الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع الإتصال

الـــموسومة:

" الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في المؤسسة "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

من إعداد الطالبة:

روبة سارة إيمان

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن عاشور سالم	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بوجملين نوال	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

نتناول في مذكرة التخرج الخاصة بنا الموضوع الموسوم " الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا".

أدى التحول الرقمي إلى تغييرات جذرية في مختلف جوانب العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في مجال الاتصال المؤسسي، الذي يعد أحد الأسس الحيوية لضمان التنسيق الفعال بين العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. مع تطور التكنولوجيا وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، أصبحت عملية الاتصال أكثر سرعة وفعالية، لكنها في الوقت ذاته طرحت تحديات جديدة تتعلق بكيفية تبني وتكييف هذه الأدوات بشكل يتناسب مع خصوصيات المؤسسة واحتياجاتها.

في هذا السياق، يواجه ميناء أرزيو(EPA) ، كمؤسسة اقتصادية استراتيجية، تحديات مرتبطة بتطبيق الرقمنة في سياسات الاتصال الخاصة به. فمن جهة، هناك ضرورة لاستغلال التقنيات الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وبين الميناء وشركائه الخارجيين. ومن جهة أخرى، يبرز التساؤل حول مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التقنية والبشرية التي قد تعيق فعالية هذا التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: **"كيف أثرت الرقمنة على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو؟ وما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تبني وتطبيق أدوات الاتصال الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي والتواصل الداخلي والخارجي؟"**

- **الكلمات المفتاحية:** الرقمنة – سياسة الإتصال – تقنيات الإتصال – التفاعل التنظيمي – مؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA.

- **Abstract:**

In our graduation note, we address the topic tagged "Digitization and its impact on communication policy in the economic institution of the port of Arzew EPA as a model".

Digital transformation has led to radical changes in various aspects of work within economic institutions, especially in the field of corporate communication, which is one of the vital foundations to ensure effective coordination between employees and achieve the objectives of the institution. With the development of technology and the increasing reliance on digital systems, the communication process has become faster and more effective, but at the same time it has posed new challenges related to how to adopt and adapt these tools to suit the specificities and needs of the organization.

In this context, the Port of Arzew (EPA), as a strategic economic institution, faces challenges associated with the application of digitization in its communication policies. On the one hand, there is a need to exploit modern technologies to enhance internal communication between employees and between the port and its external partners. On the other hand, the question arises about the extent to which the organization can address the technical and human challenges that may hinder the effectiveness of this digital transformation.

Based on the above, the main problem of this study is: "How has digitalization affected the connectivity policy of the port of Arzew? What are the challenges facing the organization in adopting and implementing digital communication tools to improve organizational performance and internal and external communication?"

- **Keywords:** Digitization – Communication Policy – Communication Technologies – Organizational Interaction –Arzew Port Corporation EPA.

إهداء

بمشاعر يغمرها الامتنان، وكلمات يفيض بها القلب قبل القلم،
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه اللحظة...

إلى والدي العزيز، الذي علّمني أن العلم طريق النور، وأن الإرادة تصنع المعجزات،
إلى والدتي الحبيبة، نبع الحنان، التي كانت دعواتها زادي في كل محطة، وسندها دعمي في كل تعثر،
إليكما أرفع ثمرة هذا الجهد، عربون حب وتقدير، لا توفيه الكلمات حقه.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا لي عونًا في صمتهم، ودفئًا في حضورهم،
إلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة في وقت الشدة،

إلى أصدقائي وزملائي في مشوار الدراسة، شركاء التعب والسهر والذكريات التي ستبقى محفورة في القلب،

إلى أساتذتي الأفاضل، من غرسوا فيّ حب المعرفة، وفتحوا أمامي أبواب التفكير والنقد،
إلى كل من كان له أثر جميل في رحلتي العلمية والإنسانية، ولو بكلمة...

أهديكم هذه المذكرة، عرفانًا ووفاءً، ودعائي أن أكون عند حسن الظن،
وأن يكون هذا التخرج خطوة أولى نحو تحقيق الأحلام والطموحات.

روبة سارة إيمان.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
قائمة المحتويات	1
المقدمة	3
الفصل الأول: مدخل إلى إتصال المؤسسة	20
I. اتصال المؤسسة	22
II. أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة و آلياته	32
III. الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة.	37
IV. الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال	41
الفصل الثاني: مدخل إلى الرقمنة:	45
I. الرقمنة	47
II. المؤسسة	62
III. الرقمنة داخل المؤسسة	75
الفصل الثالث التحقيق الميداني: الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو EPA	82
I. تقديم مؤسسة ميناء ارزيو	84
II. الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو EPA	92
III. تفريغ المقابلات	103
الخاتمة	120
قائمة المراجع	125
الملاحق	130

المقدمة:

نتناول في مذكرة التخرج الخاصة بنا الموضوع الموسوم " الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا".

أدى التحول الرقمي إلى تغييرات جذرية في مختلف جوانب العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في مجال الاتصال المؤسسي، الذي يعد أحد الأسس الحيوية لضمان التنسيق الفعال بين العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. مع تطور التكنولوجيا وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، أصبحت عملية الاتصال أكثر سرعة وفعالية، لكنها في الوقت ذاته طرحت تحديات جديدة تتعلق بكيفية تبني وتكييف هذه الأدوات بشكل يتناسب مع خصوصيات المؤسسة واحتياجاتها.

في هذا السياق، يواجه ميناء أرزيو(EPA) ، كمؤسسة اقتصادية استراتيجية، تحديات مرتبطة بتطبيق الرقمنة في سياسات الاتصال الخاصة به. فمن جهة، هناك ضرورة لاستغلال التقنيات الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وبين الميناء وشركائه الخارجيين. ومن جهة أخرى، يبرز التساؤل حول مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التقنية والبشرية التي قد تعيق فعالية هذا التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في:

"كيف أثرت الرقمنة على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو؟ وما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تبني وتطبيق أدوات الاتصال الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي والتواصل الداخلي والخارجي؟"

من خلال هذه الإشكالية، يتبادر لنا تساؤلات فرعية فما يخص الموضوع ابرزها:

1. **كيف أثرت الرقمنة على ديناميكيات الاتصال داخل ميناء أرزيو، وما انعكاس ذلك على العلاقات المهنية بين الموظفين؟**
2. **ما دورالأدوات الرقمية في إعادة تشكيل البنية التنظيمية وأساليب القيادة داخل المؤسسة؟**
3. **إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تحسين التفاعل المؤسسي، وما التحديات الاجتماعية التي تواجه تبنيه؟**

هذه التساؤلات تعكس الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية الأساسية لتأثير الرقمنة على الاتصال المؤسسي.

تجسد أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تسليط الضوء على تأثير الرقمنة في سياسات الاتصال المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على ميناء أرزيو. في عصر يشهد تحولًا رقميًا سريعًا، تبرز الحاجة

لفهم كيفية تأثير هذه التحولات على أساليب التواصل داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك التي تعتمد على أنظمة معقدة مثل الموانئ.

من جهة أخرى، تقدم الدراسة فرصة لفهم أعمق لكيفية استفادة المؤسسات من الأدوات الرقمية في تحسين كفاءة الاتصال، وهو ما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وسرعة. فهي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التفاعل بفعالية مع التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة، من خلال تسريع تبادل المعلومات وتنسيق الجهود داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على التعرف على التحديات التي قد تواجهها أثناء عملية الرقمنة. من خلال هذا الفهم، يمكن إيجاد حلول عملية للتغلب على العقبات التي قد تعترض طريق التحول الرقمي في مجال الاتصال المؤسسي.

علاوة على ذلك، فإن الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالرقمنة، حيث توفر إطارًا تحليليًا يتناول الجوانب المختلفة لهذه الظاهرة. كما تعد مرجعًا مهمًا للباحثين والممارسين المهتمين بدراسة تأثيرات الرقمنة على المؤسسات، وبالتالي تسهم في فتح آفاق جديدة في هذا المجال.

أخيرًا، تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى تسعى إلى تبني الرقمنة كأداة أساسية لتحسين سياسات الاتصال. من خلال حالة ميناء أرزيو، توفر الدراسة نموذجًا يمكن تطبيقه في مؤسسات أخرى تشهد تحولًا رقميًا مماثلًا، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه الأدوات في مجالات متنوعة.

تم اختيار موضوع الرقمنة وأثرها على سياسة الاتصال في المؤسسات الاقتصادية بناءً على عدة أسباب تتراوح بين الذاتية والموضوعية، مما يعكس أهمية هذا المجال في الوقت الحالي.

- الرغبة القوية النابعة من الاهتمام الشخصي في دراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على المؤسسات الاقتصادية، خاصة في مجالات الاتصال.
- اهتمامنا ووجود شغف بتطورات التكنولوجيا واستخداماتها في تحسين التواصل المؤسسي دفعني لاختيار هذا الموضوع.
- من خلال دراستنا الأكاديمية، رغبنا في اكتساب معرفة أعمق حول تطبيقات الرقمنة في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مما جعل الموضوع قريبًا من تطلعاتي المهنية.

- نرى تزايد الاعتماد على الرقمنة في العديد من المؤسسات، بما في ذلك الموانئ، يجعل من الضروري دراسة آثارها على سياسات الاتصال.
- يتزامن التحول الرقمي مع الحاجة إلى تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسات، مما يجعل دراسة تأثيره أمرًا حيويًا لما له من أهمية كبيرة في العصر الحديث.
- تحديات عدة تواجه المؤسسات في تطبيق الرقمنة، وهو ما يستدعي دراسة الآثار المحتملة على الاتصال المؤسسي.
- الموضوع يعد فرصة لدراسة علاقة الرقمنة بالتواصل المؤسسي من زاويتين: النظرية والتطبيقية، ويتيح فهم أعمق لهذا التحدي المعاصر.

5. الفرضيات

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال بناء مجموعة من الفرضيات التي توجه البحث وتحليل نتائجه. الفرضيات هي كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية**

الرقمنة تسهم بشكل كبير في تحسين سياسات الاتصال المؤسسي داخل المؤسسات الاقتصادية، مما يعزز من فاعليتها ويؤثر إيجابًا على الأداء المؤسسي.

- **الفرضيات الفرعية**

أ. الرقمنة تؤدي إلى تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة في المؤسسات الاقتصادية، مما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات وتقليل الفجوات التواصلية.

ب. استخدام الأدوات الرقمية في الاتصال المؤسسي يسهم في تعزيز التفاعل الداخلي والخارجي، ويزيد من الشفافية والكفاءة في العمل داخل المؤسسة.

ت. التحول الرقمي يواجه مقاومة اجتماعية وثقافية داخل المؤسسات، حيث قد يرفض بعض الأفراد تبني التقنيات الرقمية نتيجة لتقاليد العمل التقليدية.

ث. الرقمنة تساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة الكفاءة من خلال تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف المرتبطة بالاتصال التقليدي.

ج. التحول الرقمي يحدث تغييرات ثقافية في المؤسسات، قد تكون إيجابية في بعض الأحيان، ولكنها قد تتسبب أيضًا في تحديات تتعلق بتكيف الموظفين مع التقنيات الجديدة.

- **تحديد المفاهيم**

أ. تعريف الرقمنة:

- **لغويًا:**

الرقمنة في اللغة العربية مشتقة من جذر كلمة "رقم"، والتي تعني العلامة أو العدد[1]. وتدل مادة "رقم" في المعاجم اللغوية العربية على صلة وعلاقة، والرَّقْمُ هو الخطُّ الغليظُ، أو العلامةُ، أو الخَتْمُ، أو ما يكتب على الثياب وغيرها من أثمانها[2].

- **اصطلاحًا:**

الرقمنة تعني تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى صيغ رقمية يمكن معالجتها وتخزينها باستخدام التكنولوجيا الحديثة[3]. وهي العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها. عند تحويل البيانات والمعلومات إلى أشكالها الرقمية، يمكن معالجتها بواسطة أجهزة الكمبيوتر والأجهزة ذات القدرة على الحوسبة مثل الكاميرات الرقمية وأجهزة السمع الرقمية[4].

- **إجرائيًا:**

الرقمنة تعني تحويل المواد سواءً كانت مرئية أو مسموعة أو مقروءة إلى صيغ رقمية صالحة للتداول على الأجهزة الرقمية والإنترنت، والتخزين على الوسائط[5]. وهي عملية تحويل الإشارة التناظرية إلى إشارة رقمية، بتمثيل كل قيمة تناظرية بأقرب عدد صحيح في النظام الرقمي8.

---

[1] https://www.almaany.com

[2] بن دادي هشام و سعّدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف ، ذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر فِي الحقوق، تخصص: قانون عام اقتصادي، جامعة قاصدي مرباح، 2022، ص 11.

[3] https://elbadilabc-ar.dz

[4] بكه، الرقمنة Digitization أهدافها وأنواعها ومراحلها ومجالاتها وإيجابياتها وسلبياتها، المركز الوطني للتعليم الالكتروني، السعودية، 2025.

[5] محمد ولد إمام ، تحديات الرقمنة في اللغة العربية، مجلة الصحافة الجزيرة ،2019. على موقع :

ب. **تعريف الاتصال المؤسسي:**

لغويًا:

الاتصال لغةً يعني الإيصال، والوصل يعني الضم والجمع بين شيئين أو أكثر .أما المؤسسة فتعني الجماعة المنظمة التي تقوم بعمل معين لتحقيق هدف محدد. الاتصال المؤسسي هو عملية تبادل الآراء والمعلومات[6].

اصطلاحًا:

يعرف الاتصال المؤسسي بأنه الطريقة التي تتواصل بها الشركات والمؤسسات مع مختلف الجماهير سواء داخل الشركة (مثل الموظفين) أو خارجها (مثل العملاء والجهات الحكومية)[7].كما يعرف بأنه تبادل المعلومات داخل المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات التي تمكن المؤسسة من تنظيم الاتصالات التنظيمية الخارجية والداخلية لتطوير والحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركاء والجمهور.

- **إجرائيًا:**

الاتصال المؤسسي هو وظيفة إدارية توفر إطارًا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية لبناء السمعة المؤسسية والهوية والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة والجمهور التي تعتمد عليها المنظمة[8].

ويشمل ذلك[9]:

- تأسيس عمل منظم لنمو المؤسسة من خلال تنظيم هياكل الاتصال الداخلية الفعالة.
- خلق سمعة إيجابية للمؤسسة أمام الجمهور والجهات الرسمية.
- تمكين الموظفين من معرفة أداء المؤسسة ومناقشة قضاياها.
- التسويق لخدمات المؤسسة.

---

https://institute.aljazeera.net/ar/ajr/article/705

[6] https://sst5.com/DGzNPxz

[7] جمعية التنمية الأهلية ،الاتصال المؤسسي، الدرعية ،2023.

[8]نايف الضيط، الاتصال المؤسسي : أهدافه ومعوقاته ،المدونة على ووردبريس.كوم، 2019.

[9]كمال فار، لاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة : ولاية وبلدية برج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص: الاتصال المؤسساتي، جامعة الجزائر3 ،2018 ،ص 31.

- التواصل مع الجهات ذات العلاقة.
- التحدث باسم المؤسسة والتواصل مع وسائل الإعلام.
- تغطية أنشطة المؤسسة وفعالياته المختلفة وتوثيقها وأرشفتها.
- التواصل مع الجمهور والإجابة عن استفساراتهم.

ت. تعريف سياسة الاتصال:

- **لغويًا:**

سياسة: تشير إلى مجموعة من المبادئ والقواعد التي توجه سلوك الأفراد أو المؤسسات في اتخاذ القرارات[10].

اتصال: يعني الإيصال أو التبادل المعلوماتي بين الأفراد أو الجماعات[11].

- **اصطلاحًا:**

سياسة الاتصال تعني الإطار المنظم والمخطط الذي يحدد كيفية تواصل المؤسسة مع مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين، العملاء، والجهات الخارجية. تهدف هذه السياسة إلى توجيه الرسائل والمعلومات بطريقة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز صورتها العامة[12].

- **إجرائيًا:**

يمكن تعريف سياسة الاتصال بأنها:

إطار عمل مُنظَّم يتضمّن مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تتبعها المؤسسة لتحقيق اتصال داخلي فعّال، وضمان وصول المعلومات بسلاسة بين جميع المستويات الإدارية، وتشجيع مشاركة العاملين في صنع القرار، وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتنمية المعلومات، واستطلاع الآراء، وتصحيح

[10] دكتور محمد البشير، مقدمة في الاتصال السياسي، صفحة 15. بتصرّف.

[11] دكتور سعد آل سعود، الاتصال والإعلام السياسي، صفحة 61. بتصرّف.

[12] خالد نزال الرشيدي، مفهوم الاتصال في المنظمة واهميته ،المعهد العالي للخدمات الإدارية ،2025.
https://e.paaet.edu.kw/institutes/AR/InstituteOfSecretariatAndOfficeManagement/TechnicalSections/OfficeManagementSection/SectionArticles

المعلومات الخاطئة، وإعداد العاملين للتغيير، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، وبناء نموذج تنسيقي متكامل بين مختلف الإدارات بما يضمن تحقيق أهداف الشركة[13].

ث. تعريف المؤسسة الاقتصادية

- **لغويا:**

المؤسسة مشتقة من الفعل "أسّس"، أي وضع الأساس لشيء ما، وهي تدل على الكيان المنظم الذي يُعنى بتنفيذ نشاط معين. أما الاقتصاد، فهو مشتق من الفعل "اقتصد"، ويعني التوازن في الإنفاق وإدارة الموارد بحكمة. وبذلك، تعني المؤسسة الاقتصادية لغويًا الكيان الذي يُعنى بتنظيم الموارد وتحقيق التوازن في استغلالها لتحقيق أهداف اقتصادية[14].

- **اصطلاحا:**

المؤسسة الاقتصادية هي كيان منظم يعتمد على مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، ويهدف إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات لتحقيق الربح أو تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية. تعمل هذه المؤسسات ضمن بيئة اقتصادية محددة، وتخضع لمجموعة من القوانين واللوائح التي تنظم نشاطها[15].

- **اجرائيا:**

في هذه الدراسة، تُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها وحدة تنظيمية تعمل وفق أسس اقتصادية وإدارية، وتتبنى استراتيجيات تواصل تعتمد على الأدوات الرقمية لضمان تفاعل فعال بين مختلف مستوياتها الداخلية والخارجية[16]، كما هو الحال في ميناء أرزيو، حيث يمثل الاتصال المؤسسي الرقمي عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية.

---

[13] الاتصال الداخلي بالشركة – منتدى الموارد البشرية ، مصر : hrdiscussion.com

[14] منصوري خالد، "المؤسسات الاقتصادية والتحول الرقمي: تحديات وآفاق"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية،2019، 5(1)، 112-130.

[15] عويطة محمد، دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية 2020، 7(2)، 45-62.

[16] حمادي عبد القادر ، *إدارة المؤسسات الاقتصادية: مفاهيم واستراتيجيات*، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2018 .

ج. تعريف التحول الرقمي

- **لغويا:**

التحول مشتق من الفعل "تحوّل"، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى. أما الرقمي، فهو نسبة إلى "الرقم"، ويشير إلى كل ما يعتمد على الأعداد والنظم الرقمية في المعالجة والتخزين والنقل. وعليه، فإن التحول الرقمي لغويًا يشير إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة[17].

- **اصطلاحا:**

التحول الرقمي هو عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتسهيل العمليات وزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية. يشمل هذا التحول استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء في إدارة الأعمال والتواصل المؤسسي [18].

اجرائيا:

في سياق هذه الدراسة، يُعرّف التحول الرقمي على أنه عملية تبني واستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة الاقتصادية، مما يسهم في تحسين تدفق المعلومات، تسهيل عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الفعالية التنظيمية[19]. ويركز البحث على كيفية تأثير هذا التحول على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو، من خلال تحليل استخدام المنصات الرقمية والتواصل الإلكتروني في التفاعل بين الأفراد والإدارات.

[17] علوي كمال، "التحول الرقمي وإعادة هيكلة المؤسسات: التحديات والفرص". مجلة الدراسات الإدارية والتكنولوجية، 2019، 6(2)، 120-138.

[18] بن يوسف سمير، التحول الرقمي وأثره على المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد الرقمي ، 2021، 9(3)، 78-95.

[19] حمزاوي نبيل. استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة. دار الفكر الجامعي، 2020.

- **الدراسات السابقة**

في إطار البحث عن تأثير الرقمنة على سياسة الاتصال المؤسسي، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **دراسة "سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (2020) "** للباحث : عبد الله بن سعيد

تعتبر دراسة عبد الله بن سعيد لعام 2020 من الدراسات المهمة التي تناولت دور سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على كيفية استفادة هذه المؤسسات من تقنيات الاتصال الحديثة، بما في ذلك الوسائل التقليدية والرقمية، لتحسين علاقاتها مع عملائها وزيادة فعاليتها في السوق.

بدأ بدراسة البيئة الاقتصادية الجزائرية وما تواجهه المؤسسات من تحديات في التواصل مع الجمهور الخارجي، وتحديدًا العملاء والمستفيدين. وأوضح أن الاتصال التجاري ليس مجرد أداة تسويقية، بل هو عنصر استراتيجي يساهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية. في هذا السياق، تناولت الدراسة مجموعة من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات الجزائرية في سياق اتصالها التجاري، مثل الحملات الإعلامية التقليدية كالإعلانات الصحفية والتلفزيونية، بالإضافة إلى الأدوات الرقمية الحديثة مثل البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الرقمية التي تتيح تفاعلًا مباشرًا مع العملاء.

حيث ركز في دراسته على مقارنة تأثير وسائل الاتصال التقليدية بالوسائل الرقمية في تحسين التواصل داخل المؤسسة وبينها وبين عملائها. وبناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تبين أن الرقمنة لعبت دورًا حاسمًا في تحسين جودة الاتصال بين المؤسسة والعملاء. أظهرت النتائج أن اعتماد الأدوات الرقمية أسهم في تسريع الإجراءات الإدارية والمالية، مما ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسات وزيادة كفاءتها. كما أن استخدام منصات التواصل الاجتماعي سمح للمؤسسات بتحقيق تفاعل مستمر مع العملاء، مما يعزز من درجة الولاء والرضا لدى العملاء.

من جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن الرقمنة ساهمت بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الاقتصادية. كما ساعدت في تطوير خدمات مخصصة للعملاء، من خلال جمع وتحليل البيانات التي تتيح استجابة أفضل للاحتياجات الفردية للعملاء. ومن جانب آخر، أكد الباحث أن هناك تحديات مرتبطة بتبني هذه التقنيات الرقمية في المؤسسات الجزائرية، مثل نقص الكوادر المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية، وصعوبة تحويل الثقافة المؤسسية التقليدية إلى ثقافة تواكب التحولات الرقمية. خلص الباحث إلى أن الرقمنة لها تأثير إيجابي وملموس على تحسين الاتصال التجاري داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث أسهمت في تبسيط الإجراءات وتحسين التفاعل بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، مما أتاح فرصة أكبر لتحقيق فعالية أكبر في التواصل مع العملاء. ومع ذلك، حددت الدراسة بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات الجزائرية في تبني هذه التقنيات، مثل الحاجة إلى تدريب العاملين على استخدام الأدوات الرقمية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسات لضمان استدامة هذه العملية.

كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي نجحت في دمج الرقمنة في سياستها الاتصالية شهدت تحسنًا ملحوظًا في علاقاتها مع عملائها، وهو ما أتاح لها التفوق في السوق. وفي النهاية، اقترح الباحث بعض التوصيات للمؤسسات الجزائرية لتطوير سياسات اتصال تجاري فعالة تعتمد على الرقمنة، بما في ذلك تحسين التدريب على التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة داعمة للابتكار الرقمي.

- **دراسة "التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات: دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة 'ستاربر اندس(2019) '" للباحث: نادرمحمود**

تُعد دراسة نادر محمود لعام 2019 من الدراسات الميدانية الهامة التي تسلط الضوء على تأثير التحول الرقمي في تحسين فعالية العملية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة. ركز الباحث في دراسته على "ستار براندس"، وهي شركة خاصة تعمل في مجال التجارة والتسويق، حيث قام بجمع البيانات من خلال مقابلات مع عدد من المسؤولين التنفيذيين والموظفين في الشركة.

حيث بدا بدراسة الوضع السابق للشركة قبل عملية التحول الرقمي، حيث كانت تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية في الاتصال الداخلي والخارجي. أبرز الباحث أن هذه الأساليب كانت تؤدي إلى بطء في

عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى صعوبة في التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة. كما كانت أساليب الاتصال التقليدية تتسبب في ضعف في التفاعل مع العملاء وعدم القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم.

تمثل التحول الرقمي في هذه الدراسة في دمج الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات الداخلية والخارجية، بما في ذلك استخدام برامج إدارة علاقات العملاء(CRM) ، تطبيقات التواصل الرقمي، والمنصات الإلكترونية للتسويق والمبيعات. وجد الباحث أن هذه التحولات قد أسهمت بشكل كبير في تسريع العمليات الإدارية وتحسين التنسيق بين الأقسام، مما مكن الشركة من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وفي وقت أسرع.

أشار الباحث إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة علاقات العملاء قد سهل على الشركة التواصل مع عملائها بشكل أكثر تخصصًا، حيث أصبح من الممكن تحليل بيانات العملاء بشكل أكثر دقة وتقديم عروض وخدمات مخصصة. كما لعبت منصات التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية دورًا رئيسيًا في تحسين الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز التفاعل مع العملاء.

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي قد أتاح لشركة "ستار براندس" تحسين فعالية عمليات الاتصال الداخلية والخارجية بشكل ملحوظ. من خلال استخدام الأدوات الرقمية، تمكنت الشركة من تحسين التنسيق بين أقسامها، وزيادة فعالية الاتصال مع العملاء، كما ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع اتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي كان له دور محوري في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، مما أسهم في زيادة رضاهم عن الشركة وتعزيز ولائهم.

بالرغم من هذه النجاحات، تم تحديد بعض التحديات التي واجهت الشركة في عملية التحول الرقمي، مثل الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الجديدة وضمان الاستمرارية في تطوير البنية التحتية الرقمية. ومع ذلك، خلص الباحث إلى أن المزايا التي جلبها التحول الرقمي في تحسين الاتصال وخدمة العملاء تفوق التحديات التي قد تنشأ.

أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المؤسسات الاقتصادية الخاصة في تطوير الأنظمة الرقمية وتوسيع نطاق استخدامها في جميع جوانب العمل. كما دعت إلى تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة وتوفير بيئة عمل داعمة لهذه التحولات. بالإضافة إلى ذلك، أوصى الباحث بضرورة تبني

استراتيجيات تسويق رقمية مبتكرة للتماشي مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية وتعزيز قدرة المؤسسة على التفاعل مع العملاء بشكل مستدام وفعّال.

- **دراسة "إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف(2018) "**

للباحث: عبد الحليم عمار

تركز دراسة عبد الحليم عمار لعام 2018 على تطبيق مشاريع الرقمنة في المؤسسات العامة، مثل المكتبات ومراكز الأرشيف، ودورها في تحسين سياسات الاتصال المؤسسي داخل هذه المؤسسات. من خلال هذه الدراسة، يتناول الباحث كيفية تأثير الرقمنة على تحسين الوصول إلى المعلومات وتعزيز الشفافية، مما يسهم في تحسين التواصل بين الموظفين والإدارات العليا داخل المؤسسات العامة.

بدأت بتوضيح التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في إدارة البيانات والمعلومات، خاصةً في بيئة مكتبات الأبحاث ومراكز الأرشيف، حيث كانت الأساليب التقليدية تعتمد على الحفظ الورقي للمستندات، مما يبطئ عملية الوصول إلى المعلومات ويحد من فاعلية الاتصال داخل المؤسسة. لذلك، كانت الرقمنة تعتبر خطوة محورية لتحسين كفاءة العمل داخل هذه المؤسسات، من خلال تحويل المحتويات الورقية إلى صيغ رقمية قابلة للوصول بسهولة عبر الأنظمة الإلكترونية.

تناولت الدراسة بشكل خاص كيف أن استخدام الأنظمة الرقمية قد ساعد في تحسين الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسات وبين الإدارات العليا. من خلال تطبيق أنظمة إدارة البيانات الرقمية، أصبح من الممكن للموظفين الوصول إلى المعلومات بسرعة وبدقة، مما ساعد في تسريع العمليات الداخلية. كما أظهرت الدراسة أن الرقمنة قد حسنت مستوى الشفافية داخل المؤسسات، حيث أصبح من السهل تتبع البيانات، مما أدى إلى تقليل الفجوات في المعلومات بين الإدارات المختلفة.

أشار الباحث إلى أن الرقمنة لم تقتصر على تحسين الاتصال الداخلي فحسب، بل كان لها تأثير كبير على التواصل مع الجمهور الخارجي أيضًا. فالمكتبات ومراكز الأرشيف، من خلال الرقمنة، تمكنت من تسهيل الوصول إلى المعلومات للمستفيدين من خلال منصات الإنترنت. هذا ساعد في تحسين تجربة المستخدم، حيث يمكن للباحثين والمواطنين الوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار.

خلصت الدراسة إلى أن مشاريع الرقمنة في المكتبات ومراكز الأرشيف كانت لها آثار إيجابية كبيرة على تحسين الاتصال داخل هذه المؤسسات، إذ ساعدت في تعزيز الشفافية وتحسين الوصول إلى المعلومات. أظهرت النتائج أن هذه المشاريع قد أسهمت في تقليل الفجوات في المعلومات بين الإدارات والموظفين، مما ساعد في تسريع العمليات الإدارية وتحسين التعاون بين مختلف الأقسام. كما أن رقمنة البيانات ساعدت في تعزيز العلاقات مع الجمهور، خاصةً من خلال توفير منصات إلكترونية تسهل الوصول إلى المعلومات في أي وقت.

من جانب آخر، أشار الباحث إلى بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات العامة في تطبيق مشاريع الرقمنة، مثل الحاجة إلى تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعّال. رغم هذه التحديات، تبين أن فوائد الرقمنة تفوق العقبات التي قد تواجه المؤسسات العامة في تنفيذ هذه المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتوسيع نطاق الرقمنة لتشمل جميع أقسام المؤسسة العامة، وخاصة في المكتبات ومراكز الأرشيف. كما اقترح الباحث أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لضمان قدرتهم على استخدام الأنظمة الرقمية بأقصى كفاءة. إضافة إلى ذلك، دعا إلى تحسين البنية التحتية التقنية لتسهيل تطبيق عمليات الرقمنة في المؤسسات العامة وتوفير بيئة عمل رقمية قادرة على دعم احتياجات الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

دراسة "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على آليات إدارة الاتصال: دراسة حالة للمديرين في موبيليس(2021) " *للباحثة: أسماء سعودي*

تتناول دراسة الباحثة أسماء سعودي (2021) تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) على آليات إدارة الاتصال في مؤسسة موبيليس، التي تعد من أبرز شركات الهاتف النقال في الجزائر. ركزت الدراسة على إشكالية استخدام هذه التكنولوجيا في إدارة رأس المال البشري وآليات الاتصال داخل المؤسسة. تهدف الدراسة إلى فحص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في موبيليس وتأثيرها على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، مع التركيز على كيف أسهمت هذه التكنولوجيا في تحسين آليات الاتصال داخل المنظمة.

أظهرت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت مكونًا أساسيًا في إدارة المؤسسات المعاصرة، حيث أثبتت أنها ليست فقط أداة تسهم في تسريع العمليات الإدارية ولكن أيضًا أداة حيوية تدعم اتخاذ القرارات وتعزز فعالية التسيير الاستراتيجي. في سياق موبيليس، تبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أسهم بشكل كبير في تسريع إنجاز المهام وتقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسة. كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساعدت في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة ووفرت بيئة عمل أكثر مرونة وسرعة.

أحد الجوانب الهامة التي تناولتها الدراسة هو التحول الرقمي في المؤسسة. فقد تم التأكيد على الدور الحيوي للرقمنة في تحسين الفعالية الاتصالية في موبيليس. استخدام تقنيات الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، نظم المعلومات الإدارية، وبرامج المحادثة الفورية كان له تأثير مباشر في تعزيز التواصل بين الموظفين، سواء على مستوى التواصل الداخلي أو مع العملاء. علاوة على ذلك، أشارت الباحثة إلى أن الرقمنة أدت إلى تحسين الإجراءات الإدارية وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ما أسهم في تحسين تجربة العملاء داخل المؤسسة.

تطرقت الدراسة أيضًا إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إعادة تشكيل الطرق التقليدية للتواصل والعمل في موبيليس. فقد أظهرت أن استخدام تكنولوجيا الاتصال قد أدى إلى خلق علاقات أكثر تعقيدًا لكنها في ذات الوقت أكثر كفاءة وأقل تكلفة. هذا التحول لم يقتصر على تحسين آليات الاتصال فقط، بل أدى أيضًا إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق الهواتف النقالة، من خلال توفير حلول اتصالية مبتكرة تسهم في تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها وتوسيع شبكة علاقاتها.

أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أسهمت في إحداث تغييرات إيجابية على مستوى آليات إدارة الاتصال داخل موبيليس، حيث زادت الكفاءة في إدارة العمليات الداخلية وساهمت في تخفيض التكاليف وتوفير الوقت. كما تبين أن التحول الرقمي كان له دور كبير في زيادة التفاعل مع العملاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم. من خلال استخدام الأنظمة الرقمية، تمكنت موبيليس من تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة، ما عزز من مكانتها في السوق.

فيما يخص التوصيات، أكدت الدراسة على ضرورة أن تستمر موبيليس في استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق المزيد من الفعالية والابتكار في عملية الاتصال. كما أوصت بضرورة تعزيز التدريب

المستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة لضمان استدامة الفعالية الاتصالية. بالإضافة إلى ذلك، دعت الدراسة إلى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل مستمر لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

- **المقاربة النظرية**

تعد المقاربة النظرية حجر الزاوية في بناء أي دراسة علمية لأنها تقدم الإطار المفاهيمي الذي سيستند إليه البحث في تفسير وتحليل الظواهر المدروسة. وفي دراسة تأثير الرقمنة على سياسة الاتصال في المؤسسات الاقتصادية، سيتم تبني عدد من النظريات التي تساعد في تفسير التفاعل بين الرقمنة واستراتيجيات الاتصال المؤسسي. تم اختيار هذه النظريات بناءً على قدرتها على توجيه البحث لفهم وتحليل العمليات الرقمية في المؤسسات وأثرها على التواصل الداخلي والخارجي.

أ. **نظرية الاتصال المؤسسي :(Grunig, 1984)** تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات التي تدرس كيفية تدفق المعلومات داخل المؤسسات، وتسلط الضوء على دور الاتصال في بناء وتشكيل صورة المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي. وفقًا لهذه النظرية، يُنظر إلى الاتصال المؤسسي كآلية أساسية للتفاعل بين الإدارة والعاملين، وبين المؤسسة والعملاء والشركاء. مع دخول أدوات الرقمنة، يُتوقع أن يحدث تحول في هذه الآليات من خلال تسريع وتيرة الاتصال وتحسين دقته عبر الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، وأنظمة التواصل الإلكترونية الأخرى. ووفقًا لهذه النظرية، يعتبر التحول الرقمي وسيلة لتحسين مستوى الاتصال في المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

ب. **نظرية التحول الرقمي (Brynjolfsson & McAfee, 2014):** تناقش هذه النظرية أهمية التحول الرقمي في إعادة تشكيل العمليات المؤسسية والتأثيرات الناتجة عن تبني التكنولوجيا في بيئة العمل. التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للأدوات التقنية، بل هو إعادة تفكير في كيفية تحسين العمليات التجارية، وتوفير بيئة أكثر تعاونًا وتفاعلية داخل المؤسسة. تؤكد هذه النظرية على أن الرقمنة تُسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التفاعل بسرعة وفعالية مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى

تحسين الأداء المؤسسي من خلال أدوات الاتصال الرقمية. لذا، ستمكن هذه الدراسة من فهم كيف أن الرقمنة قد تسهم في إعادة تشكيل سياسات الاتصال في المؤسسات الاقتصادية.

ت. **نظرية الشبكات الاجتماعية (Castells, 1996)**: تقدم هذه النظرية إطارًا لفهم كيف تتشكل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمؤسسات في عصر المعلومات. وتركز على أهمية الشبكات الاجتماعية الرقمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وتحسين الاتصال بين الموظفين من جهة، وبين المؤسسة والجمهور الخارجي من جهة أخرى. نظرًا لأن الرقمنة تُمكّن المؤسسات من استخدام منصات التواصل الاجتماعي والشبكات الرقمية، فإن هذه النظرية تساعد في دراسة كيفية تأثير هذه الشبكات في تحسين فعالية الاتصال المؤسسي، وكيف يمكن أن تسهم الشبكات الاجتماعية في تعزيز التفاعل بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.

ث. **نظرية إدارة المعرفة (Nonaka & Takeuchi, 1995)**: تركز هذه النظرية على أهمية المعرفة كعنصر رئيسي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. ففي ظل الرقمنة، تصبح قدرة المؤسسة على إدارة وتبادل المعرفة بين أفرادها أمرًا محوريًا. تساعد أنظمة الرقمنة في تسهيل نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، مما يعزز من فعالية الاتصال المؤسسي ويسهم في تحسين الأداء. تعتبر هذه النظرية أساسية لفهم دور الرقمنة في تحسين قدرة المؤسسات على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية، وبالتالي تعزيز سياسة الاتصال المؤسسي.

من خلال هذه المقاربة النظرية، تسعى الدراسة إلى توظيف هذه النظريات لتفسير وتحليل كيفية تأثير الرقمنة على سياسات الاتصال في المؤسسات الاقتصادية. سيساهم فهم هذه النظريات في توجيه البحث نحو كيفية تحسين استخدام الأدوات الرقمية في تعزيز فعالية الاتصال الداخلي والخارجي، وكذلك تحسين أداء المؤسسة ككل.

- **منهج الدراسة**

منهج الدراسة هو الإطار الذي سيتم اتباعه في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير الرقمنة على سياسة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية. تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتقييم كيفية تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات الاتصال داخل مؤسسة اقتصادية معينة (ميناء ارزيو)، مع التركيز على التفاعل بين الأدوات

الرقمية والاتصال المؤسسي. سيتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، مما يساعد في تحليل الواقع الحالي للرقمنة في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على العمليات الاتصالية.

استخدمنا المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون من خلال البحث النوعي أو الكيفي، بالاعتماد على دليل المقابلة الشبه موجهة المتضمنة 30 سؤال.

اعتمدنا على عينة قصدية شملت ثمانية 08 إطارات بالإدارة العامة و خلية اليقظة التكنولوجية.

كما استخدمنا الملاحظة المباشرة التي سمحت لنا بدراسة سلوك الموظفين وتحليل مواردنا البحثية مباشرة، قمنا بالدراسة الميدانية في الفترة ما بين شهر جانفي و مارس 2025.

دامت كل مقابلة لحدود أربعة ساعات متقطعة بحيث كان المبحوثين يستدعيننا بين الحين و الآخر لإتمام البحث.

سنبدأ هذا العمل في الجانب المنهجي، الذي يحاول الإلمام بشروط البحث العلمي ويوضح الإشكالية وتحديد المفاهيم والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة أهمية الدراسة و منهج البحث و كذا تلخيص بعض الدراسات السابقة. أما الجانب النظري الذي تربع على فصلين ، كل فصل ضم مباحث، جاء الفصل الأول تحت عنوان:((مدخل إلى اتصال المؤسسة) اتصال المؤسسة, أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة و آلياته, الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة, الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان:(مدخل إلى الرقمنة).

بالإضافة إلى جانب تطبيقي تناولنا فيه الدراسة التي تمت في مؤسسة ميناء أرزيو.

الفصل الأول: مدخل إلى إتصال المؤسسة

- **مقدمة الفصل الأول:**

يكتسي الاتصال أهمية كبرى في نقل وتبادل المعلومات داخل و خارج المؤسسة وعملية إعداد و اتخاذ القرارات فيها .حيث يعتبر الاتصال في الوقت الحاضر بمثابة الأكسجين الذي تتنفس به إدارة المؤسسة،حيث يعد الوقت الحاضر بمثابة الأكسجين الذي تتنفس به إدارة المؤسسة، و يعد أحد العناصر الثقافية المكتسبة من قبل المورد البشري بالمؤسسة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به . فالاتصال يعتبر أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار وتنظيم النسق بين الأفراد داخل المؤسسة، حتى أصبح اليوم يشكل أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة، و يمثل أحد التحديات التي تسعى دوما للتحكم فيها .فبعد أن كانت استعمالاته تنحصر في الإعلان عن ميلاد منتج جديد أو تحسين صورة المؤسسة أصبح اليوم وظيفة من وظائف المؤسسة الأساسية.

و سأتطرق في تناولي لهذا الموضوع للفصل الثاني مدخل إلى اتصال المؤسسة و الذي يقسم بدوره إلى مباحث منها مبحث أول حول اتصال المؤسسة، مبحث ثاني أهمية الاتصالات الإدارية في تحسين أداء المؤسسة وآلياتها .مبحث ثالث الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة ، مبحث رابع يتضمن الأهداف الداخلية والخارجية للاتصال.

المبحث الأول: اتصال المؤسسة

المطلب الأول :مفهوم الاتصال

أ- **التعريف اللغوي:** الاتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني" **Communis** " بمعنى عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية :كلمة اتصال "**Comminication**"في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغة الجمع"**Comminications** " فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات[1].

وجاء في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات": اتصال في شبكة المعلومات أي نقل المعلومات بين نقطتين أو أكثر عبر الأسلاك أو عبر قناة الاتصالات باستخدام اللاسلكي، ويستخدم تعبير الاتصال عن بعد في الغالب بصفة تبادلية غير أن تعبير الاتصال عن بعد يفضل عند استخدام المسافات الطويلة2.

وجاء في لسان العرب :وصل وصلت الشيء وصلا صلة، والوصل ضد الهجرا ن الوصل خلاف الفصل وفي القرآن الكريم قوله تعالى":ولقد وصلناهم القول"،أي وصلنا فكر الأنبياء وأقاصيصهم من معنى بعضها ببعض لعلهم يعتبرون الشيء بالشيء لم ينقطع ووصلا لشيء وصولا وتوصيل إليه، انتهى إليه وبلغه ووصل إليه وأوصله، أنهاه إليه وأبلغه إياه،وأوصله غيره ووصل، بمعنى اتصل أي دعى الجاهلية :يا فلان.وفي القرآن الكريم **قوله تعالى"**:إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق"، أي يتصلون ووصل إليه واتصل إذا انتهى وتوصل إليه، أي تلطف في الوصول إليه.

ب - **التعريف الاصطلاحي:** لقد تعددت تعار يف الاتصال بتعدد المختصين بمجال علم النفس، علم الاجتماع فمختصوا المجال الأول ينظرون للاتصال على أنه وسيلة تأثير وتأثر ويهم علماء الاجتماع باعتباره عملية اجتماعية كل هذه الآراء المتضاربة تعتبر مكملة لبعضها، لبعض وفيما يلي ندرج بعض التعاريف.

---

[1] محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية" إنجليزي – عربي" ، دار الشروق، د ط، جدة، ص86 ،8

2 .أحمد محمد السامي وسيد حسب لله :المعجم الموسوعي للكتاب والمعلومات" إنجليزي– عربي " دار المريخ، الرياض، 1988 ،ص2

ويعرفه **كارل هوفلاند"**: بأنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى يصبح مشاعا بينهم، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ."

يعرفه ميلر يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما ولدى شخص ما ويريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.

الاتصال في القاموس الفرنسي**la rousse** هو عملية تواصل أي اتصال بالآخرين أي بمعنى اتصال فرد بآخر أي عملية تواصل وتوصيل شيء ما معين ونتاجه اتصال جديد .

ج_ التعريف الإجرائي:

هو الطريقة أو العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، فهو القوة الدافعة للعلاقات الإنسانية بصفة عامة يعكس مدى الترا بط أو الصر اع بين أفرا د العملية الاتصالية.

المطلب الثاني :المؤسسة

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل ويمكن أن نجمع بعض التعريفات الكلاسيكية منها، ضمن مجموعة منفصلة ثم نقدم عددا آخر ومنه التعريف النظامي.

إن عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة نظرا لأخذ حالة حقيقة منفردة مثل مؤسسة زراعية أو صناعية أو تجارية أو خدماتية وقد تكون مؤسسة

عامة أو خاصة فردية أو شركة أو تعاونية... الخ.

يعرفها M,Tructty :المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي[2].

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد القيمة السوقية المعينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق الناتج من ضرب سعر السلعة من الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

-2 ناصر دادي عدون:إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 1 ، الجزائر 1998 ،ص11.

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي كيان اجتماعي مصغر حيث تتضمن العملية التنظيمية داخلها مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبيئية المتفاعلة فيما بينها فهي وحدة اجتماعية مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة تشكل الرابط الرمزي بين أعضاء المؤسسة.

المطلب الثالث :أهداف الاتصال

إن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة ومنظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها،ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره ولتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

1-**هدف إداري**:يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

2- **هدف تعليمي:** يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرا ت أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

3- **هدف اجتماعي:**حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم بالبعض الآخر وبذلك تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد.[3]

أما كامل بربر:فيذكر بعض أهداف الاتصال والتي منها: التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وكافة خططها ابتداء من صياغتها حتى تحقيق نتائجها.

ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال واتجاه السلوكيات الفردية والجماعية بما يحقق التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ.

التوضيح المستمر لأف ا رد التنظيم للتحديات التي توجهها المؤسسة من قوى المحيطات المختلفة .

---

[3] 34.محمد سيد فهمي كتكنولوجيا الاتصل في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 ،ص33

2كامل بربر:الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2006 ، ص3

ويذكر أيضا معن محمود عياصرة بعض أهداف الاتصال في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها والتي منها:

-تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات

-تعريف المرؤوسين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.

-التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين .

المطلب الرابع :عناصر الاتصال

نختصر عناصر عملية الاتصال فيما يلي:

1-المصدر(المرسل)=Sender هو منشئ الرسالة، وقد يكون شخص يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة إذاعية أو مطبعة أو محطة تلفزيونية.

2-الرسالةMessage :أساس عملية الاتصال، لا بل جوهر عملية الاتصال، وقد تكون على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك، أو إشارة أو ابتسامة في الوجه أو مقالة صحفية أو حديث تلفزيوني) صوت صورة حركة لون (أو نشيد وطني أو مثل أو عبارة.

3-المستقبل = Receiver هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها،ويعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها،ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

4-(القناة) الوسيلة- Medium Channel هي الوسيلة أو الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع عديدة للقنوات من بينها:

أ -القناة اللفظية وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه مباشرة.

ب -القناة الكتابية وذلك حيث يتم نقل المعاني كتابة.

ج -القناة التقنية وأشهرها الهاتف بنوعيه الثابت والجوال والتلغ ا رف والتلفزيون وال ا رديو.

القناة التصويرية ومن بينها الملصقات ولوحات الإعلانات.

المطلب الخامس: أنواع الاتصال

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصال وفقا لمعايير محددة ومن هذه

التقسيمات :الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية

1-الاتصالات الرسمية :وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات

وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا .

وتنقسم الاتصالات الرسمية حسب اتجاهها إلى ثلاثة أنواع هي:

أولا-الاتصالات الهابطة :تبدأ الاتصالات الهابطة من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من الرئيس إلى المرؤوس وهي أكثر الاتصالات شيوعا في تنظيمات العمل،تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتتمثل المعلومات كالقرارات الإدارية في المؤسسة فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان الاتصال من أسفل إلى أعلى سهلا ومتنوعا.

تقديم تقارير على الأداء وظروف العمل .ويمكن تلخيص الأشكال التي يأخذها الاتصال من الأسفل إلى الأعلى في ما يلي :

-تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.

-تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .

-طلب توضيح واستفسارا ت عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما

الإجابة عن الأسئلة من أعلى .

ثانيا-الاتصالات الصاعدة :يستخدم هذا النوع من الاتصالات بكثرة من جانب الإدارة الدنيا وتأتي مكملة للاتصالات الهابطة، تبرز أهميتها في كون المرؤوسين لا يقومون باستقبال التعليمات والأوامر فقط بل إن موقعهم يجعل القدرة على إرسال المعلومات تتوفر لديهم والتي قد تكون من المرؤوسين في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من هذه الأخيرة إلى الإدارة العليا، فالاتصالات الصاعدة تتمثل في" عملية نقل المعلومات والأخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والشكاوى للرئيس2 ،كما تتضمن عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى الأعلى.

وإذا كانت الاتصالات الهابطة هي الأكثر شيوعا وانتشا ا ر داخل التنظيم الإداري فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، إذ تساعد إدارة التنظيم على إدراك مدى تقبل وفهم مضمون الرسائل والتعليمات التي تنقلها قنوات الاتصال الهابط، كما تعكس مدى اهتمام المرؤوسين ومختلف أجزاء وأقسام التنظيم لتحقيق مبدأ التفاعل والتكامل وبالتالي تحقيق الأهداف العامة.

كما أنه يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة وتساعد على إمداد المدير من التعرف على عوائق العمل وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعد على فض ما يكون هناك من خلافات داخل التنظيم وتعد الاتصالات الصاعدة الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في البناء التنظيمي

من المشاركة في اتخاذ القرارات وهي بذلك تمنح فرصة ظهور الديمقراطية داخل المؤسسة

من خلال تعبير المرؤوسين عن أرائهم أفكارهم ومشاعرهم، إضافة إلى ارتباط القيادة السائدة

في المؤسسة،ومن هذا المنطلق فإن للتنظيم غير الرسمي الاتصال غير الرسمي ايجابيات

يمكن لها أن تعود على أف ا رد التنظيم وعلى المؤسسة ككل بالفائدة هذه الايجابيات نجملها في ما يلي:

1- إن التنظيم غير الرسمي بما يظهره من اتصالات اجتماعية يعوض التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى الانسجام بين التنظيمين ومن ثمة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من فعالية الإدارة وذلك لفهمها للأفراد وتعمق مسؤولياتها في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.

2-يترتب عن وجود التنظيمين الرسمي وغير الرسمي واحتكاكهما زيادة قاعدة الإشراف، وذلك لوجود مساعدة للمسؤولين من طرف قادة الجماعات غير الرسميين ممايؤدي تقليص الوقت الذي يخصصه المسؤولين الرسميون للمراقبة والتنسيق.

3- إن التنظيم غير الرسمي يزود الإدارة بالمعلومات بطريقة غير مباشرة بقول ما يتداول بين الأفراد من أخبار ومعلومات قد تكون صحيحة لعدم رسميتها.

ثالثا-الاتصالات الأفقية:إن أغلب التنظيمات الإدارية لا تولي اهتماما إلى هذا النمط أو النوع من الاتصالات رغم أهميتها في رفع فعالية التنظيم وتحقيق التوازن داخله، تبدو هذه الأهمية في كونه يساعد على تحقيق التنسيق وإحداث التكامل الوظيفي بين مختلف مستويات التنظيم.

هذا الاتصال يسير في اتجاه أفقي أو عرضي وهو يتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس الم ا ركز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي كما تعرف بأنها" إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل:

الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة" ،إلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل أي الموظفين ينحنون إلى هذا الأسلوب من الاتصالات للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الرأسي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط، ويرى" **هنري فايول** " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الإدارة الواحدة، وإنما قد تكون بين مؤسسة وأخرى أو إدارة وأخرى، بمعنى أن الاتصالات الأفقية تتم أيضا خارج المؤسسة، كما نشير إلى هذا الشكل في هيكل الاتصالات ولتحقيق هذا النوع من الاتصالات ن ا رعي شرطين هما:

أ- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى يمكن لضبط هذه العملية وضع سياسات لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

ب - ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية، وهي عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الرؤساء أو المرؤوسين في مستوى إداري واحد أو بين الهيئات الإدارية المختلفة

2-الاتصالات غير الرسمية:

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي)بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم إنجازه.

مما سبق يتضح أن هناك أنواع أو أنما أنماط اتصالية متنوعة تبدو منفصلة أحيانا ومتكاملة أحيانا وتشكل كتلة متراصة أحيانا أخرى لا يمكن الفصل بين أجزائها، إذ تصبح في الواقع نمطا اتصاليا يسعى إلى إيجاد القنوات الملائمة لسريان المعلومات وتوصيلها في وقتها وفق الشروط المطلوبة.

المطلب السادس :وسائل الإتصال

يشير(**niol**) إلى أن هناك ثلاثة طرق ووسائل للاتصال هي:

1-الاتصالات الشفوية:تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر مابين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير وفائدة هذه الطريقة أنها تعطي ردود فعل مباشر وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، ومن عيوبها أنها قد لا توفر الوقت لأن كثى ا ر من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، ولقد دلت أحدى الدراسات على أن 75) (%من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفزيونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى.

2-الاتصالات غير اللفظية:

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد،وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة، فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يد وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره.

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصالات غير اللفظية أن تفاعل الاتصالات له تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي، وتجدر الإشارة إلى تفاعل الاتصالات اللفظية وغير اللفظية يمكن أن تؤدي إلى معان متناقصة، ومن جهة أخرى يجب التنبيه إلى الحركات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.

3- الاتصالات المكتوبة (التحريرية):

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أوغير ذلك. ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا الآتي:

1-سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة،كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلا بالوثائق المصدقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

2-إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

3-إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل .

4-إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

5-إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن،واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

6-إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضا.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل مثل:

أ-الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب-الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها.

ج -عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية**(paperless Offices)**.

التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداما في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز **13 %**من الوقت المتاح للاتصال من المدير،فقد أشار **% 80** من المد راء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعد وسيلة ضعيفة وليست فعالة.

4-الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات الاتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من

تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنت، مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل

المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلا، يتم وفق الأسلوبين المكتوب) التحريري (والشفهي فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية الاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر.

ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية\ البصرية، فإنه أيضا يتيح إمكانية الاتصال الشفهي، فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معا.

وهذه ميزة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال بيد أن الاتصالات الالكترونية قد لا تكن متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى، فالفجوة الرقمية القائمة حاليا تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض ما ا زلوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة.

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظرا لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج-ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصا بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جدا في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الالكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائما من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادرا على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة.

المبحث الثاني:أهمية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة و آلياته

المطلب الأول: أهمية الاتصالات الإدارية

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها.

إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي ":ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وأن اكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه وإنما مشكلة اتصال."لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد"**جرينبرج وبارون**"أن الاتصالات هي الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ،كما أشار "**جرينبرج وبارون**"أن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال بها.

ولا يرى" **جرينبرج و بارون** "مبالغة في عبارة" برنارد"إذا علمنا أن مديري الشركات يقضون % 80من أوقات عملهم في عملية الاتصالات .ويمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق إتصال فعال .أيضا كما أوضح حمود أن التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وزيادة الاهتمام بالاتصالات .ويقول أيضا":إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف بين أنواع الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة."

كما أورد تصور أن هناك تنظيم أوإدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم، لذلك تقول المنجي أن "للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق، ولا عجب أن تعود اغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض، فالاتصال ه وعصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم .أيضا يتضح لنا الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فعاليتها.أيضا يتضح لنا متى ما كان الاتصال واضحا يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء.

-**تخصيص المهام**:يتطلب نشر المعلومات على مجموعات العمل في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.

-**حجم المنظمات** :إن اتساع حجم المنظمات تولد عنه زيادة في عدد الأقسام داخل المنظمة،مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي مما يستلزم ضرورة وجود اتصال بين مختلف المستويات.

-**وجود نقابات**:إن ارتفاع النزاع والصراع بين العمال والإدارة يتطلب نشوء نقابات التي تحتاج كما هائلا من المعلومات لفائدة أعضاءها.

-**استعمال مصطلحات تقنية صعبة** :إن المصطلحات والتعبير المستعملة من طرف الإدارة وممثليها، تكون واضحة وبسيطة الفهم من طرف كل العمال ولهذا لا بد من تبسيطها حتى تكون في متناول الجميع.

المطلب الثاني :أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

إن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة ضرورة لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي ويطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

إن عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة، لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب .

وليس السبب أنه قد يكون قرار خاطئا، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة.

إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناءا على معايير وقواعد معينة.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية العملية أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيره على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى آخر ومن جهاز إلى جهاز آخر ومن بيئة لأخرى، وكذلك تختلف تصنيفات وتقييمات تلك

المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي تعمل في جهاز معين لأن الأهداف والإجراءات والأعمال

تختلف من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى.

والمعوقات هي(مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات)، ويقصد أيضا بمعوقات الاتصال (كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تعطل تؤثر إرسالها أو استلامها أو تشوه معاينتها أو تؤثر في كميتها) ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها فقد اختلف تصنيف وتقييم

تلك المعوقات باختلاف اهتمام العلماء وتركيزهم على جانب من المعوقات ودون الجانب الآخر.

ومن خلال ذلك تظهر لنا معوقات الاتصال من خلال عدة أبعاد وهي:

I-المعوقات الإدارية:الإدارية عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة في صورة ما يعرف بعملية الإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها وتغيير المسارات حسب المواقف الإدارية من خلال العلاقات الداخلية بين السياسات والأنشطة المتبادلة، وتأثير كل منها على الأخرى ولذا يرى الباحث أنه كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التوصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة، ويعكس تحليل ردود الفعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على

أعلى مستوى.

أولا- معوقات الاتصال الخاصة بالعمل:يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل

ومن هذه المعوقات مايلي:

1-معوقات الاتصال المتعلقة بطبيعة العمل: ومن أهمها ما يلي:

*تدخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها .

*عدم تحديد الأهداف بدقة .

*صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية .

*سوء الاتصال بين أف ا رد الجماعة الواحدة .

*عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح نظام العمل للعاملين،وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.

*عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل .

2-معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل: ومن هذه المعوقات:

عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئهم لذلك.

زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين وتمثل الفرق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

صعوبة اللغة المستخدمة إذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال بينما إذا كانت معقدة وصعبة فإنها تعوق عملية الاتصال.

3- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي للعمل: ومن بينها:

عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم .

عدم ملائمة درجة الحرارة

عدم ملائمة الإضاءة .

عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترة الراحة .

4- :معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:

عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العلمية .

عدم تنمية قدرات ومهارات الأفراد .

انعدام التنسيق بين جهود الأفراد .

المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرته للآخرين ومشاعره نحوهم .

المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد

5- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل:

قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين .

عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل .

إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية والتنظيمية.

ثالثا: معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين:

عدم وجود مقاييس للإنتاجية .

إهمال أهمية العنصر الإنساني .

عدم إدراك دوافع المرسل .

اختلاف القول عن الفعل .

عدم فهم الرسالة المعطاة.

أ معوقات نفسية: إن تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آ راء المرؤوسين، فالرئيس الذي يتضجر ويضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يجحدون عن تزويده بالمعلومات.

ب التحريف :هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة أو أجزاء منها أثناء

مراحلها صعودا أو هبوطا عبر قنوات الاتصال.

ج زيادة التحميل: هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات لحد الإغراق مما يؤدي إلى عرقلة الاتصالات.

رابعا- المعوقات التنظيمية:وتتمثل في:

عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة .

قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة .

عدم وجود نظام للمعلومات .

عدم استقرار التنظيم الإداري .

غموض السلطة التي تصدر الأوامر .

عدم وضوح نطاق السلطة والإشراف.

المبحث الثالث: الاتصال كعملية محورية في تسيير المؤسسة.

-المطلب الأول: الاتصال و اتخاذ القرارات

"يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ الق ا ر ا رت وعلى جانبي المشاعر والتأثير في الاتصال، حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة القنوات في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد والجماعات1 ."

وبالتالي فصنع واتخاذ القرارات هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو آخر، فان صانع القرار يقف عاجز أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما.

والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسب.

إلى جانب ذلك، يتوقف نجاح عملية اتخاذ الق ا ر ا رت كذلك على مدى توصيل المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.

2-الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط احد وظائف إدارية الموارد البشرية، ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، وبعد توفيرهذه المعلومات بمسؤولية الاتصال، فان الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، كذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.

3-الاتصال و الرقابة:

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثرالرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توقعات، إجراءات وحتى قرارات سيتم اتخاذها، وبالتالي:

"يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لأحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل م ا رحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة، بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها.

بمعنى هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية، ففي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار "مارش و سيمون " إلى أن اغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصرالاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية.

وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

4-الاتصال والتنظيم:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث ت ا رعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاونا منسقا لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات أخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

5-الاتصال وتدريب الموارد البشرية

يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمر للقدرات الفكرية والوظيفية للمواردالبشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية."

وهو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم، وتقوم عملية التدريب أساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية والمتدرب الذي يريد اكتسابها.

6-الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية:

"من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حاليا هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعار"، حيث تقوم المؤسسة بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنها تمارس اتصالا قائما على بث وتمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها، إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافته وقيمته ومبادئه، وهو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة.

7-الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوفر المعلومات والتوضيحات الوافية لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة، واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع والخدمات في جميع مراحله

8- :الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة

بمعنى أنه " كل مورد بشري داخل المنشأة يسعى إلى توسيع قدراته المعرفية، وقد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة وأن هذه العملية (نقل الخبرات) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناءعنها في حياة أي مؤسسة."

9-الحاجة إلى الاتصال كعامل مواجهة أو تأقلم:

يحتاج كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، أن يقضي وقتا طويلا في محاولة اكتساب المعرفة

العلمية التي تقتضيها وظيفته في المؤسسة وبالتالي تدفعه الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد (ظروف العمل الجديد بالنسبة إليه) إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلته الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنه من معرفة مكانته ودوره في المؤسسة وعلاقته بالآخرين.

أما على مستوى المؤسسة ككل، نجد أنها تعيش حالة من التغيرات المفروضة من واقعها التنظيمي، والتطور التكنولوجي والوضع التنافسي، وهنا تظهر الحاجة الملحة والدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الأفراد حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم، وتحديدا ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام ومضمون العمل، والتي يمكن أن تتغير بصورة ملموسة، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها.

كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم والوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور، والمؤسسة ليست مخيرة في هذه الحالة بل مجبرة على البحث عن المعلومة لأنّ أي إغفال لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على سمعتها في السوق.

10-الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب:

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملتها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، وأن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن، من خلال رصد رغباتهم من أهم العناصر المشكلة للسوق المصب لسلع منتجات المؤسسة، وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة.

وتظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة وتفرعاتها.

المبحث الرابع :الأهداف الداخلية و الخارجية للاتصال

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام للتأثير في المتنقل حتى تتحقق المشاركة في الخير،مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها على اتجاه أو على مهارته. وبإسقاط هذا التأصيل الأكاديمي داخل المؤسسة نجد أن الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة، إذ يستحوذ على ديناميكية تشمل صور المؤسسة، مثله مثل الاتصال الخارجي، ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية و وضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالاتي:

-توجيه العاملين ونصحهم و إرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة.

-تصحيح الأفكار الخاطئة له، العاملين عن الأهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تصلهم، إضافة إلى توزيع المستويات وتحسين سير العمل ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

-التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال....الخ

-تحديد معايير و مؤشرات الأداء.

-إصدار الأوامر و التعليمات.

-تعريف المشكلات و سبل علاجها.

-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

-تكوين العاملين و تنمية قد ا رتهم.

-تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

المطلب الأول: أهداف الاتصال الداخلي:

أ .أهداف الاتصالية بالنسبة للقائمين على أدارة المؤسسة:

تساعد الأهداف الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي.

كما يعمل هذا الأخير على إيصال آ راء ووجهات نظر الإدارة للعمال، يمكن الإداريين من الإطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياطاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما:

1- تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

2- تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والإشباع المهني، ولهذا لها أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير على أن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية .

ب .الأهداف الاتصالية بالنسبة للعمال:

تهدف الاتصالات من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا ما يؤدي على زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما ينعكس بالإيجاب على سير العمل وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يؤدي إلى التحليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز ثلاث مجالات لتقديم المعلومات و هي كالآتي:

-معلومات عن قرارات المؤسسة.

-معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال.

- .معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.

هذه الأهداف تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، لكن هناك أهداف أخرى كثيرة منها:

1-تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال وأجزاء المؤسسة، وبدونه تصبح عبا رة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة .

المشاركة في المعلومات :

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات العامة لتحقيق أهداف والتي تساعد هذه الأخيرة في:

-توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد لمهامهم وتعريفهم بواجباتهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

-اتخاذ القرارات :إن وضع أهداف اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد التبادل وتنفيذ القرارات ثم بتقييم نتائجها.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الاتصال الداخلي على التبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأح ا زنهم، ومخاوفهم...الخ، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهداف محدودة خاصة بالإستراتيجية الاتصالي والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة .

-تحديد وتدريب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل الاتصالية .التي تستعملها.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الخارجي

على الرغم من أن نشاط الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها وكبيرها، إلا أن استحداث إدارة متخصصة الدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها:

-حجم المؤسسة.

-إمكانية المؤسسة المالية.

-موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

أما أهداف الاتصال الخارجي تتمثل في:

-كسب ثقة العملاء.

-كسب تأييد المجتمع وجذب اكبر عدد من الزبائن الجدد.

-تسوية العلاقة مع رجال الإعلام

-نشر الوعي الصحي والصناعي والأمني.

-تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة.

-الحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق.

-إيجاد تفاعل بين المنشاة والمجتمع الخارجي.

-معرفة الرغبات والأهواء والتغيرات في حاجة العملاء.

-تعمل على الإلحاق بركب التطور في الوسائل بالنسبة إلى عمل المؤسسة من أجل تحسين ورفع كفاءة الإنتاج.

- **خاتمة الفصل الأول:**

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والتحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت الرقمنة عاملاً أساسياً في إعادة تشكيل أساليب الإدارة والتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية. فقد أدى الاستخدام المتزايد للتقنيات الرقمية إلى إحداث تغييرات جوهرية في طرق تبادل المعلومات واتخاذ القرارات، مما انعكس بشكل مباشر على فعالية الأداء المؤسسي. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار لتحسين العمليات، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي.

يعتبر الاتصال المؤسسي ركيزة أساسية لضمان التنسيق الفعّال بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، إذ يسهم في تدفق المعلومات بطريقة سلسة ومنظمة، مما ينعكس على جودة الأداء واتخاذ القرارات. ومع تطور الوسائل الرقمية، شهدت سياسة الاتصال المؤسسي تحولات عميقة، حيث أصبحت تعتمد على منصات إلكترونية متطورة، مثل الأنظمة التشاركية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والاتصال الفوري، مما عزز سرعة الاستجابة ودقة المعلومات المتبادلة.

الفصل الثاني: مدخل إلى الرقمنة

- **مقدمة الفصل الثاني:**

يتناول الإطار النظري للرقمنة والاتصال المؤسسي، حيث يبدأ بتمهيد عام يوضح أهمية التحول الرقمي في العصر الحالي. يتناول القسم الأول مفهوم الرقمنة وأبعادها، بدءًا من تعريف الرقمنة وتتبع تطورها التاريخي، مرورًا باستعراض مجالات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، وصولًا إلى تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عملية التحول الرقمي. وفي القسم الثاني، يتم التركيز على الاتصال المؤسسي في ظل التحول الرقمي، حيث يتم تعريف الاتصال المؤسسي وأهميته في تسيير العمل داخل المؤسسات. كما يتم التطرق إلى أنواع الاتصال الداخلي والخارجي، مع تحليل تأثير الرقمنة على قنوات الاتصال المؤسسي، مثل البريد الإلكتروني، المنصات التفاعلية، ووسائل التواصل الاجتماعي.

المبحث الأول :الرقمنة

المطلب الأول : ماهية و نشأة الرقمنة

الفرع الأول : نشأة الرقمنة

يمكن إرجاع مفهوم الرقمنة إلى العديد من التطورات التاريخية التي شهدتها مرافق ومؤسسات المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، بدءا من الخمسينيات عندما اختفت سجلات البطاقات الورقية وحلت محلها السجلات الإلكترونية، مما سمح المكتبات للمشاركة في شبكات السجلات والتبادل في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك القروض بين المكتبات من القوى الغربية في يوليو 1994، بهدف جعل جميع الموارد قابلة للبحث عبر الإنترنت بعد اجتماعات عديدة بين هذه القوى، على سبيل المثال: كما كان الحال مع مؤتمر بروكسل عام 1995، وكذلك دعم التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها من المجالات... الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية.

ثم جاء إلى أوروبا ما يعرف بـ"ميموريا"، أو ما يسمى بالاتجاه المتمثل في حجز الإنتاج المعرفي الإلكتروني للمجالات النوعية والموضوعية. ويأتي هذا التحول نتيجة التحديات التي واجهتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أتاحت لها تطوير قدراتها، وقد تحقق هذا التطور من خلال استخدام البرمجيات والإنترنت.

وتظل جميع هذه المصطلحات غامضة بسبب تنوع المصطلحات. يسميها ليكليدر مكتبة المستقبل، ويسميها بيت الحبر الخالي من الورق. بالإضافة إلى الأشكال المختلفة، يجب أيضًا توضيح معنى هذه المصطلحات. والإشارات التناظرية، بما في ذلك جميع المواد الرقمية ذات الأصل الإلكتروني والتي تتطلب معدات إلكترونية لتكون قابلة للقراءة، حيث أن كلمة "إلكتروني" تشير إلى كيفية عمل الجهاز أكثر من وصف البيانات التي يحتوي عليها. ولذلك فإن المكتبات الإلكترونية تتكون من جميع المكتبات التي تعمل على إدخال الأجهزة والموارد الإلكترونية في المكتبات الرقمية. المكتبة الإلكترونية هي المصطلح الأكثر عمومية واتساعا ودلالة حيث أنها تشمل: التناظرية والرقمية وتشمل جميع الجهود الرامية إلى استخدام الأجهزة الإلكترونية. المعدات مثل مسجلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم وأجهزة الكمبيوتر[1].

[1] أحمد الكبيسي ، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الإفتراضية ، مجلة العربية ، العدد 29 ،2008 ، ص 6 ، 8 .

الفرع الثاني : السياق التاريخي و مراحل تطور الرقمنة .

السياق التاريخي :

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور أسلوب جديد للإدارة الرقمية. إن ظهور هذا الأسلوب الإداري لا يظهر من لا شيء، بل هو نتيجة لتطور موضوعي يتمثل في نشر المعلومات. منذ أواخر الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، انتهى استخدام أنظمة الكمبيوتر في الأنشطة التجارية، وقد وجدت معظم المنظمات والمؤسسات أن استخدام أجهزة الكمبيوتر يعني إنجاز العمل بشكل أسرع، وتقليل الطاقة والوقت، وتقليل عبء العمل. استخدام الموارد بكفاءة [1].

وهو امتداد لتطور تكنولوجيا الإدارة لأنها اتجهت منذ البداية إلى استبدال العمال بالآلات لأن ذلك تم بطريقة متناهية الصغر، وبطريقة بسيطة، ثم انتقلت بعد ذلك إلى التخطيط والتحكم في البرمجة، ومن ثم إلى الانتقال إلى يحاكي ذكاء التحكم اليدوي العمليات العقلية البشرية، وكذلك لغة الأنظمة البشرية من خلال الرؤية الآلية، حتى أعطته شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال بعدًا تقنيًا أكثر من أي مرحلة تاريخية من تكنولوجيا المعالجة الإدارية [2].

ومن أجل الاستفادة الكاملة من الوقت والطاقة والمال وتنفيذ استراتيجيات الإدارة الإلكترونية بشكل جيد، فإن الحل الأفضل هو تقسيم الخطة إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية الرقمية إلى أربعة مراحل:

وينبغي أن يتم ذلك بعد إجراء إصلاح إداري شامل ودقيق لنظام الإدارة الإدارية التقليدي، وبالتالي فإن تنفيذ التخطيط على مراحل يمكن أن يؤدي أيضًا إلى دمج المجتمع بشكل كامل في التخطيط الإداري الإلكتروني حتى يتمكن من التكيف معه والتطور معه. . . على عكس التطبيق المفاجئ للإدارة الإلكترونية الذي يفاجئ المجتمع وقد يرفضه أو يقاطعه في حينه[3].

مراحل الرقمنة في العالم :

مراحل رقمنة العالم: بشكل عام، هذه المراحل هي:

[1] ربحي مصطفى عليان ، البيئة الإلكترونية ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2015 ، ص 21 .
[2] بحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .
[3] ربحي مصطفى عليان ، البيئة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

مرحلة الإدارة الإلكترونية الفعالة: في هذه المرحلة يتم تفعيل وتطوير الإدارة التقليدية، وفي نفس الوقت يتم البدء أيضاً في تنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية بشكل متزامن، ويمكن للمواطن العادي في هذه المرحلة تلخيص معاملاته وإجراءاته بسهولة دون أي روتين أو ويمكن للأشخاص الذين يستخدمون الكمبيوتر الشخصي أو من خلال الأكشاك الاطلاع على إعلانات الجهات والدوائر والوزارات وكذلك أحدث البيانات والإعلانات من خلال الشبكة الإلكترونية ويتمكنون من طباعة أو استخراج النماذج اللازمة وتعبئتها لاستكمالها أي معاملة.[1]

مرحلة الفاكس والهاتف النشطة: تعتبر هذه المرحلة وسيطة بين المرحلة الأولى والمراحل اللاحقة، حيث يتم تفعيل تقنيات الفاكس والهاتف ليتمكن المواطن العادي في هذه المرحلة من الاعتماد على الهواتف لاستخدامها في أي مكان وفي المنزل، علاوة على ذلك، رسوم خدمته معقولة، مما يساعده على التحقق من الإجراءات والمستندات المطلوبة لإتمام أي معاملة بسلاسة وسهولة، لأنه يستطيع استخدام الفاكس لإرسال واستلام المستندات، كما أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يشير إلى كبار التجار والمديرين والتجار وأي شخص ومن هو قادر في هذه المرحلة يمكنه إتمام المعاملات عبر الشبكات الإلكترونية، لأن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة في مستوى متوسط، ومن الطبيعي أن التعرفة الحالية أغلى من الهاتف والفاكس، وكذلك الأثرياء فما فوق هم الأكثر قادرة على استخدام هذه التقنية.

مرحلة الإدارة الإلكترونية الفعالة: في هذه المرحلة، عندما يصل عدد مستخدمي الشبكة إلى حد معين، يتم التخلي عن شكل الإدارة التقليدي. وبعد أن يصل عدد مستخدمي الشبكة العالمية إلى مستوى مرتفع، فإن إدارة حوالي 25% و30% من السكان وتزويدهم بأجهزة الكمبيوتر سواء بشكل فردي أو من خلال الأكشاك أو في الأماكن العامة، بحيث تكون تكلفتها معقولة ورخيصة أيضاً، يسمح يستخدم جميع أنواع الموظفين الشبكات الإلكترونية لإنجاز أي شؤون إدارية بالطريقة المقررة، في أسرع وقت أو بأقل جهد، وبأقل تكلفة ممكنة، وبأكبر قدر من الكفاءة الكمية والنوعية التي يستطيع الرأي العام فهمها من خلال الحكومة الإلكترونية. قبول الحكومة الإلكترونية والتفاعل معها وتعلم كيفية استخدام الحكومة الإلكترونية[2].

[1] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ،ص 23.
[2] مرجع سبق ذكره ، ص 23.

مرحلة الذكاء الاصطناعي: يمكن إرجاع تاريخ الذكاء الاصطناعي إلى منتصف القرن العشرين، عندما بدأت مجموعة من العلماء في استكشاف طرق جديدة لبناء آلات ذكية تعتمد على أحدث الاكتشافات في علم الأعصاب - نظرية المعلومات الرياضية الجديدة. وتطور علم التحكم الآلي، وقبل ذلك، منذ عام 1956، اختراع الكمبيوتر الرقمي ومن ثم اختراع الآلات التي يمكنها محاكاة عمليات التفكير البشري. ومنذ ذلك الحين بدأت أنشطة البحث والتطوير في مجال الذكاء الاصطناعي وبذلت محاولات لإدخاله في مختلف مجالات الحياة البشرية.[1]

الفرع الثالث: ماهية الرقمنة

تعريف الرقمنة :

اللغة: تمثل أرقام المقالات في القواميس العربية عدة معانٍ أهمها الجناس والتوضيح والكتابة والقلم والحيرة. قال ابن منظور: "الأرقام" وعلامات الترقيم تعني "جناس" الكتاب، و"ترقيم الكتاب" هو ترقيم كتاب برقم غريب واضح، أما الكتاب فهو مرقم، أي: وحروفها ممثلة بالفعل برموزها.

إصطلاحا : يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري بأنه عملية تحويل أي نوع من المستندات إلى نوع رقمي وتشفير الصورة أو الصوت أو الملف الثابت أو المتحرك إلى رقم، حيث أن هذا التحويل يجعل الوثيقة بغض النظر عن نوعها تكون قادرة على استقبالها واستخدامها من قبل أجهزة المعلومات. وكما هو واضح من هنا فإن رقمنة النص هي عملية تحويل النص المطبوع أو المخطوط من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي بحيث يمكن مشاهدته على شاشة الكمبيوتر[2].

الرقمنة هي شكل من أشكال المستندات الإلكترونية، وتتم عملية الرقمنة عن طريق نقل المستندات على الوسائط الإلكترونية. يتطلب هذا التحويل فهم جميع الأساليب والطرق الموجودة واختيار الطريقة المناسبة للوظيفة التي يتم استخدامها من أجلها. تعرف المعلومات والوثائق حسب المعجم الموسوعي بأنها "عمليات إلكترونية تنتج رموزا إلكترونية أو رقمية" أصبحت ضرورية لحل العديد من المشاكل المعاصرة[3].

---

[1] أصالة رقيق ، إستخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي في إدارة أنشطة المؤسسة ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية ،جامعة أم بواقي , 2015.

[2] أحمد فرج أحمد ، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها ،المملكة المتحدة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، العدد 4 ،2009 ص 11.

[3] Serge ,cacoly et all,dictionnaire encyclopédique ,de l'information et de la documentaation ,amesterdam ,nathan , 2001,p431.

هي عملية تحويل المعلومات من حالتها الحقيقية إلى شكل رقمي، سواء كانت تلك المعلومات ملف صوتي أو بيانات نصية أو صورة أو أي شكل آخر.[1]

يتعلق الأمر أساسًا بتغيير شكل مصادر المعلومات المتاحة. ويتم تحويل التحف أو المواقع الأثرية إلى أشكال إلكترونية يمكن الاطلاع عليها من خلال تكنولوجيا الوسائط الآلية والأجهزة الإلكترونية الحديثة مثل أجهزة الكمبيوتر.

❖ يمكن تتبع تعريف الرقمية من خلال العديد من التعريفات المختلفة:

يعرف تايلور (2007) الرقمنة بأنها تمثل الفرق بين البتات"BITS"، وهي كل شيء ليس له لون أو حجم أو وزن ويمكن أن ينتقل بسرعة الضوء، وهي معلومات ممثلة بسلاسل من الأصفار، وهي أصغر العناصر في الحمض النووي والذرات، والتي تشكل بشكل طبيعي مادة صلبة، مثل الورق والحبر، والتي تعطي معًا معنى وقيمة تلك المادة. أي أن الرقمنة من الناحية العلمية هي نظام إلكتروني يمكّن أجهزة معينة من طباعة صور المواد وتوفيرها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها.

ويعرفها سشلومف (2007) بأنها أكثر شمولاً من مصطلح "المسح" الذي يستخدمه البعض الآخر، حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح الضوئي ولكنها تحول المواد التقليدية مثل الصور والكتب والتسجيلات الصوتية ومقاطع الفيديو والصور. يتم تحويل البعض الآخر إلى شكل يمكن قراءته بواسطة الكمبيوتر. ما إذا كان هذا التحويل يتطلب استخدام الماسح الضوئي أم لا.

يرى دوج هودجز مفهومًا آخر تتبناه المكتبة الوطنية الكندية، حيث يُنظر إلى الرقمنة على أنها عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري على وسائط التخزين المادية التقليدية إلى شكل رقمي[2].

يستخدم مصطلح "الرقمنة" كمصطلح بديل لمصطلح "Digitization" لوصف عملية تحويل محتويات حاوية المعلومات نفسها إلى شكل رقمي، وقد عرف مجمع اللغات العربية ذلك في قاموس المصطلحات الإلكتروني الخاص بالمجمع ووضح مصطلح الرقمنة تعريف أكثر شمولا:[3]

عرف الدكتور فتحي عبد الهادي 2010 الرقمنة بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجة الكمبيوتر في نظم المعلومات، تشير الرقمنة عادة إلى استخدام وسائل المسح لتحويل النص المطبوع أو

[1] سامح زينهم و عبد الجواد ، المكتبات و الأرشيفات الرقمية ، التخطيط والبناء و الإدارة ، ناسه للطباعة ،مصر ،2006 ، ص 46.
[2] سعيد يقطين ،من النص إلى النص :مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي ، مركز الثقافي العربي ،ط1، بيروت ، 2015،ص 2.
[3] نجلاء أحمد يس ،الرقمنة في المكتبات العربية ، دار العربي للنشر و التوزيع ، مصر ، 2013،ص17 .

الصور إلى إشارات ثنائية بحيث يمكن عرض النتائج على الشاشة. في عالم الكمبيوتر والاتصالات، تعني الرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة.

كما أشار البروفيسور زين عبد الهادي 1999 إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل الوثائق من الشكل المطبوع التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الرقمي، بما في ذلك عملية النشر الإلكتروني[1].

من المفهوم السابق حول الرقمنة يتبين أن مشكلة الرقمنة لا تقتصر على اقتناء النصوص الإلكترونية أو الكتب أو المجلات العلمية فحسب، بل تشمل أيضا تحويل مصادر المعلومات إلى ورق أو أي شكل كلاسيكي آخر بالطرق التقليدية مهما كان، في الأنظمة الإلكترونية يمكن الإطلاع عليه بسهولة من خلال آليات الحاسبات الآلية.

المطلب الثاني : خطوات و أشكال الرقمنة

الفرع الأول :خطوات الرقمنة

التخطيط الميداني: تعتبر البيانات التي تم جمعها خلال هذه المرحلة خطوة مهمة للغاية لأنها تساعد في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أساس المشروع. ويجب دراسة الصعوبات والإمكانيات وكل المجالات المتعلقة بالمشروع لضمان نجاح عملية الرقمنة هذه. بالإضافة إلى وضع الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع، من الضروري أيضًا إنشاء وحدة لتصفية المعلومات المختلفة للتخطيط لضبطها وتحديد نمط استراتيجية الرقمنة، وتعتبر هذه من أهم خطوات الرقمنة لأنها ويتم دراسة مشاريع الرقمنة بدقة وصعوبتها وتنظيمها.

إختيار المواد الرقمية: الرقمنة عملية معقدة تتطلب الكثير من الجهد ووقتاً طويلاً، وبالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العالية فإنها تتطلب أيضاً موارد مالية، لذلك يجب على المنظمة أن تكون واضحة بشأن الموارد البشرية المتوفرة لديها و طبيعة هيكلها ومدى أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومعرفة المواد المالية والطبيعة البشرية.

[1] الدامي محمد ، رقمنة الكتابة من الذات ، بحث مقدم إلى ملتقى الدولي حول النظرية النقدية المعاصرة و العولمة ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ، الجزائر ، 2008.

البدء بعملية الرقمنة: نظراً لقلة الخبرة وارتفاع أسعار المعدات الرقمية، مما يتطلب الاستعانة بالموردين، قد تكون المنظمة أيضاً محدودة بقدراتها، لذلك عند البدء بعملية الرقمنة يتم أخذ سعر المعدات الإلكترونية بعين الاعتبار.

الترميز و إختيار خطة الميتادا: هيكلة المعلومات أو المستندات في بيئة إلكترونية بحيث تصبح هذه المستندات ما تسميه أجهزة الكمبيوتر مجموعة من الرموز. تُستخدم مخططات البيانات الوصفية لوصف الموارد الإلكترونية، أي المعلومات المرتبطة بالصور. تنقسم الرسومات الرقمية في شكل صوت أو نص أو كلمات رئيسية إلى ثلاثة أنواع: البيانات الوصفية، المستخدمة لوصف أو تعريف الموارد لتسهيل البحث، البيانات الوصفية الهيكلية، المستخدمة لعرض وتصفية المعلومات حول الموارد الرقمية. البيانات الوصفية الإدارية، وهي معلومات مصممة لتسهيل إدارة ومعالجة المجموعات الرقمية على المدى الطويل والقصير. ابدأ هنا، البيانات الوصفية. هو برنامج هدفه وضع المعلومات في بيئة إلكترونية ويحتوي على رموز لوصف المعلومات.[1]

الفرع الثاني: أشكال الرقمنة

بشكل نص :

بعد معالجة النص بمساعدة برامج التعرف على الحروف الخاصة، أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات، سواء للكتابة أو الحساب، أو استكمال الرسومات والمنحنيات البيانية، أو إعداد المحاضرات، التعرف البصري على الحروف في شكل يظهر بشكل مستمر على جهاز الكمبيوتر، ومع انتقال الناس من الكتابة اليدوية إلى الكتابة الآلية الرقمية إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر، وهو الشكل الأول المستخدم لتسجيل التراث الثقافي، فإن تطور برامج الكمبيوتر جعل عملية رقمنة التراث أكثر صعوبة ومن خلال إدخال الصور بشكل فردي، يستطيع الباحثون الآن جمعها كلها في ملف واحد، باستخدام برنامج واحد. أصبحت أساليب وإجراءات الرقمنة وكل التطورات الحديثة في تحديثها هي الهدف الوحيد لسهولة الاستخدام وتوفير الوقت والمال والدقة، فهي تساعد على تحويل كافة النصوص المكتوبة على الدفاتر

[1] حفظاوي سمير وسهى الحمزاوي ،الرقمنة و مدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية تثمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الإلكترونية ، خنشلة ، العدد 12 ، 2016 .

والورق إلى مستندات إلكترونية مما يفيد بحثه وسرعته. . في الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها وتحسين البحث واسترجاع المعلومات.

بشكل صور:

تمثل مجالاً كبيراً من حيث الاستخدام التخزيني، يشمل كلاً من الكتب والمخطوطات القديمة، وخاصة في دراسة القيم الفنية وغير النصية، وتتكون من عدة نقاط تسمى البكسلات، كما يلي:

1بايت واحد بالأبيض والأسود: استخدام بايت واحد لتمثيل الأبيض والأسود بقيمتين، وهي طريقة اقتصادية للغاية من منظور الحفظ، قابلة للتطبيق بسهولة على المستندات الحديثة، واضحة جدًا، من الصعب معالجة المستندات القديمة التي تعرضت للرطوبة وحالة التلف ليتمكن الماسح الضوئي من القراءة.

8بايت لصورة مستوى رمادي: على عكس البايت الواحد، يتطلب العدد الكبير من وحدات البكسل مساحة أكبر في الذاكرة ويحمل مستندات قيمة للغاية[1].

24بايت أو أكثر لصورة ملونة: كما أنها تتطلب عددًا كبيرًا من البكسلات وتشغل مساحة كبيرة من الذاكرة، ولكن الفرق هو أن 2 بكسل تتوافق مع ثلاثة ألوان هي الأحمر والأخضر والأزرق في التشفير، وكل لون هو يتم ترميزه بعدد معين من البتات، وهذا مخصص لأحجام الملفات الكبيرة جدًا مقارنة بالنوعين السابقين.

بشكل إتجاهي:

تعتمد على التمثيل باستخدام الحسابات الرياضية، وخاصة في مجال الرسومات حيث توجد أجهزة الكمبيوتر، وذلك عن طريق التحويل من الأشكال الورقية إلى الأشكال المتجهة، وهي عملية طويلة ومكلفة وهي عملية شكلية. والغرض منه هو نشر وتبادل المعلومات لقراءتها إلكترونيا. ويعتبر شكلاً من أشكال تبادل حفظ المواد وله عدة جوانب لا يمكن للقارئ إعادة تنسيقها من خلال برامج المتصفح، أو أنه يعيد الدقة والحجم الصغير ويسهل نقل الملفات التي يمكن قراءتها بسرعة عبر الإنترنت. أما بالنسبة للتوافق، فيمكن قراءة الملفات من خلال أي نظام تشغيل مجانًا حيث أنها لا تعتمد على نظام تشغيل واحد. يتم

[1] سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2005 ،ص ص 84،83.

حفظ الملف بجودة جيدة للمستخدم عند قراءته، وذلك من خلال التركيز على أجزاء معينة من الصفحة دون التأثير على الحروف أو تشويه شكل الصفحة[1].

الفرع الثالث: عناصر الرقمنة

عناصر الرقمنة :

لتجسيد الرقمنة، هناك حاجة إلى إصلاحات نظامية، الأمر الذي يتطلب إنشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وتلبية احتياجات البلاد، وتزويد المواطنين والقطاعين العام والخاص بخدمات رقمية سهلة الاستخدام وآمنة وموثوقة. وذلك من خلال التحديات التالية:

التشفير الرقمي: يعتبر بمثابة القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث أن دوره هو التقاط أشكال مختلفة من المعلومات ووضعها على الخط بحيث يقبلها الكمبيوتر في عملية معالجتها على شكل نموذج خاضع لـ إدارة المستخدم، وإخراجه على شكل معاني جديدة مختلفة عن الأصل، كما أن هذه الخدمة التقنية متنوعة، حيث يتم إرسال المعلومات رقميا ومعالجتها تلقائيا.

أنظمة المراسلة الرقمية: نشير إلى أنظمة المراسلة التي تسهل استخدام أنظمة المراسلة الضوئية الجديدة حيث أنها مستخدمة بالفعل في شبكات الوصول حيث أن هذه الأنظمة ذكية للغاية مما يتيح للمشغلين أو المستخدمين التحكم فيها وصيانتها والاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة . بالإضافة إلى مستوى تأميني عالي.

شبكات الوصول الرقمية: تعتمد هذه الشبكات على الكابلات وأهمها أجهزة DLS التي تعتمد على تقنية التشفير وتستخدم في أنظمة التلفزيون عبر الخطوط المشتركة عالية الجودة، وكذلك الأجهزة المحمولة. وهو عبارة عن مُعدِّل مودم ومزيل تشكيل وتتمثل وظيفته في تحويل الإشارة الرقمية التي تمثل الصوت المرسل (الذي يمثل إخراج جهاز إرسال رقمي) إلى إشارة تناظرية يمكن إرسالها عبر خطوط تلفزيون الكابل بحيث تسمح هذه التقنيات بعملية التبديل[2].

أنظمة التحويل: تعتمد هذه الأنظمة على آليات تحكم فعالة تضمن التقارب بين المعلومات المرسلة والمستقبلة بسبب تدفق المعلومات السريع للغاية.

---

[1] سهيلة مهري ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

[2] عبير الرحباني ، الإعلام الرقمي ،دارأسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 52 .

شبكات الهاتف المحمول: سُميت بشبكات الجيل الثالث التي شهدها القرن الحادي والعشرين لأنها تعتمد على استخدام عملية تشفير واحدة لكل مكالمة، وتتمتع بسرعات تصل إلى 2 ميجابايت في الثانية.

تكنولوجيا البث الإعلامي: وهي مرحلة تطورت في السنوات الأخيرة، وهي تجمع بين شبكة الويب العالمية وشبكات تلفزيون الكابل لتحقيق البث الرقمي وتقديم خدمات تلفزيونية تفاعلية مثل نقل البرامج والتسجيل الرقمي وخدمات الفيديو[1].

الفرع الرابع : خصائص الرقمنة

خصائص الرقمنة :

تختلف التكنولوجيا الرقمية عن التقنيات الأخرى في الخصائص التالية:

تقليل الوقت: جعلت التكنولوجيا جميع الأماكن الإلكترونية متصلة بشكل وثيق.

تقليص المكان : توفر وسائل تخزين يمكنها استيعاب كميات كبيرة من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر.

التفاعلية: أي أن مستخدم التكنولوجيا يمكن أن يكون متلقياً ومرسلاً في نفس الوقت، ويمكن للمشاركين في عملية الاتصال تبادل الأدوار، مما يسمح بخلق تفاعل بين الأنشطة[2].

اللامركزية: هي الميزة التي تجعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على شبكة الإنترنت مستقلة وقادرة على العمل بشكل مستمر تحت أي ظرف من الظروف. تعد المرونة جانبًا رئيسيًا للالتزام، مما يسمح للمستخدمين بتلقي الرسائل في الوقت الذي يناسبهم دون الحاجة إلى استخدام النظام في وقت واحد.

الإلتزامية : يشير عدم الانتشار إلى القدرة على توجيه رسائل الاتصال نحو أفراد أو مجموعات محددة، بدلاً من الاضطرار إلى الوصول إلى جماهير كبيرة. وهذا يسمح بتحكم أكبر حيث يتم تسليم الرسالة مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

اللاجماهرية:تعمل التكنولوجيا في بيئة عالمية وعالمية، مما يسهل التدفق الإلكتروني لرأس المال. إن قواسمها المشتركة وانتشارها تمكنها من التوسع في مناطق لا حدود لها في جميع أنحاء العالم، وتستمد قوتها من نمط نموها المنهجي والمرن[1].

[1] مرجع سبق ذكره ، ص 52

[2] محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1،عمان ،2009 ، ص 73 .

العالمية و الكونية:ويسهل التعاون بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي تبادل المهام الفكرية، وبالتالي تعزيز تنمية المعرفة وتمكين المستخدمين من السيطرة الشاملة على عملية الإنتاج.

الشيوع و الإنتشار: فإن قابلية النظام للتنقل والتنقل تتيح للمستخدمين الوصول إلى خدماته من أي مكان باستخدام أجهزة الاتصال المختلفة، مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف.

إقتسام المهام الفكرية مع الآلة : نتيجة التفاعل والحوار بين الباحثين وأنظمة الذكاء الاصطناعي، يتيح ذلك لتكنولوجيا المعلومات المساهمة في تطوير المعرفة وتعزيز فرصة تدريب المستخدمين على شمولية ومراقبة عمليات الإنتاج.

قابلية التحرك و الحركية: أي أنه يمكن للمستخدمين الاستفادة من خدماته أثناء التنقل، أي من أي مكان عبر وسائل اتصال متعددة، مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف المحمولة وغيرها.

قابلية التوصيل : ويقصد به إمكانية ربط أجهزة الاتصال المختلفة على نطاق عالمي، بغض النظر عن الشركة أو الدولة المصنعة لها.

قابلية التحويل : هي القدرة على نقل المعلومات من وسيلة إلى أخرى، مثل تحويل رسالة مشفرة إلى نموذج قابل للطباعة أو للقراءة.[2]

المطلب الثالث :نماذج و أهمية الرقمنة

الفرع الأول : نماذج الرقمنة

نماذج الرقمنة:

نموذج التحول الاستراتيجي: اعتماداً على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المكانة التنافسية للمؤسسة والتي بدورها تحدد مكانة المؤسسة في الصناعات المحلية والعالمية وتلتقي أو تتنافس مع مرور الوقت. لتحقيقها الأهداف.إحدى الوسائل .

نموذج التحول الديناميكي: يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال للعلاقة بين المنظمة والمتغيرات البيئية والتقدم المستمر لتكنولوجيا المعلومات، ويعتبر التفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة والتأثيرات البيئية وتكنولوجيا المعلومات من نماذجه الأساسية

[1] أحمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الإقتصادية ،المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية و الشبكات ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ، 2003، ص7.
[2] أحمد مشهور ، مرجع نفسه ، ص 7 .

النموذج السلوكي: هنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية مع تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية، مما يقلل من أهمية اتخاذ القرار الرقمي[1] .

النموذج التكنولوجي: الاستفادة من بحوث العمليات وعلوم الحاسوب وعلوم الإدارة لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرار

النموذج الاجتماعي التقني: يدرس مدى تفاعل التكنولوجيا والمنظمات أثناء عملية التحول، مع التركيز على استراتيجيات العمل والبرمجيات اللازمة لتفعيل أجهزة الكمبيوتر وقواعد البيانات والاتصالات .

نموذج إدارة الأصول الرقمية: الاعتماد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة لإدارة الملفات الرقمية .

نموذج التحليل التنافسي: يعتمد على بناء أنظمة معلومات شاملة لدعم تحليل SWOT والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث تسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف للتحكم في الفرص البيئية والاستجابة للتحديات العالمية والمحلية .

نموذج التحول التدريجي: يعتمد هذا النموذج على القدرة المالية للمؤسسة للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية، ويخضع للتقادم وصعوبة أجهزة الكمبيوتر. تحديث البرنامج .

نموذج مشاركة المعلومات: يعتمد على مشاركة المؤسسة في إحدى شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو تكليف إحدى شركات المعلومات بتقديم الخدمات من خلال أسلوب المشاركة

نموذج التحسين: يعتمد هذا النموذج على إيجاد الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمات إلى منظمات رقمية، ويعتمد هذا النموذج على عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والسعي للحصول على أعلى النتائج، على سبيل المثال العلمية تخصيص الموارد الرقمية والقضاء على... الخسارة، والخسارة، والعطل، والاستبدال المنتظم،

[1] فريد النجار ، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية ، مصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 ،ص 199،200.

والاستقبال الوقائي، والتطوير المستمر للبرمجيات، وما إلى ذلك .**نموذج التطوير التنظيمي:** يعتمد هذا النموذج على التغيير العضوي في المنظمة لتبني التحول إلى منظمة رقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي، بدلاً من اعتماد حلول جامدة تقلل من فرصة النجاح

.**نموذج التحول المتكامل:** يعتمد هذا النموذج على فلسفة النظام والرغبة في التحول المتكامل لمختلف الإدارات، سعياً إلى تحديث الإدارة الفنية وأنظمة الإدارة الإلكترونية على المستوى التنظيمي، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والشبكات وقواعد

البيانات وأنظمة الكمبيوتر .**نموذج التكلفة مقابل المنفعة:** تقارن بعض المنظمات تكاليف التحول إلى مؤسسة رقمية مع الفوائد المتوقعة من الحصول على أنظمة المعلومات، ولكن يتم رفض هذا النموذج في بعض الأحيان إذا زادت التكاليف

النموذج التشاركي: يعتمد على أهمية شبكات الاتصالات وتقنية المعلومات للاستفادة من شبكة الإنترنت لدعم اتخاذ القرار ورسم السياسات.[1]

الفرع الثاني : أهداف الرقمنة

أهداف الرقمنة:

الوضع التنافسي للشركة وإدخال التحديث المستمر في أنظمة الاتصالات والمعلومات وفقا لاتجاهات المنافسين سد الفجوة الرقمية بين إنتاج المعرفة في الدول العربية والمتقدمة، وتوليد صور رقمية عالية الوضوح واستخدامها للحصول على مخرجات مطبوعة عالية الجودة.

- ✓ يساعد على مواكبة العديد من الهياكل الحديثة مثل التعليم عن بعد في مختلف المهن .
- ✓ تحقيق أرباح مالية من بيع المنتجات الرقمية على أقراص الليزر أو من خلال إتاحة المنتجات الرقمية على الإنترنت.
- ✓ ليس الهدف من مثل هذه المعاملات الحصول على أرباح، بل الحصول على عوائد مالية، وبالتالي توفير ربح تكلفة معين لضمان استمرارية العمليات .
- ✓ طرق تطوير وتخزين وتنظيم واستخدام كافة مصادر المعلومات الإلكترونية لتلبية الاحتياجات المتزايدة من المعلومات. توصيل المعلومات دون تدخل بشري.

[1] فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 200.

- ✓ مساعدة المجتمعات القائمة في البحث والتعليم وتشجيع إنشاء مجتمعات جديدة في هذه المجالات[1].

❖ وهناك عدة أهداف أخرى تتوزع على المستويات التالية :

الحفظ: تعتبر الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف والضياع من الوسائط الورقية التي تواجه العديد من المخاطر.

التخزين: عند الحديث عن التخزين، يمكن للقرص المضغوط تخزين آلاف الصفحات، ناهيك عن أقراص DVD، والتي إذا تمت ترقيمها يمكن أن توفر لنا الكثير من المساحة.

سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز الأنظمة الرقمية بسرعات استرجاع عالية، فعندما يتم تحويل المواد الوثائقية إلى شكل رقمي فإنه يمكن استرجاعها في ثوانٍ بدلاً من دقائق[2].

الفرع الثالث : أهمية الرقمنة

أهمية الرقمنة:

للرقمنة فوائد عديدة، أهمها:

1- سهولة وسرعة اكتساب المعرفة والمعلومات من مفردات يمكن استرجاعها في عدد محدود من الثواني، مع إمكانية الاطلاع على مصدر المعلومات نفسها، والتي يمكن أن يشاركها ملايين المستفيدين في وقت واحد[3].

2- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة أي الحصول على درجة عالية من الجودة أو القيمة وهو الهدف الذي يهدف إلى تحقيقها جودة أو القيمة، هذا هو هدف الإدارة الرقمية، وهو تلبية الاحتياجات الفردية في أسرع وقت ممكن.

3- تتيح الرقمنة التكامل مع الوسائط الأخرى لتوفير المعلومات هذه القيمة أكبر من النموذج المطبوع[4].

4- يوفر وصولاً واسعًا ومتعمقًا إلى المعلومات، بما في ذلك أصولها وتشعباتها.

---

[1] أحمد علي ، المكتبة الرقمية : الأسس و المفاهيم و التحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية ، دمشق ، العدد 1،2 ، 2011.

[2] سهيلة مهري ،مرجع سبق ذكره ، ص 13.

[3] مسفرة بنت دخيل الله الخثمعي ، مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات ، دراسة الإستراتيجيات المتبعة ، قسم دراسات المعلومات ، العدد 1، مجلد 19 ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، 2010،ص 08.

[4] حافظي زهير ، الأنظمة الآلية و دورها في تنمية الخدمات الأرشيفية ، دراسة تطبيقية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية ، قسم علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008، ص126 .

5- ترشيد الوقت الضائع في إدارة الأمور الإدارية واستثمار الوقت في تطوير الخدمات الإدارية.

6- إمكانية طباعة المعلومات فيها وإصدار نسخ عند الحاجة.

7- خدمة المواطنين على أفضل وجه من خلال خلق بيئة عمل ذات مهارات وقدرات مهنية متنوعة.

8- إظهار الشفافية من خلال توفير المعلومات للإدارة والمواطنين.9- تقليل تكلفة الحصول على المعلومات.

10- خفض التكاليف واعتماد نموذج التجارة الإلكترونية.

11- التركيز على النتائج من خلال تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة.

12- سهولة الاستخدام وسهولة الاستخدام.[1]

[1] مريم خالص حسين ، الحكومة الإلكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، وزارة المالية ، العراق ، 2013 ، ص 446.

المبحث الثاني :المؤسسة

المطلب الأول : ماهية المؤسسة .

الفرع الأول :نشأة المؤسسة و تطورها التاريخي .

تمر المؤسسة بعدة مراحل من أهمها :

مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: هو نشاط اقتصادي موجه للسوق يشارك فيه أفراد الأسرة تحت إشراف الوالدين. يعود تاريخ الإنتاج المنزلي إلى تاريخ الإنسانية والحضارة نفسها، مع تطور الصناعة والإنتاج المنزلي القائم على الاكتفاء الذاتي باستخدام أدوات بسيطة[1].

مرحلة ظهور الوحدات الحرفية: نتيجة لتكتل التجمعات الحضرية وزيادة الطلب على منتجات الحرف اليدوية، اجتمع أصحاب الحرف اليدوية المتشابهة، وتشكل الورش التي يرأسها أقدم الحرفيين أو كبارهم، وظهور التجار والحرفيين. تتكون الطبقات الرأسمالية من خلال التواصل مع العائلات وتزويدها بالمواد اللازمة لإنتاج السلع. كانت الطبقة الأولى من الحرفيين المنزليين الذين يمتلكون قوة العمل فقط[2].

المانيفاكتورة: أصبحت طبقة التجار ثرية وامتلكت أدوات الإنتاج، وقاموا بتأجيرها للعائلات لإنتاج احتياجاتهم الخاصة، مما أدى فيما بعد إلى اجتماعهم تحت سقف واحد لسهولة المراقبة. ومن أجل الاستفادة بشكل أفضل من وسائل الإنتاج، ظهرت المصانع بشكلها الأصلي[3].

المؤسسة الصناعية الآلية : يمكن إرجاع ظهورها إلى ظهور الثورة الأوروبية في أوائل القرن الثامن عشر وما ترتب عليها من اكتشافات علمية وتطور وسائل الإنتاج وتوسع الصناعة. ومن السمات المميزة لهذا النوع من المنشآت اعتماده على أساليب العمل الميكانيكية بدلاً من أساليب العمل اليدوية التي يعتمد عليها التصنيع[4].

التكتلات: مع تطور الاقتصاد الرأسمالي، من الضروري اعتماد استراتيجيات التكتل المختلفة بين المؤسسات الاقتصادية للتغلب على المنافسة ودخول الأسواق الخارجية. ويمكن أن نذكر من هذه المجموعات ثلاث حالات:

---

[1] حسن الساعاتي ، علم الإجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثالثة ، 1980،ص ص 168 ، 169.

[2] حسن الساعاتي ، مصدر سابق ، ص ص 84 ، 89 .

[3] Karl marx , le capital livre I , cit , p 247

[4] P 267 .

الكارتل: يشير إلى تركز مؤسسات متعددة في نفس الصناعة على شكل اتفاق، ولا يزال الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات قائما، ولكن مع اختفاء المنافسة الحقيقية تحصل هذه المؤسسات على أرباح احتكارية.

التروست: تكتل تشكل من اندماج مؤسسات متعددة فقدت استقلالها المالي وشخصيتها القانونية والمعنوية.

الشركات القابضة: المؤسسة التي تمتلك أسهماً قابلة للتداول في شركات أخرى، وبالتالي يكون لها الأفضلية في إدارة تلك الشركات، وتسمى الشركات التابعة.

الشركات المتعددة الجنسيات: هي مجموعة من المؤسسات ذات الانتماءات الوطنية المختلفة ولكنها توحدها استراتيجية إدارية شاملة[1].

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

تعريف المؤسسة:

نظراً لتنوع التوجيهات والمدارس الفكرية في هذا الشأن، فإنه لا يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم المؤسسة نظراً لشموليتها وتنوع وجهات نظرها. عرض وإيقاف أي جانب بناءً على أهميته والغرض من استخدامه.

ولذلك حاولنا أن نورد بعضاً منها سواء تعلق الأمر بالغرض أو الشكل أو حتى الموضوع، وبهذا تعددت تعريفات المؤسسات وقد عرفنا بعضها على النحو التالي:

ويعرفها درحمون هلال بأنها تجمع تقدمي من البشر يقوم باستخراج السلع أو الخدمات وتحويلها ونقلها وتوزيعها باستخدام الوسائل الفكرية والمادية والمالية وفق أهداف يحددها المجلس ويعتمد بدرجات متفاوتة على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية[2].

يعرف دادي عدون المؤسسات الاقتصادية بأنها مزيج من العوامل التي يكون هدفها إنتاج أو تبادل السلع والخدمات من وكلاء اقتصاديين آخرين ضمن إطار قانوني ومالي واجتماعي محدد، وتختلف شروطه

[1] أ ،أ ،ميرونوف : ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين ، الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات المتعددة الجنسيات ، د .م الجامعية ،الجزائر ،1986 ، ص ص 35 ، 79 .

[2] درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 13 .

باختلاف موقع المؤسسة وحجمها ومكانتها. حجم ونوع الأنشطة التي تقوم بها.ويتم هذا الإندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد[1].

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل تتكون من مجموعة من العناصر المادية والمعنوية التي يستثمرها مجموعة من الناس لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وثقافية معينة[2].

المؤسسة هي وحدة إنتاج وهي المركز الذي يوجه العوائد إلى الإنتاج، وبالتالي يمكن النظر إليها على أنها وحدة اجتماعية تخترق أكبر قدر من السوق من خلال سلسلة من القرارات وتحقق أهدافها العامة.

تُعرف المؤسسة بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية تتمتع بدرجة معينة من الاستقلالية، تقرر فيها تخصيص الوسائل البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية من أجل خلق قيمة مضافة وفق أهداف في نطاق الزمان والمكان[3].

هي منظمة متخصصة في إنتاج وتبادل وتوزيع السلع والخدمات بما يشمل القدرات المادية والمالية والبشرية سعياً لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها[4].

تشير المؤسسة إلى منظمة اقتصادية مستقلة مالياً ضمن إطار قانوني واجتماعي معين، هدفها تكامل جميع عوامل الإنتاج وإنتاج وتبادل خدمات الكيانات الاقتصادية الأخرى لتحقيق النتائج المناسبة. وتختلف الظروف الاقتصادية باختلاف الزمان والمكان الذي تتواجد فيه، وكذلك حجمها ونوعها ، أنشطتها[5].

تشير المؤسسة العامة إلى أي منظمة اقتصادية مستقلة ماليا بغرض توفير الإنتاج والمبيعات، وهي منظمة لديها طريقة لتوزيع المسؤوليات. وجمع الموارد المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي لتحقيق النتائج المناسبة[6].

وهو مركز اتخاذ القرار بناء على أهداف محددة بدافع الربح والمنافع الاجتماعية.

ويمكن القول أن المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية التي أنشئت لتحقيق أهدافها.

---

[1] ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط 2 ، الجزائر ، 1998 ، ص 08 .

[2] عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، ص 25 .

[3] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10 ، 11 .

[4] كوسة ليلى ، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، مذكرة ماجستير ، كلية علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007، 2008 ، ص 166 .

[5] الدكتور عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 4 ، الجزائر ، 2006 ، ص 26 .

[6] ناصري دادي عدون ، نفس المرجع ، ص 14 .

المطلب الثاني :أنواع ووظائف المؤسسة

الفرع الأول: أنواع المؤسسة

تنقسم المنظمات إلى أنواع عديدة حسب وجهة نظر الباحث أو معايير رؤيته لها. وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى أهم هذه التصنيفات ألا وهو التصنيف حسب القانون. معايير الملكية والحجم والمعايير الاقتصادية:

أ- التصنيف وفق المعيار القانوني: قصد المشرع الجزائري تصنيف المؤسسات الاقتصادية على أسس واسعة أهمها درجة الارتباط بين شخصية صاحب المؤسسة والشخصية المعنوية للمؤسسة نفسها. بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأسس التي سنحاول التعرف عليها من خلال الرجوع إلى الشكل القانوني للمؤسسة. اقتصاد.

1- المؤسسات الفردية: هي أبسط نموذج قانوني عند تأسيسها، غالباً ما يكون مالك رأس المال هو مدير المؤسسة، وبشكل أدق، في الملكية الفردية، يتم دمج رأس مال المؤسسة مع الشخصية الاعتبارية لصاحبها.

2- الشركات: هي مساهمة شخصين طبيعيين أو اعتباريين في نشاط مشترك بتقديم حصة من العمل أو المال أو النقد بغرض المشاركة في الأرباح التي قد تتحقق أو تحقيق منافع اقتصادية أو تحقيق أهداف اقتصادية مشتركة.

ب- التصنيف حسب معايير الملكية: تتم مناقشة هذا التصنيف من أجل فهم الاتجاه العام للسياسة الاقتصادية للدولة ودرجة الانفتاح على اقتصاد السوق، ووفقاً لهذا المعيار تنقسم المؤسسات إلى ثلاث فئات[1]:

- **المؤسسة الخاصة:** إدارة تعتمد على معرفة الأفراد والوحدات، مع آليات السوق المسؤولة عن توجيه أنشطتهم الاقتصادية. ولذلك فإنها تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح من خلال الملكية من قبل الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الخاصين.

- **المؤسسة العمومية:** هي الهيئات أو الشركات العامة أو المملوكة للدولة. وقد تكون هذه الوكالات وطنية أو في بعض الأحيان تابعة لهيئات عامة غير مركزية.

[1] عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 4 ، ص ص 29 ، 28 .

- **المؤسسات المختلطة:** ويقصد بها المؤسسات ذات الملكية المختلطة للدولة والأفراد (سواء أفراد محليين أو أفراد أجانب)، وهي إحدى الوسائل الأساسية لتمويل المرافق العامة والمشاريع الكبرى في مجال البنية التحتية [1].

ج - **تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:** تنقسم المؤسسات إلى أربع فئات: مؤسسات متناهية الصغر، وصغيرة، ومتوسطة، وكبيرة حسب معايير الحجم.

1- المؤسسة المصغرة: يعرفها البنك الدولي بأنها المؤسسات التي توظف أقل من 10 موظفين، ويعرّف قانون توجيه تعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الصغيرة بأنها مؤسسات توظف من 1 إلى 9 موظفين.

2- المؤسسة الصغيرة: حسب تعريف البنك الدولي، هي المؤسسات التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفاً، ولا يتجاوز إجمالي أصولها ومبيعاتها السنوية 3 ملايين دولار أمريكي.

3- المؤسسات المتوسطة : حسب تعريف البنك الدولي، تشير المؤسسات المتوسطة الحجم إلى المؤسسات التي يقل عدد موظفيها عن 300 موظف وأصولها ولا تزيد مبيعاتها السنوية عن 15 مليون دولار أمريكي.

4- المؤسسات الكبيرة: يعتبر البنك الدولي المؤسسات الكبيرة هي تلك التي يزيد عدد موظفيها عن ثلاثمائة موظف وأصولها ومبيعاتها السنوية تتجاوز 15 مليون دولار.

وهذا التصنيف مهم للغاية بالنسبة للحكومة لأن المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر عادة ما تكون مؤسسات ناشئة وتكون محور اهتمام خاص للسياسات الاقتصادية العامة، وتتلقى الدعم المالي عن طريق الحصول على قروض منخفضة الفائدة أو التمتع بالإعفاءات الضريبية.

د- **تصنيف المؤسسات على أساس المعيارالإقتصادي:** يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى الأنواع التالية بناء على معايير اقتصادية أو قطاعية.

- **المؤسسات الفلاحية:** وتمارس هذه المؤسسات أنشطة القطاعات الاقتصادية الرئيسية، وهي إنتاج الغذاء والأعلاف والألياف وغيرها من السلع، بالإضافة إلى تربية وتنمية النباتات والحيوانات بشكل عام .

[1] لكحل الأمين ، الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص في خدمات المياه بالجزائر ، دراسة حالة SEOR ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2014 ، ص 16 .

- **المؤسسات الصناعية:** تنشط هذه المنشآت في القطاع الاقتصادي المتعلق باستخدام المواد الأولية وتحويلها من خلال عمليات فنية معقدة إلى منتجات مصنعة مختلفة بهدف بيعها. وبدورها يمكن تقسيم المنشآت الصناعية إلى:

- **الصناعات الثقيلة:** تتخصص هذه الوكالات في عمليات التحول المعقدة. تميل هذه المؤسسات إلى أن تكون كبيرة وكثيفة رأس المال، وتقوم بدورها بإنتاج وسائل الإنتاج.
- **مؤسسات الصناعة الخفيفة:** تنشط هذه المؤسسات في مجال المعالجة الثانوية وتهدف إلى جلب السلع الاستهلاكية مباشرة إلى السوق.

- **المؤسسات الخدمية:** يقصد بها المؤسسات التي تقدم خدمات متنوعة مثل النقل والتعليم والرعاية الطبية، ولا تشمل المؤسسات التجارية مثل البنوك ومؤسسات التأمين التي تقوم بتوزيع وتوصيل المنتجات للعملاء دون تحويلها عن طريق المؤسسات المالية هي التي تمارس الأنشطة المالية[1].

الفرع الثاني :وظائف المؤسسة

وظائف المؤسسة:

الهدف من الوجود الوظيفي للمؤسسة هو البقاء على طريق الربحية والنمو، ولكي يعكس ذلك لا بد من خلق قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناغم للأدوار والوظائف داخل المؤسسة وتحقيق ذلك في بطريقة متكاملة. لا بد من اعتماد نموذج إداري استراتيجي يتميز بالفعالية والكفاءة، تكون فيه مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة مهمة لأنها تحرك حركة هذه المؤسسة، وربما أيضاً الوظائف التي تقوم عليها المؤسسة، سواء كانت ذات صلة أم لا. سواء كان الجانب المالي، أو الجانب التطويري، أو حتى الجانب الإنتاجي والتسويقي، كل هذه الوظائف باجتماعها ووجودها تحقق هذا الهدف داخل المؤسسة، فمن المستحيل أن نفضل إحداها على الأخرى. وبما أن هذه الوظائف تشكل جوهر أي منظمة، وبناءً على المحتوى السابق، يمكننا تلخيص وظائف المنظمة في العناصر التالية:

[1] سليمان ناصر ، عواطف محسن ، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول : الإقتصاد الإسلامي الواقع و رهانات المستقبل ، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية ، فيفري 2011 ، ص 2، 3 .

1- وظيفة الإنتاج: تشير إلى الأنشطة التي تستخدم الموارد المادية والبشرية والمالية لإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل قيود هيكلية، أي القدرة الإنتاجية، والقدرة التخزينية، والقدرة المالية، والقدرة التوزيعية.

- **نظام الإنتاج:** صيغة يتم من خلالها تجميع عناصر أنشطة الإنتاج لإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك تحديد مكان العمل، وخلط عوامل الإنتاج، وتصميم العمليات بطريقة علمية واقتصادية.

تطوير وتصميم المنتجات بطريقة تناسب احتياجات العملاء.

تخطيط الإنتاج ووضع سياسات تنفيذ خطط الإنتاج ومراقبة الإنتاج من حيث التكلفة والجودة والوقت.

- **أساليب الإنتاج:** هناك طريقتان للإنتاج:

أ- الإنتاج المستمر: يشير إلى الإنتاج بنفس المعايير، ونفس الجودة، ونفس الشكل، ونفس التخصص، والمدخلات عادةً، وإذا توقفت مرحلة معينة من الإنتاج، فسيؤدي ذلك إلى توقف الإنتاج بأكمل عملية.

ب- الإنتاج المتقطع: يقصد به الإنتاج الذي لا تكون مخرجاته نموذجية، إلا إذا قامت المنشأة أو المستهلك المباشر بتحديد المواصفات قبل الإنتاج، وقد تكون مدخلاته قياسية[1].

2- الوظيفة المالية: مجموعة المهام التي تعمل على توفير الموارد المالية وإدارتها من خلال الحصول على الأموال من مصادر محتملة داخل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، بعد تحديد الاحتياجات التمويلية من خلال مشاريعها وخططها الاستثمارية بالإضافة إلى خطط التمويل والاحتياجات اليومية، فإن أهداف الوظيفة المالية هي:

- بحث الاحتياجات المالية والتوقيت المناسب المتعلق بأنشطة المنظمة.

- ابحث عن الميزات المتاحة وقارن الخيارات.

- اختر خيار التمويل الأفضل.

- تتبع المحاسب العام وتحليل تحركات أموال قسم المحاسبة.

التخطيط المالي من فئتين من الأنشطة الأولى تتعلق بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها، والثانية تتعلق بإعداد الميزانية التخطيطية، والتي تعتبر أداة تستخدم في التخطيط المالي. هناك نوعان من التخطيط:

[1] سهيلة موفق ، المذكرة السابقة ، ص 20 ، و ينظر كذلك إلى الدكتور دادي عدون ، المرجع السابق ، ص 45 .

- **التخطيط المالي طويل المدى:** ويغطي المجالات التي ستفكر إدارة المؤسسة في الدخول فيها ويجب تخطيط هذه المقترحات الاستثمارية بشكل صحيح بما يخدم أهداف المؤسسة.

- **التخطيط المالي قصير المدى:** يعتبر ببساطة تعبيراً أكثر دقة وتفصيلاً عن الأنشطة التي ستقوم بها المنظمة في المراحل المستقبلية وهو جزء من الخطة طويلة المدى. يجب على المديرين الماليين وضع عدد من قرارات السياسة المالية، بما في ذلك:

- سياسة توزيع الأرباح.

- سياسة مقدار رأس المال العامل الذي سيتم استخدامه.

- سياسة الائتمان[1].

3- وظيفة الموارد البشرية: الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين الذين يتميزون بقدرات بدنية وعقلية تمكنهم من أداء عملهم ويتم تشجيعهم وتحفيزهم لزيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة. تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف، منها:

أ- التخطيط: ويشمل تحديد الموارد البشرية المطلوبة في المؤسسة واستقطاب القوى العاملة وإجراء اختبارات القبول والتعيين والتدريب واعتماد الموارد البشرية في المؤسسة.

ب- تصميم وتعيين محددات الوظيفة: ويعني ذلك وضع خطة تفصيلية توضح جميع الأنشطة وأهدافها، وتصنيفها إلى عمل فردي أو جماعي حسب الاقتضاء، كما تحدد أيضًا المؤهلات اللازمة للالتحاق بالوظيفة.

ج- تحديد سياسات الأجور والرواتب والمكافآت: اتخاذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والرواتب بناءً على بيانات المنظمة بحيث يمكن حساب الأجور على أساس الساعة والشهر واليوم.

د- التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية: تهدف المنظمة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين موظفيها وتحسين مستويات الأداء داخل المنظمة من خلال تطبيق مجموعة من القواعد الأساسية [2].

[1] محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1995 ، ص 49.

[2] أحلام مخبي ، تقسييم المؤسسة من وجهة نظر البنك – دراسة حالة شركة الأشغال العامة و الطرقات ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص بنوك و تأمينات ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 -2007 ، ص 21 .

4- الوظيفة التجارية والتسويقية: تشير الوظيفة التجارية إلى مجموع المهام والعمليات المتعلقة بضمان حركة المواد والبضائع، بما في ذلك مدخلات وإخراج السلع والخدمات إلى السوق. وتشمل وظائف الأعمال بهذا المعنى جميع الاتصالات المتعلقة بالعلاقات مع الموردين والعملاء، بما في ذلك المفاوضات والعقود والسلع المقترحة وما إلى ذلك. ومع تطور المؤسسة وتنظيمها، تم الفصل بين وظيفتي البيع والشراء، وظهرت فيما بعد هذه الحالة:

5- وظيفة التسويق: يتم تعريفها على أنها مجموعة العمليات والجهود التي تقوم بها المنظمة لمعرفة المزيد عن احتياجات السوق والعمل الذي يجب القيام به في مجال مواصفات المنتج الرسمية والفنية من أجل الاستجابة بشكل أفضل لتلك الاحتياجات وفي الوقت المناسب، جميع الجهود المبذولة في ترويج المنتجات وتقديمها للمستهلكين بشكل مناسب وبطريقة مناسبة.

- عناصر سياسة التسويق: هذه هي السياسات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى التأثير على السوق أو المستهلكين لتحقيق أهدافها المعلنة المختلفة.

هذه السياسات هي:

أ- سياسة المنتج: تعتبر بمثابة أداة تواصل بين المنظمة والمستهلكين، فهي تعبر عن المنتجات أو الخدمات المادية المقدمة للسوق لأغراض تجارية وتحدد جودة المنتج ، تغليفه ، تعبئته ....

ب- سياسة الأسعار: هي السياسة التي تحدد أسعار المنتجات وتلعب دوراً هاماً في زيادة المبيعات وقبول المستهلك.

ج - السياسة الترويج: يتم دفع المبيعات من خلال الأنشطة الترويجية، والتي تنعكس على العديد من العمليات، مثل فتح الأبواب، والإعلان الإعلامي، وغيرها.

د- سياسة التوزيع: هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مكان الصنع إلى مكان البيع بعد الإنتاج[1].

6- وظيفة التموين: تشمل الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بالكميات والتكاليف والأنواع المناسبة لخطط وخطط المنظمة وتخزينها بطريقة مناسبة وتخزين المواد النهائية لحين

[1] درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

البيع أي شراء وصيانة أصناف المخزون لغرض التنفيذ خطط خاصة لعملية. الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في الأوقات المطلوبة سواء الإنتاج أو المبيعات.

إذا كانت وظيفة التوريد تتكون من مجموعتين من الوظائف المترابطة، وظيفة المشتريات الفرعية وما يرتبط بها من مهام ومستويات وعناصر متعددة من جهة، ووظيفة التخزين والمتابعة والعناصر المرتبطة بها من جهة أخرى، فإن وظيفة التوريد يقع عادة بين اثنين في هيكل منفصل[1].

7- وظيفة الشراء: تبدأ وظيفة المشتريات بإرسال الطلبيات إلى الموردين بعد اختيارهم وتحديد طريقة الشراء والتوريد المناسبة، ومن ثم متابعة هذه الطلبيات حتى استلام المواد المطلوبة ومراقبة تسليمها إلى قسم التخزين لمواصلة دورة التوريد.

8- وظيفة التخزين: حيث يقوم قسم المشتريات باستلام المواد والبضائع الواردة، تبدأ وظيفة التخزين بمراقبة المواد داخل المستودع للتأكد من مطابقتها لما هو مسجل في الفاتورة، ثم يقوم بحفظ وتنظيم المخزون، والتنسيق مع الشراء والإنتاج ومتابعة أقسام المبيعات بشكل منتظم حتى لو حدث:

- ترتيب وتخزين المواد والبضائع.

- رمز الإعداد.

- تتبع حركات المخزون.

- خذ جردًا حقيقيًا.

- إرسال إشعار إلى المشتريات لبدء عملية الشراء.

9- وظيفة الإدارة: تنسيق الموارد لتحقيق أهداف معينة من خلال عمليات مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة واتخاذ القرار.

الوظائف الفرعية لوظيفة الإدارة هي:

- **وظيفة التخطيط:** اتخاذ قرار مسبق بما يجب القيام به، وكيفية القيام به ومن سيقوم به، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه الآن وأين نريد أن نكون.

- **وظيفة اتخاذ القرار:** هو اختيار البديل من البدائل المتاحة بناءً على معايير محددة لمعالجة موقف معين.

[1] درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30،31 .

- **وظيفة التنظيم:** وهي تقسيم عمل تحقيق الأهداف إلى أنشطة فرعية وتفويض أداء كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة المماثلة إلى وحدة تنظيمية.

- **وظيفة التوجيه والمر اقبة:** هي عملية التأثير على سلوك الأفراد للتأكد من تركيزهم وتعبئة طاقاتهم حول أهداف محددة، بما في ذلك استخدام السلطة والمسؤولية لإعلام الأفراد بما يجب عليهم القيام به. التحكم هو نشاط الإدارة في المنظمة للتأكد من أن العمل في المنظمة يتم تنفيذه وفقًا للمبادئ التوجيهية والسياسات. خطة الموضوع [1].

10- وظيفة البحوث والتطوير: وتشمل جميع الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من التعلم والبحث لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة. ويعتمد فشل هذه الوظيفة ونجاحها على قوة العناصر التالية:

أن يكون لديه القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير.

- القدرة على الاستيعاب والاستفادة من نتائج البحث والتطوير.
- الإدارة على استعداد لتحمل المخاطر وتكون منفتحة على التغيير.

خصائص المؤسسة :

تتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بمجموعة واسعة من الخصائص الفريدة، أهمها ما يلي:

- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية اعتبارية وبالتالي استقلال إداري ومالي فريد، مما يسمح لها بتملك حقوق المؤسسة الاقتصادية والتصرف فيها وتحمل مسؤوليات والتزامات متعددة.

- المؤسسات الاقتصادية هي النواة النشطة والمتفاعلة للبيئة المحيطة بها. لديها القدرة على الإنتاج والمنافسة داخل محيطها لضمان حقها في الاستمرار والبقاء. كما يتميز النظام بقدرته على خلق القيمة المضافة، سواء في شكلها المادي مثل السلع والعوائد المالية، أو في شكلها المعرفي مثل ابتكار أفكار وتقنيات جديدة.

- تعمل الجهات وفق خطط واضحة لتحقيق مجموعة من الأهداف الكمية والنوعية المحددة مسبقاً. وتشمل هذه الخطط مجموعة متماسكة من السياسات والبرامج والتكنولوجيات وأساليب العمل الفريدة.

[1] محمد مسن ، التدبير لمؤسسات تقنيات و إستراتيجيات منشورات الساحل ، الجزائر ، 2001 ، ص 26 .

- الخصائص والقدرة على إعادة تنظيم المنظمة لأنه يتم تعريف المنظمة في الأساس على أنها مجموعة من الموارد البشرية والمادية المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف لأنه من خلال تعريفها يظهر لنا القدرات التي تمتلكها المنظمة لتنظيم هذه الموارد كما أنها تمتلك القدرات التالية.[1]

أهداف المؤسسة:

يسعى مؤسسو المؤسسات سواء العامة أو الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف صاحب المؤسسة وطبيعة ومجال نشاطها. ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي:

الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد كبير من الأهداف التي تنتمي إلى هذه الفئة على النحو التالي:

تحقيق الأرباح: لا يمكن للمؤسسة أن تستمر في الوجود إلا إذا تمكنت من تحقيق الحد الأدنى من الربح الذي يضمن لها إمكانية جمع رأس المال وبالتالي توسيع نشاطها ضد المؤسسات الأخرى.

تلبية حاجة المجتمع: عندما تقوم المنظمات بتسويق منتجاتها، فإنها تلبي حاجة المجتمع الحالية، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي.

ترشيد الإنتاج: ويتحقق ذلك من خلال الاستخدام الرشيد لعوامل الإنتاج، وزيادة الإنتاجية من خلال التخطيط الجيد ومراجعة الإنتاج والتوزيع، ومراقبة تنفيذ هذه الخطط. الأهداف الاجتماعية: من بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة نحدد الأهداف الاجتماعية وهي:

ضمان مستويات مقبولة للأجور: يُنظر إلى العمال على أنهم المستفيد الأول من أنشطتهم، حيث يتفاوضون على الأجور مقابل العمل. رفع مستوى معيشة العمال: أي تحسين وترشيد الاستهلاك، وهو ما يتحقق من خلال توفير التنويع وتحسين الإنتاج وتوفير المزيد والمزيد من الموارد المادية والمالية للعمال من جهة وللمؤسسات من جهة أخرى. آخر.

إنشاء أنماط استهلاكية محددة: ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات عالية الجودة للمنظمة أو التأثير على ذوقها من خلال الإعلان والدعاية.

مناشدة تنظيم العمال وتماسكهم: هذه هي الوسيلة الوحيدة لضمان استمرار المؤسسات في العمل وتحقيق أهدافها.

الأهداف الثقافية والرياضية:

[1] عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 1993 ، ص ص 25،26 .

توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: ويشمل ذلك المؤسسات التي اعتادت الاستفادة من الوسائل الترفيهية والثقافية المقدمة لها ولأبنائها، كالمكتبات والسفر، لما لهذا الجانب من تأثير على المستوى الفكري للعاملين.

تدريب العمال الجدد: مع التطور السريع لوسائل الإنتاج، تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى تدريب العمال الجدد بشكل يكفي لتمكينهم من استخدام هذه الوسائل بحيث يمكن استغلالهم بشكل مشروع.

الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى الأهداف المذكورة أعلاه، تلعب الوكالة دورا هاما في مجال التكنولوجيا.

البحث والتطوير: تلتزم المؤسسات بتوفير الإدارة مما يزيد من أهمية التواصل إلى حد كبير و هذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة الإقتصادية تؤدي دورا هما في مجال البحث و التطوير التكنولوجي[1] .

أهمية المؤسسة:

للمؤسسة أهمية على المستوى الفردي و المجتمعي و الدولي و منها مايلي:

على المستوى الفردي:

إشباع الحاجة إلى إثبات الذات عند صاحب المؤسسة ، ومساعدته ،للوصول إلى غايته في الحياة العملية.

الحصول على دخل ثابت ، مما يساعد على شعور الأسرة بالأمان.

مساعدة المؤسسة المستقلة على الإبداع ، و الإبتكار ، و على الوصول إلى الحرية المادية.

على مستوى المجتمع:

تغطية إحتياجات السوق المحلي ، وذلك من خلال عملها في عدة مجالات ، مثل قطاع الخدمات ، و السلع.

مساهمتها في بناء كوادر من العمال المهرة.

مساهمتها في تقليل مشكلة البطالة في المجتمع.

عملها على تحقيق التوازن الإقليمي.

على المستوى الدولي:

مساهمتها بشكل كبير في رفع مستويات الإقتصاد الوطني.

رفع نسبة الصادرات و الواردات للدولة.

[1] موفق سهيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 ، 20 .

المبحث الثالث : الرقمنة داخل المؤسسة .

المطلب الأول :

الفرع الأول : مبادئ التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي في المؤسسة .

مبادئ التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي في المؤسسة:

لعب المؤسسات دورا هاما في التنمية الصناعية و التكنولوجية على مدى العقدين الماضيين، توصل مجتمع المعلومات إلى إجماع على المبادئ الأساسية المستخدمة في عملية الحفاظ على مصادر المعلومات. إن مبادئ الحفظ في العالم الرقمي هي نفسها وبشكل أساسي نفس المبادئ المستخدمة في العالم التقليدي. لا تحيد عن هذه المبادئ [1].

- إن الانتقال من الأنظمة الورقية بجميع أشكالها إلى الأنظمة غير الورقية يجب أن يكون تدريجيًا ومدروسًا ودقيقًا، ويسترشد بسلسلة من المبادئ الأساسية، بما في ذلك:

- إن تكلفة الاستفادة من الموارد الإلكترونية المتوفرة في الفضاء المعلوماتي لا تقل عن تكلفة الاستفادة من البدائل الأخرى.
- ويتطلب التعامل المنتج والفعال مع موارد الفضاء المعلوماتي بذل جهود مشتركة، حيث لا تستطيع أي وكالة أن تتابع طريقها بمفردها أو بمعزل عن غيرها.
- أي أنشطة نقوم بها وأي خطوات نتخذها يجب أن تأخذ في الاعتبار مستوى فعالية التكلفة.
- رعاية المحتوى العربي بما يضمن ازدهاره وانتشاره.
- هناك حاجة إلى الاستثمار في قدرات الشبكات الإلكترونية لدعم مختلف مكونات الكتلة المؤسسية، بغض النظر عن القواسم المشتركة بينها[2].

[1] Ayman yahia bassiouny , search titele procedures , for transferring documents from paper to digital format an analytical study , the international journal of infirmatics , medio and communication technology , 2020, p30.

[2] عبد اللطيف هاشم خيري ، نحو الدوريات الرقمية : دراسة تطبيقية لإمكانية تحويل مجلة كلية التربية في جامعة المستنصرية من الشكل التقليدي إلى الرقمي ، مجلة كلية التربية ، العدد 2 ، ص 80

الفرع الثاني : التحديات التي تواجه الرقمنة في المؤسسات .

التحديات التي تواجه رقمنة في المؤسسات :

تواجه الرقمنة العديد من العقبات السياسية الإدارية والفنية والبشرية والأمنية، وتشمل ما يلي:

- ✓ وعلى الرغم من التحول نحو الحوكمة الرقمية، إلا أن هناك نقصًا في الإدارة السياسية الفعالة وتوفير الدعم السياسي لإقناع الإدارة بتطبيق التقنيات الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.
- ✓ دعم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية قانوناً، بالإضافة إلى بيئة تتعلق بمنع خروقات إجراءات الإدارة الإلكترونية وحظر هجمات القراصنة على المواقع الإلكترونية، وبالتالي وضع عقوبات رادعة لمرتكبيها [1].
- ✓ تخطيط وتنسيق الإدارة العليا لمشاريع الإدارة الرقمية ضعيف، ويفشلون في إجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو الأقسام، ويفشلون في توضيح السلطة والعلاقات بين الإدارات والعلاقات فيما بينهم إجراءات العمل، ونقص برامج تدريب الموارد البشرية وقابلية إعادة تدوير الموظفين الإداريين.
- ✓ يفتقر العمال إلى الوعي ويعارضون تطبيق التكنولوجيا الحديثة بسبب قلقهم على وظائفهم ومستقبلهم المهني.
- ✓ وبالإضافة إلى ارتفاع تكاليف صيانة التكنولوجيا، فإن الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية ضعيفة [2].
- ✓ الافتقار إلى الكفاءات والقدرات داخل المنظمة لقيادة مبادرات التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة .
- ✓ قلة الميزانية المخصصة لهذه المشاريع والمخاوف بشأن مخاطر أمن المعلومات بسبب استخدام الوسائل التقنية.[1]

[1] صورية بوطرقة ، ملاك بوعمران ، التحول الرقمي ، الأسس النظرية و النماذج الرقمية العربية ، كتاب أعمال الملتقى الإفتراضي الوطني حول : التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الإقتصاد الوطني و كسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة ، منشورات مخبر الإبتكار و الهندسة المالية ، أم البواقي ، ص 18 .

[2] أحمد خروبي لقواس ، التحول الرقمي السياحي ، السياحة الإفتراضية نموذجا ، كتاب أعمال الملتقى الإفتراضي الوطني حول : التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الإقتصاد الوطني و كسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة ، منشورات مخبر الإبتكار و الهندسة المالية ، أم البواقي ، ص 153 .

الفرع الثالث : متطلبات الرقمنة في المؤسسة .

المتطلبات الرقمية في المؤسسة :

وتحتاج عملية الرقمنة إلى تلبية سلسلة من المتطلبات، بالإضافة إلى جهد مشترك لضمان سير العمل الجيد ووضع السياسات والاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف، بهدف دمج التحول الرقمي في الإدارة، حيث يساهم هذا التحول في تعزيز القدرات الإدارية مساهمة كبيرة. تحويل ممارسات العمل وتسهيل عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة بطريقة موحدة وسلسة، مما يضمن تدفق المعلومات بما يتماشى مع رغبات الإدارة وأهدافها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال البنية التحتية الرقمية ورأس المال البشري المؤهل اللازم لنجاح هذه العملية.

المتطلبات القانونية: تشمل جميع التشريعات والقوانين التي يجب إصدارها لتهيئة البيئة القانونية لحسن سير الأعمال[2].

المتطلبات التنظيمية والإدارية: بما في ذلك تطوير مقاييس للأنظمة التقنية لضمان خصوصية وسرية المعاملات المتبادلة،

ويشمل كافة التعديلات على المستوى الإجرائي للهياكل التنظيمية والإدارية لمؤسسات الدولة بهدف تبسيط وزيادة المرونة والفعالية. المتطلبات الفنية المادية:

ويشمل توفير أجهزة الكمبيوتر للإدارة والمواطنين للوصول إلى الإنترنت، وتطوير شبكات الاتصالات الهاتفية السلكية واللاسلكية، وتطوير شبكات الألياف الضوئية وتوفير أجهزة الهاتف الثابت والمتنقل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات أساسية.

- ✓ المتطلبات المتعلقة بالبنية التحتية للمعلومات.
- ✓ متطلبات خاصة لشبكات الاتصال والإنترنت.
- ✓ المتطلبات المتعلقة بالأدوات والبرمجيات، وتوافر الكوادر المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بفعالية[1].

---

[1] قندوز عائشة ، أثر التحول الرقمي على القطاع التجاري في ظل جائحة كوفيد 19 ، كتاب أعمال الملتقى الإفتراضي الوطني حول : التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الإقتصاد الوطني و كسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة ، منشورات مخبر الإبتكار و الهندسة المالية ، أم البواقي ، ص 182 .

[2] قبايلي دهبية و آخرون ، نحو رقمنة الإقتصاد على ضوء التجارب الدولية ، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الإقتصاد الوطني و كسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة ، 2021 ، ص 78 .

المطلب الثاني : دو افع و أهداف الرقمنة في المؤسسة.

الفرع الأول : دو افع توظيف الرقمنة في المؤسسة .

دو افع توظيف الرقمنة في المؤسسة :

توظيف الرقمنة في المؤسسة :

قد يبدو من الوهلة الأولى أن الغرض من عملية الرقمنة هو إطالة مدة حفظ الوثائق التاريخية و الإبقاء عليها لفترات طويلة ، في حين أنه غالبا مايكون الهدف من الرقمنة هو تحقيق إسترجاع أسرع للسجلات التاريخية ، و تسهيل نقلها و تداولها ، وتحقيق مشاركة أكبر عند الإستفادة منها ، و تقليل مساحة التخزين للسجلات الورقية.

لجأت كثير من مؤسسات المعلومات إلى تحويل مجموعاتها من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي منها:

- أن الرقمنة توفر رافدا مهما لكم هائل من المعلومات المتاحة على وسائط رقمية ، ومن هنا ظهور مفهوم الإتاحة بدلا من تملك أوعية المعلومات في مؤسسات المعلومات التقليدية.
- حفظ مصدر المعلومة الأصلي من التلف.
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل[2].

و إضافة إلى هذه العوامل التي ذكرناها أنفا فقد حدد بعض الباحثين جملة من العوامل الأخرى التي كانت سببا في إحداث التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية منها :

دو افع الزمن: أصبح من العوامل المهمة في إدارة وحل عملية المنافسة بين المنظمات المختلفة، لذلك لا بد من تغيير الإدارة التقليدية التي تتسم بالبطء في التصرف، والركود في الهيكل التنظيمي، واتباع القواعد. العمل والتعقيد البيروقراطي والانتفاخ الإداري.

كلفة الإجراءات الإدارية: مع مراعاة تخفيض جميع العمليات المرتبطة بها وزيادة كفاءة العمل الإداري من خلال التعامل مع المواطنين والشركات والمؤسسات واستقبال المزيد من العملاء في نفس الوقت[1].

---

[1] قبايلي دهبية ، مرجع سابق ، ص 80 .

[2] أشرف عبد المحسن الشريف ، الأرشيف الإلكتروني في الشركات و المؤسسات العامة ، التأصيل النظري و التطبيق العملي ، ط 1 ، دار الجوهرة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2015 ، ص 155 .

تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: تسخير التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من تحقيق العديد من الفوائد، أبرزها تحسين الأداء المؤسسي وتوفير فرص الاستثمار لقطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التكنولوجية بشكل عام. المستوى الدولي [2].

تحسين الخدمات: تزويد هذه المؤسسات بمصادر معلومات رقمية مناسبة للتعليم والتعلم مدى الحياة.

ويجب أن ندرك أن الهدف من عملية الرقمنة ليس إيجاد طرق أفضل لحفظ السجلات، بل جعل تلك السجلات متاحة للنسخ رقميا هو تسهيل الوصول إليها عبر إستخدام تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات و ليس الهدف إطالة مدة حفظها .[3]

الفرع الثاني : أهداف الرقمنة في المؤسسة .

أهداف الرقمنة في المؤسسة :

كل وكالة أو منظمة لديها مجموعة من الأهداف التنظيمية والتكنولوجية ومن ثم تسيطر على هذه الأهداف من خلال وضع استراتيجيات قوية تمكنها من تحقيق أهدافها ومن الاستراتيجيات التي تم اعتمادها هي الرقمنة التكنولوجية كما شهدت مختلف الصناعات في السنوات الأخيرة رقمنة تكنولوجيا. تبحث كل مؤسسة عن الثورات التكنولوجية والتطورات الكبيرة لمواكبة هذا التطور لتحقيق أهدافها.

وحدد بيير إيف دوشمان سلسلة من الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال الرقمنة، وهي:

- حماية المجموعات الأصلية والنادرة، حيث تعتبر الرقمنة وسيلة فعالة للحفاظ على مصادر المعلومات النادرة والقديمة.
- مشاركة الموارد والمجموعات.
- **الإطلاع النصوص:** يتيح للمستفيد تقديم قراءة أفضل من النص الأصلي. كما يوفر بعض الميزات والخدمات التي تساعد في قراءة النص.
- **تثمين النصوص:** يمكن أن توفر الرقمنة فرصًا لتحقيق أقصى استفادة من المصادر النادرة للمعلومات القيمة.

---

[1] عنترة بن مرزوق ،و آخرون ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، الكتاب الأكاديمي ، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن،2018 ، 38، 37 .

[2] مصطفى كولار ، و آخرون ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ألف للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2019 ، ص 51 ، 50.

[3] عبد اللطيف صوني ، هية ملحم ، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام ، الإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات ، 2013 ، ص6.

- **إتاحة المصادر عبر الشبكات :** يمكن لأي مكتبة تقديم نسخ إلكترونية من مصادر المعلومات لأي مكتبة أخرى من خلال نظام الشبكة [1].

[1] بوشعور آسية ، محاضرات في مقياس المصادر الرقمية ، سنة أولى ماستر ، ص 1 .

- **خاتمة الفصل الثاني:**

للتحول الرقمي العديد من الفوائد المختلفة ليس فقط للعملاء والجمهور، ولكن أيضًا للمؤسسات والشركات، حيث يتيح توفيرًا كبيرًا في التكلفة والجهد، وتحسين الكفاءات التشغيلية والتنظيمية، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الوصول إلى الخدمات التي تختلف عن الخدمات الأخرى. الخدمات التقليدية بطرق مبتكرة ومبتكرة للخدمة، مما يساعد بدوره على زيادة رضا الجمهور وقبوله لخدمات المنظمة. على وجه الخصوص، ترغب الشركات في التوسع والانتشار على نطاق أوسع والوصول إلى قاعدة عملاء وجمهور أوسع.

الفصل الثالث:

الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو EPA

- **مقدمة الفصل الثالث:**

يعالج هذا الفصل الأثر الفعلي للرقمنة على سياسات الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على ميناء أرزيو كنموذج للدراسة. يبدأ الفصل بتمهيد عام يوضح طبيعة التحولات التي أحدثتها الرقمنة في طرق وأساليب الاتصال داخل المؤسسات. في القسم الأول، يتم تحليل التغيرات في سياسات الاتصال بفعل الرقمنة، مع استعراض التحول من الأساليب التقليدية إلى الحلول الرقمية الحديثة، ودراسة أثر الأدوات الرقمية المختلفة على تفاعل الموظفين وسرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة. كما يتم التطرق إلى كيفية تأثير الرقمنة على ثقافة المؤسسة، من حيث تغيير أنماط العمل وتعزيز ممارسات التعاون والشفافية. في القسم الثاني، يتم تقديم الدراسة الميدانية حول تأثير الرقمنة على الاتصال في ميناء أرزيو، حيث يتم شرح منهجية البحث المعتمدة، التي تشمل جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات بطريقة علمية. يتم بعد ذلك تقديم نتائج الدراسة الميدانية، مع تحليلها ومقارنتها بالإطار النظري، لتوضيح مدى نجاح الميناء في تبني الرقمنة في سياساته الاتصالية. وأخيرًا، يتم مناقشة أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في تحقيق تحول رقمي فعّال، مع اقتراح حلول لتعزيز عملية الرقمنة وتطوير الاتصال المؤسسي.

المبحث الاول : تقديم مؤسسـة ميناء ارزيــو

المطلب الأول :لمحـة تاريخيـة عن مينـاء ارزيــو

إن إنشاء ميناء ارزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتسماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية ، اذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء ارزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات .



❖ **ميناء بطيوة**

هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (19751978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة .G.N.L تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافةG.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة

الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا أساسيا في سلسلة الن قل البري والبحري للمحروقات.

يوفر الميناءان اللذان تم اختيارهما لموقعهما قدرات إنتاجية مهمة للغاية بالنظر إلى المرافق التي تم إنشاؤه .وأسندت إدارة هذين الميناءين في عام 1982 إلى شركة ميناء أرزيو (المرسوم رقم 82288)المؤرخ 14 آب/أغسطس 1982 الذي أنشئ بموجبه شركة ميناء أرزيو.

تعريـــف مؤسســة ميناء ارزيـو:

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaireتسمى« SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S."

كما يحتل ميناء ارزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامهالعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 » « 2008 version لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version » « 2015/2018

الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

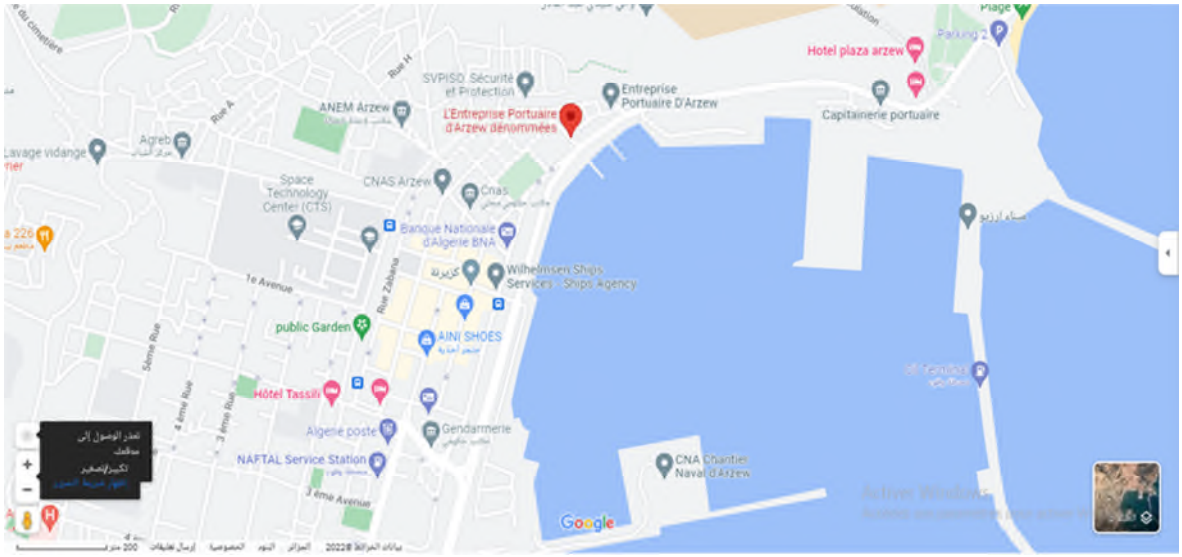
في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.

شركة ميناء في أرزيو:

العنوان : أرزيو B.P n° 46 التبسي، شارع العربي

الهاتف: 41 12 03

الفاكس



+213(0) 41792400

البريدالالكتروني: direction.generale@arzewports.com

2الخصائص الهيكلية للميناء :

1 الهياكل التحتية للميناء :1

تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشئات تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي:

المنشات	ميناء ارزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08 مراكز	**10 مراكزو9 تحت التشغيل**
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	**4520مترطولي**
عمق الماء(الأقصى والأدنى)	14.90متر/ 9.20 متر	**23 متر/13.50متر**
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	**تختلف باختلاف المراكز**
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	**192.5 هكتار**
الممر المائي للسفن	300متر	**الممر الغربي 400م** **الممر الشرقي 400م**
مساحة التفريغ	24متر	**36 هكتار**

2 الهيـاكل العليـا: 1

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو .

حيث يتوفـــر على:

. عمق الماء 20 متر

. ميناء التجارة يظم الميناء ثلاثة أرصفة أو مراطم :

سطوح ترابية وأرصفة منشاة البحر كرصيف عائم به8 مراكز.

. الرصيف02: هو مرطم صيد و عمق الماء 4و50 متر.

الرصيف03: عدد المراكز هي 5و عمق الماء 4,30متر /7,40متر و المجموع الخطي للمركز هو 560متر طولي.

الرصيف04: مختص في حركة او نشاط الاسمنت غير معبئة و يضم مركز واحد مجهز بتركيبة ل(5)مخازن للاسمنت .

<u>قدرات استقبـال الميناء:</u>

منشئات متخصصة .

- حوض لسحب السفن و الصيانة.

مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1,20م وطاقة استعاب قدره 30طن

.ميزان الكتروني:هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن

.مستودع التخزين: هناك 05مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن

.محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب

تجهيزات مينـائية:

.تجهيزات استقبال البضائع:

*القاطرات :يوجد (08)قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن .

*إرشاد السفن:يوجد(05)سفن إرشاد

*زوارق الربط:يوجد (07)زوارق للربط

*الشحن والتفريغ:(32)عربة رافعة ذات قدرة من3الى28طن

*الآلات الرافعة :لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و جرار ذو قدرة 26 طن.

1 – مديريات البناء :

يضم التنظيم الإداري لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة ، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كآلاتي :

1.1 **المديرية العامة :**

* هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية :

مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة .

تعيين الأهداف وتحديد الاتجاهات الأخرى .

تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة .

تسهر على تطبيق المخططات التنمية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين .

تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة (06) فرعية وهي :

1 2 مديرية الموارد البشرية والتكوين ، والوسائل العامة :

تتكلف بعملية التنبؤ ، والترقب ، حيث تقوم بتنظيم ، وتسيير ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بتسيير العمال ،و الأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص المكونين ، والوسائل والشؤون الاجتماعية والتكوين .

13 **مديرية الدراسات والتخطيط :**

أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنواقتصادية في إطار مخطط لتطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء

14 **مديرية المالية والمحاسبة :**

تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة ، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية ، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية .

15 **مديرية الصيانة والأشغال**

وظيفتها الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة ، الإصلاح ، تجديد الهياكل العليا للميناء ، إعداد برامج الصيانة ، إصلاح وتهيئة البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

16 مديريـــة الأشغـــال:

مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع(نقل بضائع والإيداع)، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة ، وكذلك تسيير المنشاة المختصة والمهيأة لاستعمال في مجال الصيد.

17 مديريـــة القيـــادة

إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء ، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة .

على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة لشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي ، والمتوسطي ، والثانوي .

المصدر :مرجع داخلي للمؤسسة (مصلحة مديرية الاستغلال) .

طبيعـة نشـاط الميناء واهـم مهـامه :

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية ، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى عملية الاستيراد .

النشـاط العـام لميناء ارزيـو:

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2 من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 من صادراتها .

جدول (01) يمثل أهم ما يتم استيراده وتصديره :

الاستيراد خارج المحروقات	تصدير المحـــروقات
خشب ، أسمدة صناعية ، مواد معدنية ، مواد الـ اموترات ، منتجات معدنية ، ملح غير معبأ ، مواد فـ ، صفقات خاصة ، التجهيزات ، الحاويات ، الاسمنت	البترول الخام ، بترول مكثف ، غاز طبيعي مميع بروبان المميع ، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية ، و أخرى (ميتا نول ن امونياك ..... الخ) .

المناطق الجغرافية لنشاط الميناء :

مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بلجيكا ، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الو .م. ا و كندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الاسياوية مثل : اليابان ، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية .

جدول (02) : **يمثل التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء .**

دول المصـــدرة	دول المستـــوردة
كرواتيا ، اسبانيا ، رومانيا ، بلجيكا ،ايطاليا ، فرنـ برتغال ، اليونان ، اليابان ، سنغافورة ، ألمانيا ، المغـ هولندا ، أوكرانيا .	فرنسا ، ايطاليا ، كندا ، بريطانيا بلجيكا ، الو.م.ا ى، اسبانيا ، كرواتيا ، الجزائر (الجزائر العاصـ مستغانم ، سكيكدة ، وهران) برازيل .

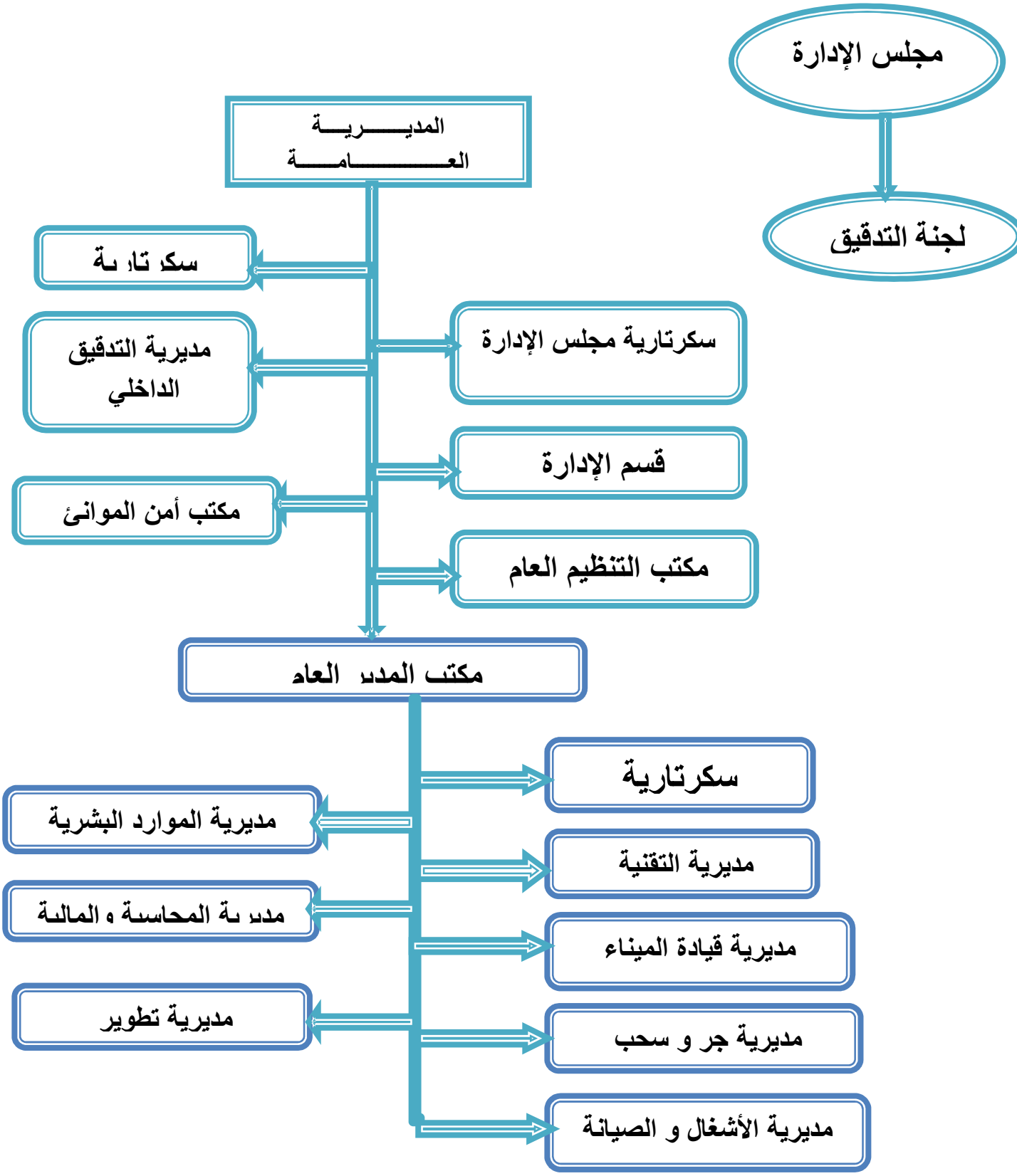
المهـام الرئيسيـة للمينـاء:

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسييرمينائين :

ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشات في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي :

1. استغلال العتاد والمنشات المينائية .
2. تنفيذ أعمال الصيانة و التهيئة ، التجديد ، البنايات الفوقية المينائية .
3. عمليات إيداع البضائع والشحن والتفريغ .
4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن .
5. ممارسة الضبط والأمن المينائي داخل الحدود العامة للميناء

*هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء التقيد بها .



الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناءآز

المبحث الثاني: الرقمنة و أثرها على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو EPA:

.1أتمة المكاتب :

لعبت البرمجيات دو ار كبي ار في تطور هندسة الأتمتة وهذا بعد ظهور الحاسبات الالكترونية الرقمية وانتشار الحاسبات الشخصية والتطو ارت الهائلة في مجال الاتصالات وبروز الشبكة المعلوماتية .

تعريف الأتمة: "هي استخدام الكمبيوتروالأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإج ارءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن ". إلا أن مفهوم الأتمتة الأكثر وضوحا هو: "التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آليا بواسطة أجهزة أخرى تحل محل الإنسان في الم ارقبة والجهد واتخاذ الق ارارت المبرمجة . "

2.شبكة الأنترنت :

تشكل الانترنت نظاما عالميا لتدفق المعلومات في مختلف المجالات وعلى اختلاف المستويات , ويعد ظهورها علامة بارزة في مسيرة تطوير تقنيات المعلومات. وببساطة شديدة نستطيع أن نقول إنشبكة الإنترنت توفر الاتصال والمناقشة وجمع الأخبار ونقل المعلومات من خلال مجموعة متكاملة من المعدات والأجهزة والبرمجيات والمعلومات .

وفي هذا الصدد ولضرورة عصرنة القاعدة الرقمية من أجل أن تتماشى مع المعايير الدولية في مجال تسيير الموانئ ولضرورة وجود نظم المعلومات في كل ميناء للتنسيق بين العمليات الإدارية والتشغيلية للسفن والحاويات والبضائع , ولضمان سرعة وسهولة تبادل المعلومات والوثائق فمؤسسة ميناء أرزيوEPA يحتوي على شبكة الإنترنت ADSL تخول له الاستفادة من مختلف خدمات الإنترنت .

ومن أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت :

خدمة بروتوكول نقل الملفات : ETP (File Transfer Protocol) هذا البروتوكول يتيح المجال لنقل الملفات من مصادرها في أجهزة الحاسوب المختلفة على الإنترنت إلى حاسوب المستخدم , وتسمح هذه الخدمة كذلك بنقل الملفات من حاسوب بعيد إلى حاسوب بعيد آخر , ويمكن أيضا تحميل الملفات والب ارمج المعروضة للاستخدام المشترك من خلال هذه الخدمة .

خدمة : Telnet

وهي خدمة تسمح بالدخول إلى حاسوب بالشبكة من خلال حساب (Account) آخر وذلك من أجل التعامل مع البيانات وكلمة المرور (Password) والمعلومات المخزونة فيه والاستفادة منها , وهي من أقدم خدمات الإنترنت وأكثرها استخداما ,

البريد الإلكتروني : Electronic mail أو ما يسمى أحيانا بالإيميل هو أسلوب لكتابة وإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الإتصالات الإلكترونية أو الشبكة العنكبوتية أو شبكات الإتصالات الخاصة داخل الشركات أو المؤسسات فهو يعزز الإتصال داخل المؤسسة نفسها و المؤسسة و مختلف المتعاملين الخارجيين , ولدى مؤسسة ميناء أرزيو بريد إلكتروني تحت إسم :

com . port arzew @ epa

ومن فوائد البريد الإلكتروني ما يلي :

دوام الاتصال بين ادارة المؤسسة والعملاء .

يتميز بالسرعة , وغير مكلف .

الزمان والمكان ليس له حساب فيمكن للعميل أن يفحص صندوق بريده في أي وقت من اليوم .

ج الموقع الإلكتروني :

أطلق مجمع مؤسسة ميناء أرزيو EPA عملية واسعة النطاق تعتمد على محاور أساسية في رؤية أفضل للعلاقات مع الزبائن وتسيير أفضل للمعلومات وتنمية للنشاطات وكذلك استغلال أفضل لتكاليف وأوقات العبور المينائي , هذه العملية هي عبارة عن انطلاق منصة إلكترونية , يمكن الولوج إليها عبر بوابة إلكترونية مخصصة لمستخدمي موانئ عبر الموقع الإلكتروني :

www.arzewport.com

من خلال هذه المبادرة يطمح مؤسسة ميناء أرزيو EPA الى رقمنة تسيير الممارسات من أجل الدخول الى نظام مشترك منصة الكترونية سهلة الولوج يمكن للمستخدمين معاينة البيانات المتعلقة بالنشاطات المينائية الوطنية فيها , الدخول لهذه المنصة مؤمن بحسابات خاصة بالمستخدمين من خلال إسم المستخدم وكلمة السر الخاصة به هذه الوسيلة تسمح للمستخدم بمعاينة حالة السفن في وقت قياسي والاطلاع على نتائج اجتماعات وضع السفن CPN كما تسمح للزبون بطلب المساعدة وتحميل عدة وثائق وتقديم الاقتارحات .

3.شبكة الإنتارنت :

تعتبر الأنتارنت تقنية اتصالات ومعلومات قائمة على شبكة الأنترنت تم اعتماد هذه الشبكة في أوائل التسعينات , حيث ظهرت فكرة أنه يمكن دمج أجهزة الكمبيوتر والبارمج وقواعد البيانات داخل مؤسسة معينة وفي نظام واحد يتيح للموظفين العثور على جميع المعلومات التي يحتاجونها وإمكانية مشاركتها . كما يشير مصطلح الإنتارنت إلى الخصوصية كونه عبارة عن شبكة مخصصة لأعضاء مؤسسة معينة فقط , للتوضيح أكثر هي شبكة داخلية يتم فيها استخدام البارمج التي تستخدم على شبكة الأنترنت العادية , ولكن فقط داخليا.

فمؤسسة ميناء أرزيو EPA لها خادم شبكة داخلية , حيث تضع المؤسسة موقع داخلي عليه , تقوم بتخزين المعلومات الخاصة بها عليه حتى يستطيع موظفو المؤسسة الاطلاع عليها واستخدامها ,

ولا يمكن الدخول إلى هذا الموقع من خارج المؤسسة , وعليه فإنها شبكة تستخدم شبكة شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية , أساسها الإنترنت , وهدفها تلبية احتياجات العاملين من المعلومات الخاصة بالمؤسسة , تتميز بالخصوصية والسرية , بحيث لا يتمكن الأشخاص من غير العاملين في المؤسسات من الولوج إليها .

4.شبكة الإكسترانت :

عندما يكون للشركة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة انترانت , فعند ربط هاتين الشبكتين بواسطة الانترنت فعندئذ تسمى هذه الشبكة بالإكسترانت. إذن فالإكسترانت ماهي إلا استخدم تقنية الأنترنت لربط أكثر من شبكة أنترانت معا. فالأنترانت هي شبكة محلية يتم فيها تبادل المعلومات محليا داخل الشركة ويتم نقل البيانات فيها بشكل سريع وفعال. إن الإكسترانت تستخدم لربط فروع المؤسسة معا , كما أنها تربط شركاء العمل وأطارف أخرى معها بطريقة فعالة وسريعة .

5.تبادل البيانات إلكترونيا : EDI

أ مفهوم نظام تبادل البيانات الالكتروني :

يعتبر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة ميناء أرزيوEPA ومحطات الحاويات أمر ضروريا لتأمين التحكم الدقيق في الزمن الحقيقي , والتخطيط المسبق لمختلف عمليات تشغيل محطات الحاويات وذلك من خلال نظام التبادل الالكتروني للبيانات حيث يعرف على أنه نظام يقوم على ارسال البيانات محل التبادل من الحاسب الآلي إلى حاسب آخر وبالعكس , وعليه فإن البيانات التجارية والإدارية هي التي يتم تبادلها بين الحواسب الآلية المختلفة .

بدور تبادل البيانات إلكترونيا بالميناء :

أصبحت خدمة النقل الدولي متعدد الوسائط تعتمد على توافر وسرعة تداول البيانات والمعلومات عن الرسائل المنقولة أو فواتير الشحن وما يتبع نقل السلع من بيانات , وهنا يأتي دور شبكة المعلومات وأهميتها في ربط الموانئ سواء على الحدود بين الدول أو داخل الدول نفسها هذا الربط ضمن قواعد EDI أو EDIFACT والتي تم وضعها من قبل قسم النقل التابع لمؤتمر منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية .

فقامت الموانئ بإدخال نظام التبادل الإلكتروني للبيانات لتنسيق العمليات الإدارية والتشغيلية للسفن والبضائع المنقولة , وتقليل احتمالات الخطأ الناتجة عن عمليات التداول والتخليص الجمركي التقليدية وتوفير الوقت الكافي قبل أن تصل السفينة إلى الميناء من أجل تحضير دخول السفينة وتخصيص الرصيف والمعدات الضرورية لتداول الحاويات والبضائع وهذا من شأنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة , ويعمل هذا النظام على تحقيق التميز التنافسي للموانئ برفع

مستوى الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة من خلاله . ومن م ازيا تبادل المعلومات إلكترونيا ما يلي :

1. معرفة مسار الحاويات .
2. إرسال بيانات خاصة بمستندات الشحن .
3. قوائم الشحن .
4. تبادل معلومات بين العملاء .
5. توفير المعلومات عن البضائع الخطرة .
6. وفير المعلومات عن البضائع الخطرة .
7. توفير المعلومات لتداولها بين الميناء والأط ارف المعنية .

6. سندات الشحن الالكترونية

تمثل سندات الشحن جوهر التجارة الدولية فهي تصف البضائع الم ارد شحنها وحالتها والشخص المحدد الذي له الحق في تسلم البضاعة في ميناء الوصول ومن خلال أسلوب دفع الثمن بواسطة خطاب الضمان لا تذكر الوثيقة فقط وإنما تنص أيضا على البنوك التي سوف تحتفظ بعدد من أصول وصور وثائق الشحن. ويعد تبادل البيانات الكترونيا هو أحدث تطور في هذا المجال واهم مميـ ازت تبادل البيانات الكترونيا أنها تسمح بعمليات التبادل التجاري السريعة فهي فورية ومتلاحقة وهو ما جعلها متماشية مع صناعة الشحن لتحل محل سندات الشحن الورقية التقليدية .

يمكن تعريف سند الشحن الإلكتروني بأنه عبارة عن رسالة بيانات تتضمن مجموعة من المعلومات موقعة من الناقل تفيد استلامه البضاعة وبذلك فإن سند الشحن الالكتروني ما هو إلا رسالة الكترونية عادية موقعة ممن صدرت عنه أو قد تكون رسالة مشفرة باستخدام مجموعة من العمليات المحاسبية يتم من خلالها تشفير مضمونها وهذا لإضفاء الثقة على سندات الشحن التي تتم عبر شبكة الأنترنت إذ تضمن للمرسل إليه سلامة المعلومات التي تتضمنها دون تحريف أو تعديل قد ينتج عن تدخل شخص آخر على الشبكة .

يحتوي نظام المعلومات الداخلي لمؤسسة ميناء أرزيوEPA على تشكيلة من الب ارمج التي تؤدي مختلف المهام الادارية و التشغيلة و تسهل تداول المعلومات عبر كافة مصلحات الميناء , ولكل مديرية بـ ارمج محددة ذات مهام مختلفة حيث تكون للمسؤولين صلاحية محدودة في استعمال الب ارمج تبعا للتسلسل الوظيفي , و التي نستعرضها في الجدول التالي:

اسم البرنامج	مهام البرنامج	المديرية المسؤولة	نسبة الجاهزية و التطبيق
Sémaphore سيمافور (وحدة الكابتن)	إدارة خدمات السفن (الإرشاد , القطر , الرسو ...) المؤتمرات الفواتير	قيادة الميناء	%30
Sémaphore n1 سيمافور النوع 1: نهائي الحاويات	إدارة ومتابعة البضائع المعبأة في الحاويات في الميناء من لحظة ونزولها من على السفينة الى حين اجلائها او تصديرها.	مديرية محطة الحاويات	%100
Sémaphore n2 سيمافور النوع 2: المناولة والتفريغ	إدارة إنزال البضائع مع عمليات الشحن والتفريغ والتخزين.	مديريةالمناولة والتفريغ	%100
Sémaphore سيمافور: مصلحة القبض والتحصيل	يدير العمليات المالية المتعلقة برصيد العميل وتوازن حسابه وحالته. يدير الضريبة على رقم الاعمال الخاص بالعميل. يدير الضريبة على منتجات وسلع العميل.	مديرية المالية والمحاسبة	%100
Easygestion (وحدة ادارة المخزون)	يوفر إدارة لحركة المخزون من دخول وخروج.	مديرية الموارد البشرية. المديرية التقنية.	%100

	يتيح عملية جرد المخزون.		
Easygestion (وحدة إدارة المشتريات)	يضمن إدارة المشتريات (الأسهم الإستثما ارت) يضمن تسيير الخدمة مند طلب الخدمة حتى الدفع	مديرية الموارد البشرية المديرية التقنية.	%80
Easygestion وحدة إدارة الصيانة بمساعدة الكومبيوتر cmms	يضمن إدارة الصيانة الوقائية والعلاجية إعداد الخطة السنوية للصيانة إعداد تقرير النشاطات	المديرية التقنية. مديرية محطة الحاويات.	%80
Easy!mmo برنامج إدارة الأصول والرموز الشريطية	124 الاختلافات مقارنة المخزون المادي مع المخزون المسجل ورسم البرنامج يسمح بإعداد تذاكر المخزون إدارة الجرد تسيير الأصول الثابتة واستهلاكها	مديرية المالية والمحاسبة.	%100
برنامج إدارة الموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية	مديرية الموارد البشرية	%100
telé facturation		مديرية المالية	%100

epayment برنامج الدفع الالكتروني والفوترة عن بعد	الدفع الإلكتروني الإستشارة	والمحاسبة قيادة الميناء. مديرية تسيير الملك العام للميناء. مديرية محطة الحاويات. مديرية المناولة والتفريغ.	
برنامج اعداد فواتير السفن	خدمة الإرشاد للسفن حركات الإرساء للسفن دخول وخروج السفن	قيادة الميناء	100%
برنامج إصدار الفواتير للخدمات المجال العام	الخدمات المتعلقة باستخدام المنطقة والمرافق المينائية مثل إتاوات أشغال الملك العام للميناء	مديرية تسيير الملك العام للميناء.	100%
برنامج إدارة الموظفين وكشوف المرتبات	حساب التعويضات الإجا ازت	مديرية الموارد البشرية	بعض التكيفات على حالات محددة

- المصدر: من اعداد الطلبتين بالاعتماد على معطيات مؤسسة ميناءأرزيو.

Algerian Port Community Système " APCS "

منصة مشتركة لتبادل البيانات بين الموانئ بدأ تشغيلها في 7 جوان .2021 تم تبنى الرسوم الرئاسي والمصادقة عليه في 27 أفريل 2021 من قبل الحكومة الجزائرية حيث ان هذه المنصة تابعة لمجمع الخدمات المينائية serport وتهدف هده المنصة إلى تجريد المعاملات من الوثائق ومن شكليات مرور البضائع في المرفأ .

وتكون ذات طابع لوجستي رقمي أي رقمنة جميع العمليات اللوجستية في مختلف المبادلات التجارية إنطلاقا من الموانئ التجارية أي دمج الإدارة الإلكترونية لجميع إجراءات الموانئ

المتعلقة بمرور البضائع عبر الموانئ من الإعلان عن وصول السفينة الى تسليم البضائع الى المستلمين .

ستضمن هذه المنصة التبادل الرقمي والآني والأمن لجميع البيانات والوثائق بين جميع الجهات الفاعلة والمشغلين , بما في ذلك الإدا ارت المسؤولة عن الرقابة والخدمات الجمركية والموانئ ووكلاء الشحن وخفر السواحل وشرطة الحدود والمقاولين والبنوك. كما سيقدم جميع الخدمات على أساس منتظم على مدار 24 ساعة في اليوم 7 , أيام في الأسبوع ومنه تكون العمليات مسيرة إلكترونيا منذ انطلاق السفينة إلى وصولها حتى لحضة تسليم البضائع .

وتعد منصة apcs منصة مجتمع الموانئ الج ازئرية حلا رقميا ج ازئريا 100 % حيث تم تطويرها بواسطة فريق ج ازئري متعدد التخصصات يتكون من المديرون التنفيذيون من مجموعة serport مهندسو الكمبيوتروالمديرون التنفيذيون في المهن اللوجستية في الموانئ .

لمنصة APCS تأثير كبير على تنظيم الحركة التجارية في الموانئ :

إن إطلاق هذه المنصة , الموصوف بأنه حدث مهم , سيكون له تأثير كبير على تنظيم الحركة التجارية على مستوى الميناء , لا سيما فيما يتعلق بالجانب المرتبط بأوقات تجهيز الحاويات وأوقات انتظار السفن التي تستمر في تكليف خ ازنة الدولة مصاريف كبيرة وتسبب في خسارة العملة الأجنبية .

توفر المنصة العديد من الم ازيا الأخرى لصالح المشغلين الاقتصاديين :

ولا سيما تحسين معدل عبور البضائع في الموانئ , وتحسين جودة تقديم خدمة العملاء , وسرية المعلومات والبيانات المتبادلة , والدخول المعلومات إلكترونيا مع إمكانية الم ارقبة في الوقت الفعلي للوضع المادي والإداري للبضائع بأي وسيلة إتصال (هاتف ذكي , كمبيوتر شخصي , جهاز لوحي إلكتروني , إلخ) , إدخال المعلومات إلكترونيا مع إمكانية الق ارءة الفورية للحالة المادية والإدارية عبر عدة وسائل (الهاتف , جهاز لوحي , حاسوب .(

1. تحسين معدل تسليم البضائع في الميناء .
2. إدارة إعلانات السفن والبضائع .
3. إدارة حوض السفن (نوافذ الرسو .(
4. تحسين عمليات التارنزيت في الموانئ .
5. زيادة أداء وجودة الخدمات المقدمة للعملاء .
6. زيادة سعة المعالجة في الموانئ .
7. ضمان الم ارقبة المادية والإدارية في الوقت الحقيقي للبضائع .
8. تبادل المعلومات بسرية وأمان .
9. تحسين لوجستيات الموانئ .

10. تقليل التكاليف اللوجستية .
11. إلغاء غ ارمات التأخير .
12. تحسين الأداء , وتعزيز موثوقية .
13. الاتصال بين كل الجهات الفاعلة .
14. السيطرة على تدفق الم ازرع والواردات .
15. تحسين عمليات إدارة مجتمع الموانئ ومواءمتها .
16. تشجيع الصاد ارت مع تبسيط الإج ارءات .

تعد مديرية الموارد البشرية الإدارة المسؤولة على تسيير الموارد البشرية و تسيير الوسائل في إطار الصلاحيات المخصصة لها، كما تعتبر مسؤولة عن أنظمة معلومات الموارد البشرية SIRH و التي تتمثل مهامها فيما يلي:

1. ضمان التسيير الإداري لجميع مستخدمي الأنظمة الرقمية بالمؤسسة؛
2. التنسيق بين مختلف أقسام و مديريات الميناء الغازي؛
3. تحقيق أهداف الميناء الغازي فيما يخص التقويم و التثمين و تنمية المورد بشري البشري و التوظيف و التكوين و المهام خراج المؤسسة أو داخلها عن بعد؛
4. الاستغلال العقلاني للوسائل المادية للميناء الغازي؛
5. الحرص على تطبيق القو انين و المعاهدات و الاتفاقيات الجماعية و المناهج المعمول بها رقميا؛
6. مر اقبة تحركات الموارد البشرية ؛
7. تنظيم و تسهيل الندوات و ورش العمل و المنتديات و غيرها من الظواهر العلمية التي يجريها الميناء الغازي.

يتوفر المركب على الكفاءات البشرية التي تقوم بوضع و تطوير البرامج و تطبيقات أنظمة المعلومات لمختلف أقسام المركب و مركز التكوين لغرض تسهيل إنجاز المهام الموكلة، كما يلجأ المركب في بعض الأحيان إلى شراء هذه البرامج و الأنظمة لكونها متطورة و مستحدثة بصفة تتلائم و متطلبات أقسام المركب بما في ذلك مركز التكوين و من بين البرامج و الأنظمة سواء المشتراة أو المطورة داخليا و هي:

1. نظام تسيير الصيانة الموجه بالحاسوب
2. نظام التسيير المالي الموجه بالحاسوب
3. نظام تسيير الموارد البشرية
4. نظام تسيير الخزينة
5. نظام تسيير المخزون
6. نظام لوحة القيادة لتسيير و متابعة الإنتاج اليومي من السلع من كل القطاعات الإنتاج التابعة للميناء.

نأخذ على سبيل المثال نظام تسيير الموارد البشرية فهو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة حول أي مورد بشري من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك من الحو افز و الترقيات و الإجازات المقدمة له حيث يقوم المورد بشري بمجرد توظيفه بتقدم ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموظفين و من ثم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني حيث يتم إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين حيث يقوم النظام بثمانية مجموعات من المعطيات في ملف كل مورد بشري و هي:

نظام الحضور و الغياب و المسار المهني للمورد بشري و الأجرة الشهرية سواء على مستوى وحدة الحياة Unité Centre de Vie إذا كان غير مقيم بالمنطقة أو السكنات العائلية الوظيفية و الدورات التكوينية و الملف العائلي.

يمكن ببعض النقرات فقط أن تتطلع على الملف الكامل للمورد بشريين هذا بطبيعة الحال إذا كنت مخول لذلك حيث يلاحظ في نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على قياسات مختلفة، فإذا كنت تعمل في مصلحة الأجور يخول لك الإضطلاع على النو افذ التي تخص أجور العمال فقط و يمكنك بإجراء تغيرات عليها و تحديثها أي إدحال معلومات المتعلقة بأجرة المورد بشري بينما لا يمكنك الإضطلاع على نظام المورد بشري و التكوين الذي قام به على مستوى المؤسسة و انطلاقا من نظام التسيير تتم طباعة شهادات العمل الشاملة لمختلف تفاصيل العقود المبرمة مع المورد بشري.

يقدم النظام إحصائيات مفصلة حول معدل دوران العمال و غيرها من الإحصائيات الي تساعد متخذي القرار.

كما يسجل المبرمج لهذا النظام كل معلومة كتبت في أي ملف كان و متى كتبت و الشخص الذي قام بإدخالها في النظام لمزيد من الرقابة و لتحميل المسؤولية الشخصية للفرد المعني بذلك عند أي خطأ لكل مصلحة تكوين مخصص حسب المتغيرات من الناحية العلمية أو أدوات العمل سواء كان خلال دورة أو عدة دورات و هذا التكوين يكون لصاح المؤسسة حيث تقوم بزيادة كفاءة مواردها البشرية لكي تساهم ف تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

يوجد تكوين يرتبط بطموحات المورد بشري في تطوير معارفه مما يسمح له بالترقية و هذا حسب إمكانية المؤسسة و يتم التسجيل على مستوى المؤسسة لتتحمل كل أعباء التكوين و يتم تشجيع المورد بشري في نهاية كل مرحلة من التكوين في حالة النجاح بالزيادة في سلم التنقيط.

إن شراء أي نظام أو تجهيزات إلكترونية يستوجب مرور الموردين المنافسين لنيل الصفقة على العديد من الشروط و الإجراءات الجامدة و غير المتساهل فيها و المفروضة من وزارة الطاقة و المناجم لتفادي المشاكل الكثيرة التي عرفها منح العروض فالقطاع البترولي على المستوى الوطني» و لضمان شفافية توزيعها فإن احترام هذه الشروط يستغرق وقنا طويلا حتى يتم استيفاء كل الإجراءات و منح المشروع لعارض واحد.

يواجه تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية على مستوى المركب بعض لمعوقات نذكر منها:
عدم استعمال نفس قواعد البيانات بالنسبة للمورد بشريين بالتناوب.
عدم الوضوح التام لإجراءات العمل و تداخل بعض المهام.
قلة عدم المختصين في بحال نظام الإعلام و في قسم المعلوماتية لأنه نظام التناوب المعمول به يكون عدد المورد بشري 12 مورد بشريا في الشهر فقط، فتكون عليهم ضغوطات لتلبية كل حاجات المركب خاصة في أوقات الذروة في العمل ما يؤدي إلى تداخل أنشطة العمال في مختلف المصالح لتغطية الحاجات الأكثر أولوية.
عدم توفر المركب على كفاءات في الاختصاص الدقيق للأمن و الحماية حيث يعتمد حاليا على المناوبة الني توفر برنامج الحماية المضاد للفيروسات الذي ثم تنبيته و شراءه من طرف مورد و يقدم أيضا، التقنيون التابعون له خدمات الصيانة الدورية و صيانة البرنامج في حالة حدوث إعطال وبالتالي، فإن فعالية هذا النظام و بشكل عام ضمان أمن و حماية قواعد بيانات المركب يتحدد بالضرورة بمستوى كفاءة و مهارة هؤلاء التقنيون من خلال:

1. المدة الطويلة التي تفصل بين إعلان طلب المؤسسة لعروض من أجل اقتناء أنظمة أو عتاد ما وبين قبول عرض مورد محدد.
2. توضيح إجراءات العمل و تحسينها و جعلها أكثر مرونة بما يتلاءم تطبق نظام المعلومات في المؤسسة.
3. تشغيل عدد كافي من الكفاءات المتخصصة في أنظمة الإعلام الآلي وخصوصا في أمن وحماية المعلومات.
4. متابعة أحدث التطورات لأنظمة الإعلام الآلي في إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي وتكوين الموظفين في هذا المجال.
5. التحفيز المادي و المعنوي للعمال لمساعدة القيادة في إدارتهم عن طريق هذا النظام.
6. هناك مقترح هو قيد الدراسة و لم يتم العمل به إلى حد الآن قدمه بعض الإطارات في قسم المعلوماتية لتشريع العمل لدرجة كبيرة و هو العمل بنظام تدفق العمل، حيث ثل قفزة كبيرة في العمل بالإدارة عن طريق النظام الآلي كما في المثال التالي لشرح عمل النظام.
7. يريد المورد بشري أن يطلب إجازة ساعية لقضاء مصلحة ما و ذلك في فترة المداومة باستخدام نظام يرسل طلب إلكترونيا إلى مسؤوله المباشر حيث يطلع عليه» فإن تمت المو افقة على الطلب يرسل المو افقة للمكلفين إلى حاسوب مكتب الأمن و عليهم التنفيذ بالسماح له بالخروج و ذلك دون الحاجة إلى وجود وثيقة أو ورقة و إنما عن طريق نظام آلي يمكن الموظف من الخروج من المؤسسة.

المبحث الثالث: تفريغ المقابلات:

صرح أغلبية المبحوثين أن للاتصال أهمية كبيرة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة , هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " الاتصال في المؤسسة عنده بـ ازف أهمية , بالنسبة للمستوى الداخلي: يساهم في سيرورة المعلومات , حل الـ ازعات والأزمات , تبليغ الـ قـ ار ارت. أما بالنسبة للمستوى الخارجي: الاتصال يساعدنا في معرفة إنشغالات الزبون و العمل على إرضائه , تبليغ الـ قـ ار ارت (بين المؤسسة والو از ارت المعنية) لأنه مين يكون كاين خبر جديد ولا قـ اررجديد يجينا على شكل sms في , e mail إضافة الى حل الـ ازعات الخارجية مع الزبون مثلا اتصال بين الادارة والمحكمة " .

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن "الاتصال في المؤسسة له أهمية سواء على المستوى الداخلي التي تتمثل مهامه في حل الـ ازعات , تبليغ الـ قـ ار ارت , أما فيما يخص الموارد البشرية الخارجي فهو يساعدنا في الاتصال لمعرفة انشغالات الزبون والعمل على إرضائه , تبليغ الـ قـ ار ارت بين المؤسسة والو از ارت المعنية , إضافة إلى حل المشاكل الخارجية مع الزبون مثلا اتصال بين الإدارة و المحكمة ."

أما المبحوث رقم 3 فقد أفاد " أن الاتصال نعتبرو عملية مهمة في أي مؤسسة par , ce que ولا يسهل علينا الخدمة و ميكلفناش بـ ازف par ex , : نبغي نبلغ قـ اررلمصلحة معينة في المؤسسة نرفد التلفون ونعيط للمصلحة اللي ارني باغيها , أما اذا كان قـ ارر سري بين الفروع أو مصالح أخرى نرسلو فاكس , وأنا نشوف بلي الاتصال على الصعيد الداخلي كيما ذكرت سابقا أهميته في تبليغ الـ قـ ار ارت والأهم من هذا أنه في حالة تكون كاينة الرقمنة ولا un problèmeالاتصال يساعد الموظفين باش يفهموا الوضعية اللي تكون فيها المؤسسة لأنهم دايما يكونوا يتواصلو فيما بيناتهم وهذا يخلي المؤسسة تنجح في حل المشكل اللي وقعت فيه ومن جهة أخرى تكسب موظفينها , أما بالنسبة للصعيد الخارجي: الاتصال يخلي المؤسسة دائما على علاقة مع المتعاملين معها وتقدملهم خدمات سهلة ".

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن الاتصال تعتبرونه عملية مهمة في أي المؤسسة , لأنه أصبح يسهل علينا طريقة العمل ويقتصر الوقت والجهد , مثلا عندما نريد تبليغ ق ارر لمصلحة معينة في المؤسسة بواسطة الهاتف نقوم بإبلاغ الق ارر أما إذا كان ق اررسري يمكن استخدام الفاكس , وعلى المستوى الشخصي أرى أن الاتصال على المستوى الداخلي الاتصال يساعد الموظفين في فهم وضعية المؤسسة ودائما يكون هناك تواصل بينهم وهذا ما يجعل المؤسسة تنجح في معالجة مشاكلها , أما فيما يخص الصعيد الخارجي , فالاتصال يبقي المؤسسة دائما على علاقة جيدة بالمتعاملين .

بينما نجد بعض المبحوثين أفادو أن الاتصال عملية مهمة فقط بالنسبة للصعيد الخارجي أكثر منه الداخلي وهذا ما ورد في تصريح المبحوث رقم 5 c'est vrais " الاتصال عنده أهمية في المؤسسة وفي كل المجالات mais , أنا نشوف بلي الاتصال في المؤسسة تاعنا هو اتصال عمل فقط يعني في الحصول على المعلومات , في مناقشة مسائل تتعلق بمصالح المؤسسة مثلا , وبالنسبة للصعيد الخارجي فيه بـ ازف صوالح أهمها أنه دايما يحافظ على العلاقة مع المتعاملين , لكن a mon avis أهمية الاتصال متكون غير فالمصلحة par ce que , انت كي تشوف واحد خدام معاك même pas ميردش عليك كلمة صباح الخيروين اره هنا الاتصال , كي تشوف الموظفين غير يشكو مالخدمة ومن الق ارارت تاع المدير سما هنا مكانش رضا وظيفي يعني مكانش اتصال , لذلك أنا نشوف بلي الاتصال عنده أهمية في المؤسسة لأجل المصالح فقط je suis désolé , مازلنا بعاد بـ ازف على الاتصال وما ازل مفهمناهش غاية ."

الأمر الذي يمكن ترجمته على الشكل "حقيقة الاتصال له أهمية في المؤسسة وفي كل المجالات , لكن أرى أن الاتصال في مؤسستنا هو اتصال عمل فقط , يعني يستعمل في الحصول على معلومات , مناقشة مسائل تتعلق بمصالح المؤسسة مثلا , أما بالنسبة على الصعيد الخارجي فيمكن الحديث عن الكثير من المسائل أهمها الحفاظ على العلاقات الخارجية , لكن حسب أربي فإن الاتصال يرتبط بالعمل , حيث هناك زملاء لا يردون حتى التحية , فأين الاتصال , كما أن العمال يشتكون كثير ارمن العمل ومن ق ارارت المدير. "

أما المبحوث رقم 6 فقد أفاد أن " الاتصال عملية مهمة في المؤسسة , يسهل عملية تبادل المعلومات , وكذا عنده المساهمة في تقدم المؤسسة وتطورها من حيث الخدمات en , plus يكون دايما كاين جو التفاعل بين العمال , والابتعاد عن النزاعات هذا فيما يخص العمل , أما فيما يخص نفسية العامل في المؤسسة لا تهم أحد يعني قليل وين تلقا مجموعة تاع عمال في service واحد متفاهمين , دايما تلقا بيناتهم , une masse وعمرهم ما كانو متفاهمين وفي أي مصلحة تروحلها تلا هاك , وهذا بلا النزاعات اللي توصل لحد الشجار و des problème كبار , وموحال باش هاد الوضع يولي مليح إلا إذا بدلنا النظام داخل هاذ المؤسسة يعني تبدى مالمدير حتى لأخر عامل في الميناء , وكون تجي تشوف هاد النزاع اللي بين الموظفين غير على خاطر المدير مفضل واحد على واحد في المؤسسة , ais كون يتبدل ويخدم بضمير صدقوني ارح نولوا ملاح شوية , لهذا أنا قلت بلي الاتصال في المؤسسة يكون عنده أهمية ظاهرية فقط mais كون تجي تشوف ما كان لا اتصال لا والو".هذا ما يمكن ترجمته إلى أن الاتصال له أهمية كبيرة تكمن في تبادل المعلومات والمساهمة في تقدم المؤسسة وتطور خدماتها , بالإضافة إلى خلق جو التفاعل بين العمال , والابتعاد الكلي عن الخلافات في العمل , أما فيما يخص متطلبات العامل فهي لا تؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسة , فمن الممكن أن نجد موظفين في مصلحة واحدة بينهما خلاف وهذا دون النزاعات التي تصل إلى حد الشجار , فلا يمكن أن تغير هذا الوضع إلا إذا حاولنا تغيير النظام داخل المؤسسة وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي .

من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يعتبرون الاتصال له أهمية كبيرة في المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي حيث يساعدهم في تبليغ القرارت والحفاظ على الانضباط وروح التعاون على مواجهة المشاكل التي تمر بها المؤسسة , أو على الصعيد الخارجي حيث يساهم الاتصال في الحفاظ على صورة واستمرار المؤسسة. بينما أفاد البعض الآخر منهم أن الاتصال له أهمية على المستوى الخارجي فقط للمؤسسة , أما من حيث المستوى الداخلي فهو تقريبا معدوم .

أدلى أغلبية المبحوثين أن الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الرقمنة تتمثل أكثر شيء في الاجتماعات , الهاتف والفاكس كونهم من الوسائل الاكثر فاعلية في مثل هذا الظرف , وهذاما ورد في إجابة المبحوث رقم 8 " الوسيلة الاتصالية اللي نخدمو بيها بزاف هي الهاتف والانترنت par ce

que, في هاذ الوقت لازم نخدمو بوسائل سريعة , مثلا يجينا ق اررباللي باخرة ارهي حاصلة في البحر par ce que اره كاين mauvais temps ولا أيا حنا نبداو ننقلو فهاذ الخبر بالهاتف أو الانترنت بسرعة باش نلحقو هاذ المشكل قبل ما تص ارحاجة " .

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسيلة المناسبة لإدارة الرقمنة هي الهاتف والأنترنت , لأن في مثل هذه الظروف علينا العمل بالوسائل التي تتميز بالسرعة , مثلا يصل خبر أن الباخرة قد علقت في قلب البحر بسبب الرياح أو أمر آخر نبدأ هنا بنقل هذا الخبر بواسطة الهاتف أو الأنترنت لحل المشكل بسرعة قبل تضخمه .

بينما جاء في مفاد المبحوث رقم 10 أن " الوسيلة اللي نخذمو بيها كي تكون كاينة الرقمنة هي الهاتف أكثر شيء لأنه سهل وسريع sur tout يلا كانت مشكلة مفاجئة لازم تبلغ الخبر بالتلفون للمصالح الأخرى , وأحيانا كي تكون مشكلة كبيرة تتعلق بالفروع الأخرى نستعمل الفاكس mais أنا شخصيا نستخدم الهاتف بـ ازف par ce que ميديش الوقت ويساعدك ".

هذا ما مكن أن نترجمه إلى أن الوسيلة التي نستعملها عند حدوث الرقمنة هي الهاتف أكثر شيء لأنه سهل وسريع , خصوصا عندما تكون مشكلة مفاجئة علينا تبليغ الخبر للمصالح الأخرى بسرعة وأنسب وسيلة لذلك هو الهاتف , وأحيانا نستعمل الفاكس عندما يكون المشكل يتعلق بالفروع الأخرى , وأنا شخصيا أستخدم الفاكس لأنني أرى أنه أسرع وأنسب .

بينما نجد أن بعض المبحوثين أفادوا أن الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الرقمنة هي الاجتماعات والانترنت , وهذا ما صرح به المبحوث رقم 12 " الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الازمة هي عقد اجتماعات لأنه الموظفين كامل يكونوا حاضرين وعلى أرسهم المديرونلقاو حل وق اررللأزمة اللي تكون كاينة , أما بالنسبة للأنترنت أنا قصدت بيها الموارد البشرية الخارجي لأنه في وضع كيما هذا مالازمش ننساو بلي كاين متعاملين مه المؤسسة ممكن أن نخسرهم بسبب هاذ المشكل , مثلا نديرولهم دايمن في la page fb des status نذكروهم بلي المؤسسة تاعنا ما ازلت محافظة على سمعتها وخدماتها مع المتعاملين نحاولو نديرولهم خدمات جديدة تلهيهم على الازمة اللي ارنا فيها , لذلك أنا نشوف بلي الاجتماعات والانترنت هما أهم وسيلتان لإدارة الرقمنة هكا مانخسرو زبائن ما نخسرو إدارة المؤسسة " .

وهذا ما يمكن ترجمته إلى أن الوسيلة الأنسب لإدارة الرقمنة هي عقد الاجتماعات بحضور جميع الموظفين والمدير ومحاولة وضع حل للأزمة , وكذلك الأنترنت للحفاظ دائما على العلاقة مع الموارد البشرية الخارجي وذلك بتقديم خدمات جديدة ونذكرهم دائما بالمؤسسة والخدمات التي تقدمها .

بينما أدلى المبحوث رقم 6 أن " الوسائل المناسبة لإدارة الرقمنة هي الإجتماعات والهاتف par ce queمثلا صـ ارت الرقمنة ولكن ما ازلها في البداية مثلا الرقمنة تخص بواخر السلع هنا تقوم المؤسسة بالاتصال بالجهات المعنية مثلا الجمارك , و ازرة التجارة وو ازرة النقل , شرطة الحدود...الخ , يعني الهاتف يخدم بـ ازف في هاذ الظروف ويساعد " .

وهذا ما يمكن ترجمته إلى أن الوسائل المناسبة لإدارة الرقمنة هي الاجتماعات والهاتف لأنه إذا كانت الرقمنة في مرحلة النشأة مثلا الرقمنة تخص بواخر السلع تقوم الإدا ارت بالاتصال بالجهات المعنية من جمارك , و ازرة التجارة و و ازرة النقل و الشرطة....إلخ , وهذا يعني أن الهاتف يستعمل كثيـ ارفي مثل هذه الظروف .

من خلال ملاحظاتنا حسب إجابات المبحوثين يتضح أن الوسائل الاتصالية المناسبة لإدارة الرقمنة عديدة ولكن أكثرها إستعمالا في مؤسسة ميناء أرزيو EPA هي الهاتف والفاكس كونهما من الوسائل السريعة والمتوفرة في أي مؤسسة أو فرع آخر تابع للميناء , بينما يرى بعض المبحوثين أن الوسائل الاتصالية المناسبة كذلك في إدارة الرقمنة زيادة عن الهاتف والفاكس هي الأنترنت والاجتماعات , باعتبار أن الوسيلة المناسبة في إدارة الرقمنة هي الاجتماعات داخل المؤسسة واتخاذ قـ ار ارت والكل يشارك بـ أريه إضافة إلى تعزيز العمل الجماعي , أما الأنترنت أفادو بأنها وسيلة لمتابعة الموارد البشرية الخارجي أثناء الرقمنة ومحاولة تذكيره دائما بالخدمات التي يقدمها ميناء أرزيو EPA للمتعاملين معه .

أدلى المبحوث رقم 4 أن " الأحداث التي تجسد الرقمنة عند حدوثها في المؤسسة كثيرة mais أنا نشوف باللي الاضـ اربات اللي يديروها العمال تسبب الرقمنة لأنه الخدمة غادي تحبس وهنا في الميناء مالازمش يكونو اضـ اربات بـ ازف par ce que ماشي من صالحنا , ولذلك أنا نقول الرقمنة تجي كي يكون عدم اهتمام السلطة العليا بانشغالات المؤسسة , مين يكون المدير لاهي على

الخدمة وعلى انشغالات الموظفين هنا sur غادي يكون . problème الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الأحداث التي تجسد الرقمنة في المؤسسة كثيرة , لكن أنا أرى أن اضـ اربات العمال تسبب الرقمنة لأنه في هذه المرحلة سيتوقف الخدمات , وفي الميناء لا يمكن أن تكون مثل هذه الاضـ اربات كثير ا لأنها ليست في صالح المؤسسة , بالإضافة إلى عدم اهتمام السلطة العليا بانشغالات المؤسسة , وعدم حرص المدير العام على متطلبات المؤسسة والعمال .

أما المبحوث رقم 9 صرح أن " الأحداث التي تجسد الرقمنة في المؤسسة تاعنا هي أكثر شيء الاضـ اربات خصوصا مع هاذ الحـ ارك اللي اره صاري الموظفين ارهم غير على سبا اللي متعجبوش حاجة يدير اضـ ارب وميخدمش , ولا كذلك كي يكون خلل وظيفي par ce que ماشي كامل الموظفين يخدمو بضمير كاين اللي يدير des fotes فالخدمة تاعو وهو علابالو بلي اره غالط mais يرسلها للمصالح الأخرى عادي ويكمل الخدمة , donc أنا نقول بلي الخلل الوظيفي يسبب الرقمنة ".

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الأحداث التي يمكن أن تجسد الرقمنة في المؤسسة هي أكثر شيء الاضـ اربات خصوصا مع الحـ ارك المستمر , حيث أن الموظفين أصبحوا إذا لم يعجبهم ق ارر يقومون بإضـ ارب بحجة الحـ ارك , بالإضافة إلى الخلل الوظيفي لأن ليس كل الموظفين يعملون بضمير .

بينما نجد بعض المبحوثين أفادو أن الأحداث التي تجسد الرقمنة في الميناء هي أحداث بفعل الطبيعة أكثر منها من تكون بفعل الإنسان , هذا ما أدلى به المبحوث رقم 10 حيث أجاب أن" الأحداث التي تجسد الرقمنة في المؤسسة هي العوامل المناخية أو بفعل الطبيعة لأنه كي يكون الحال مغيم ولا الريح بـ ازف البواخر متوصلش في الوقت تاعها سما عوض يلا توصل كل باخرة وحدها يوصلو ب 2 وهذا الشيء يسبب الرقمنة خصوصا يلا كانو بواخر مسافرين سما ديرو في حسابكم الباخرة يلا وصلت على 4 تاع العشية المسافر ميخرجش مالميناء حتى 9:30 ولا كتر par ce que تكون علينا la charge وينغبنو بـ ازف مصالح الشرطة والجمارك وماشي كامل المسافرين أو المتعاملين يتفهمو الوضع كاين اللي ينوظ فوضى كاين اللي يشكي كاين اللي يصور ويدير partage ". ما يمكن ترجمته إلى أن الأحداث التي تجسد الرقمنة في المؤسسة هي أحداث بفعل الطبيعة أكثر منها من تكون بفعل الإنسان لأنه في حالة وجود رياح وأمطار غزيرة البواخر لا

تستطيع الوصول في وقتها المناسب الأمر الذي يسبب الرقمنة خصوصا إذا كانت بواخر مسافرين مما يجعل المسافر يقضي ساعات في الميناء , حيث أن مصالح الأمن تتلقى الكثير من الصعوبات في انجاز مهامها .

بينما صرح المبحوث رقم 1 " أن المستجد غير المألوف هو من يسبب الرقمنة في المؤسسة لأنه قد يضر بسمعة المؤسسة أو الموظف , كاين موظفين يكتبو في المدير العام ويرسلوه للوازرة المعنية يبلغوها فيه عن تجاوازت المسؤول عن الكثير من الأمور فهذا يسبب الرقمنة كبيرة قد تتسبب في طرد المدير وأتباعه من الموظفين وصورة الميناء تسقط " .

يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن الأحداث التي تجسد الرقمنة في المؤسسة هي المستجد غير المألوف لأنه يضر سمعة المؤسسة والموظفين , حيث في بعض الأحيان هناك موظفين يكتبون شكاوي على المدير العام ويقومون بإرسالها إلى الوازارت المعنية مما قد يسبب الرقمنة كبيرة .

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الأحداث التي تجر مؤسستهم إلى الرقمنة هي الخلل الوظيفي , إضـ اربات إغفال السلطة العليا على مهام المؤسسة بينما أفاد البعض الآخر من المبحوثين أن الأحداث التي تجر مؤسستهم إلى الرقمنة هي العوامل الطبيعية مثل: الرياح , الجو عندما يكون مغيم , أمطار....الخ .

أجاب أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تتبنى أساليب تحفظية أثناء وقوع الرقمنة , وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 2 " كي تكون كاينة الرقمنة في المؤسسة المدير يحاول أن يلتزم الصمت وميبينش بلي كاين مشكل par ce que يلاسمعوا الفروع الأخرى التابعة لميناء أرزيو EPA ارح تزيد تكبر الحالة ".

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة تتبنى أسلوب التحفظ على الرقمنة في بدايتها خوفا من وصول الخبر إلى الفروع التابعة لميناء أرزيو EPA ويكبر حجم الرقمنة .

بينما صرح المبحوث رقم 7 أن " المؤسسة متهدرش كي تكون كاينة الرقمنة حتى للموظفين اللي تكون ماشي واثقة منهم , لأنه عند عقد اجتماع لإتخاذ حل للمشكل يكون كاين في الاجتماع غير المدير والموظفين المعنيين واللي فيهم ثقة ".

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة لا تصرح بوجود الرقمنة حتى للموظفين الذين لا تثق بهم , وعند عقد اجتماع لحل الرقمنة من يحضر الاجتماع هو المدير والموظفين المعنيين بمعالجة الرقمنة .

حيث صرح البعض الآخر من المبحوثين أن المؤسسة تتبنى التحفظ على الرقمنة سواء كان الموارد البشرية الداخلي أو الخارجي ولكن هذا لا يمنع بعدم انتشار الخبر في المؤسسة , وهذا ما أدلى به المبحوث 6 " المدير موحال يهدر كي تكون كاينة الرقمنة في المؤسسة par ce que يخاف يلا تكبر ولكن الخبر طبعا ينتشر بين الموظفين ويوصل للأفراد الخارجيين يعني الرقمنة كي تصدارمتقدرش تتحكم فيها توصل توصل للناس خارج الميناء ".

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة تتبنى مبدأ التحفظ على الرقمنة سواء على الموارد البشرية الداخلي أو الخارجي , ولكن هذا لا يمنع بعدم انشار الخبر بين الموظفين ويصل إلى الموارد البشرية الخارجي .

كما أفاد المبحوث رقم 9 أنه " ماشي كامل الأزمات تتبنى المؤسسة فيها مبدأ الكتمان no , كاين أزمات المؤسسة تعلن عنها باش نتجنب المرة القادمة الاسباب اللي تتسبب فيها ".

يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن المؤسسة لا تتبنى مبدأ الكتمان في جميع الأزمات التي تواجهها , بالعكس هناك أزمات المؤسسة تعلن عنها للجمهور الداخلي لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى .

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن الأساليب التي تتبناها المؤسسة أثناء وقوع الرقمنة هي الكتمان والتحفظ على الكارثة خوفا من انتشارها وعدم استطاعتهم على التحكم فيها , بينما يرى البعض أن المؤسسة تتبنى أسلوب الكتمان على بعض المصالح في المؤسسة خوفا من انتشار الخبر خارج الإدارة , ورغم هذا يرى البعض أن الخبر ينتشر خارج المؤسسة رغم اتخاذ مبدأ الكتمان والتحفظ .

أدلى أغلبية المبحوثين أنه يوجد العديد من الوسائل للتبليغ عن الرقمنة , لكن من أكثر الوسائل اللي تعتمدها المؤسسة هي الفاكس , البريد الالكتروني و الهاتف , هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 4 " الوسائل اللي نستعملوها في التبليغ عن الرقمنة هي الهاتف والفاكس par ce que يخدم

بلخف وميطلبش منك بـ ازف وقت وخدمة وهنا في هاذ الأمور تصيبنا نخدمو غير بالتلفون بـ ازف الفاكس قليل غير مين نكونو بنرسلو الخبر لفرع آخر " .

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسائل المستخدمة للتبليغ عن الرقمنة هي الهاتف والفاكس لأنهم يقتصرون الوقت والجهد , فالهاتف أكثر استعمالا من الفاكس .

بينما أجاب المبحوث رقم 12 أن " الوسائل اللي نخدمو بيهم للتبليغ عن الرقمنة في البريد الالكتروني والهاتف , أحيانا يكون أمور سرية ترسلهم لزميلك في المصلحة الموالية فالبريد الالكتروني ولا يلا كان أمر عادي بخصوص الرقمنة في الهاتف بسرعة تنقل له الخبر " .

يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الرقمنة هي البريد الالكتروني والهاتف , لأنه أحيانا تكون هناك ق ار ارت سرية نقوم بإرسالهم إلى المصالح الأخرى عبر البريد الإلكتروني , أما إذا كان ق اررعادي لا يتطلب سرية نقوم باستخدام الهاتف .

حيث صرح المبحوث رقم 8 أن " الم ارسلات الداخلية والخارجية بالفاكس هي أكثر الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الرقمنة لأنه أحيانا الخدمة تتطلب هكا والمدير هو اللي يأمر بذلك يقولك رسل msg لمصلحة معينة بلغهم بلي كاين الرقمنة أو ما شبه " .

وهذا ما نترجمه إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الرقمنة هي الم ارسلات الداخلية والخارجية عبر الفاكس , لأنه أحيانا المدير هو من يأمر بإرسال رسائل لمصالح معينة تبليغهم فيها عن وجود الرقمنة .

وفي حين نجد البعض الآخر من المبحوثين يصرحون أن الأنت ارنت هي الوسيلة الأفضل للتبليغ عن الرقمنة وهذا ما ورد على لسان المبحوث رقم 5 أن " الأنت ارنت نخدمو بيها في التبليغ عن الرقمنة بين المصالح في الميناء , والهاتف يعتبر الوسيلة السريعة اللي تبلغ بيها أي خبر ماشي غير الرقمنة " .

هذا ما سنترجمه إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الرقمنة هي الأنت ارنت والهاتف باعتبارهما من الوسائل السريعة والمناسبة .

أما المبحوث رقم 3 أجاب أن " كاين شبكة داخلية مرتبطة بالو از ارت الوصية نستخدمها في التبليغ عن الرقمنة , وثاني الاجتماعات الطارئة هي الوسيلة الأولى اللي يتم فيها التبليغ عن الرقمنة " .

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الرقمنة هي الشبكات الداخلية المرتبطة بالو از ارت الوصية , بالإضافة إلى الاجتماعات الطارئة .

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن وسائل التبليغ عن الرقمنة عديدة ومتنوعة , ولكن أكثرها استخداما في مؤسسة ميناء أرزيو EPA في الظروف الطارئة هي الهاتف , الفاكس والبريد الإلكتروني كونها من الوسائل السريعة , وأحيانا يستخدمون الإنتارنت .

أجاب أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تسعى دائما إلى مواكبة التطو ارت التكنولوجية لخلق نظام اتصال متطور. هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " المؤسسة تحاول دائما أن تطور نظام الاتصالات مع وسائل الإعلام و الموارد البشرية لأنه يعتبر من عوامل النجاح , وهذا التطور يخدمنا حنا كموظفين ".

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة تحاول دائما أن تطور نظام الاتصال مع وسائل الإعلام والموارد البشرية لأنه يعتبر من عوامل النجاح , وهذا التطور يفيدنا .

أما المبحوث رقم 3 أجاب أن " مؤسسة ميناء أرزيو EPA دائما تواكب الجديد من التطو ارت في التكنولوجيا , وكي يجيبولنا آلة جديدة أو نظام خدمات جديد يجيبو مختصين يورولنا كي نخدمو بيه , بالإضافة إلى أن تطور الاتصال سهل علينا بازف صوالح في الخدمة ومولينا ش نلقاو صعوبات مع الزبائن بازف " .

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA تواكب دائما التطو ارت في مجال الاتصال , وأثناء توظيف أي تقنية جديدة تقوم المؤسسة بإحضار مختصين في هذا المجال لمساعدتنا واطلاعنا على طريقة العمل بها .

بينما صرح البعض الآخر أن المؤسسة تسعى إلى تطوير نظام الاتصال إلا في حالة الضرورة. وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 7 " المؤسسة تاعنا دخل نظام اتصال جديد في حالة إذا كان هاذ النظام عند فروع أخرى تتعامل معها لتسهيل الخدمة par ce que ولينا نتلاقاو صعوبات مع

التواصل معهم مثلا تبغي ترسل معلومات لميناء وهـ ارن هوما يكون عندهم نظام جديد خفيف على النظام اللي عنا على هذا ولينا الحاجة الجديدة اللي تجي جديدة نحاولو باش نديروها عنا لتسهيل الخدمة " .

يمكن ترجمة هذا التصريح إلى أن المؤسسة تسعى إلى تطوير نظام الاتصال إذا كانت الفروع التابعة لميناء أرزيو EPA تعمل بأنظمة جديدة لا تتوفر في مؤسستنا , لذلك تقوم المؤسسة بتطوير أنظمتها لتسهيل العمل .

من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA تسعى دائما إلى تطوير نظام الاتصال في خدماتها لتسهيل الخدمة مع زبائنها والفروع الأخرى التابعة لها .

أدلى أغلبية المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمة , فكل الرقمنة وطريقة التعامل معها .

بينما صرح المبحوث رقم 1 "أن المؤسسة تسير الرقمنة تبعا لطبيعتها و تتحرك تبعا لحدوثها ولكن هناك طريقة أخرى تتبناها المؤسسة لتسيير الكوارث وهي سياسة الجودة والمحافظة على المحيط (14001+45001) المتعلقة بمخارج النجدة ".

أما المبحوث رقم 9 صرح أن " المؤسسة jamais يلا دارت سيناريو للأزمة par ce que اللي مكلفهم المدير باش يحلو الرقمنة معندهمش الخبرة الكافية باش يديرو سيناريو , يحلو المشكل غير ما بيناتهم وصايي " .

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تمر بها , لأن الموظفين المكلفين بإدارة الرقمنة ليست لهم الخبرة الكافية لإعداد سيناريو .

بينما نجد أن البعض الآخر من المبحوثين أفادو أن المؤسسة متقومش باعداد سيناريو في جميع الأزمات إلا في البعض منها , هذا ما جاء على لسان المبحوث رقم "5 أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمة إلا في حالة حدوث الرقمنة مادية تتعلق بمي ازنية المؤسسة هنا الرئيس يكلف مصلحة المالية والمحاسبة بإعداد سيناريو لمداخيل الميناء باش منطيحوش في الرقمنة نقص الميـ ازنية وبالتالي ينقص مستوى المشتريات والمبيعات خصوصا في ظل ظاهرة التقشف و منع الاستيـ ارد في بعض الموارد ".

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تمر بها , إلا إذا كانت الرقمنة تخص الميزانية , حيث يكلف المدير مصلحة المالية والمحاسبة بإعداد سيناريو لمواجهة الرقمنة المالية حتى لا نقع في الرقمنة كبيرة .

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تواجهها إلا اذا كانت الرقمنة تختص بميزانية الميناء .

صرح أغلبية المبحوثين أن المسؤول عن تسيير الرقمنة هو المدير العام في المؤسسة، هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " أن المسؤول عن تسيير الرقمنة في المؤسسة هو المدير العام للميناء , لأنه هو المسؤول الوحيد عن اصدار القرارات وهو صورة المؤسسة أمام الجمهور الخارجي ".

أما المبحوث رقم 4 أجاب أن " المسؤول الوحيد عن الرقمنة هو المدير العام في المؤسسة par ce queأنا نشوف هو المتسبب الوحيد فالأزمات اللي ارهي تصرارسما لازم يتحمل المسؤولية على التهاون اللي دارو ".

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المسؤول الوحيد عن تسيير الرقمنة هو المدير العام , وهذا من واجبه لأنني أرى أنه المتسبب الوحيد عن الرقمنة في المؤسسة لذلك عليه تحمل المسؤولية .

بينما نجد البعض الآخر من المبحوثين قد أفادو أنه ليس المدير وحده من يقوم بتسيير الرقمنة في المؤسسة. هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 8 " أن المسؤول الأول لتسيير الرقمنة هو المدير العام للمؤسسة بصح هذا أمام الجمهور الخارجي وأمام وسائل الإعلام mais هذا لا يمنع أن هناك جنود خفاء أخرى هي من تسير الرقمنة وتعمل على إيجاد حلولا طبعا بموافقة الرئيس العام للميناء , وهؤلاء الأشخاص الدين يعتمد عليهم المدير في بناء وتسيير الرقمنة هم الذين يكسبون ثقة لدى الرئيس وكذلك ذوي خبرة في المجال " .

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المسؤول الأول عن تسيير الرقمنة في المؤسسة هو المدير العام , لكن هذا الأمر أمام الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام , وهذا لا يمنع أن هناك جنود خفاء هي من تسير الرقمنة وتعمل على إيجاد حلول .

أما المبحوث رقم 12 قد صرح أن " المسؤول عن تسيير الرقمنة في المؤسسة هو المدير وبعض الاطا ارت يعينهم المدير لمساعدته في بناء المشكل ويكون عندهم خبرة وموالفين يحلو مشاكل تتعلق بمصالح المؤسسة ".

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المسؤول عن تسيير الرقمنة في المؤسسة هو المدير وبعض الاطا ارت , ويكون لديهم خبرة في هذا المجال .

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن المسؤول عن تسيير الرقمنة في مؤسسة ميناء مستغانم هو المدير العام للميناء كونه هو صاحب الشأن والمسؤول الأول في المؤسسة , كما يعين معه بعض الرؤساء للمصالح لمساعدته في إنجاز المهام والتخلص من الرقمنة .

أفاد أغلبية المبحوثين أن التصرف الذي يقومون به أثناء وقوع أزمة في المؤسسة هو الص ارمة في اتخاذ الق ارارت. هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " كوني مسؤول في المؤسسة التصرف الوحيد اللي نديره كي توقع أزمة هو الاجتماع مع المدير واتخاذ ق ارر يكون سريع ويعود بالفائدة على المؤسسة ".

ما يمكن أن نترجمه إلى أنه كوني مسؤول في المؤسسة التصرف الوحيد الذي أقوم به أثناء وقوع أزمة هو الاجتماع مع المدير واتخاذ ق اررسريع وفعال .

كما أفاد المبحوث رقم 5 أن " التصرف اللي نقوم بيه أثناء وقوع أزمة هو الانضباط في العمل وتنفيذ كل الأوامر الصادرة من المدير ومحاولة الخروج من الرقمنة ".

هذا ما يمكن ترجمته إلى أن التصرف الذي أتبناه أثناء وقوع أزمة هو الانضباط في العمل وتنفيد كل الأوامر الصادرة من المدير .

بينما البعض الآخر من المبحوثين أفادو عكس ذلك وكانت إجاباتهم صادمة. حيث صرح المبحوث رقم 8 أن " التصرف الذي أقوم به أنا شخصيا أثناء حدوث أزمة هو التوقف عن العمل , لأنه كي نتوقع أزمة ونعلن عنها للرئيس نلقا روحي نهدر باطل وكل مرة نقول بلي يلا مخدمناش بهاد الطريقة غادي تصرى أزمة donc , كي يصرى مشكل أنا منخدم بأي ق ارر لأنه بلغت من قبل وماكاش اللي سمعني وخصوصا يلا كانت أزمة تتعلق بالمي ازنية , لأنه كلام بعض الموظفين لا يؤخذ بعين الاعتبار عند الاعلان عن الرقمنة وبعد حدوثها أول من يحاسب هوما حنا ".

ما يمكن ترجمته إلى أن التصرف الذي أقوم به أثناء حدوث الرقمنة هو التوقف عن العمل , لأنه عندما نتوقع أزمات ونعلن عنها للرئيس لا تأخذ قراراتنا بعين الاعتبار لهذا عند حدوث أزمة أقوم بهذا التصرف .

لاحظنا من خلال تصريحات المبحوثين أن التصرف الذي يقومون به أثناء الرقمنة هو الصرامة في اتخاذ القرارات واللجوء الى الحلول السريعة والتي تعود بالفائدة على الميناء .

صرح أغلبية المبحوثين أنهم قد استفادوا كثيرا من الدروس خلال المرور بالرقمنة والمشاركة في تسييرها , حيث أدلى المبحوث رقم 9 " أن الدروس المستفاد منها خلال المرور بالرقمنة هي تبني طرق جديدة من أجل عدم وقوع المؤسسة في أزمات أخرى والتفكير دائما في حلول سليمة ".

بينما صرح المبحوث رقم 1 أن " الدروس المستفاد منها خلال المرور بالرقمنة هي تخصيص أرس مال هام جدا وهذا من الخبرة المتراكمة في بناء الرقمنة ".

كما أفاد المبحوث رقم 4 أن " الدروس المستفاد منها خلال المرور بالرقمنة هي وضع تدابير الوقاية والحماية بمختلف أشكالها إعداد مخطط الفشل في حالة إصدار قرار جديد مع توقع أزمات والتحضير لها , تخصيص برامج توعوية ".

من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ أن الدروس المستفاد منها من خلال مرور المؤسسة بالرقمنة كثيرة أهمها: تبني طرق جديدة في النظام تجنبهم الوقوع في أزمات عدم التسرع في اتخاذ القرارات , التنبؤ بأزمات والتحضير لها , مع تخصيص ميزانية هامة جدا لإدارة الرقمنة .

أجاب أغلبية المبحوثين أنه لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجوا بها نظام الاتصال القديم، هذا ما أدلى به المبحوث رقم 8,3,4,7 أنه " لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجنا بها نظام الاتصال القديم , لأنه كل أزمة وطريقة التعامل معها لذلك لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجنا بها المشاكل السابقة " .

بينما صرح المبحوث رقم 1 " أنه يوجد أرشيف سري في مكتب الرئيس العام للمؤسسة يتضمن الحلول التي عالجنا بها نظام الاتصال القديم لكن لا يعلم به جميع الموظفين في المؤسسة إلا من كان ضمن فريق الرقمنة " لأنه المدير كي نتخلصو من الرقمنة يطلب منا نديرو الحلول اللي خدمنا

بها في ملف معنون ويحتافظ بيه في المكتب تاعو باش يلا صـ ارت أزمة أخرى ممكن تساعدنا هذه الحلول في بناء الرقمنة التالية خصوصا إذا كانت هذه الحلول سريعة وجابت نتيجة ."

كما أفاد المبحوث رقم 6 أن " أرشيف الحلول اللي خدمنا بيها في نظام الاتصال القديم يوجد في مكتب المديرومكاش اللي علابالو بيه إلا اللي ساهموا في إدارة الرقمنة ".

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن أرشيف الحلول التي عملنا بها في نظام الاتصال القديم يوجد في مكتب المدير .

نلاحظ من خلال التصريحات التي أجمع عليها المبحوثين أن المؤسسة لا تملك أرشيف للحلول التي عالجت بها نظام الاتصال القديم , لأن كل أزمة وطبيعة التعامل معها , ولكن هذا لا يمنع أنه يوجد ملف صغير في مكتب المدير يحتوي على الحلول التي عادت بالإفادة على المؤسسة , وهذا أمر سري بين المديروفريق تسيير الرقمنة.

- **خاتمة الفصل الثالث:**

يبرز ميناء أرزيو (EPA) كمؤسسة اقتصادية حيوية تلعب دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني من خلال نشاطاتها المرتبطة بالتجارة البحرية، ما يجعل تبني الرقمنة في سياسات الاتصال الخاصة به أمرًا ذا أهمية استراتيجية. فالاعتماد على الحلول الرقمية في إدارة العمليات والتواصل داخل الميناء يساهم في تحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء الناجمة عن الأساليب التقليدية.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على سياسة الاتصال في ميناء أرزيو، من خلال استكشاف طبيعة التحولات الرقمية التي شهدها الميناء، ومدى تأثيرها على آليات التواصل الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى التحديات التي قد تعيق تحقيق تحول رقمي فعّال. ومن خلال دراسة ميدانية، سيتم تسليط الضوء على واقع الرقمنة في هذه المؤسسة، بهدف تقديم رؤية تحليلية حول مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاتصالية والإدارية، واقتراح سبل لتعزيز هذا التحول في المستقبل.

الخاتمة:

أثبتت النتائج أن للاتصال الداخلي والخارجي بمؤسسة ميناء أرزيو EPAدور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات المرسلة والمستقبلة والتي من شأنها المساهمة في تسيير الرقمنة باحت ارفية وفاعلية , من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بسرعة بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك بغية تحقيق النتائج المرجوة من إدارتهم للأزمة على أكمل وجه .

الاتصال كوسيلة لتسيير الرقمنة والمحافظة على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن النتائج المتوصل إليها أثبتت أن للاتصال أهمية بالغة في تسيير الرقمنة بشكل صحيح والحفاظ على وصورة المؤسسة في ذهن الجمهور , والخروج من الرقمنة بسرعة مع إعادة بناء سمعتها بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات المؤسسة مع الزبائن والفروع الأخرى التابعة للميناء والأهم من ذلك الحفاظ على علاقات الجمهور الداخلي للمؤسسة فيما بينهم , ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها بد ارستنا هذه والتي يدور مضمونها حول اتصال تسيير الرقمنة بمؤسسة ميناء أرزيو EPA, تبين لنا بعد تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق أداتي الملاحظة والمقابلة , واللتان تم الاعتماد عليهما لاستكمال مجريات الد ارسة الميدانية كأداتين لجمع المعلومات والبيانات تم التوصل إلى:

1. الاتصال له أهمية كبيرة بمختلف أشكاله في تسيير الرقمنة بمؤسسة ميناء أرزيو EPA.
2. يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسلة والمستقبلة والتي من شأنها المساهمة في تسيير الرقمنة.
3. الوسائل الأنسب لإدارة الرقمنة في مؤسسة ميناء أرزيو EPAهي الهاتف , الفاكس والبريد الالكتروني , و لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب.
4. المسؤول عن إدارة الرقمنة هو الذي يحدد الوسيلة الاتصالية المناسبة للإبلاغ وكذا الهيئات الرسمية والغير رسمية المساهمة في تسيير الرقمنة.
5. الأحداث التي يمكن أن تجسد أزمة في المؤسسة هي تهاون السلطة العليا على إنجازمهامها إضافة إلى عدم معالجة النقائص في المؤسسة.
6. الإضـ اربات المتكررة للعمال والتهاون في العمل يؤدي إلى تجسيد أزمة في المؤسسة.

7. المؤسسة تتبنى أسلوب التحفظ والكتمان على الكارثة في بدايتها.
8. تقوم مؤسسة ميناء أرزيو EPAبإعداد تقرير مفصل عن الرقمنة وكيفية حلها ق بعد النجاح في ذلك , حيث توضع في مصلحة الأرشيف لكي تستغل في بناء أزمات مستقبلية.
9. مؤسسة ميناء أرزيو EPAتواكب التطو ارت التكنولوجية في مجال الاتصال , لتسهيل خدماتها.
10. المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تواجهها بل تقوم بالاعتماد على أشخاص ذوي خبرة.
11. المؤسسة تقوم بإعداد سيناريو للأزمة إلا إذا كانت الرقمنة مالية.
12. المسؤول عن تسيير الرقمنة في المؤسسة هو الرئيس العام للميناء وبعض الاطا ارت المسؤولين عن مصالح الميناء.
13. لا تقوم المؤسسة بتعيين أشخاص مختصين في مجال الرقمنة لمعالجتها، وانما تعتمد على إطا ارت من مصالح مختلفة في ذلك.
14. التصرف الذي يتبنونه أثناء وقوع الرقمنة في المؤسسة هو التدخل السريع والص ارمة في اتخاذ الق ار ارت وأحيانا إض اربات.
15. الدروس المستفاد منها من نظام الاتصال القديم لها أهمية كبيرة في التخطيط للرقمنة.
16. لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجوا بها الرقمنة سابقا.

يعد الاتصال من الضروريات التي ترتبط بتسيير المؤسسات والمنظمات , فهو يسهر على ضمان العلاقة بينها وبين مختلف الفاعلين في محيطها الضيق والموسع , ذلك أن الاتصال سيضل الأداة الضرورية والمهمة التي لا غنى عنها في ضمان السيرورة الطبيعية للمؤسسات من جهة , وتفعيل العلاقات التي تحكم لأف اردها لغرض خلق مناخ اتصالي قائم على الانسجام في نشاط وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

سعت الد ارسة إلى التعامل مع ظاهرة من أهم الظواهر الـ ارهنة وهي الرقمنة على اختلاف أنواعها وأسبابها وطرق التعامل معها , خاصة فيما تعلق بتسييرها اتصاليا , حيث قمنا بمعالجة إشكالية ترتبط بكيفية مساهمة الاتصال في تسيير الرقمنة , حيث انطلقنا في التوثيق النظري للموضوع والضبط المنهجي له , من حيث تحديد مفهوم الرقمنة واتصال الرقمنة إج ارئيا الذي سيكون مبناء الد

ارسة , ونظريا من حيث تحديد مفاهيم كل من الرقمنة واتصال الرقمنة من خصائص , أسباب وأنواع , وكل ما يتعلق باللرقمنة الإدارية.

في السياق ذاته يعد الاتصال بمختلف أشكاله بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها , فبعد د ارستنا وتطلعنا حول دور اتصال الرقمنة في تسيير الرقمنة بمؤسسة ميناء أرزيو EPA, باعتبار أن ميناء أرزيو EPAجهاز هام في تقدم اقتصاد الدولة والحفاظ على ممتلكاتها.

إلا أننا حاولنا بقدر المستطاع من خلال القيام بهذه الد ارسة التنويه بأهمية اتصال الرقمنة ومدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ بداية الرقمنة إلى غاية تسييرها والتحكم فيها واسترجاع طبيعة النشاط من جديد , ومدى مساهمته في عملية التخطيط والتنظيم لتسيير ٍوادارة الرقمنة بفاعلية واحت ارف , حيث أن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة وحسن توظيف الوسائل الاتصالية المختلفة , تسعى المؤسسة (مبناء الد ارسة) دائما إلى تطبيق المخطط الاتصالي , خاصة بعد الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفاد منها أثناء إدارة الرقمنة والكوارث المشابهة لها , دون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الاتصال بمختلف أشكالها في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف المهمة والمتمثلة في التواصل الدائم مع الزبائن وتسهيل الخدمات عليهم وتذكيرهم دائما بتقديم أفضل الخدمات لهم.

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم تسيير الرقمنة التي تهدف إلى التقليل من مخلفات الرقمنة ومحاولة معالجتها واستخلاص العديد من الدروس والاستفادة منها , حيث أصبح موضوع تسيير الرقمنة من اهتمام العديد من التخصصات والمجالات المتنوعة يسعى دائما الفرد الى تقديم كل معارفه ومكتسباته لحلها. حيث أن اتصال الرقمنة يعتبر من التخصصات المهمة في خطة تسيير الرقمنة , وأن انتشار الموضوع خارج المؤسسة قد يكثف حجم الرقمنة ويؤثر على متخذي الق ارر , مما ينعكس على المؤسسة بالسلب , وتصبح وسائل الإعلام الطرف الرئيسي للمعلومات حول الرقمنة بالنسبة للجمهور وقد تكون هذه المعلومات خاطئة أو صحيحة.

ولأن الرقمنة تحمل بين شقيها عوامل الفشل والنجاح , إلا أننا حاولنا من خلال زيا ارتنا المتكررة للمؤسسة التعمق أكثر في د ارسة مجتمع البحث واختيار العينة , فكان اطلاعنا على مصالح المؤسسةومعرفتنا للهيكل التنظيمي لها والاحتكاك بالموظفين والأحاديث الجانبية مع الاطا ارت من

حين لآخر بمثابة مفتاح لمعرفة أسلوب انتقاء العينة وكذلك الأف ارد الممثلة لمجتمع البحث , كما استفدنا من خلال ما سبق اج ارء تعديلات لدليل المقابلة أكثر من مرة , ليتم من خلاله انجاز استطلاع للآ ارء في هذا المجال , أجرينا اثنا عشر مقابلة وحرصنا على انجازها بعناء كبير لنشرع بعد ذلك مباشرة في تحليلها.

واستنتجنا من نتائج الد ارسة التطبيقية التي قمنا فيها بإج ارء تقنية المقابلة والملاحظة , فقد تبين أن مؤسسة ميناء أرزيو EPAتعتمد بشكل كبير على الاتصال في بناء ومعالجة الرقمنة التي تمر بها. حيث نرى من خلال نتائج الد ارسة , أن مؤسسة ميناء أرزيو EPAتمارس الاتصال دائما في خدماتها وبناء الرقمنة التي تواجهها سعيا إلى الحفاظ على استم ارر المؤسسة والحفاظ على سمعتها وصورتها أمام الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

على الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب من اتصال الرقمنة وتسييرها في مؤسسة ميناء أرزيو EPA, إلا أنه هذه الد ارسة لا تغطي المشاكل الاتصالية التي تتخبط فيها المؤسسات الج ازئرية عموما ومؤسسة ميناء أرزيو EPAعلى وجه الخصوص وخاصة فيما يتعلق باتصال الرقمنة , حيث اطلعنا على الكثير من النقائص حول اتصال الرقمنة , إلا أنه تبقى د ارستنا محدودة بالمجالين المكاني والزماني الذي أجريت فيها.

قائمة المراجع:

- **أولا: الكتب:**

1) أبو بكر محمد الهوش، ، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل ، عصمي للنشر والتوزيع ،القاهرة، مصر، 2006.
2) أحمد عبد الونيس ،مدحت أيوب ،اقتصاد المعرفة ،مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة،2006
3) أحمدماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر،2008.
4) بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل,(علاقات العمل الفردية و الجماعية), دار الريحانة للكتاب, الطبعة الثانية, القبة – الجزائر, 2001.
5) بوفلجة غياث ، التربية و التكوين في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012.
6) بول جامبل ، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، دار الفاروق،مصر،2023.
7) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
8) ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 2019.
9) الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 .
10) الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية, دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع, ط1 , 2001.
11) عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ،ط1، 2002 .
12) عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ), المكتبة العصرية, الطبعة الأولى, المنصورة – مصر, 2002.
13) عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي،المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، ط1، 2007.
14) على محمد منصور،مبادئ الإدارة"أسس و مفاهيم"،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،القاهرة،2009.
15) كمال عبد الحميد زيتون ، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال ، عالم الكتب ، القاهرة،مصر،2002 .
16) محمد دياب مفتاح ، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
17) محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

18) محمد عبد العزيز عجمية, إيمان عطية ناصف: التنمية الاقتصادية دراسات نظرية و تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر, 2000.

19) محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.

20) محمد لعقاب، الانترنيت و عصر ثورة المعلومات ،دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2019.

21) منال محمد الكردي،جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية،مصر ،2003 .

22) نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014.

23) محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 2011.

24) يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 .

25) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 .

26) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الطبعة الثانية ،دار سلاسل للطباعة و النشر ، 2014.

27) عبد الحميد بشير بوطة،تنمية وتسير الموارد البشرة (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 .

28) راشد أحمد عادل:مذكرات في إدارة الأفراد- دار النهضة العربية للنشر والطباعة ،الطبعة الأولى ،بيروت 2017.

29) أبوشيحة نادر ،أحمد: إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 2004.

30) عبد الباقي ،صلاح ،إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية ′دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .

31) خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية 2007.

32) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 2019.

33) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 .

34) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2017

35) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، .

36) محمد صفوح:"نقل التكنولوجيا"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 2004.

37) جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية، القاهرة، 2006.

38) يعقوب فهد العبيد: التكنولوجيا في العالم العربي"، مجلة التنمية التكنولوجية، الدار الدولية و النشر و التوزيع، القاهرة، 2009.

39) محمد مسن،التدبير الاقتصادي للمؤسسات،منشورات الساحل،الجزائر،2001.

40) عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر،الأردن، 2009.

41) هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانيةى، دار جرير للنشر و التوزيع،2006.

42) علي عبد الحسن عباس-الادرة الحديثة لمنظمات الاعمال-البيئة الوظائف والاستراتيجيات –الطبعة الاولى –دارحامد للنشر –عمان –الأردن، 2009.

43) فاروق أبو زيد، مدخل إلى الصحافة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.

44) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.

45) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2007.

46) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، 2014.

47) مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 2006.

48) سهلية محمد عباس و على حسين علي، دار الموارد البشرية، دار وائل للنشر طبعة 1، 2009.

49) سليم الحسنية- نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002.

50) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، 2007.

51) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط2، الجزائر، 2008.

52) بشير علاق، الإدارة المبادئ و تطبيقات، مؤسسة شباب الجامعة ط1، الأردن 2002.

53) فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية التنافسية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.

54) عبد الحليم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.

55) سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.

56) المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية المنصورة، 2002.

57) على لطفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية"إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير "، الطبعة الأولى، 2009.

- **ثانيا: المجلات و الدوريات:**

58)فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (مقاربة انثربولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة), مجلة انسانيات CRASC: (ابحاث اولى 2), عدد مزدوج 29 – 30 , (مجلد 9 , 3-4) , جويلية – ديسمبر 2005.

59)لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر،2003-2004 ،

60)مراد رايس،أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر2005- 2006 .

61)مهدي عمر ، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2008 ،ص 113.

- **ثالثا: المعاجم و القواميس:**

62)أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

63)ريمون بودون, فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع, ترجمة الدكتور: سليم حداد, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الأولى, الجزائر, 1986.

64)ويكيبيديا الموسوعة الحرة: الكلمة المفتاحية: (معظم مفاهيم و مصطلحات الدراسة).

الملاحق:

الملاحق:

دليل المقابلة النصف موجهة

- **المحور الأول: المعطيات الاجتماعية**

1) السن؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) الحالة المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

- **المحور الثاني: تأثير الرقمنة على الأدوار التنظيمية**

7) هل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام الرقمنة؟
8) ما هي الوظائف التي تتأثر بالرقمنة و التغيرات التكنولوجية بالمؤسسة؟
9) هل تهتم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية وفق المستجدات التكنولوجية؟
10) هل العمل عن بعد و التسيير الإلكتروني مهم بالنسبة لكم؟
11) ما رأيك في التوظيف الالكتروني؟
12) هل تهتم المؤسسة بالتكوين عن بعد لموظفيها؟
13) حسب رأيك هل الرقمنة تؤدي إلى رفع أجور العمال؟
14) ما هي الصعوبات التي تواجهها في العمل في ظل الرقمنة؟
15) ما هي المهام التي تقوم بها داخل المؤسسة و تحتاج إلى مهارات مرتبطة بالتحديث التكنولوجي و الرقمنة؟

- **المحور الثالث: تأثير الرقمنة على الحياة اليومية للموظفين**

16) هل جهاز الكمبيوتر في مكتبك يستجيب لمهامك اليومية؟
17) ما هي الشبكات الإلكترونية التي تمتلكها هذه المؤسسة؟
18) هل تمتلك بريد إلكتروني مهني؟
19) ما نوع البرامج التي تستخدمها المؤسسة، برامج بسيطة أم مركبة؟
20) ما مدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات؟
21) ما رأيك في سياسات التكوين و التوظيف و التنظيم بالمؤسسة؟
22) هل الرقمنة بالنسبة لك إيجابية أم سلبية؟
23) كيف تساعد أنظمة المعلومات على إنجاز المهام؟
24) هل يؤدي نقص الرقمنة المعلومات الإدارية إلى فشل المؤسسة؟
25) هل توجد سرية في نقل المعلومات الإدارية؟
26) هل الإدارة الإلكترونية أفضل من الإدارة العادية؟
27) هل تشكل تكنولوجيا المعلومات الجديدة خطرا على وظيفتك؟
28) ما مدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات؟
29) في رأيك ما هي المزايا التي تقدمها استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تسيير وظائف المؤسسة؟
30) ما هو الأسلوب الأنسب و التقنيات الملائمة للإتصال بالعمال؟ رسمي أو غير رسمي؟