



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

# مذكرة ماستر

الشعبة: علم الاجتماع  
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة

بلعيدى سناء

نُوقِشت وأُجيزت يوم: .../...../2025

الرقمنة ودورها في تحسين جودة العمليات الادارية داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية في مديرية التربية بسكرة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة بسكرة

أ-ت-ع

ممتحنا

جامعة بسكرة

أ-مس-أ

مشرفا

جامعة بسكرة

أ-مح-أ

منسول الصالح

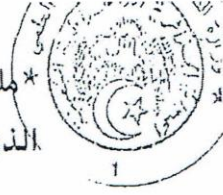
ومقررا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

27 ديسمبر 2020

\* ملحق بالقرار رقم 1081/... المؤرخ في .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): بالحمد بن سناء ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث باحث  
الجامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 209643960 والصادرة بتاريخ 25-10-2020  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: الرقمنة ودورها في تحديث جوال الطيار  
الإدارة العامة داخل المؤسسة د. أحمد عبد الله الحليمي المدير العام

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/12/27

توقيع المعني (ة)

B. S. A.

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: الباغدي سناء  
مسجل (ة) بـ: السنة الثانية من علم الاجتماع للتطبيقات  
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو  
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام  
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: 25/02/2020 في بسكرة

التوقيع B. S. A.

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

( وأخبرهم دعواهم أن الحمد لله رب العالمين )

من أحسن آداب المراء الإعتراض بأهل الفضل بفضلهم عليه ، فنحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على أنه وفقنا في إنجاز هذا البحث المتواضع .

ثم أتقدم بالجزيل الشكر للأستاذ المشرف " الدكتور منسول الصالح " على حسن إشرافه على هذا

العمل بتوجيهاته ونصائحه الرشيدة وجزاك الله خيرا وأحسن الجزاء

كما أتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل

المتواضع

أشكر اسرتي الغالية التي كانت سنداً لي بعد الله عز وجل بدعائها ودعمها فلهم مني كل

الحب والتقدير .

والشكر موصول إلى كل من ساندني وقدم لي يد المساعدة

كما أتقدم بالجزيل الشكر للأستاذ " بلعيد رفيق " على مساعدته ونصائحه وتوجيهاته القيمة

وجزاك الله خيرا الجزاء .

بلعيد سناء .

## الملخص :

بما أن موضوع دراستنا هو الرقمنة و دورها في تحسين جودة العمليات الإدارية داخل المؤسسة "دراسة ميدانية في مديرية التربية ولاية بسكرة " والذي تمحورت أهدافه حول :

\_ الكشف عن دور الرقمنة في تحسين جودة العمليات الإدارية .

\_الكشف عن طرق والوسائل الاتصال المستعملة في مديرية التربية بعد دخول الرقمنة .

\_التعرف عن إقتراح والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري بعد دخول الرقمنة .

وتمثل مجتمع البحث في الموظفين الإداريين لمديرية التربية والبالغ عددهم 182 موظف، حيث تم تطبيق العينة العشوائية البسيطة ، كما تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه الكمي والكيفي لتلائمه مع موضوع الدراسة وطبيعة الأداة البحثية ( الإستمارة ) المستخدمة ذات الطبيعة الكيفية والإحصائية .

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

\_ للرقمنة دور فعال في تحسين جودة العمليات الإدارية ( الاتصال التنظيمي ، اتخاذ القرار الإداري ) حيث تعتمد مديرية التربية على الوسائل الحديثة في اتصال مع الموظفين من خلال إرسال الأوامر والتعليمات والتوجيهات عن طريق البريد الإلكتروني ولكنها تعتمد في نفس الوقت على التوجيه المباشر ويعتمد الموظفون أيضا على التقنيات الحديثة في اتصالهم مع الإدارة من أجل إيصال آرائهم وأفكارهم ومشاكلهم حول العمل

\_ للرقمنة دور للمشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني كما سهلت من نوعية القرارات وسهولة وصولها بسرعة للموظفين .

## Su mary :

Given that the subject of our study is digital technology and its role in improving

The quality of administrative processes within the institution a field study in the Directorate of education Biskra province which also focused on revealing the role Of digital technology in improving the quality of administrative processes

Revealing the methods and means of communication used in the directorate  
Of education of digital technology identifying suggestions and participation in  
Administrative decision making after the introduction of digital technology

The research community was represented by the administrative employees of  
the Directorate of education numbering 182 employees a simple random sampling

Method was applied and the descriptive approach both quantitative and  
Qualitative was used to suit the subject of the study and the nature of the nature

Tool (the questionnaire) used which is qualitative and statistical the study  
reached

The most important results digital technology plays an effective role in  
improving

The quality of administrative processes ( organizational communication  
Administrative decision making ) as the directorate of education relies on  
Modern messages in communicating with employees by sending orders and  
Instructions and directives via email but at the same time relies on direct  
Guidance employees also rely on modern technologies in dealing with  
Management to communicate their opinions ideas and problems about work  
Digitization plays a role in participating in decision –making in a technical  
Manner as it improves the quality of decisions and the ease of access for  
Employees quickly.

## فهرس المحتويات

ملخص

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

فهرس الجدوال

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أ

الفصل الأول : الفصل التمهيدي للدراسة .

تمهيد.....04

أولا : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها .....05

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع .....06

ثالثا : أهمية الدراسة .....06

رابعا : أهداف الدراسة .....07

خامسا : تحديد المفاهيم .....07.



11.....	سادسا : الدراسات السابقة
16.....	سابعا : المقاربة النظرية
19.....	ثامنا : نموذج الدراسة
20.....	خلاصة الفصل .

## الفصل الثاني : الرقمنة داخل التنظيم .

4.....	تمهيد
23.....	أولا : تاريخ ظهور الرقمنة
23.....	ثانيا : أسباب تبني الرقمنة
24.....	ثالثا : خصائص الرقمنة
25.....	رابعا : أهمية الرقمنة
26.....	خامسا : أهداف الرقمنة
27.....	سادسا : متطلبات الرقمنة
29.....	سابعا : نظريات الرقمنة
32.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : سوسيولوجيا الاتصال داخل المنظمة .

34.....	تمهيد
35.....	أولا : العناصر العملية الاتصالية

ثانيا :خصائص الاتصال التنظيمي	36.....
ثالثا : أهمية الاتصال التنظيمي	36.....
رابعا : أهداف الاتصال التنظيمي	37.....
خامسا : وظائف الاتصال التنظيمي	38.....
سادسا : أنواع الاتصال التنظيمي	39.....
سابعا : معوقات الاتصال التنظيمي	42.....
ثامنا : نظريات المفسرة للاتصال التنظيمي	44.....
خلاصة الفصل	47.....

#### الفصل الرابع : سوسيولوجيا اتخاذ القرار الإداري .

تمهيد	49.....
أولا : خصائص اتخاذ القرار الإداري	50.....
ثانيا : أهمية اتخاذ القرار الإداري	51.....
ثالثا : أنواع اتخاذ القرار الإداري	52.....
رابعا : مراحل اتخاذ القرار الإداري	55.....
خامسا : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري	59.....
سادسا : نظريات المفسرة لاتخاذ القرار الإداري	60.....
خلاصة الفصل	63.....

## الفصل الخامس : إجراءات المنهجية والتحليل الميداني .

أولا : مجالات الدراسة الميدانية .....	65
ثانيا : العينة الدراسة .....	66
ثالثا :المنهج المعتمد في الدراسة .....	68
رابعا : أدوات جمع البيانات .....	70
خامسا : الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة .....	70
سادسا : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .....	70
سابعا : عرض نتائج التساؤلات الدراسة .....	91
ثامنا : النتيجة العامة للدراسة .....	95
خاتمة .....	98
قائمة المراجع . .....	100
قائمة الملاحق .	

## فهرس الجدوال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	
02	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	
03	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	
04	يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	
05	يبين تلقي الأوامر من الإدارة	
06	يبين دعم مديرية تقنية التحاضر عن بعد أثناء الإجتماعات	
07	يبين أنواع الاتصال الأكثر إستعمالا في مديرية	
08	يبين إستخدام اتصال عن بعد	
09	يبين الاجتماعات أحد وسائل اتصال داخل مديرية	
10	يبين طريقة اتصال برئيس و زميل في مديرية	
11	يبين صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة	
12	يبين إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات	
13	يبين وسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة العليا في نشر المعلومات	
14	يبين وسائل اتصال الموظفين بالإدارة العليا	

15	يبيّن تقدير مدى وضوح المعلومات التي تصل للموظفين
16	يبيّن نتيج لك الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار
17	يبيّن كيفية طرح اقتراحات حول مشكلة ما
18	يبيّن القدرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل مديرية
19	يبيّن استعداد الموظفين لمناقشة أي قرارات تصدرها مديرية
20	يبيّن صعوبات في فهم القرار المرسل لك بشكل غير مباشر
22	يبيّن مديرية التربية تأخذ اقتراحاتكم بعين الاعتبار
23	يبيّن بالنسبة لك ماذا تفضل
24	يبيّن حول المشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني
25	يبيّن وصول القرارات في وقتها المناسب
26	يبيّن مواجهة الصعوبات في اختيار القرار المناسب
27	يبيّن سهل إستخدام الرقمنة من نوعية القرارات
28	يبيّن سهولة الرقمنة في تسريع وصول القرارات

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	
02	يوضح الاتصال النازل	
03	يوضح الاتصال الصاعد	
04	يوضح الاتصال الأفقي	
05	يوضح معوقات الاتصال التنظيمي	
06	يوضح عناصر النظام المفتوح	
07	يوضح متطلبات الرقمنة	

# مقدمة

## مقدمة :

يشهد عالم اليوم تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والشبكات ، مما أصبح المجتمع مجتمعا شبكيا قائما على التقنية حيث أفرز هذا التطور والتحول إلى ظهور تقنيات تكنولوجيا حديثة ومن بينها نجد الرقمنة حيث تعد من مفاهيم الثورة المعلوماتية تعمل على تحويل المعلومات والبيانات من نمطها الورقي إلى النمط الرقمي الإلكتروني لتصبح أكثر سهولة مما تتيح الرقمنة دخول المعلومات بأصلها وفروعها وبذلك توفر الجهد والوقت وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات من خلال إستخدام الوسائل الإلكترونية ، ولهذا سعت المؤسسات والإدارات بمختلف أنواعها اقتصادية ، سياسية ، إجتماعية ، خدماتية إلى تكثيف جهودها وتحسين العمل بما يتوافق مع التطورات التقنية و تكنولوجيا و المؤسسة إلى العصرية والمعلوماتية وتوفير مختلف الأجهزة ، وبهذا برزت الرقمنة كأداة محورية مهمة في تطوير أساليب العمل داخل المؤسسات إذ لم تعد العمليات الإدارية التقليدية قادرة على مجاراة متطلبات البيئة المعاصرة ( الرقمية ) التي تتسم بالديناميكية والمرونة ومن هذا المنطلق أصبحت الرقمنة تمثل ضرورة أساسية تعمل على تبسيط وتحسين جودة العمليات الإدارية بما يتعلق بإتصال وتواصل الموظفين مع الإدارة بإرسال مشاكلهم وآرائهم و أفكارهم ومتطلباتهم وملاحظاتهم وكما أتاحت للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح مختلف الحلول للمشاكل العالقة داخل المؤسسة .

وانطلاقا مما تم عرضه سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال الذي تؤديه الرقمنة في تحسين جودة العمليات الإدارية ( الاتصال التنظيمي ، اتخاذ القرار الإداري ) ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة إلى فصول كالتالي :

**الفصل الأول :** تحت عنوان " **الفصل التمهيدي للدراسة** " حيث تم في هذا الفصل معالجة مشكلة الدراسة وطرح التساؤلات الفرعية ، مع تحديد الأهمية من تناول الموضوع بالدراسة وتبيان الغرض العلمي من



موضوع الرقمنة ودورها في تحسين جودة العمليات الإدارية .

**الفصل الثاني :** بعنوان "الرقمنة داخل التنظيم " ومن أهم العناصر وتم في هذا الفصل معالجة العناصر التالية تاريخ ظهور و أسباب تبني الرقمنة وأهم خصائصها وأهمية وأهداف ومتطلبات وأخيرا النظريات الرقمنة .

**الفصل الثالث :** بعنوان " سوسيولوجيا الاتصال داخل المنظمة " وتم معالجة العناصر التالية العناصر العملية الاتصالية وأهداف ووظائف وأنواع ومعوقات الاتصال وأخير أهم النظريات المفسرة له .

**الفصل الرابع :** بعنوان " سوسيولوجيا اتخاذ القرار الإداري داخل المنظمة " حيث تم معالجة العناصر التالية خصائص اتخاذ القرار وأهمية اتخاذ القرار و أنواعه ومراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وأخير نظريات المفسرة لاتخاذ القرار .

**الفصل الخامس :** بعنوان إجراءات المنهجية والتحليل الميداني " تناولنا في هذا الفصل المجالات الدراسة ( المجال المكاني والزمني والبشري ) والعينة الدراسة والمنهج وأدوات جمع البيانات ومن ثم تفسير وعرض النتائج واستخلاص نتائج العامة .

# الفصل الأول

## الفصل التمهيدي للدراسة

### تمهيد

أولا : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع.

ثالثا : أهمية الموضوع.

رابعا : أهداف الموضوع.

خامسا : تحديد المفاهيم.

سادسا : الدراسات السابقة.

سابعا : المقاربة النظرية.

ثامنا : نموذج الدراسة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد :

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون هناك مشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات والتي تستدعي الإجابة عليها في إطار موضوعي وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ليتم تحديد أسباب اختيار الموضوع وتحديد أهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى ذكر أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث دون أن ننسى الدراسات السابقة للباحثين الذين تناولوا نفس الموضوع، كذلك المقاربة النظرية لموضوع الدراسة .

## أولاً: إشكالية الدراسة :

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية يضم مجموعة من الأفراد يعملون ويتعاونون فيما بينهم بشكل متكامل ويتقاسمون المهام والأنشطة حسب أسس وقواعد منظمة في إطار رسمي وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، حيث تعد هذه الأنشطة والمسؤوليات عمليات إدارية يقوم بها كل مسؤول وإداري في كافة المستويات التنظيمية المختلفة وتشمل العديد من الجوانب الهامة كالخطيط والاتصال التنظيمي واتخاذ القرار الإداري وإن استمرار أي تنظيم يعتمد على الاتصال إذ يعد من الضروريات الأساسية هو عملية إدارية يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات و القرارات والتعليمات بين الرئيس والمرؤوسين كما يعمل على نقل شكاوي ومشاكل الموظفين و الاتصال التنظيمي أحد العمليات التنظيمية المهمة داخل المؤسسة إذ أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات ويتناولها بين المستويات التنظيمية واتخاذ القرار هو عملية إدارية فكرية رشيدة غير ملموسة ومن وظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها بطريقة علمية وكفاءة بحيث نتائجه تنعكس على مستقبل التنظيم، إلا أن التحولات والتغيرات التنظيمية أوجدت مجموعة من التقنيات التكنولوجية الحديثة ومن بينها نجد الرقمنة والتي تعمل على تحويل الوثائق من شكلها الورقي إلى شكلها التقني بسهولة وسرعة فائقة إذ تم إدراجها في العديد من الإدارات والمؤسسات بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للأفراد وتوفير الجهد والوقت .

وبالتالي فإن مع التطور التقني وحتمية التفاعل المورد البشري مع التكنولوجيا أصبحت النظرة للتنظيم على أنه نظام شبكي تفاعلي، تلعب فيه التقنية دور مهم لا يقل أهمية عن المورد البشري وأن أي تغير في النسق التقني لابد أن يتبعه تغير في النسق البشري .

ومديرية التربية لا تختلف عن باقي الإدارات الجزائرية حيث عملت على إدخال الأنظمة والآلات الرقمية الحديثة في مختلف العمليات باعتبار أن الرقمنة تتيح للموظفين بالاتصال ومشاركة في اتخاذ القرار داخل مديرية عن طريق البريد الإلكتروني وأجهزة الكمبيوتر والمواقع

الإلكترونية وذلك من أجل تحقيق الأهداف وتحسين جودة العمليات الإدارية لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين جودة العمليات الإدارية داخل المؤسسة. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: **كيف تساهم الرقمنة في تحسين العمليات الإدارية داخل مديرية التربية؟**

### التساؤلات الفرعية :

- كيف تساهم الرقمنة في تحسين جودة عملية الاتصال التنظيمي داخل مديرية التربية ؟
- كيف تساهم الرقمنة في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار الإداري داخل مديرية التربية ؟

### ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

#### 1. أسباب الذاتية:

- الميل الشخصي في التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة العمليات الإدارية .
- تلائم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص ( علم اجتماع تنظيم وعمل )
- الرغبة في كسب المعرفة والمهارات المختلفة حول الرقمنة و العمليات الإدارية .

#### 2. الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا .
- محاولة تسليط الضوء على دور الرقمنة في تحسين جودة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار الإداري داخل مديرية التربية .

### ثالثا: أهداف الدراسة :

- لكل بحث أو دراسة أهداف يحاول الباحث الوصول إليها :
- وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الرقمنة في تحسين جودة العمليات الإدارية كهدف عام .
- الكشف عن طرق والوسائل الاتصال المستعملة في مديرية التربية بعد دخول الرقمنة.

● التعرف والكشف عن اقتراح والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري داخل مديرية التربية بعد دخول الرقمنة .

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة دور الذي تلعبه الرقمنة داخل مديرية وتسلط الضوء على العمليات الإدارية وهي الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار الإداري لدى الموظفين بعد دخول الرقمنة مما تؤدي إلى تحسين جودة هاته العمليات .

**خامساً: تحديد المفاهيم:** تعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة أساسية وجوهرية في تصميم وبناء أي بحث علمي.

#### 1. مفهوم الرقمنة :

**لغة:** تدل رقم في المعاجم اللغوية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبين والكتابة والقلم ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** الرقمنة هي عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الإلكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الإلكتروني.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل الرقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي في نظم المعلومات، عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء النصوص رقمية من الوثائق التناظرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بضياف زهير : دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات و التحديات ، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد خاص الملتقى الافتراضي الدولي الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات نوفمبر 2021 ، جامعة شاذلي بن جديد ، ص 69

<sup>2</sup> نجلاء أحمد يس : الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة 2013، ص 19

<sup>3</sup> محمد فتحي عبد الهادي : اتجاهات حديثة في علم المعلومات ، دار الصفاء ، ط 1 ، عمان الأردن 2017 ، ص 144

يعرفها دوج هودجز تبنته المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل لمحتوى الفكري على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل المقالات، الدوريات والكتب، المخطوطات، الخرائط إلى شكل رقمي.<sup>1</sup>

وعليه من خلال المفاهيم التالية يتضح أن الرقمنة عملية يتم من خلالها تحويل البيانات من الشكل التقليدي إلى شكل الرقمي الإلكتروني .

**التعريف الإجرائي:** هي عملية تحويل الوثائق والمعلومات الخاصة بالموظفين والتلاميذ والأساتذة من النمط الورقي التقليدي إلى النمط الإلكتروني وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالمبيوتر والانترنت .

## 2. مفهوم الاتصال التنظيمي :

**لغة:** كلمة الاتصال مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساس الصلة وبلوغ الغاية.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** الاتصال التنظيمي هو عملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>3</sup>

ركز هذا تعريف على أن الاتصال التنظيمي عملية ترسل المعلومات في مختلف الاتجاهات بين العاملين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> ماحي أمين ، بوقنادل عبد اللطيف : المكتبة ودورها في تطوير البحث العلمي ، أعمال الملتقى الوطني المرسوم ب : دور الرقمنة في الجودة التعليم العالي ، كلية الحقوق جامعة الجزائر 01 ، 1 مارس 2020 ، ص178.

<sup>2</sup> فضيل دليو: اتصال المنظمة ، مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر ، جامعة الجزائر 3 ، 2015 ص 18

<sup>3</sup> ساحل نسرين ، نذيرة اليريد : مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية بولاية أم البواقي ، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية ، المجلد 4 ، العدد 2 ديسمبر 2021 ص 805 ، ص806

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>1</sup>

ويشترك هذا تعريف مع تعريف أول في أن الاتصال التنظيمي عملية يتم عن طريقها إيصال وتدفق المعلومات لأي طرف في هيكل التنظيمي .

**التعريف الإجرائي:** هو عملية إدارية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بين المدراء والموظفين بطرق رسمية وغير رسمية وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

### 3. مفهوم اتخاذ القرار الإداري :

**لغة:** القرار في اللغة المستقر من الأرض والقرار في أي مكان ما هو الاستقرار فيه، وقرر الشيء أي جعل منه إقرار وقر عنده الخبر حتى استقر .

**اصطلاحاً:** القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها .

يركز التعريف على تفسيره للقرار حيث يعتبر مرحلة تقييمية للبدائل المتاحة واختيار الأفضل من بينها . **اتخاذ القرار:** فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لخطه والاختيار ما يليها، ذلك أنها تمثل مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن زروق جمال : دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة عنابة ، ص 125.

<sup>2</sup> الأخضر عزي ، حسان بوبعاية : صنع واتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع التنظيمي ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 1 ، العدد 03 ، 2013 ، جامعة المسيلة (الجزائر) ص 71 ص 72.



اتخاذ القرار الإداري: عمل يومي وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتعددة (بديلين على الأقل) متاحة أمام متخذ القرار في ظل ظروف معينة (داخلية وخارجية) وذلك عن طريق المفاضلة بينهما.<sup>1</sup>

وتشترك تعاريف في أنه عملية يسعى فيها متخذ القرار اختيار بديل أفضل من بين البدائل المتاحة أمامه.

التعريف الإجرائي: هو عملية يقوم بها المدير حيث يختار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة داخل المؤسسة .

#### 4. مفهوم العمليات الإدارية :

اصطلاحاً: عمل يقوم به شخص يدعى المدير أيا كان منصبه الإداري أو مجال عمله وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والاسس والأصول والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة وقد صنف المفكرون والكتاب الإداريون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هي العمليات والأنشطة والمهام التي يقوم بها الإداريين كالتخطيط والتنسيق والاتصال التنظيمي واتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة .

#### 5. مفهوم جودة :

لغة: تعني كلمة جودة كون الشيء جيد وهي مصدر للفعل جاد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فواكرش زبيدة ، يحيوي محمد : دراسة تحليلية لاتخاذ القرار الإدارية و تأثيرها على التسيير الإداري ، مجلة الابداع الرياضي ، العدد 19 جوان 2016 ، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف ) ، ص 33.

<sup>2</sup> قامون سمبة ، خواني أحمد عماد الدين : العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي ، مجلة الإعلام والمجتمع ، المجلد 06 ، العدد 02 ، ديسمبر 2022 ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 (الجزائر) ، ص 483.

<sup>3</sup> رأفت عبد العزيز البوهي ، وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم ، دار العلم والإيمان ، 2018 ، ص 03

**اصطلاحاً:** هي القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم، ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم .

وهي أيضاً مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها.<sup>1</sup>

وعليه فإن جودة تعني أداء العمل بطريقة جيدة ترضي المواطنين والأفراد .

**التعريف الإجرائي:** وهي الصفات والخصائص الجيدة التي تتمتع بها الخدمة داخل المؤسسة .

#### سادساً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مجموع الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوعاً معيناً، فهي عبارة عن جزء أساسي من أي بحث علمي، وهناك من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الرقمنة ودورها في تحسين جودة العمليات الإدارية من زوايا مختلفة، مع تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، من ثم محاولة تقديم أوجه الاستفادة منها.

#### الدراسة الأولى: خاصة بمتغير الرقمنة.

الدراسة بعنوان: متطلبات الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية دراسة حالة الشبكات الإلكترونية وقد انطلقت للإجابة على التساؤل: ما مدى إسهام متطلبات تطبيق الرقمنة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالشبكات الإلكترونية لبلدية البويرة.

وحيث الفرضيات هي :

• **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$  بين متوسطات المبحوثين حول متطلبات تطبيق الرقمنة وأداء الإدارة المحلية

يعزى إلى مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

<sup>1</sup> محسن علي عطية : الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج ، عمان (الأردن ) 2015 ، ص 21.

- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05  $\geq a$  بين متوسطات المبحوثين حول متطلبات الرقمنة وأداء الإدارة المحلية يعزى إلى عدد الدورات في مجال الإعلام الآلي.
  - **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الرقمنة وأداء الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة (0.05) وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي وأجريت في بلدية البويرة سنة 2022 وتمثل مجتمع البحث موظفي الشباك الإلكتروني وقد اختاروا العينة أسلوب المسح الشامل 50 فرد من موظفين واستخدمت أداة الاستبيان.
- وتوصلت النتائج إلى :
- من خلال الدراسة توصلوا إلى مجموعة من النتائج وهي الدعم التام من قبل المسؤولين للتحول الرقمي للإدارة وتوفير كل الإمكانيات والاحتياجات لذلك والذي تجسد من خلال الإصلاحات الإدارية مشروع الجزائر الإلكترونية التي قامت بها الدولة في السنوات الأخيرة .
- وجود تنسيق كبير بين المواطنين لتسهيل عملية استخراج الوثائق وتحسين الخدمة للمواطنين.
  - وجود عواقب تحول دون تطوير قدرات الموظفين كنقص الدورات التكوينية في هذا المجال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مليكة بوخاري ، سمير يحيوي : متطلبات الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية ، دراسة حالة الشباك الإلكتروني البلدية البويرة ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 03 ، جامعة آكلي محند أولحاج 2022 ، ص 461 .

الدراسة الثانية: خاصة بمتغير العمليات الإدارية (الاتصال التنظيمي) .

الدراسة بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة) وقد انطلقت للإجابة على التساؤل<sup>1</sup>.

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وحيث فرضيات هي :

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

الفرضيات الجزئية :

• توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث .

• توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة

البحث .

وقد استخدم المنهج الوصفي وأجريت في مؤسسة سونلغاز عنابة سنة 2008 / 2009

وتمثل مجتمع البحث العمال المنفذين وقد اختار العينة العشوائية واستخدم أداة الاستمارة

وتوصلت إلى النتائج التالية:

فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز نجد أن المؤسسة أو

القائمين على تسيرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة

بين الإدارة والعمال أكدوا العمال التنفيذيين تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق

الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما

تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها، أما بالنسبة إلى نمط

الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال التنفيذيين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة ) رسالة

ماجستير ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008 / 2009 ص 15.

إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنع من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة: (اتخاذ القرار الإداري)

الدراسة بعنوان: أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر وقد انطلقت للإجابة على التساؤل: ما مدى تأثير عملية اتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر.<sup>2</sup>

وحيث فرضيات هي :

**الفرضية العامة:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اتخاذ القرار على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر .

#### الفرضيات الجزئية :

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على الأداء التسويقي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على الأداء الاقتصادي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي على الأداء الاقتصادي

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

واستخدم الباحثين المنهج الوصفي والمنهج الاستنتاجي وأجريت في مؤسسات الألبان في

مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري سنة 2022 وتمثل المجتمع البحث مسيري

<sup>1</sup> بوعطيط جلال : المرجع السابق ، ص 117 ص ، ص 139

<sup>2</sup> خبيطي خيضر ، بياز عبد العزيز : أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية علي أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر (دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري )، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 05، العدد 01 ، جوان 2022 ،جامعة غرداية ، ص 722.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اختاروا العينة فقدرت ب 36 مؤسسة. وتمثلت أداة الدراسة الاستبيان والمقابلة المباشرة .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على الأداء الكلي للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجزائر .

• لكل من الأداء التسويقي والأداء التنظيمي ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية مع

عملية اتخاذ القرار

• عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على الأداء الاقتصادي

(الإنتاجي).<sup>1</sup>

أوجه الاستفادة منها: لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواحي مختلفة تمت الاستفادة من دراسة الأولى (سمير يحيوي، مليكة بوخاري) من خلال الإلمام ببعض المراجع التي ساهمت في بناء الإطار النظري .

وتمت الاستفادة من دراسة الثانية (بوعطيط جلال الدين) من جمع المراجع عن الاتصال التنظيمي واستعنت بها في صياغة 2 من أسئلة خاصة بمحور الثاني، أما دراسة الثالثة (خبيطي خضير، بياز عبد العزيز) من جمع المراجع لاتخاذ القرار الإداري .

ومن خلالها تم اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذلك الأداة المناسبة لجمع البيانات.

➤ أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أوجه التشابه :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستمارة لجمع البيانات في دراسة الموضوع فهي تلقت في هذه النقطة مع جميع الدراسات السابقة .

<sup>1</sup> خبيطي خضير، بياز عبد العزيز: المرجع السابق، ص 737.

كما اتفقت الدراسة الثانية في اختيار العينة التي تتناسب مع الموضوع هي العينة العشوائية .

### أوجه الاختلاف :

من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين جودة العمليات الإدارية في المؤسسة عكس الدراسات السابقة لكل منها هدف لا يخدم الموضوع محل الدراسة

من حيث المجال الزماني والمكاني: تم إجراء الدراسة الحالية في مديرية التربية "بسكرة" 2024/2025 بينما الدراسات السابقة تم إجرائها في أماكن مختلفة :

- دراسة مليكة بوخاري، سمير يحيوي 2022 الشباك الإلكتروني ببلدية البويرة .
- دراسة بوعطيط جلال الدين 2008 / 2009 بمؤسسة سونلغاز عنابة .
- دراسة خبيطي خيضر، بياز عبد العزيز 2022 مؤسسات الألبان مناطق

الهضاب العليا و

الجنوب الجزائري.

### سادسا: المقاربة النظرية.

- المقاربة التفسيرية : انطلقت نظرية سوسيوثقنية من فكرة مفادها التفاعل بين الإنسان والتقنية أو المزوجة بين ما هو تقني وما هو إنساني لدراسة وتحليل العمل في ضوء تفاعل الإنسان والآلة ، حيث برزت مع أعمال إمري وترسيت في خمسينيات القرن الماضي الذي يرى أن المؤسسة كيان يشكل من نسقين أساسيين النسق التقني ( الآلة ووسائل تكنولوجية ) والنسق الاجتماعي ( الأفراد).

ومن أهم مسلماتها (مبادئها) :

- المورد البشري هو عنصر مكمل للآلة وليس تابعا لها وهو مورد لا بد من استثماره .

- تجميع المهام بدلا تفتيها وتوسيع الكفاءات والمهارات (وإثراء الوظائف) .
- الرقابة والتعديل الذاتي .
- تجسيد النمط التشاركي في التسيير واتخاذ القرار وحل المشكلات .
- أهداف الأفراد هي نفسها أهداف التنظيم.<sup>1</sup>

وقد تبعها أعمال أخرى في نفس التوجه كل من (نظرية الترجمة ونظرية الفاعل والشبكة). التحليل: بما أن موضوع دراستنا الحالية يحاول دراسة الرقمنة ودورها في تحسين العمليات الإدارية في المؤسسة حيث أن الإدارة والمؤسسة تتكون من جانبين أساسيين وهما الأفراد (الموظفين) والتقنية (الآلات ووسائل التكنولوجيا) بحيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر كما ترى النظرية السوسيوتقنية فإنه من الغير المجدي أن يتم ترشيد نسق على حساب النسق الآخر، بهذا فإن علاقة الموظف واستخدامه لتكنولوجيا الموجودة في العمل من خلال معرفة التعامل معها، ويكون مؤهلا من خلال إقامة مديرية التربية دورات تدريبية وتكوينية لتأهيل الموظفين واطلاعهم على كل ما هو جديد في التكنولوجيا الحديثة من الشبكات، وقواعد البيانات والآلات الإلكترونية من أجهزة الحاسوب والانترنت مما يؤدي إلى تحسين موظف في أدائه ويحفزه على الإبداع وبالتالي تتحسن جودة العمليات الإدارية داخل مديرية.

وفي نفس السياق نجد أن نظرية الفاعل والشبكة قد أخذت نفس المنحى وحللت نفس التصور انطلاقا من اسهامات ميشيل كالدو وبرونو لا تور جون لو وتنطلق النظرية من فكرة ومسلمة أساسية والتي ترى فيها أن المنظمة هي شبكة محلية تجمع بين المورد البشري أو كما سماه كالون "الفاعل" والذي يعني به الكيان الذي له القدرة على احداث التأثير ضمن هذه الشبكة وهنا نقصد الموظف داخل المديرية المتمكن من استخدام التقنية والمتحكم لكل حيثياتها

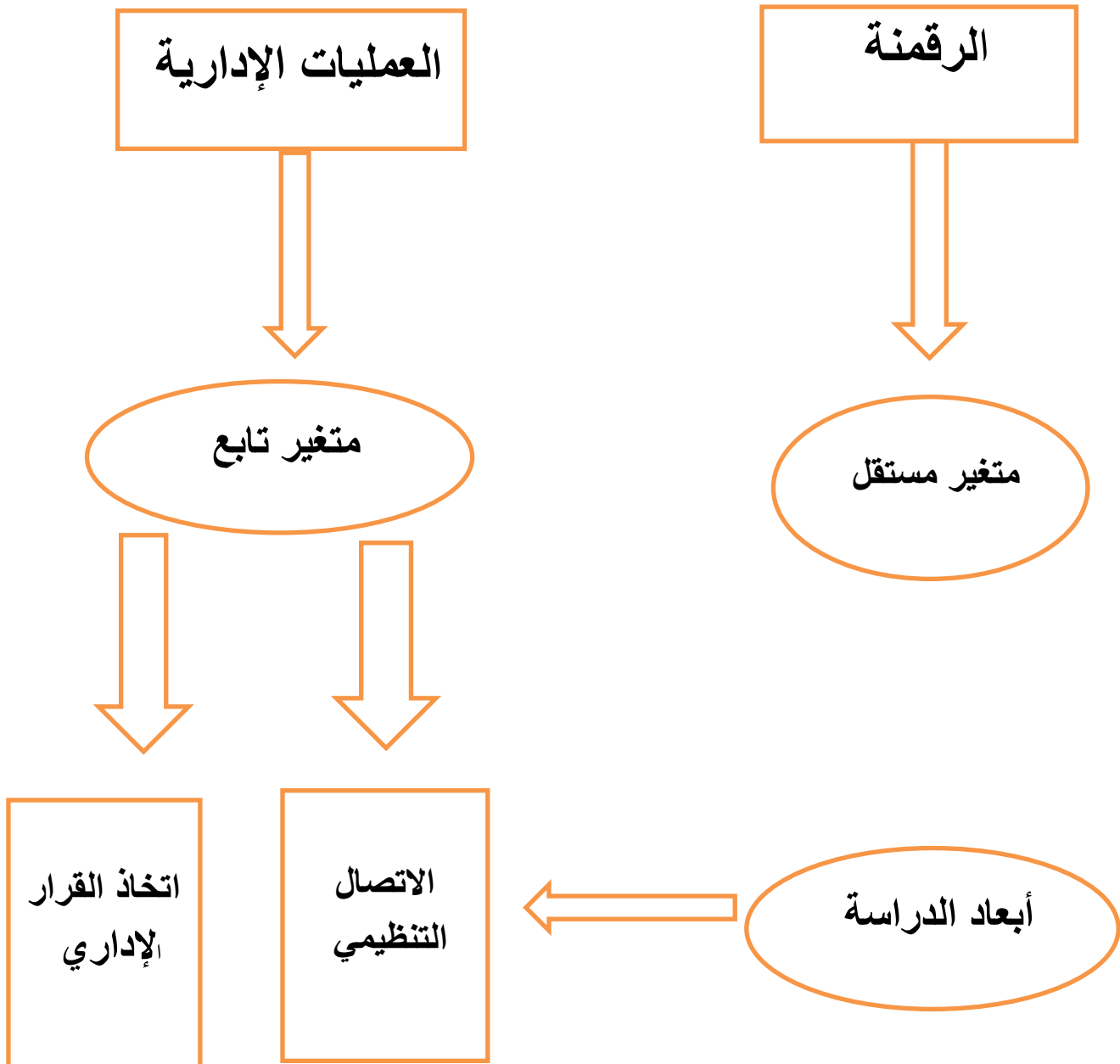
<sup>1</sup> أسماء عيودة ، صبرينة حديدان : قراءة سوسيولوجية للإدارة الإلكترونية المدرسة سوسيوتقنية نموذجاً ، مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي ، المجلد 7 ، العدد 03 ديسمبر 2020 ، جامعة جيجل (الجزائر) ، ص 991 .



فنجده فاعلا في فضائه من جهة وامتلاكه القدرة على التأثير هذا بتعبير ميشال كروزي كذلك حول الفاعل فهذا التداخل أو المثاقفة بين الموظف في المديرية والتقنية أنتج النظام السوسيوتقني الذي يعتبره " برونو لاتور " بأنه نظام ديناميكي دائم الشكل وإعادة الشكل وهذا ما نلتمسه في مختلف العمليات الإدارية التي باستخدام التقنية فهي عمليات ديناميكية غير ثابتة وفي كل وقت وزمن تأخذ شكلا ونمطا جديد حسب الموقف و الحاجة فالاتصال داخل مديرية التربية تأثر بالتقنية والرقمنة ( الشبكة ) وانتقل من اتصال بشكل مباشر إلى اتصال رقمي ذو جودة و فعالية أكبر من خلال عدة عوامل لكسب الوقت وتقليل الجهد والفعالية والديناميكية وهنا يظهر دور الرقمنة ( الشبكة ) التي يتحكم فيها الفاعل ( الموظف ) في تطوير وتجويد هذه العملية الإدارية إضافة إلى عمليات أخرى كاتخاذ القرار الذي يعتبر حلقة الوصل بين الفاعلين داخل أي نظام أو نسق يتأثر كذلك بالشبكة كون أن اتخاذ القرار كعملية إدارية أشمل واتخاذ القرار المركزي إلى اتخاذ القرار بصفة لا مركزية لأن النظرية تركز على فكرة الفاعلية الموزعة بين مختلف العناصر لا تحليل الفرد في حد ذاته أي أنها تركز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في إطار استخدام الشبكة ( التقنية ) وليس على القرار في حد ذاته .

سابعاً: نموذج الدراسة .

الشكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة.



من إعداد الطالبة

### خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل تمهيد للفصول المتبقية من الدراسة لما يفتحه من مجال البحث حول الموضوع كذلك يهيئ للباحث التطرق في الفصول النظرية، كمفتاح للدراسة بعد هذا الفصل لابد أن نتطرق إلى الرقمنة داخل المنظمة مع التطرق إلى أهم عناصرها من نشأة وخصائص وأهميتها إلى نظريات المفسرة لها.

## الفصل الثاني

# الرقمنة داخل التنظيم.

### تمهيد

أولا : تاريخ ظهور الرقمنة.

ثانيا : أسباب تبني الرقمنة.

ثالثا : خصائص الرقمنة.

رابعا : أهمية الرقمنة.

خامسا : أهداف الرقمنة.

سادسا : متطلبات الرقمنة.

سابعا : النظريات الرقمنة.

**تمهيد :**

تعد الرقمنة من المفاهيم الحديثة ومهمة في الإدارات والمؤسسات ومن أهم التطبيقات العالمية، حيث أن الإدارات أصبحت تعمل بالرقمنة داخل المجال الإداري واستخدام مكوناتها من الحاسوب الآلي، وشبكات التواصل الإلكترونية والانترنت .

والتي سهلت العمل الإداري وحسنت مختلف المهام بحيث جعلتها مرنة وأكثر سرعة وب جودة عالية.

لذلك فقد حاولت من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول الرقمنة ونشأتها وخصائصها وأهميتها وأهدافها.

## أولاً: تاريخ ظهور الرقمنة .

يعد مفهوم الرقمنة إلى سلسلة من التطورات التاريخية التي مرت بها مرافق ومؤسسات المعلومات فقد ساهم إدخال الحاسوب في تسهيل العديد من الأنشطة المكتبة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينيات ونتيجة لهذه التطورات تم استبدال السجلات الورقية التقليدية بالسجلات الإلكترونية إن المتابع لمسار الرقمنة في المكتبات يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة التحديات التي واجهت تقنيات المعلومات والاتصال مما أتاح للمكتبات تعزيز استراتيجياتها لتحسين أدائها، لقد شهدنا البرمجيات والأنترنت مما ساهم في توسيع المفردات والمصطلحات المرتبطة بهذا المجال قد ظهرت مصطلحات عديدة المكتبة الرقمية إلا أن هذ المصطلحات لا تزال تحمل بعض الغموض بسبب تنوعها ، ورغم اختلاف هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب و الشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة و استرجاع المعلومات.<sup>1</sup>

وعليه فإن ظهور مفهوم الرقمنة من خلال إدخال جهاز الحاسوب مما أدى إلى استبدال السجلات الورقية التقليدية بالسجلات الإلكترونية الرقمية .

## ثانياً: أسباب تبني الرقمنة.

هناك العديد من أسباب التي دعت إلى التحول المجتمع إلى الرقمي :

- 1- زيادة الإنفاق على الأوعية التقليدية واستغلال الوقت والجهد في عملية البحث .
- 2- حرص المكتبات على البقاء في ظل سوق خدمات المعلومات .
- 3- زيادة كثافة الأوعية التقليدية .
- 4- قدرة النظام الرقمي على مد الخدمة وكسر الحواجز الجغرافية .

<sup>1</sup> غريبة محمد ، العيفاوي فريدة : آلية الرقمنة كاستراتيجية لتحقيق جودة الخدمات الصحية ، مجلة العيار ، المجلد 15، العدد 02 ، تيبازة الجزائر ، ص 720

5- الرغبة في تنمية العمل التعاوني ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الأنترنت.

تحسين الخدمات وذلك من خلال الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية مع ما يتناسب مع التعليم العلم مدى الحياة.<sup>1</sup>

وعليه فإن أسباب تبني الرقمنة داخل الإدارات والتنظيمات لأنها أصبحت ضرورة الأساسية لا بد من تطبيقها وذلك من أجل أداء المهام والوظائف بسرعة أكبر وكفاءة عالية .

حيث أن الرقمنة تقدم خدمة بجودة عالية وبدقة مما يؤدي إلى رضا المواطنين والعملاء (من أساتذة وأولياء التلاميذ، والعمال داخل مديرية التربية).

سهولة وصول إلى المعلومات الرقمنة سهلت وصول إلى الوثائق القديمة (كشهادات المدرسية ومعلومات خاصة بالتلاميذ في سنوات الماضية).

تعزير الوصول: وذلك بالتعرف على مجموعة المستفيدين إذ من الطبيعي أن تركز مؤسسة خاصة على احتياجات محددة والتوجه إلى فئة معينة من المستخدمين أما بالنسبة إلى مؤسسة عامة ، فهي بحاجة أن تلبي احتياجات مختلفة لفئة أوسع من المستفيدين.<sup>2</sup>

**ثالثا: خصائص الرقمنة .**

- 1- غير ورقية ( صفر ورقة ) ساهمت في دوام سير العمل الحسن والعادي خاصة في أزمات استثنائية كجائحة كورونا .
- 2- دقة المعلومة .

<sup>1</sup> يزيد عباسي ، حفيظي سليمة : الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية ، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ، المجلد 5 ، العدد أبريل 2022 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 174

<sup>2</sup> بريزة بوزعيب : الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر ، مجلة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية ، المجلد 05 ، العدد 02 / 2022 ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة الجزائر

- 3-الصدق والمصادقية .
  - 4-التدخل السريع و الفعال .
  - 5-المرونة في التعامل .
  - 6- تكريس القدرة على سرية المعلومات والخصوصية .<sup>1</sup>
  - 7- تقليص الوقت : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاوزة .
  - 8- العالمية والكونية : وهي المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنتشر عبر مختلف المناطق العالم .
  - 9- قابلية التحرك والحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله في أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة منها الحاسب الألي ، الهاتف النقال .<sup>2</sup>
- حيث تتميز عملية الرقمنة بمجموعة من الخصائص كالمرونة ، تقليص الوقت ومساعدة المؤسسات والمنظمات على أداء العمل بشكل جيد.

#### رابعا : أهداف الرقمنة

للرقمنة مجموعة أهداف تتمثل فيه :

- 1-السرعة في تقديم الخدمة للمواطنين .
- حيث أن مديرية تقدم الخدمة للأفراد مجتمع من خلال تسجيل ( تسجيل التلاميذ ، حل مشاكلهم المدرسية).
- 2-ريح الوقت بتوجيه أكبر عدد ممكن من العملاء دون الحاجة إلى طوابير طويلة .

<sup>1</sup> بلكعبيات مراد : الإدارة الجزائرية ودورها في تطوير الإستثمار ، مجلة المفكر ، المجلد 8 ، العدد 01 2023 ، جامعة عمار ثليجي الأغواط ص 37

<sup>2</sup> كوال روفيا ، فطيمة فؤاد : مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة ، المجلة أفاق للبحوث والدراسات ، المجلد 05 ، العدد 02 2022 ، جامعة باتنة 1 ص 101



3- تبسيط العمل الإداري بفضل التطبيقات والمنصات الالكترونية المنتهجة .

حيث أن مديرية فعلت منصات الالكترونية كفضاء الأولياء التلاميذ .

4- إمكانية المعالجة الفورية للمعاملات ما يؤدي لأريحية المرفق والمرتفق معا.<sup>1</sup>

حيث أن الرقمنة سهلت أداء عمل بسرعة وأريحية تامة.

وهناك أهداف أخرى للرقمنة :

1- **الحفظ** : يعد حفظ مصادر المعلومات في الصيغة الرقمية أقل عرضة للتلف و

الضرر ، مقارنة بالوسائط الورقية .

2- **التشارك** : من خلال شبكات المعلومات خاصة شبكة الانترنت التي وفرت إمكانية

الإطلاع على الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في الوقت نفسه .

3- **التخزين** : أما بخصوص التخزين فإننا نشهد العديد من الوسائط الرقمية من أقراص

مضغوطة يمكنها التخزين الأف الصفحات ، بالإضافة إلى الأقراص الرقمية الأخرى ،

وبهذا فإن الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات<sup>2</sup>

وعليه فإن للرقمنة مجموعة من أهداف حيث تحقق السرعة وإطلاع على الوثائق وحفظها أي

مؤسسة .

**خامسا : أهمية الرقمنة .**

تتجلى أهمية الرقمنة في ما يلي :

1- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها .

2- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات نفس مفرداتها.

<sup>1</sup> مختار فاطمة ، بن عزوز بن صابر : ثورة الرقمنة واقع وتحديات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ،

مجلة قانون العمل والتشغيل ، المجلد 09 ، العدد 01 جانفي 2024 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، ص 5

<sup>2</sup> سهيلة مهري ، بلال بن جامع : المكتبة الرقمية الأسس النظرية والتطبيقية ، دار بهاء الدين ، ط1 ، 2011 ، ص 65

3- القدرة على الطباعة للمعلومات عند الحاجة وإصدار طبق الأصل عنها.

4- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة والألوان .

5- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى الصوت والصوت والفيديو.<sup>1</sup>

أصبحت الرقمنة مبادرة لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط.

الرقمنة أداة للتنمية والتطوير هو نتيجة لقدراتها على التأثير في كل مجال من مجالات الحياة.<sup>2</sup>

وينتضح من خلال ما سبق أن أهمية الرقمنة تكمن في تخفيف الوقت والجهد والمال في حصول على المعلومات بسرقة ودقة بمختلف أشكال بالصوت والصورة ولون .

#### سادسا : متطلبات الرقمنة :

1-التخطيط: يتعلق التخطيط بوضوح الإطار العام للاحتياجات المطلوبة مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة، فالتخطيط هو التنبؤ بمسارات المستقبل وهو من المتطلبات الرئيسية لعملية الرقمنة وهو يعني عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتعد البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة خطوة ذات أهمية كبيرة .

<sup>1</sup> ايمان بغدادي ، سمية رماش : تكنولوجيا الرقمية في المكتبات الجزائرية ، مجلة أوراق بحثية نصف سنوية ، المجلد الثاني العدد الأول جانفي جوان 2022، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر ) ، ص 78

<sup>2</sup> دندن جمال الدين : آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية ، المجلد 06 ، العدد خاص 2023 ، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01 ، 59.

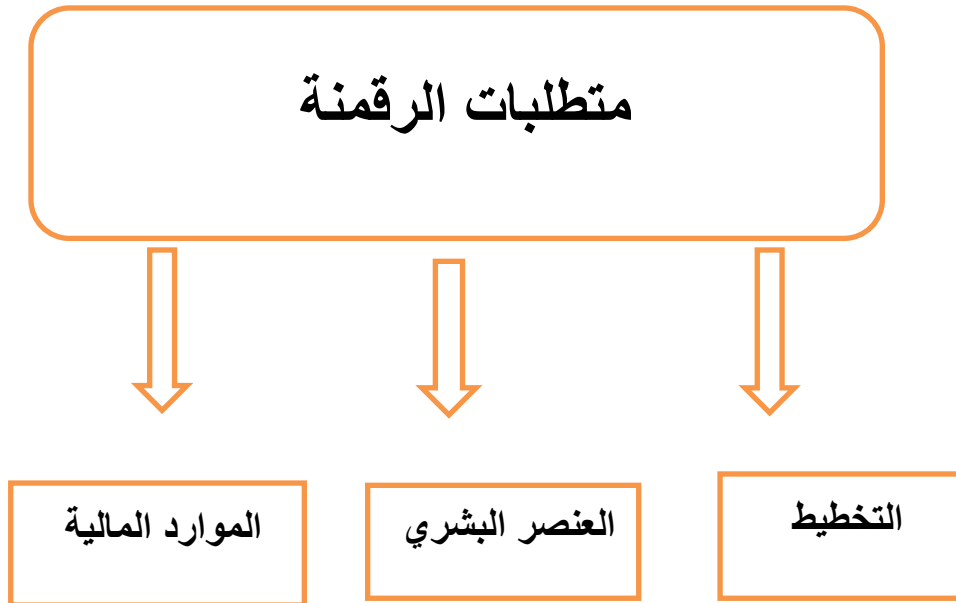
- 2-العنصر البشري: تعتبر الطاقات البشرية المؤهلة من أهم أسس وعوامل نجاح وتتطلب توفر إطارات بشرية مؤهلة وكافية من حيث العدد تقوم بمختلف عمليات الرقمنة، لا تطلب عدد كبيراً من الموظفين بقدر ما تتطلب كفاءاتهم وقدراتهم العلمية والمهنية.<sup>1</sup>
- 3- الموارد المالية: تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القوي الذي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله حيث ينبغي توفير كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة العطب والمشكلات المحتملة ولتسديد تكاليف التعامل في حالة التعاقد مع متعامل خارجي.<sup>2</sup>

وعليه نستنتج أن للرقمنة ضروريات ومتطلبات كثيرة منها التخطيط وهو يعتبر من متطلبات الأساسية لعملية الرقمنة والعنصر البشري إذ يعتبر توفر موظفين ذات كفاءات عالية من نجاح عملية الرقمنة وأخيراً المورد المالي والذي يساعد على شراء الأجهزة وتصليحها .

<sup>1</sup> هاني جاد أحمد حميدة : دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات ، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية المجلد السادس ، ديسمبر 2023 ، ص 429.

<sup>2</sup> مهري سهيلة المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي و تقني ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2005/ 2006 ص 105.

الشكل رقم 02: يوضح متطلبات الرقمنة



من الاعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### سابعاً: نظريات الرقمنة

تعتبر النظرية سوسيو تقنية من بين النظريات التي تناولت مفهوم الرقمنة من خلال إسهامات

الرواد

- **إسهامات وليام وايت:** في عام 1959 قدم وليام وايت إطار نظرياً حاول من خلاله الربط بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية، بتأثر من أفكار جورج هومانز بعد أن استند إطار الأخير إلى أبعاد لتحليل التنظيم وهي: التفاعل والنشاطات والعواطف وعندما استخدم وايت هذه العناصر كشف عن علاقاتها المتبادلة وتساندها ثم كشف بعد ذلك عن علاقاتها ببيئة التنظيم والتي تشمل فيما تشمل التكنولوجيا.

هذا وقد أعطى وايت التكنولوجيا اهتماما خاصا في دراسة التنظيم، إلى جانب استخدامه في تفسير التفاعل والعواطف السائدة فيه ويبدو أن التكنولوجيا عند وايت متغير أساسي يحدد طبيعة السلوك والدافعية وبهذا المعنى قد ابتعد وايت عن الموقف الاجتماعي في تحديد طبيعة السلوك داخل التنظيم. وعليه فإن وايت اهتم بالربط بين العلاقات الإنسانية (الاجتماعية) والأبعاد التكنولوجية من (الآلات ووسائل التكنولوجية).

• **إسهامات ليونارد سايلز:** وفي نفس السياق قدم ليونارد محاولة أخرى لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل، كشف فيها عن ببطء تكيف جماعات العمل مع تغيرات البناء التي تطرأ على التنظيم لذلك فهو يؤكد أن التكنولوجيا السائدة في المصنع تشكل نمط جماعات العمل، وأن ما يطلق عليه العنصر الإنساني هو نتاج للقرارات التكنولوجية، لذلك النتائج الذي يمكن التنبؤ به إذا ما فحصنا ودرسنا هذه القرارات<sup>1</sup>.

ومن الواضح أن محاولة سايلز تشير إلى نوع من الانصراف عن الجوانب غير الرسمية، وتأكيد الأبعاد البنائية وقد أقر ذلك بقوله في إحدى دراساته لم أعد الآن أهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم، وأن ما يشغلني الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك الجماعات العمل وظروفها.

• **دراسة شارلز بيرو:** بعد استخدام جوان وودوارد لمفهوم التكنولوجيا بالجانب الملموس ، ورؤيتها للنقانة في علاقتها بالهيكل التنظيمي ، قدم شارلز بيرو منظورا أقرب للاتجاه السوسيوتقني من سابقه حيث تجاوز الشق الملموس ليصل إلى الشق المعرفي في تعريفه للتكنولوجيا بأنها " الأفعال التي يقوم بها الفرد تجاه المواد مع أو بدون الاستعانة بالأدوات والمعدات الميكانيكية، بهدف تغيير تلك المواد ويمكن أن تكون تلك المواد الأولية كائنا حيا

<sup>1</sup> عبد الحميد بوشبور: هندسة النظم السوسيوتقنية: الخلفيات النظرية، الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018، جامعة عبد الحميد

أو إنسانا أو رموزا أو جمادا فالإنسان يعتبر مادة أولية في المنظمات الخاصة بتطوير  
وتغيير الإنسان، وقال بيرو أن التكنولوجيا تتضمن عدة أبعاد مثل البيئة التنظيمية  
(الضوضاء ...) وتقنيات جذب العملاء والزبائن.<sup>1</sup>  
وعليه فإن دراسة شارلز بيرو كان أقرب للاتجاه السوسيوتقني من خلال تعريفه للتكنولوجيا.

<sup>1</sup> عبد الحميد بوشير : المرجع السابق ، ص 346 .

### خلاصة الفصل :

وفي آخر الفصل نستنتج أن الرقمنة من المفاهيم الحديثة والتي ظهرت نتيجة الثورة المعلوماتية والشبكية حيث أحدثت تطورا وتحولا مهما في الخدمة المقدمة للأفراد بحيث أصبحت أكثر سهولة ومرونة خاصة في المؤسسات والإدارات من خلال تحسين الخدمة وسرعة أدائها، وبهذا تعتبر الرقمنة صورة من صور التقدم التقني، وعليه عملت الدولة الجزائرية كباقي الدول على رقمنة قطاع الإدارة والمؤسسات العمومية وقطاعات الدولة من خلال توفر في متطلبات الرقمية والآلات والوسائل التكنولوجية الحديثة لأن من أجل الوصول إلى الإدارة الرقمية الحديثة يجب التخلص من الإدارة التقليدية التي تتسم بعدم مرونة ودينامكية ورقمنة مختلف العمليات الإدارية .

# الفصل الثالث

سوسيولوجيا الاتصال داخل المنظمة

تمهيد

أولا : العناصر العملية الاتصالية

ثانيا : خصائص الاتصال التنظيمي

ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي

رابعا: أهداف الاتصال التنظيمي

خامسا :وظائف الاتصال التنظيمي

سادسا : أنواع الاتصال التنظيمي

سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي

ثامنا : نظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي من المواضيع مهمة والتي درسها العديد من الباحثين، كونه ركيزة ضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الاتصال التنظيمي يحدث في إطار المنظمة بين شخصين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والحقائق والبيانات والتأثير في المواقف والاتجاهات، إذ تعتبر الاتصالات في أي منظمة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من المهام والوظائف لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان النابض للمنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها إلا بوجود شبكة اتصالات إدارية وأن أي قصور في الاتصالات من شأنه أن يعطل ويؤخر من سير العمل، فقد حاولت من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول خصائص وأهمية الاتصال التنظيمي وأهم نظريات المفسرة له.

### أولاً: العناصر العملية الاتصالية:

1- **المرسل:** هو الجهة الذي ينقل الرسالة المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير بل يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية البحث، ويعتبر في الأحيان المرسل هو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار. وعليه الفاعل الذي يقوم على إنتاج الرسالة ذات المعاني والمعلومات وقد يكون المرسل فرد أو جماعة أو مؤسسة .

2- **الرسالة:** تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل و المرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسله كذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات . وعليه فإن الرسالة هي محتوى العملية الاتصالية قد تحوي على الرموز والمضمون المعاني وأفكار وأسلوب .

3- **المرسل إليه المستقبل:** هو الشخص الذي يستقبل الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من خلال الحواس المختلفة مثل السمع والبصر والشم والذوق واللمس ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات ولا شك أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره للمعاني الرسالة وتعامله معها.

وعليه فإن المتلقي أو المستقبل هو الذي تصله رسالة المرسل فيعمل على فك رموزها وتحويلها إلى معنى بقصد تفسيرها وفهمها.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي.

1- الاتصال عملية ديناميكية: تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة.

2- الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا والمجتمع والكون المحيط بنا فالالاتصال مستمر.

3- الاتصال عملية موضوعية وواقعية: فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.<sup>2</sup>

وعليه فإن من خصائص الاتصال التنظيمي عملية وأداة نقل المعلومات وتكون بين شخصين أو أكثر أو بين مصلحة ومصلحة أخرى.

- وسيلة تحدث تأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة .

- عملية تحقق الأهداف المنظمة .

- عملية مستمرة ودائمة داخل أي المنظمة .

### ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي.

1- تصحيح الاختلالات بين الإدارة والعمال من خلال نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية التنظيمية.

2- معرفة مشاكل العمال والعراقيل التي تواجههم في أداء وظائفهم.

<sup>1</sup> فاطمة دريدي ، أمال زرفاوي : نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية ، المجلد 07 ، العدد 02 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ديسمبر 2021 ،ص136

<sup>2</sup> فاضل فايزة، سعدون سمية: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة روافد، العدد01 الأول جوان 2017، المركز الجامعي عين تموشنت الجزائر ص 222.

3- يمثل الاتصال أداة رقابية إرشادية لنشاطات المسؤول اذ يتمكن من خلال نقل القرارات والإرشادات والتوجيهات إلى القاعدة أي العمال من الاطلاع على أنشطة مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة .

4- معرفة العمال والموظفين المطلوب منهم وموقف الإدارة من مستوى أدائهم الوظيفي .

5- تنمية روح التعاون والتكامل بين أفراد المؤسسة، من خلال انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات<sup>1</sup> .

6- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.<sup>2</sup>

إن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة وكبيرة داخل أي المنظمة باعتباره من بين الاتصالات المساهمة في خلق التفاعل والتعاون وإبداء الآراء والأفكار وكذا التعبير عن الآراء والأفكار وإعطاء المقترحات والحلول للمشاكل داخل المنظمة .

#### رابعاً: أهداف الاتصال التنظيمي

ومن بين أهداف الاتصال داخل التنظيم :

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث يتم الربط بين جميع أفراد وأقسام المؤسسة، فانعدام الاتصال يجعل من التنظيم مجموعة أشخاص يعملون ويؤدون مهام غير منتظمة .

2- كما أن الاتصال يساهم في دوران المعلومات التي تعمل على تحقيق أهداف التنظيم .

<sup>1</sup> دليلة فرشان : الاتصال التنظيمي مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ، تخصص اتصال تنظيمي ، قسم الاتصال

، كلية علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2019 / 2020 ص 16

<sup>2</sup> دليلة فرشان ، المرجع السابق، ص 16

- 3- كما يساعد الفاعلين أو العاملين على التعبير عن آرائهم وطلب المساعدة وبناء علاقات إنسانية واجتماعية بين الأفراد المكونين للتنظيم وحل المشكلات وإعطاء التعليمات وتطوير العمل الجماعي الذي يؤدي فيما إلى التماسك بين أفراد التنظيم .
- 4- يعمل على تحسين إنتاجية العمل ومردوديته جراء إحساس الأفراد بالثقة والانتماء للتنظيم ما يدفعه لبذل مجهودات أكبر لتقديم أداء أحسن.<sup>1</sup>
- وعليه فإن الاتصال التنظيمي له مجموعة من أهداف حيث يعمل على تحقيق التنسيق بين العاملين والمدير وحل المشكلات المؤسسة، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية وبناء علاقات تنظيمية بين العمال داخل المؤسسة .

#### خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي

##### 1. الإنتاج: ويتجلى ذلك في :

- التدخل في تحديد ومراقبة النوعية والكمية .
- توجيهات عامة وخاصة على علاقة بالتنفيذ .
- قياس الأداء وتطويره.

2. الإبداع: ويعني إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة ويعتبر الإبداع أقل وظائف الاتصال التنظيمي ممارسة لمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير وللإبداع بعدين أساسيين هما تقديم الأفكار كمرحلة أولى وتطبيقا كمرحلة ثانية ودور الاتصال التنظيمي هو وضع برامج تهدف إلى القضاء أو التخفيف المقاومة، وتبني كل الإبداعات الجديدة في ميدان العمل .

##### 3. الصيانة: وتتمثل وظيفة الاتصال التنظيمي في هذا المجال:

- حفظ الذات عواطف والمشاعر .

<sup>1</sup> زباني سلطانة فايضة ، طالب كيجول : دور الاتصال التنظيمي وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة ، 2024 ص 5

- تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

#### 4. الاعلام:

- تلقي وإرسال الرسائل وتخزين المعلومات .
- تقديم المعلومات الخاصة بالتغيرات الطارئة على العمل ومواكبة العمل اليومي بتقديم المعلومات اللازمة لأدائه.<sup>1</sup>

#### سادسا: أنواع الاتصالات التنظيمية

- 1- **الاتصال التنظيمي الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة وهو أيضا الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.<sup>2</sup> وينقسم إلى أربعة أنواع :

- 1.1. **الاتصال النازل:** وفي هذا النوع ترسل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بمعنى إرسال المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين فهو بذلك يعبر عن الاتصالات ذات الاتجاه الواحد.<sup>3</sup>

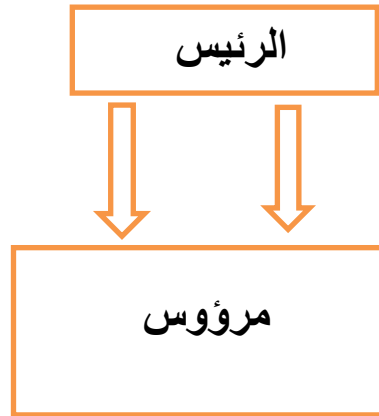
<sup>1</sup> زين الدين خريشي : دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2009 / 2010 ص 43 .

<sup>2</sup> شريط الشريف محمد : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008 / 2009 ص 52

<sup>3</sup> براهيمية سميرة : الاتصال التنظيمي في جهاز الشرطة وعلاقته بالاحترق النفسي عند أعوان الشرطة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم النفس المرضي الاجتماعي ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007 / 2008 ص 30

وعليه فإن الاتصال النازل يكون من الإدارة العليا إلى الموظفين وذلك بتنفيذ الأوامر وتعليمات وتوجيهات.

الشكل رقم 03: يوضح الاتصال النازل



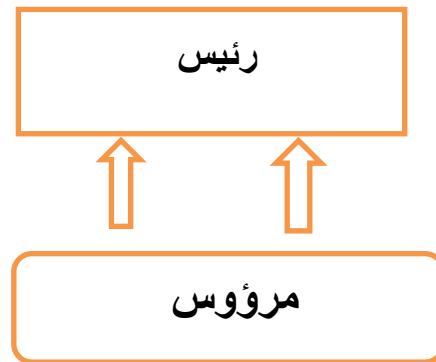
من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

## 2.1. الاتصال الصاعد: وهو الاتصال من المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي

نحو المستويات العليا، ويكون مضمونه إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، وتعتبر الاتصالات المتوجهة إلى الأعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولاً وإن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانياً، ويكون الاتصال عبارة عن تقارير الأداء وصناديق الاقتراحات.

وعليه فإن الاتصال الصاعد يكون من العمال إلى الإدارة العليا وذلك بتقديم مقترحات وشكاوي وتقديم الأعمال وحلول للمشاكل داخل المؤسسة وتقديم صورة حول سيرورة العمل.

الشكل رقم 04: يوضح الاتصال الصاعد



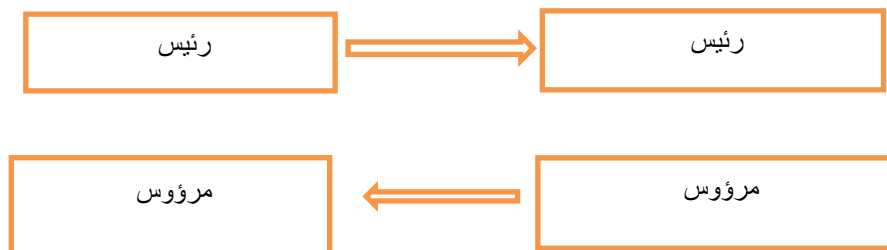
من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### 3.1. الاتصال الأفقي: ويقصد به انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين

مختلف الإدارات والأقسام والافراد، الذين ينتمون لنفس المستوى الإداري ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمر ضروريا لأحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام.<sup>1</sup>

وعليه فإن الاتصال الأفقي يكون في نفس المستوى الوظيفي بين موظف وموظف آخر ورئيس آخر .

الشكل رقم 05: يوضح الاتصال الأفقي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

<sup>1</sup> حمزة بعلي، محمد بينة، خالد بن جلول: أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والاستشراف والبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07 ديسمبر 2019 ، ص 104.



#### 4.1. الاتصال متعدد الاتجاهات: تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات

مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل، وهذا النوع من الاتصال فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل متواصل.<sup>1</sup>

وعليه فإن الاتصال متعدد الاتجاهات يقوم على حرية الاتصال بين المستويات المختلفة داخل المنظمة وسهولة وصول المعلومات لكافة المستويات .

#### 2-الاتصالات غير الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي لا يقرها التنظيم ومع ذلك

فهي تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها، وهي تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم كعلاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين أو الولاء للقسم أو الفرع أو نتيجة للتقارب الاجتماعي بينهم، بالإضافة إلى عامل آخر هام وهو عدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية.<sup>2</sup>

وعليه فإن الاتصال غير الرسمي يكون بين الموظفين حيث تنشأ علاقات اجتماعية وعلاقات صداقة وعلاقات تعاون ومودة بينهم داخل المنظمة وخارجها .

#### سابعا : معوقات الاتصال التنظيمي :

##### 1- معوقات شخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في

عملية الاتصالات وتحدث أثر عكسيا وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له .

<sup>1</sup> برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق : أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 24 جوان 2016 ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر) ص 229

<sup>2</sup> سميرة عميش : الاتصال التنظيمي في إدارات الجامعة ، دراسة حالة جامعة المسيلة ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2022 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر ص 430

وعليه تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره وعوامل تؤثر كالخبرة، التعلم، والفهم، الإدراك، الشخصية وفقدان الثقة وعدم التعاون بين الأعضاء التنظيم ومبالغة في الاتصال أو الإقلال منه .

2- معوقات تنظيمية: ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال خطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية وعدم سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

وعليه تكون هذه المعوقات من طبيعة التنظيم الغير الجيد والذي يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة.

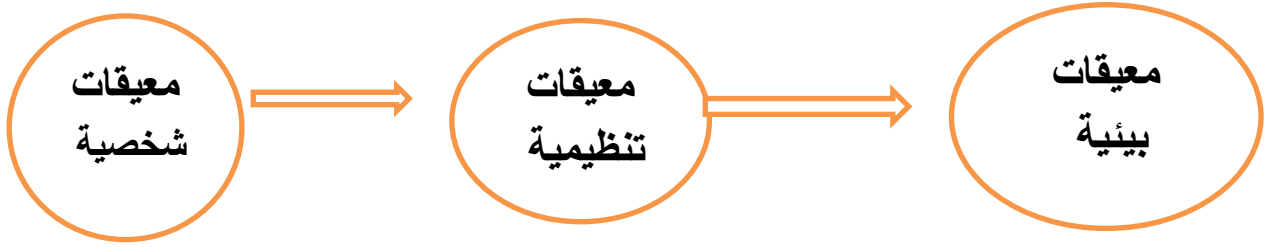
### 3- معوقات بيئية :

تقصد بها المشكلات التي تحد فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، استخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وعدم كفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات <sup>1</sup>.

وعليه فإن معوقات البيئة ارتباطا كبيرا بمفهوم نظام مفتوح في المنظمات وهناك جانب آخر للبيئة الداخلية للمنظمة وهو المكان الذي يؤدي فيه العمل والذي يكون سيء الترتيب، قليل التهوية والإضاءة.

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

الشكل رقم 06: يوضح معوقات الاتصال التنظيمي



من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

#### ثامنا: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

1- **النظرية الكلاسيكية:** وتتألف من اتجاهين رئيسيين وهما الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية، وعومل الموظف على أنه آلة ميكانيكية حيث تم إغفال الجانب الإنساني ومن أهم روادها: تايلور، وإضافة إلى جهود هنري جانت هنري فايول فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية كما أكدت أنها يجب أن تكون متسلسلة وخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية .

وعليه فإن النظرية الكلاسيكية تعتقد بأن الاتصال عملية من خلالها تسهل عملية القيادة والرقابة داخل المنظمة وتكون مخطط لها بحيث ترفع الإنتاجية.

2- **أما المدرسة البيروقراطية:** والتي قدم نموذجها ماكس فيبر فقد أكدت على تقسيم العمل وتنميته والتدرج الوظيفي مع استخدام القواعد والتعليمات وعيب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب، أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات في معظم المجالات الشيء الذي يدعي إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا

ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير الاتصالات بشكل صاعد ويهتم هذا الاتجاه بالقنوات للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة.<sup>1</sup>  
وعليه فإن المدرسة البيروقراطية ترى أن الاتصالات تكون من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر التعليمات.

3- **المدرسة السلوكية النيوكلاسيكية:** ولقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية مهتمة بإيها بإهمال العنصر الإنساني وبدأت هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها إلتون مايو ورفاقه والتي أكدت أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية وركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة لنقل معلومات الدقيقة.<sup>2</sup>  
4- **النظريات الحديثة:** حسب النظرية الحديثة قدمت النظرية الحديثة مجموعة من المساهمات ظهرت مؤخرا من بينها نظرية النظم .

1.4. **نظرية النظم:** تعتبر هذه النظرية أن المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح على بيئة متغيرة باستمرار تخضع لتأثيراتها، كما ترى أن هناك عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي مؤسسة وهي المدخلات العمليات المخرجات، البيئة، التغذية العكسية ويمكن أن نوضح هذه العناصر وتفاعلها في الموالى.  
وترى نظرية النظم بأن الاتصال يؤثر ويتأثر بهذا النظام، كما أنه عن طريق الاتصال يتم الربط بين النظام الاجتماعي للعمل وبين البيئة المحيطة به كما أن التوازن

<sup>1</sup> أميمة عناب : معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية ، تخصص إدارة وتسيير في التربية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2013 / 2014 ص 80

<sup>2</sup> العربي بن داود : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2007 / 2008 ص 112 ص 113

داخل النظام يعتمد على وجود نظام متكامل من الاتصالات يربط بين أجزائه وأفراده، كما يجب استعمال وسائل اتصال مرنة تختلف باختلاف الظروف.<sup>1</sup> وعليه فإن نظرية النظم ترى أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالعوامل الخارجية كالمدخلات ومخرجات والبيئة والتغذية العكسية وبالتالي فإن عملية الاتصال تتأثر بهذه العناصر .

**الشكل رقم 07:** يوضح عناصر النظام المفتوح.



مرجع: عبد الوهاب سعاد ص 61

**4.2. النظرية الموقفية:** تعتبر النظرية الموقفية أن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل التعميم حيث تتشابه المواقف ولا يمكن أن هناك نمط واحد من العلاقات بين المستويات العليا والدنيا ولا شكل واحد للاتصالات في العملية الإدارية ويعود ذلك لخصائص التنظيم والبيئة للذين لهما تأثير كبير في تكوين أنماط الاتصال المختلفة.<sup>2</sup>

وعليه فإن النظرية الموقفية ترى بأن لا يوجد نمط واحد للعلاقات وبالتالي لا يوجد شكل واحد للاتصالات ويعود ذلك لخصائص التنظيم والبيئة .

<sup>1</sup> عبد الوهاب سعاد : أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم العلوم

السياسية ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 03 ، 2017/2018 ص 61

<sup>2</sup> بوخاري محمد : فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية ، مجلة آفاق للعلوم ، العدد الثامن ، جوان 2017 ، جامعة غرداية ، ص 364.

### خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تقدم يتضح أن الاتصال التنظيمي العمود الفقري لأي مؤسسة كانت اقتصادية أو خدمية وبذلك فهو أمر ضروري وأساسي حيث يساعد الموظفين على أداء أعمالهم بالكفاءة ودقة عالية مما يعرف الموظفين على محيط وبيئة عملهم وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على نجاح الاتصال التنظيمي .

## الفصل الرابع:

### سوسيولوجيا اتخاذ القرار الإداري داخل المنظمة

تمهيد:

أولا : خصائص اتخاذ القرار الإداري.

ثانيا : أهمية اتخاذ القرار الإداري.

ثالثا : أنواع القرارات الإدارية.

رابعا : مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.

خامسا : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

سادسا : نظريات المفسرة لاتخاذ القرار الإداري.

خلاصة الفصل.

### تمهيد :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من بين العمليات الإدارية المهمة والجوهرية فهي تقع على عاتق المدراء في كل المستويات التنظيمية، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على اختيار المدير للقرار وجمع المعلومات والبحث عن البدائل واختيار أنسب وأفضل بديل من بين البدائل وذلك بالاعتماد على قدراته العقلية وخبرته وعوامل تنظيمية وبهذا يتضح نجاح أو فشل المدير من خلال قراراته الناتجة عنه لذلك لقد حاولت من خلال هذا الفصل تقديم نظرة حول اتخاذ القرار الإداري وخصائصه وأهميته وأنواعه ونظريات المفسرة له.



### أولاً: خصائص اتخاذ القرار الإداري

1- تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلية فقراراتها تستند غالباً على تنبؤات المديرين المستقبلية، وليس مجرد معرفتهم الحالية والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة واختيار أفضل البدائل .

2- تعدد التأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية فالقرارات الاستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة ، فالقرارات بشأن مزيج العملاء ، التركيز التنافسي ، أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المصالح أو الأقسام فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ هذه القرارات.

3- ومنه يمكن القول بأن خصائص اتخاذ القرار هي الميزة الأساسية التي تتميز بها المنظمة من أجل رفايتها وازدهارها في الأجل الطويل، فالقرارات الاستراتيجية تلزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة، وتمتد آثارها لسنوات طويلة أيضاً ما يؤثر على صورتها ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها، ومن ثمة قدرتها على التوسع والازدهار.<sup>1</sup>

وعليه فإن خصائص اتخاذ القرار تتصف بأنها عملية فكرية وعقلية يقوم بها المدير أو متخذ القرار واختيار البديل الأفضل يقوم على مجموعة من الظروف الواقعية والمؤثرة في المؤسسة، عملية اتخاذ القرار تكون في الحاضر ولكن آثارها تظهر في المستقبل من خلالها تظهر نجاح أو فشل متخذ القرار أو المدير المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد خالفي ، حكيم خلفاوي ، لمياء بن زعزع : الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار ، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلد 03 ، 01 سنة 2022 ص 31

## ثانيا: أهمية القرار الإداري

- 1- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية .
  - 2- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق .
  - 3- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات .
  - 4- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد.<sup>1</sup>
- وعليه فإن القرارات الإدارية لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة واتخاذ القرارات هي عمل المدير وبناءا عليها يمكن إنجاز كل الأعمال والأنشطة المؤسسة وأداء أي وظيفة الإدارية من التخطيط، والتنظيم، والتنسيق تكون إلا بإصدار قرار .

## ثالثا: أنواع القرارات الإدارية

- 1- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة: ويقصد بها الاستراتيجية التي تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة وكذا قرارات سياسة بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالبا بكيان المنظمة وأهدافها وخططها على المدى البعيد والقريب مثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه .

<sup>1</sup> يططاحين غنية : أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 2 ، العدد 4 جوان 2014 ص 31 ص 32

أما القرارات المتكررة فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة والقرارات المتكررة لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

2- **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:** تصدر القرارات عن السلطة الإدارية بصفة رسمية كالقرارات الترقية، والتوظيف، والتأديب.

أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسؤول الإداري بصفته الشخصية وليس بالصفة التنظيمية ومثالا على ذلك ان يقدم هذا المسؤول استقالته<sup>1</sup>.

وعليه فإن القرارات الأساسية هي قرارات تتعلق بإدارة المنظمة في بلوغ أهدافها والقرارات المتكررة هي قرارات تتكرر بصفة يومية دون تخطيط مسبق .

والقرارات التنظيمية هي قرارات تأتي من مدير المنظمة بوثيقة رسمية والقرارات الشخصية تكون صادرة من المدير أو الإداري بقناعة شخصية.

3- **القرارات اللائحية والقرارات الفردية :** القرارات اللائحية هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية هي قرارات خاصة.

4- **القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية :** القرار المكتوب رسمي عكس القرار الشفوي فهو غير رسمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خلاصي مراد : اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2006 / 2007 ، ص74

<sup>2</sup> دارين سوايغ : الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 / 2009 ص 78

## 5- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية : القرار الصريح يصدر بصورة واضحة

ومباشرة ، أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون تعبير عنه صراحة .<sup>1</sup> 3

وعليه فإن القرارات اللاتحفية هي قرارات تصدر من لوائح معينة، والقرارات الفردية هي قرارات تصدر من شخص أو موظف أو إداري أو من شخص عادي نابع من فرد دون تدخل أحد .  
أما القرارات المكتوبة تكون صادرة بوثيقة رسمية من مسؤول أو موظف داخل أي مؤسسة والقرارات الشفوية فتصدر من الأفواه الأشخاص والقرارات الصريحة تكون مباشرة أما الضمنية تكون غير صريحة ويفهم عن طريق المعاني والإشارات .

## 6- القرارات المبرمجة: ويقصد بها تلك القرارات غير المتكررة حدوثها أو اتخاذها إذ

أنها متكررة

الحدوث ومجدولة الهيكل وتنتم بالروتينية أو الرقابة في الأداء .

## 7- القرارات الغير مبرمجة : ويقصد بها تلك الغير متكررة الحدوث ، والتي يتطلب

القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية بغرض اتخاذه ، كما أنها غالبا ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها .<sup>2</sup>

ونستنتج أن القرارات المبرمجة هي قرارات متكررة الحدوث داخل المنظمة، أما القرارات الغير مبرمجة غير متكررة الحدوث.

## 8- القرارات العملية أو التشغيلية: وهي ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية

الاستغلال اليومي ومنها تحديد الأسعار، ترويج المبيعات، برامج الإنتاج، مستوى

<sup>1</sup> دارين سوايغ، المرجع السابق، ص 78

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهي : اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها ، دار أمجد ، عمان الأردن 2015 ، ص 21

المخزونات وغيرها، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما ، والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تتيحها الأعمال نفسها وتتميز بأنها قابلة للبرمجة ، أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقاً<sup>1</sup> .

9- القرارات الإدارية: ترتبط بهيكل المؤسسة وحياسة الموارد: أنظمة المعلومات والاتصال، علاقة السلطة الهرمية، تقسيم وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة، وهي تتولد وتنتج عن القرارات الاستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية .

10- القرارات الاستراتيجية: تعنى بالاختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيما يتعلق بالإنتاج، أو نوع النشاط والمنتج: السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه وهي أي القرارات تأتي بعد عمليات تحليل وإعداد تتميز بالتنفيذ واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن القرارات التشغيلية هي قرارات تصدر من أجل تحقيق ربح ومنفعة مادية في إطار سياسة معينة داخل المنظمة، أما القرارات الإدارية هي قرارات تصدر من الإدارة المنظمة وبذلك تحقق أداء جيد وكفاءة عالية . والقرارات الاستراتيجية فهي قرارات تصدرها المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف التنموية الإنتاج والمنتج .

<sup>1</sup> وردة بروبس : فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 / 2015 ص 186

<sup>2</sup> وردة بروبس، المرجع السابق، ص 186

#### رابعاً: مراحل اتخاذ القرار الإداري

1- **تحديد المشكلة :** اتخاذ القرار لا يكون إلا بوجود مشكلة تواجه المؤسسة أو وجود قضية تحتاج إلى حل لذلك من الضروري والواجب تحديد هذه المشكلة تحديداً دقيقاً تحتاج إلى حل ، حتى يكون القرار مناسباً جداً ، ويجب على المدير أو متخذ القرار أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها بدقة حيث إن الكثير من المشكلات قد تتشابه في الشكل لكن تختلف في كيفية حلها ، وهنا يتوجب على المدير الماهر باعتباره صانع قرارات أن يكون حريصاً بدرجة كبيرة على كيفية تعريف وتحديد المشكلة حتى يصل إلى قلب الحدث أو المشكلة.<sup>1</sup>

وعليه فإن تحديد المشكلة هي قضية أو المسألة توجد داخل المؤسسة يتنبه بها المدير وتحتاج إلى حل .

2- **مرحلة البحث عن البدائل :** المقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة وهذه المرحلة شاقة و دقيقة وتتطلب من الرئيس شأنها شأن مرحلة تشخيص المشكلة الاستعانة بآراء المتخصصين وينذر أن توجد مشكلة ليس لها سوى بديل واحد وإنما توجد في العادة عدة بدائل ويستطيع التعرف على هذه البدائل أو المسالك بالطرق: عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره من المديرين في الوحدات الأخرى أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول لبدائل وحلول ابتكارية وفعالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مفتاح محمد دياب : إتخاذ القرارات وأهمية في مؤسسات المعلومات ، مجلة الدولية للدراسات الإنسانية ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، السنة 2022 ، جامعة طرابلس ليبيا ص 50

<sup>2</sup> سليم كنان : دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2004/ 2005 ص 102

وعليه فإن مرحلة البحث عن البدائل هي مرحلة يبحث فيها المدير عن البديل من بين البدائل المتاحة المطروحة حيث يستعين بقدراته العقلية وخبراته لاختيار أفضل بديل.

3- **تقييم البدائل المقترحة:** يتم في هذه المرحلة دراسة البدائل المطروحة وتحليلها وتقييمها واختيار البديل الأمثل، وتعد هذه مرحلة من المراحل الفكرية الصعبة لأنه يصعب التنبؤ بالنتائج عن كل بديل بشكل واضح وجلي، ويزيد من صعوبة الموقف ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار وهو لا يمكنه من التعمق في دراسة النتائج التي يمكن أن تترتب على كل بديل من البدائل واكتشافها، وهنا يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

- التكاليف المالية التي يتطلبها البديل .
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية ومدى استجابة المرؤوسين للبديل
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ومجهود ممكن ضمن إمكانيات وظروف المؤسسة .
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة في حل المشكلة.<sup>1</sup>

وعليه فإن مرحلة البدائل المقترحة وهي مرحلة يتبين للمدير البدائل المقترحة وعليه أن يختار بديل من بين البدائل المقترحة وعلى متخذ القرار أن يرى التكاليف المالية والنفسية والاجتماعية من أجل اختيار أفضل بديل.

4- **مرحلة الاختيار البديل الأمثل :** تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار فبعد أن يتم تقييم البدائل ، يبقى القيام التفضيل والاختيار بينها

<sup>1</sup> بلحشر عائشة : محاضرات في مقياس نظرية اتخاذ القرار ، موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس ، تخصص تحليل الاقتصادي والإستشراق ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان الجزائر ص 8

ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن<sup>1</sup>.

وعليه فإن مرحلة الاختيار البديل الأمثل هي أصعب مرحلة حيث أن المدير يفضل اختيار بديل من بين البدائل المتاحة

5- **اتخاذ القرار وتنفيذه:** وتعتبر هذه الخطوة هي محصلة الخطوات السابقة، حيث يتم تحويل البديل الأفضل الذي تم اختياره بعناية إلى قرار له صيغة محددة، يتم تعميمه على المعنيين وينتج عن هذا القرار الذي تم اتخاذه عمل يجب القيام به، إضافة إلى المسؤولية الجماعية تجاه هذا القرار من قبل الجميع في المؤسسة بغض النظر عن درجة الاتفاق أو الاختلاف بين القيادة والأفراد حول البدائل والحلول قبل صدور هذا القرار ويصبح الاهتمام والجهد المطلوب منصب على كيفية تنفيذ هذا القرار وإنجازه، وصولاً إلى الهدف المنشود.<sup>2</sup>

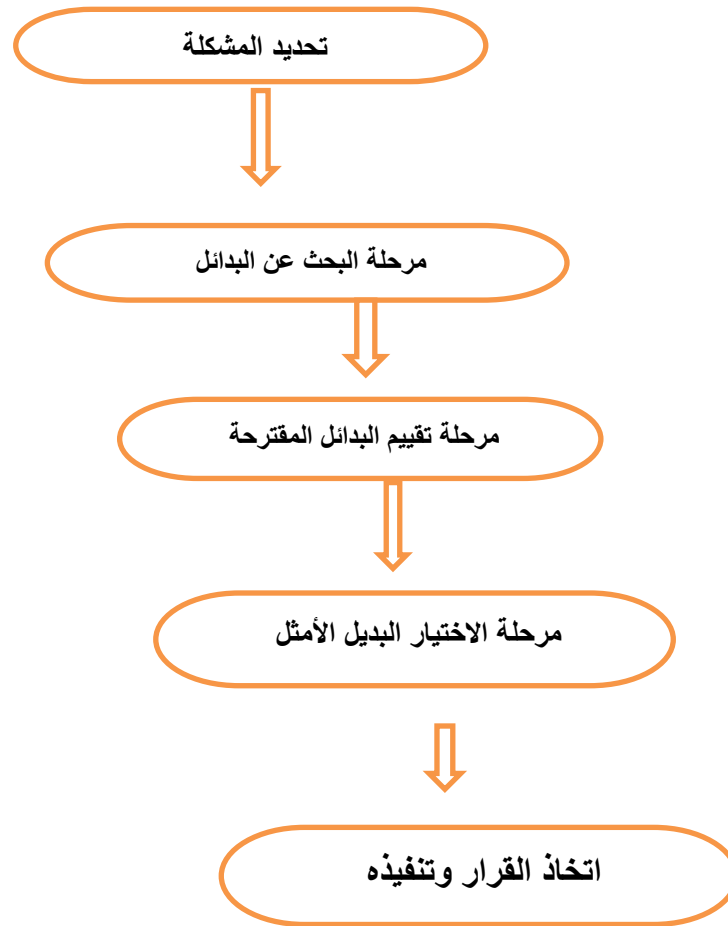
وعليه فإن اتخاذ القرار وتنفيذه تعتبر آخر مرحلة اذ بعد اختيار أفضل بديل على متخذ القرار والعاملين تطبيقه .

<sup>1</sup> سليم كفان : المرجع السابق ص 103

<sup>2</sup> إياد أحمد الباحث، إياد أحمد حسن النبيه : فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، بحث لاستكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 ص 34



الشكل رقم 08: يوضح مراحل اتخاذ القرار الإداري



من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### خامسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي

#### 1- العوامل الإنسانية والسلوكية :

- 1.1. الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة .
- 2.1. عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين .
- 3.1. مدى قبول والاقتران بالقرار من طرف العاملين .
- 4.1. الذاتية والاعتماد على العواطف والمشاعر .
- 5.1. عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها
- 6.1. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.<sup>1</sup>

#### 2- العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة: وتؤثر هذه العوامل على

الظروف المحيطة بمتخذ القرار وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة .

- 1.2. عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد
- 2.2. عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام .
- 3.2. درجة المركزية وحجم المؤسسة .
- 4.2. القرارات التي تصدر عن مستويات الإدارية الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/ 2006 ص 136.

<sup>2</sup> بركان دليلة : تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العاشر ، ديسمبر 2011 ، جامعة بسكرة ص 223

وعليه فإن هناك مجموعة من العوامل الإنسانية كالذاتية واعتماد متخذ القرار على العادات والتقاليد وعواطف وأحاسيس وعوامل التنظيمية كالمركزية وعدم وضوح المعلومات كلها تقف كعائق أمام المدير أو متخذ القرار داخل المؤسسة.

#### سادسا: نظريات المفسرة لاتخاذ القرار

1- **النظرية الكلاسيكية:** ومن أشهر رواد هذه النظرية نجد فريدريك تايلور، ماكس فيبر، هنري فايول حيث تفترض هذه النظرية أن اتخاذ القرار هو عملية عقلانية ورشيدة، بحيث يسعى متخذ القرار الرجل الاقتصادي إلى اختيار حالة الفعل التي من المحتمل أن تعظم تحقيق الأهداف والغايات ، فالمنظمة حسب المدرسة الكلاسيكية هي عبارة عن نظام مغلق تسوده ظروف التأكد التام واتخاذ القرار الرشيد من قبل المدراء حسب هذه النظرية يتطلب مجموعة من الشروط أو الافتراضات منها أن الأهداف تتجز في أي وضع و أي حالة فالمدير يجب أن يعرف كل الأهداف التي تطمح إلى معالجة المشاكل والعمل على تنفيذها ، كما أن متخذ القرار يجب أن يكون على بكل البدائل المتاحة والعمل على تقييمها لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل و أخذ كل النتائج التقييم بعين الاعتبار ، كما تقوم هذه النظرية على افتراض أن المعلومات المتعلقة بالمشكلة محل القرار تامة ومتاحة بحرية وفي أي وقت ، بالتالي فإن المدير يختار البديل الذي يحقق أعلى عائد وأقل تكلفة <sup>1</sup>.

وعليه فإن النظرية الكلاسيكية تعتقد أن متخذ القرار أو الرجل الاقتصادي عليه أن يختار بديل من بين البدائل المتاحة وأن يعلم بجميع مزاياه وعيوبه وبذلك يحقق له أكبر عائد بأقل تكلفة .

<sup>1</sup> ربما علي حلاق : دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، قسم التربية المقارنة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2013/ 2014 ص 76 .

2- النظرية الإنسانية: يرى العديد من الباحثين أن الافتراضات، التي جاء بها الاتجاه الكلاسيكي خاصة فيما يتعلق بنموذج الرجل الاقتصادي نادرا ما تتحقق، إن لم يكن هذا مستحيلا لأن الواقع غير ذلك تماما، أن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل وهي محدودة ومقيدة بقدراته الذهنية وقيمه ومشاعره وبالمتغيرات الداخلية التي تقع خارج سيطرته، لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتؤكد هذا الطرح على يد التون مايو الذي توصل من خلال تجاربه في مصانع هاوثرن إلى وجود عوامل تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة ذات أبعاد نفسية واجتماعية تلغي كافة العوامل المادية الاقتصادية، التي أشار إليها الاتجاه الكلاسيكي، وبالأخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات حيث اقترح مايو أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحملهم مسؤولية العمل المشترك مما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية.<sup>1</sup>

ولهذا وجب على الإدارة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على القرارات من جهة، وتتمكن الإدارة من التعرف على حاجياتهم وأراءهم من جهة ثانية.

كما أكد مايو على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة.<sup>2</sup>

وعليه فإن النظرية العلاقات الإنسانية ترى بأنه يجب على المنظمة أن تعمل على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية مما يضمن الربح وجدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة .

<sup>1</sup> بوزيد سليمة : المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد العشرون، نوفمبر 2010 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 321 .

<sup>2</sup> بوزيد سليمة : المرجع السابق ص 322.

3- **نظرية هربت سيمون** : ركز هربت سيمون في نظريته على عملية اتخاذ القرار ، والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم فيه ويركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية ، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن كل مدير حيث يتخذ قرارا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم إذا كانت الإدارة الفعالة اليوم، تقوم على عملية اتخاذ القرارات فإن ذلك يتطلب اختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف لكن القرارات الإدارية شديدة التعقيد، كما أن هناك قيود مفروضة على مبلغ الرشد الذي يمكن تحقيقه في اتخاذ هذه القرارات، طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة كما أن البدائل التي ستختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقلي خالص.<sup>1</sup>

وعليه فإن هربت سيمون يرى أنه على المدير أو متخذ القرار أن يأخذ العوامل النفسية والظروف المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار كما يأخذ رد فعل أفراد التنظيم بعين الاعتبار وأنه على الإدارة اتخاذ القرار والعمال أو الإداريين عليهم تنفيذ القرار .

<sup>1</sup> فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل ، دار الإخوة مدني ، دون سنة ، ص 75

## خلاصة الفصل :

إن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة مهمة جدا خاصة من طرف المدراء بسبب أهميتها الاستراتيجية إذ تعتبر من الوظائف ضرورية والأساسية والعمود الفقري لكل مؤسسة فهي تعتمد على كفاءة مدير حيث تمر على عدة مراحل و خطوات محددة يتبعها متخذ القرار إلا أن هناك عوامل كالشخصية متخذ القرار وعوامل تنظيمية كلها تؤثر عليها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة .

# الإجراءات المنهجية والتحليل الميداني

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

ثانياً: العينة

ثالثاً: المنهج المعتمد في الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأسلوب الإحصائي المستخدم

سادساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سابعاً: عرض نتائج وتساؤلات الدراسة

ثامناً: النتيجة العامة

خلاصة

### تمهيد:

بعد أن قمنا بعرض الجانب النظري من الدراسة والذي تمحور حول الفصول النظرية تمثلت في فصل الرقمنة والاتصال التنظيمي واتخاذ القرار الإداري ولابد من التطرق إلى الجانب التطبيقي من خلال معالجة المعطيات الميدانية والتي تستدعي تفريغ البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة وتفسيرها بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة لإثراء البحث والتأكد من مدى تحقق من التساؤلات الدراسة وتحويل البيانات الكمية وتفسيرها من خلال عرض أهم النتائج المتوصل إليها.



## أولاً: مجالات الدراسة:

1- **المجال المكاني:** بما أن موضوع الدراسة يرتبط بالرقمنة ودورها في تحسين جودة

العمليات الإدارية فإن المؤسسة المناسبة هي مديرية التربية \_ بسكرة \_

وذلك راجع لعدة أسباب منها: التوجه نحو رقمنة قطاع التربية حيث أن مديرية التربية طبقت الرقمنة من خلال رقمنة مختلف العمليات.

وسهولة الوصول إليها جغرافيا مما يسهل عملية التقرب للمديرية وإجراء الدراسة .

- **التعريف بمديرية التربية :** يعرف المرسوم التنفيذي 90\_174 في مادته الثانية

أن مديرية التربية هي :

مجموع المصالح التربية على مستوى كل ولاية تتولى علاوة عن تسيير الموظفين العاملين في حقل التربية القيام بالمهام التي حددتها لها المرسوم ذاته في مادته الثالثة تحت سلطة الوزير التربية الوطنية ، فتكون بذلك الهيئات المنبثقة عن وزارة التربية الوطنية والممثلة لها على مستوى الولاية والساهرة على تطبيق سياستها التربوية وتنفيذ توجيهاتها العاملة على حسن سير مؤسساتها التعليمية والتكوينية .

وتشمل هذه المهام كل المجالات التربية والتعليم التي أسندت إلى وزارة التربية من تنشيط لجميع النشاطات التربوية والتكوينية والعمل على توفير الشروط اللازمة لأداء النشاطات المدرسية والموازية للمدرسة والسهر على حسن سير المؤسسات التعليمية والتكوينية ، واعداد الخريطة المدرسية وتحيينها وجمع الاحصائيات ودراساتها واستغلالها لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية ، ومتابعة البناءات المدرسية والتجهيزات من حيث تطبيق المقاييس التربوية والسهر على تنظيم ومتابعة المؤسسات التعليمية والتكوينية ،وعلى تطبيق برامج التعليم في مختلف المستويات والتنظيم المدرسي و تعيين الموظفين وتسيير شؤونهم وتكوينهم وتحسين مستواهم وتنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة لقطاع التربية وتسليم الشهادات وتنظيم

نشاطات المفتشين، وترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية والسهر على احترام مقاييس الصحة المدرسية والأمن في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

من حيث العمل على اتساع قطاع التربية وتطوره ومن حيث تنفيذها لسياسة سلطة البلاد وتلبيتها للطلب الاجتماعي والاطلاع بهذه المهام الجسمية يتطلب قدرات ومهارات ويستلزم إمكانيات ووسائل ، ويحتاج السند ودعم من طرف المحيط الذي تتعامل معه مديرية التربية التي تربطها روابط به لا تتفصل وعلاقات لا تنفصم وقد تكون هذه العلاقات محددة بمقتضى النصوص القانونية والتنظيمية هذه العلاقات تساعد مديرية التربية على أداء مهامها على أحسن وجه ولهذا يجب أن تتسم بالدقة والوضوح وأن تضحي بالعناية الكبيرة من طرف مدير التربية .<sup>1</sup>

( انظر ملحق رقم 1 يوضح الهيكل التنظيمي والمصالح مديرية التربية )

## 2- المجال الزمني : مرت الدراسة ب 3 مراحل :

- **المرحلة الأولى : 11/02/2025** : مرحلة ضبط الموضوع مع أستاذ المشرف وجمع المادة العلمية وبداية كتابة الفصول النظرية .
- **المرحلة الثانية : 04 مارس 2025** : مرحلة الدراسة استطلاعية وهي نزول الباحث لميدان البحث واحتكاكه
- المباشر مع جزء بسيط من عينة البحث قمت بالدراسة استطلاعية حيث قابلت موظفة "خ ق" في مديرية التربية تعمل في مصلحة التكوين و التفتيش حيث طرحت بعض أسئلة حول الموضوع الدراسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> من أرشيف مديرية التربية

<sup>2</sup> منسول الصالح ، رقادة السعيد : دليل المبتدئ في اعداد الرسائل الجامعية ، دار الماهر ، الجزائر ، 05 \_ 2023 ،

- المرحلة الثالثة : 24 أبريل إلى 4 ماي 2025 : وهي مرحلة تطبيق و توزيع الاستمارة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.
- 3- المجال البشري : تمثل المجال البشري للدراسة في الموظفين بمديرية التربية والبالغ عددهم 182 موظف .
- ثانيا: العينة : وهي جزء من المجتمع أو هي عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.<sup>1</sup>
- تم اختيار عينة تتكون من 45 مفردة بطريقة عشوائية بسيطة .

$$N=182 \times 25 \div 100 = 45.5 \text{ وعليه فإن العينة بلغ عددها } 45 \text{ موظف}$$

ثالثا: المنهج الدراسة : ويعرف المنهج بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية الصارمة والمنضبطة والمنظمة التي يستخدمها الباحث في رحلته البحثية بغية فك الغموض الذي يحيط بالظواهر والمشكلات التي يقوم بدراستها ، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج والاستنتاجات المتعلقة بها.<sup>2</sup>

واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه الكمي والكيفي يتمثل في وصف الظاهرة وتحليل البيانات.

ويقصد بالمنهج الوصفي: هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال الرقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة ، الأردن عمان ، ص 85 .

<sup>2</sup> مسعود التائب : البحث العلمي واجراءاته و مناهجه ، المكتب العربي للمعارف ، ط1 ، القاهرة 2018 ، ص 222

<sup>3</sup> محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية صنعاء ، ص 46

رابعاً: أدوات جمع البيانات : إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أنجح الأدوات وأنسبها

في الحصول على البيانات وقد استعملت في هذه الدراسة على:

1- **المقابلة:** هي عبارة عن حوار أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة أو شخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى ، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة حيث قمت بمقابلة مع موظفة من مصلحة التكوين والتفتيش وطرحت بعض الأسئلة.<sup>1</sup> ( أنظر إلى دليل المقابلة رقم 02 )

2- **الاستمارة:** وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، التي يسعى إليها الباحث على ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.<sup>2</sup>

قمت بصياغة مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع والتي تندرج ضمن تساؤلات وهي 3 محاور:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية (جنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) الذي تضمن 4 أسئلة .

- **المحور الثاني:** الذي يشمل مساهمة الرقمنة في تحسين جودة عملية الاتصال التنظيمي وتضمن على 10 أسئلة.

- **المحور الثالث:** الذي يشمل مساهمة الرقمنة في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري وتضمن 12 أسئلة وقد تم مراجعتها من طرف الأستاذ المشرف منسول الصالح

وأعاد صياغتها وإضافة وحذف بعض الأسئلة. (أنظر الملحق رقم 03)

وبعد توزيعها وقد تم استرجاع 44 استمارة .

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي ، دار اليازوري ، ص 171

<sup>2</sup> حاتم أبو زائدة : مناهج البحث العلمي ، ط 02 ، شباط 2018 ، ص 127 .

خامسا: الأساليب الإحصائية برنامج الاحصائي (برنامج الحزمة الإحصائية) spss v.25:

يعد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أوسع برامج الحاسب الآلي انتشارا في مجال تحليل البيانات البحوث النفسية والتربوية.<sup>1</sup>

ذلك عن طريق الاعتماد على الجداول البسيطة.

سادسا: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

جدول (رقم 01): يوضح توزيع أفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	45.5%
أنثى	24	54.5%
المجموع	44	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث سجلنا أعلى نسبة عند الإناث والتي قدرت ب 54.4% أما عند الذكور فقدرت ب 45.5% من إجمال العينة هذا راجع إلى أن معظم الموظفين الذكور تهربوا من إجابة عن الاستمارة بحجة العمل.

ومنه نستنتج أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور راجع إلى الإقبال العنصر النسوي على العمل بقوة وخاصة في السنوات الأخيرة وتقبل المجتمع لها في جميع أنواع وظائف الممارسة خصوصا في قطاع التربية والتعليم كقطاع متعارف عليه لعمل المرأة به.

<sup>1</sup> محمود عبد الحليم منسي ، خالد حسن الشريف : التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2014 ، ص 19 .

جدول (رقم 02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.6%	6	ثانوي
75.0%	33	جامعي
11.0%	5	شهادات أخرى
100	44	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تصدر المستوى الجامعي بنسبة قدرت ب 75.5% بينما يمثل المستوى الثانوي المركز الثاني بنسبة قدرت ب 13.6%، ثم تليها شهادات أخرى قدرت ب 11.4% ويرجع ذلك إلى أن مديرية التربية تعتمد في مسابقات التوظيف على الكفاءة الجامعية المؤهلة وذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل.

ومنه نستنتج أن نسبة المستوى الجامعي أعلى من المستويات الأخرى راجع إلى تحكم هذه فئة بالتقنيات الحديثة من أجهزة الكمبيوتر، والشبكات والأنترنت والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تسيير نظامها.

جدول (رقم 03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	تكرار	النسبة المئوية
ملحق إدارة رئيسي	7	15.9%
رئيس مكتب	8	18.2%
عون إدارة	8	18.2%
متصرف إداري	17	36.6%
متصرف رئيسي	4	9.1%
المجموع	44	100

من خلال الجدول نلاحظ توزيع أفراد حسب المستوى الوظيفي حيث تصدرت وظيفة متصرف إداري أعلى نسبة قدرت ب 38.6% ثم تليها وظيفة رئيس مكتب وإدارة بنفس نسبة قدرت ب 18.2% ثم تليها وظيفة ملحق إدارة رئيسي قدرت ب 15.9% وأخيرا وظيفة متصرف رئيسي قدرت ب 9.1% بأقل نسبة. ومنه نستنتج أن وظيفة متصرف إداري متصدرة على باقي الوظائف وهذا راجع إلى أن معظم الإداريين داخل 5 مصالح في مديرية التربية متصرفين الإداريين.

جدول (رقم 04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	9.1%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	54.4%
من 10 سنوات إلى 15 سنوات	10	22.7%
من 15 سنة فأكثر	6	13.6%
المجموع	44	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، حيث تبين لنا أن أكثر نسبة المبحوثين في الخبرة المهنية قدرت ب 54.5% والتي تفوق خبرتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات وتليها بعد ذلك نسبة 22.7% والتي تكونت خبرتهم من 10 إلى 15 سنوات وتأتي بعدها نسبة والتي قدرت ب 13.6% والتي تكونت خبرتهم من 15 سنة فأكثر، ثم تليها أقل نسبة قدرت ب 9.1% والتي خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى أن فئة متمكنة في مجال العمل لديها خبرة مهنية داخل مديرية التربية.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين لهم مدة طويلة من سنوات العمل داخل مديرية التربية، حيث كلما كان الموظفين على دراية أكبر بما يخص مديرية كانوا أكثر إدراكا بمتطلباتها وأهدافها كذلك تتيح الأقدمية في العمل لموظفيها قدرة على حل المشاكل العالقة وتنفيذ القرارات بكل سهولة وبذلك تتحقق أهداف مديرية.



المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تحسين جودة عملية الاتصال التنظيمي.

جدول (رقم 05): يبين توزيع عينة الدراسة حسب تلقي الأوامر من الإدارة.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
المشرف المباشر	28	63.6%
البريد الإلكتروني	16	36.4%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر من المشرف المباشر بنسبة قدرت ب 63.6 % في حين كانت نسبة 36.4% أجابوا بأنهم يتلقون الأوامر ب البريد الإلكتروني، ويمكن القول أن هذا راجع لطبيعة رئيس المصلحة هناك من يفضل إعطاء الأوامر بصفة مباشرة وعكس في مصالح أخرى داخل مديرية يتم إعطاء الأوامر والتوجيهات عن طريق البريد الإلكتروني بحكم وصولها بسرعة للموظفين ومنه نستنتج أن نسبة تلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر أعلى لأنها تكون عن طريق المحادثة الشفوية مع المشرف بهذا تمكن الموظفين من فهم التعليمات والتوجيهات بدقة وبالتالي إنجاز المهام الموكلة لهم بدقة وكفاءة دون أخطاء .

جدول (رقم 06): يبين دعم مديرية لتقنية التحاضر عن بعد أثناء الاجتماعات.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	95.5
لا	2	4.5
المجموع	44	100

من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن تدعم تقنية التحاضر عن بعد بنسبة قدرت ب 95.5% في حين كانت نسبة 4.5% أجابوا بأن مديرية التربية لا تدعم تقنية التحاضر عن بعد أثناء الاجتماعات ، حيث يكون بين مدير التربية والوزارة التربية ومع

مدير التربية والموظفين في الاجتماعات الطارئة و المستعجلة خاصة في فترة الامتحانات الرسمية ( امتحان بكالوريا وامتحان شهادة التعليم المتوسط ) ويمكن القول أن مديرية التربية تعتمد على الوسائل الاتصال الحديثة .

ومنه نستنتج أن مديرية التربية تعتمد على تقنية التحاضر عن بعد أثناء الاجتماعات باعتماد على تقنية الاتصال بالصورة والصوت والفيديو مما يعزز حضور الموظفين أثناء الاجتماعات سواء كانوا بالمؤسسة أو خارجها وبهذا تسهل وصول المعلومات والتعليمات للموظفين بسرعة فائقة وذلك من أجل تحديث القطاع التربية وهذا ما أشارت إليه باحثتان ( إيمان بغدادي ، سمية رماش ) في ذكرهم إلى أهمية الرقمنة الحصول على المعلومات بالصورة والصوت والألوان ، سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات .<sup>1</sup>

**جدول (رقم 07):** يبين أنواع الاتصال الأكثر استعمالا في المديرية.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
صاعد	15	34.1%
نازل	18	40.9%
افقي	11	25.0%
غير رسمي	0	0%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن أكثر نوع استعمالا داخل مديرية التربية هو الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) بنسبة قدرت ب 40.9 % وهذا راجع إلى مركزية الإدارة على الموظفين أي تنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشة ثم يليها الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) بنسبة قدرت ب 34.1% وهذا راجع إلى كون الموظفين في مختلف المصالح يتواصلون مع رئيس المصلحة بصفة مستمرة من أجل تقديم

<sup>1</sup> إيمان بغدادي ، سمية رماش : المرجع السابق ، ص 78

مقترحات وتبلغ عن شكاوي والمشاكل العالقة ثم يأتي الاتصال أفقي ( نفس مستوى ) بنسبة قدرت ب 25.0 % وهذا يدل على روح التعاون بين الموظفين لما له دور هام في محافظة على السير الجيد للعمل، أما الاتصال غير رسمي قدرت نسبته ب 0% وهذا يدل على عدم وجوده داخل مديرية التربية .

وهذا ما توافق مع دراسة: بوعطيط جلال الدين " حيث أن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسيرها يمزجون بين النمطين (الاتصال النازل والصاعد) طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.<sup>1</sup> وهذا ما أكدت عليه النظرية البيروقراطية من خلال تفسيرها للاتصال حيث أنه يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر والتعليمات.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج وجود اتصال تنظيمي رسمي نازل بالمديرية التربية من خلال اتصال الإدارة بالموظفين ذلك من أجل وصول التعليمات والأوامر والتوجيهات ومعرفة أهداف مديرية ووظائف المسندة إليهم في الوقت المناسب مع تنفيذها بسرعة ودقة.

جدول (رقم 08): يبين استخدام اتصال عن بعد

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	87.7%
لا	7	15.9%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن مديرية التربية تستخدم اتصال عن بعد بنسبة 84.1 % في حين كانت نسبة 15.5 % لا تستخدم مديرية اتصال عن بعد وهذا راجع لأن مديرية التربية أصبحت تستخدم التقنيات الحديثة من أجل تسهيل العمل.

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين : المرجع السابق ، ص 139 .

<sup>2</sup> أميمة عناب : المرجع السابق ، ص 80

وهذا ما أتفق مع دراسة "مليلة بوخاري، سمير يحيوي من خلال الدعم التام من قبل المسؤولين للتحويل الرقمي للإدارة وتوفير كل الإمكانيات والاحتياجات ذلك من خلال الإصلاحات الإدارية مشروع الجزائر الإلكترونية" <sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن مديرية التربية عملت على تطوير وسائل الاتصال من تقليدية حيث ينتقل الموظف لرئيس مصلحة من أجل إعطاء التعليمات والتوجيهات إلى الطرق التكنولوجية الحديثة عن طريق الآلة باستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت و المنصات الرقمية مما أدى إلى كسب الوقت ومرونة في العمل .

وهذا ما أكدت عليه المقاربة سوسيوتقنية حيث ترى أن الإدارة لها جانب آلي من وسائل التكنولوجية و جانب اجتماعي من أفراد و التواصل بين فيما بينهم بوساطة الآلات والتطبيقات .

**جدول (رقم 09):** يبين الاجتماعات أحد وسائل الاتصال داخل مديرية.

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	97.7
لا	1	2.3
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن الاجتماعات أحد وسائل اتصال بنسبة قدرت ب 97.7% بينما كانت نسبة 2.3% لا تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال داخل مديرية ويمكن القول إن الاجتماعات وسيلة تشاركية مهمة من أجل تبادل المعلومات والأفكار بين الرئيس والمرؤوسين.

<sup>1</sup> مليلة بوخاري ، سمير يحيوي : المرجع السابق ، ص 470

ومنه نستنتج أن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال داخل مديرية التربية حيث تكون مع رؤساء المصالح والمكاتب من أجل إعطاء الأوامر والتوجيهات والمهام للموظفين وتقديم الموظفين اقتراحات وحلول للمشكلات العالقة داخل كل مصلحة وإضافة بعض الملاحظات من أجل تحسين العمل وتحقيق أهداف المديرية وهذا ما اتفق مع أحد مبادئ ومسلمات المقاربة سوسيوتقنية " تجسيد النمط التشاركي في التسيير واتخاذ القرار وحل المشكلات " <sup>1 2</sup>

**جدول (رقم 10):** يبين طريقة اتصال برئيس وزميل في مديرية.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
كتابي	12	27.3%
شفوي	19	43.2%
إلكتروني	13	29.5%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية صرحوا بأن الاتصال بين رئيس وزملاء كانت نسبة شفوي 43.2 % أعلى نسبة، بينما كانت نسبة إلكتروني 29.5 %، وأما كتابي نسبته قدرت ب 27.3 % وهذا راجع لأن اتصال شفوي يكون بين زملاء فيما بينهم يتواصلون دائما بصفة شفوية ذلك من أجل تعاون أما كتابي وإلكتروني يكون بين موظفين ورئيس مصلحة بصفة رسمية أي عن طريق وثيقة رسمية.

ومنه نستنتج أن أعلى نسبة اتصال شفوي داخل مديرية والذي يكون بين زملاء "الموظفين " فيما بينهم بدون قيود وبراحة لأنهم يعبرون عن أفكارهم وآرائهم فيما بينهم مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية واجتماعية أساسها التعاون، وهذا ما أكدت عليه الباحثان " زياني سلطانة فايزة، طالب كبحول في ذكرهم لأهداف الاتصال التنظيمي " يساعد العاملين والفاعلين على التعبير

<sup>1</sup> أسماء عبودة ، صبرينة حديدان : المرجع السابق ، ص 991

عن آرائهم وطلب المساعدة وبناء علاقات إنسانية واجتماعية بينهم وبين الأفراد المكونين للتنظيم وحل مشكلات.<sup>1</sup>

جدول (رقم 12): يبين صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	29.5 %
لا	31	70.5 %
المجموع	44	100

من خلال النتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنه لا توجد صعوبات للاتصال بالإدارة بنسبة قدرت ب 70.5% أما نجد نسبة 29.5 % بأنه هناك صعوبات في الاتصال بينهم وبين الإدارة ويمكن القول إن الإدارة تسهل الاتصال بينها وبين الموظفين من خلال السماع لهم ولمشاكلهم.

ومنه نستنتج أنه لا توجد صعوبات في الاتصال بين الموظفين والإدارة هذا راجع لأن مديرية التربية لها ثقافة الحوار مع الموظفين من خلال الاجتماعات وذلك من أجل تسهيل للموظفين العمل وبذلك يقدم الموظفين خدمة وعمل جيد.

جدول (رقم 13): يبين إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
تنظيمية	9	20.5 %
شخصية	14	31.8%
بيئية	21	47.7 %
المجموع	44	100

<sup>1</sup> زياني سلطنة فايزة ، طالب كبحول : المرجع السابق ، ص 5

من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنه توجد صعوبات بيئية بنسبة 47.7%، أما صعوبات شخصية فقدرت نسبتها ب 31.8 % وأخير صعوبات تنظيمية بنسبة 20.5% ويمكن القول إن مديرية التربية تعاني من بعض الصعوبات البيئية خاصة بمكان العمل في حين الصعوبات شخصية ترجع إلى صعوبة الموظف في فهم الرسالة أو الأوامر المسندة إليه، أما الصعوبات تنظيمية ترجع إلى قصور الاتصال وعدم وضوح مراكز الاتصال داخل مديرية.

ومنه نستنتج أن الصعوبات البيئية أعلى نسبة راجع للمشكلات التي يعاني منها الموظف داخل وخارج بيئة عمله يكون سيء قليل التهوية والإضاءة، وهذا ما أكدت عليه باحثان رويم فايزة، مهيري بلخير في ذكرهم لمعيقات الاتصال التنظيمي (معيقات البيئية)<sup>1</sup> بما أن مديرية التربية نظام اجتماعي مفتوح تتأثر بعوامل داخلية وخارجية وهذا ما أكدت عليه نظرية النظم " المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح على بيئة متغيرة تخضع لتغيراتها "<sup>2</sup>

**جدول (رقم 14):** يبين وسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة العليا في نشر

المعلومات.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	2	4.5%
الفاكس	6	13.6%
الاجتماعات	20	45.5%
البريد الإلكتروني	15	34.1%
الإعلانات	1	2.3 %

<sup>1</sup> رويم فايزة ، مهيري بلخير : المرجع السابق ، ص 288

<sup>2</sup> عبد الوهاب سعاد : المرجع السابق ، ص 61

الحائطية		
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن الإدارة العليا نشر المعلومات عن طريق الاجتماعات كأعلى نسبة قدرت ب 45.5%، ثم يليها البريد الإلكتروني بنسبة قدرت ب 34.1% ثم يأتي الفاكس بنسبة قدرت ب 13.6% ومن ثم وسيلة الهاتف بنسبة 4.5% وأخير الإعلانات الحائطية بنسبة 2.3% ويمكن القول أن مديرية التربية تعتمد على الوسائل الاتصال بصورة متفاوتة حيث أن الاجتماعات والبريد الإلكتروني تستعمل بكثرة وذلك لسهولة استخدامها وبالنسبة للفاكس والهاتف تستعمل بصورة متوسطة أما إعلانات الحائطية تكون معلقة على جدران مديرية التربية تستعملها في نشر المعلومات تابعة لوزارة الصحة كوقاية من الأمراض أو نشر خطر حوادث المرور.

ومنه نستنتج أن مديرية التربية تعتمد الاجتماعات في نشر المعلومات بصورة كبيرة من أجل فهم الموظفين للتعليمات والأوامر بصورة مباشرة، أما البريد الإلكتروني فهو من وسائل التكنولوجيا الحديثة حيث تسهل بيه عملية وصول المعلومات بسرعة.

**جدول (رقم 15):** يبين وسائل اتصال الموظفين بالإدارة العليا.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	2	4.5%
الفاكس	6	13.6%
الاجتماعات	20	45.5%
البريد الإلكتروني	16	36.4%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنهم يتواصلون مع الإدارة العليا عن طريق الاجتماعات بأعلى نسبة قدرت ب 45.5% ثم يليها البريد الإلكتروني



بنسبة 36.4 % في حين كانت وسيلة لفاكس بنسبة 13,6 % وأخيرا وسيلة الهاتف بنسبة 4.5 % ويمكن القول إن الاجتماعات وسيلة مهمة يعتمد عليها الموظفين في اتصال بالإدارة وجه لوجه مع رئيس المصلحة وهذا ما أكدت عليه نظرية السلوكية، حيث ركزت على استخدام اتصال وجه لوجه كوسيلة لنقل معلومات.<sup>1</sup>

والبريد الإلكتروني يعتمد عليه أيضا في إيصال متطلبات ومشاكل الموظفين لرئيس المكتب ومن ثم رئيس المصلحة بسرعة أما بالنسبة لوسيلة الهاتف والفاكس تستخدم بصورة قليلة.

ومنه نستنتج أن الموظفين يعتمدوا على الاجتماعات والبريد الإلكتروني في تواصل مع الإدارة العليا لما لها أهمية كبيرة في إيصال مشاكلهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم حول العمل.

**جدول (رقم 16):** يبين تقدير مدى وضوح المعلومات التي تصل للموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
29.5%	13	كافية
4.5%	2	غير كافية
59.1%	26	واضحة
6.8%	3	غير واضحة
100	44	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن المعلومات تصلهم واضحة بأعلى نسبة 59.1 %، في حين كانت المعلومات كافية بنسبة 29.5 % ثم تليها المعلومات غير واضحة بنسبة قدرت ب 6.8 % وأخيرا المعلومات غير كافية 4.5 % ويمكن القول إن الموظفين تصلهم المعلومات بطريقة واضحة وكافية.

<sup>1</sup> العربي بن دواد : المرجع السابق ، ص 113

ومنه نستنتج أن أعلى نسبة وصول المعلومات بطريقة واضحة وهذا راجع لأن الإدارة العليا تعمل على إيصال المعلومات بطريقة واضحة بحيث يفهمها الموظفون وبالتالي يعمل على تنفيذها بطريقة صحيحة أخطاء وهذا ما أكد عليه الباحث " زين الدين خريشي " في ذكره لوظائف الاتصال التنظيمي " تلقي وإرسال المعلومات تخزين المعلومات، تقديم المعلومات الخاصة بالتغيرات الطارئة على العمل ومواكبة العمل اليومي بتقديم المعلومات اللازمة لأدائه".<sup>1</sup>

**المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري.**

**جدول (رقم 17):** يبين تتيح لك الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	25.0%
لا	33	75.0%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن الإدارة لا تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 75.0 % ، في حين كانت نسبة 25.0 % صرحوا بأن الإدارة تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ويمكن القول إن اتخاذ القرارات من عمل المدير وليس من عمل الموظفين الإداريين في حالة المشاركة في اتخاذ القرار يكون الموظفين ذو خبرة طويلة ومعرفتهم بالعثرات السابقة وكيفية تجاوز منها ومنه نستنتج أن اتخاذ القرارات من عمل المدراء فقط وهذا ما أكدت عليه النظرية الكلاسيكية التي ترى أن اتخاذ القرار الرشيد يكون من قبل المدير يجب أن يعرف كل الأهداف التي تطمح إلى معالجة المشاكل والعمل على تنفيذها .

<sup>1</sup> زين الدين خريشي : المرجع السابق ، ص 44

جدول (رقم 18): يبين كيفية طرح اقتراحات حول مشكلة ما.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
كتابي	39	88.6 %
شفهي	3	6.8%
لم يسبق لك اقتراح حل	2	4.5%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنهم يطرحون مشاكلهم بطريقة كتابية حيث قدرت نسبتهم ب 88.6 % في حين قدرت نسبة الذين يعبرون عن مشاكلهم بطريقة شفوية ب 6.8 % أما باقي الفئات فلا يتخذون أي طريقة من طرق سألنا عنها الذكر وقد قدرت نسبتهم ب 4.5 % ومن هنا يمكن القول إن أعلى نسبة حول طرح اقتراح لمشكلة ما بطريقة كتابية وهذا راجع لأن الإدارة العليا تعترف بطريقة كتابية رسمية.

ومنه نستنتج أن الموظفين تتبع طريقة صحيحة وسليمة وهي طريقة كتابية.

جدول (رقم 19): يبين قدرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل مديرية.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	70.5
لا	13	29.5
المجموع	44	100

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين صرحوا أنهم لديهم قدرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل مديريةية بنسبة قدرت ب 70.5 %، أما بنسبة 29.5 % ليس لديهم قدرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل مديريةية.

ومن هنا يمكن القول إن الموظفين لديهم قدرة على إيجاد حلول للمشاكل وهذا راجع لأن مديرية التربية تترك لهم المجال وتشجعهم على تعاون مع المدراء من أجل إيجاد حلول مناسبة.

وهذا ما أكدت عليه نظرية الإنسانية حيث يرى " مايو " أنه على العمال يشاكوا في اتخاذ القرارات الإدارية وتحميلهم مسؤولية العمل المشترك مما يضمن ربح جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن الموظفين لديهم قدرة على إيجاد حلول وتحمل مسؤولية مع الإدارة العليا من أجل إيجاد حلول للمشاكل.

**جدول (رقم 20):** يبين استعداد موظفين لمناقشة أي قرارات تصدرها مديرية.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	52.3%
لا	21	47.7%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين مستعدين لمناقشة أي قرارات تصدرها مديرية التربية بنسبة قدرت ب 52.3 % أما بالنسبة للموظفين الذين ليسوا مستعدين لمناقشة أي قرارات تصدرها مديرية التربية قدرت ب 47.7% وهذا راجع إلى أن الموظفين مستعدين لمناقشة أي قرارات لمنصبه وسنوات خبرته ومن لديه قدرة على مواجهة أي قرار، ومن ليس لهم قدرة على مناقشة أي قرارات راجع إلى أنهم لم يؤخذ برأيهم، أيضا هناك قرارات غير واضحة وغير مفهومة بطبيعة الحال يصعب مناقشة القرارات.

ومنه نستنتج أن الموظفين ليسوا جميعهم مستعدين لمناقشة أي قرارات وهذا راجع لأن قرار في نهاية يطبق برضا أو دون رضا الموظفين

<sup>1</sup> بوزيد سليمة : المرجع السابق ، ص 321

جدول (رقم 21): يبين صعوبات في فهم القرار المرسل لك بشكل تقني.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	34.1%
لا	29	65.9%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين لا يواجهون صعوبات في فهم القرار المرسل لهم بشكل غير مباشر بنسبة قدرت ب 65.9 % في حين كانت نسبة 34.1 % صرحوا بأنهم يواجهون صعوبات في فهم القرار المرسل لهم بشكل غير مباشر ويمكن القول أن أغلبية الموظفين لا يواجهون صعوبات في فهم القرار المرسل بشكل غير مباشر وذلك عن طريق وسائل التكنولوجيا كالبريد الإلكتروني و الهاتف و الأنترنت راجع إلى استيعاب الموظف الرسالة (متمثلة في القرار).

ويمكن القول إن الموظفين لديهم قدرة على فهم القرار المرسل لهم بطريقة غير مباشرة عن طريق وسائل التكنولوجيا.

جدول (رقم 22): يبين تأخذ مديرية التربية باقتراحاتكم بعين الاعتبار.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	68.2%
لا	14	31.8%
المجموع	44	100

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن مديرية التربية تأخذ اقتراحاتكم بعين الاعتبار بنسبة 68.2 % في حين كانت نسبة 31.8 % صرحوا بأن مديرية التربية لا تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار ويمكن القول أن مديرية التربية تسمع اقتراحات الموظفين وذلك من أجل سير العمل ومعرفة الإدارة العليا لنقائص ومشاكل كل مصلحة لأن الموظفين أدرى

لمشكلات مديرية ، فين حين يرى الموظفون أن مديرية التربية لا تأخذ اقتراحات بعين الاعتبار وذلك راجع لأن مديرية التربية تنفذ قرارات الوزارة الوصاية ( وزارة التربية والتعليم ) دون معرفة اقتراحاتنا أو أي نقائص .

ومنه نستنتج أن مديرية تأخذ الاقتراحات الموظفون بعين اعتبار وذلك من أجل تعزيز روح الانتماء الموظفون للمؤسسة وإشعارهم بمدى أهميتهم داخل مديرية.

جدول (رقم 23): يبين بالنسبة لك ماذا تفضل.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
اقتراح حل لمشكلة ما	7	15.9%
تفضل فقط تنفيذ القرارات	18	40.9%
مناقشة أمور المؤسسة جماعيا	19	43.2%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنهم يفضلون مناقشة أمور المؤسسة جماعيا بنسبة 43.2% في حين كانت من نسبة من يفضلون تنفيذ فقط القرارات بنسبة 40.9% وأخيرا يفضلون اقتراح حل لمشكلة ما بنسبة قدرت ب 15.9%.

ويمكن القول أن الموظفين يفضلون مناقشة أمور جماعيا حيث تساهم في معرفة أسباب ومشاكل مديرية وإيجاد الحلول أما تنفيذ القرارات راجع إلى الموظف حيث يرى أنه يجب عليه تنفيذ القرارات فقط دون معرفة لمشاكل مديرية، أما الموظفون الذين يفضلون اقتراح حل لمشكلة ما نسبتهم قليلة وهذا راجع لأن هناك موظفين ذو خبرة طويلة ومناصب مهمة ولهم قدرة على اقتراح وإيجاد حلول.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يفضلون مناقشة الأمور المؤسسة جماعيا هذا راجع لأن مناقشة الأمور جماعيا تساعد على تبادل الآراء وخلق جو من التفاهم والتعاون بين أعضاء

مديرية مما يساعد على البحث عن الحلول والعمل على تنفيذها بحيث عندما يشارك أكثر من فرد في القرار يعني ذلك أنه تجد عدة بدائل، وهذا لأن الموظفين أدرى بمشكلات أكثر من رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب.

جدول (رقم 24): يبين حول مشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
توطيد الثقة بين الإدارة والعمال	26	59.1%
تقسيم مسؤولية الجماعية	16	36.4%
الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	2	4.5 %
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن مشاركتهم في كانت توطيد الثقة بين الإدارة والعمال بنسبة قدرت ب 59.1% في حين كانت نسبة تقسيم المسؤولية الجماعية بنسبة 36.4%، أما الشعور بالانتماء إلى المؤسسة بنسبة قدرت ب 4.5% ويمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني عن طريق التقنيات الحديثة بالبريد الإلكتروني، الأنترنت، الهاتف كلها تعمل على توطيد الثقة بين الإدارة العليا والموظفين بحيث يكون التواصل بصفة دائمة، أما بالنسبة لتقسيم المسؤولية الجماعية فالمشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني تساعد الموظفين على تقسيم أعمال وتعاون فيما بينهم ، أما الشعور بالانتماء إلى المؤسسة حيث يعزز الولاء الموظفين للمديرية .

ومنه نستنتج أن مشاركة الموظفين بشكل تقني يساعدهم على توطيد العلاقة بينهم وبين الإدارة العليا مما يعزز الثقة والتعاون فيما بينهم وبهذا يساعد الموظفين على توصيل مقترحاتهم وأفكارهم وآرائهم.

جدول (رقم 25): يبين وصول القرارات في وقتها المناسب.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	79.5%
لا	9	20.5%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن القرارات تصلهم في وقتها المناسب ب نسبة قدرت 79.5%، أما الذين لا تصلهم القرارات في وقتها المناسب بنسبة 20.5 % لا تصلهم القرارات في وقتها المناسب ويمكن القول إن مديرية التربية تعمل على إيصال المعلومات في وقتها المناسب لأن تستعمل الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني والأنترنت والمواقع الإلكترونية.

ومنه نستنتج أن مديرية التربية تعمل على إيصال القرارات والمعلومات للموظفين من أجل سير العمل وإنجاز المهام والوظائف الموكلة إليهم بدقة وسرعة.

جدول (رقم 26): يبين صعوبات التي تواجه الإدارة في اختيار القرار المناسب.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	31.8%
لا	30	68.2%
المجموع	44	100



من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن الإدارة لا تواجه صعوبات في اختيار القرار المناسب بنسبة قدرت ب 68.2%، في حين كانت نسبة 31.8 % صرحوا بأن الإدارة تواجه صعوبات في اختيار القرار المناسب، ويكمن القول أن الإدارة العليا لا تواجه صعوبات في اختيار القرار المناسب لأن أغلب القرارات تأتي من الوزير التربية ( أي من الوزارة التربية والتعليم ) .

ومنه نستنتج أن مديرية (الإدارة) لا تواجه صعوبات في اختيار القرار لأن متخذ القرار أو مدير التربية يعمل على تقييم البدائل المتاحة من خلال الأخذ بعين الاعتبار إلى التكاليف المالية والانعكاسات النفسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

واختيار البديل يضمن تحقيق السرعة المطلوبة في حل المشكلة، وهذا ما أكدت عليه الباحثة " بلحراش عائشة " في ذكرها لمراحل اتخاذ القرار الإداري.

**جدول (رقم 27):** يبين سهل استخدام الرقمنة من نوعية القرارات.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	90.9%
لا	4	9.1%
المجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن استخدام الرقمنة سهلت من نوعية القرارات بنسبة 90.9 % في حين كانت نسبة 2.3 % صرحوا بأن استخدام الرقمنة لم يسهل من نوعية القرارات ويمكن القول بأن استخدام الرقمنة سهلت في الرجوع إلى مصدر البيانات والمعلومات وتحليلها في وقت قصير مما يسهل وصول للنتائج وحلول بسرعة .

<sup>1</sup> بلحراش عائشة : المرجع السابق ، ص 8 .

ومنه نستنتج أن استخدام الرقمنة سهلت من نوعية القرارات من حيث جودة وطبيعة القرار المتخذ من طرف رئيس المصلحة ورئيس المكتب حيث أصبحت أكثر مرونة وسهولة مما تسهل عملية فهم القرار من طرف الموظفين وتنفيذه بسهولة .

**جدول (رقم 28):** يبين سهلت الرقمنة سرعة وصول القرارات .

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	97.7%
لا	1	2.3%
مجموع	44	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بأن الرقمنة سهلت سرعة وصول القرارات بنسبة قدرت ب 97.7 % ، في حين كانت الموظفين الذين صرحوا بأن الرقمنة لم تسهل سرعة وصول القرارات بنسبة قدرت ب 2.3 % ويمكن القول أن الرقمنة سهلت في وصول القرارات بسرعة من خلال إرسال رئيس المصلحة للقرارات عن طريق البريد الإلكتروني و المواقع والتطبيقات الإلكترونية مما تصل للموظفين بسرعة فائقة وهذا ما أكدت عليه الباحثتان " روفيا كوال، فطيمة فؤاد " في ذكرهم لخصائص الرقمنة التحرك والحركة حيث تعمل على نشر المعلومات والبيانات أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها عن طريق وسائل الحديثة " الحاسب الآلي ، الهاتف " .

ومنه نستنتج أن الرقمنة عملت على تسهيل وصول القرارات للموظفين بسرعة عبر مختلف الوسائل و التطبيقات التكنولوجية الحديثة .

**سابعاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات :**

➤ **التساؤل الأول :** كيف تساهم الرقمنة في تحسين جودة عملية الاتصال التنظيمي .

- تعمل الإدارة على إرسال الأوامر للموظفين عن طريق المشرف المباشر باعتماد على المحادثة الشفوية .
- تعتمد مديرية التربية على تقنية التحاضر عن بعد أثناء الاجتماعات وذلك عن طريق تقنية الاتصال بالصورة والصوت والفيديو .
- يعتبر الاتصال النازل من أكثر الأنواع استعمالا داخل مديرية التربية ( من الأعلى إلى الأسفل ) لمركزية الإدارة على الموظفين من خلال تنفيذ الأوامر والتعليمات دون إعتراض أو مناقشة .
- عملت مديرية التربية على استخدام الاتصال عن بعد باستعمال مختلف الطرق التكنولوجية الحديثة من البريد الإلكتروني والأنترنت والمنصات الرقمية .
- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال داخل مديرية التربية لأنها وسيلة تعمل على تبادل المعلومات والأفكار بين الرئيس والمرؤوسين ودراسة مختلف النقائص والعمل على حلها .
- وسيلة شفوية أكثر طرق الاتصال داخل مديرية التربية حيث تكون بين الموظفين فيما بينهم حيث تعمل على إيصال وتعبير عن أفكارهم وآرائهم بسهولة وراحة تامة .
- تعمل الإدارة على سماع الموظفين ولمشاكلهم من أجل تقليل صعوبات التي تعيق الاتصال بينهم وبين الإدارة .
- تعتبر صعوبات البيئية داخل وخارج بيئة عمل أكثر الصعوبات التي يعاني منها الموظفين مديرية التربية .
- تعتمد الإدارة العليا في نشرها للمعلومات على الاجتماعات بصورة كبيرة ومباشرة والبريد الإلكتروني من وسائل الحديثة وذلك لسهولتها وسرعتها .
- يعتمد الموظفون على الاجتماعات والبريد الإلكتروني كوسائل مهمة وفعالة في تواصلهم مع الإدارة العليا من أجل طرح مشاكلهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول العمل .

- ترسل الإدارة العليا المعلومات والبيانات للموظفين بطريقة واضحة وكافية مما يسهل على الموظفين فهمها وتنفيذها بطريقة صحيحة .

➤ التساؤل الثاني : كيف تساهم الرقمنة في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار الإداري .

- لا تتيح الإدارة فرصة المشاركة للموظفين في اتخاذ القرار لأن اتخاذ القرارات من عمل المدراء فقط .

- يعتمد الموظفين على طريقة كتابية لطرح اقتراحاتهم حول مشكلة ما حيث أن الإدارة تعترف بطريقة كتابية رسمية.

- يعمل الموظفون على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل مديرية التربية بحيث أن الإدارة تترك لهم المجال على تعاون ومساعدة مع المدراء من إيجاد الحلول .

- ليس جميع الموظفين على استعداد لمناقشة أي قرارات تصدرها مديرية التربية لأن هناك قرارات غير واضحة وعدم التفصيل فيها يؤدي إلى عدم فهمها وبالتالي لا تناقش من طرف الموظفين .

- لا يواجه الموظفون صعوبات في فهم القرار المرسل لهم بشكل غير مباشر وذلك عن طريق وسائل التكنولوجيا ( الهاتف ، البريد الإلكتروني ) .

- تحاول مديرية التربية على أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار من أجل من أجل معرفة النقائص و مشاكل المصالح لكي يسير العمل بشكل جيد .

- يفضل الموظفون مناقشة أمور المؤسسة جماعيا من أجل تبادل الآراء و أفكار مما يخلق جو من التفاهم و التعاون فيما بينهم ، كما يفضلون تنفيذ القرارات دون مناقشة .

- يرى الموظفون أن مشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني عبر التقنيات الحديثة ( البريد الإلكتروني ) ومواقع والتطبيقات الرقمية تعمل على توطيد الثقة بين الإدارة والعمال مما يعزز الثقة والتعاون فيما بينهم .
- تعمل الإدارة على إرسال القرارات للموظفين في وقتها المناسب عن طريق التطبيقات الحديثة من أجل سير العمل وإنجاز المهام بسرعة .
- سهل استخدام الرقمنة من نوعية وجودة وطبيعة القرارات حيث أصبحت أكثر مرونة وسهولة .
- سهلت الرقمنة من سرعة وصول القرارات من خلال إرسال رئيس المصلحة القرارات عن طريق التقنيات الحديثة بحيث تصل للموظفين بسرعة .
- للرقمنة دور فعال في تحسين جودة العمليات الإدارية ( الاتصال التنظيمي ، اتخاذ القرار الإداري)
- انطلاقاً من التساؤل الفرعي الأول تبين لنا أن مديرية التربية تعتمد على الوسائل الحديثة في اتصالها مع الموظفين من خلال إرسال الأوامر والتعليمات والتوجيهات عن طريق مختلف الوسائل التكنولوجية عبر البريد الإلكتروني و لكنها تعتمد في نفس الوقت التوجيه المباشر ( الاجتماعات) .
- ويعتمد الموظفون أيضاً على التقنيات الحديثة في اتصالهم مع الإدارة من أجل إيصال آرائهم و أفكارهم و مقترحاتهم و مشاكلهم حول العمل .
- انطلاقاً من التساؤل الفرعي الثاني تبين لنا أن مديرية التربية لا تعمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار كما أن للرقمنة دور في تسهيل وصول القرارات بسرعة للموظفين، بحيث أصبحت أكثر مرونة و سهولة .

### ثامنا: النتيجة في ضوء التساؤل الرئيسي:

من خلال نتائج التساؤلات الفرعية تبين لنا ما يلي : أن للرقمنة دور مهم وفعال في تحسين العمليات الإدارية ( اتصال التنظيمي ، اتخاذ القرار الإداري ) وذلك بانتقال مديرية التربية إلى اتصال المباشر إلى اتصال التقني ( الرقمي ) ذو جودة وفعالية أكبر من أجل تقليل الوقت والجهد كما عملت الرقمنة على تسريع في وصول القرارات إلى الموظفين بسرعة وبمرونة أكثر.

### خلاصة الفصل :

تعد مرحلة تحليل وتفسير وعرض البيانات من الخطوات الأخيرة للدراسة حيث تسمح لنا هذه الخطوة باستخلاص النتائج البحثية ومناقشتها مناقشة علمية بالاعتماد على ما جاء في الجانب النظري ونظريات ودراسات سابقة ومقارنتها مع نتائج البحث ، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مديرية التربية لولاية \_بسكرة \_ أن الرقمنة لها دور مهم في تحسين جودة العمليات الإدارية من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتبقى هذه المؤسسة مجرد عينة أردنا التطبيق عليها.



الخاتمة



وفي ختام هذا البحث ومن خلال المعطيات النظرية التي تم جمعها والمعلومات التي تم التوصل إليها ميدانيا تبين أن للرقمنة دور في تحسين جودة العمليات الإدارية ( الاتصال التنظيمي ، اتخاذ القرار الإداري ) بمديرية التربية لولاية \_ بسكرة \_ حيث عملت الرقمنة على تحسين من جودة عملية الاتصال التنظيمي من خلال نقل وتبادل المعلومات والبيانات والحقائق داخل مديرية من الأعلى إلى الأسفل ( اتصال النازل ) أي بإعطاء التعليمات والتوجيهات والأوامر بشأن العمل و من الأسفل إلى الأعلى ( اتصال الصاعد ) من الموظفين لرئيس المصلحة ( المدير ) من أجل إيصال أفكارهم وملاحظاتهم و اقتراحاتهم ومشاكلهم و آرائهم ، كما عملت على تحسين جودة عملية اتخاذ القرار الإداري وذلك من خلال إعطاء فرصة للموظفين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار مع رؤساء المصالح واقتراح مختلف الحلول لمختلف المشاكل المطروحة واختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة وبذلك باستخدام التقنية ومختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة من البريد الإلكتروني و تطبيقات ومواقع الإلكترونية .



# قائمة المراجع

● الكتب:

1. رأفت عبد العزيز البوهي وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم ، دار العلم والإيمان 2018
2. سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، ط 1 ، دار أسامة ، الأردن عمان
3. سهيلة مهري ، بلال بن جامع : المكتبة الرقمية الأسس النظرية والتطبيقية ، دار بهاء الدين ، ط 1 ، 2011
4. عامر إبراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي ، ط 02 ، شباط 2018
5. فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل ، دار الإخوة مدني ، دون سنة
6. فضيل دليو : اتصال المنظمة ، مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر ، جامعة الجزائر 03 ، 2015
7. محسن علي عطية : الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج عمان ( الأردن ) 2015
8. محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، ط 3 ، دار الكتب الجمهورية اليمنية صنعاء
9. محمد فتحي عبد الهادي : اتجاهات حديثة في علم المعلومات ، دار الصفاء ، ط 1، عمان الأردن 2017
10. محمود عبد الحليم منسي ، خالد حسن الشريف التحليل الإحصائي للبيانات برنامج spss، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2014
11. مسعود التائب : البحث العلمي وإجراءاته ومناهجه ، المكتب العربي للمعارف ، ط 1 ، القاهرة 2018
12. منسول الصالح ، رقايدة السعيد : دليل مبتدئ في إعداد الرسائل الجامعية ، دار الماهر ، الجزائر 05 2023
13. نجلاء أحمد يس : الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة 2013

14. نوال عبد الكريم الأشهي : اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها مراحلها ، دار أمجد ، عمان  
الأردن 2015

●المقالات :

15. الأخضر عزي ، حسان بويعبية : صنع و اتخاذ القرار في ضوء علم الاجتماع  
التنظيمي ، مجلة الحكمة للدراسات ، المجلد 01 ، العدد 03 2013 ، جامعة المسيلة (   
الجزائر).

16. أسماء عيودة ، صبرينة حديدان : قراءة سوسيولوجية للإدارة الإلكترونية المدرسة  
سوسيوتقنية نمودجا

17. مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي ، المجلد 07 ، العدد 03 ، ديسمبر 2023 ، جامعة  
جيجل ( الجزائر) .

18. إيمان بغداددي ، سمية رماش : تكنولوجيا الرقمية في المكتبات الجزائرية ، مجلة أوراق  
بحثية نصف سنوية ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، جانفي جوان 2022 ، جامعة زيان  
عاشور ( الجلفة ) الجزائر .

19. برقية سهيلة ، عريف عبد الرزاق : أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد  
البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 24 جوان 2016 ،  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة ( الجزائر) .

20. بركان دليلة : تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ، دراسة حالة الشركة  
الجزائرية للمياه ببسكرة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العاشر ديسمبر 2011 ، جامعة  
بسكرة .

21. بريزة بوزعيب : الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر ، مجلة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية ، المجلد 05 ، العدد 02 2022 ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ( الجزائر ) .
22. بضيف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات ،مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد خاص الملتقى الافتراضي الدولي الحوكمة الإلكترونية
23. والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات ، نوفمبر 2021 ، جامعة شاذلي بن جديد بلعبيات مراد : الإدارة الجزائرية ودورها في تطوير الاستثمار ، مجلة المفكر ، المجلد 8 ، العدد 01 2023 ، جامعة عمار ثلجي الأغواط .
24. بن زروق جمال : دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة ، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية ، جامعة عنابة .
25. بوخاري محمد : فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية ، مجلة آفاق للعلوم ، العدد الثامن جوان 2017 ، جامعة غرداية .
26. بوزيد سليمة : المشاركة في اتخاذ القرار في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد العشرون نوفمبر 2010 ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
27. حمزة يعلي ، محمد بينة ، خالد بن جلول : أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية ، مجلة التنمية والاستشراف البحوث والدراسات ، المجلد 04 ، العدد 07 ديسمبر 2019 .

28. خالد خالفي ، حكيم خلفاوي ، لمياء بن زعزع : الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،المجلد 03 ، العدد 01 ، سنة 2022
29. خبيطي خيضر ، بياز عبد العزيز : أثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان بالجزائر ( دراسة حالة مناطق الهضاب العليا والجنوب الجزائري )، مجلة الدراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 05 ، العدد 01 ، جوان 2022 ، جامعة غرداية .
30. دندن جمال الدين : آفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية ، المجلد 06 ، العدد خاص ، كلية الحقوق 2023 ، جامعة الجزائر 01 .
31. رويم فائزة ، مهيري بلخير : معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية ، مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية ، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، جامعة ورقلة الجزائر .
32. زياني سلطانة فايزة ، طالب كيحول : دور الاتصال التنظيمي وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة 2024
33. ساحل نسرين ، نذيرة اليريد : مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية بولاية أم البواقي ، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية ، المجلد 4 ، العدد ديسمبر 2021
34. سميرة عميش : الاتصال التنظيمي في إدارات الجامعة ، دراسة حالة جامعة المسيلة ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 13 ، العدد 01 2022 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ( الجزائر ) .

35. عبد الحميد بوشبور : هندسة النظم السوسيو تقنية : الخلفيات النظرية ، الباحث الاجتماعي ، العدد 14 \_ 2018 ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 .
36. غربية محمد ، العيفاوي فريدة : آلية الرقمنة كاستراتيجية لتحقيق جودة الخدمات الصحية ، مجلة العيار ، المجلد 15 ، العدد 02 ، تبياسة الجزائر .
37. فاضل فايزة ، سعدون سمية : الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، المجلة روافد ، العدد 01 الأول جوان 2017 ، المركز الجامعي عين تموشنت الجزائر .
38. فاطمة دريدي ، أمال زرفاوي : نماذج في ضوء الفكر الإداري ، مجلة للدراسات المعرفية والحضارية مجلد 07 ، العدد 02 ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2021.
39. فواكرش زبيدة ، يحيوي محمد : دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري ، مجلة الابداع الرياضي ، العدد 19 جوان 2016 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ( الشلف ) .
40. قامون سمية ، خواني أحمد عماد الدين : العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي ، مجلة الإعلام والمجتمع ، المجلد 06 ، 02 ديسمبر 2022 ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ( الجزائر )
41. كوال روفيا ، فطيمة فؤاد : مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة ، المجلة آفاق للبحوث والدراسات ، المجلد 05 ، العدد 02 2022 ، جامعة باتنة 01
42. ماحي أمين ، بوقناديل عبد اللطيف : المكتبة ودورها في تطوير البحث العلمي ، أعمال الملتقى الوطني المرسوم ب دور الرقمنة في الجودة التعليم العالي ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 10 مارس 2020 .
43. مختار فاطمة ، بن عزوز بن صابر : ثورة الرقمنة واقع وتحديات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، مجلة قانون العمل والتشغيل ، المجلد 09 ، العدد 01 جانفي 2019 ، جامعة عبد الحميد بن باديس ( مستغانم ) .

44. مفتاح محمد دياب : اتخاذ القرارات وأهميته في مؤسسات المعلومات ، مجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول ، العدد الثاني السنة 2022 ، جامعة طرابلس ليبيا .
45. مليكة بوخاري ، سمير يحيوي : متطلبات الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية ( دراسة حالة الشباك الإلكتروني البلدية البويرة )، مجلة الدراسات الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 03 ، جامعة آكلي محند أولحاج 2023.
46. هاني جاد أحمد حميدة : دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات ، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية ، المجلد السادس ، ديسمبر 2023 .
47. يزيد عباسي ، حفيظي سليمة : الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية ، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ، المجلد 05 ، العدد أبريل 2022 ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
48. يبطاحين غنية : أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 2 ، جوان 2014 .

● الأطروحات و الرسائل :

49. العربي بن دواد : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/ 2008
50. أميمة عناب : معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية ، تخصص إدارة وتسيير في التربية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2013 / 014 .



51. إياد أحمد حسن النبيه : فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، بحث لاستكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة 2011 .
52. بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2009/2008 .
53. بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/2006 .
54. خلاصي مراد : اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم النفس التربوية والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2006 / 2007 .
55. دارين سوايغ : الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2009 / 2008 .
56. دراهمية سميرة : الاتصال التنظيمي في جهاز الشرطة و علاقته بالاحترق النفسي عند أعوان الشرطة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم النفس المرضي الاجتماعي ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008 / 2007 .
57. ريما علي حلاق : دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة مقدمة لنيل درجة

- الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، قسم التربية المقارنة ، كلية التربية ، جامعة دمشق 2013 / 2014 .
58. زين الدين خريشي : دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، جامعة فرحات عباس سطيف 2009/2010 .
59. سليم كفان : دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 2004/2005 .
60. شريط الشريف محمد : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008/2009 .
61. عبد الوهاب سعاد : أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراة ، قسم العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 03 ، 2017 / 2018 .
62. مهري سهيلة : المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات ، تخصص إعلام علمي وتقني ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة 2005 / 2006 .
63. وردة برويس : فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة ، تخصص تنمية

الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد  
خيضر بسكرة 2014/ 2015 .

● المطبوعات :

65. بلحشر عائشة : محاضرات في مقياس نظرية اتخاذ القرار موجهة إلى طلبة السنة 03  
ليسانس ، تخصص تحليل الاقتصادي والاستشراف ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان الجزائر .
66. دليلة فرشان : الاتصال التنظيمي مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ،  
تخصص اتصال التنظيمي ، قسم الاتصال ، كلية علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر  
03 ، 2019 / 2020 .

الملاحق



## دليل المقابلة :

تاريخ : يوم الثلاثاء 04 مارس 2025 .

الساعة : من 10:00 إلى 11:00 صباحا .

كانت المقابلة مع موظفة " خ ق " في مصلحة 05 التكوين والتفتيش وتم طرح مجموعة

من الأسئلة :

س 1 : متى تم تطبيق الرقمنة داخل مديرية التربية ؟

.....

س 2 : ما هي أهم المنصات الرقمية ؟

.....

س 3 : ما هو أكثر نوع اتصال إستعمالا داخل مديرية التربية ؟

.....

س 4 : كيف أصبح الاتصال التنظيمي بعد دخول الرقمنة داخل مديرية التربية ؟

.....

س 5 : كيف أصبح اتخاذ القرار بعد دخول الرقمنة داخل مديرية التربية ؟

.....

جامعة محمد خيضر - قطب شتمة \_ بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم اجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

استمارة حول

## الرقمنة و دورها في تحسين جودة العمليات الإدارية

دراسة ميدانية في مديرية التربية \_ بسكرة

منجزة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت

من اعداد الطالبة

اشراف الاستاذ

منسول

بلعدي سناء

الصالح

تعد هذه الاستمارة جزءا من الدراسة هدفها معرفة الرقمنة و دورها في تحسين جودة العمليات الادارية  
ارجو منكم , الإجابة عن الأسئلة بموضوعية, لانها خطوة أساسية في إنجاح الدراسة علما , بان اجاباتكم  
ستكون في السرية التامة , و لن تستخدم الا في لاغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة

ضع علامة {x} امام الخانة المناسبة

السنة الدراسية : 2025/2024م

أسئلة الاستمارة :

● المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2- المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات أخرى ☐

3- المستوى الوظيفي :

4- الخبرة المهنية : اقل من خمس سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐

من 10 الى 15 سنوات ☐ و من 15 سنة فاكثر ..... ☐

المحور الثاني : مساهمة الرقمنة في تحسين جودة عملية الاتصال التنظيمي

1-تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق : المشرف المباشر ☐ البريد الالكتروني ☐

2-هل تدعم مديرية تقنية التحاضر عن بعد اثناء الاجتماعات : نعم ☐ لا ☐

3- ماهي أنواع الاتصال الأكثر استعمالا في المديرية :

صاعد ☐ نازل ☐ افقي ☐ غير رسمي ☐



4- هل تستخدمون اتصال عن بعد : نعم ☐ لا ☐

5- هل تعتبر الاجتماعات احد وسائل اتصال داخل مديرية : نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك

.....  
.....

6- كيف تتصل برئيسك و زملائك في مديرية :

كتابي ☐ شفوي ☐ الالكتروني ☐

7- هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك و بين الإدارة :

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات :

تنظيمية ☐ شخصية ☐ بيئية ☐

8- ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة العليا في نشر المعلومات :

الهاتف ☐ الفاكس ☐ الاجتماعات ☐ البريد الالكتروني ☐ الإعلانات ☐  
الحائطية

9- ما هي وسائل اتصالك بالإدارة العليا :

الهاتف ☐ الفاكس ☐ الاجتماعات ☐ البريد الالكتروني ☐

10- ما هو تقديرك لمدى وضوح المعلومات التي تصلك :

كافية ☐ غير كافية ☐ واضحة ☐ غير واضحة ☐

المحور الثالث : مساهمة الرقمنة في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري :

1- هل تتيح لك الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار : نعم ☐ لا ☐

2- كيف تطرح اقتراحاتك حول مشكلة ما : كتابي ☐ شفهي ☐ لم يسبق لك اقتراح حل ☐

3- هل لديك قدرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل المديرية : نعم ☐ لا ☐

4- هل انت مستعد لمناقشة أي قرارات تصدره مديرية : نعم ☐ لا ☐

-إذا كان لا لماذا : لم يؤخذ رأيك فيه ☐ لا يتماشى مع اهدافك ☐ هناك قرارات غير واضحة ☐

5- هل تواجه صعوبات في فهم القرار المرسل لك بشكل غير مباشر : نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات :

.....

.....

6- هل تأخذ مديرية اقتراحاتكم بعين الاعتبار : نعم ☐ لا ☐

7 - بالنسبة لك ماذا تفضل :

اقتراح حل لمشكلة ما ☐ تفضل فقط تنفيذ القرارات ☐ مناقشة أمور المؤسسة جماعيا ☐

8- ما هو رأيك حول المشاركة في اتخاذ القرار بشكل تقني :

توطيد الثقة بين الإدارة و العمال ☐ تقسيم مسؤولية الجماعية ☐ لشعور بالانتماء الى المؤسسة ☐

9- هل تصلكم القرارات في وقتها المناسب : نعم ☐ لا ☐

10- هل تواجه الإدارة صعوبات في اختيار القرار المناسب : نعم ☐ لا ☐

11- هل سهل استخدام الرقمنة من نوعية القرارات : نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم كيف ذلك

.....:

.....

12- هل سهلت الرقمنة سرعة وصول القرارات : نعم ☐ لا ☐

و لكم شكرا .....



