنسيق والتفاعل الفعال بين وحداتها وأقسامها المختلفة، وتبادل المعلومات والبيانات بشكل يحقق انسجاما وتناغما داخل المؤسسة ويساعدها على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

وعليه أصبحت المؤسسات تسعى اليوم إلى تحسين كفاءة الاتصال التنظيمي من خلال توظيف أحدث أدوات التحول الرقمي، كالأنظمة الذكية، وبرمجيات إدارة المعلومات، وشبكات التواصل الداخلية، بهدف تحقيق سرعة الاتصال وشفافيته، وضمان انسياب المعلومات بشكل آني ودقيق بين مختلف المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن التحول الرقمي يساهم في الرفع من مستوى فعالية العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأسرع وقت، فضلا عن تحسين بيئة العمل.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي؛ متخذين في ذلك مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة بسكرة انموذجا، ومن اجل ضمان سير حسن لمعالجة هذا البحث وضعنا الخطة الموالية؛ حيث جاءت مشكلة أربعة فصول مقسمة على النحو التالي:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى مختلف الركائز البحثية المنهجية التي تؤسس دراستنا من خلال عرض اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية و اهداف الدراسة والدراسات السابقة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، إضافة الى الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الثاني: كان بعنوان التحول الرقمي واستراتيجياته؛ إذ تطلقنا فيه إلى أهمية وأهداف التحول الرقمي، وكذا خصائص وتقنية التحول الرقمي وأهم الأعمدة ومتطلبات التحول الرقمي، وكذا الاستراتيجيات

الفصل الثالث فقد جاء بعنوان الاتصال التنظيمي وابعاد كفاءته التي تشمل على كل من أهمية الاتصال التنظيمي، أهدافه، خصائص، أنواع، وسائل، وظائف، وكذا كل من خصائص كفاءة الاتصال التنظيمي وأهميتها وأنواعها.

الفصل الرابع: والذي جاء بعنوان عرض وتحليل البيانات؛ حيث تم مناقشة مجموع البيانات التي تم عرضها في جداول إحصائية ودوائر النسبية.

ليتم في الأخير استخلاص مجموعة من النتائج من اجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

الفصل الاول :

موضوع الدراسة

1. الاشكالية
2. مبررات اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. تحديد المفاهيم الأساسية
6. الدراسات السابقة
7. الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الإشكالية

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات متسارعة بفعل الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي، حيث لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافياً لمواكبة متطلبات العصر الحديث. فقد فرضت التطورات التكنولوجية نفسها كوسيلة فعّالة لتحسين جودة الخدمات في مختلف القطاعات، معتمدة على مجموعة من محركات التطور والابتكار، وفي مقدمتها التحول الرقمي.

ويُعد التحول الرقمي من بين المفاهيم الحديثة التي أحدثت تأثيراً جوهرياً في جميع القطاعات. إذ يشمل هذا التحول استخدام التقنيات الحديثة، والبيانات، والذكاء الاصطناعي، وشبكة الإنترنت، ولا يقتصر على مجرد توظيف الأدوات التكنولوجية، بل يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في ثقافة العمل، وتطوير مهارات الموظفين، وإعادة هيكلة العمليات لضمان تحقيق أقصى استفادة من التقنيات المتاحة، بما يسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية، ويدعم تطور عمليات الاتصال داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يُعد الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة، باعتباره عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء على الصعيد الرسمي أو غير الرسمي. وتعتمد فعالية هذا الاتصال على مدى وضوح الرسائل ودقتها وسرعة تداولها. كما يسهم الاتصال التنظيمي في خلق بيئة تفاعلية بين الأفراد، وتعزيز التعاون والعمل المشترك، لا سيما في البيئات الرقمية والافتراضية، من خلال الاستفادة من لوحات المعلومات الرقمية والتقنيات الحديثة التي تتيح متابعة مستمرة للأنشطة وتبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال.

وسنحاول في هذه الدراسة التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة بسكرة ، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل سؤالين فرعيين:

- ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي؟
- ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق شفافية الاتصال التنظيمي؟

2. مبررات اختيار الموضوع :

- يعتبر موضوع البحث ذو صلة وثيقة بتخصص التنظيم والعمل اي انه من المواضيع الهامة والحديثة في هذا التخصص.
- الميول الشخصي عموما للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والتطورات المعاصرة متضمنة التحول الرقمي ودوره في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي.
- يندرج الموضوع ضمن تخصصنا الجامعي .
- الرغبة في معرفة التحول الرقمي بكل ابعاده ودوره في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي من الناحية النظرية والميدانية.

3. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :

- معرفة دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي.
- دور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي.
- دور التحول الرقمي في تحقيق شفافية الاتصال التنظيمي.

4. اهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية العمل الى معرفة دور التحول الرقمي، ومدى تحقيق كفاءة عملية

الاتصال التنظيمي لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي، كما له أهمية وفوائد على المؤسسة وتبرز

اهميته ايضا خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي اصبح يحيط بالموارد البشري على اعتباره أهم الاسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها ، والمكانة التي اصبحت تحتلها المعرفة وكذا الرقمنة لدى الفرد ضمن مجموعة عوامل اساسية لنجاح اي مؤسسة كانت، كما تبرز اهميته على المجتمع من حيث اهميته ومكانة المؤسسة التي تنهض بالمجتمع من خلال ما تقدمه من مخرجات للمجتمع بمختلف نشاطاتها.

5. تحديد المفاهيم الاساسية:

5-1- التحول الرقمي: يشير الى استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المنظمات بشكل جذري تتطلب تقنيات رقمية ضمن وجود نماذج أعمال وقدرات تقنية ورقمية، يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات ابداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات ، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من اجل التفوق على المنافسين.

ان هذه التقنية تعني امكانية تكيف المؤسسات سواء في القطاع العام او الخاص واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة ، يتطلب التحول الرقمي تغييرات وتطوير مهارات لدى الموظفين. (بن قارة سيرين، 2022 ،ص05)

وفي هذا الصدد نشير الى مختلف التعريفات التي وردت حول التحول الرقمي وذلك على النحو الاتي:

هناك من عرف التحول الرقمي على انه استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية او القطاع الخاص على حد سواء ، فهو يساعد في تحسين الكفاءة، تحسين الخدمات التي يقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات ، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل المناسب والامثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وايضا في تعاملها مع الموظفين لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في ان واحد. (عدنان مصطفى البار، 2018، ص03).

كما عرف على انه عملية تحويل القطاعات الحكومية او المؤسسات من نموذج تقليدي الى نموذج يستخدم تقنيات الرقمنة لتطوير المنتجات والخدمات من خلال تقديم منتجات رقمية جديدة وتحسين العمليات الداخلية بهدف تعزيز الكفاءة والابتكار والتنافسية في المؤسسات وتحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل افضل.

من جهة أخرى عرف على انه "عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات وتخزينها وإتاحتها على شبكة الانترنت ". (نجلء احمد يس، 2015، ص30).

=> التعريف الإجرائي:

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التحول الرقمي يشير الى استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المنظمات بشكل جذري تتطلب تقنيات رقمية ضمن وجود نماذج أعمال وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات ابداعية مقارنة مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة من اجل التفوق على المنافسين.

5-2- الكفاءة:

يعرفها Mintzberg في كتابه **Beauvoir Administrative** القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظم والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقاً.

كما يعرف **P:Gilbert** و **M: Parlier** الكفاءة بأنها مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما

تعتبر بانها مجموعة الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما من الميادين المختلفة , وتعرف ايضا انها بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الاشخاص أكثر تحكما فيها من الاخرين مما يجعلهم اكثر كفاءة في بعض الوضعيات. (محمود عبد الرحمان ، 2015 ، ص63

التعريف الاجرائي للكفاءة : هي سرعة وشفافية الاتصال التنظيمي.

الشفافية:

اصطلاحاً: تعني الوضوح والصراحة في تبادل المعلومات داخل المنظمة ، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع المعنيين بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب ،مما يعزز الثقة والتعاون بين الافراد والادارات ،تشمل الشفافية ايضا توضيح القرارات الاجرائية والسياسات لضمان عدم وجود غموض او سوء فهم.

(tourish.D, 2020,the dark side of tarnsformational Leadership; A critical perspective, Routledge)

تعريف الاجرائي للشفافية: هي وضوح المعلومات المتداولة وسهولة الوصول اليها .

السرعة: تشير الى القدرة على نقل المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تاخير ، مما يساعد في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية والاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، تعزز سرعة الاتصال التنظيمي من قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات ،تحسين التنسيق بين الفرق ، وتجنب الاخطاء الناتجة عن تاخير تبادل المعلومات .

Keyton.J.2017. communication and organizational culture : A key to Understanding work Experiences. SAGE Publications)

تعريف الاجرائي للسرعة: سرعة بلوغ الرسالة وتحقيق الفوري للاستجابة .

• **الإتصال:**

لغة: في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط الطرفين، أما الثاني فهو البلوغ أو الإنتهاء إلى غاية ما، وكلمة إتصال مشتقة الأصل اللاتيني coummunis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزيةcommunism.

إصطلاحاً: يعرفه العلق بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات من فرد أو مجموعة إلى أفراد آخرين بغرض الإبلاغ أو التأثير. هالة منصور ، 2000 ، ص (11)

التعريف الإجرائي: الإتصال هو عملية ووسيلة لتبادل ونقل المعلومات يستخدمها الأفراد في إيصال وتوصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية داخل وخارج المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها وفعاليتها

• التنظيم:

إصطلاحاً : يعرف بأنه الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف وهو الإطار الذي يحوي القواعد والأنظمة وتعليمات. (محمد محمود مصطفى ، 2012 ، ص71)

التعريف الإجرائي: هو نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر لتسهيل العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

• الإتصال التنظيمي:

إصطلاحاً: الإتصال التنظيمي هو تلك الوسائل أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى. (أحمد ماهر، 1997، ص365)

هو عملية بحركة المعلومات والبيانات والمتعلقة بالمنظمة وأهدافها بين وحدات المشروع المختلفة ، في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعدة والأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي .

يرى (عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون) أنه: " يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، السلوك الفردي هو السلوك اخلاص بفرد معني، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع . (عبد الرزاق الرحاحلة، 2011، ص05).

يعرف بأنه : "السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمظمة من قريب أو بعيد

كما يعرف بأنه: " سلوك الفرد داخل المنظمات

ويعرف أنه: " دراسة سلوك وأداء العاملين يف املنظمة وذلك باعتبار أن بيئة املنظمة هلا أثري كبري على سلوك 3وتصرفات العاملين ومن مت إنتاجيتهم

تعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات وتأثيره على المنظمات مثل: الأداء، الغياب الابتكار، اتخاذ القرارات، التعاون، الالتزام بأهداف العمل، والصراعات التنظيمية، وغيرها،.... و كذلك يدرس أنثريات البيئة على المنظمة و على مواردها البشرية وأهدافها. (محمود سليمان العميان ، 2004، ص69) تعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي: هو انتقال المعلومات والبيانات (الرسالة) من المرسل الى المستقبل .

6. الدراسات السابقة :

الدراسة رقم 01:

• الدراسة بعنوان : دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية (أطروحة ماجستير)

• من اعداد الطالب : زمورة جمال

• تحت إشراف : الاستاذ بن عيسى ليلي

• نوقشت : 2023 _ 2024

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، اداة الاستمارة في دراسته

المجال المكاني : قطاع الصحة ولاية باتنة

استخدم في دراسته الاسلوب الاحصائي spss

انطلقت بالتساؤل الرئيسي : ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة ؟

تطرت للأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تبني إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ؟
- ما دور التكنولوجيا والأدوات الرقمية في تحسين أداء المنظمات العمومية ؟
- ما دور التغير التنظيمي والثقافي دور في تدعيم التحول الرقمي لتحسين أداء المنظمات العمومية؟
- ما واقع التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة والتحديات التي تواجهه؟

اهداف الدراسة :

- تقديم إطار نظري لمتغيري الدراسة
- التعريف بالتحول الرقمي في سياق المنظمات العمومية والدور الحيوي الذي يلعبه من خلال تحديث العمليات ، وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- التعرف على أساليب إدارة التحول الرقمي
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية.
- التعرف على واقع التحول الرقمي بالقطاع محل الدراسة
- اختبار الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة.

نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة الى كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر ، ويهدف على وجه الخصوص الى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي ، فضلا عن التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال.

أوجه الاختلاف :

- تطرقت هذه الدراسة الى تحسين أداء المنظمات العمومية ، اما دراستنا تطرقت الى تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي .

- هذه الدراسة تخصص علوم تسيير أما دراستنا تخصص العمل والتنظيم علم اجتماع
- طبقت هذه الدراسة في قطاع الصحة أما دراستنا طبقت في مؤسسة الضمان الاجتماعي

أوجه التشابه :

- عالجت هذه الدراسة دور التحول الرقمي وكذا دراستنا تطرقت الى نفس الموضوع .

الدراسة 02 :

- **الدراسة بعنوان :أبعاد التحول الرقمي و أثره على التطوير الوظيفي :تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك (مجلة علمية _ماجستير موارد بشرية)**

- **من اعداد الطالبة : دارين عبد الله أبو سالم**
- **تحت اشراف :دكتور محمد سعيد نجم العتيبي**

• **نوقشت :**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

- **الحدود البشرية: جميع الموظفين والموظفات في الادارة العامة بمدينة تبوك**
- **الحدود المكانية : تتعلق الحدود المكانية بموقع البحث وتحديد الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك**
- **الحدود الزمانية : تم جمع البيانات والمعلومات عم موضوع البحث في (2024)**
- **الحدود الموضوعية : دراسة اثر ابعاد التحول الرقمي على التطوير الوظيفي وتقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية**

انطلقت بالتساءل الرئيسي : ما هو اثر أبعاد التحول الرقمي على التطوير الوظيفي وتقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية؟

تطرت للأسئلة الفرعية التالية:

- ما اثر الادارة الرقمية التشغيلي على التطوير الوظيفي بالادارة العامة للتعليم بمدينة نيوك ؟
- ما أثر الادارة الرقمية العقلانية على التطوير الوظيفي بالادارة العامة للتعليم بمدينة نيوك ؟
- ما أثر الادارة الرقمية التحويلية على التطوير الوظيفي بالادارة العامة للتعليم بمدينة نيوك ؟
- ما العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية و الادارة الرقمية التشغيلية والتطوير الوظيفي؟
- ما العلاقة بين البيئة التحتية التكنولوجية والادارة الرقمية العقلانية والتطوير الوظيفي ؟
- ما العلاقة بين البنية التحتية التكنولوجية والادارة الرقمية التحويلية والتطوير الوظيفي ؟

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالي للتعرف على ابعاد التحول الرقمي واثره على التطوير الوظيفي وكذلك بيان دور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية لدى الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك من خلال:

- تحديد درجة ممارسة أبعاد التحول الرقمي في الادارة العامة للتعليم بمدينة نيوك
- تحديد درجة تفعيل التطوير الوظيفي والتطوير في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك
- درجة أثر التحول الرقمي على التطوير الوظيفي في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك
- التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي والبنية التحتية التكنولوجية في الادارة العامة بمدينة تبوك

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الى فهم تأثير أبعاد التحول الرقمي على اداء وظائف الموظفين في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك ، ثم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي وتحليل الادبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي ، والبنية التحتية التكنولوجية .

أوجه الاختلاف :

- تطرقت هذه الدراسة الى ابعاد التحول الرقمي واثره على التطوير الوظيفي، اما دراستنا تطرقت الى تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي .
- هذه الدراسة تخصص موارد بشرية أما دراستنا تخصص العمل والتنظيم علم اجتماع
- طبقت هذه الدراسة في الادارة العامة للتعليم أما دراستنا طبقت في مؤسسة الضمان الاجتماعي

أوجه التشابه :

- عالجت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي وكذا دراستنا تطرقت الى نفس الموضوع .

الدراسة 3:

- **الدراسة بعنوان :** أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل اداء الموارد البشرية بالمنظمة (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه)
- **من اعداد الطالبة :** سهيلة برقية
- **تحت اشراف الاستاذ :** شاوش اخوان جهيدة
- **نوقشت :** 2021_2022

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج على الوصفي وكانت المقابلة والاستبيان اداة رئيسة في هذه الدراسة .

- **الحدود البشرية :** عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (627 عاملا)

• الحدود الزمانية : سنة 2021_2022

• الحدود المكانية : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

انطلقت بالتساؤل الرئيسي : ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة ؟

تطرقنا للسئلة الفرعية التالية :

- ما انعكاس أسلوب الاتصال المساعد على أداء العاملين بالمؤسسة ؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة ؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة ؟

أهداف الدراسة :

يمكننا اختصار أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على انعكاس أسلوب الاتصال المساعد على أداء العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة
- التعرف على انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أهم وأكثر أساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة استعمالا و مدى انعكاس ذلك على أداء العاملين وبالتالي فعالية المؤسسة ككل.
- محاولة تقديم اقتراحات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الاتصال التنظيمي ورفع معدلات الأداء في المؤسسة خلال شعور العاملين بالرضا والسعادة.

نتائج الدراسة :

عنونت هذه الدراسة بأساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- ، وانطلقت من تساؤل رئيس موداه : ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء الموارد البشرية في المنظمة ؟ وتفرع عن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية هي الآتية:

- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين في المنظمة ؟
- انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد على أداء العاملين في المنظمة ؟
- انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين في المنظمة ؟

وكان اعتمادها منهجيا على المنهج الوصفي وشملت عينتها 140 عاملا من إجمالي عمال التنفيذ بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة البالغ عددهم 627 عاملا ، وكانت أدواتها الرئيسية استمارة الاستبيان ، والمقابلة كأداة مساعدة وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان هناك ضعف في قنوات الاتصال النازل في المؤسسة .
- أن الاتصال الصاعد كان حاضرا ، لكن حضوره لم يكن بالسلاسة الكافية التي تسمح بتدفق المعلومات في المؤسسة.
- أن الاتصال الأفقي بين الزملاء فيما بينهم ، وبين الأقسام فيما بينهم كان حاضرا بقوة وانعكس إيجابا على أداء العاملين .

الدراسة :04

- الدراسة بعنوان : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (أطروحة ماجستير)
- من إعداد الطالب : بوعطيط جلال الدين
- تحت إشراف : د. رواق حمودي

• نوقشت: 2008_2009

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لانه يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا .

• الحدود البشرية : العمال المنفذون بمؤسسة سونلغاز عناية

• الحدود المكانية : مؤسسة سونلغاز عناية

• الحدود الزمانية : تم جمع المعلومات والبيانات عن موضوع البحث (2008)

انطلقت بالتساءل الرئيسي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

تطرقنا للسئلة الفرعية التالية :

• ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

• هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفذون ؟

• هل للمتغيرات التالية : السن ، الاقدمية ، المستوى التعليمي تاثير على الاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز .

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى التعرف على

• معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي .

• معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية باداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث ؟

• معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعدة علاقة ارتباطية بالاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

- معرفة هل للمتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، الاقدمية تاثير على الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز

نتائج الدراسة:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة) ، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون".

أوجه الاختلاف :

- تطرقت هذه الدراسة الى الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، اما دراستنا تطرقت الى تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي .
- هذه الدراسة تخصص السلوك التنظيمي وتسيير موارد بشرية أما دراستنا تخصص العمل والتنظيم علم اجتماع
- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز أما دراستنا طبقت في مؤسسة الضمان الاجتماعي

أوجه التشابه :

- عالجت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وكذا دراستنا تطرقت الى نفس الموضوع

الاستفادة من الدراسات:

- طريقة صياغة الإشكالية.
- الاستفادة من بعض المفاهيم والمؤشرات .
- المساعدة في وضع المنهج المناسب .
- تحديد مجتمع البحث.
- الاستفادة في بناء الاستمارة.

7. الاجراءات المنهجية للدراسة:

7-1 مجالات الدراسة :

7-1-1- المجال المكاني :

هو الحيز الجغرافي الذي تم فيه الدراسة الميدانية وجمع منه بيانات الدراسة (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة -بسكرة_) هي مؤسسة ادارية تنظيمية ذات طابع خاص تعمل على تامين الفئات غير المأجورة للولاية ، اي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مؤجرة في اطار التشريع الخاص باعمال منظمة الخاصة بولاية -بسكرة-

وتم اختيار هذه المؤسسة لانها يوجد فيها التحول الرقمي اي استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل وايضا فيها الاتصال التنظيمي .

7-1-2- المجال الزمني :

هي الفترة الزمنية التي تم فيها اجراء الدراسة او التي تجمع خلالها البيانات وكانت بداية الدراسة النظرية بتاريخ : "05 نوفمبر 2025" ، وتم النزول الى الميدان للقيام بالدراسة

الاستطلاعية يوم " 28 افريل 2025" وتم بناء الاستمارة وتوزيعها يوم " 04 ماي 2025" وتم استرجاع الاستمارات " 10 ماي 2025" .

7-1-3- المجال البشري :

ويقصد به مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ولاية بسكرة ، وقد تم اعتماد على اسلوب المسح الشامل حيث يعرف بانه طريقة واسلوب لجمع بيانات ومعلومات من جميع مفردات مجتمع الدراسة وباساليب مختلفة حتى يكون لكل مفردة نفس الفرصة لكونها مفردة من الدراسة (سليمان مسعودة ، 2022 ، ص1066).

وقد تضمن مجتمع الدراسة 50 مفردة وزعت عليهم الاستمارة وتم استرجاع 30 استمارة فقط وذلك لاسباب عدة منها : غياب العاملين و الاخرون في عطل اكاومية وهناك من رفض الاجابة .

7-2- منهج الدراسة:

إن الهدف من أي بحث علمي وأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة وتحقيق جملة من الأهداف، لذا يتوجب على الباحث إتباع جملة من الإجراءات منهجية سليمة وواضحة المعالم، ومن بين هذه الإجراءات "المنهج".

فيعرف المنهج بأنه "أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والإقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول الى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها". (سعد سلمان المشهداني ، 2019 ، ص 115_119)

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر انه دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كفييا أو كمييا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه

الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى . (المشوخي محمد سليمان ، 2002 ، ص45)

وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لاعتبارات عدة موضوعية أهمها :

_ هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي.

_ الكشف عن مساهمة ودور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي .

_ تصنيف البيانات النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة.

_ الوصول الى نتائج قابلة للتحليل والتفسير.

7-3 أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة أساسية من مراحل أي بحث علمي، إذ تعتمد على العديد من الأدوات للوصول إلى هذه البيانات، فأدوات جمع البيانات هي السبل التي يلجأ إليها الباحث لجمع البيانات التي يحتاجها بطريقة منهجية علمية صحيحة وسليمة، وتتنوع أدوات البحث العلمي تبعا لتنوع الموضوعات التي يتناولها البحث العلمي.

حيث تكمن أهمية الأداة في كونها همزة وصل بين البناء المفهومي لمشكلة البحث وبين المعطى الواقعي للظاهرة المدروسة. وفي هذه الدراسة تم الإستعانة ب "الإستمارة"، (مقياس ليكرت الخماسي) و"الوثائق والسجلات".

الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعا وإستخداما خاصة في العلوم الإجتماعية بعدد من الأسئلة المكتوبة بطلب الإجابة عنها من قبل المبحوثين بقصد الحصول على معلومات منع آرائهم حول ظاهرة أو موقف معين. (عبد الحبار نواف خندقجي، 2012، ص142)

أما فيما يخص محتوى الاستبيان فتمثلت في (02) محاور بالإضافة الى العامة وتضمنت المحاور في مجموعها (28) عبارة جاء توزيعها بالتساوي على النحو التالي :

- المحور الاول البيانات العامة : (05) متغيرات تمثلت في :الجنس_السن _المستوى التعليمي _ الوظيفة _ الاقدمية .
- المحور الثاني: "دور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي " تضمن (11) عبارة .
- المحور الثالث: "دور التحول الرقمي في تحقيق شفافية الاتصال التنظيمي "(12) عبارة.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي واستراتيجياته

تمهيد

1. أهداف التحول الرقمي
2. أهمية التحول الرقمي
3. خصائص التحول الرقمي
4. تقنيات التحول الرقمي
5. الاعمدة الخمس للتحول الرقمي
6. متطلبات التحول الرقمي
7. أبعاد التحول الرقمي
8. استراتيجيات التحول الرقمي

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر التحول الرقمي من المواضيع الأكثر أهمية في عصرنا، نظرا للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر من أساسيات تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات ككل؛ لذا سنحاول التطرق الى مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه اهم الاعمدة الخمس له متطلباته وأهم استراتيجياته.

1- أهداف التحول الرقمي:

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في يلي:

-توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.

-حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف.

-تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.

-تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية.

-توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية.

-إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستخدمين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد.

تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي الى المتلقين والمستخدمين.

-التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة.

-الإرتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الإرتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة. (فاطمة الزهراء فرحات،

2019، ص66)

وأضافت الباحثة مهري سهيلة في دراسة معنونة بالمكتبة الرقمية في الجزائر مجموعة من الأهداف على المستويات التالية:

الحفظ : يعد حفظ المعلومات في الصيغة الرقمية أقل عرضه للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

التخزين: توفر التحولات الرقمية مساحات أكبر للتخزين كالأقراص المضغوطة، وال DVD التي تخزن الآلاف من الصفحات.

التشارك: من خلال شبكة الأنترنت ومختلف شبكات المعلومات الأخرى التي تمكن من إطلاع آلاف الأشخاص في نفس الوقت في الوثيقة والمعلومة.

سرعة الإسترجاع وسهولة الإستخدام: عن طريق تمويل المواد والوثائق على الشكل الرقمي يمكن من الوصول إليها في ثوان بدلا من دقائق أو ساعات في النظم التقليدية

إضافة الى أهداف أخرى تتمثل في:

✓ الحصول على معلومات دون التدخل البشري

✓ تحقيق عائد مادي (ولو رمزي) من خلال التعامل الرقمي (إشتراك الأنترنت، الأقراص المضغوطة. (مهري سهلية، بلال بن جامع ، 2011 ، ص65).

2- أهمية التحول الرقمي:

التحول الرقمي أصبح من الضروريات في العصر الحالي، إذ يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسات والشركات؛ حيث تكمن أهميته في عدة جوانب:

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** التحول الرقمي يتيح العديد من العمليات، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت.
- **تحسين تجربة العملاء:** من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن تحسين تفاعل الشركات مع عملائها، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة.
- **الابتكار والنمو:** استخدام الأدوات الرقمية يفتح المجال للإبداع ويعزز من قدرة الشركات على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
- **تحليل البيانات واتخاذ القرارات:** توفر التقنيات الرقمية أدوات قوية لتحليل البيانات واستخلاص رؤى دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
- **المرونة والتكيف:** التحول الرقمي يساعد الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والظروف الاقتصادية المتقلبة. (سامية خواثرة ، 2021 ، ص 111).

3- خصائص التحول الرقمي:

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التغلب على الإنقسامات الانمائية بين مختلف دول العالم ، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات من خلال ما توفره من خدمات متنوعة ، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها :

- ❖ **التفاعلية :** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار ، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه احادي بل يكون هذا حوار بين الطرفين.
- ❖ **اللاتزامنية :** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الإتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد ، سواء كان مستقبلا او مرسلا.
- ❖ **المشاركة والإنتشار :** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين . (بشرى حسن الحمداني ، 2015 ، ص 138)
- ❖ **المرونة :** تنقسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الإستخدام.
- ❖ **الذكاء :** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء ، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها .(حسن عماد مكاوي ، 1997 ، ص151).

كما يختص التحول الرقمي بخصائص أخرى:

- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددتها، بالإضافة الى ارتفاع القدرة على التخزين و الإتاحة للمحتوى الاتصالي؛ أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الإتصالية، التي وفرت للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال وتمثل في الاتي:
- **التنوع في أشكال الإتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي ، و الاختيار بين هذه الأشكال في الزمان و المكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة.**

- التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته .
 - **التكامل** : تمثل شبكة الانترنت مضلة إتصالية تجمع بين نظم الإتصال و أشكالها ، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله ، في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب العرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت العرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة.
 - **الإستغلال في عملية الاتصال**: من الخصائص المميزة للتحول الرقمي إنخفاض تكلفة الإتصال أو الإستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للإتصال وانتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الإتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الإستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض إكساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة إستخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الإستماع أو المشاهدة، خصوصا بعد إن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.
- (محمد عبد الحميد ، 2004 ، ص 115)

ومن خصائص التحول الرقمي واستغلال الوسائل الرقمية أيضا:

- **إندماج الوسائط**: فالوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية إستخدام كل وسائل وطرق وتقنيات الإتصال، مثل النصوص، الصوت، الصورة الثابتة، الصورة المتحركة، الرسوم البيانية الثنائية والثلاثية الابعاد...الخ.
- **الإنبباه والتركيز** : نظرا لأن المتلقي للوسائل الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في اختيار المحتوى، والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الإنبباه والتركيز ، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام والإتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.
- **التخزين والحفظ**: حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الإتصالية وإسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها .(بشرى حسن الحمداني ، 2015 ، ص138)

من هنا يتضح أن لتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحول الرقمي دورًا هامًا في تعزيز التنمية البشرية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية، متاحة في كل زمان ومكان، وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري. (ماهر عودة الشمايلة ، 2015 ، ص 99).

4- تقنيات التحول الرقمي:

من أجل أن يحقق التحول الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات نذكر:

1.4 البيانات الضخمة: هي أنماط البيانات التي تتخطى قدرات أنظمة ومستودعات وقواعد البيانات التقليدية الراهنة على تخزينها وإدارتها وإجراء مختلف العمليات عليها بفاعلية وكفاءة.

2.4 انترنت الأشياء IOT: تشير انترنت الأشياء إلى عملية أي شيء بالإنترنت من خلال مجموعة من البروتوكولات الخاصة، وهي شبكة من الأشياء المادية، ولا يمكن اعتبار IOT شبكة من أجهزة الكمبيوتر فقط، ولكن إلى شبكة من الأجهزة بمختلف جميع الأنواع والأحجام مثل الهواتف الذكية والأجهزة المنزلية والكاميرات والأنظمة الصناعية، الحيوانات، الإنسان، المباني، كل شيء متصل على أساس البروتوكولات المنصوص عليها من أجل تحقيق إعادة تنظيم مختلف الاتصالات والعلاقات بطريقة ذكية. (سهام موسى ، وهيبة داسي ، 2020 ، ص 524).

3.4 الواقع المعزز: هي عبارة عن تقنية نقل المشاهد بعرض ثنائي أو ثلاثي الأبعاد في المحيط المستخدم، حيث يتم دمج هذه المشاهد أمامه، لخلق واقع عرض مركب. وتتيح هذه التقنية أيضا مجموعة من الخيارات التعليمية كمحاكاة عمليات معقدة كالعمليات الجراحية أو القيام بتشريح جسم الإنسان بالنسبة لطلبة الطب مثلا.!

4.4 الذكاء الاصطناعي: عرفه andreas kaplan و michael haenlei بأنه قدرة نظام معين على تحليل بيانات خارجية واستنباط قواعد معرفية جديدة منها، وتكيف هذه القواعد واستخدامها لتحقيق أهداف ومهام جديدة، يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي إذن لصفته سلوكا وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها . من أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج في الآلة، ولكن هذا المصطلح يبقى جدليا لعدم إيجاد تعريف محدد للذكاء .

5.4 الحوسبة السحابية: تعد شكل من أشكال التحول الرقمي، الذي يقوم بتحسين تنفيذ الأعمال، وبالتالي تؤثر على الأعمال بشكل ايجابي ومن أهم ما يميزها تقليل تكلفة البنية التحتية وتقليل الاعتماد على مهارات الأفراد والموارد البشرية.

6.4 الحوسبة المعرفية: ثم استخدام معطّل الحوسبة المعرفية للإشارة إلى أجهزة أو برامج جديدة تحاكي عمل الدماغ البشري وتساعد على تحسين قدرة الإنسان على اتخاذ القرار ". (شاهر إسماعيل الشاهر ، 2021، ص19) .

7.4 الطباعة ثلاثية الأبعاد: ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاما على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب، ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطباعة. وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها، مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، مما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي، وتتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات، أهمها التعليم، حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية.

8.4 الأمن السيبراني: يعتبر القضاء السيبراني عملية عصرية تتطلب حماية ممتجهة وشاملة على المستوى الدولي والمحلي والقطاعي.

وعليه فإن حماية الأصول المعلوماتية من الأصول غير المصرح بها والاستخدام غير المشروع يعد أمرا بالغ الأهمية لضمان أمن تلك الأصول.(وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة ، 2021، ص12)

5- الأعمدة الخمس للتحول الرقمي:

1.5: الأعمال الرقمية:

وهي طريقة جديدة لإدارة الأعمال التجارية في العصر الرقمي ، ويتم فيها رقمنة الأعمال الاقتصادية والتطور التكنولوجي حيث يتم تنفيذ بعض أو كل المشاريع رقمياً بدلاً من الأشكال التقليدية . (حمزة غندور ، رتيبة طايبي ، 2022 ، ص 126).

2.5: الحوكمة الرقمية:

يتعين على الحوكمة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وتحسين الكفاءة الانتاجية في عملياتها، والاسراع في انجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية مما يستوجب عليها تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. (عبد الرحمن محمد سلمان رشوان ، 2020 ، ص 07)

3.5 : البيئة التحتية:

تعتبر من أهم الجوانب الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في عملية التحول الرقمي، فتشمل توفير شبكة حديثة للإنترنت والاتصالات وأجهزة أخرى. (صدوقي غريسي وآخرون ، 2021 ، ص 103).

4.5: الابتكار يقود المخاطرة الانشائية:

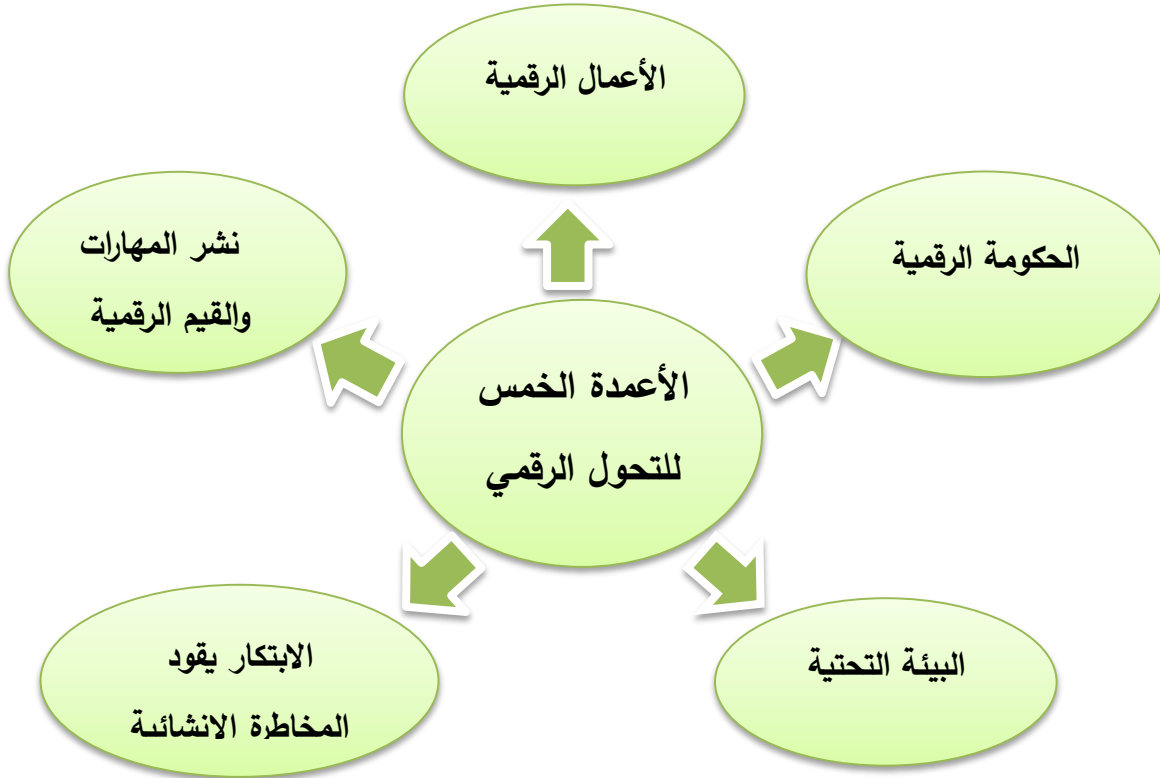
يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الانشائية فيما يلي :

- استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف المحمول
 - استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية
 - الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمنة جديدة.
- (عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ، 2020 ، ص 08)

5.5: نشر المهارات القيمة الرقمية:

تتمثل بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء، والتعامل مع المجتمع ونشر قيم جديدة تتلاءم مع التحول الرقمي وذلك عبر تدريب وتكوين الموارد البشرية.(أحمد كاظم بريس ، 2019 ، ص 208).

يوضح الشكل التالي الأعمدة الخمس للتحول الرقمي:



الشكل رقم (1) الأعمدة الخمس للتحول الرقمي:

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على: (حمزة غندور ، رتيبة طايبي ، 2022، ص 1126)

6- متطلبات تطبيق التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفير مجموعة من المتطلبات والتي نذكر منها على سبيل المثال:

1.6: التقنيات :

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة ، وانظمة التشغيل التي تعمل بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لافراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن ادارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية او لا.

2.6: البيانات:

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الاحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها. (عدنان مصطفى البار، 2018، ص 04).

3.6: العمليات:

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة أو المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستفيدين، يجب على المؤسسات ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الامثل للتحول الرقمي، ويضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة عند انجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في مدخلات ومخرجات المنظمة.

4-6- الموارد البشرية:

هي جميع الافراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، والذي جرى توظيفهم فيها لاداء كافة وظائفهم واعمالهم . (مصطفى محمد علي الشديد، 2021 ، ص 205).

7- أبعاد التحول الرقمي:

تناولنا بعض الابعاد للتحول الرقمي نذكر منها :

1.7: استخدام التقنيات الرقمية: اي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل .

2.7: الاستراتيجية الرقمية : التحول الرقمي هو عملية معقدة مستمرة يمكن ان تشكل عرقلة في المؤسسة وعملياتها بشكل كبير؛ لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ التحول الرقمي اذ تم التعامل مع التحول الرقمي بفتور .

3.7: القدرة التنبؤية والتحليلية : يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة. (محمد أمين داو الحاج ، 2020، ص08)

4.7: رقمنة العملاء وعلاقاتهم يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات .

5.7: ثقافة المنظمة والأفراد : لا ينجح التحول الرقمي الا اذا دعمه الناس العاملون في المنظمة ، لذلك تعمل القيادة على توفرت و خلق ظروف آمنة و صحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

6.7: العلاقات الشبكية: يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة، وتكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين ، والشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين .(مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانية ، 2022، ص46)

كما يمكن تحديد ابعاد التحول الرقمي في العناصر التالية:

✓ البعد التقني:

تشير الأدبيات إلى أن المقومات التقنية للتحول الرقمي للجامعة؛ هي أجهزة مادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة، يتم التركيز على رقمنة الحرم الجامعي وإعادة تأهيل البنية التحتية المادية للجامعة والمباني والمرافق وسلامة وأمن الفصول الدراسية، ويتحقق ذلك بتوفر المقومات التالية: الأجهزة التقنية (أجهزة الكمبيوتر - الشاشات التفاعلية - الكاميرات - معدات البث والبث)، فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، الأمن الإلكتروني، نظام التدريب الرقمي، انترنت عالي السرعة، المعامل

والمختبرات الافتراضية المناسبة. (مجلة الفنون والادب علوم الاجتماع ، 2022 ، ص،ص 46،47)

✓ البعد البشري:

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي للجامعات؛ لأنها من أهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب لدول وبالأخص الدول النامية، حيث يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقاً للتكنولوجيا الحديثة، ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعات وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول والاستفادة من الوسائل التكنولوجية.

✓ البعد التنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية و تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة و قرارات استراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، و يعتبر الانفتاح و الشفافية في صنع القرار أمر ضروري و لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية و الابتكار و التفكير فيهما، و يجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد. (زهرة بن طيبة ،صبرينة خليل، 2022 ص247)

8- استراتيجيات التحول الرقمي:

1.8 : استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:

وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الاعمال لتحركات المنافسين وأنشطتهم عوضا عن التزامها أو قيامها بعملية المبادرة في الفعل و النشاط، و ابرز الاسباب التي تدفع المنظمة لهذا

الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبل. (سعد علي ربحان المحمدي ، 2022، ص92).

2.8: استراتيجية التكيف التكنولوجي:

تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو منتج جديد من طرف المحيط ، لأن احتياجات السوق تأثرت بالابداع التكنولوجي الموجود ، وتتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي. (خالد أحمد علي محمود ، 2019، ص288).

3.8: استراتيجية المتوضع:

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة المالية ان تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتمار استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي ، بالشكل يجعلها رائدة في مجال عملها ، ويمكن أن تنطوي على هذه الاستراتيجية "استراتيجية التدعيم الالكتروني" (أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، مرجع سلق ذكره ، ص20

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل التحول الرقمي الذي يعتبر عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع النواحي ، مما يغير بشكل جذري كيفية العمل والتفاعل مع العملاء لما له من فائدة تعود على تنمية الاعمال وتسهيلها من منطلق أنه وسيلة تسهيل حفظ مصادر المعلومات الاصلية من التلف ولفهمه اكثر تطرقنا الى مفهومه واهدافه واهميته واهم فوائده واهم اعمدته الخمس له و متطلباته واهم ابعاده واستراتيجيات التي يتبعها.

الفصل الثالث:

الاتصال التنظيمي وأبعاد كفاءته

تمهيد:

1. أهمية الاتصال التنظيمي
 2. أهداف الاتصال التنظيمي
 3. عناصر الاتصال التنظيمي
 4. أنواع الاتصال التنظيمي
 5. وسائل الاتصال التنظيمي
 6. وظائف الاتصال التنظيمي
 7. نظريات الاتصال التنظيمي
 8. كفاءة الاتصال التنظيمي
- 8-1 خصائص الكفاءة
- 8-2 أنواع الكفاءة
- 8-3 أهمية الكفاءة
- 8-4 أبعاد الكفاءة

خلاصة

تمهيد

يعد الإتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تطرق إليها العديد من الباحثين كونه ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسة في الحفاظ على سيرورة العمل وتحقيق الكفاءة المطلوبة من أجل نجاح أهداف المؤسسة من خلال نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد وجماعة العمل وعليه تطرقنا في هذا الفصل تكوين خلفية نظرية حول ماهية الإتصال التنظيمي التي تدرج تحتها مفهومه عناصره وأهميته وأنواعه وظائفه، خصائصه والمعوقات التي تواجهه

1. أهمية الاتصال التنظيمي:

تظهر أهمية الإتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- 1-1 **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:** يساهم الإتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدي مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.
- 2-1 **التعرف علي أهم المشكلات التي تواجه العمل:** يساعد الإتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور قل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي، وبالتالي يمكن الإدارة تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد علي تحسين مستوي أداء العاملين في المؤسسة.
- 3-1 **تنمية العلاقات الإنسانية:** يساهم الإتصال التنظيمي في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلي زيادة التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة والعالمي
- 4-1 **تحقيق التنسيق في العمل:** يحقق الإتصال 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
- 5-1 **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المؤسسة ونشاطها:** حيث يساعد الإتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الإقتصادية والإجتماعية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلي كسب تأييدهم للمؤسسة والحد من الشائعات. (العربي بن داود ، 2007، ص 144)

2. أهداف الاتصال التنظيمي:

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

أهداف الاتصال إلى:

1-2 هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2-2 هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

3-2 هدف تعليمي: ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4-2 هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

5-2 هدف إداري: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.

6-2 هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد. (مصعب اسماعيل طبش ، 2008 ، ص 19)

يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها :

- تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين
- المشاركة في المعلومات :يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ، فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين الى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل وتنفيذ القرارات . (محمد ابو سمرة ، 2009 ، ص74)

3. عناصر الإتصال التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا .

3-1 المرسل :

وهو " الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل إستخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الإتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف ، قد يكون المرسل شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو ، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

- ✓ تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد وإختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- ✓ القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين. (لوكنيا الهاشمي ، 2006 ، ص214)

3-2 الترميز :

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

3-3 الرسالة:

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال . ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل

تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية. (محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص241)

3-4 القناة او الوسيلة:

هي الوسيلة أوالواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة،وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

✓ **القناة اللفظية :** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه،أو مباشرة.

✓ **القناة الكتابية :** يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

✓ **القناة التقنية :** الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ

✓ **القناة التصويرية :** مثل الملصقات، لوحة الإعلانات وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها،بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل. (مصطفى حجازي ، 1982 ، ص14)

3-5 المستقبل :

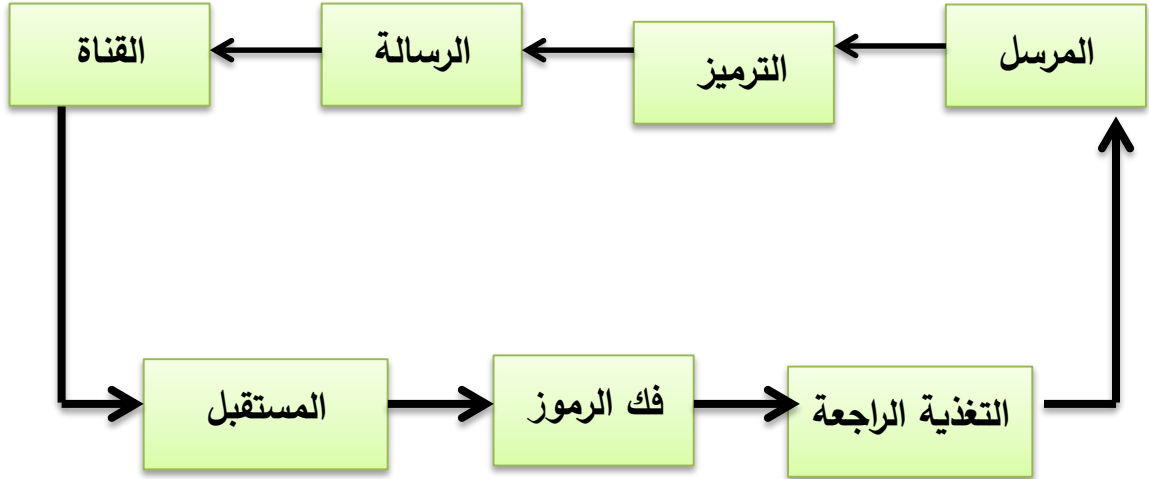
وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل إتصالية أخرى. أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول،ابتسامة عريضة،أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي..الخ.

3-6 فك الرموز:

من أجل إستكمال عملية الإتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الإتصال، وإدراكاته نحو المرسل

3-7 التغذية الراجعة:

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لاتنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. (خواجة عبد العزيز، 2005، ص 180)



الشكل(2): يمثل عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة

4. أنواع الإتصال 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.

1.4 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 رأسية هابطة يطلق عليها الاتصال من أعلى إلى أسفل.
- اتصالات رأسية نازلة يطلق عليها الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- اتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد.
- اتصالات متعددة الاتجاهات. (السيد عبد الحميد عطية ، 2003 ، ص 375)

وفيما يلي عرض مبين لكل اتصال رسمي على حدا:

• الاتصال التنظيمي النازل (من أعلى إلى أسفل):

يتمثل هذا الاتصال في نقل المعلومات والمفاهيم بين مستويين مختلفين في الإدارة، بحيث تتساقط السلطة من أعلى إلى أسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات.

• الاتصال التنظيمي الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطق الاتصال من العمال إلى الإدارة، ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وإنشغالات العمال فهي الاتصالات التي تصدر عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم ، وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية، واقتراحاتهم المختلفة، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية. (بوفلجة غيات ، 2006، ص37)

• الاتصال التنظيمي الأفقي (في نفس المستوى):

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمة، يكونون في نفس المستوى الإداري درجة، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين العاملين كل على حدا، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية.

• 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 لانسباب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقا لمقتضيات العمل. (بوفلجة غيات ، مرجع سابق ، ص 39)

4-2 الاتصال التنظيمي الغير رسمي :

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 يرسمهم. 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.

(خيري خليل الجميلي ، مرجع سابق ، ص193)

5. وسائل الإتصال التنظيمي :

5-1 الاتصالات الشفوية : هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المستفيدين والعاملين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: المقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات، المؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرهما سهولة ويسر وهناك عدة أنواع نذكر منها:

❖ **الاجتماعات:** وسيلة فعالة لاجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم والاستماع إلى آراء المسؤولين في المكتبة ومناقشة بعض المشاكل العالقة ويرى الكثيرون أن هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل المكتبة.

❖ **المقابلات:** هي عبارة عن التبادل اللفظي الذي يحدث بصورة مباشرة أي وجها لوجه بين شخصين أو أكثر، وتعتبر المقابلات أداة هامة جدا من أدوات الاتصال داخل المكتبة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.

❖ **الندوات:** تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش

حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتستعمل الندوات لتعزيز المكتبة.

❖ **المؤتمرات:** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المكتبة حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو ا وتكون مرتبطة بظروفها قصد التوصل إلى آراء وتوصيات وقرارات مناسبة، والعمل على الالتزام وهي يهيئ الفرصة لمجموعة من الأعضاء لتبادل بينهم حول موضوع يهتمون به..

❖ **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح.

(حجاب محمد منير ، 2007، 273)

2.5 الإتصالات الكتابية:

ويشمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر الاتصالات الكتابية على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي، ويجب أن تكون مكتوبة ي يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن توصيلها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في التنظيم بسرعة، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات الفنية المعقدة، وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيداً لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثرة ويشترك فيها اعداد كبيرة من العاملين .

(هاشم حمدي رضا ، 2009 ، ص104)

3.5 الاتصالات الحركية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات الاستخدامات الواسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويتم اعتاد أسلوب دون الآخر حسب الرسالة وحسب ما تستلزمه الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل. (جمال الدين عاشوري ، 2014،

ص 35)

6. وظائف الاتصال التنظيمي:

وظائف الإتصال التنظيمي : يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءا على ذلك سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة

1.6 الإنتاج :

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج، المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب، فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته وتوعيته كما تحدد التوجيهات هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية أما بالنسبة لتأثير الاتصالات غير رسمية بين جماعات العمل فإنها تساهم في التحكم في الإنتاجية حسب ما أكدته تحارب هاوثورن، حيث تكون الاتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الإنتاجية، وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لغزية في شكل شائعات، أو قد تكون غير لفظية في شكل إيماءات، أو إشارات، أو صور تحمل دلالات يحسب ثقافة مجموعة العمل، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح لفاعلين بتبرير الفعل، أو النشاط الذي يقومون به، كما تجعلهم في موقع جيد بالمؤسسة وتمنحهم نوعا من السلطة .

(جمال الدين عاشوري، مرجع سابق ، ص 36)

2.6 الابداع:

وظيفة الإبداع تعد الأقل استعمالا وهي تجد مقاومة شديدة، من طرف العمال كونهم قد ألفوا واعتادوا نمطا معيناً من العمل، والإبداع يكون فيه بذل الجهد من أجل التنفيذ، وعندما يكون بذل الجهد هنا تكون المقاومة من

طرف العمال، وتصلب في المواقف لأنهم يجدون صعوبة من التكيف مع الوضع الجديد و للإبداع بعدين:

✓ البعد الأول تقدم الأفكار والاقتراحات والمخططات والمشاريع الجديدة.

✓ البعد الثاني وهو عملية تنفيذ و تطبيق البعد السابق.

وهنا يلعب الاتصال دورا مهما في تحقيق كل من البعدين، وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو التقليل من عملية المقاومة، وإقناع العمال بتبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل و التنظيم بضرورة توفير جسر نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل و ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات. (قاسم فتيحة ،2015، ص 95)

3.6.الصيانة (المحافظة):

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقويم قيم العمل لديهم، "يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف، بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل، فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالاغتراب فيها، في حين تعبر مهمة ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية عن اعتبار المؤسسة نسق مشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها في المؤسسة حيث تعتبر الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف.

يسهم الاتصال التنظيمي في تحقيقها والتأثير في توجيهها، إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال. (جمال الدين عاشوري ، مرجع سابق ، ص 36)

7.نظريات الاتصال التنظيمي :

انطلق المنظرون الحداثيون في تأسيس النظريات الحديثة للتنظيم، من انتقادهم للمدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، حيث اعتبروا أن الأولى درست المنظمة بدون إنسانية، بينما درست الثانية الإنسانية دون المنظمة، فجاء طرحهم في تفسر العمليات الإدارية والتنظيمية والاتصال التنظيمي، مبني على متغيرات جديدة، ومن أهم تلك النظريات ورؤيتها للاتصال التنظيمي نذكر على سبيل الحصر:

1.7 نظرية الأنظمة (المدرسة النسقية 1965):

تُعد نظرية الأنظمة (الأنساق) من اهم النظريات التي أهتمت بدراسة وتفسير التنظيم وأحدثها. كان ظهورها الأول في مجال علم البيولوجيا، لتنتقل بعد ذلك إلى علوم أخرى، خاصة منها العلوم الاجتماعية ويُعتبر لاد برتالانفي **Led Bertalanffy** من الرواد الأوائل الذين وضعوا تصورا للأنساق في مجال التنظيمات. بنظر أصحاب هذا الاتجاه إلى التنظيمات على أساس أنها نسق اجتماعي يضم أفراداً، وأهدافاً، واتجاهات نفسية ودوافع مشرحة بينهم، وان هذا النسق و النظام الاجتماعي. يمكن أن يحقق استقراره أو يصل إلى أهدافه إلا بوجود اتصالات تؤثر فيه، وذلك من خلال أن:

- ❖ الاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها.
- ❖ يؤدي انسياب المعلومات والتواصل بين أفراد التنظيم، إلى تطوير أدائه وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.
- ❖ أن الأفراد داخل التنظيم يتصلون دائماً مع بعضهم من أجل تحقيق أولاً أهداف المنظمة، وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول سوف يصبح بقاءها ونموها أمر مشكوك
- ❖ يعتمد التوازن داخل التنظيم على وجود نظام متكامل من الاتصالات التي تربط أجزائه وأفراده: حيث يجمع التنظيم بين فئات اجتماعية مختلفة ومن لغات مختلفة، ولديهم تشئة مختلفة، ويؤدي الاتصال إلى ربط مختلف هذه الفئات حول أهداف معينة ومحددة. يتحقق من خلالها التقاهم والتوافق. (دليلة فرشان ، 2019، ص 34)

2.7 نظرية x و (دوجلاس ماك غريغور):

يعتبر ماك غريغور من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قامت نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها. ولقد صدر له كتاب عام 1960 تضمن نظريته الشهيرة (X-٧) التي تحمل شقين من الافتراضات حول طبيعة الإنسان العامل داخل المنظمة، والتي فسرها كالتالي:

- ❖ الافتراضات السلبية (x) :

تفترض النظرية (x) :

✓ أن الإنسان كسول ولا يحب تحمل المسؤولية في العمل، بل يحب أن يجد من يقوده. لذا يكون العقاب والتهديد هما الوسيلتان الأساسيتان الدفعه للعمل، أي أن العامل يؤدي مهامه خوفا من العقاب وليس حبا في العمل .

✓ يهتم العمل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، محدود الطموحات. فكل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات (عاطف عدلي العيد ، 1993، ص 44)

❖ الافتراضات الإيجابية للنظرية y:

يفترض ماك غريغور في هذا الشق من نظريته أن الإنسان العامل يتميز بأنه:

✓ يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى إلى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة. ولهذا يحب العمل في دون الرقابة الشديدة من قبل الإدارة العليا.

✓ تتوفر لديه القدرة على تحمل المسؤولية، لذا تغيّر الإدارة الإكراه في تعاملها معه بالإدارة بالأهداف

✓ يؤكد ماك غريغور على أن يركز المديرون على الافتراضات الايجابية حول العامل حتى تكون أهم مرشدا في تصميم الهياكل التنظيمية. (مسلم عبد الله ، 2020 ، ص 49)

يعود الفضل ل ماك غريغور في اعتماد التنظيمات الحديثة مبدأ الإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وكذا العلاقات الايجابية في العمل. ولقد ساعدت هذه المتغيرات على إعطاء عنصر الاتصال الدور الفعال في إيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية، حيث تعتمد على جماعة العمل وعلى روح الفريق .ويتحدد دور الاتصال،وفقا للنظريتين على أساس نظرة المدراء والمسؤولين إلى العامل الإنسان، إذ ترى كل من النظريتين أن:

• الاتصال وفقا للنظرية x

✓ أن الاتصال يغلب عليه المستوى النازل، ويقتصر على إرسال الأوامر والقرارات من القمة إلى القاعدة.

✓ عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا

✓ اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات.

✓ قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف.

• الإتصال وفقا لنظريه y:

يميل المديرون إلى تبني سلوكيات الإتصال التالية:

✓ انتقال المعلومات من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.

✓ انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.

✓ استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.

✓ اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها

✓ تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم. (فؤاد محمد القاضي ، 2008 ، ص198)

3.7. النظرية المعدلة لليكرت رنسيس Likert Rensis :

بنى ليكرت نظريته على المساهمات والنظريات السابقة، حيث عمل على تعديلها وتطويرها، مرتكزا على المبادئ التالية:

✓ زيادة الإنتاج بتوفير المعدات المناسبة.

✓ استخدام الأسلوب الوظيفي

✓ قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة

✓ التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم

✓ تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل

يولي ليكرت رنسيس أهمية واضحة لعامل الاتصال، حيث يعتبر العملية الاتصالية داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاحها وتحقيق أهدافها. إذ أن انتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، وعبر مختلف مستوياته، يسمح للإدارة العليا باتخاذ القرارات الفعالة، التي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة. مما يساهم وبشكل كبير في تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة، من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، يتوقف هذا التفاعل على مدى تدفق المعلومات والنموذج الذي تتخذه سيرورة الاتصال في انتقاله بين مختلف المستويات الإدارية التنظيمية، و بين أعضاء المنظمة، وكذا اتخاذ القرارات، بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل. (دليلة فرشان ، مرجع سابق ، ص37)

8. كفاءة الاتصال التنظيمي:

1-8 خصائص الكفاءة:

للكفاءة العديد من المُميّزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المُميّزات ما يأتي:

- **ذات هدف مُحدّد** :حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية مُعيّنة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
- **مُكتسبة** : وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُولّد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب المُوجّه.
- **مُدرّكة** : إذ إنّ الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قِبَل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.
- **ذات تشغيل ديناميكيّ** : ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مُكوّناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكيّة، والعملية، وغيرها خلال الزمن.
- **مفهوم مُجرّد** : حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنّما تتمّ ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المُستخدمة لتحقيق هذه النتائج. (ركبة بوسعد ، 2007 ،

(ص38)

2-8 أنواع الكفاءة :

• الكفاءة الفردية:

يقصد بها أخذ المبادرة و تأكيد الفرد مسؤوليته اتجاه الأحداث و المشاكل التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية , وبالتالي فهي حلقة وصل بين مميزات الفرد و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

• الكفاءة الجماعية :

هي نتاج التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و التي تسهل تحقيق النتائج , و يتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات كاللغة المشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و حل الصراعات و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية و توظيف النتائج , و من أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توفر شروط أهمها :

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاون بين مختلف الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن مما يسمح بتجانس أعضاء الجماعة.
- تسهيل المساهمة الفردية في تحسين الأداء الجماعي . (سملاني ، 2002 ، ص139)

• الكفاءة التنظيمية :

ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها , و لقد أكدت الدراسات بوجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر , إذ نجد مركزية في اتخاذ القرار , وجود رسمية الإجراءات و القواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات الموجودة في محيط غير مستقر يتميز بالمرونة و اللامركزية .

حرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

- قاعدة المعرفة : وهي عبارة عن مخزن يساعد على جمع المعلومات و ترتيبها و البحث فيها و الانتفاع منها .

- إطار المعرفة : تكمن أهميته في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفية (تحديد السلطة , تقسيم المهام ...) و السياسات المحددة لها.
- ديناميكية المعرفة : هي التفاعلات التي تكون ما بين الوحدات الفردية عن طريق تبادل المعلومات بين الأعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية. (رحيل اسيا ، 2010، ص 22)

3-8 أهمية الكفاءة :

يشغل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي أو على مستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على المستوى التنظيمي.

* أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق العمل يتناسب و طموحات الفرد , و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- لا يمكن للأفراد تحسين وضعيتهم في المنظمة دون امتلاكهم لعنصر التأهيل ولا يتأتى دون إعطاء الأهمية لكفاءة.
- ضرورة التكيف و التأقلم مع متغيرات البيئة و التنظيم .

إن الاعتماد على الكفاءات يترتب عنه تمكين الأفراد من تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية مما يخدم احتياجات المؤسسة هذا من جهة , و تحقيق طموحات العمال في الرقي و التطوير من جهة أخرى (رحيل اسيا ، مرجع سابق ، ص 2)

* أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

- * تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف المنظمة.
- * إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد.
- * إن فعالية الكفاءات تساهم في حل بعض النزاعات دون اللجوء إلى المديرين , حيث تساعد على التفاهم و التفاعل الجيد بين الأفراد.

* التطور السريع في المفاهيم والدراسات الذي فرضه الاقتصاد الجديد وجعل بعض المؤسسات تولي أهمية لنظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .

* أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

_ إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تركز إدارتها على الكفاءة و ليس على النصب , وهذا نتيجة التحديات التي تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية كانتشار ثقافة البحث على الكفاءات بدل الافراد. (ابو قاسم حمدي ، 2003 ، ص 47)

• أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة :

تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

_ أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة حيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية و هذا عن طريق إعطاء العامل , حرية اكبر للاستفادة من إبداعه. (رحيل اسيا ، مرجع سابق ، ص 24)

4-8 أبعاد الكفاءة:

تعد الكفاءة في الاتصال التنظيمي عنصرا اساسيا في نجاح المؤسسات ،حيث تسهم في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات ويمكن تصنيف ابعاد الكفاءة في الاتصال التنظيمي الى:

- **الشفافية:** مرتبطة بالكفاءة اللغوية والاستراتيجية ، تعني وضوح المعلومات والمصادقية في التواصل داخل المنظمة .
- **السرعة :** مرتبطة بالكفاءة التكنولوجية والاستراتيجية ، تعني ايصال المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتجنب التأخير .
- **الفعالية :** مرتبطة بالكفاءة الاجتماعية والاقتناعية ، تعني تحقيق الاهداف المرجوة من الاتصال بأقل جهد ممكن . (Clampitt.P.G.2016. communicating for)

**managerial effectiveness ; problems . strategies. Solutions. Sage
Publications)**

- **الجودة :** مرتبطة بالكفاءة اللغوية والاجتماعية تعني تقديم محتوى دقيق وواضح وخال من الاحطاء، مما يعزز الفهم الصحيح .
- **الدقة :** مرتبطة بالكفاءة اللغوية و الثقافية تعني ايصال المعلومات بشكل صحيح دون تشويه او سوء

Keyton.J.2017. communication and organizational فهم .

culture : A key to Understanding work Experiences. SAGE

Publications)

خلاصة

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الرابع:

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة التي تسعى إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لدى العمال الغير اجراء ، مع مناقشة وتفسير هذه النتائج واعطاء التوصيات و الاقتراحات اللازمة على ما توصلت اليه.

1- عرض نتائج الدراسة مناقشتها:

أما الجزء الأول من البحث و هو الجزء النظري فقد خصص للمعلومات و النقاط الأساسية التي تساعد على تغطية كافة الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا هذا، و التي تفيدنا في هذا الجزء الذي خصصناه للدراسة العملية للموضوع ميدانيا و التي تهدف إلى اكتشاف مدى تحقيق السرعة و الشفافية في الاتصال التنظيمي في المؤسسة المختارة، إن كان للتحويل الرقمي مساهمة فعلية في ذلك و مدى استغلال مزاياه من طرف الموظفين.

و لهذا، اقترحنا أن تجرى الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة بسكرة التي تم التعريف بها سابقا، إذ وقع الاختيار عليها لكونها أحد المؤسسات التي سارعت الى تبني النظام الرقمي، ولسهولة الاتصال بأفرادها . فلتكن هذه فرصتنا لتوجيه فائق الشكر و التقدير لمدير المؤسسة لتعاونه معنا و لكل من ساهم في تحقيق هذه الدراسة الميدانية.

أدوات الدراسة:

اخترنا أن تكون أداة البحث عبارة عن استبيان مغلق مكون من ثلاثة محاور، حيث اهتم الأول بالبيانات العامة للموظفين، أما الثاني و المتكون من أحدا عشر عبارة، فقد تم تخصيصه لتصوراتهم حول دور و مساهمة التحويل الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي. و قد خصصت اثنتا عشر عبارة أخرى في المحور الثالث و الأخير لرأيهم في مساهمة هذا التحويل في شفافية الاتصال التنظيمي.

من المهم ذكر أنه من أصل خمسين استمارة وزعت على الموظفين استطعنا جمع ثلاثين و قد كانت جد نافعة لتحقيق هذه الدراسة.

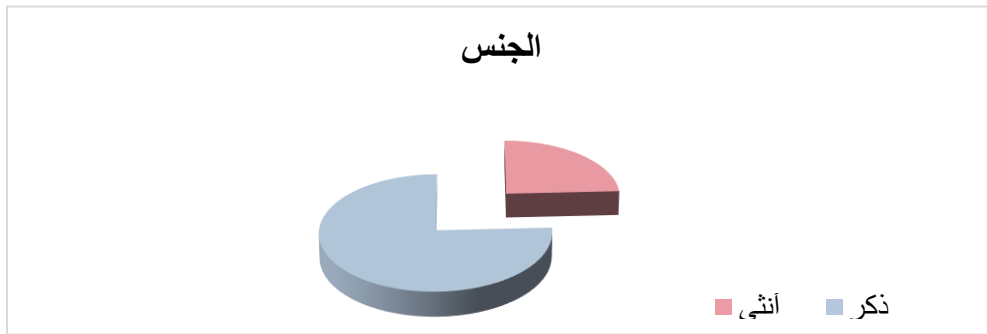
1. المحور الأول

1. الجنس

□ ذكر □ أنثى

جدول 01 : تصنيف المستجوبين حسب الجنس

النسب المئوية	العدد	
83,3%	22	ذكر
26,7%	8	أنثى



التحليل و التفسير

تظهر البيانات الموضحة تفوقا ملحوظا للذكور في عينة العمل محل الدراسة، حيث يشكلون نسبة غالبية تقدر ب 83% ، فيما يقابل 27% فقط من الإناث. يعكس هذا التباين الجنسي هيمنة واضحة للذكور في هذا القطاع.

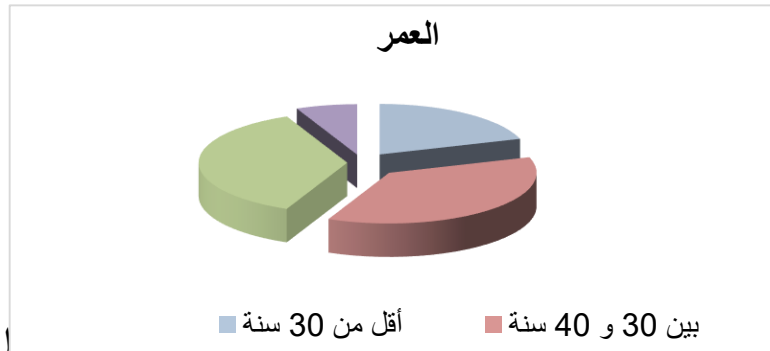
يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء اعتبارات متعددة، من بينها ربما التصورات النمطية للسيدات حول طبيعة العمل في هذا المجال و ميولهن لمجالات أخرى كالتعليم و قطاع الصحة أو غيرها.

2. العمر

□ بين 40 و 50 سنة □ بين 30 و 40 سنة □ أقل من ثلاثين سنة □ أكثر من 50 سنة

جدول 02 : تصنيف المتعاونين حسب العمر

النسب المئوية	العدد	
20%	6	أقل من 30 سنة
37%	11	بين 30 و 40 سنة
37%	11	بين 40 و 50 سنة
7%	2	أكثر من 50 سنة



التحليل و التفسير

تشير المعطيات المستخلصة إلى أن الفئة العمرية الغالبة على عينة العمل المدروسة تتراوح بين الثلاثين و الخمسين عاما (30-50), حيث تستحوذ هذه الشريحة على نسبة تقدر ب 74%. و يتبعها في الترتيب فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن الثلاثين عاما (30) بنسبة قدرها 20% فقط, في حين تشكل نسبة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم الخمسين عاما (50) تمثيلا ضئيلا يقدر ب 7%.

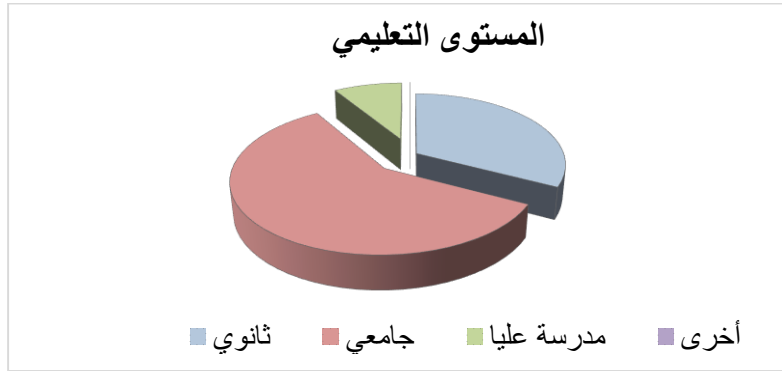
قد تعكس هذه المؤشرات في مجملها مرحلة النضج المهني و الخبرة العملية التي يتمتع بها أغلب العاملين في هذا القطاع, مما قد يسهم إيجابا في تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء مهام المؤسسة و حسن سير إدارتها.

3. المستوى التعليمي

□ ثانوي □ مدرسة عليا □ جامعي □ أخرى

جدول 03 : تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	العدد	
33,3%	10	ثانوي
60%	18	جامعي
9%	2	مدرسة عليا
0%	0	أخرى



التحليل والتفسير

وفقا للمعطيات المتوفرة، يتضح أن أغلب موظفي المؤسسة هم من حملة الشهادات الأكاديمية العليا، سواء كانوا خريجي الجامعات أو المدارس العليا المتخصصة وتبلغ نسبتهم حوالي 69%.

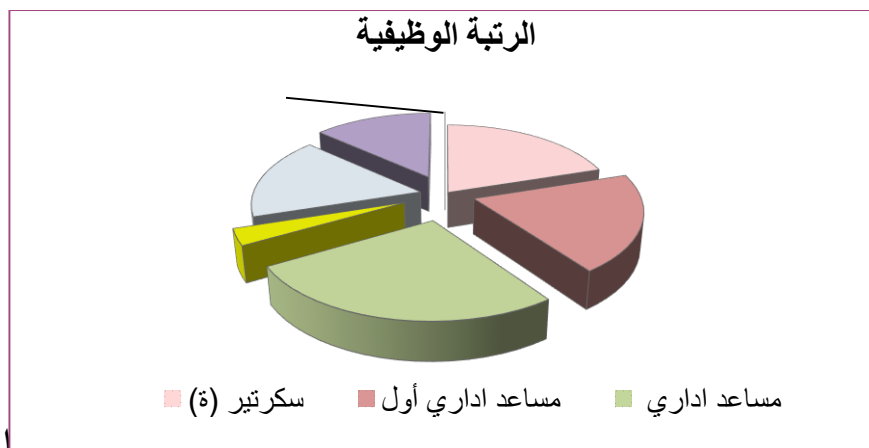
يعكس هذا المؤشر وجود كفاءات أكاديمية عالية المستوى ضمن الهيكل الوظيفي للمؤسسة و هو ما يعتبر عاملا إيجابيا و ميزة تنافسية تساهم في تعزيز الأداء العام و الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

4. الرتبة الوظيفية

- سكرتير(ة) □ مساعد إداري أول □ مساعد إداري □ مشرف عام □
 مدير تنفيذي □ أخرى □

جدول 04: تصنيف أفراد عينة العمل المدروسة حسب الرتبة الوظيفية

النسب المئوية	العدد	
20%	6	سكرتير(ة)
20%	6	مساعد إداري أول
26,7%	8	مساعد إداري
3,3%	1	مشرف عام
16,7%	5	مدير تنفيذي
13,3%	4	أخرى



التحليل والتفسير

تكشف البيانات المتعلقة بالتوزيع النسبي للرتب الوظيفية ضمن عينة العمل عن تفاوت ملحوظ في هيكل المؤسسة. تتصدر فئة "مساعد إداري" التمثيل الأكبر بنسبة قدرها حوالي 27 %، يليها في الترتيب

سكرتير" و "مساعد إداري أول" بنسبة 20% لكل منهما. يوحي هذا التوزيع بقاعدة عريضة من الموظفين في المستويات الإدارية المساعدة و التنفيذية. وتظهر في المقابل المناصب القيادية العليا نسباً أقل، حيث يشكل "مشرف عام" تمثيلاً ضئيلاً قدر ب 3%، و "مدير تنفيذي" بمقدار 17%.

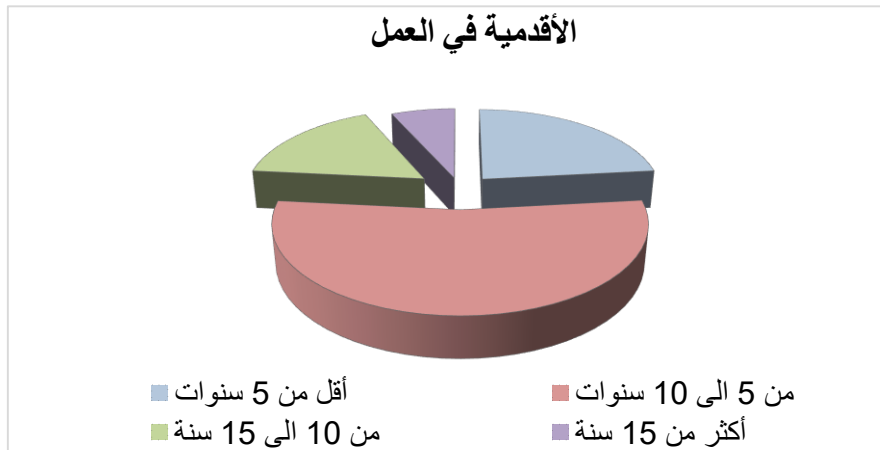
يمكن تفسير هذه البنية الهرمية أنها نموذجية لبعض المؤسسات، حيث يزداد عدد الموظفين في المستويات الإدارية و التشغيلية الوسطى، بينما يقل العدد تدريجياً بالصعود نحو المناصب القيادية العليا.

5. الأقدمية أو الخبرة في العمل

- أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى 10 سنوات □ من 10 إلى 15 سنة □ أكثر من 15 سنة

جدول 05 : تصنيف أفراد عينة العمل المدروسة حسب الأقدمية في العمل

العدد	النسب المئوية	
7	23,3%	أقل من 5 سنوات
16	53,3%	من 5 إلى 10 سنوات
5	16,7%	من 10 إلى 15 سنة
2	6,7%	أكثر من 15 سنة



التحليل و التفسير

يكشف هذا التصنيف عن تركيز كبير في فئة الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تفوق النصف. تليها نسبة لا بأس بها من الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) تقدر ب 23%، كما تشكل فئة الخبرة الطويلة (من 10 سنوات فأكثر) نسبة تماثلها.

يشير توزيع الخبرات المتنوعة في المؤسسة إلى توازن محتمل بين الاستقرار، الخبرة العملية، الذاكرة المؤسسية و الحداثة و الحماس للتجديد. هذا المزيج يمكن أن يعزز قدرة المؤسسة على التكيف و الابتكار شريطة تفعيل تبادل المعرفة و الخبرات بين الأجيال المختلفة لتعزيز فعاليتها الشاملة.

2. المحور الثاني

• العبارة 01 : مساهمة التحول الرقمي في سرعة تنفيذ مهام المؤسسة

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائماً	11	36,70 %
أحياناً	10	33,30 %
أبداً	9	30,00 %

التحليل :

يوضح الجدول أعلاه توزيع إجابات الموظفين على العبارة الأولى من المحور الثاني، حيث نلاحظ أن 37 % منهم يرون أن التحول الرقمي يساهم دائماً في سرعة تنفيذ مهام المؤسسة، أما من يرون أن تلك المساهمة تكون أحياناً فنسبتهم تقدر ب 33%. إلا أن 30 % قد أجابوا ب " أبداً".

يشير هذا التوزيع المتقارب إلى أن تصورات الموظفين حول تأثير التحول الرقمي على سرعة المهام متضاربة. صحيح أن الأدوات الرقمية يمكن أن تسرع بعض المهام، و لكن قد تكون هناك عوامل أخرى (مثل التدريب أو التكامل مع العمليات الحالية) تؤثر على الفعالية الكلية.

• العبارة 02 : مساهمة التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاستجابة لخدمة العملاء

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائماً	11	36,70 %
أحياناً	12	40,00 %
أبداً	7	23,30 %

التحليل :

حسب هذه المعطيات نلاحظ أن 11 موظفا (37 %) ب " دائما " و 12 مستجيبا (40 %) ب " أحيانا "، بينما أجاب 7 أشخاص (23 %) ب " أبدا".

من خلال هذا التوزيع نستنتج أن التحول الرقمي ينظر إليه على أنه أداة مفيدة في تحسين سرعة الاستجابة لخدمة العملاء مما يبين علاقته بأهمية " الاتصال الخارجي"، حيث أن سرعة الاستجابة لخدمة العملاء تعتبر عنصرا حاسما في بناء علاقات جيدة و الحفاظ على رضاهم.

• العبارة 03 : مساهمة التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاستجابة لطلبات الموظفين

النسبة المئوية	عدد الإجابات	خيار الإجابة
30,00 %	9	دائما
43,30 %	13	أحيانا
26,70 %	8	أبدا

التحليل :

قيما يتعلق بهذه العبارة، أجاب 9 أفراد (30 %) ب " دائما"، 13 شخصا (43 %) ب " أحيانا"، و 8 مستجيبين (27 %) ب " أبدا".

يظهر هنا أن نسبة أكبر من الموظفين ترى أن التحول الرقمي يساهم " أحيانا" في سرعة الاستجابة لطلباتهم. قد يشير ذلك إلى أن الأدوات الرقمية تستخدم بشكل أقل فعالية في الاتصال الداخلي مقارنة بالاتصال الخارجي، أو أن هناك عمليات إدارية أخرى تؤثر على سرعة الاستجابة.

• العبارة 04 : مساهمة التحول الرقمي في توفير الأدوات و البرامج الرقمية لزيادة سرعة العمل

النسبة المئوية	عدد الإجابات	خيار الإجابة
----------------	--------------	--------------

دائما	11	36,70 %
أحيانا	12	40,00 %
أبدا	7	23,30 %

التحليل :

هنا يمكن ملاحظة أن غالبية المستجيبين بنسبة 40 % يرون أن هذه المساهمة تكون أحيانا فقط. في حين يجد 11 فردا منهم و تقدر نسبتهم ب 37 % أن التحول الرقمي يساهم في ذلك دائما، و يعتقد السبعة الباقون (23 %) أن لا مساهمة تذكر له.

قد تفسر نسبة " أحيانا" المرتفعة إلى أن هذه الأدوات قد لا تكون دائما مستخدمة بشكل فعال أو أنها قد لا تلبي جميع احتياجات الموظفين

• العبارة 05 : مساهمة التحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائما	9	30,00 %
أحيانا	13	43,00 %
أبدا	8	27,00 %

التحليل :

تكشف هذه النتائج أن الأغلبية (43%) تتفق على أن المساهمة تكون أحيانا فقط. بينما يرى 30 % من الموظفين أنها مساهمة دائمة و يعتقد 8 منهم بنسبة 27 % أنه لا يساهم في ذلك أبدا. من الواضح هنا أن التحول الرقمي يعتبر عنصر مساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار لكن ليس بشكل دائم. قد يعكس ذلك حقيقة أن اتخاذ القرار بالمؤسسات يتأثر بعدة عوامل مختلفة، و ليس فقط بالأدوات الرقمية.

• العبارة 06: اعتبار السرعة في الإنجاز من أولويات التحول الرقمي

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائماً	10	33,33 %
أحياناً	13	43,33 %
أبداً	7	23,33 %

التحليل :

يعتقد معظم المستجيبين و قدرهم 43 % أن السرعة في الإنجاز تعتبر أحياناً واحدة من أولويات التحول الرقمي. بينما يراها 10 آخرون بنسبة 33,33 % كما ذكر و إنما بصفة دائمة، كما يرى السبعة الباقون من عينة العمل (23,33 %) أنها ليست كذلك أبداً.

يوضح هذا التوزيع أن السرعة تعتبر أولوية في التحول الرقمي، غير أنها ليست الأولوية الوحيدة، بل هناك أخريات مثل الكفاءة و الابتكار

• العبارة 07 : مساهمة التحول الرقمي في إعطاء بدائل أكثر لأداء المهام

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائماً	12	40,00 %

أحيانا	12	40,00 %
أبدا	6	20 %

التحليل :

تتوزع آراء المستجوبين بالتساوي بين الخيار " دائما " و " أحيانا " بنسبة 40 % لكل خيار , بينما يرى 20 % الباقون أن الخيار " أبدا " هو الأنسب.

قد ترمز هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يوفر بدائل لأداء المهام، لكن مساهمته في ذلك قد تختلف حسب نوع المهمة أو القسم في المؤسسة.

• العبارة 08: مساهمة التحول الرقمي في التفاعل الفوري مع المتغيرات

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائما	9	30,00 %
أحيانا	17	57,00 %
أبدا	4	13 %

التحليل :

من خلال نتائج الإجابات على هذه العبارة، يتضح أن هناك ميل كبير نحو الخيار " أحيانا " بنسبة قدرها 57 %، تليها الإجابة ب " دائما " (30 %) و أما أقل نسبة فهي ب " أبدا " (13 %).

وفقا لهذه المعطيات فإن التحول الرقمي يشكل أداة قوية في تسهيل التفاعل الفوري مع المتغيرات. مما يعكس مرونة تنظيمية في المؤسسة، و هو أمر بالغ الأهمية في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم.

• العبارة 09: مساهمة التحول الرقمي في إنجاز المهم بكفاءة

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائما	10	33,33 %
أحيانا	16	53,33 %
أبدا	4	13,33 %

التحليل :

ترى الفئة الغالبة (53,33 %) أن للتحول الرقمي مساهمة أحيانا في الإنجاز بكفاءة، وتعتقد الفئة التي تليها في الترتيب بنسبة 33,33 % أنها مساهمة دائمة و ترى الأقلية (13,33 %) أن لا مساهمة له أبدا.

تكشف هذه النتائج أن مساهمة التحول الرقمي في إنجاز المهام بكفاءة ليست دائما مما قد يستدعي تدريب و تحسين في العمليات لضمان الاستفادة الكاملة من الأدوات الرقمية.

• العبارة 10: مساهمة التحول الرقمي في الاتصال السريع عند حدوث حالة طوارئ

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائما	11	37,00 %
أحيانا	15	50,00 %
أبدا	4	13 %

التحليل :

نرى اتفاق غالبية الموظفين (النصف) على الإجابة ب " أحيانا"، بينما يرى 37 % من عينة العمل أن " دائما هي الأنسب، وقد أجاب 13 % منهم ب " أبدا".

إذن، فإن التحول الرقمي يعتبر وسيلة مفيدة في تسهيل الاتصال السريع في حالات الطوارئ مما يظهر أهمية تنمية مهارة إدارة الأزمات في كل مؤسسة.

• العبارة 11: تواجد عوائق تؤثر على سرعة الأداء في المؤسسة

خيار الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية
دائما	3	10,00 %
أحيانا	26	87,00 %
أبدا	1	3 %

التحليل :

تبعاً للمعطيات المكشوفة أعلاه، يظهر أن أكبر قدر من الإجابات بنسبة 87% قد أجابوا بـ "أحيانا"، أما 10 % يرون أن هناك دائماً عوائق تؤثر على سرعة الأداء في المؤسسة. أما النسبة الأقل (3 %) اختاروا الإجابة بـ "أبدا".

النسبة العالية من الأشخاص الذين يرون أن هناك عوائق تؤثر على سرعة الأداء تدل على أن التحول الرقمي وحده لا يكفي لتحسين السرعة، بل هناك عوامل أخرى يجب معالجتها (مثل العمليات، الثقافة، الهيكل التنظيمي).

خلاصة :

بفحص إجابات المستجيبين عبر جميع عبارات الاستبيان التي تقيس تصورهم لدور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي، يتبين وجود نمط عام يشير إلى اعتراف واسع النطاق بمساهمة التحول الرقمي و لكن بدرجات متفاوتة.

إن الغالبية العظمى من الإجابات تميل نحو خيار " دائما " و " أحيانا " في معظم العبارات مما يعكس إدراكا عاما بأن للتحول الرقمي تأثيرا إيجابيا على جوانب مختلفة من سرعة العمل و التواصل داخل المؤسسة.

و هذا التشتت النسبي في الإجابات من المحتمل أن يرمز إلى تنوع في تجارب و تصورات الموظفين حول تأثير التحول الرقمي. يمكن أن يعزى هذا إلى عدة عوامل مثل طبيعة المهام الوظيفية المختلفة، مستوى التفاعل مع التقنيات الرقمية، فعالية التدريب و الدعم المقدمة أو أن هذه المساهمات قد لا تكون متحققة بشكل كامل أو متسق في جميع الأوقات أو لجميع الموظفين.

أما بالنسبة للسؤال المتعلق بوجود عوائق تؤثر على سرعة الأداء، فإن الغالبية العظمى من المتعاونين معنا من عمال المؤسسة وعلى الرغم من اعترافهم بمساهمة التحول الرقمي في السرعة، فإنهم يرون وجود عوائق في بعض الأحيان. فهي قد تعود إلى عدة احتمالات أخرى من بينها وجود عوائق متقطعة ليست دائمة و غير مستمرة بالمؤسسة، مما يعني أنها تظهر في بعض الأحيان أو في ظروف معينة فقط، و قد تكون مرتبطة بمشاكل تقنية مؤقتة، أو يمكن أن تكون تلك الإجابات ناتجة عن إدراك متفاوت للعوائق بين الموظفين أو غموض لديهم في فهم هذا المصطلح. فقد يفسره كل منهم بشكل مختلف، ما يراه أحدهم عائقا كبيرا قد يجده آخرون مجرد تحد يمكن التغلب عليه بشكل روتيني. من الوارد أن يعكس هذه الإجابات وجود فرص لتحسين تطبيقات هذا التحول أو معالجة تحديات تقنية أو تنظيمية تعيق الاستفادة الكاملة من إمكانيات السرعة التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي. أو حتى يمكن لهذه المشاكل والعوائق أن لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بالرقمنة، فالوسائل الرقمية ليست حلا سحريا، و يدل ذلك على وجود عوامل أخرى مثل العمليات و الثقافة يجب معالجتها.

مجملا، تعكس النتائج أن التحول الرقمي يمثل أداة معترفا بها لتحسين سرعة الاتصال التنظيمي، لكنه لا يزال في مرحلة تتطلب تحسينا و توحيدا في التطبيق مع التدريب الكافي للموظفين على مختلف أصناف الوسائل الرقمية لضمان تحقيق أقصى إمكانياته بشكل مستمر و فعال لجميع الموظفين و في جميع الظروف.

3. المحور الثالث

الجدول يمثل المحور الثالث من الاستمارة

العبارة	دائما		أحيانا		أبدا		الاتجاه العام
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	المساهمة في جعل القرارات الإدارية أكثر وضوحا						إيجابي
2	المساهمة في تداول						إيجابي

	المعلومات اللازمة للعمل							
3	المساهمة في تقييم الأداء بشكل عادل و شفاف	13	43,33 %	12	40%	5	17%	إيجابي
4	المساهمة في تحقيق شفافية معايير الترقية	11	37%	15	50%	4	13%	إيجابي
5	المساهمة في تحقيق تكافؤ الفرص بين العمال	7	23%	20	67%	3	10%	إيجابي جدا
6	المساهمة في الإبلاغ و تقديم الانتقادات إلى الجهات المعنية	10	33%	16	53,3 3%	4	13%	إيجابي
7	المساهمة في تحفيز بيئة العمل على الإنجاز	10	33%	18	60%	2	7%	إيجابي جدا
8	المساهمة في مصداقية المعلومات التي تتحصل عليها	12	40%	14	47%	4	13%	إيجابي
9	المساهمة في التعبير عن رأيك بحرية في بيئة العمل	9	30%	18	60%	3	10%	إيجابي جدا
10	المساهمة في وضوح الخطط المستقبلية لأهداف المؤسسة	8	27%	18	60%	4	13%	إيجابي
11	المساهمة في تبادل الحقائق و المعلومات بشكل مباشر و شفاف	9	30%	16	53,3 3%	5	17%	إيجابي
12	المساهمة في تحقيق قابلية	10	33,33	16	53,3	4	13,33	إيجابي

						المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة
	%	3%		%		

عرض ومناقشة النتائج

يعرض هذا الجدول مختلف عبارات المحور الثالث المتعلق بدور التحول الرقمي في شفافية الاتصال التنظيمي، كما يبرز الخيارات المقترحة لكل عبارة، عدد اختيارات كل إجابة و نسبتها المئوية مع تحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين.

كما يظهر الجدول أعلاه، فإن جل الاختيارات تتراوح بشكل واضح و كبير بين الإجابتين " دائما" و "أحيانا"، إلا أن الاختيار الثالث (أبدا) لا تتجاوز نسبته **17%** في كل العبارات، و التي تعتبر ضئيلة جدا مقارنة بالإجابتين السابقتين، حيث تراوح مجموعهما عامة بين **83%** و **93%**، و بذلك فإن الاتجاه العام لآراء المستجيبين حول مساهمة التحول الرقمي في جميع جوانب شفافية الاتصال المطروحة في هذا المحور هو إيجابي.

حسب المعطيات، يرى الموظفون أنّ التحول الرقمي يلعب دوراً إيجابياً و على وجه الخصوص في جعل القرارات الإدارية أكثر وضوحاً، في تسهيل تداول المعلومات اللازمة للعمل و تقييم الأداء بشكل عادل و شفاف مما يجسد مفهوم " كفاءة الاتصال التنظيمي"، و كما أشرنا فإن الشفافية ترتبط بالكفاءة اللغوية و الاستراتيجية، حيث أن الأدوات الرقمية بإمكانها توفير لغة مشتركة و واضحة للقرارات و المعلومات و جعلها جزءاً من استراتيجية الاتصال الشاملة بالمؤسسة.

و مع ذلك، تظهر بعض التحفظات في نتائج الدراسة. على سبيل المثال، يرى الموظفون أن للتحوّل المنشود تأثيراً محدوداً على تحقيق تكافؤ الفرص بين العمال مما يظهر أن هناك حاجة إلى بذل جهود إضافية لضمان استخدام الأدوات الرقمية بطريقة تعزز العدالة و المساواة في المؤسسة، فالهدف هو تمكين جميع الموظفين و ليس خلق حواجز جديدة.

غير ذلك، توجد بعض التباينات في آراء العمال حول تأثير هذا التحول على جوانب أخرى من الشفافية، مثل الإبلاغ و تقديم الانتقادات، تحفيز بيئة العمل على الإنجاز، مصداقية المعلومات، حرية التعبير عن الرأي، وضوح الخطط المستقبلية و قابلية المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. يعكس ذلك دور الثقافة التنظيمية، فإذا كانت ثقافة المؤسسة تقدر الشفافية و الانفتاح، فمن المرجح أن يؤمن الموظفون

بالتحول الرقمي كأداة إيجابية لتعزيز هذه القيم. أما إذا كانت الثقافة أكثر تحفظاً أو هرمية، فقد تكون هناك مقاومة أكبر للشفافية الرقمية.

بشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى أن للتجول الرقمي القدرة على تعزيز شفافية الاتصال التنظيمي، ولكن يجب على المؤسسات أن تكون واعية للتحديات والمخاطر المحتملة، وعلينا أن نركز على استخدام الوسائل الرقمية بطريقة تعزز العدالة والمساواة وتشجع على التواصل المفتوح والصادق، وتدعم الثقافة التنظيمية التي تقدر الشفافية.

استنتاج:

تؤكد الدراسة التطبيقية في مؤسسة الضمان الاجتماعي على الأهمية التي يوليها الجانب النظري لكفاءة الاتصال التنظيمي كعنصر حاسم في نجاح المؤسسات. حيث يبرز الجانب النظري أبعاداً رئيسية لكفاءته مثل الشفافية، السرعة، الفعالية، الجودة والدقة والتي ترتبط بكفاءات لغوية، تكنولوجية، اجتماعية، استراتيجية، إقناعية وثقافية. وتتفق نتائج الدراسة الميدانية مع هذا الإطار النظري، إذ يرى الموظفون عموماً أن التحول الرقمي يساهم فعلياً في هذه الأبعاد. على سبيل المثال فإن إيجابية تصورات العمال لدور التحول الرقمي في جوانب مثل "تحفيز بيئة العمل على الإنجاز" و "التعبير عن الرأي بحرية" (المرتبطة بالفعالية والشفافية، تعكس أهمية الكفاءة الاجتماعية، الإقناعية واللغوية كما يطرحها الجانب النظري.

و مع ذلك يشير تكرار الإجابات بـ "أحياناً" إلى وجود فجوة بين الإمكانيات النظرية لهذا التحول في تعزيز الكفاءة التطبيقية للاتصال خاصة في جوانب مثل "وضوح القرارات الإدارية" و "تداول المعلومات اللازمة للعمل" (المرتبطة بالشفافية والجودة)، مما يستوجب جهوداً مؤسسية مضاعفة لتعزيز التكامل التكنولوجي واللغوي والاستراتيجي لضمان استفادة كاملة من مزايا التحول المنشود في تحقيق اتصال تنظيمي أكثر فعالية.

خاتمة

من خلال ما تقدم، يتضح أن دراستنا، بشقيها النظري والميداني، ركزت على مفهومين محوريين: أولهما التحول الرقمي، الذي يُقصد به توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مختلف العمليات، وثانيهما الاتصال التنظيمي، والذي يتمثل في تبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة. وقد جاءت دراستنا تحت عنوان "دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة بسكرة".

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، تبين أن التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في الانتقال من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الإلكترونية الحديثة، مما انعكس إيجاباً على سرعة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، ورفع من كفاءتها وجودتها. كما أحدث هذا التحول نقلة نوعية في آليات تبادل المعلومات وأساليب التواصل.

في الختام، ينبغي التأكيد على أن التحول الرقمي لا يُعد مجرد ظاهرة تقنية بحتة، بل هو تحول اجتماعي وثقافي شامل، يفرض على المؤسسات والمجتمعات ضرورة التكيف والتجديد، لتحقيق أقصى استفادة من إمكاناته في خدمة الموظف والمواطن على حدّ سواء، بما يعزز من جودة التواصل وأساليب التفاعل في العصر الرقمي.

قائمة

المراجع

- 2- أحمد حامد بدر ، السلوك التنظيمي ، السودان دار القلم للنشر ، ط1 ، 2000.
- 3- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، ط7 ، الدار الجامعية الاسكندرية 1997.
- 4- بشرى حسن الحمداني ، التربية الاعلامية ومحو الامية الرقمية ط1 ، دار وائل للنشر الاردن 2015.
- 5- بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، ط2 سنة 2006.
- 6- حجاب محمد منير ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- 7- حسن عماد مكاوي ، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر المعلومات ط2 ، الدار المصرية اللبنانية القاهرة 1997.
- 8- خالد أحمد علي محمود ، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2019.
- 9- خواجه عبد العزيز :مدخل الى علم الاجتماع دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، 2005.
- 10- خيرى خليل ، الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الاسكندرية 1997.
- 11- دليلة فرشان ، الاتصال التنظيمي ، جامعة الجزائر ، كلية علوم الاتصال ، 2019
- 12- زكي مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ، الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة ، ط2 ، 2009.
- 13- سعد سلمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2019، ص115_119.
- 14- سعد علي ريجان المحمدي ، الادارة الاستراتيجية والادارة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية ، الاردن 2022.
- 15- السيد عبد الحميد عطية ومحمود مهدي ، الإتصال التنظيمي الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الأسكندرية ، 2003.
- 16- عاطف عدلي العيد ، الاتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993.
- 17- عبد الجبار نواف خندقجي ، منهج البحث العلمي ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، بيروت 2012، ص142.

- 18- عبد الرزاق الرحاحة وآخرون ، السلوك التنظيمي في المؤسسات ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- 19- فؤاد محمد القاضي ، قيادة وعمل الشركات و الهيئات ، أثر التغيرات البيئية ، قرطية للنشر والتوزيع الرياض، السعودية، 2008.
- 20- عبد الرحمان ، محمد سليمان رشوان ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك ، كلية الجامعية لعلوم التكنولوجيا ، غزة ، فلسطين 2020.
- 21- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي ، مقال ، 2018.
- 22- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء 2 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2006.
- 23- محمد ابو سمرة ، الإتصال الاداري و الإعلامي ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ط1، 2009.
- 24- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، الاتصال التنظيمي ، عميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية ، جامعة العلوم الاسلامية ، السودان ، ط1 ، دار حميثر للنشر ، 2019.
- 25- محمد بهجة كشك ، الاتصال التنظيمي ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1993.
- 26- محمد محمود مصطفى ، الادارة العامة ، ط1 دار البداية ، عمان 2012.
- 27- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3 ، 2005.
- 28- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر الاردن ، 2004.
- 29- محمود عبد الرحمان ، التطور التنظيمي و الاداري ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع الاردن ، 2015.
- 30- مسلم عبد الله ، نظريات الاتصال التنظيمي ، جامعة تلمسان ، 2020.
- 31- المشوخي محمد سليمان ، تقنيات ومناهج البحث العلمي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002، ص45.
- 32- مصطفى حجازي ، الإتصال في العلاقات الإنسانية و الادارية ، دار الطليعة ، بيروت ، ط1 ، 1982.

- 33- هاشم حمدي رضا ،تنمية مهارات الاتصال و القيادة الادارية ،ط1 ، دار الراية ،عمان ، الاردن ،2009.
- 34- هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مفاهيمه و اساليبه مهاراته ، المكتبة الجامعية الاسكندرية ، 2000.
- 35-

المقالات

- 36- أحمد كاظم بريس ، ورود قاسم جبر ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد العدد 65 ، مصر 2019.
- 37- حمزة عندور ، رتيبة طايبي ، زيادة الاعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 7 العدد 2 ، الجزائر 2022.
- 38- خواثره سامية ،التحول الرقمي خلال جائحة كورونا ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية ، المجلد 58، العدد 02، كلية الحقوق جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2021.
- 39- عبد الرحمان ، محمد سليمان رشوان ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك ، كلية الجامعية لعلوم التكنولوجيا ، غزة ،فلسطين 2020.
- 40- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي ، مقال ،2018.
- 41- قاسم فتيحة ، التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات الاتصال التنظيمي ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2015.
- 42- مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات و الاجتماع ، المجلد 82 ، كلية الامارات العلوم التربوية ، 2022.
- 43- نجلاء أحمد بيس ، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات ، العدد 13، دار النخلة للنشر ،ليبيا ، 2015.

الرسائل و الأطروحات

- 44- ابو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة الجزائر 2003.
- 45- بن قارة سرين ، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 ، مذكرة تخرج فرع علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية ، 2022.
- 46- جمال الدين عاشوري ، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2014.
- 47- رحيل آسيت ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدة ضمن نيل شهادة الماجستير ، جامعة بومرداس 2010.
- 48- زكية بو سعد ، اثر برنامج تقليص العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2007.
- 49- سملاني ، اثر الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، اطروحة دكتورا كلية العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.
- 50- مصعب اسماعيل طبش ، دور نظم تقنيات ، الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2008.
- 51- مصعب اسماعيل طبش ، دور نظم وتقنيات الإتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، 2008.

الملتقيات:

- 52- مداح عرابي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي ، منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف 2006.

الملاحق

الاستمارة قبل التحكيم :

الملحق 1: إستبيان حول : دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال لغير اجراء وكالة بسكرة

الطالب : بن العلمي مؤمن

ملاحظة:

في صدد اعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ،يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) امام الإجابة التي ترونها مناسبة. ونبلغكم ان هذه البيانات لا يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

المحور الاول : البيانات العامة

1- الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

2- العمر: 30 سنة فأقل ☐ 31_40 سنة ☐ 41_50 سنة ☐ 51 سنة ☐

3- المستوى العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ المدرسة العليا ☐ أخرى ☐
اذكرها.....

4- الرتبة الوظيفية: سكرتير(ة) ☐ مساعد اداري ☐ مساعد اداري اول ☐

مشرف عام ☐ مدير تنفيذي ☐ اخرى.....

5- الأقدمية: (01-05 سنوات) ☐ (05-10 سنوات) ☐ (10-15 سنوات) ☐

(15-20 الى أكثر) ☐

المحور الثاني : دور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي

العبارات	أبدا	أحيانا	دائما
1. يساهم التحول الرقمي في سرعة تنفيذ مهام مؤسستك			
2. يساهم التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاستجابة لخدمة العملاء			
3. يساهم التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاستجابة لطلبات الموظفين			
4. يساهم التحول الرقمي في توفير الأدوات والبرامج الرقمية لزيادة سرعة العمل			
5. يساهم التحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار			
6. يساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ المهام			
7. تعتبر السرعة في الانجاز واحدة من اولويات التحول الرقمي			
8. يساهم التحول الرقمي في إعطاء بدائل أكثر لأداء المهام			
9. توجد هناك عوائق تؤثر على سرعة الأداء في المؤسسة			
10. يساهم التحول الرقمي في انجاز المهام بكفاءة			
11. يساهم التحول الرقمي في الاتصال السريع عند حدوث حالة الطوارئ			
12. يساهم التحول الرقمي في استخدام وسائل الاتصال التي تتيح السرعة في نقل المعلومات (البريد الالكتروني_ التطبيقات الفورية)			
13. يساهم التحول الرقمي في التفاعل الفوري مع التغيرات			
14. حقق التحول الرقمي تجاوز عوائق تؤثر على سرعة الأداء			

المحور الثالث: دور التحول الرقمي في شفافية الاتصال التنظيمي

العبارات	أبدا	أحيانا	دائما
1. يساهم التحول الرقمي في جعل القرارات الادارية اكثر وضوحا			
2. يساهم التحول الرقمي في تداول المعلومات اللازمة للعمل			
3. يساهم التحول الرقمي في تقييم الاداء بشكل عادل وشفاف			
4. يساهم التحول الرقمي في تحقيق شفافية معايير الترقية			
5. يساهم التحول الرقمي في تحقيق تكافؤ الفرص بين العمال			
6. يساهم التحول الرقمي في تحقيق حرية التعبير عند الموظقي			
7. يساهم التحول الرقمي في الإبلاغ وقديم الانتقادات عند الجهات المعنية			
8. يساهم التحول الرقمي في تحفيز بيئة العمل على الإنجاز.			
9. يساهم التحول الرقمي في مصداقية المعلومات التي تتحصل عليها			
10. يساهم التحول الرقمي في التعبير عن رأيك بحرية في بيئة العمل			
11. يساهم التحول الرقمي في وضوح والخطط المستقبلية لاهداف المؤسسة			
12. يساهم التحول الرقمي في تبادل الحقائق والمعلومات بشكل مباشر وشفاف.			

			يساهم التحول الرقمي في تحقيق قابلية المشاركة في تحقيق اهداف المؤسسة	13.
--	--	--	--	-----

الاستمارة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملحق 2: استبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم اجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إستبيان حول: دور التحول الرقمي في تحقيق كفاءة الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة بسكرة

الطالب : بن العلمي مؤمن

ملاحظة:

في صدد اعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ،يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) امام الإجابة التي ترونها مناسبة. ونبلغكم ان هذه البيانات لا يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

المحور الاول : البيانات العامة

6- الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

7- العمر: 30 سنة فأقل ☐ 31_40 سنة ☐ 41_50 سنة ☐ 51 سنة ☐

8- المستوى العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ المدرسة العليا ☐ أخرى ☐
اذكرها.....

9- الرتبة الوظيفية: سكرتير(ة) ☐ مساعد اداري ☐ مساعد اداري اول ☐
مشرف عام ☐ مدير تنفيذي ☐ أخرى.....

10- الأقدمية: (01-05 سنوات) ☐ (05-10 سنوات) ☐ (10-15 سنوات) ☐
☐

(15-20 الى أكثر) ☐

محاور الدراسة:

المحور الاول : دور التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاتصال التنظيمي

	العبارات	أبدا	أحيانا	دائما
1.	يساهم التحول الرقمي في سرعة تنفيذ مهام مؤسستك			
2.	يساهم التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاستجابة لخدمة العملاء			
3.	يساهم التحول الرقمي في تحقيق سرعة الاستجابة لطلبات الموظفين			
4.	يساهم التحول الرقمي في توفير الأدوات والبرامج الرقمية لزيادة سرعة العمل			
5.	يساهم التحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار			
6.	تعتبر السرعة في الانجاز واحدة من اولويات التحول الرقمي			
7.	يساهم التحول الرقمي في إعطاء بدائل أكثر لأداء المهام			
8.	يساهم التحول الرقمي في التفاعل الفوري مع التغيرات			
9.	يساهم التحول الرقمي في انجاز المهام بكفاءة			
10.	يساهم التحول الرقمي في الاتصال السريع عند حدوث حالة الطوارئ			
11.	توجد عوائق على سرعة الاداء في المؤسسة			

المحور الثاني : دور التحول الرقمي في شفافية الاتصال التنظيمي

	العبارات	أبدا	أحيانا	دائما
01.	يساهم التحول الرقمي في جعل القرارات الادارية اكثر وضوحا			
02.	يساهم التحول الرقمي في تداول المعلومات اللازمة للعمل			
03.	يساهم التحول الرقمي في تقييم الاداء بشكل عادل وشفاف			
04.	يساهم التحول الرقمي في تحقيق شفافية معايير الترقية			
05.	يساهم التحول الرقمي في تحقيق تكافؤ الفرص بين العمال			
06.	يساهم التحول الرقمي في الابلاغ وتقديم الانتقادات الى الجهات المعنية			
07.	يساهم التحول الرقمي في تحفيز بيئة العمل الإنجاز .			
08.	يساهم التحول الرقمي في مصداقية المعلومات التي تتحصل عليها			
09.	يساهم التحول الرقمي في التعبير عن رأيك بحرية في بيئة العمل			
10.	يساهم التحول الرقمي في وضوح والخطط المستقبلية لاهداف المؤسسة			
11.	يساهم التحول الرقمي في تبادل الحقائق والمعلومات بشكل مباشر وشفاف.			
12.	يساهم التحول الرقمي في تحقيق قابلية المشاركة في تحقيق اهداف المؤسسة			

الرقم	الاسم واللقب	الشعبة	الدرجة العلمية
01	صونية العيدي	علم اجتماع	أستاذ التعليم العالي
خوان شاوش	خوان شاوش	علم اجتماع	أستاذ التعليم العالي
02	صباح حيمر	علم اجتماع	أستاذ محاضر قسم "ب"
04	سميرة مشري	علم اجتماع	أستاذ محاضر قسم "ب"
05	امينة سلامة	علم اجتماع	أستاذ محاضر قسم "ب"