



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي

المركز الجواربي للضرائب بحاسي بحبح: دراسة ميدانية –

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

– بختي زهية

من إعداد الطالبة:

– شكيمي أم الخير رتاج

السنة الجامعية : 2026/2025م



# الإهداء

إلى أبي الغالي  
الرجل الذي علمني كيف أكون قوية دون قسوة وكيف أحب دون مقابل  
انت السند الذي لايميل والنور الذي يضيء الطريق  
إلى أمي الغالية  
يامنبع الحنان وأصدق الدعاء ، القوة التي تمنحني الأمل  
ومصدر الراحة والاطمئنان  
إلى زوجي الغالي  
شريك دربي وحياتي وسندي في كل خطوة  
وملجأ وسكني  
إلى ابنتي الغالية  
انتي فرحتي ونور حياتي هديتي من الله وقطعة من قلبي  
أجمل ألاء الله  
إلى أختي الغالية  
رفيقتي منذ الصغر وسر سعادتي  
بك تخف هموم الحياة  
أهديكم هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي وفاء ومحبة مني

\*شكيمي زم الخير رتاج\*

# - شكر وعرّفان -

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه صلى الله وسلم على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم  
صنائع المعروف تتجلى فضائلها ... حين يعبق أثر الشكر بنسمات العرفان  
لتسطر أصدق عبارات الإمتنان ... وأبلغ معاني التقدير  
أتوجه بعبارات الشكر والتقدير ل:

الأستاذة الدكتورة الفاضلة المشرفة هذا العمل المتواضع

الأساتذة الدكاترة أعضاء لجنة المناقشة

الطاقم الإداري والتربوي لكلية العلوم الاجتماعية

عمال المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح

طلبة سنة ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل دفعة 2026

كل من كان سندا لنا وداعما وداعيا

كل من ساهم في هذا العمل من قريب او بعيد

أسأل الله لكم موفور الصحة والعافية وأن يرزقكم الجنة

\* شكيمي زم الخير رتاج \*

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، كما تهدف أيضا إلى تسليط الضوء على متطلبات تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة وأيضا واقع الاتصال التنظيمي في ظل التحول الرقمي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على استبيان وزع على موظفي المؤسسة كأداة لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 20 موظفا في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، و تم تفرّغ البيانات وتحليلها، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح يتبنى استراتيجية رقمية تسمح له بضمان تدفق المعلومات بشكل سلس داخل الاتصال التنظيمي، كما ظهر أثر رقمنة العمليات بمستوى مرتفع بمعنى أنه ساهم بشكل كبير في تعزيز التواصل داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، و ظهر أيضا مستوى الاتصال التنظيمي بمستوى مرتفع داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، الأمر الذي بين أن التحول الرقمي كان له تأثير كبير على فاعلية الاتصال التنظيمي وظهرت الثقافة الرقمية للمنظمة بمستوى متوسط مما قادنا إلى تقديم جملة من التوصيات لضمان تحول رقمي سلس.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الاتصال التنظيمي، المعلومات، المركز الجوّاري للضرائب

## **Abstract**

This study aims to shed light on the relationship of digitalization to the efficiency of organizational communication at Hassi Bahbah Local Tax Center, it also aims to shed light on Digitalization implementation requirements as well as the state of organizational communication within digitalization. The study adopted a descriptive analytical method by using a questionnaire, a data collection tool, that was distributed among the employees of the center on a sample of 20 employee. After that, the collected data was processed and analyzed leading to the following findings: the local tax center adopts a digital strategy that facilitates the smooth flow of information within organizational communication. Also, the influence of the digitizing process was high enhancing the level of communication at the Local Tax Center. Moreover, the organizational communication's level was high as well which proved the strong impact of digitalization on organizational communication. Only the organization's digital culture showed a moderate level making us provide a set of recommendations to guarantee a smooth digitalization.

**Key words:** Digitalization, Organizational Communication, information, The Local Tax Center.

# قائمة المحتويات

ص	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
2	تمهيد
3	1. إشكالية الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
6	3. أهداف الدراسة
6	4. أهمية الدراسة
7	5. أسباب اختيار الموضوع
7	6. تحديد المفاهيم
10	7. المقاربة النظرية
11	8. الدراسات السابقة
15	9. صعوبات الدراسة
16	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: التحول الرقمي</b>	
18	تمهيد
19	1. مفهوم التحول الرقمي
20	2. فوائد التحول الرقمي
21	3. خصائص التحول الرقمي
22	4. أهداف التحول الرقمي
23	5. متطلبات التحول الرقمي
25	6. أبعاد التحول الرقمي
28	7. تقنيات التحول الرقمي
30	8. المعوقات والتحديات التي يواجهها التحول الرقمي
32	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي</b>	
34	تمهيد
35	1. مفهوم الاتصال التنظيمي
36	2. أهمية الاتصال التنظيمي
38	3. أهداف الاتصال التنظيمي

39	4.عناصر الاتصال التنظيمي
41	5.مقومات الاتصال التنظيمي
42	6.شبكات الاتصال التنظيمي
43	7.أنواع الاتصال التنظيمي
46	8.معوقات الاتصال التنظيمي
49	خاتمة الفصل
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
51	تمهيد
52	1.التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح
53	2.منهج الدراسة
54	3.حدود الدراسة
54	4.مجتمع وعينة الدراسة
55	5.أداة الدراسة
57	6.الأساليب الإحصائية المستعملة
59	خاتمة الفصل
<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها</b>	
61	تمهيد
62	1.عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
63	2.عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
65	3.عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
67	4.عرض وتفسير نتائج المحور الرابع
69	5.عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية العامة
72	خاتمة الفصل
<b>خاتمة</b>	
74	خاتمة
78	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
02	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	55
03	معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية له	56
04	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان	57
05	المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول 'الاستراتيجية الرقمية'	62
06	المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني 'رقمنة العمليات'	64
07	المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث 'الثقافة الرقمية للمنظمة'	66
08	المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع 'الاتصال التنظيمي'	68
09	المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية للاستبيان	70

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح	53

الهدية

يشهد العالم حاليا تطورا تكنولوجيا هائلا أحدث ثورة في جميع المجالات الحياة، حيث أصبح من الصعب تسيير أغلب نواحي الحياة بدون تدخل تكنولوجي الذي من شأنه أن يسهل تنفيذ المهام والعمليات وكل شيء. ويعود هذا التقدم التكنولوجي إلى ثورات صناعية حدثت عبر التاريخ، لتغير من ملامح العالم منذ ذلك الحين، ليكون اكتشاف المحركات البخارية والسكك وغير ذلك من أولى الثورات الصناعية معلنة عن قيام المجتمعات الصناعية موازاة مع انخفاض المجتمعات الزراعية لتليها بعد ذلك ثورات صناعية أخرى أتت مع اكتشاف الكهرباء والمحركات المشغلة بطاقات أخرى كالكهرباء والنفط، ومنها أتت شتى أنواع المركبات والمحركات، لتأتي أقوى الثورات الصناعية باكتشاف التكنولوجيا ووالحواسيب وشبكات الانترنت حيث أصبح العالم سريعا وأصبحت الأعمال تنجز بشكل أسرع.

كان للمؤسسات نصيب كبير من كل هذا التقدم التكنولوجي، حيث مع بدأ عصر الحواسيب والانترنت، تغيرت ملامح سير عمل المؤسسات خاصة مع التطور الكبير لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالتغيير والانتقال من النظم الادارية التقليدية التي تعتمد على العمليات التقليدية الورقية إلى النظم الادارية الحديثة التي تعتمد على انجاز المهام والتسيير بالأنظمة الرقمية والعمليات الرقمية الحديثة خاصة مع ظهور مصطلح "التحول الرقمي" حيث لم يعد التحول الرقمي مطلبا تقنيا فقط بل تعدى ذلك وأصبح مطلبا اجتماعيا خاصة بما يتعلق برقمنة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

فالالاتصال يلعب دورا كبيرا في التماسك بين الموظفين والعاملين بالمؤسسة سواءا كانوا رؤوساء أم مرؤوسيين. وهكذا جاء التحول الرقمي ليسهل عملية الاتصال لرفع الكفاءة والأداء وزيادة الانتماء داخل المؤسسة، وليحدث نقلة نوعية في الاتصال التنظيمي، وهكذا جاءت دراستنا للنتناول موضوع "التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي" فقد بات أمرا حتميا على المؤسسات في تبني الانظمة الرقمية والتحول الرقمي، بحيث أصبح نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وضمن

مستوى اتصال تنظيمي فعال ومثالي مرهونا بمدى قدرتها على توظيف هاته الأنظمة والأدوات الرقمية.

ولتقديم دراسة شاملة لفهم هذا الموضوع أكثر، تم التطرق إلى الجانب النظري من خلال توضيح مفاهيم ونظريات وغير ذلك، والتطبيقي من خلال جمع وتحليل بيانات وتقديم استنتاجات، ولتوضيح أكثر، تم تقسيم دراستنا إلى خمسة فصول:

**الفصل الأول: بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة"** والذي سنتناول فيه إشكالية الدراسة مع فرضياتها التي ستختبر فيما بعد في الفصل الثالث، مع عرض أهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم المتعلقة بدراستنا، كما سنتطرق إلى المقاربة النظرية المعتمدة وبعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا مع عرض أهم الأفكار فيها ونتائجها، وسنختم الفصل بالصعوبات التي تلقينها أثناء قيامنا بهذه الدراسة.

**الفصل الثاني: بعنوان "الإطار النظري للتحويل الرقمي"** والذي يتم فيه استعراض أهم النقاط النظرية المتعلقة بالتحويل الرقمي، حيث بالنسبة للتحويل الرقمي يتم ذكر مفهومه وفوائده وأهدافه، إضافة إلى خصائصه ومتطلبات تنفيذه والتقنيات الضرورية لذلك وغير ذلك، وفي الجانب الآخر يتم ذكر أيضا مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، مع التطرق لأنواعه وعناصره وشبكاته وغير ذلك.

**الفصل الثالث: بعنوان "الإطار النظري للاتصال التنظيمي"** والذي يتم فيه استعراض أهم النقاط النظرية المتعلقة بالاتصال التنظيمي، حيث يتم ذكر مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، مع التطرق لأنواعه وعناصره وشبكاته وغير ذلك.

الفصل الرابع: بعنوان "إجراءات الدراسة الميدانية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي في المركز الجوي للضرائب بحاسي بحبح" والذي يتم فيه التطرق منهج المتبع للدراسة مع الأداة المستعملة، إضافة إلى الحدود المكانية والبشرية والزمانية للدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان "نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها" حيث خصص لعرض ومناقشة النتائج ومن ثم تحليل وتفسير البيانات والنتائج المتحصل عليها.

## الفصل الأول:

# الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

1. إشكالية الدراسة
  2. فرضيات الدراسة
  3. أهداف الدراسة
  4. أهمية الدراسة
  5. أسباب إختيار الموضوع
  6. تحديد المفاهيم
  7. المقاربة النظرية
  8. الدراسات السابقة
  9. صعوبات الدراسة
- خاتمة الفصل

## تمهيد

يكتسي موضوع التحول الرقمي والاتصال التنظيمي أهمية بالغة تجعله حديث الساعة بحكم التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى المؤسسات، فلذلك سنتطرق إلى الإشكاليات والفرضيات المتعلقة بدراستنا مع ذكر أهمية هذا الموضوع والأهداف المرجوة وأسباب اختيار هذا الموضوع. وبما أنه محط اهتمام الباحثين سنقوم أيضا بذكر بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا ونستخلص بعض من نتائج هاته الدراسات.

## 1. إشكالية الدراسة

في ظل مايشهده العالم من تطورات مستمرة في جميع نواحي الحياة، تأخذ التطورات التكنولوجية هامش الإهتمام الأكبر بحكم سعي جميع المجتمعات على تحقيق الرقي الحضاري والمؤسساتي على الخصوص، حيث تشهد مختلف المؤسسات نقلة نوعية وتحولا جذريا نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية. فظهر التحول الرقمي كمظهر لهذه التطورات التكنولوجية وأصبح من أهم إستراتيجيات التي تسعى مختلف المؤسسات الى تحقيقها لتحسين نشاطاتها وخدماتها، وبالتالي أصبح تقييم المؤسسة مرتبطا ارتباطا مباشرا على مدى استعمالها وتحكمها في التكنولوجيا الرقمية.

في عالم يمتاز بالتغير المستمر والمنافسة، تسعى المؤسسات لتحسين جودة خدماتها وتحقيق رضا ورفاهية أفرادها ومستخدميها وذلك من خلال تبني مختلف التقنيات الرقمية الحديثة، حيث يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز تجليات الثورة التكنولوجية التي مست المؤسسات لتحدث بذلك تطورا هاما على مستوى الادارة الحديثة ونقطة نوعية في أدائها وكفاءتها ومستوى الإتصال فيها. ويقصد بالتحول الرقمي عملية انتقال المؤسسة من النموذج التقليدي الى نموذج أكثر حداثة يعتمد على التقنيات الرقمية، حيث ينظر الى التقنيات الرقمية كأدوات استراتيجية تعزز من المستوى التنظيمي لدى المؤسسة خاصة الإتصال التنظيمي فيها نظرا لأهميته البالغة في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار وتنمية الإلتناء المؤسساتي. فالإتصال وسيلة ضرورية لنجاح المؤسسة.

يعتبر الإتصال ضرورة اساسية في بناء جسور العلاقات الإنسانية وعنصر ترابط وتماسك المجتمع ككل بحكم احتياجات الأفراد لبعضها البعض، فالإتصال عملية لتبادل الأفكار ونقل المعلومات وتقاسم المهام ليصبح الأداة الأهم لنجاح المؤسسة. فالإتصال على اختلاف أشكاله وتنوع تخصصاته ووسائله هو أحد الركائز الأساسية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث

أبرز "التون مايو" أهمية الاتصال داخل المؤسسة، فكما تواصل أفراد المؤسسة بشكل تنظيمي فعال، كلما زادت الإنتاجية.

يمثل الإتصال التنظيمي مقياساً لنجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، فبعد أن كان في الماضي القريب تعتمد المؤسسة وموظفيها على الأساليب البسيطة لتبادل الأفكار وتحقيق الغايات، أصبحت وسائل الإتصال التنظيمي التقليدية، في الحقيقة، عائقاً ولايلبي متطلعات الأفراد بشكل عام والمستخدمين بشكل خاص في ظل هذا التحول الرقمي وتعظم الحاجة إلى عصرنة وتسهيل الوصول إلى المعلومة والخدمات بشكل فوري، فالتحول الرقمي يفرض على المؤسسة مواكبة التطورات وتقوية اتصالاتها وتفعيل نشاطاتها الإعلامية عبر مايعرف بالاتصال التنظيمي إن تبني المؤسسة للتحول الرقمي يمكن أن يحدث نقلة نوعية في فعالية الإتصال التنظيمي، إذ توفر مختلف التقنيات الرقمية والتكنولوجيات الحديثة اليات تسهل تبادل الأفكار ونقل وإيصال المعلومات لضمان بيئة عمل ايجابية وحديثة تواكب متطلبات العالم التكنولوجي المتطور، ومن هنا تكسب هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولة إكتشاف العلاقة بين التحول الرقمي والإتصال التنظيمي في مؤسسة الضرائب بحاسي بحبح- الجلفة- وما اذا كانت قد ساهم هذا التحول في تحسين فعالية الإتصال التنظيمي، وهذا مايدفعنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يؤثر التحول الرقمي على فعالية الإتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب**

**بحاسي بحبح- الجلفة-؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

**كيف تؤدي الاستراتيجية الرقمية إلى تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري**

**للضرائب بحاسي بحبح.**

✚ كيف تساهم رقمنة العمليات في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح؟

✚ كيف تؤثر الثقافة الرقمية للمنظمة على فعالية الاتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح.

## 2. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

✚ يؤثر التحول الرقمي على فعالية الإتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح.

### الفرضيات الفرعية

✚ الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح.

✚ تساهم رقمنة العمليات إلى تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح.

✚ تؤثر الثقافة الرقمية للمنظمة بشكل مباشر على فعالية الاتصال التنظيمي الاتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح.

### 3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

- ✓ توضيح أهمية التحول الرقمي والإتصال التنظيمي في ظل التطورات الحديثة خاصة على مستوى المؤسسة؛
- ✓ تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي لتفعيله داخل المؤسسة؛
- ✓ الوقوف على واقع الإتصال التنظيمي خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة؛
- ✓ معرفة مدى تطبيق المنظمة للتحولات الرقمية؛
- ✓ معرفة مدى أهمية الإتصال التنظيمي وكيفية تحسينه لنجاح واستمرارية أكبر للمؤسسة.

### 4. أهمية الدراسة

- تحضى هذه الدراسة بأهمية كبيرة وشعبية داخل أوساط الباحثين، حيث تكمن أهميتها في أنها:
- ✓ يعتبر موضوع التحول الرقمي والإتصال التنظيمي موضوع الساعة لما له من أهمية وتأثير على مستقبل المؤسسات
  - ✓ زيادة وعي المؤسسات بضرورة تبني التحول الرقمي بحكم المنافسة الشديدة بين المؤسسات على تحسين خدماتها وأعمالها وحتى تحسين كفاءة عمالها وأفرادها.
  - ✓ يعتبر المورد البشري عنصرا بارزا في المؤسسة وعامل نجاحها، حيث يقتضي عليها تحسين الإتصال بين أفرادها وتسهيله من خلال تبني التحول الرقمي مما يضمن للمؤسسة رقي واستمرارية، وهذا ماشهدناه في عمل مؤسسة الضرائب بمدينة حاسي ببحج.
  - ✓ فهم مدى أهمية التحول الرقمي والاتصال التنظيمي مما يساهم في تسهيل الإنتقال من الطرق التقليدية للإتصال إلى الطرق الحديثة والتي يضمنها التحول الرقمي.

## 5. أسباب إختيار الموضوع

تم اخيتار هذا الموضوع بناءا على جملة من الأسباب، نذكر منها:

- ✓ التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في جميع القطاعات يجعل من هذا الموضوع حديث الساعة؛
- ✓ التغييرات المفروضة على المؤسسات لمواكبة التطورات تفرض الإطلاع على المستجدات بل وتبنيها؛
- ✓ الميول الذاتي لكل مايتعلق بالتحويلات الرقمية والتكنولوجية خاصة داخل المؤسسة؛
- ✓ وأيضا لارتباطه بمسارنا العلمي وتخصصنا الجامعي خاصة بما يتعلق بالمؤسسة والإدارة والإتصال التنظيمي... الخ؛

## 6. تحديد المفاهيم

## 📌 التحول الرقمي:

## التعريف الإصطلاحي:

هو التغير المتعلق بتطبيق التكنولوجيا الحديثة الرقمية في جميع الجوانب باستخدام تكنولوجيات معينة كالحاسوب والانترنت، وتعني كذلك التغييرات الحديثة التي تحدثها التكنولوجيا مثلا في كيفية العمل والتفاعل ضمن نظام معين.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** تلك العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية ف جميع مجالات الأعمال، حيث تغير المؤسسة طريقة عملها والقيمة التي تقدمها للعملاء، بمعنى أوسع فإن التحول الرقمي يعني انتقال المؤسسة من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي الحديث.

1- أحمد مصطفى أمين، التحول الرقمي ف الجامعات لمصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الادارة التربوية، جامعة دمنهور، عدد19، سبتمبر2018، ص17.

## الاتصال التنظيمي:

### التعريف الإصطلاحي:

عملية تبادل المعومات داخل نطاق المؤسسة، ويتم بين طرفين أو أكثر.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

يشير إلى عملية تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف و تنظيم الأنشطة والمهام، بالإعتماد على وسائل فعالة ذات كفاءة عالية وتكنولوجيات حديثة تضمن التدفق السليم ف الوقت المناسب.<sup>2</sup>

## الاستراتيجية الرقمية:

### التعريف الإصطلاحي:

يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة للتدابير الاستراتيجية للتحويل الرقمي للتوافق مع الأهداف والغايات المسطرة، وامتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الإستراتيجي المتعلقة بالتحويل الرقمي.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

وهي مجموعة الإجراءات التي تنتهجها المؤسسة لضمان تحول رقمي سلس ليتماشى والأهداف المسطرة.

<sup>1</sup>- وحدي شيماء، أثر التحويل الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، 2024/2023، ص14.

<sup>2</sup>- وحدي شيماء، مرجع سبق ذكره، ص 12-14.

<sup>3</sup>- معلم محمد علي، أثر التحويل الرقمي في أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة تبسة، الجزائر، 2025، ص 12.

## رقمنة العمليات:

## التعريف الإصطلاحي:

يتطلب تطبيق المؤسسة للتحويل الرقمي إلى إرساء بناء تقني فعال، ويتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.<sup>1</sup>

## التعريف الإجرائي:

وهو تحويل كافة النشاطات والمهام من الطرق التقليدية إلى الحديثة باستعمال أنظمة رقمية حديثة لضمان دقة وسيرورة العمليات والمهام والتقليل من الأخطاء.

## الثقافة الرقمية للمنظمة

## التعريف الإصطلاحي:

يرتبط التحويل الرقمي ارتباطا وثيقا بمدى الثقافة الرقمية للمنظمة والناس العاملين فيها، تخلق هذه الثقافة ظروف آمنة وصحية، لتشجيع الموظفين على النمو و الابتكار و تحقيق نتائج مرضية.

## التعريف الإجرائي:

وهي الوعي الرقمي الذي يجب ان تمتلكه المؤسسة من خلال تقبل التغيير والاراء لضمان تحول رقمي مثالي.

<sup>1</sup>- ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحويل الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019 ، جامعة جيجل، الجزائر، ص 214

## 7. المقاربة النظرية

تم تطبيق النظرية البنائية الوظيفية على موضوع دراستنا "التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" حيث يمثل التحول الرقمي داخل المؤسسة بنية وظيفية جديدة لما له من وظائف وأهمية كبيرة على تحقيق التوازن والتماسك الاجتماعي في ظل علاقته بالاتصال التنظيمي الذي يمس علاقة أفراد المؤسسة مباشرة ببعضها البعض.

وكان كبار المفكرين والباحثين الأوائل من بين المتأصلين في النظرية البنائية الوظيفية من أمثال: 'اميل دوركايم' و'ابن خلدون'، كما نجد بروزها الحديث في أعمال 'تالكوت بارسونز'.

تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء structure والوظيفة function في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها للظواهر الاجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي. أما الوظيفة فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء إلى البناء الكلي.

بما أن الظاهرة الاجتماعية حسب رواد هذه النظرية هي نتاج الأجزاء البنوية التي تظهر في وسطها، ولها وظيفة اجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي، فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس. فالمجتمع بناء ووظيفة وأن هناك تكاملاً بين الجانب البنوي للمجتمع والجانب الوظيفي، إذ أن البناء يكمل الوظيفة والعكس صحيح.<sup>1</sup>

1- غربي محمد، قلوّاز ابراهيم، النظرية البنائية الوظيفية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، 2019، تصدر عن مخبر التمكين الاجتماعي، جامعة الأغواط، ص 167.

تظهر البنائية الوظيفية في المنهج الخلدوني من خلال تأكيده على ضرورة الاجتماع البشري، وترقية جهود الأفراد وتعاون الجماعات.

كما أهتم دوركايم بالكثير من الظواهر الاجتماعية وركز على النظام الاجتماعي، حيث يرى أن الوظائف ذات مقاصد اجتماعية لإشباع حاجات الأفراد في المجتمع وكل جزء ضمن انساق النظام منوط به أداء الدور الوظيفي لتحقيق الاتزان الاجتماعي واستقرار النظام. لذلك فإن المفهوم الوظيفي عند دوركايم نسبي وليس حتمي وحدثت المشكلات والاضطراب الاجتماعي يبدأ عندما يكون هناك خلل في تلبية الحاجات وتحقيق الإشباع الوظيفي، وعندما تعجز المؤسسات عن أداء وظائفها يكون إلزاميا إلغاؤها وتبديلها بأخرى قادرة على تحقيق الإشباع الوظيفي، وأداء احتياجات عناصر النسق.<sup>1</sup>

فالنظرية البنائية الوظيفية في الاتصال التنظيمي تسمح بتحقيق التوازن والتبادل الجماعي للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة مما يضمن الاستمرارية والتحسين، كما يؤكد بارسونز أن الاتصال عامل من عوامل بقاء أي تنظيم فهو الذي يضمن التنسيق والتعاون بين الأفراد.

وبالتالي فإن تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة لزيادة فعالية الاتصال التنظيمي هو بحد ذاته بنية وظيفية جديدة تهدف الى ترقية جهود الأفراد وتعاون الجماعات.

## 8. الدراسات السابقة

أ. دراسة محمد الصافي مخرمش ومراد سالم، وهي رسالة ماجستير بعنوان:

"التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الإتصال التنظيمي"، سنة 2023، حيث أجريت الدراسة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة على عينة عشوائية قدرت ب 56 عامل وهدفت الدراسة إلى توضيح أهمية كلا من التحول الرقمي والاتصال التنظيمي في المنظمات

<sup>1</sup>- غربي محمد، قلوواز ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 174-175.

المعاصرة، وإلى التعرف على أساليب وسبل تفعيل التحول الرقمي في تحسين جودة الاتصال التنظيمي في ظل توجهات الإدارات الحديثة للمؤسسات.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال الاستعانة باستمرار الاستبيان المتعلقة بأراء العمال حول مدى تأثير التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر منها مايلي:

- التحول الرقمي كان متوسطا، حيث أن المؤسسة لازالت تعمل على تبني بعض جوانب التحول الرقمي
  - ضعف وافتقار المؤسسة (سونغاز) إلى استراتيجية واضحة لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال، وإلى البنى التحتية اللازمة، إضافة إلى افتقار بعض عمالها للمهارات التكنولوجية الحديثة.
  - زيادة فعالية الاتصال، وهذا ماأبان عليه افراد المؤسسة خاصة بعد إدخال بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة
  - يوجد تأثير لأبعاد التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي.
- ب. دراسة قوعيش عز الدين، وهي دراسة تمت في إطار نيل شهادة الماستر بعنوان:

"دور استراتيجيات الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية"، سنة 2025، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجية الاتصال الرقمي المعتمدة من طرف المؤسسة (وكالة عدل) وإبراز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية.

وبحكم طبيعة الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال ادوات بحث معينة، كان أبرزها الاستبيان الالكتروني، حيث وجه هذا الاستبيان إلى عينة قدرها 80

من مستخدمي الموقع بهدف جمع بيانات حول رضاهم عن خدمات الموقع، مدى سهولة الاستخدام، جودة المعلومات المقدمة، وفعالية التواصل عبر الوسائط الرقمية.

كما خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، نذكر منها:

- بينت النتائج أن تنوع أدوات الاتصال الرقمي وتحديثها يطور فاعلية العلاقة الاتصالية
- أكدت الدراسة أن وضوح المعلومات وسهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية كان له تأثير واضح وملحوظ على انطباعات العاملين والعملاء وعزز من كفاءة الاتصال.

ت. دراسة وحدي شيماء، والتي تمت في إطار نيل شهادة الماجستير بعنوان:

"أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية"، سنة 2024 وتهدف بشكل عام إلى معرفة أهمية التحول الرقمي، وبشكل خاص إلى التعرف على أثر الوسائل المعتمدة في ظل التحول الرقمي على أنواع الاتصال الإداري.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع أكبر عدد من المعلومات و المعطيات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستعانة بأدوات جمع البيانات منها الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 75 لكن تم استرجاع 65 منها، وكذلك الملاحظة (تم توظيف الملاحظة كأداة ثانوية ساعدت في التأكد من أن مكاتب الإداريين مزودة بوسائل رقمية، وكذا الوقوف على مدى استخدام هذه الوسائل ودورها في الاتصال والتنسيق بين الموظفين)، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر منها مايلي:

- استخدام الوسائل الرقمية يساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصال
- التحول الرقمي زاد من فعالية الاتصال الخارجي وساهم في تقليل الوقت والجهد في العمليات الإدارية

■ أظهرت النتائج أيضا نقص خبرة الموظفين في استخدام الوسائل الرقمية مما يعيق تحقيق اتصال فعال أكثر.

ث. دراسة مهية زينب، والتي تمت في إطار نيل شهادة الدكتوراه بعنوان:

"تأثير استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة- دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات الجزائرية، تبسة- سنة 2019-2020، وتهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة تأثير استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الادارية بالمؤسسة، تحديدا بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بتبسة، أما بشكل خاص ومفصل فتهدف إلى معرفة أهمية التكنولوجيا الاتصال الحديثة والتعرف على تأثير استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة على عملية التنسيق والرقابة على مستوى المؤسسة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع أكبر عدد من المعلومات و المعطيات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستعانة بأدوات جمع البيانات منها الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 152 موظف (مسح شامل)، وكذلك الملاحظة والمقابلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر منها مايلي:

- الحصول على المعلومات وسرعة توافرها من أبرز المزايا التي تحققت عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستعملة في مكان العمل.
- تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت وبشكل كبير في تحقيق الاتصال الفعال وذلك عن طريق الانترنت.
- ساعدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة على توفير قدر كبير من المعلومات الدقيقة عن شتى مجالات العمل، ماجعل الادارة قادرة على وضع خطط سليمة قصيرة وطويلة الأمد.

- توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة سلاسة ومرونة في الخطط ما يجعلها قابلة للتعديل والتغيير مع ما يناسب الظروف.
- إستطاعت تكنولوجيا الاتصال الحديثة أن تجعل الموظفين يعملون بصفة متصلة.
- الشبكات التكنولوجية تعمل كقناة للاتصال ،وتزويد الجهات المعنية بالتقارير عن سير الأداء بشكل فوري ،أو إلغاء الفجوة الزمنية.

### 9. صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة أثناء القيام بدراسة هذا الموضوع جملة من الصعوبات والعوائق التي من شأنها أن تحد من شمولية كاملة للموضوع، من بين هذه الصعوبات هي:

- ✓ حداثة موضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات خلق ندرة في الأفكار والإلمام بالموضوع لدى أفراد المؤسسة مما إعاق الباحثة في الحصول على المعلومات اللازمة والمرجوة؛
- ✓ ندرة المراجع المخصصة لموضوع تأثير التحول الرقمي على الاتصال التنظيمي؛
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي من شأنها تدعيم موضوعنا وتسهيل عملية البحث عن الأفكار المراد التحصل عليها؛
- ✓ موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال التنظيمي يتطلب متابعة مستمرة تحتاج إلى وقت طويل نظرا للتغيرات والتحديثات اليومية التي تطال التحول الرقمي بشكل عام وعمل المؤسسات ومواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة بشكل خاص؛
- ✓ ضعف الوصول إلى المعلومات الدقيقة حول العمليات الرقمية وكيفية الاتصال داخل المؤسسة لما له من خصوصيات خاصة بالمؤسسة؛
- ✓ عدم جدية الموظفين بتقديم إجابات دقيقة وإفادة الباحثة بالمعلومات اللازمة مما أثر على سيرورة الدراسة بشكل مثالي.

## خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي لهذه الدراسة، حيث تم طرح الإشكالية المتعلقة بدراستنا سواء الرئيسية أو الإشكاليات الفرعية، كما تم إرفاقهم بالفرضيات التي ستفسر لاحقا في الفصل الميداني والتطبيقي، مع ذكر أهداف وأهمية الدراسة والصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بها. وتم في هذا الفصل أيضا رفع اللبس عن أهم المفاهيم المتعلقة وتعريفها تعريفا اصطلاحيا واجرائيا، وكذا ربط الدراسة بالمقاربة النظرية الأمثل لها، وفي الأخير أيضا تم التطرق لدراسات سابقة مشابهة لدراستنا مع ذكر لمحة ونتائج كل دراسة.

# الفصل الثاني:

## التحول الرقمي

تمهيد

1. مفهوم التحول الرقمي
2. فوائد التحول الرقمي
3. خصائص التحول الرقمي
4. أهداف التحول الرقمي
5. متطلبات التحول الرقمي
6. أبعاد التحول الرقمي
7. تقنيات التحول الرقمي
8. المعوقات والتحديات التي يواجهها التحول الرقمي

خاتمة الفصل

**تمهيد**

يعتبر التحول الرقمي من أهم مواضيع العالم التكنولوجي الحديث، حيث لاقى اهتمام كبير لدى الباحثين لما هناك من حتمية لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات، حيث عمدت المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي لتحديث أهدافها والتماشي مع سرعة التطور الحاصل في استراتيجيات المؤسسات الحديثة، وذلك لتعزيز مكانتها في السوق والبقاء في دائرة المنافسة، في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى كل مايتعلق نظريا بالتحول الرقمي من المفاهيم المتعددة للباحثين إلى أهمية وأهداف ومتطلبات التحول الرقمي وغير ذلك من النقاط.

## 1. مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تبني المؤسسات للتقنيات الرقمية الحديثة واستجابتها للتغيرات الحاصلة والتطورات التكنولوجية بغرض تحديث أعمالها والعمليات الخاصة بها لمواكبة العالم الرقمي الحديث والبقاء في دائرة المنافسة.

وبناء على هذا السياق سنحاول الإشارة لمختلف تعريفات الباحثين حول التحول الرقمي:

✓ يُعرف على أنه " عملية تحول تنظيمي شاملة وموجهة، تغطي جميع جوانب المنظمة، من العمليات والثقافة والتكنولوجيا، إلى نماذج الأعمال، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، ويعتبر تغيير تنظيمي وثقافي وإداري يتضمن إعادة تشكيل الاستراتيجيات والمنتجات والعمليات من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية. وهو أيضًا تحول عميق في نماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات وممارسات الأعمال؛ بهدف إرضاء العملاء المستهدفين في أي مكان وفي أي وقت من خلال إدارة المعلومات بواسطة التكنولوجيا الرقمية.<sup>1</sup>

ما يمكن قوله هو أن التحول الرقمي عملية تغيير واسعة وشاملة لكل جوانب وجهات المؤسسة من خلال انتقالها من الجانب التقليدي لعملياتها إلى الجانب الحديث الذي يعتمد على التقنيات الرقمية التكنولوجية لتسهيل ممارسات عمالها وتجارب عملائها.

✓ بأنه عملية إنتقال وتحول المؤسسات الحكومية للعمل للتكنولوجيا الرقمية، والبنية التحتية المعلوماتية الذكية، من خلال وسائل تكنولوجية رقمية، مثل الهاتف المحمول والانترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24(1)، ديسمبر 2024، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 286

<sup>2</sup>- محمد على محمود زلط، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الثاني، 2023، مصر، ص 584

وعليه، فالتحول الرقمي هو تغيير جذري شامل لكيفية عمل المؤسسة وحتى البنية المعلوماتية والانتقال للعمل بوسائل تكنولوجيا رقمية حديثة من انترنت، أجهزة ذكية، تطبيقات تكنولوجيا حديثة ومحدثة.

✓ ويعرف أيضا على أنه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي هي عملية حديثة هدفها تجاوز العمليات والخدمات المقدمة بالطرق التقليدية والإعتماد على تقنيات رقمية تتماشى مع التطورات الحاصلة وحاجيات العاملين والعملاء لدى المؤسسة.

## 2. فوائد التحول الرقمي

تبني المؤسسات للتحول الرقمي وإدخال التقنيات الرقمية نتج عنه تغير ملحوظ كبير في جميع مجالاتها ، وهذا راجع للفوائد الكثيرة للتحول الرقمي، التي يمكن أن نذكر منها مايلي:

- تغيير نماذج العمل وتغيير العقلية؛<sup>2</sup>
- يخلق فرص لتقديم خدمات متطورة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛

<sup>1</sup>- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر،- مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية المجلد 05، العدد 01، 2019-2023، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص 19

<sup>2</sup>-رشيد فراخ، مريم فراخ، عمار جعيجع، التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2202، جامعة البويرة، الجزائر، ص 61

- يساعد التحول الرقمي منظمات الأعمال على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور؛<sup>1</sup>
  - بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة؛
  - تقليل الانفاق الحكومي على الخدمات ، ورفع مستوى أدائها ، و ادخال خدمات جديدة؛
  - زيادة سرعة و مرونة ودقة تلقي الخدمة العامة ، بالإضافة الى قلة و انعدام الأخطاء؛<sup>2</sup>
- التحول الرقمي غير من نهج المؤسسات وألبسها أدوار جديدة مغايرة للطرق التقليدية المكلفة والبطيئة، لينتج عنه سرعة في المعاملات والأداء، مما يسمح للمؤسسات في مواكبة التطور ومطالب العالم التكنولوجي الحديث.

### 3. خصائص التحول الرقمي

يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الاستفادة من خصائص معينة تسمح لها بالتطور أكثر في مختلف عملياتها، وحتى المنافسة مع باقي المؤسسات، ومما يلي أهم خصائص التحول الرقمي:

- ← القدرة على التكيف: مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.
- ← التميز: حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
- ← التقنية العالية حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- ← عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه.
- ← وجود بناء تنظيمي شبكي: سبب طبيعة عملها وارتباطها خارجيا، ومحليا وعالميا.

<sup>1</sup>- صورية بوطرفة، ملاك بو عمران، التحول الرقمي – الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية،- ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر،

23 سبتمبر 2021 ، جامعة تبسة، الجزائر، ص13

<sup>2</sup>-بن قارة سيرين، زيغم ابتهال، التحول الرقمي كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قلمة، الجزائر، 2023/2022، ص 4

← تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة: نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.<sup>1</sup>

يمكن أيضا تلخيص أهم الخصائص في النقاط التالية:

← الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشتمل على تطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات التي تحلل كمية كبيرة من البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية أو تقديم الخدمات على منصات الأنترنت.

← يمكن للشركات استخدام الأنترنت ومنصاته، لإنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء دون الحاجة إلي تواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول.

← مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها.<sup>2</sup>

#### 4. أهداف التحول الرقمي

عمدت المؤسسات القيام بمختلف عمليات التحول الرقمي كإستراتيجية لتحقيق أهداف معينة، يمكن تلخيصها في مايلي:

- تسهيل الحصول على المعلومات بوسائل و طرق متنوعة.
- توفير خدمات بتقنيات رقمية حديثة.
- توفير ارضية رقمية لتخزين المعلومات وحمايتها من الضياع والتلف.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد صافي مخرمش، مراد سالمى، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022/2023، ص 5

<sup>2</sup>- محمد على محمود زلط، مرجع سابق، ص 586-587

<sup>3</sup>- وليد تخربين، أحمد أمين بوخرص، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد الأول، السعودية 2022، ص155.

- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع .
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.<sup>1</sup>

### 5. متطلبات التحول الرقمي

يتطلب تحقيق التحول الرقمي في المؤسسة جملة من الأدوات والعمليات، يمكن تلخيصها في:

**التقنيات:** تحتاج المؤسسة لتطبيق التحول الرقمي إلى منظومة من الأجهزة لبرمجة وتخزين البيانات، التي تضمن مستوى خدمة مناسب لأفرادها وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة؛

**البيانات:** يتطلب التحول الرقمي قاعدة شاملة ومتنوعة من البيانات، حيث يستلزم أن تقوم منظمات الأعمال بتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة وحتى بيانات التنبؤ بالمستقبل من خلال توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها؛<sup>2</sup>

**الموارد البشرية :** يعتبر الجانب البشري جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه. كما أن ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي يعني الإعتماد على كوادر مؤهلة لها

<sup>1</sup> - أسناء محمد عبد الغني، إنعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، مصر 2022، ص15  
<sup>2</sup> -عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، السعودية، 2018، ص4.

القدرة التنافسية اللازمة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية<sup>1</sup>؛

**العمليات:** يتطلب تطبيق المؤسسة للتحول الرقمي بشكل مثالي إلى إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، ويتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.<sup>2</sup>

### 5.1. المتطلبات الإستراتيجية للتحويلات الرقمية

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة حتمية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة وبيئة تنافسية سريعة التقلبات، لذا فنجاح التحول الرقمي ليس متاحا لجميع المؤسسات لما يستلزمه من قدرات ومتطلبات معينة تسمح للمؤسسات بضمان مكانتها السوقية، فيما يلي نلخص أهم المتطلبات الإستراتيجية الضرورية لنجاح المؤسسة في التحول الرقمي:

**الموارد والقدرات الرقمية:**

لعل أهم الموارد والقدرات الرقمية مايلي:

- ✓ **الأصول الرقمية:** القدرة على تخزين البيانات؛
- ✓ **الرشاقة الرقمية:** التنبؤ واستغلال الفرص المتاحة في السوق التي توفرها التكنولوجية الحديثة، للإستجابة لتطلعات الأفراد والزبائن وللمنافسة أيضا؛
- ✓ **الشبكات الرقمية:** ربط مختلف المستخدمين والإستجابة لمختلف احتياجاتهم.

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997، ص22

<sup>2</sup>- ياسر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 214

## الهيكل التنظيمي:

يعتبر النظام التنظيمي عاملاً حاسماً في التحول الرقمي، حيث تتطلب ضرورة تغييره وتعديله ليتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الرقمية.

## إستراتيجيات النمو الرقمي:

من بين إستراتيجيات النمو الرقمي هي إستخدام المنصات الرقمية لتكاليها المنخفضة.

## أساليب القياس والأهداف:

يتطلب على المؤسسة تحديد الأهداف ووضع مقاييس لقياس تطور الأداء والعمليات لتحديد نموذج العمل الأكثر فاعلية للإستفادة أكثر من القيمة الحقيقية للتحول الرقمي.<sup>1</sup>

## 6. أبعاد التحول الرقمي

يضمن التحول الرقمي تحسين في أداء المؤسسات وتغير في طبيعة عملها، كما يضمن أيضاً للمؤسسات التكيف مع التطورات التكنولوجية الرقمية من خلال ابعاد معينة وجوانب تسمح بتقديم قيمة وإضافة للعملاء والموظفين، ومن بين أبعاد التحول الرقمي الرئيسية هي:

### أ. استخدام التقنيات الرقمية

أي استعمال المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات، وإظهار طموحها التكنولوجي في المستقبل ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-خوصة مصطفى، قرابري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، جامعة معسكر، الجزائر، ص53-55.

<sup>2</sup>- حورية حماني، ابتسام طوبال، دور حوكمة التكنولوجيا في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلة 7، العدد3، ديسمبر 2020، ص 1188.

## ب. الاستراتيجية الرقمية

يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة للتدابير الاستراتيجية للتحول الرقمي للتوافق مع الأهداف والغايات المسطرة، بالإضافة إلى وضع الشخص المناسب عن استراتيجية التحول الرقمي يتمتع بخبرة كافية، وامتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الإستراتيجي المتعلقة بالتحول الرقمي.<sup>1</sup>

## ج. القدرة التنبؤية والتحليلية

يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بجميع الظروف والتكيف معها بسرعة.

## د. رقمنة العملاء وعلاقتهم

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

## هـ. ثقافة المنظمة والأفراد

يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بمدى وعي وثقافة المنظمة والناس العاملين فيها، يخلق هذا الوعي ظروف آمنة وصحية، لتشجيع الموظفين على النمو و الابتكار و تحقيق نتائج مرضية.

و. 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

<sup>1</sup>- معلم محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

و الحكومات والمستثمرين و الشركات الناشئة و الجامعات.<sup>1</sup>  
كما يمكن تلخيص ماسبق من أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية:

### 1. البعد التقني

يستلزم توفير خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المؤسسة وعملاتها على حد سواء توفر بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أجهزة تقنية ( 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.

### 2. البعد البشري

يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة، كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية لتنفيذ برامج التحول الرقمي والاستفادة من الوسائل التكنولوجية.<sup>2</sup>

### 3. البعد التنظيمي

تتطلب عملية التحول الرقمي تنظيمًا شاملاً في المؤسسة ، و هذا لا يقتصر على المعدات التقنية و تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تنظيم عميق وقرارات استراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، حيث يعتبر التنظيم المحكم أمر ضروري و لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية و الابتكار

<sup>1</sup> - بن قارة سيرين، زيغم ابتهال، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

<sup>2</sup> - أسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر، جوان 2024، ص 695-696.

والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.<sup>1</sup>

## 7. تقنيات التحول الرقمي

لتحقيق مثالي للتحول الرقمي، يجب تدعيمه بتقنيات تساعد المؤسسة على استخدامه بأفضل طريقة. نذكر أهم التقنيات الضرورية:

### ▪ الحوسبة السحابية:

تساهم كثيرا في إحداث عملية التحول الرقمي، حيث لها ميزات تنافسية عديدة مما يسمح لها بتسهيل تنفيذ الأعمال والتقليل من مهام الأفراد بما أنها تشكل أكثر من 62% من المؤسسات.

### ▪ أجهزة الهاتف المحمول:

يستطيع العملاء من خلالها الإطلاع على كل ما يهمهم من خدمات، بالإضافة إلى إتمام الأفراد لكثير من الأعمال التي تتطلب وقت وجهد.

### ▪ شبكات التواصل الإجتماعي:

عززت هذه الشبكات الأعمال التجارية خاصة التسويقية منها، حيث أشارت الدراسات أن حوالي 81% من المستخدمين يعتمدون على هذه المنصات لاتخاذ قرارات الشراء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بن قارة سيرين، زيغم ابتهال، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

<sup>2</sup>- لينا بسيم ياسين سعودي، تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية، هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية نموذجا، رسالة الحصول على الماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 30.

▪ إنترنت الأشياء:

يساعد على تحويل أي مؤسسة رقمياً، مثل إدخال الروبوتات في مجال الأعمال أو إبتكار أدوات تعتمد على التكنولوجيا بهدف التسويق وجمع المعلومات لكثير من المنتجات، وإدخال هذه التكنولوجيا يمكن عمل أي شيء عبر الإنترنت.

▪ البيانات الضخمة:

أنماط بيانات تتخطى قدرات أنظمة وبيانات تقليدية، ويمكن باستعمال أدوات التحليل الخاصة بها أن تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤ بالأعمال.<sup>1</sup>

▪ الواقع المعزز:

تعد تكنولوجيا ناشئة ومبتكرة تهدف إلى تقديم مساعدة للأفراد ليتمكنوا من فهم البيانات والتعامل معها بسهولة،<sup>2</sup> من خلال نقل المشاهد بعرض ثنائي أو ثلاثي الأبعاد في المحيط المستخدم.

▪ الذكاء الاصطناعي:

يمكن تعريفه لصفته سلوكاً وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها، من أهم خاصياته القدرة على التعلم والإستنتاج، وله القدرة على تحليل البيانات لتحقيق أهداف ومهام جديدة. ويمكن ذكر تقنيات أخرى تساعد للتحويل الرقمي:

✓ الطباعة ثلاثية الأبعاد

✓ الامن السيبراني

<sup>1</sup>- هيثم ابراهيم، نصرالله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 11.

<sup>2</sup>- لينا بسيم ياسين سعودي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

✓ التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة.<sup>1</sup>

## 8. المعوقات والتحديات التي يواجهها التحول الرقمي

رغم ماتجنيه المؤسسات من فوائد وتطورات، إلا أن هناك بعض المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي بشكل مثالي وفعال، فعلى اختلاف المؤسسات تختلف معها المعوقات والتحديات، لكن يمكن ذكر بعضها بشكل عام:<sup>2</sup>

### 1.8. معوقات إدارية وأمنية: تتعرض المؤسسة في عملية إنتقالها إلى الأسلوب الرقمي إلى:

- الإفتقار للإستراتيجية الفعالة التي تركز على فهم التحول الرقمي وتحقيق الأرضية المناسبة له، وكذا الإفتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين للتضاعف فرص الفشل.
- عدم توفر أنظمة تقنية وبرامج تحمي البيانات وتحكم الرقابة على الإختراقات الممكنة.

### 2.8. معوقات بشرية: نقص الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي يعتبر هاجس كبير للمؤسسات من خلال:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات و بتقنيات الحاسوب
- قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الرقمية الحديثة
- قلة تحفيز المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج والتطبيقات الإلكترونية
- مقاومة المؤسسة وخاصة المدير للتغيير التقني ومواكبة التطور التكنولوجي وخوف بعض الأفراد من تأثير التحول الرقمي على مصالحهم الشخصية مماينتج عنه عرقلة للتحول الرقمي على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup>- محمد صافي مخرمش، مراد سالمى، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup>- عامر ايمان، عتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد1، سعيدة، الجزائر، 2025، ص 451-452.

## 3.8. معوقات مالية وتشتمل على مايلي:

- ضعف التمويل والتكلفة العالية لشبكة الإنترنت
- قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي ولعمليات التدريب للموظفين
- ضعف نظام الحوافز المادية للموظفين في تطبيق التقنيات الرقمية.
- كما أن هناك مختلف التحديات التي يمكن أن تواجه هذا التحول لآ ترتب حسب الأهمية ولا تحدد بصناعة معينة، حيث تشتمل على بعض التحديات منها:<sup>1</sup>
- مقاومة التغيير ومقاومة التكنولوجيا بالإضافة إلى تغيير توقعات العملاء ونقص دعم القيادة
- قلة الكفاءات والمهارات المتعلقة بالتحول الرقمي
- يمكن أيضا أن تشكل التحليلات السيئة والتخطيط السيء للانتقال من الأسلوب التقليدي للأسلوب الرقمي تحديا كبيرا
- عدم توفر الرؤية الجيدة ومحاولة القضاء على الأمية الرقمية لأصحاب المصلحة.

<sup>1</sup>- سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني، استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2025، ص102.

## خاتمة الفصل

لقد ألقينا في هذا الفصل نظرة شاملة تفصيلية عن أهم مواضيع الساعة ونقصد بذلك التحول الرقمي، حيث تطرقنا إلى مفهوم التحول الرقمي وما قد يعود من فائدة من تطبيقه في المؤسسات، حيث اتضح لنا أهميته أيضا فيعتبر أهم العناصر الواجب تطبيقه داخل المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وأبضا تم ذكر أهم الخصائص التي يتميز بها وما يتطلب من تقنيات واستراتيجيات لتطبيقه بشكل فعال.

# الفصل الثالث:

## الاتصال التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الاتصال التنظيمي

2. أهمية الاتصال التنظيمي

3. أهداف الاتصال التنظيمي

4. عناصر الاتصال التنظيمي

5. مقومات الاتصال التنظيمي

6. شبكات الاتصال التنظيمي

7. أنواع الاتصال التنظيمي

8. معوقات الاتصال التنظيمي

خاتمة الفصل

**تمهيد**

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم عناصر التسيير وإدارة المؤسسات، حيث يعتبر من بين أدوات تحديد أهداف أي مؤسسة وضمان كفاءة أفضل للرؤساء والمرؤوسين، ويعمل الاتصال التنظيمي أيضا على ضمان سيرورة أفضل وتعزيز الثقة والتعاون بين الأفراد. سنتطرق في هذا الفصل على الإطار النظري للاتصال التنظيمي وعن أهميته وفوائده وأنواعه وعناصره وغير ذلك.

## 1. مفهوم الإتصال التنظيمي

- الإتصال: التي وضع الباحثين العديد من التعريفات لمفهوم الاتصال، منهم من عرفه على أنه: "الاتصال عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية، أو معني مجرد أو واقع معين".<sup>1</sup>

و يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي: بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان.<sup>2</sup>

## - الإتصال التنظيمي:

تعددت تعريف الباحثين لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث أصبح من الصعب إيجاد تعريف جامع مانع للإتصال التنظيمي، لكن يمكن جمع مجموعة تعريف واعتمادها كتعاريف شاملة للإتصال التنظيمي، فقد عرف بأنه "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

وعرفه بحث الباحثين ك هوكنز وبرستون بأنه "الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى"، أي أن عملية الإتصال التنظيمي عملية واسعة تشمل ربط جميع أركان المؤسسة سواء الأساسية منها أو الفرعية. ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الاتصال التنظيمي يعتبر العنصر الأساسي في المنظمة كونه

1- اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، جامعة عين الشمس، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2013، ص93.

2- شوشة مسعود / دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد، 7، عدد 28، جانفي 2018،

ينظم العلاقة والعمل بين جميع أفرادها في المنظمة وبين مختلف قنواتها سواء الرسمية منها أو الغير رسمية.

وهناك من يعرف الاتصال التنظيمي على انه : "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها"<sup>1</sup>

مايوكده لنا التعريف السابق هو أن الإتصال التنظيمي لا يقتصر على الاتصال داخل المنظمة فحسب بل حتى خارجها بحيث يشمل الإتصال كل المتعاملين والعملاء خارج المنظمة.

كما يعرف أيضا على أنه " الإتصال الذي يتم داخل المؤسسات حيث يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة بغية تحقيق أهدافها."<sup>2</sup>

أي أن الإتصال التنظيمي يتشكل حسب خصائص المؤسسة ونظامها، بغرض النقل السلس للأفكار والنشاطات لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 2. أهمية الإتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال عنصرا هاما في حياة الإنسان ووسيلة ضرورية لتكوين العلاقات، فإذا كان الإتصال ضرورة كبيرة في حياة الفرد فهو بلا شك وسيلة من وسائل نجاح المؤسسة، فهو يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتنسيق وتخطيط ورقابة ٍ واتخاذ قرار، ويمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

<sup>1</sup>- عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية – آفاق وتحديات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، (2020)، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 391-392.

<sup>2</sup>- حبيبو حسين، حافظ بن عمر، الإتصال التنظيمي الغير الرسمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة 'عمر بن عمر' بقالة، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 10، العدد 01، ماي 2025، ص60.

✓ يساعد الاتصال التنظيمي في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين

✓ تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض داخل المنظمة وإنجاز الخطط في مواعيدها .

✓ يعد الاتصال التنظيمي وسيلة لتنظيم الموارد البشرية واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.<sup>1</sup>

وبهذا فالإتصال التنظيمي يعتبر وسيلة في غاية الأهمية بحيث يضمن تكوين علاقات إجتماعية وإدارية بين العاملين وإنماء روح الجماعة والتعاون وتبادل الخبرات، مما يسمح للمؤسسة في التقدم وإنجاز مختلف الأعمال. وتكمن أهميته أيضا في:

✓ تحقيق السرعة في تبادل المعلومات فالإتصال التنظيمي يضمن حيوية كبيرة بين أطراف الإتصال، ذلك بتحديد متى يبدأ الإتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف.

✓ توفير معلومات متكاملة يوفر الإتصال التنظيمي جمع وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

✓ التنفيذ والتخطيط الكفاء للعمل يسهل الإتصال التنظيمي تنفيذ القرارات والمهام بشكل عالي، بحيث يتيح للأفراد ومديريهم مجال الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير ووضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم.

✓ تحقيق الدقة في المعلومات يساعد الإتصال التنظيمي على توفير معلومات متكاملة، مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

<sup>1</sup>- بوخونة خديجة، خنوف فاطمة، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة جيجل، 2016/2015، ص 53-55

✓ تحقيق ديمقراطية العمل يحقق الإتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.<sup>1</sup>

يوفر الإتصال التنظيمي أهمية بالغة للمؤسسة بتوفير تواصل فعال بين الأفراد مما يضمن تخطيط وتنفيذ محكم في المهام، وحتى ديمقراطية في توزيع المهام.

### 3. أهداف الإتصال التنظيمي

يعمل الاتصال التنظيمي على تسهيل عمل المؤسسة بشتى الطرق، فبالرغم من اختلاف أهداف اللإتصال التنظيمي على حسب كل مؤسسة إلا أن هناك جملة من الأهداف المشتركة التي يمكن ذكر منها مايلي:

- اطلاع المرؤوسين على التعليمات والأهداف المطلوب وتسهيل عملية اتخاذ القرار
- متابعة الإنجاز وتقييم الأداء على المستويين الفردي والجماعي
- مساعدة الإدارة في وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل وتوفيق بين جهود العاملين.<sup>2</sup>
- يساعد في عملية ضبط السلوك التنفيذي للعاملين
- تعزز عملية الاتصالات الدافعية عند العاملين.<sup>3</sup>

ويمكن أيضا تلخيص هذه الأهداف حسب:

**أهداف خاصة بالعاملين:** يهدف الإتصال التنظيمي إلى جعل الموظفين ملمين بما يجري داخل المؤسسة من أمور تهمهم ، و هذا ببناء جسر تواصل بينهم وبين الإدارة مبني على التفاهم و الثقة، ولتحقيق غاية أسمى واقوى وهي أن الإتصال التنظيمي يهدف إلى زيادة إنتاجيتهم عن

1- محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى 2015م، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، ص 212-213.

2- محمد صافي مخرمش، مراد سالمي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

3- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، 2020م، دار المناهج للنشر، عمان، ص 174.

طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل، فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا عن نشاطات و عمليات المؤسسة إنتاجها ومستقبلها.

**أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:** يهدف الإتصال التنظيمي إلى أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات و البيانات بين مختلف الإدارات،تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة.

**أهداف خاصة بالجمهور والعملاء:** يهدف الإتصال التنظيمي إلى إقامة نظام اتصال فعال مع العملاء، يمكنهم من معرفة حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها فاستمرار المؤسسة و نموها و بقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها و عن جهودها.<sup>1</sup>

#### 4. عناصر الإتصال التنظيمي

لضمان إتصال متكامل للمؤسسة، يجب أن تتوفر عناصر معينة تكمل بعضها البعض للنقل السلس للأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، وتشمل هذه العملية على العناصر التالية:

##### أ. المرسل

من هنا تبدأ عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين من خلال تحديد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها وشرحها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها.<sup>2</sup>

و يحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل:

- ✓ مهارات الاتصال من مهارات الكتابة و القراءة و الاستماع و القدرة على التفكير
- ✓ اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو ايجابيا
- ✓ مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته

<sup>1</sup>- شوشة مسعود ، دلاسي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup>- سلوي عثمان الصديقي، الإتصال والخدمة الإجتماعية، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005،ص 36.

✓ النظام الاجتماعي و الثقافي للقائم بالاتصال.<sup>1</sup>

### ب. الرسالة

وهي موضوع الإتصال المراد إبلاغه ضمن إطار زمني ومكاني معين، وقد تأخذ الرسالة صوراً متعددة، وقد تتطوي على موضوع سري أو علني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي عملية الاتصال وتعبير عن المقصود، وقد تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير، أو مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر.<sup>2</sup>

### ت. المستقبل

وهو الذي يستقبل الرسالة من المرسل، ويجب أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابياً أو سلبياً) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه. أما الإشعار بالإستلام فيمكن التعبير عنه بطرق عدة مثل: حركات الجسم، إشعار القبول، إيماءة... الخ.

### ث. التغذية العكسية أو الرجعية

قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من طرف المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- شوشة مسعود، دلاسي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup>- بوخونة خديجة، خنوف فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

<sup>3</sup>- بشار حزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 13-14.

## ج. الوسيلة

هي القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة شأنها شأن وسائل المواصلات، وهذه القنوات قد تكون قنوات لفظية، أو كتابية، أو تقنية عن طريق الهاتف مثلا، أو تصويرية كالإعلانات والملصقات.<sup>1</sup> وقد تختلف وسائل الإتصال من مؤسسة لأخرى لاختلاف البيئة والأهداف والإتجاهات.

## 5. مقومات الإتصال التنظيمي الفعال

يعتبر الإتصال التنظيمي فعالا وناجحا إذا تحققت فيه عدة مقومات منها:

- ✓ إجادة فن الاستماع حيث بينت بعض الدراسات أن نسبة كبيرة من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وإن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس.
- ✓ توفر تنظيم سليم للاتصالات لتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.
- ✓ الإعتماد على التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر المستقبل، ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.<sup>2</sup>
- ✓ وضوح الرسالة وكفاية المعلومات بحيث تستخدم ألفاظ ومصطلحات واضحة ومفهومة بالإضافة إلى احتوائها للمعلومات الكافية التي يحتاجها المستقبل دون اللجوء إلى مصدر معلومات آخر.

<sup>1</sup>- مي عبد الله، نظريات الإتصال، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2006، ص 32-33.

<sup>2</sup>- محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

✓ استخدام الوسيلة المناسبة بحيث تكون خالية من العيوب وتضمن وصول الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل، كما يجب أن يتم الحرص على أن لا يكون هناك تعارض في الوسائل المستخدمة.

✓ تحقيق التكامل والتنسيق والأهداف المحددة سلفاً، حيث يعتبر الإتصال التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق التكامل والإنسجام في مختلف أقسام المؤسسة.<sup>1</sup>

## 6. شبكات الإتصال التنظيمي

يقوم الإتصال التنظيمي على شبكات متنوعة مصصمة خصيصاً لنقل المعلومات داخل المؤسسة، فهي تحدد للأفراد والعاملين كيفية إستقبال وإرسال المعلومات، وقد عددت لنا بعض الأبحاث أنماط أو شبكات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة، من بين هذه الشبكات: نموذج العجلة، نموذج الدائرة، نموذج السلسلة، نموذج العنقود، نموذج النجمة.<sup>2</sup>

❖ **نموذج العجلة:** في هذا النمط يكون المدير هو المركز الوحيد للقرار وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات وكل الإتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، حيث لا يمكن للأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً.

❖ **نموذج السلسلة:** في هذا النمط يمكن المدير الإتصال بالمرؤوسين، ونجد هذا النوع في المؤسسات صغيرة الحجم، ويكون الأفراد على خط واحد حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكنه لا يمكنه الإتصال بالآخرين.<sup>3</sup>

❖ **نموذج الدائرة:** في هذا النمط يستطيع المدير أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل، أي كل عضو مرتبط بعضوين، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين تم الإتصال بهم مباشرة.

<sup>1</sup>- حسناء مشري، محاضرات في مقياس الإتصال والتحرير الإداري، جامعة سطيف 1، 2022/2021، ص 23-24.

<sup>2</sup>- مداس أحمد، الإتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، المجلد 04، العدد 01، جامعة الجلفة-الجزائر، 2016، ص92.

<sup>3</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 260

- ❖ نموذج العنقود: في هذا النمط يمكن لمساعد المدير الإتصال بأربعة أشخاص، ولا يمكن لهؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم البعض مباشرة، ولا حتى مع المدير إلا من خلال المساعد.
- ❖ نموذج النجمة: ويعتبر هذا النمط نمط مثالي بحكم أنه يحقق ديمقراطية في المؤسسة، حيث يمكن لجميع الأعضاء التواصل بشكل مباشر بينهم.<sup>1</sup>

## 7. أنواع الإتصال التنظيمي

تقوم الإتصالات التنظيمية في المنظمة على عدة أنواع:

### 1.7. الإتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة و بين السلطة المركزية، أي هو كل نقل للمعلومات وتبادل للأفكار الذي يتم داخل المؤسسة. كما يعرفه بعض الباحثين على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.<sup>2</sup> وتم أيضا تعريفه على أنه إتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

ويمكن تقسيم الإتصال الداخلي إلى نوعين: رسمي وغير رسمي.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان عبد الله العامري، الإتصال التنظيمي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، ص 14-15.  
<sup>2</sup> - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 67.  
<sup>3</sup> - حامد هارون علي، معوقات الإتصال التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة وصفية تحليلية- مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد 09، 2020، جامعة مصراتة، ليبيا، ص 16

## 1.1.7. الإتصال الرسمي

وهو الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ضمن ما هو متفق عليه في إطار رسمي، حيث يحدد كيفية تدفق المعلومات في محيط العمل والقنوات والمسارات التي تسلكها هاته المعلومات.

وهو أيضا إتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الأفراد داخل المؤسسة بطرق رسمية وتقاليد متعارف عليها،<sup>1</sup> وينقسم الإتصال الرسمي إلى أنواع:

❖ **الإتصال النازل:** ويقصد به الإتصال الذي يكون من الأعلى إلى الأسفل، أي من المديرين إلى المرؤوسين، حيث يعمل هذا النوع على إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل التي يصدرها المديرين إلى المستويات الدنيا لحسن سير العمل.

❖ **الإتصال الصاعد:** ويقصد بهذا النوع الإتصال الذي يكون من الأسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى المديرين، حيث يعمل هذا النوع على إيصال المعلومات من العاملين إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم لكي يتيح للقيادات اتخاذ قراراتهم وتعليماتهم.<sup>2</sup>

❖ **الإتصال الأفقي:** ويقصد به الإتصال الذي يكون بين المستويات الإدارية المختلفة من إدارات وأقسام وأفراد، حيث يعتبر هذا النوع ضروري لإحداث التنسيق والإنسجام بين المستويات من خلال إيصال المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب.

<sup>1</sup>- سعد الدين فاطمة، حدوش إيمان، الإتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة نهاية ليسانس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2013/2014، ص 14.

<sup>2</sup>- برقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، 2016، جامعة ورقلة، ص 219.

❖ **الإتصال المحوري أو القطري:** ويقصد به الإتصال الذي يكون بين الأفراد في مستويات

إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية تنظيميا كإتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة

التسويق.<sup>1</sup>

### 2.1.7. الإتصال الغير رسمي

هو إتصال يحدث بطرق غير مضبوطة، وغير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو وسائل

النقل أو المكتبات... الخ. ويتميز هذا النوع بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية

ويعتبر إتصال غير مباشر يتم بين الأفراد والفاعلين بشكل مستقل عن العمل والرسمية المقترنة

به، حيث يكون الإتصال تلقائيا وعفويا بهدف إشباع حاجاتهم.<sup>2</sup>

### 2.7. الإتصال الخارجي

هو الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الإجتماعية خارج المنظمة،

فمثلا إتصال المؤسسة بالرأي العام لإطلاعه على النشاطات والخدمات التي تجري داخل

المؤسسة، أو يمكن أن يحدث العكس حيث يتواصل الجمهور بالمؤسسة للإستفسار عن النشاطات

والخدمات أو لحل مشاكل معينة تتعلق به.<sup>3</sup>

فبالتالي فلاإتصال الخارجي هو النشاطات والخدمات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي

بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت التواصل مع جمهورها قصد كسب ثقتهم

وبناء علاقات معهم.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 406.

<sup>2</sup>-مهدي عمر، بن بركة ابراهيم، الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال، مجلة مفاهيم، العدد 07، 2020، جامعة الجلفة-الجزائر، ص 361.

<sup>3</sup>-خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، 2020، جامعة الجزائر

3، ص 161.

ويكون أيضا الإتصال الخارجي مع منظمات إدارية أخرى، حيث يعرف على أنه " الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على المستوى العالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية، ومهما كان هدفها.<sup>1</sup> ونجد أن مضمون الإتصال الخارجي هو: إتصال الصورة، العلاقات العامة، الأعمال الخيرية، والرعاية، وهذه تعتبر جملة من التقنيات والوسائل التي تستعملها المؤسسة للتواصل مع جمهورها<sup>2</sup>، بهدف بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز مكانتها وسمعتها في السوق، والأهم من ذلك ضمان بناء علاقة مبنية على التفاهم والرضى مع الجمهور الخارجي.

### 8. معوقات الإتصال التنظيمي

مما لاشك منه أن الإتصال التنظيمي يعتبر عنصرا أساسيا وحيويا داخل المؤسسة والذي يضمن السيرورة الحسنة لها، مما يسمح بخلق جو التفاهم والتبادل بين الموظفين او مع العملاء والجمهور، لكن مع ذلك لا يخلو الإتصال التنظيمي من عراقيل ومشاكل قد تعيق إكمال وظيفة الإتصال التنظيمي على أحسن وجه، ومن هذه المعوقات يمكن ذكر مايلي:

#### ❖ معوقات تنظيمية:

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير رسمي والذي لا يتوافق معظم الأحيان مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

<sup>1</sup>- فوعيش عز الدين، دور استراتيجيات الإتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مستغانم، 2025/2024، ص 24.

<sup>2</sup>-مهدي هامل، الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات، العدد 06، 2014، جامعة الطارف، ص 195.

وقد يكون التخصص أيضا من معوقات الاتصال التنظيمي، وذلك في حالة تشكيل الفنيين والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، مما يضر بمصلحة المؤسسة.

ومن المعوقات التنظيمية أيضا هو عدم وجود الإستقرار التنظيمي وسياسة تنظيمية واضحة للتواصل بين الأفراد والإدارة مما يعيق سلاسة نقل وتبادل الأفكار والمعلومات.<sup>1</sup>

#### ❖ معوقات نفسية وشخصية:

من بين المعوقات النفسية التي تحول دون فاعلية الاتصال التنظيمي هو الخوف من الاتصال المباشر، حيث اشارت بعض الدراسات إلى أن ما بين 5% إلى 20% من الأفراد ينتابهم القلق والتوتر من الاتصال المباشر سواء مع الإدارات أو مع المرؤوسين، مما يعيق سرعة التواصل وفهم مضمون الرسائل.<sup>2</sup>

الفروق الفردية بين العاملين قد تشكل عائقا في مدى فهمهم واستجابتهم للرسائل والأفكار والمهام، وحتى الحالة المزاجية والإنفعالية للعمال تؤثر على الرسالة والتواصل بشكل عام، فقد يؤدي مزاج العامل به على اختياره ما يهمله من معلومات، وإعراضه عن أخرى. كما يمكن لمشاعر أخرى كالغضب، الفرح، الحزن... الخ. في التأثير على الاتصال.

#### ❖ معوقات إجتماعية وثقافية:

من بين المعوقات الإجتماعية والثقافية هي سوء العلاقات داخل المؤسسة. عدم التفاهم والإنطواء يؤدي إلى إنعدام الثقة وبالتالي إنعدام التواصل وحتى نشوب صراعات بين الرؤوساء والمرؤوسين،

<sup>1</sup>- رويم فائزة، أمهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة -الجزائر- ، ص 287.

<sup>2</sup>- فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16، العدد 01، 2024، جامعة عنابة -الجزائر-، ص 26.

بالإضافة إلى إنتشار التفضيل أو التحيز الإجتماعي لدى بعض الرؤساء، مما يخلق صراع بين الطبقات.<sup>1</sup>

كما يمكن للعادات والتقاليد أن تسبب في تذبذب الاتصال، لما فيها من اختلافات اجتماعية وثقافية بين الأفراد، ومن البديهي أن يترتب على ذلك فوارق لغوية، ثقافية، فكرية...الخ، مما ينتج عنه سوء فهم لبعض الأفكار والمهام.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- مسيل صورية، معوقات الاتصال التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 51-52  
<sup>2</sup>- أمال حفصي، وزكية العمرابي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين في لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد10، العدد03، 2021، جامعة أم البواقي – الجزائر، ص493.

## خاتمة الفصل

لقد ألقينا في هذا الفصل نظرة شاملة تفصيلية على الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي الذي يعد من المفاهيم التي تلاقي رواج كبير واهتمام لدى الباحثين لما له من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة والسير الحسن لها، حيث استرسلنا في ذا الفصل عن أهميته وفوائده وأنواعه وعناصره وغير ذلك.

## الفصل الرابع:

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### تمهيد

1.التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بمدينة حاسي بحبح

2.منهج الدراسة

3.حدود الدراسة

4.مجتمع وعينة الدراسة

5.أداة الدراسة

6.الأساليب الإحصائية المستعملة

خاتمة الفصل

**تمهيد**

بعد التطرق للمحتوى النظري لمتغيرات الدراسة والتي تناولت التحول الرقمي والاتصال التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل التطرق الى الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية بالمركز الجوي للضرائب بحاسي بحبح، مبرزين ماهية التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي. كما يهدف هذا الفصل الى التحدث عن منهجية الدراسة المعتمدة، من طرق جمع البيانات الى وصف مكان وحدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة.

### 1. التعريف بالمركز الجوّاري للضرائب بمدينة حاسي بحبح

كانت دراستنا في المركز الجديد الجوّاري للضرائب بمدينة حاسي بحبح، والذي أسس في سنة 2019 حيث تعتبر مؤسسة من المؤسسات الإدارية العمومية. ومنذ ذلك الحين عرفت المؤسسة عدة تحولات تنظيمية وتكنولوجية عديدة في إطار تقريب الإدارة للمواطن وتسهيل العمليات والمهام.

وتعتبر مؤسسة جبائية تابعة لمديرية الضرائب بولاية الجلفة، وتلعب دورا مهما في تحسين جودة الخدمات وضمان استمراريته و مايتناسب مع متطلبات التحويل الرقمي كإطلاق بوابة "جبايتك" والذي تم إطلاقه في هذا المركز سنة 2024.

ومن مهام هذه المؤسسة التحصيل الضريبي سواء الشهري أم السنوي وتسيير الملفات الجبائية للتجار والحرفيين الصغار (أي ذوي المداخل المحدودة). وسمي بالمركز الجوّاري لقربه من المواطن، بحيث يتم استقبال المواطنين وتوجيههم وتسهيل الإجراءات الضريبية.

### الهيكل التنظيمي للمركز

يسير المركز الجوّاري للضرائب من طرف رئيس المركز، ويتشكل المركز من:

#### أ- ثلاث مصالح رئيسية:

- المصلحة الرئيسية لتسيير النفقات
- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث
- المصلحة الرئيسية للمنازعات

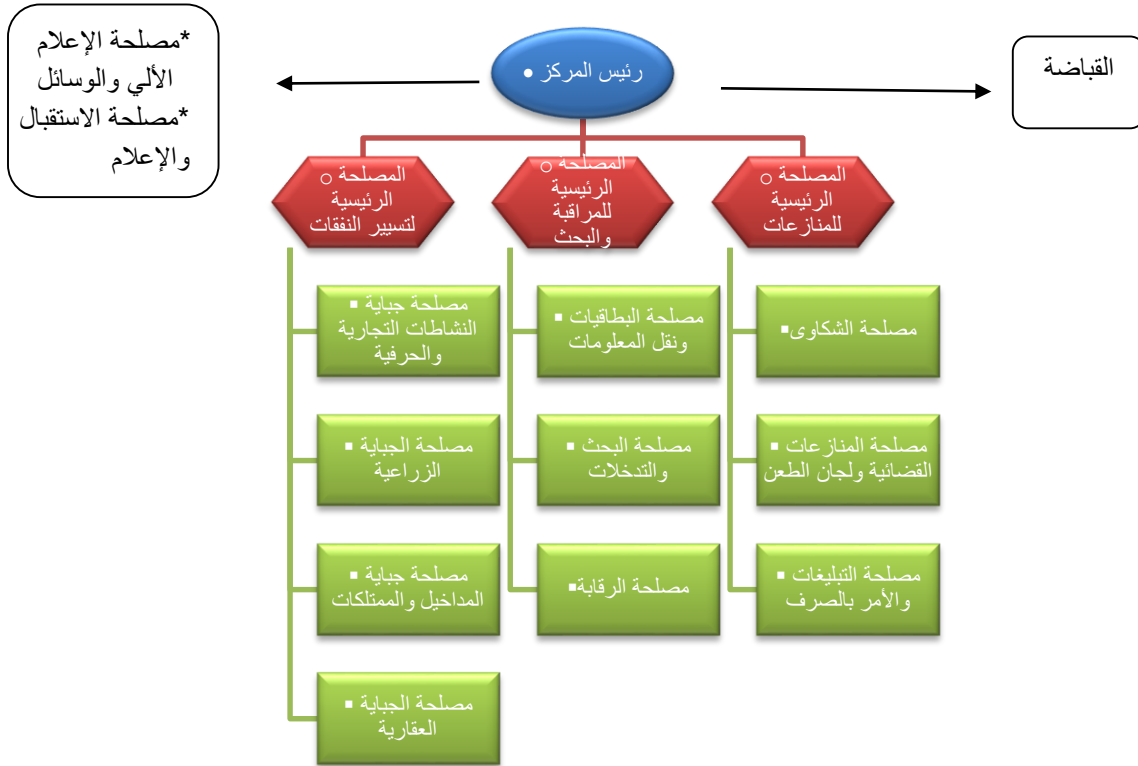
#### ب- مصلحتين:

- مصلحة الاستقبال والإعلام
- مصلحة الإعلام الألي والوسائل

ت - قباضة.

ويمكن توضيح تفاصيل أكثر عن الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل 01: الهيكل التنظيمي للمركز الجوارى للضرائب بحاسي بحيح



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر أكثر المناهج اعتمادا من طرف الباحثين في ميدان البحث في مختلف العلوم نظرا للنتائج الدقيقة التي يوفرها، حيث يقوم هذا المنهج على وصف وضبط مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث كمفاهيم التحويل الرقمي والاتصال التنظيمي من خلال جمع معلومات من مصادر متنوعة ومختلفة. في حين يقوم أيضا على تحليل البيانات المجموعة باستعمال أدوات بحث معينة كالاستبيان وتفسير النتائج ومناقشتها.

## 3. حدود الدراسة

تشتمل الدراسة على حدود مكانية وزمنية.

✚ الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى المركز الجوّاري للضرائب المتواجد بحاسي بحبح -ولاية الجلفة-.

✚ الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان على موظفي المركز يوم 2026/04/21 وتم استرجاعه مساء في نفس اليوم.

## 4. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، حيث تحتوي المؤسسة على 30 موظف، لكن تم الوصول في استبياننا إلى 20 موظف وبهذا تم العمل على عينة مكونة من 20 موظف. ويبين الجدول رقم 1 و 2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة المهنية:

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70%	14	ذكر
30%	06	أنثى
100%	20	المجموع

مما يلاحظ من خلال الجدول أن الذكور يشكلون 70% من العينة، مما يدل على تفوق العنصر الذكوري في البيئة المدروسة، مما يبين لنا أن طبيعة العمل تتطلب عنصرا ذكوريا أكثر بحيث الرجال يميلون للعمل في مجالات كالمحاسبة والجباية، وأيضا لما يتطلبه العمل في الضرائب للخرجات الميدانية بغرض الرقابة والتفتيش.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة
أكثر من 10س	14	70%
أقل من 10س	06	30%
المجموع	20	100%

يظهر الجدول أن 70% من الموظفين يمتلكون خبرة تفوق 10سنوات، حيث يعطي هذا المؤشر انطباع أن المؤسسة تدير بشكل مميز نظرا لكفاءة وخبرة موظفيها.

### 5. أداة الدراسة

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بدراستنا، تم الاعتماد على الاستبيان الذي يقوم على أسئلة موجهة ومعدة بدقة حول مشكلة الدراسة، حيث شمل الاستبيان على 30 سؤالاً موزعة على أربع (04) محاور، بحيث تكونت المحاور الثلاث الأولى من 7 أسئلة لكل واحد منها، أما بخصوص المحور الرابع فتكون من 9 أسئلة، وبعد توزيعه على العينة السابق ذكرها واسترجاعه، تم تفريغ البيانات واستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومن ثم استخلاص النتائج للوصول لأهداف الدراسة.

واستخدمت الباحثة نظام ليكرت الثلاثي لمعرفة درجة التأثير (موافق، محايد، غير موافق) ويحتوي على المحاور التالية:

1- الاستراتيجية الرقمية

2- رقمنة العمليات

3- الثقافة الرقمية للمنظمة

4- الاتصال التنظيمي

### ❖ صدق الاستبيان

لحساب صدق الاستبيان، تم استخدام برنامج الاحصاء SPSS لحساب الارتباطات بين محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له عند مستوى الدلال ألفا (0.05) باستخدام معامل الارتباط بيرسون. عدد المحاور هو 4 محاور، حيث كان معامل الارتباط بين المحور رقم (4) والدرجة الكلية للاستبيان هو (0.745) كأعلى قيمة، في حين كان محور رقم (2) هو أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.67) وبالنظر للنتائج المبينة في الجدول أسفله، يمكن القول أن استبيان "التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي" كان دال احصائيا وصادق ككل:

جدول رقم 03: معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

الرقم	المحاور	معامل الارتباط
01	الاستراتيجية الرقمية	0.68
02	رقمنة العمليات	0.67
03	الثقافة الرقمية للمنظمة	0.702
04	الاتصال التنظيمي	0.745

### ❖ ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات الاستبيان، قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان على العينة، وفي ما يلي جدول رقم (04) يوضح قيم معامل الثبات لكل محاور الاستبيان:

جدول رقم 04: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل الثبات
01	الاستراتيجية الرقمية	0.79
02	رقمنة العمليات	0.81
03	الثقافة الرقمية للمنظمة	0.84
04	الاتصال التنظيمي	0.871
	الثبات العام	0.82

يظهره الجدول أعلاه أن معامل الثبات في المحور الأول للاستبيان هو (0.79)، أما بالنسبة للمحور الثاني فمعامل الثبات هو (0.81)، في حين الثبات للمحور الثالث هو (0.84)، وأخير المحور الرابع بمعامل ثبات (0.871) وهذا مايعطينا إجمالاً معامل ثبات إجمالي بلغ (0.82) وتعد هذه القيم المتحصل عليها إشارة جيدة لتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات في حالة إعادة الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة.

#### 6. الأساليب الإحصائية المستعملة:

تم تفرغ البيانات المحصل عليها من الاستبيانات الموزعة في برنامج الإكسل ( Microsoft Excel 2021) ومن ثم نقلها للمعالجة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V26، للحصول على الأساليب الإحصائية التالية:

- ← التكرارات والنسب المئوية للبيانات،
- ← إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان
- ← معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- ← معامل الارتباط بيرسون.

وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لمعرفة درجة التأثير وتم اعتبار الأوزان (3- موافق، 2- محايد،

1- غير موافق) بالتدرج:

← 1 - 1.67 غير موافق

← 1.68 - 2.34 محايد

← 2.35 - 3 موافق.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من دراستنا، حيث كان الهدف من هذا الفصل هو كما التحدث عن منهجية الدراسة المعتمدة، من طرق جمع البيانات والأداة المستعملة في ذلك الى وصف مكان وحدود الدراسة سواءا المكانية أو الزمانية أو البشرية (العينة) و أخيرا الأساليب الإحصائية المستعملة.

## الفصل الخامس:

# نتائج الدراسة الميدانية

### تمهيد

1. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
3. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
4. عرض وتفسير نتائج المحور الرابع للاستبيان
5. عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة

### خاتمة الفصل

**تمهيد**

بعد الحديث عن منهجية الدراسة المعتمدة في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض النتائج المتحصل عليها وتفسيرها وربطها بالفرضيات التي سبق ذكرها في الفصل الأول، بحيث يعتبر هذا الفصل من الدراسة ذو أهمية كبيرة لما فيه من ربط الجانب النظري والتأكد منه ميدانياً، ما يعني التأكد من الفرضيات وصحتها.

## 1. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

كان نص الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول 'الاستراتيجية الرقمية' كما يوضح الجدول رقم (05) في الأسفل:

جدول رقم 05: المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول 'الاستراتيجية الرقمية'

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
01	التحول الرقمي يساعد على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة.	2.90	0.31	مرتفعة جدا	1
02	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية كافية.	2.20	0.89	متوسطة	5
03	تعتمد المؤسسة في جل أعمالها ومهامها على أنظمة رقمية.	2.05	0.83	متوسطة	7
04	استخدم الوسائل الرقمية بشكل يومي في أداء مهامها.	2.35	0.81	مرتفعة	3
05	توفر المؤسسة لموظفيها دورات تدريبية وتكوينية حول التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا بشكل عام.	2.60	0.68	مرتفعة	2
06	يتم تبادل المعلومات في المؤسسة عبر وسائل رقمية.	2.05	0.89	متوسطة	6
07	الأنظمة الرقمية والتكنولوجية الموجودة حاليا بالمؤسسة حديثة وفعالة.	2.35	0.67	مرتفعة	4
	إجمالي المحور الأول: الاستراتيجية الرقمية	2.36	0.78	مرتفعة	

- من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (05)، يظهر لنا أن عبارات المحور الأول " الاستراتيجية الرقمية" تراوحت درجات التأثير فيها وصفا ما بين مرتفعة جدا ومتوسطة بقيم المتوسط الحسابي الذي تراوحت ما بين (2.05-2.90) وانحرافات معيارية ما بين (0.31-0.89)، حيث جاءت العبارة رقم (01) والتي نصها " التحول الرقمي يساعد على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة." بدرجة تأثير مرتفعة جدا مسجلة

متوسط حسابي الأعلى بين العبارات الأخرى بقيمة (2.90) وانحراف معياري بقيمة (0.31)، في حين سجلت العبارتين رقم (03) و(06) المتوسط الحسابي أقل من العبارات الأخرى بقيمة (2.05) وانحراف معياري بقيمة (0.83) و(0.89) على التوالي.

■ وبناء على البيانات المعروضة في الجدول أعلاه، كان إتجاه العام لدرجة التأثير للفرضية الفرعية الأولى والتي نصها "الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بقيمة (2.36) الذي يقع في الإتجاه 'موافق' من (2.35-3) وانحراف معياري بقيمة (0.78) يعني أن توجه العينة ايجابي مما يؤكد على أن الفرضية تحققت.

حيث يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أنه رغم التحديات وقلة الأنظمة الرقمية الحديثة إلا أن المؤسسة تتبنى استراتيجية رقمية فعالة لزيادة كفاءة الاتصال التنظيمي داخلها ونتاجية موظفيها من خلال دعم المؤسسة ومكاتبها بالتجهيزات الرقمية الضرورية وتوفير دورات تدريبية حول التحول الرقمي لرفع الكفاءة بشكل أكبر. وماتوضحه النتائج أيضاً هو أنه بغض النظر عن استراتيجية المؤسسة في الاعتماد الكلي على التكنولوجيات الحديثة إلا أنه مازال هناك بعض المهام تتجزأ بشكل ورقي تقليدي من طرف بعض الموظفين وخاصة عملية الاتصال التي تباينت بين اتصال تنظيمي تقليدي وآخر عبر الوسائل الرقمية.

## 2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

كان نص الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "تساهم رقمنة العمليات في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني 'رقمنة العمليات' كما يوضح الجدول رقم (06) في الأسفل:

جدول رقم 06: المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني 'رقمنة العمليات'

الرتبة	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة جدا	0.66	2.70	تقلل رقمنة العمليات من الأخطاء البشرية.	08
3	مرتفعة	0.83	2.50	تضمن الأتظمة الرقمية دقة أكبر ف تنفيذ المهام والعمليات	09
6	متوسطة	0.94	2.22	تساهم رقمنة العمليات على زيادة سرعة وفعالية وسرية العمل الجماعي داخل المؤسسة.	10
5	متوسطة	0.91	2.25	يوفر رقمنة العمليات امكانية الحصول على المعلومات والأفكار بشكل سلس وفعال بين الموظفين.	11
2	مرتفعة جدا	0.67	2.65	رقمنة العمليات سهلت الانتقال من تنفيذ المهام بالطرق الورقية التقليدية الى الطرق التكنولوجية الحديثة.	12
4	مرتفعة	0.76	2.45	رفعت رقمنة العمليات المختلفة من كفاءة الموظفين ونتاجيتهم.	13
7	متوسطة	0.93	2.15	عززت رقمنة العمليات من السرية والمراقبة المستمرة لمختلف العمليات.	14
	مرتفعة	0.82	2.41	إجمالي المحور الثاني: رقمنة العمليات	

■ ما يظهره لنا الجدول رقم(06) هو أن عبارات المحور الثاني 'رقمنة العمليات' تراوحت درجات التأثير فيها وصفا ما بين مرتفعة جدا ومتوسطة بقيم المتوسط الحسابي حيث تراوحت العبارات (10-11-14) ذات التأثير المتوسط ما بين (2.15-2.25) وانحرافات معيارية ما بين (0.91-0.94) والتي كان نصها يدور حول تناقل المعلومات وسريتها لتأخذ العبارة رقم (14) التي نصها "عززت رقمنة العمليات من السرية والمراقبة المستمرة لمختلف العمليات" الرتبة الأدنى، و جاءت بقية العبارات (13-09-08-12) ذات التأثير المتراوح بين مرتفع ومرتفع جدا بقيم متوسط حسابي ما بين (2.45-2.70) وبانحرافات معيارية ما بين (0.66-0.83) والتي نصها يدور حول ماوفرته رقمنة العمليات من إضافة للمؤسسة وللموظفين، لتأخذ بذلك العبارة (08) التي نصها" تقلل رقمنة العمليات من الأخطاء البشرية" الرتبة الأعلى.

▪ وبناء على البيانات المعروضة في الجدول أعلاه، كان إتجاه العام لدرجة التأثير للفرضية الفرعية الثانية والتي نصها "تساهم رقمنة العمليات في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بقيمة (2.41) الذي يقع في في الإتجاه 'موافق' من (2.35-3) وانحراف معياري بقيمة (0.82) يعني أن توجه العينة ايجابي مما يؤكد على أن الفرضية تحققت.

حيث اظهرت لنا النتائج المتحصل عليها خاصة في العبارات (12-8-9-13) أن رقمنة العمليات ساهمت بشكل كبير في تحسين عمل المؤسسة من خلال الزيادة الواضحة في دقة وسلاسة تنفيذ العمليات والمهام والتقليل من الأخطاء البشرية خاصة بعد تبني المؤسسة لعملية التحول الرقمي والانتقال التدريجي من الطرق التقليدية إلى الطرق التكنولوجية الحديثة ورقمنة العمليات. أما بخصوص العبارات المتبقية والتي كان التركيز فيها على تبادل الأفكار والمعلومات وسريتها بالاعتماد على الأنظمة الرقمية، كانت قد أبانت عن درجة متوسطة من التأثير، وهذا من المرجح راجع إلى نقص التكوين والتدريب المتخصص، حيث يعاني عدد من الموظفين من ضعف المهارات التقنية اللازمة للتعامل الفعّال مع هذه الأنظمة، مما يهدد سرية المعلومات المتبادلة أو تسبب بطئ في سلاسة تبادل الأفكار والمعلومات. كما يشكّل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، من حيث الأجهزة والشبكات والبرمجيات، عائقاً أمام الاستخدام السلس والفعّال للتطبيقات الإلكترونية.

### 3. عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على: "تؤثر الثقافة الرقمية للمنظمة بشكل مباشر على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث 'الثقافة الرقمية للمنظمة' كما يوضحه الجدول رقم (07) في الأسفل:

جدول رقم 07: المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث 'الثقافة الرقمية للمنظمة'

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
15	ثقافة المنظمة الرقمية تضمن بيئة عمل أفضل وتخلق ظروف أمانة وصحية.	2.25	0.91	متوسطة	5
16	ثقافة أفراد المنظمة الرقمية تضمن سلاسة في التحول الرقمي الكلي للمؤسسة.	2.35	0.81	مرتفعة	2
17	تقدر المنظمة وتشجع الابتكار والمبادرة الشخصية خاصة في الجانب الرقمي.	2.10	0.91	متوسطة	7
18	تشجع الثقافة الرقمية للمنظمة على العمل الجماعي.	2.25	0.85	متوسطة	5
19	يتم تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم التكنولوجية والرقمية.	2.35	0.88	مرتفعة	2
20	تحسن الثقافة الرقمية للمنظمة ف جودة العمل والإنتاجية للموظفين.	2.35	0.81	مرتفعة	2
21	تشجع الثقافة الرقمية للمنظمة على التعلم المستمر للموظفين.	2.25	0.79	متوسطة	5
	إجمالي المحور الثالث: 'الثقافة الرقمية للمنظمة'	2.27	0.85	متوسطة	

- من خلال بيانات الجدول رقم (07) يظهر أن عبارات المحور الثالث 'الثقافة الرقمية للمنظمة' تراوحت درجات التأثير فيها وصفا ما بين متوسطة ومرتفعة بقيم المتوسط الحسابي حيث تراوحت ما بين (2.35-2.10) وانحرافات معيارية ما بين (0.91-0.79)، حيث جاءت العبارات (16-19-20) بقيمة مكررة للمتوسط الحسابي (2.35) وبجودة تأثير مرتفعة، والتي كان التركيز فيها على السلاسة الرقمية وتنمية المهارات الرقمية للموظفين وجودة انتاجيتهم. في حين جاءت في الرتبة الأدنى العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قيمته (2.10) وبوجود تأثير متوسطة وانحراف معياري (0.91) والتي نصها كالتالي "تقدر المنظمة وتشجع الابتكار والمبادرة الشخصية خاصة في الجانب الرقمي"
- وبناء على ما عرض في الجدول أعلاه، كان اتجاه العام لدرجة التأثير للفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها "تؤثر الثقافة الرقمية للمنظمة بشكل مباشر على فعالية الاتصال التنظيمي"

داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" متوسطا بمتوسط حسابي عام بقيمة (2.27) الذي يقع في الإتجاه قريب من 'موافق' وفي نهاية مجال 'محايد' من (1.68-2.34) وانحراف معياري بقيمة (0.85) يعني أن توجه العينة ايجابي مما يؤكد على أن الفرضية تحققت.

حيث يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن العبارات (16-19-20) سجلت درجة تأثير مرتفعة مما يوحي لنا أن المؤسسة تتبنى ثقافة رقمية جيدة تسمح لها بالتحول الرقمي السلس من خلال تحسين الثقافة الرقمية لموظفيها رغم التحديات وقلة الأنظمة الرقمية الحديثة ، لكن ما يعيب على المؤسسة هو قلة عامل التشجيع والمبادرة الشخصية خاصة في الشق الرقمي والعمل الجماعي وهذا ما ظهر جليا في العبارة رقم (17) التي جاءت بمتوسط حسابي الأقل بين العبارات بقيمة (2.10).

يظهر لنا الجدول أيضا تأثير التحول الرقمي للمؤسسة ككل والثقافة الرقمية للمنظمة على بيئة العمل داخل المؤسسة سواءا لضمان بيئة عمل سليمة وامنة أو من خلال ضمان التعلم المستمر لدى الموظفين والتي أتت بدرجة تأثير متوسطة، حيث من المرجح أن الأمر راجع التغييرات التكنولوجية الحديثة خاصة الرقمية منها التي تمر بها المؤسسة.

#### 4. عرض وتفسير نتائج المحور الرابع للاستبيان

تناول المحور الرابع من الاستبيان الاتصال التنظيمي في مركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح حيث تم استخراج المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع المتعلق بالاتصال التنظيمي. و يوضح الجدول رقم (08) في الأسفل هذه البيانات:

جدول رقم 08: المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع 'الاتصال التنظيمي'

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
22	يتنوع نمط الاتصال داخل المؤسسة من نازل وصاعد وأفقي وجميع الاتجاهات.	2.60	0.75	مرتفعة	3
23	تعمل الإدارة الالكترونية في تنظيم عملية تسجيل الوثائق الإدارية في الشركة.	2.50	0.83	مرتفعة	4
24	يتم إخباري بالأهداف المسطرة للمؤسسة.	2.25	0.97	متوسطة	6
25	تتميز العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين المسؤول والموظفين بالرسمية.	2.65	0.75	مرتفعة	1
26	الأدوات التكنولوجية من بين الوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة.	2.60	0.68	مرتفعة	2
27	أنا راض عن الوسائل المعتمدة التي يتواصل بها المسؤول والموظفين معي داخل المؤسسة.	2.05	0.99	متوسطة	8
28	وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تعكس الصورة الحسنة للاتصال التنظيمي للمؤسسة.	2.15	0.99	متوسطة	7
29	الاتصال النازل يساعد بشكل كبير في أداء الموظفين.	2	0.97	متوسطة	9
30	تمنح المؤسسة امكانية نقل المعلومات وابداء الرأي وفق الاتصال الصاعد.	2.45	0.89	مرتفعة	5
	إجمالي المحور الرابع 'الاتصال التنظيمي'	2.35	0.87	مرتفعة	

- من خلال بيانات الجدول رقم (08) يظهر أن عبارات المحور الرابع 'الاتصال التنظيمي' تراوحت درجات التأثير فيها وصفا ما بين متوسطة ومرتفعة بقيم المتوسط الحسابي حيث تراوحت ما بين (2-2.65) وانحرافات معيارية ما بين (0.68-0.99)، حيث جاءت العبارة (25) بجودة تأثير مرتفعة وبقيمة متوسط حسابي (2.65) لتكون الأعلى رتبة من بين العبارات مسجلة انحراف معياري بقيمة (0.75) والتي نصت على الرسمية في العلاقات داخل المؤسسة، في حين تلتها العبارتين (22-26) بمتوسط حسابي مكرر قيمته (2.60) وبوجود تأثير مرتفعة وانحراف معياري (0.75 / 0.68) على التوالي والتي تكلمت عن تنوع الاتصالات داخل المؤسسة والاعتماد عن الوسائل التكنولوجية في ذلك.
- وبالنسبة للعبارة رقم (29) فقد جاءت في الرتبة الأدنى بمتوسط حسابي هو الأقل قيمته (2) وانحراف معياري (0.97) بتأثير متوسط، والتي كان نصها كالتالي: 'الاتصال النازل يساعد بشكل كبير في أداء الموظفين.'

■ واستنادا لما عرض في الجدول أعلاه، كان إتجاه العام لدرجة للمحور الرابع "الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" مرتفعا بمتوسط حسابي عام بقيمة (2.35) الذي يقع في الإتجاه 'موافق' من المجال (2.35-3) وانحراف معياري بقيمة (0.87) يعني أن توجه العينة ايجابي مما يؤكد على أن الفرضية تحققت.

أظهرت المؤسسة تنوعا في عملية الاتصال التنظيمي داخلها، حيث لم تكتفي فقط بالاتصال النازل أي بمعنى من الأعلى إلى الأسفل، في هذه الحالة يتم نقل المعلومات والمهام والأوامر من الرؤساء نحو المرؤوسين، بل امتد تنوع الاتصال الى صاعد وأفقي وجميع الاتجاهات ما يحسب للمؤسسة أيضا الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في الاتصال، هذا ما يدل على الجهود المبذولة من المؤسسة لتوسيع الأنظمة الرقمية داخلها وككل التحول الرقمي.

لكن من خلال بعض العبارات والتي كان اتجاهها متوسطا، يظهر لنا أنه ليس كافيا سواء على مستوى امتلاك المؤسسة للوسائل التكنولوجية التي من المفترض أنها تسهل الاتصال أو تنويعها لأنماط الاتصال التنظيمي، حيث أنه من المرجح أن الرؤساء لم يوفقوا إلى حد ما في نيل رضا موظفيهم أو عكس صورة حسنة عن المؤسسة خاصة فيما يخص إشراك الموظفين في أهداف وقرارات المؤسسة.

#### 5. عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة

وكان نص الفرضية العامة كالتالي: "يؤثر التحول الرقمي في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية للاستبيان، كما يوضحه الجدول رقم (09) في الأسفل:

جدول رقم 09: المتوسطات البيانية والانحرافات المعيارية للاستبيان

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
01	الاستراتيجية الرقمية	2.36	0.78	مرتفعة	2
02	رقمنة العمليات	2.41	0.82	مرتفعة	1
03	الثقافة الرقمية للمنظمة	2.27	0.85	متوسطة	4
04	الاتصال التنظيمي	2.35	0.87	مرتفعة	3
	يؤثر التحول الرقمي في فعالية الاتصال التنظيمي	2.35	0.83	مرتفعة	

- من خلال بيانات الجدول رقم (09) يظهر أن المحور الثاني 'رقمنة العمليات' جاء في الرتبة الأولى بدرجة تأثير فيها مرتفعة بقيمة متوسط حسابي حيث تراوحت ما بين (2.41) وانحراف معياري (0.82)، ليأتي بعدها المحور الأول 'الاستراتيجية الرقمية' بجودة تأثير مرتفعة وبقيمة متوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.78)، واحتل الرتبة الثالثة المحور الرابع 'الاتصال التنظيمي' بجودة تأثير مرتفعة وبقيمة متوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.87)، في حين احتل المحور الثالث 'الثقافة الرقمية للمنظمة' الرتبة الأخيرة ليأتي بجودة تأثير متوسطة وبقيمة متوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.85).
- واستنادا لما عرض في الجدول أعلاه، كان إتجاه العام للفرضية العامة "يؤثر التحول الرقمي في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح" مرتفعا بمتوسط حسابي عام بقيمة (2.35) الذي يقع في الإتجاه 'موافق' من المجال (3-2.35) وانحراف معياري بقيمة (0.83) يعني أن توجه العينة ايجابي مما يؤكد على أن الفرضية العامة تحققت.

- تظهر النتائج المجدولة أعلاه إلى أن تأثير التحول الرقمي على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي ببحج كان تأثير مرتفعا، مما يعكس توجه المؤسسة الرقمي في جميع جوانب المؤسسة خاصة في مايتعلق بالاتصال التنظيمي، كما أظهرت المحاور الثلاثة (الأول والثاني والرابع) 'الاستراتيجية الرقمية' و 'رقمنة العمليات' و 'الاتصال التنظيمي' ذلك جليا، حيث إن تبني المؤسسة لاستراتيجية رقمية واضحة سمح لها بالتحول الرقمي السلس من خلال تجهيز مكاتبها بالتجهيزات الرقمية فعالة لزيادة كفاءة الاتصال التنظيمي والانتاجية، ليس هذا فقط بل إن رقمنة المؤسسة للعمليات ساهم في تحسين المردود العام للمؤسسة وخاصة لعمليات الاتصال داخلها.

لكن رغم جهود المؤسسة المبذولة في توفير الوسائل التكنولوجية ورقمنة العمليات، أتى المحور الثالث 'الثقافة الرقمية للمنظمة' ليظهر بتأثير متوسط، الأمر الذي يعود إلى التحول والتغيير الجديد الحاصل على مستوى المؤسسة في ما يخص التحول الرقمي.

فيمكن القول أن التحول الرقمي كان له تأثير مرتفع على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مما يسهل من تناقل وتبادل للمعلومات مابين الموظفين وبشتى أنواع الاتصال التنظيمي، حيث يظهر جليا في انتاجية ومردودية ودقة تنفيذ الرؤساء والمرؤوسن لمهامهم.

## خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من دراستنا، حيث كان الهدف من هذا الفصل هو اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة لمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي في فعالية الاتصال التنظيمي. وتم تجسيد الطابع النظري على أرض الواقع في دراسة ميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، خصص هذا الفصل لعرض وتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الذي تناول محاور عدة وهي: الاستراتيجية الرقمية، رقمنة العمليات، الثقافة الرقمية للمنظمة، وأخيرا الاتصال التنظيمي.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي كان موضوعها "التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الاتصال التنظيمي في المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح"، يمكن الخلاص إلى مدى الأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع خاصة في ظل مايعيشه العالم الحالي من تطورات تكنولوجية حديثة وماتعيشه المؤسسات من تطورات رقمية حديثة، ليس ذلك فقط بل أصبح الموضوع ضرورة على الباحثين للنظر أكثر فيه ومعالجة كل مايتعلق به وضرورة أكبر على المؤسسات لمواكبة التطور والبقاء في دائرة المنافسة، حيث تعمل المؤسسات على التركيز على التحسين المستمر للأداء وتسهيل العمليات والمهام، وأيضاً السعي المستمر على تقليل الأخطاء والجهد المبذول لرفع كلاً من الكفاءة والانتاجية لموظفيها وللعمل الإداري بشكل عام.

وتناولنا في دراستنا الحالية كل مايحيط بالدراسة بشكل عام ومن ثم الجانب النظري لمتغيري الدراسة "التحول الرقمي والاتصال التنظيمي" تمهيداً للدراسة الميدانية التي حاولنا فيها دراسة بعض الأبعاد التي حاولنا بها تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والاتصال التنظيمي والاجابة عن الاشكالية واختبار الفرضيات، بعد كل هذا، يمكن القول أننا توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ يتبنى المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح استراتيجية لرقمية تسمح له بتعزيز فعالية الاتصال التنظيمي بشكل سلس؛

✓ أثر رقمنة العمليات كان مرتفعاً بمعنى أنه ساهم بشكل كبير في تعزيز الاتصال داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح؛

✓ تؤثر الثقافة بشكل مباشر على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح؛

✓ مستوى الاتصال التنظيمي مرتفع داخل المركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح خاصة بعد تبني المؤسسة للوسائل التكنولوجية الضرورية التي تسهل من ذلك

## الخاتمة

أكد بعض النفاص التي تظهر خاصة في ظل استخدام التقنيات التقليدية الورقية في انجاز بعض المهام وحتى الاتصال أو عدم رضا بعض الموظفين على بعض الطرق المستعملة من الادارة في الاتصال، الأمر الذي يمكن أن يعود إلى المرحلة الانتقالية التي تمر بها المؤسسة والتغيير الجذري الحديث للتحويل الرقمي داخلها.

وبناء على ماسبق، نقدم جملة من التوصيات التي من شأنها تزيد من تأثير التحويل الرقمي على الاتصال التنظيمي:

✓ العمل على الرفع من مستوى الوعي بأهمية التحويل الرقمي وخاصة على الاتصال التنظيمي؛

✓ تحديث الوسائل التكنولوجية التي تعتبر العمود الفقري للتحويل الرقمي؛

✓ تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين على تبني التحويل الرقمي وتقبل التغيير والانتقال من العمليات التقليدية الورقية إلى العمليات الرقمية؛

✓ إعطاء المؤسسة هامش أكبر لموظفيها في المشاركة في صنع القرار وتفعيل جميع أنواع الاتصال خاصة الصاعد منها؛

✓ تحديث البنية التحتية للمؤسسة بإدخال التقنيات الرقمية الحديثة والضرورية

✓ توفير تدريبات وتربصات حول التحويل الرقمي وكل ماله علاقة بالعمليات الرقمية لموظفيها لضمان كفاءة أكبر ونتاجية؛

✓ تشجيع المستمر للموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر في النظم الرقمية بشكل خاص وشخصي بعيدا عن العمل، ربحا للوقت ولفائدة أكبر تعود على المؤسسة بشكل عام؛

✓ تفعيل جميع أنواع الاتصالات داخل المؤسسة وإدخال جميع أنواع التقنيات والأنظمة الرقمية في ذلك لتسهيل التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى مستوى كافة المستويات.

## الخاتمة

---

وفي الأخير، فإن هذه التوصيات قد تكون نقطة تحول لكل مؤسسة وخاصة للمركز الجوّاري للضرائب بحاسي بحبح، والتي من شأنها أيضا أن ترفع من شأن المؤسسة وتسهل لها بلوغ الأهداف المسطرة سلفا، لذا يمكن القول ختاماً أن نجاح أي مؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على مدى تقبلها للتغير الرقمي الضروري ومدى تفعيلها لجميع أنواع الاتصال التنظيمي واستغلالها لجميع الطاقات البشرية والتكنولوجية لديها من أجل نجاح المؤسسة وخدمة للمصلحة العامة أيضاً.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

### قائمة الكتب

- 01- محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 162
- 02- جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى 2020م، دار المناهج للنشر، عمان، ص 174.
- 03- اعتماد محمد علام، أ.د. إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، جامعة عين الشمس، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 93.
- 04- بشار حزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2020، ص 13-14.
- 05- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى 2015م، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، ص 212-213.
- 06- مي عبد الله، نظريات الإتصال، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2006، ص 32-33.
- 07- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1997، ص 22
- 08- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 67.
- 09- سلوي عثمان الصديقي، الإتصال والخدمة الإجتماعية، الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 36.
- 10- عبد الرحمان عبد الله العامري، الإتصال التنظيمي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، ص 14-15.
- 11- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر. 1998، ص 29
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2002 ص 260.

### قائمة المجلات

- 13- برقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، 2016، جامعة ورقلة، ص 219.
- 14- رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة -الجزائر-، ص 287.
- 15- شوشة مسعود، دلاسي أمحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط- المجلد 7، عدد 28، جانفي 2018، ص 77.
- 16- فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16، العدد 01، 2024، جامعة عنابة -الجزائر-، ص 26.
- 17 - خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، 2020، جامعة الجزائر 3، ص 161.
- 18- أحمد مصطفى أمين، التحول الرقمي ف الجامعات لمصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الادارة التربوية، جامعة دمنهور، عدد 19، سبتمبر 2018، ص 17.

- 19- أمال حفصي، وزكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين في لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 2021، جامعة أم البواقي - الجزائر -، ص 493.
- 20- حامد هارون علي، معوقات الإتصال التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة وصفية تحليلية- مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد 09، 2020، جامعة مصراتة، ليبيا، ص 16.
- 21- حبيبو حسين، حافظ بن عمر، الإتصال التنظيمي الغير الرسمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة 'عمر بن عمر' بقالمة، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 10، العدد 01، ماي 2025، ص 60.
- 22- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، - مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية المجلد 05، العدد 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019-2023، ص 19.
- 23- أسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر، جوان 2024، ص 695-696.
- 24- مداس أحمد، الإتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، المجلد 04، العدد 01، جامعة الجلفة-الجزائر، 2016، ص 92.
- 25- مهدي عمر، بن بركة ابراهيم، الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال، مجلة مفاهيم، العدد 07، 2020، جامعة الجلفة-الجزائر -، ص 361.
- 26- ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، - مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، جامعة جيجل، الجزائر، ص 214
- 27- سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني، استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2025، ص 102.
- 28- عامر ايمان، عتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، سعيدة، الجزائر، 2025، ص 451-452.
- 29- عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبتي، مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية - آفاق وتحديات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، (2020)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 391-392.
- 30 - محمد على محمود زلط، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الثاني 2023، مصر، ص 584.
- 31- نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24(1)، ديسمبر 2024، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 286.
- 32- وليد تحريبن، أحمد أمين بوخرص، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد الأول، السعودية 2022، ص 155.
- 33-خوصة مصطفى، قرايري نورالدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، جامعة معسكر، الجزائر، ص 53-55.
- 34- حورية حماني، ابتسام طوبال، دور حوكمة التكنولوجيا في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلة 7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 1188.
- 35-مهدي هامل، الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات، العدد 06، 2014، جامعة الطارف، ص 195.

- 36- غربي محمد، قلواز ابراهيم، النظرية البنائية الوظيفية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، 2019، تصدر عن مخبر التمكين الاجتماعي، جامعة الأغواط، ص 173.
- 37- رشيد فراخ، مريم فراخ، عمار جعيجع، التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2202، جامعة البويرة، الجزائر، ص 61
- 38- سناء محمد عبد الغني، إنعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والإقتصاد، مصر 2022، ص 15
- 39- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، السعودية، 2018، ص 4.

## قائمة الأطروحات والمذكرات

- 40- بوخونة خديجة، خوف فاطمة، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2016/2015، ص 53-55
- 41- سعد الدين فاطمة، حدوش إيمان، الإتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة نهاية ليسانس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014/2013، ص 14.
- 42- قوعيش عز الدين، دور استراتيجيات الإتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مستغانم، 2025/2024، ص 24.
- 43- لينا بسيم ياسين سعودي، تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية نموذجا، رسالة الحصول على الماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 30.
- 44- محمد صافي مخرمش، مراد سالم، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2023/2022، ص 5
- 45- مسيل صورية، معوقات الاتصال التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 51-52
- 46- معلم محمد علي، أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تبسة، الجزائر، 2025، ص 12.
- 47- وحدي شيماء، أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، 2024/2023، ص 14.
- 48- بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قالم، الجزائر، 2023/2022، ص 4.

## قائمة ملتقيات ومؤتمرات ومحاضرات

- 49- حسناء مشري، محاضرات في مقياس الإتصال والتحرير الإداري، جامعة سطيف 1، 2022/2021، ص 23-24.
- 50- هيثم ابراهيم، نصرالله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 11.
- 51- صورية بوطفرة، ملاك بو عمران، التحول الرقمي - الأسس النظرية والنماذج الرقمية العربية- ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر، 23 سبتمبر 2021 ، جامعة تبسة، الجزائر، ص

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### الملحق 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، اما بعد:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، حول موضوع (التحول الرقمي وعلاقته بفعالية الإتصال التنظيمي)، أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة، ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على بنود الاستبيان بكل دقة ومصداقية، وموضوعية، علما ان المعلومات التي ستقدمونها تبقى سرية ولا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

#### 1-البيانات الشخصية:

انثى

\*الجنس: ذكر

\*الوظيفة في المؤسسة:

#### 2-التعليمات:

-أرجوا قراءة كل عبارة بدقة وعناية.

-اختر الإجابة التي ترى أنها تنطبق عليك.

-ضع إشارة (x) في المكان المناسب.

"شكرا على تعاونك معنا"

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الاول: الاستراتيجية الرقمية</b>				
01	التحول الرقمي يساعد على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة.			
02	تتوفر المؤسسة على تجهيزات رقمية كافية.			
03	تعتمد المؤسسة في جل أعمالها ومهامها على أنظمة رقمية.			
04	استخدم الوسائل الرقمية بشكل يومي في أداء مهامها.			
05	توفر المؤسسة لموظفيها دورات تدريبية وتكوينية حول التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا بشكل عام.			
06	يتم تبادل المعلومات في المؤسسة عبر وسائل رقمية.			
07	الأنظمة الرقمية والتكنولوجية الموجودة حاليا بالمؤسسة حديثة وفعالة.			
<b>المحور الثاني: رقمنة العمليات</b>				
08	تقلل رقمنة العمليات من الأخطاء البشرية.			
09	تضمن الأنظمة الرقمية دقة أكبر في تنفيذ المهام والعمليات			
10	تساهم رقمنة العمليات على زيادة سرعة وفعالية وسرية العمل الجماعي داخل المؤسسة.			
11	يوفر رقمنة العمليات امكانية الحصول على المعلومات والأفكار بشكل سلس وفعال بين الموظفين.			
12	رقمنة العمليات سهلت الانتقال من تنفيذ المهام بالطرق الورقية التقليدية الى الطرق التكنولوجية الحديثة.			
13	رفعت رقمنة العمليات المختلفة من كفاءة الموظفين ونتاجيتهم.			
14	عززت رقمنة العمليات من السرية والمراقبة المستمرة لمختلف العمليات.			
<b>المحور الثالث: الثقافة الرقمية للمنظمة</b>				
15	ثقافة المنظمة الرقمية تضمن بيئة عمل أفضل وتخلق ظروف أمانة وصحية.			

			ثقافة أفراد المنظمة الرقمية تضمن سلاسة في التحول الرقمي الكلي للمؤسسة.	16
			تقدر المنظمة وتشجع الابتكار والمبادرة الشخصية خاصة في الجانب الرقمي.	17
			تشجع الثقافة الرقمية للمنظمة على العمل الجماعي.	18
			يتم تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم التكنولوجية والرقمية.	19
			تحسن الثقافة الرقمية للمنظمة ف جودة العمل والإنتاجية للموظفين.	20
			تشجع الثقافة الرقمية للمنظمة على التعلم المستمر للموظفين.	21
<b>المحور الرابع: الاتصال التنظيمي</b>				
			يتنوع نمط الاتصال داخل المؤسسة من نازل وصاعد وأفقي وجميع الاتجاهات.	22
			تعمل الإدارة الالكترونية في تنظيم عملية تسجيل الوثائق الإدارية في الشركة.	23
			يتم إخباري بالأهداف المسطرة للمؤسسة.	24
			تتميز العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين المسؤول والموظفين بالرسمية.	25
			الأدوات التكنولوجية من بين الوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة.	26
			أنا راض عن الوسائل المعتمدة التي يتواصل بها المسؤول والموظفين معي داخل المؤسسة.	27
			وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة تعكس الصورة الحسنة للاتصال التنظيمي للمؤسسة.	28
			الاتصال النازل يساعد بشكل كبير في أداء الموظفين.	29
			تمنح المؤسسة امكانية نقل المعلومات وابداء الرأي وفق الاتصال الصاعد.	30

الملحق 02:



جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مرجع رقم: ..... ا.ج.ع.د. 2026

المركز الجوارح للدراسات والبحوث  
البيئية والتنمية البشرية

إلى السيد: د. محمد الجوارح

.....  
.....

رقم  
بتاريخ 21 أبريل 2026

الموضوع: طلب تسهيل مهمة عمل بحث علمي.

من أجل تتويج الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي والربط بين الجوانب النظرية  
والواقع الميداني؛

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال:

لقب واسم الطالب الأول: د. محمد الجوارح رقم التسجيل: 202039024332

لقب واسم الطالب الثاني: ..... رقم التسجيل: 202039024332

بمؤسستكم من أجل مذكرة الماستر للسنة 2 وماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعنوان: التّحول الرّقمي وعلاقته بفعالية الانتماء

التّظيمي

فتقبلوا فائق الإحترام والتقدير.

15 جانفي 2026

الجلفة في: .....

إدارة قسم علم الاجتماع والديمقراطية



ملاحظة: بعد ختم الوثيقة من طرف المؤسسة المستقبلية تسلم نسخة للمسؤول،  
والنسخة الأصلية تسلم لإدارة قسم علم الاجتماع والديمقراطية.

