

**واقع الاتصال المؤسساتي في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية:
دراسة تحليلية لرهانات التحديث وتحديات التكيف
بلدية المعذر انموذجا**

The reality of institutional communication in the context of digital transformation in Algerian organisation: An analytical study of the implications modernisation and the challenges of adaptation - The municipality of Elmadher as a case study -

طهيرة عواج*، جامعة باتنة 1
مخبر الديناميات الاجتماعية في الأوراس
tahira.aouadj@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2026/05/11

تاريخ الاستلام: 2026/04/02

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على الفجوة بين الطموح الرقمي والواقع الإداري المعيش، متجاوزةً النظرة التقنية البحتة للرقمنة، لتبحث في جوهر "الاتصال المؤسساتي" في ظل بيئة متغيرة. من خلال اتخاذ "بلدية المعذر" كحقل سوسيولوجي، محاولة فهم تفاعل البنية التنظيمية التقليدية مع حتمية التحول الرقمي.

تسعى هذه المقاربة إلى تشريح الرهانات الحقيقية للتحديث، والتحديات التي يواجهها الفاعل التنظيمي في مسار التكيف مع هذا الوافد الجديد. اعتماداً على منهج التحليل الوصفي، باستخدام متعدد الأدوات جمع البيانات، إذ استخدمت أداة الاستبيان الذي وجه لموظفي البلدية، وكذا استبيان ثانٍ وجه للمواطنين باعتبارهم فاعلاً ذو علاقة مباشرة مع مخرجات

* المؤلف المراسل

البلدية، وأداة المقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ورؤساء المصالح، بالإضافة إلى الوثائق المتعلقة بالبلدية، دون إغفال الملاحظات التي سجلت خلال الدراسة الميدانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن البلدية تقف عند منعطف دقيق في مسار التحول الرقمي وكذا الاتصال المؤسساتي الرقمي، فقد تجاوزت مرحلة الرفض التام ولم تبلغ بعد مرحلة الاندماج الكلي -مرحلة الانتقال الهش- هذه الوضعية تضع الاتصال المؤسساتي في البلدية في منطقة الما بين بين، حيث تتداخل الممارسات التقليدية مع التوجهات الرقمية، مما يعيق صياغة استراتيجية اتصال موحدة ومستدامة تترجم التحول الرقمي كقيمة مضافة، هذه الاستراتيجية التي تبنى هي الأخرى على علاقة تلقّ واستجابة لا علاقة مشاركة في الصياغة والتخطيط.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال المؤسساتي، التحول الرقمي، رهانات التحديث، تحديات التكيف، البلدية.

Abstract:

This paper aims to highlight the gap between digital aspirations and the reality of administrative practice, moving beyond a purely technical view of digitalisation to examine the essence of 'institutional communication' in a changing environment. By taking the 'Municipality of Elmadher' as a sociological field, the paper seeks to understand the interaction between traditional organisational structures and the inevitability of digital transformation.

This approach seeks to dissect the real stakes of modernisation and the challenges faced by organisational actors as they adapt to this new reality. Relying on a descriptive analytical methodology and the use of multiple data collection tools, a questionnaire was administered to municipal staff, as well as a second questionnaire designed for and distributed to citizens, who are stakeholders directly affected by the municipality's outputs, and interviews were conducted with the President of the Municipal People's Council and the heads of departments, in addition to documents relating to the municipality, without overlooking the observations

recorded during the field study. The study concluded that the municipality is at a critical juncture in its digital transformation and digital institutional communication; it has moved beyond the stage of outright rejection but has not yet reached the stage of full integration – a fragile transitional phase. This situation places institutional communication within the municipality in a grey area, where traditional practices overlap with digital approaches, hindering the formulation of a unified and sustainable communication strategy that translates digital transformation into an added value. This strategy itself is also based on a relationship of reception and response, rather than one of participation in formulation and planning.

Keywords: Institutional communication, digital transformation, the challenges of modernisation, the challenges of adaptation, municipality.

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية، التي لم تقتصر آثارها على المجال الاقتصادي والاجتماعي فحسب، بل امتدت أيضا إلى طرق تسيير المؤسسات وأنماط الاتصال. فقد أضحت الاتصال المؤسساتي بصفته أداة محورية للتنسيق الداخلي والتفاعل الخارجي مطالبا بمواكبة هذه التحولات.

في ظل تسارع انتشار التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات العمومية والمحلية، ومنها البلديات، مطالبة بتبني استراتيجيات اتصال حديثة تضمن لها الفعالية في التسيير، والشفافية في التعامل مع المواطنين، والانفتاح على المحيط، حيث توجهت البلديات في الجزائر نحو تبني الرقمنة، وهذا بعد مشروع البلدية الإلكترونية الذي انطلق تجسيده في 14 نوفمبر 2017، غير أن فاعلية عملية الاتصال الرقمي تواجه عدة رهانات مرتبطة بقدرة هذه المؤسسات على التحديث، وتحديات مرتبطة بمدى تكيفها مع التكنولوجيا الحديثة، من حيث الموارد البشرية، البنية التحتية التقنية والجلب الثقافي والتطبيقي.

من ثمة فقد سلطت هذه الدراسة الضوء على الموضوع إبتيميا من خلال تأطيره من مختلف جوانبه النظرية المرتبطة أساسا بالاتصال

المؤسساتي والتحول الرقمي، وميدانيا من خلال دراسة حالة بلدية المعذر، وهذا لاختبار فرضيات الدراسة، والتوصل إلى نتائج تكون إضافة للحقل المعرفي والميداني للموضوع. هذا استنادا إلى المقاربة السوسيوتقنية التي تفسر الاتصال الرقمي بأنه دمج بين الأنظمة التقنية والأنظمة الاجتماعية، نظرية رأس المال الاجتماعي الرقمي التي ترى أن الاتصال المؤسساتي الرقمي هو وسيلة لبناء الثقة والسمعة الرقمية، ومقاربة التشكيل الاجتماعي للتكنولوجيا التي تؤكد أن المؤسسات ليست مجرد متلقية للتكنولوجيا، بل إن احتياجات الاتصال المؤسساتي هي التي تعيد تشكيل طريقة استخدام الأدوات الرقمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بناء على ذلك تطرح الدراسة التساؤل التالي:

إلى أي مدى استطاعت بلدية المعذر أن توظف التحول الرقمي في استراتيجيات الاتصال المؤسساتي، وماهي أبرز رهانات التحديث وتحديات التكيف التي تواجهها في هذا المسار؟

أهمية الدراسة:

تعتبر البلدية التنظيم القاعدي الذي تقوم عليه الإدارة في الجزائر، فهو التنظيم ذو الاتصال المباشر بالمواطن، والذي يفترض أن يخدم مصالح هذا الأخير، ويذلل كل الصعوبات التي تواجه حياته اليومية، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تتمثل أساسا في:

- تقديم صورة واقعية ودقيقة لمدى استجابة البلديات لمتطلبات التحول الرقمي.
- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تقليص الفجوة الاتصالية بين الموظفين داخل البلدية، وبين البلدية والمواطن، مما يعمل على تحسين صورة البلدية لدى المواطن..
- توفير بيانات ميدانية وواقعية للمسؤولين المحليين حول معوقات تبني التحول الرقمي مما يساعدهم على بناء استراتيجيات أكثر نجاعة.

- هذا بالإضافة إلى إثراء المكتبة الأكاديمية، من خلال تقديم دراسة نوعية حول الاتصال المؤسساتي في البيئة الجزائرية، التي تبنت التحول الرقمي كخيار استراتيجي.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف، أبرزها:
- تحديد مدى توفر الإمكانيات التقنية والبشرية لإدارة عملية التحول الرقمي داخل البلدية محل الدراسة.
- تقييم مدى فعالية استخدام الأدوات الرقمية.
- الكشف عما إذا كانت أهداف البلدية من التحول الرقمي تقنية فقط أم ثقافية تنظيمية أيضا.
- الكشف عن الصعوبات (المادية، التشريعية، البشرية، ...) التي تواجه الفاعلين أثناء الانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي.
- تقديم رؤية مستقبلية ومجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تسريع وتيرة التحول الرقمي، وتحسين الأداء الاتصالي للبلدية في الجزائر.

الفرضية الرئيسية:

- يواجه الاتصال المؤسساتي الرقمي في بلدية المعذر رهانات تنظيمية، تقنية وبشرية، مما يحد من فعاليته.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

- يشكل ضعف البنية التحتية ونقص الموارد البشرية المؤهلة عائقا رئيسيا أمام تكيف البلدية مع متطلبات الاتصال المؤسساتي الرقمي.

الفرضية الثانية:

- تواجه البلدية تحديات تنظيمية وثقافية تعيق اندماج الموظفين في استراتيجيات الاتصال المؤسساتي الرقمي.

الفرضية الثالثة:

- يساهم توظيف أدوات الاتصال المؤسسي الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين العلاقة بين البلدية والمواطنين.

التحول الرقمي: محددات تقنية وتنظيمية وثقافية

إن التحول الرقمي ليس مجرد تقنية أو شراء أجهزة حديثة، إنما هو عبارة عن منظومة متكاملة تعيد صياغة عمل المؤسسات مع تقديم قيمة إضافية، وفهمه بعمق لا بد من معرفة جوانبه الأساسية التي تتكامل فيما بينها وهي الجوانب التقنية والتنظيمية وكذا الثقافية حيث:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. " (معزوزي، 2023، صفحة 44)

يركز هذا التعريف على التقنية الرقمية وعملية تحويل المعلومات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الرقمية، وهو تعريف أقرب إلى الرقمنة من التحول الرقمي.

التحول الرقمي هو عملية تحويل المعلومات من التسيقات التناظرية إلى الرقمية مثل صفحات الويب أو التكنولوجيات على الإنترنت أو المستندات الإلكترونية. حيث أن التحول الرقمي يشمل كافة جوانب الأعمال مثل استخدام العمليات والتقنيات الرقمية الحديثة لإنشاء تطبيقات. خير مثال هو تحويل العمل خلال الحجر الصحي من العمل بالمكاتب إلى العمل عن بعد، بكل ما يستلزمه الأمر من رقمنة أو ترقيم. أي كيف يمكن تغيير العمليات في أي مجال كانت سواء إنتاجي أو صناعي أو تجاري أو ثقافي للاستفادة من المعلومات المتاحة من أجل الحصول على رؤى أفضل للأعمال والقدرة على ربط هذه المعلومات مباشرة عبر المؤسسة وتحويل المؤسسات إلى مؤسسات رقمية بالاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي لاستكمال المهارات النوعية التكنولوجية و الابتكارية . بمعنى آخر، فإن التحول

الرقمي يعني تحويل أي شيء إلى أرقام ثنائية. وقد أفاد هذا قطاعات مثل التعليم والصحة والاقتصاد وغيرها. (بلغنامي و بولريال، 2022، صفحة 376)

يتجاوز التحول الرقمي مفهوم الأرشفة الإلكترونية؛ فهو عملية هيكلية تستهدف تحويل العمليات التقليدية إلى تدفقات رقمية ذكية. يبدأ الأمر بتحويل البيانات من صورتها المادية إلى تنسيقات رقمية قابلة للمعالجة، مما يمهّد الطريق لتحديث شامل في أساليب العمل. هذا الانتقال يُمكن المؤسسات من توظيف أدوات تقنية حديثة وابتكار تطبيقات تعزز التنافسية وترفع كفاءة الأداء.

كما يعنى اتجاه كثير من المؤسسات، سواء تلك الهادفة للربح مثل البنوك والمؤسسات التجارية والصناعية، أو غيرها مثل المدارس والجامعات، والمؤسسات الحكومية المختلفة إلى ممارسة كافة الأنشطة والوظائف باستخدام تكنولوجيا المعلومات المستندة إلى التبادل الإلكتروني للبيانات عبر شبكات الحاسب عموماً وشبكة الأنترنت بصفة خاصة. (مصطفى، 2022، الصفحات 19-20)

حيث تبرز أهمية تبني التكنولوجيا والتبادل الإلكتروني للبيانات في تمكين مختلف المؤسسات من إتمام مختلف الأنشطة والوظائف دون الحاجة للتفاعل المباشر.

عرف المدقن التحول الرقمي بأنه: "التحول من الميكنة إلى الأتمتة" أي الانتقال من الاعتماد على العضلات البشرية في أداء الأعمال، إلى الاعتماد على التفكير البشري، وخلق فرص عمل مبتكرة للعمال المهرة على حساب العمال غير المهرة. (زوقار، 2023-2024، صفحة 46)

يركز هذا التعريف على الانتقال من الاعتماد على القوة البدنية إلى اعتماد التكنولوجيا والأنظمة الذكية التي تحاكي التفكير البشري وهذا يساهم في خلق فرص للعمال المهرة.

من زاوية أخرى يعرف التحول الرقمي على أنه تغيير تنظيمي وثقافي وإداري يتضمن إعادة تشكيل الاستراتيجيات والمنتجات والعمليات من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية. وهو أيضاً تحول عميق في نماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات وممارسة الأعمال، بهدف إرضاء

العملاء المستهدفين، في أي مكان وفي أي وقت، من خلال إدارة المعلومات وتحسين تجربة العملاء بواسطة التكنولوجيا الرقمية. (بن عريمة و بوخلوة، 2024، صفحة 286)

إذ يبين هذا التعريف أن التحول الرقمي لا ينحصر فقط في استخدام التقنيات، بل هو تغيير شامل يؤثر على الأفراد والعمليات والثقافة التنظيمية بغية تحسين الأداء والتكيف الرقمي.

يرمز للتحول الرقمي DX أو DT (Digital Transformation) التحول في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، فقد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. (عبد الحميد، 2023، صفحة 58)

يمكن القول وكما جاء في تعريف عبد السلام، أسامة عبد السلام علي بأن التحول الرقمي هو إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (عبد الحميد، صفحة 58)

الاتصال المؤسسي: من الوظيفة التقليدية إلى الاستراتيجية التفاعلية

قبل التطرق إلى المركب المفاهيمي "الاتصال المؤسسي" سنخرج على مفهوم الاتصال، فكلمة "الاتصال" بالرغم من تناولها الواسع، إلّا أنها تحمل معانٍ مختلفة عديدة فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علماً أو فناً أو علاقات إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية أو حاسبات آلية شخصية أو إرشاداً نفسياً، كما أنها قد تعبر على عملية هادفة مقصودة أو طبيعية تلقائية. (دليو، 2025، صفحة 17)

هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمفهوم الاتصال حسب طبيعة العلوم التي تناولته، فالإداريون يرون بأنه: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال. ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات. (عبدالفتاح، 2012، صفحة 15)

أي أن الاتصال هو عملية تقوم على التبادل، من تبادل للمعلومات، الأفكار، الآراء أو حتى المشاعر بين طرفين باستخدام وسائل مختلفة قد تكون كلاما، كتابة أو رموزا.

عرّف الاتصال أيضا على أنه عملية إيصال المعلومات والفهم، وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل ومستقبل، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل ثم رد إلى المرسل لمعرفة ما أحدثه من أثر في المستقبل. (بوبكري، 2023، صفحة 596)

وعليه فإن عملية الاتصال تهدف إلى إحداث أثر أو تغيير في سلوك المستقبل مع انتظار ردة فعله تجاه المعلومات التي استقبلها.

تطور الاتصال من كونه عملية تقليدية وفردية إلى أن أصبح مؤسسيا يحتوي على قدر من التنظيم والخبرات، خاصة في المجتمعات الأكثر تعقيدا وتطورا، ولكن الاتصال بقي محدودا في إطار مكاني محدد لأسباب تعود إلى تقليدية الاتصال ووسائله. (البياتي، 2015، صفحة 17)

أمّا الاتصال المؤسساتي هو الاتصال الذي يتم بالتنظيم بين أعضائه بخصوص العمل سواء أكان هذا الاتصال بين المديرين والمرؤوسين أو بين مدراء الأقسام فيما بينهم أو بين المرؤوسين المشرفين أو المرؤوسين فيما بينهم. (المغربي، 2020، صفحة 15)

حصر هذا التعريف الاتصال المؤسساتي في الاتصال الداخلي الذي يتم داخل التنظيم وأغفل الاتصال الخارجي الذي يحدث بين المؤسسة والمحيط الخارجي، على عكس تعريفه بأنه عملية الاستماع وإصدار الرسائل

والمعلومات إلى جماهير معينة، تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة، تعزيز علاقاتها، منتجاتها أو خدماتها، للدفاع عن تواجدتها في قطاع نشاطها. (لمين و عثمان، 2023، صفحة 338) الذي ركز فقط على الاتصال الخارجي.

يعرف أيضا على أنه ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة: (صاعد-نازل-أفقي) وبين اتصال المؤسسة بمجتمع محيطها الخارجي. يتم هذا الاتصال بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة ومجتمع محيطها الخارجي وبما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، على أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطية بالمؤسسة. (بن راشد، 2022، صفحة 40)

كما أنه يعني حسب "كوستا" بيع وتسويق صورة ومبادئ وشخصية المنظمات التجارية وغير التجارية: السياسية، المدنية، الثقافية ...، ومتجاوزا المفهوم الواسع التقليدي لاتصال المنظمة، الذي يعتبر هذا الأخير مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين الصورة العمومية أو للتباهي بها أمام المنافسين، إلى اعتباره عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، حيث تؤثر وتتأثر بوسطها الداخلي وبمحيطها الخارجي. (دليو، 2025، صفحة 27)

الاتصال المؤسسي حسب Blauw يعني النهج المتكامل لجميع الاتصالات التي تنتجها المنظمة، والموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة ذات الصلة. وأكد على أن كل بند من بنود الاتصال يجب أن تنقل وتؤكد هوية الشركة. (لمين و عثمان، 2023، صفحة 337)

من خلال هذين التعريفين نقلنا كوستا من الفهم التجميلي للاتصال إلى الفهم الاستراتيجي، بينما يبرز بلاو الآلية التنفيذية لتحقيق هذه الاستراتيجية من خلال تكامل الرسائل الاتصالية لتعكس هوية المؤسسة.

فيما يخص الاتصال المؤسسي الرقمي يمكن القول أن التكنولوجيا الحديثة تمكنت من إحداث ثورة وتحول واضح في أساليب ووسائل الاتصال سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة

وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترنانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التليفزيونية التفاعلية، والفضائية وغيرها (العلاق، 2009، صفحة 46) ويعرف الاتصال الرقمي على أنه: العملية الاتصالية التي تتم عن بعد، بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية، بالاعتماد على ربط جهاز الحاسب الآلي بشبكة الانترنت بخدماتها المتنوعة. (نبيح، 2018، صفحة 26)

يُعرّف أيضا بأنه انتقال وتدفق البيانات والمعلومات في شكل نصي، مسموع، مرئي بين وحدات المؤسسة وخارجها في الاتجاهات المتنوعة، عبر شبكة الانترنت بواسطة وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة ضمن البيئة الرقمية. (عيساوي و شايب الذراع، 2023، صفحة 87)

فالالاتصال المؤسساتي حسب شدوان علي شيبه أهم بكثير من أن يكون مجرد عمليات تواصلية ما بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي وعلاقتها العامة، بل يحتاج هذا الاتصال إلى التخطيط والاستراتيجيات، وإلى البعد والعمق لإيصال صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لجمهورها المستهدف، وبما أننا في عصر التكنولوجيا الحديث وما له من تداعيات العولمة التكنولوجية التي أصبحت في الغالب تنعكس في استخدامات الوسائل الاتصالية الحديثة ومن أهمها الهواتف الذكية، لذا وجب التفكير في كيفية الربط ما بين هذه الوسيلة المستخدمة بشكل واسع من طرف الجمهور المستهدف وجعلها القناة أو الوسيط الاتصالي الذي يربط المؤسسة بجمهورها ويعتمد هذا على وجود مهارة وإبداع من طرف القائم بالاتصال المؤسساتي. (بن راشد، 2022، صفحة 37)

إذا الاتصال المؤسساتي الرقمي يعمل أيضا على نقل المعلومات وتدفقها بمختلف الوسائل والأساليب إلى المرسل إليهم ، والجدير بالذكر هو أنه قد أتاح سرعة فائقة في نقل هذه المعلومات حيث جعل عملية الاتصال أكثر آنية وتفاعلا مع الأحداث، ناهيك عن تمكنه من توسيع نطاق الاتصال والفئة المستهدفة في عملية الاتصال، وعليه يمكن القول بأن التحول الرقمي لم يقيم بإلغاء الاتصال المؤسساتي في شكله القديم ولكنه أعاد تشكيله ووسع آفاقه وهو ما يمكن المؤسسة اليوم من الجمع بين المبادئ التقليدية للاتصال المؤسساتي وبين الوسائل الرقمية الحديثة التي وفرت السرعة، التفاعل واتساع نطاق الاتصال في محيطها الداخلي والخارجي.

الصورة الذهنية

تعرف الصورة الذهنية على أنها تصوّر عقلي شائع، فرديا أو جماعيا نحو شيء معين وقد يكون هذا الشيء فردا، أو جماعة، أو شعبا، أو دينا، أو رأيا، أو مذهبا، بحيث تتحول هذه الصورة إلى مدلول يستحضره الذهن بمجرد استحضار هذا الشيء، وقد يبني المتصور لهذه الصورة مواقفه وعلاقاته مع هذا الشيء بناء على هذا التصور، مما يؤدي مع التراكم إلى تحول الصورة الذهنية إلى مركب من الأحكام، والتصورات، والانطباعات المتنوعة. (بودهان و عكاك، 2022، الصفحات 284-285)

ارتبط مفهوم الصورة الذهنية ارتباطا وثيقا بالاتصال المؤسساتي، وقد حضي باهتمام كبير في الدراسات المعاصرة، حيث أنه يدل على عملية معرفية نسبية ذات أصول ثقافية، تقوم على إدراك الأفراد الانتقالي المباشر وغير المباشر، لخصائص وسمات موضوع يمتاز بطبيعة اتصالية، لتكوين انطباعات وتوجهات إيجابية نحوه أو سلبية، وما ينتج عن ذلك من سلوكيات ظاهرة وباطنة في إطار مجتمع معين، وقد تأخذ هذه المدركات والاتجاهات شكلا ثابتا أو غير ثابت، دقيقا أو غير دقيق. (الحيلة، 2014، صفحة 126 بتصرف)

ربط هذا التعريف بين الإدراك المعرفي والسلوك العملي، معتبرا الصورة الذهنية نتاجا لعملية انتقائية تتأثر بالخلفيات الثقافية والقيمية للفرد والمجتمع. يعرف سليمان صالح الصورة الذهنية على أنها المعاني والاتجاهات والمعرفة والآراء المشتركة بين الجمهور، عن المنظمة أو الشركة التي تبحث

عن العمليات والاستراتيجيات الاتصالية التي قامت بها المنظمة (ضبيان، عبد الحميد، و محمودي، 2020، صفحة 86)

استنادا للتعريف السابقة يمكن القول أن الصورة الذهنية لها عدة أبعاد، أبرزها البعد المعرفي والمرتبط بالمعلومات التي يكونها الجمهور عن المنظمة، غير أن هذه المعلومات يمكن أن تكون صحيحة أو مشوهة أو خاطئة ومن ثمة سوف تؤدي إلى بناء صورة ذهنية صحيحة أو مشوهة أو خاطئة، أما البعد الوجداني فهو بعد عاطفي ويتشكل جنبا إلى جنب مع البعد المعرفي ويكون من خلال الميل بالإيجاب أو السلب نحو المنظمة، فيما يمثل البعد الثالث في البعد السلوكي الذي يعتبر محصلة للبعد المعرفي والعاطفي، حيث تترجم الصورة الذهنية إلى ممارسات سلوكية ملموسة.

الدراسة الميدانية

مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

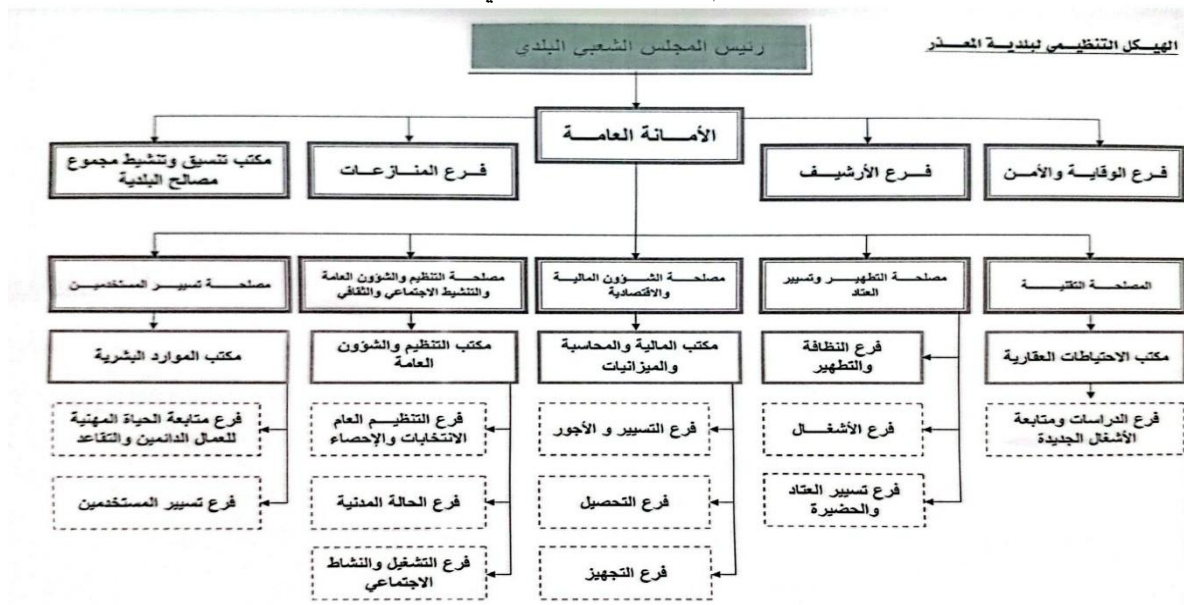
تمت الدراسة في بلدية المعذر، وبداية لا بد أن نعرج على مفهوم البلدية، التي يعرفها القانون 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية في مادته الأولى بأنها: الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون، كما تنص المادة الثانية منه على أن "البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".

أي أن البلدية هي أصغر وحدة إدارية، لها وجود قانوني مستقل، وذمة مالية مستقلة، وهذا من المفروض يمكنها من تسيير الشق المادي —المالي— الذي يتطلبه التحول الرقمي دون الاصطدام بعراقيل التمويل، كما أنها تجسد مبدأ توزيع السلطة بين المركز والمستوى المحلي، وتمكّن المواطن من المشاركة في الحياة العامة، سواء عبر الانتخابات المحلية أو آليات المشاركة المختلفة.

أنشأت بلدية المعذر بمقتضى مرسوم بتاريخ 29 ديسمبر سنة 1884، وكانت تسمى "البلدية المختلطة عين القصر Commune mixte AIN la ksar لأنها تضم عدة بلديات منها: بلدية المعذر، بلدية جرمة، بلدية أولاد فاضل، بلدية

الشمرة، بلدية عين ياقوت، بلدية سريانة، بلدية تيمقاد، بلدية عيون العصافير، وكان يسيرها متصرف إداري معين من قبل الاستعمار الفرنسي، وفي سنة 1957 تم إلغاء البلدية المختلطة عين لقصر وأصبحت تسمى بلدية المعذر. تقع بلدية المعذر في الشمال الشرقي لولاية باتنة، ضمن نطاق السهول العليا لقسنطينة وتحت سفح جبل بوعريف وتبعد عن مقر الولاية بـ 23 كم، وتتربع على مساحة قدرها 99.96 كلم²، ويقع مقرها في حي 25 جويلية 1962. يتضمن الهيكل التنظيمي لبلدية المعذر عدة مستويات عمودية وأخرى أفقية وهذا ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبلدية المعذر



المصدر: الأمانة العامة لرئيس المجلس الشعبي البلدي

المجال الزمني:

تمت الدراسة خلال شهر فيفري 2026.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج التحليل الوصفي، الذي يعتبر أسلوباً من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على

نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية. (عبيدات و آخرون، 1999، صفحة 40)

مجتمع وعينة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية، حيث شملت موظفي بلدية المعذر، والبالغ عددهم 50 موظفاً من أصل 115، ما نسبته 39% وإجراء 05 مقابلات شملت رئيس المجلس الشعبي البلدي ورؤساء المصالح (رئيسة مصلحة الحالة المدنية، رئيس المصلحة التقنية، رئيسة مصلحة المالية والمحاسبة، رئيسة مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية) أما بالنسبة لرئيس مصلحة المستخدمين فلم يعين بعد، ومواطنون يتعاملون مع البلدية، حيث تم استرجاع 50 استبياناً.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة أداة الاستبيان حيث تضمن الاستبيان الموجه للموظفين 29 سؤالاً وزعت على أربعة محاور: معلومات عامة، الكفاءة التقنية والموارد البشرية وتأثيرها على تكيف البلديات مع متطلبات الاتصال المؤسساتي الرقمي، التحديات التنظيمية والثقافية المؤثرة في اندماج الموظفين في استراتيجيات الاتصال المؤسساتي الرقمي داخل البلديات، وأثر توظيف الاتصال المؤسساتي الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين العلاقة بين البلدية والمواطن، وتضمن الاستبيان الموجه للمواطنين تسعة عشر سؤالاً غطتها خمسة محاور: معلومات عامة، العلاقة بالبلدية والخدمات الإدارية، معرفة المواطن بالتحول الرقمي، استخدام الخدمات الرقمية، الاتصال الرقمي مع البلدية.

كما تم الاعتماد على المقابلة نصف الموجهة التي تضمنت ثلاثة وعشرين سؤالاً.

وقد تم استخدام الملاحظة، رغم عدم استخدام شبكة الملاحظة، إلا أنّ تواجد الباحثة بالبلدية مكنها من ملاحظة مؤشرات متعلقة بالموضوع والتي سيتم استخدامها في التحليل.

عرض وتحليل ومناقشة البيانات:

فهم التحول الرقمي وواقع البنية التحتية:

أجمع المبحوثون على أنّ التحول الرقمي يعد انتقالاً من العمل اليدوي والورقي إلى العمل الآلي باستخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات، والهدف

الأساسي منه هو سرعة تقديم الخدمة وتحسين الأداء الإداري، وتتصدر مصلحة الحالة المدنية المشهد الرقمي (استخراج شهادات الميلاد، عقود الزواج، بطاقة التعريف البيومترية، ...) لكن يبقى استخراج المواطن لهذه الوثائق محدودا جدا، فمن ناحية المعلومات المتعلقة بالحالة المدنية لم تحين كلها (مثلا الاسم واللقب باللغة الفرنسية في شهادة الميلاد)، ومن ناحية ثانية فإن المواطن لا يمتلك الوسائل لاستخراج هذه الوثائق (شبكة الأنترنت، طابعة، ...) لأن جل الإدارات لا تزال تطالب المواطن بإحضار الوثائق والملفات ورقيا، وهذا ما أكده المواطنون من خلال الإجابة عن سؤال "هل سبق لك استخدام خدمة رقمية تخص البلدية" حيث كانت إجابتهم بـ 13 نعم أي ما يمثل 26% و 37 لا أي ما يمثل 74%. هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فقد أكد 44 مواطنا مبحوثا بنسبة 88% أنهم يعتمدون على الحضور الشخصي في تواصلهم مع البلدية، في حين يستخدم مواطن واحد الهاتف بنسبة 02%، ومواطنين اثنين يستخدمان الفيس بوك بنسبة 04%، بينما يعتمد 03 مواطنين على الموقع الإلكتروني أي بنسبة 06%.

كما أن العمل من خلال الرقمنة يسهل المراقبة من قبل السلطة الوصية، ففي الفترة الأخيرة أرسلت الكثير من التطبيقات الرقمية لتتبع العمليات المحاسبية، تطبيق خاص بالميزانية الأولية والإضافية، الحساب الإداري، وتطبيق خاص بالأسواق وكذا تطبيق خاص بالجباية ...، كذلك هناك تطبيق خاص بإعانة رمضان، ...

لكن هذه التطبيقات حسب المبحوثين تعاني الكثير من النقائص، إذ يمكن القول أنها في مرحلتها التجريبية، وفي كل مرة تحين وتعديل مما يخلق تشويشا وعدم استقرار لدى الموظفين، هذا من ناحية ومن ناحية ثانية أجمع رؤساء المصالح، هذا رغم أن رئيس المجلس الشعبي البلدي أقر بشراء كل ما يلزم من معدات وأن التحدي في تبني التحول الرقمي بشريا أكثر منه ماديا- على أن هناك فجوة كبيرة بين الطموح الرقمي والبنية التحتية حيث تعاني البلدية من ضعف شبكة الأنترنت حيث وصفها المبحوثون بأنها "ثقيلة جدا"، مما يعرقل العمل ويجعل الإرسال الورقي أحيانا أسرع، ومن خلال الملاحظة يتبين أن جميع مكاتب البلدية تحوي الكثير من الأوراق (مراسلات، ملفات مثلا الملفات الخاصة بالبناء الريفي، الملفات الخاصة

بتسوية العقارات،...) بالإضافة إلى السجلات وعلب الأرشيف، كما أن هناك نقص حاد في العتاد، فالحواسيب قديمة لا تتوافق مع التطبيقات الحديثة، استخدام جهاز "سكانار" واحد لجميع المصالح، كما يتم تبادل كابل الشبكة في بعض المكاتب بين الموظفين لإنجاز العمل.

كما أن الإجابة عن سؤال "هل هناك إجراءات منظمة لصيانة وتحديث الأنظمة الرقمية" تبين القصور الذي تعانيه البلدية في هذا الجانب حيث أجاب 09 مبحوثون بنعم أي بنسبة 18%، في حين أجاب 38 مبحوث بلا أي بنسبة 76% في حين امتنع 03 مبحوثين عن الإجابة.

هذا الضعف اعتبرته رئيسة مصلحة المالية مبررا هيكليا وماديا حيث أشارت إلى أن ميزانية البلدية ضعيفة (ليست فلاحية أو سياحية، أو صناعية) ولا تكفي لخلق بنية تحتية صلبة.

الفاعل البشري: جدلية الثقافة، التحديات التنظيمية وديناميكيات التغيير ومقاومتها:

يُجمع المبحوثون على وجود إشكالية خطيرة في مسار التحول الرقمي والمتمثلة في غياب التكوين المنهجي والمستمر للموظفين حيث يقر رؤساء المصالح أنه يكاد يكون منعدما وهو ما يتوافق مع إجابات باقي الموظفين حيث كانت إجاباتهم حول "هل توفر البلدية (أو الولاية) برامج تكوين/تدريب داخلية أو خارجية لتأهيل العاملين في مجال الاتصال الرقمي؟" بإجابة واحدة نعم بنسبة 2%، 37 إجابة لا بنسبة 74%، و12 إجابة نوعا ما، أي ما نسبته 24%، في حين صرح رئيس المجلس الشعبي البلدي بأنه حتى وفي حالة وجود دورة تكوينية، هناك عزوف عن الحضور من قبل رؤساء المصالح، إذ عادة ما يكلف رئيس المصلحة عوناً آخر للحضور، أما رئيسة مصلحة الحالة المدنية ترى بأن هذه الدورات عامة وغير موجهة للمصلحة، يمكن قراءة ذلك بالخلل التنظيمي من ناحية ومن ناحية ثانية فهي مقاومة للتغيير وعدم الرغبة في التكوين حتى وإن لم يكن كافيا.

تضم البلدية مهندسة واحدة في الإعلام الآلي، وهو قصور حاد في التخصص "فالتخصصات التي تشترط في التوظيف في البلدية متعددة وغير مرتبطة بالإعلام الآلي، وحتى لا تشترط التحكم في الإعلام الآلي، وهو الجانب الذي يجب أن تراعيه مصالح التوظيف العمومي في مسابقات التوظيف"، حيث تحمل على عاتقها مسؤولية كل التطبيقات، بما في ذلك شرح كل

تطبيق على حدى لكل مكتب، ليس هذا فحسب، بل تقوم بإصلاح كل خلل متعلق بالحواسيب، بما في ذلك تلك البسيطة، فمثلا وخلال تواجد الباحثة في البلدية لجأت موظفة للمهندسة لتصليح ما أسمته بالخلل، لكن الأمر كان يتطلب تركيب الكابل الخاص بالطابعة فقط، من هذه الزاوية بلجأ بعض الموظفين إلى "التكوين الذاتي" أو الاجتهاد الشخصي لتعلم كيفية التعامل مع التطبيقات، لكن هذا الاجتهاد يضم فئة قليلة جدا، حيث أن هناك فئة ثانية لا ترغب في بذل أدنى مجهود للتعلم، وهو وجه من أوجه المقاومة غير العلنية، وهذا ما تؤكد إجابات المبحوثين عن السؤال "هل مستوى مهارات الموظفين الرقمية (إدارة محتوى، نظم معلومات، تواصل إلكتروني) مناسب لاحتياجات البلدية؟" حيث كانت 08 إجابات نعم بنسبة 16%، 17 إجابة لا بنسبة 34%، و 25 إجابة نوعا ما أي ما نسبته 50%.

إن هذه المقاومة الضمنية للتغيير سببها عدة عوامل، منها أنه ليس هناك حوافز تشجع على تبني التحول الرقمي، فقد كانت إجابات المبحوثين حول "هل هناك سياسات أو حوافز لاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات الرقمية في البلدية؟" بـ 02 نعم بنسبة 04%، 35 لا بنسبة 70%، و 13 نوعا ما بنسبة 26%، هذا من ناحية ومن ناحية ثانية هناك خوف من ضياع المعلومات بسبب الفيروسات، مما يجعل الموظفين يتمسكون بالنسخة الورقية كمرجع آمن.

الاتصال المؤسسي وثنائية الرقمي والتقليدي:

كانت إجابات المبحوثين حول "هل الإدارة تشجع تبني أساليب الاتصال الرقمي؟" بـ 10 إجابات نعم بنسبة 20%، 14 إجابة لا بنسبة 28%، و 27 إجابة نوعا ما بنسبة 54%.

تعمل البلدية وفق ثنائية إجرائية حيث تجمع بين نظام ورقي تقليدي راسخ ونظام رقمي ناشئ وغير مكتمل يتعايشان جنبا إلى جنب نتيجة انتقالية غير مدروسة أفرزتها الضرورة والقصور، يتجلى ذلك جليا في التصريح بأن "السجلات الورقية القديمة لا تزال مرجعا لا غنى عنه" وهو ما يدل على أن التحول الرقمي لم يستوعب بعد ذاكرة المؤسسة المادية، حيث أشار المبحوثون أن "الجمع بين استرجاع المعلومات من الوثائق القديمة ودمجها في قواعد البيانات الرقمية يعتبر تحديا يوميا"، كما أن هناك تناقضا صريحا

وصارخا، فالوصاية التي تفرض التحول الرقمي هي نفسها من يتعامل ويفرض الطرق التقليدية (المراسلات الورقية)، وهذا ما يعتبره الموظفون عملا وعبءاً إضافيا، فالمراسلات تكون إلكترونية وورقية في آن واحد، كما يلزم الموظف بتسجيله إلكترونيا والحفاظ وأرشفة النسخ الورقية.

أما الاتصال الخارجي فرغم وجود مواقع للتواصل الاجتماعي خاصة بالبلدية، إلّا أن المواطن لا يزال يثق في الورقة ويتجنب التعامل الإلكتروني، فهو يثق أكثر في الختم الموجود على الورقة، كما أنه يرى بأن الشكاوي المقدمة إلكترونيا (خاصة ملف السكن، ...) لا تؤخذ بعين الاعتبار، إذ هناك أزمة ثقة عميقة بين الإدارة والمواطن بسبب تراكمات (الموالاة، المحسوبية)، رغم ذلك فإن رقمنة مصالح الحالة المدنية ساهم في تسهيل واستخراج الوثائق من أي مكان عبر الوطن وتحسين صورة الخدمات التي تقدمها البلدية نوعا ما.

الصورة الذهنية: إيجابية، سلبية أم مشوشة؟

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن التقييم العام للخدمات الإدارية جاء متضاربا، إذ أفاد ما نسبته 34.69% من المبحوثين بأنها متوسطة، في حين وصفها 32.65% بأنها جيدة، بينما رأى 14.29% أنها متوسطة إلى ضعيفة، و12.24% أنها ضعيفة، ولم تتجاوز نسبة من وصفوها بجيدة جداً حدود 6.12%. وهذا التوزيع يعكس صورة ذهنية مشوشة أو ضبابية في أذهان المواطنين، تغلب عليها الحيادية وتفتقر إلى الإيجابية الراسخة، مما يدل على أن الإدارة المحلية لم تُرسخ بعد صورة ذهنية إيجابية واضحة في وعي المتعاملين معها.

تبين أيضا أن 64% من أفراد العينة سبق لهم السماع بمفهوم التحول الرقمي في الإدارة، مقابل 36% لم يسمعو به، مما يُشير إلى أن الصورة الذهنية المعرفية لدى شريحة معتبرة من المواطنين لا تزال ناقصة أو غائبة، وهو ما يُضعف من إمكانية تكوين صورة ذهنية متكاملة وإيجابية تجاه الإدارة الرقمية.

وفي السياق ذاته، أفاد 64% من المبحوثين بعلمهم بوجود خدمات رقمية تقدمها الإدارة، في حين أبدى 36% جهلاً تاماً بوجودها، وهو مؤشر على قصور في التواصل المؤسسي الذي يُغذي الصورة الذهنية.

أظهرت الدراسة أن 74% من المبحوثين لم يسبق لهم استخدام أي خدمة رقمية تقدمها الإدارة، في مقابل 26% فقط أفادوا باستخدامها. وهذا الواقع يكشف عن هوة واسعة بين الخطاب الرسمي حول التحول الرقمي وبين الممارسة الفعلية لدى المواطنين، مما يُقيد تشكّل صورة ذهنية تجريبية إيجابية. أما من سبق لهم استخدام هذه الخدمات، فقد وصف 58.62% منهم تجربتهم بالسهولة، و31.03% بالصعوبة، و6.90% بالصعوبة الشديدة، في حين لم يتجاوز وصف السهولة الكاملة نسبة 3.45%، مما يؤكد أن الصورة الذهنية التجريبية تتسم بالتناقض.

كشفت النتائج أن 35.42% من المبحوثين يرون أن البلدية لا تتفاعل أبداً مع استفساراتهم، و29.17% يرونها أحياناً، و25% نادراً، ولم تتجاوز نسبة من يرون أنها دائماً تتفاعل 10.42%. وتكشف هذه النسب عن صورة ذهنية سلبية في البعد العلائقي، إذ يدرك غالبية المواطنين غياب الاستجابة المؤسسية، وهو ما يعمّق الفجوة بين المؤسسة وجمهورها. كما أظهرت البيانات أن 87.50% من المبحوثين يعتمدون على الحضور الشخصي كوسيلة أساسية للتواصل مع الإدارة، في مقابل نسب هامشية لاستخدام الهاتف، أو الموقع الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي، ويُجسّد هذا التوزيع صورة ذهنية تقليدية راسخة عن الإدارة المحلية، تربطها في أذهان المواطنين بالبيروقراطية والتعقيد، لا بالرقمنة والسهولة. كما أن مصادر المعلومات حول خدمات البلدية تتمركز أساساً حول التلفزيون (52%) ثم الموظفين والمعارف (30%).

فيما يتعلق بسرعة الاستجابة الرقمية، صنّف 47.83% من المبحوثين سرعتها بالمتوسطة، و23.91% بالبطيئة، و17.39% بالمتقطعة، ولم يصف السرعة الكافية سوى 10.87%. ويُرسّخ هذا التقييم صورة ذهنية سلبية تجاه الكفاءة التقنية للإدارة المحلية.

هذه النتائج تؤكد أن التحول الرقمي لم يُفض بعد إلى إعادة تشكيل الصورة الذهنية الإيجابية للإدارة المحلية في وعي المواطنين، مما يستدعي استراتيجية اتصالية مؤسسية مدروسة تعيد بناء هذه الصورة على أسس من الثقة والكفاءة والتفاعلية.

الاستراتيجية الرقمية: غائبة أم ضعيفة؟

يُجمع المبحوثون على أنه لا وجود لاستراتيجية رقمية مكتوبة وموحدة على مستوى البلدية هذا الغياب ليس مجرد إغفال إداري، بل هو علامة على طبيعة العلاقة بين البلديات الجزائرية والسياسات الرقمية الوطنية، فهي علاقة تلقّ واستجابة لا علاقة مشاركة في الصياغة والتخطيط، وهذا ما أكدّه رئيس المجلس الشعبي البلدي "تطبيق تعليمات فقط، لكن هناك اجتهادات في شراء التجهيزات"، فالبلدية مرتبطة بتطبيقات تفرضها سلطة الوصاية (الوزارة/الولاية)، مما يحد من استقلاليتها في التسيير الرقمي، ويخلق فجوة التنفيذ التي تعني المسافة بين التوجه الوطني للتحول الرقمي وقدرة الهياكل المحلية على استيعابه وترجمته إلى واقع، هذه الفجوة تتسع حين تغيب أو تُغيب الاستراتيجية المحلية.

- برز معطى سوسيولوجي غني جدا في مقابلة رئيسة مصلحة المالية والمحاسبة، حيث تحدثت عن بدايتها سنة 1996 وكيف كانت المحاسبة "حكرا على الرجال، لدرجة أن المسؤولين في الولاية كانوا يتساءلون كيف استطعت التأقلم، لأن الأمر صعب جدا" حيث رفضها الفاعلون في التنظيم كامرأة في المالية، لكنها أثبتت وجودها وأصبحت مسؤولة عن الإقليم، هذا يعكس كيف أن التنظيم الإداري ليس مجرد هياكل وقوانين، بل هو أيضا حقل صراع لإثبات الشرعية وسيطرة الهيمنة الذكورية على المناصب الحساسة.

من خلال عرض وتحليل البيانات نتوصل إلى:

- صدق الفرضية الأولى: يشكل ضعف البنية التحتية ونقص الموارد البشرية المؤهلة عائقا رئيسيا أمام تكيف البلدية مع متطلبات الاتصال المؤسساتي الرقمي.
- صدق الفرضية الثانية: تواجه البلدية تحديات تنظيمية وثقافية تعيق اندماج الموظفين في استراتيجيات الاتصال المؤسساتي الرقمي
- عدم صدق الفرضية الثالثة: يساهم توظيف أدوات الاتصال المؤسساتي الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين العلاقة بين البلدية والمواطنين، فلا توظيف أدوات الاتصال المؤسساتي

الرقمي في البلدية بلغ نجاعته، ولا استخدام وتقبل المواطن لهذه الأدوات بلغ مستوى يمكن تحسين هذه العلاقة.

خاتمة:

من خلال دراسة موضوع واقع الاتصال المؤسساتي في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة تحليلية لرهانات التحديث وتحديات التكيف والتي تمت ميدانيا ببلدية المعذر وهي إحدى بلديات ولاية باتنة، تمت معالجة الموضوع نظريا من خلال التعمق في المحددات التقنية والتنظيمية والثقافية للتحول الرقمي، مع إيضاح الفرق الكبير بينه وبين الرقمنة، ودراسة الاتصال المؤسساتي حيث تم تشريح المفهوم من خلال فهم وإيضاح مفهوم الاتصال، ثم الاتصال المؤسساتي إلى الاتصال المؤسساتي الرقمي، وإبراز كيفية انتقاله من الوظيفة التقليدية إلى الاستراتيجية التفاعلية، هذا دون إغفال التطرق بإسهاب للصورة الذهنية.

دعمت الدراسة جانبها النظري بجانب ميداني زخم المعلومات، مستخدمة أدوات جمع بيانات متنوعة (الاستبيان حيث صمم استبياننا وجه للموظفين، وآخر للمواطنين، ومقابلة نصف موجهة تمت مع رئيس المجلس الشعبي البلدي، ورؤساء المصالح، وكذا الملاحظة).

تم التوصل إلى أن البلدية تعاني ضعفا كبيرا في البنية التحتية وكذا المورد البشري المؤهل لتبني التحول الرقمي بصفة عامة والاتصال المؤسساتي الرقمي بصفة خاصة، فهي تعاني من ضعف كبير في شبكة الأنترنت، قدم الوسائل (الحواسيب) وندرتها (السكانار)، مهندسة إعلام ألي واحدة فقط على مستوى كل البلدية، غياب شبه تام للتكوين المتخصص، كما أن هناك مقاومة ضمنية للتحول الرقمي، في ظل غياب الثقة في الآلة والتمسك بالثقة الورقية، إلى جانب فرض السلطة الوصية الاعتماد على التعامل الورقي إلى جانب الرقمي مما خلق أعباء عمل إضافية، هذا إلى جانب غياب استراتيجية محلية لإنجاح مشروع التحول الرقمي الوطني، حيث لا تزال البلدية تخضع خضوعا تاما للسلطة الوصية، فهي متلق لكل ما ترسله هذه الأخيرة من تطبيقات، والتي تعاني هي الأخرى -التطبيقات- من نقائص كبيرة يتم في كل مرة تدارك بعضها مما يخلق ارتباكاً في تطبيقها.

كشفت الدراسة أيضا أن المواطن لا يزال يفضل الحضور إلى البلديات، رغم أن هناك بعض الخدمات التي يمكن تلقيها رقميا، كونه لا يثق في الرقمنة ويثق في الورقة والختم الموجود بها، بالإضافة إلى أنه يرى بأن الشكاوي المقدمة حضوريا وفي كثير من الأحيان لا تؤخذ بعين الاعتبار، فما بالك إذا كانت رقمية.

هذا إضافة إلى أن البلدية تفتقر إلى التنسيق مع مختلف المؤسسات كصندوق التقاعد على سبيل المثال لا الحصر، هذا التنسيق الرقمي يمكن أن يسهل العديد من الإجراءات، ويجنب المواطن عناء استخراج الوثائق وعناء التنقل.

تقف البلدية عند منعطف دقيق في مسار التحول الرقمي، فقد تجاوزت مرحلة الرفض التام ولم تبلغ بعد مرحلة الاندماج الكلي -مرحلة الانتقال الهش- والتي تتميز بكون التحول الرقمي فيها انتقائيا - التركيز على الحالة المدنية دون غيرها، فمكتب التعمير مثلا لم تمسه عملية التحول الرقمي ولو جزئيا فهو يعتمد على الأوراق بنسبة 100%، الاعتماد على كفاءات فردية لا مؤسسية، التطبيق الفوقي، من المركز نحو الأطراف دون استشارة أو تنسيق.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة توصيات لمعالجة الإشكالات المطروحة:

- اعتماد خطة محلية للتحول الرقمي تحدّد الأولويات والجداول الزمنية والمسؤوليات، على أن تبنى من الأسفل إلى الأعلى، وتكون شبكية -التنسيق مع كل المؤسسات الفاعلة-
- إنشاء خلية إعلام آلي دائمة تضم فريقا من المهندسين في الإعلام الآلي.
- اعتماد برامج تكوين دورية للموظفين، وكذا برنامج دوري لصيانة الشبكة الداخلية وتجديد الأجهزة.
- إطلاق برامج تثقيف رقمي موجهة للمواطنين، بالتنسيق مع مؤسسات التعليم المحلية والمجتمع المدني، مع الاحتفاظ بالقنوات التقليدية لمن يحتاجون إليها.

- تبني آلية تقييم دورية للمنظومة الرقمية تشمل قياس رضا المواطن، ومؤشرات فعالية عمل الموظف، ومستوى استخدام التطبيقات الرقمية.

قائمة المراجع:

- أمل بودهان، و فوزية عكاك. (2022). الصورة الذهنية ووسائل الإعلام والاتصال مقارنة اتصالية لفهم العلاقة بينهما. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، 09(02)، الصفحات 283-301.
- أمينة نبيج. (2018). الاتصال الرقمي والإعلام الجديد. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- إيمان لمين، و كريمة عثمانى. (2023). الاتصال المؤسساتي إشكالية المفهوم وتحديات التنبؤ. (جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، المحرر) مجلة العلوم الإنسانية، 33(03)، الصفحات 335-346.
- بشير العلاق. (2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.
- بشير عبد الحميد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- (أطروحة دكتوراه). جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة الجزائر.
- الطيب عيساوي، و زياد شايب الذراع. (2023). الاتصال المؤسساتي الرقمي وإبستمولوجيا الاندماج الوظيفي في ظل تطبيقات الذكاء الاصطناعي -المنطلقات البنوية للعلاقات العامة الذكية-. مدارات للدراسات الاتصالية الرقمية، الصفحات 82-104.
- رشيد بن راشد. (2022). إدارة الاتصال المؤسسي في الفضاء الرقمي وبناء الصورة الذهنية لدى الجمهور المستهدف: قراءة في المفاهيم والنماذج. مجلة الترهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، 02(02)، الصفحات 34-54.
- عبد العزيز السيد مصطفى. (2022). التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال. القاهرة: كلية التجارة.

- فريدة بوبكري. (2023). الاتصال المؤسساتي وآليات إدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي*، 10(04)، الصفحات 595-606.

- فضيل دليو. (2025). *اتصال المنظمة*. مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر - جامعة الجزائر 3.

- كريمة ضبيان، فضيلة عبد الحميد، و أحمد محمودي. (2020). *التأصيل النظري للصورة الذهنية والفرق بينها بين الصورة المدركة* (المجلد 03). الجزائر: جامعة تيسمسيلت.

- مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح. (2012). *الاتصال (اللفظي وغير اللفظي) (الإصدار 01)*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). *الاتصال التنظيمي* (الإصدار 01). القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر.

- محمد عبيدات، و آخرون. (1999). *منهجية البحث العلمي -القواعد والمناهج والتطبيقات* - (الإصدار 02). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

- محمد محمود الحيلة. (2014). *تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- ناجة وسيلة بلغنامي، و عبد الوهاب بولريال. (2022). أثر استخدام الرقمنة على المكتبات لمستخدميها ومستفيديها -دراسة حالة المكتبة الجامعية حسبية بن بوعلي (الشلف)-. (مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي -الجزائر، المحرر) *مجلة التكامل الاقتصادي*، 10(03)، الصفحات 373-391.

- نوال بن عزيمة، و باديس بوخلوة. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة-. (جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المحرر) *مجلة الباحث*، 24(01)، الصفحات 283-295.

- نوال معزوزي. (2023). واقع التحول الرقمي في البلدية -المظاهر والمعوقات-. *مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية*، 07(01)، الصفحات 42-49.

- وفاء زوقار . (2023-2024). أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية دراسة حالة: شركة الفتح (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر .
- ياس خضير البياتي . (2015). الاتصال الرقمي أمم صاعدة وأمم مندهشة (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار البداية.