الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاجتماعية ـ قسم العلوم الإنسانية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

دور استراتيجيات الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية

دراسة تحليلية لموقع "عدل"

تحت إشراف الأستاذة:

- بن علي

من إعداد:

- قوعيش عزالدين

لجنة المناقشة

الأستاذ(ة): د. نفوسي لمياء مرتاض	رئيسا
الأستاذ(ة): د. رقاد حليمة	ممتحنا
الأستاذ(ة): بن علي مليكة	مشرفا

السنة الجامعية: 2024\2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاجتماعية - قسم العلوم الإنسانية

le 30-06-2025

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

دور استراتيجيات الاتصال التنظيمي في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية

دراسة تحليلية لموقع "عدل"

تحت إشراف الأستاذة:
- بن علي

من إعداد:
- قوعيش عزالدين

لجنة المناقشة

الأستاذ(ة): د. نفوسي لمياء مرتاض	رئيسا
الأستاذ(ة): د. رقاد حليمة	ممتحنا
الأستاذ(ة): بن علي مليكة	مشرفا

السنة الجامعية: 2024\2025

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله يُنال التوفيق والسداد.

أحمدك يا ربّي على ما وهبتني من صبر وقوة، وعلى ما يسّرت لي من سبيل العلم والمعرفة، فلك الحمد أولاً وآخراً، ظاهرًا وباطنًا.

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساندني في مشواري العلمي، وكان له أثر في إنجاز هذه المذكرة.

كل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم القيّمة، وعلى رأسهم الأستاذة بن علي التي كان لها الفضل الكبير في الإشراف والتوجيه.

ولا يفوتني أن أعبّر عن بالغ امتناني لعائلتي الكريمة، سندي الحقيقي، الذين كانوا لي معينًا في كل الأوقات، وخصّ بالشكر والديّ العزيزين، على كل ما قدّماه من دعم، دعاء، وتضحيات.

لكم جميعًا، أهدي كلمات الشكر هذه، محملةً بكل معاني التقدير والوفاء.

الإهداء:

إلى أبي العزيز،

يا من كنت لي السند في صغري والقدوة في شبابي، يا من علمتني أن الإرادة تصنع المستحيل، وأن الكفاح هو السبيل الوحيد للنجاح، شكراً لك على صبرك، عطائك، ودعائك الصادق الذي رافقني في كل خطواتي.

إلى أمي الغالية،

يا من كنتِ لي وطنًا، وملجأً، ونبعًا لا ينضب من الحب والحنان، يا من سهرتِ من أجلي الليالي، ورفعتِ يديكِ إلى السماء تدعين لي، فكنتِ نوري الذي أضاء الطريق في لحظات اليأس، ودعاؤكِ كان الحصن الذي حماني في كل حين.

إلى عائلتي الكريمة،

أنتم النبض الذي يحييني، والدافع الذي جعلني أؤمن بقدرتي على التحدي والنجاح. شكراً لكل لحظة كنتم فيها قريبين مني، ولكل كلمة تشجيع، ولكل لحظة فخر أظهرتموها.

إلى إخوتي وأخواتي،

شركائي في الطفولة، وأصدقائي في الحياة، كنتم لي عزوةً وسندًا، وفرحًا لا يكتمل إلا بوجودكم، فكنتم شعاع أمل في أيام الضيق، ودافعًا للصبر والمثابرة.

وإلى أصدقائي الأوفياء،

أنتم الزاد في مسيرة المعرفة، ورفقاء الدرب في طريق مليء بالتحديات. دعمكم، تفهّمكم، وابتسامتكم في أصعب الأوقات، كانت خير معين لي. فشكرًا لكل لحظة صدق، ولكل يدٍ امتدت بالمساعدة، ولكل كلمة طيبة زرعت الأمل في قلبي.

إليكم جميعًا،

أهدي هذه المذكرة، عربون شكر ووفاء،

وتقدير لا تفيه الكلمات حقه.

الملخص

الملخص:

تعالج هذه المذكرة موضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية في ظل التحول الرقمي، من خلال التركيز على أهمية تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة، وعلى رأسها المواقع الإلكترونية، كأدوات لتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن. وقد تم اختيار وكالة "عدل" كنموذج تطبيقي لكونها مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي حساس، حيث يرتبط نجاحها بمدى قدرتها على التواصل الفعّال والشفاف مع جمهورها. تهدف الدراسة إلى فهم مدى نجاعة الموقع الإلكتروني للوكالة في أداء هذه الوظيفة الاتصالية، وكشف نقاط القوة والقصور فيه. وقد توصلت إلى أن الموقع يمثل خطوة إيجابية نحو الرقمنة، لكنه ما زال بحاجة إلى تطوير من حيث التفاعل اللحظي، التحيين، وتبسيط الخدمات، مع ضرورة تعزيز البعد الاتصالي للمؤسسة بما يضمن بناء صورة ذهنية إيجابية لدى المواطنين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الموقع الإلكتروني، وكالة عدل، الصورة الذهنية، الخدمات الإلكترونية.

Abstract:

This memorandum addresses the topic of organizational communication in public institutions in light of the digital transformation, focusing on the importance of adopting modern technological means, particularly websites, as tools for strengthening the relationship between administration and citizens. The Adl Agency was chosen as a practical model because it is a public institution with a sensitive social character, where its success is linked to its ability to communicate effectively and transparently with its audience. The study aims to understand the effectiveness of the agency's website in performing this communication function and to uncover its strengths

and shortcomings. The study concluded that the website represents a positive step towards digitization, but it still needs development in terms of real-time interaction, updating, and simplifying services. It is also necessary to enhance the institution's communication dimension to ensure a positive public image among citizens.

Keywords: Organizational communication, website, Adl Agency, public image, e-services.

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات الجذرية التي تعرفها المجتمعات المعاصرة نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية، أضحى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية ركيزة أساسية لا غنى عنها، ليس فقط لتحسين الأداء الإداري والتنسيق الداخلي، بل – وهذا الأهم – في بناء جسور تواصل فعالة ومستدامة بين الإدارة والمواطن. فقد شهدت العلاقة بين الدولة والمجتمع تغيرات جوهرية، حيث أصبح المواطن اليوم أكثر وعيًا بحقوقه، وأكثر تطلعًا إلى إدارة عمومية شفافة، فعالة، وسريعة الاستجابة. ولم تعد وسائل الاتصال التقليدية تلبي هذه التطلعات، خصوصًا في ظل تعاظم الحاجة إلى تيسير الوصول إلى المعلومة والخدمات العامة بشكل ميسر وفوري.

يُعد التحول الرقمي في الإدارة العمومية اليوم من أبرز مظاهر الحكامة الحديثة، التي تسعى إلى إعادة بناء العلاقة بين الدولة والمجتمع على أسس جديدة ترتكز على الانفتاح، المشاركة، والفعالية. ويُنظر إلى التقنيات الرقمية، وخصوصًا الموقع الإلكتروني، كأدوات إستراتيجية مركزية تعزز من قدرات المؤسسات على التواصل الفعّال مع مواطنيها، عبر تمكين نشر المعلومات بشكل شفاف وواضح، وتقديم الخدمات الإدارية بشكل إلكتروني يسهل الوصول إليها، بالإضافة إلى توفير آليات استقبال التظلمات والشكاوى مما يعزز ثقافة المحاسبة والمساءلة.

وفي هذا السياق، تبرز وكالة "عدل" كنموذج بارز للدراسة، كونها مؤسسة عمومية ذات وظيفة اجتماعية بالغة الأهمية تتمثل في تأمين السكن اللائق لفئات واسعة من المجتمع، خاصة ذوي الدخل المتوسط والمنخفض. تواجه هذه الوكالة تحديات كبيرة تتعلق بإدارة مشاريع سكنية ضخمة، التعامل مع شريحة كبيرة ومتنوعة من المواطنين، وضمان الشفافية والمصداقية في عمليات التسيير والتواصل. ومن هذا المنطلق، يُعد الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" واجهتها الرسمية وأداتها الرقمية المحورية التي من خلالها يتم تنظيم العلاقة مع المستفيدين، حيث يوفر الموقع منصة متكاملة لنشر المعلومات، تسهيل الإجراءات، وتمكين التفاعل المباشر مع المواطنين.

ومع التزايد المستمر في اعتماد الأدوات الرقمية، تبرز أهمية تقييم فعالية هذه الوسائل في تحسين جودة التواصل داخل المؤسسات العمومية، ومدى استجابتها لمتطلبات الجمهور في زمن الرقمنة. لذلك، فقد تمحورت دراستنا حول الاتصال الرقمي في المؤسسات العمومية، مع التركيز على وكالة "عدل" ودور موقعها الإلكتروني في تعزيز العلاقة التواصلية مع المواطنين.

ولتأطير هذه الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية، تسبقها مقدمة يتبعها إطار منهجي يوضح عناصر البناء العلمي للعمل:

الفصل الأول: خُصص للإطار النظري للاتصال التنظيمي والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية، حيث تم التطرق إلى مفاهيم الاتصال، أنواعه، وظائفه، والمعوقات التي تواجهه في السياق الإداري، ثم الانتقال إلى التحول الرقمي كضرورة استراتيجية، ودور المواقع الإلكترونية في تحسين الأداء الاتصالي داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: تناول موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة، باعتبارها ناتجًا مباشرًا للعمليات الاتصالية، وعنصرًا حاسمًا في بناء الثقة والانطباع العام لدى الجمهور. وقد تم التطرق إلى مفاهيم الصورة الذهنية، أنواعها، مكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها، مع تحليل كيفية تشكّلها لدى المواطن في ضوء تفاعله مع المؤسسة إلكترونيًا.

الفصل الثالث: تم تخصيصه للدراسة التحليلية التطبيقية التي تمحورت حول الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل"، حيث تم تحليل بنيته ومحتواه الاتصالي، واستطلاع آراء المستخدمين حول فعالية الاتصال الرقمي، لتقييم مدى مساهمة الموقع في تعزيز العلاقة بين الوكالة والمواطنين، وتحقيق أهداف الاتصال التنظيمي الحديث.

الخاتمة: تتضمّن عرضًا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، إلى جانب جملة من التوصيات والمقترحات العملية الموجهة إلى صناع القرار في المؤسسات العمومية، وخاصة وكالة "عدل"، بهدف تحسين أدائها الاتصالي الرقمي، وتطوير أدوات تفاعلها مع الجمهور بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والإدارة الحديثة.

الإطار المنهجي للدراسة

1. تحديد الموضوع:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، وبشكل خاص في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي وتوظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. وتتناول الدراسة بالدراسة والتحليل مدى قدرة الإستراتيجية الاتصالية الرقمية على تطوير قنوات التواصل المؤسسي، ليس فقط على مستوى التسيير الداخلي والتفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية، بل أيضًا على مستوى التواصل الجماهيري الذي يعكس صورة المؤسسة ويعزز من ثقة المواطنين بها. وتُعالج هذه الإشكالية من خلال دراسة حالة الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل"، باعتباره واجهة اتصال رسمية تعتمد عليها المؤسسة في إيصال خدماتها ومعلوماتها، والتفاعل مع جمهورها العريض.

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة التفاعلية بين الاتصال التنظيمي وإستراتيجية الاتصال الرقمية، ومدى مساهمتها في بناء تواصل فعّال، شفاف، ومتفاعل مع المواطنين، بما يعكس توجهات الإدارة العمومية نحو تبني أساليب حديثة في الاتصال والانفتاح المؤسساتي.

2. إشكالية البحث:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بتبنّي استراتيجيات اتصال فعّالة تسهم في تحسين جودة الاتصال التنظيمي، وتعزيز جسور التواصل مع الجمهور. فقد غدت الوسائط الرقمية، وعلى رأسها المواقع الإلكترونية الرسمية، أدوات مركزية في بناء العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي، بما يضمن الشفافية، ويعزز من ثقة المواطنين في الخدمات المقدّمة. ومن هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

كيف تساهم إستراتيجية الاتصال التنظيمي المعتمدة عبر الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" في تحسين صورتها لدى جماهيرها ؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما طبيعة الاتصال التنظيمي داخل وكالة "عدل"؟
- ما مدى فعالية الموقع الإلكتروني كأداة اتصال مع المواطنين؟
- كيف يمكن تطوير أدوات الاتصال الرقمي لتعزيز العلاقة بين وكالة "عدل" والمواطنين؟
- ما ملامح الصورة الذهنية التي يكوّنها المتعاملون مع وكالة "عدل" من خلال موقعها الإلكتروني؟
- ما هي العناصر الاتصالية الأكثر تأثيرًا في تشكيل الصورة الذهنية لوكالة "عدل"؟

3. فرضيات البحث:

انطلاقًا من الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يعتمد الاتصال التنظيمي داخل وكالة "عدل" على آليات إدارية واتصالية واضحة تساهم في دعم التواصل الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- ✓ يشكّل الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" أداة فعّالة في التواصل مع المواطنين، من خلال تقديم معلومات دقيقة وخدمات رقمية ذات طابع تفاعلي.
- ✓ كلما تم تنويع أدوات الاتصال الرقمي وتحديثها داخل موقع وكالة "عدل"، زادت فاعلية العلاقة الاتصالية مع المواطنين، وارتفع مستوى تفاعلهم ورضاهم عن الخدمات.
- ✓ تتأثر الصورة الذهنية التي يكوّنها المواطنون عن وكالة "عدل" من خلال الموقع الإلكتروني بدرجة وضوح المعلومات وسهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية.
- ✓ تعد عناصر مثل لغة الخطاب، تصميم الواجهة، وسرعة الاستجابة من أبرز العوامل التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية لوكالة "عدل" لدى جمهورها الرقمي.

4. أهمية الموضوع:

تنبع أهمية هذا الموضوع من الحاجة المتزايدة إلى تطوير آليات الاتصال داخل المؤسسات العمومية، خاصة في ظل التحديات التي فرضها العصر الرقمي، والتي تستدعي اعتماد استراتيجيات اتصال فعالة قادرة على تعزيز الانسيابية التنظيمية من جهة، وتحسين التفاعل مع الجمهور الخارجي من جهة أخرى. ويكتسي الاتصال التنظيمي أهمية بالغة في تفعيل الأداء المؤسسي، كونه يشكل حلقة وصل أساسية بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، ويؤثر مباشرة على مستوى التنسيق، اتخاذ القرار، والنجاعة الإدارية.

في المقابل، فإن إستراتيجية الاتصال الرقمي تعد من أبرز الأدوات التي يمكن للمؤسسة العمومية توظيفها من أجل تحقيق تواصل جماهيري فعّال، تفاعلي، وشامل، مما يسهم في تعزيز الشفافية، بناء الثقة، وتكريس ثقافة الخدمة العمومية.

كما تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية من خلال تحليل تجربة وكالة "عدل" كنموذج لمؤسسة عمومية جزائرية اعتمدت الموقع الإلكتروني كوسيلة إستراتيجية للتواصل، مما يسمح بتقييم فعالية هذا الخيار الرقمي، ورصد نقاط القوة والقصور، واقتراح سبل تطوير الأداء الاتصالي بما يخدم المؤسسة والمواطن معًا.

5. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية.
- تحليل إستراتيجية الاتصال الرقمي المعتمدة من طرف وكالة "عدل".
- تقييم فعالية الموقع الإلكتروني في دعم التواصل الجماهيري.
- الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه الاتصال الرقمي في المؤسسات العمومية.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لتحسين أداء الاتصال المؤسسي وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والمواطن.

6. المنهج وأدوات البحث:

أ. منهج البحث: هو الطريقة التي يعتمدها الباحث في التفكير والعمل من أجل تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، بما يساعده على التوصل إلى نتائج منطقية وحقائق واضحة تتعلق بالظاهرة التي يدرسها.

ويرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه ويطبقه الباحث الدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، بمعنى أن مناهج وأساليب البحث العلمي تختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة وما يصلح منها لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى نظراً لاختلاف الظواهر المدروسة في خصائصها وموضوعاتها.[1]

[1] عليان ربحي مصطفى، وعثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص33.

وبحكم طبيعة دراستنا، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على "رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره".[1]

ب. أدوات البحث:

في هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان الإلكتروني وهو كالتالي:

يعتبر الاستبيان بمفهومه العام أحد أهم وسائل البحث العلمي الذي من خلاله يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع علمي معين، ويستخدم الاستبيان بشكل خاص للمواضيع الاجتماعية أو التربوية. ونظرا للتطور التكنولوجي وانتشار الانترنت على نطاق واسع، تم تصميم ما يسمى بالاستبيان الإلكتروني.[2]

"هو أداة لجمع البيانات من السياقات الافتراضية ، والذي يصمم الباحث استمارته وتوضع على أحد مواقع الشبكات الاجتماعية. ويرسل الباحث الرابط إلى الأفراد عبر الشبكة أو بريدهم الالكتروني، ثم يتولى المبحوث ردها إلى نفس الموقع أو البريد الالكتروني الذي يحدده الباحث".[3]

تم توجيه استبيان إلكتروني إلى عينة من مستخدمي الموقع بهدف جمع بيانات حول رضاهم عن خدمات الموقع، مدى سهولة الاستخدام، جودة المعلومات المقدمة، وفعالية التواصل عبر الوسائط الرقمية.

وقد صممنا الاستبيان إلكتروني عبر منصة Google Forms، وجرى نشره من خلال مجموعات "فايسبوك" خاصة بالمستفيدين من خدمات وكالة "عدل"، إضافة إلى مشاركته مع أفراد من معارفنا ممن لديهم تجارب مباشرة مع الموقع الإلكتروني للوكالة. تم ضمان احترام الخصوصية وسرية الإجابات، مع توضيح الهدف العلمي من الدراسة.

7. مجتمع البحث:

[1] عبيدات، محمد وزملاؤه منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ص47.

[2] أكاديمية BTS، "عيوب الاستبيان الإلكتروني"، تاريخ النشر: 22/03/2022 تم الاطلاع عليها ب 19ماي 2025. الموقع: https://bts-academy.com/blog_det.php?page=2007&title=عيوب_الاستبيان_الإلكتروني

[3] رفعت، الرأي العام في الواقع الافتراضي وقوة التعبئة الافتراضية القاهرة : دار العربي للنشر والتوزيع، 2018.

ويقصد به مجموعة عناصر لها عدة خصائص تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث العلمي.[1]

وكذلك هو مجموع وحدات البحث التي تريد الحصول على بيانات منها أو عنها سواء كانت وحدات تعد إنسانا أو حيوانا أو نباتا أو جمادا وليس من الضروري أن تكون وحدة العينة هي المفردة نفسها إذ من الجائز أن تمثل وحدة العينة مجموعة من المفردات.[2]

ويتمثّل مجتمع بحثنا في محتوى الموقع الإلكتروني الرسمي لوكالة عدل، حيث تم اختيار هذا الموقع كونه يمثل الواجهة الرقمية للوكالة، ويُعد من أهم وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة للتواصل مع المواطنين. وقد تم التركيز على الموقع لما له من دور في نشر المعلومات، استقبال الشكاوى، وتسهيل الإجراءات الإدارية للمستفيدين، مما يجعله أداة فعالة لتقييم استراتيجية الاتصال التنظيمي في الوكالة.

8. عينة البحث:

استُهدف بالاستبيان الإلكتروني أفرادٌ من عينة قصدية تتكون من مستخدمي الموقع الرسمي لوكالة "عدل"، ممن سبق لهم التفاعل مع خدماته الرقمية. وقد بلغ عدد المستجِيبين 88 مشاركًا عند تاريخ إعداد هذا التقرير.

تعرف العينة القصدية بأن الباحث هو الذي يتقصد ويختار العينة من الوسط من نوعيات معينة أي أن هناك تحيزا في الاختيار، يختار الباحث هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناءا على معلومات إحصائية سابقة.[3]

وهناك تعريف آخر: "حيث يقوم الباحث باختيار هذا النوع من العينات لتحقيق غرضه بحيث تقدر حاجته من المعلومات ويقوم باختيار عينة الدراسة من خلال توافر المعلومات اللازمة للباحث في أي إفراد العينة".[1]

[1] سيف طارق حسين العيساوي، خصائص البحث العلمي، كلية التربية الأساسية، قسم اللغة العربية، محاضرة 4، 23/10/2017.

[2] بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د، ط، الجزائر، 2003، ص 317.

[3] مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 161.

العينة هي شريحة من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص ظاهرة موضوع البحث.[2]

كذلك هي أداة بحث ووسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأداة حيث تتحكم طبيعة البحث في اختيارا لعينة و الأدوات التي سوف يستعملها الباحث.[3]

وتتمثل عينة البحث في مجموعة من المواطنين المتعاملين مع وكالة عدل، والذين سبق لهم استخدام الموقع الإلكتروني الرسمي للوكالة لأغراض متعددة مثل التسجيل، المتابعة، أو تقديم الشكاوى. تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية لكونها تمثل الفئة الأكثر تفاعلاً مع الموقع، وبالتالي الأقدر على تقييم فعالية الاتصال الرقمي بين الوكالة والمواطنين.

9. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في إعداد البحوث العلمية، حيث تُستخدم كمصدر مهم لفهم الإشكاليات المطروحة، وتُسهم في دعم تحليل النتائج وتفسيرها. وتنقسم هذه الدراسات إلى نوعين: دراسات مشابهة، وهي التي تتناول موضوعات قريبة من موضوع البحث الحالي، ودراسات مطابقة، وهي التي تطرقت لنفس الموضوع بدقة من حيث المتغيرات أو السياق الزمني أو الزاوية المعرفية. ونظرًا لحداثة هذا الموضوع، لم يتوفر عدد كافٍ من الدراسات المطابقة التي تناولت نفس المتغيرات، إلا أن هناك بعض الدراسات المشابهة في طريقة المعالجة يمكن الاستفادة منها، منها:

❖ الدراسة الأولى:

دراسة الطالبين بلال وأنيس والتي جاءت تحت عنوان : "المواقع الإلكترونية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية". مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة.[4]

---

[1] تعريف العينات وأنواعها وأهميتها في البحث العلمي، متوفر على الانترنت: بتاريخ 2025/03/11، https://www.lafcmotaghanm.com

[2] زياد احمد الطويسي، مجتمع الدراسة و العينات، متوفر على الأنترنت : 2001/2000، https://ft.scribd.com

[3] رجاء وحيد الدويدي، البحث العلمي وأساسياته النظرية، الناشر دار الفكر المعاصر، ط 1، بيروت، 2000، ص315.

[4] بلال وأنيس، "المواقع الإلكترونية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية". مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، 2013\2014.

حيث اندرجت إشكاليتها في أن العلاقات العامة أصبحت محور اهتمام المؤسسات المعاصرة وأصبحت وظيفته مهمة في الهيكل الإداري حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمكانة وواقع العلاقات العامة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ومن أهم التساؤلات التي طرحتها هاته الدراسة:

- كيف يشكل الموقع الإلكتروني صورة ذهنية عن هذه المؤسسة لدى الجمهور؟

استخدم الباحث في هاته الدراسة المنهج المسحي الذي يهدف إلى مسح العينة وتحليلها ومعالجتها بقصد جمع المعلومات والبيانات وتقويمها وتصنيفها وتفسيرها لاستغلال دلالتها شملت الدراسة عينة قصدية تتمثل في اختبار كل من الموقعين جامعة محمد خيضر ببسكرة وموقع جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هاته الدراسة ما يلي:

- ✓ تنوع مضمون الموقعين هذا التنوع يخدم هدف واحد و هو التعريف بالمؤسسة و أنشطتها
- ✓ استهداف كلا الموقعين للجمهور الداخلي أكثر من الجمهور الآخر مما يعني أن حل المضامين موجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة
- ✓ التفاوت في استخدام القوالب والأساليب الاتصالية الإلكترونية في كل من الموقعين مما يدل على أن كلا الموقعين لا يعتمد على أسلوب محدد من اجل عرض المضمون
- ✓ تحديد مدى وضوح هدف الموقع يتطلب تحديد مجموعة من المضامين من اجل صراحة هذا الهدف فهذا راجع التعدد المضامين داخل الموقع
- ✓ طبيعة المواقع الإلكترونية في المؤسسات الحكومية ذات طبيعة تعريفية من خلال تنوع المضامين داخل الموقع

❖ الدراسة الثانية:

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة من إعداد يوسف عثمان يوسف محمد تحت عنوان: "فاعلية مواقع الانترنت في العلاقات العامة دراسة وصفية تحليلية لعدد من المواقع الإلكترونية السودانية".[1]

حيث اندرجت إشكاليتها في أن ضعف الاتصال المؤسسي والاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسات، يتطلب استغلال تقنية نظم المعلومات الحديثة وخاصة الانترنت والوسائط المتعددة لتحسين أداء وظائف العلاقات العامة الحديثة في المجتمع الجديد، حيث أنها تساهم في ربط أجزاء المؤسسة مع جماهيرها المختلفة وتزويدهم بمختلف المعلومات ومن أهم التساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة:

- ما مدى فاعلية المواقع على الشبكة العنكبوتية في أداء مهام العلاقات العامة؟
- إلى أي مدى استفاد الأفراد والمؤسسات من تقنيات الاتصال الحديثة في تسهيل وزيادة سرعة الأداء بالنسبة للأهداف و الوظائف المطلوبة؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة، الدراسات الوصفية والتي تقوم بتحديد الظاهرة من خلال توظيفها وتحديدا من خلال مختلف الجوانب المتعلقة بها ويقوم هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة البحث والمشكلة، حيث تعتمد هذه الدراسات على طرح فكرة ما، ومن ثم يعمها بالحجج والبراهين وتوصيفها من خلال جمع المعلومات.

ومن نتائج الدراسة:

- ✓ مواقع المؤسسات السودانية على الانترنت لا تفي بمتطلبات المؤسسة الاتصالية واحتياجات جمهورها، حيث أصبح العالم اليوم يعتمد اعتمادا شبه كامل على المعاملات التي تتم على الانترنت.
- ✓ لم تستفد المؤسسات من تقنيات الانترنت في تسهيل وزيادة التفاعل مع جماهيرها المختلفة.
- ✓ عدد كبير من المؤسسات لديها موقع إلكتروني على شبكة الانترنت، وفيما يتعلق بالمؤسسات التي لها مواقع إلكترونية في الشبكة العالمية، فإن غالبيتها تستخدم استخداما تقليديا حيث يتم فيها

[1] يوسف عثمان، يوسف محمد، "فاعلية مواقع الانترنت في العلاقات العامة دراسة وصفية تحليلية لعدد من المواقع الإلكترونية السودانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة.

عرض الأخبار والصور عن المؤسسة فقط حيث تقدم ما هو سهل وسريع الإعداد مع إغفال المسائل المتعلقة بالتفاعلية والتي تعد من أهم خصائص الانترنت ومميزاته

- ✓ مرتفعة من المعلومات ذات طبيعة تنظيمية وقانونية والمعلومات التعريفية والتحليلية، والخدماتية والتفاعلية.
- ✓ ركزت أغلبية المواقع الالكترونية في مضامين الخدمية على خدمات المقدمة من قبل المؤسسة لموظفيها
- ✓ لاتحتم مواقع المؤسسات بإتاحة الفرصة للجمهور لتوصيل الرسائل والتعليقات للمؤسسة وهي من الأمور التي ينبغي الاهتمام بها ، اعتبارها رجع صدى للجمهور على سياسات وأنشطة المنظمة.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة منى بنت سليمان بن عبد الله الزدجالية تحت عنوان: "استراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الالكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.[1]

حيث جاء في هذه الدراسة الحديثة عن الثورة التكنولوجية والاتصالية المتلاحقة والمتسارعة، باعتبارها وسيطا جديدا له سيماته التي تفوق الوسائل الاتصالية التقليدية الأخرى، وفي ضوء الاهتمام الدراسات العربية والأجنبية بدراسة العلاقات العامة. فإن مشكلة الدراسة تكمل في التعرف على كيفية استخدام المواقع الالكترونية للوحدات الحكومية التابعة لقانون الخدمة المدنية و اللائحة التقنية في سلطنة عمان في عرض استراتيجياتها الاتصالية ودعمها في إطار علاقاته العامة والوقوف على مضامين تال المواقع

كما اعتمد على الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

- ما مدى توافر مواقع الالكترونية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان؟
- ما مستوى المواقع الالكترونية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية؟

[1] الزدجالية، منى بنت سليمان بن عبد الله. الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 2016.

- اما طبيعة المضامين التي ركزت عليها المواقع الالكترونية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة؟

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية حيث استخدمت منهج تحليل المضمون لوصف وتحليل مضامين المواقع الإلكترونية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان على شبكة الويب والأنماط الاتصالية والأدوات الفنية المستخدمة وتحديد الإستراتيجيات الاتصالية.

النتائج:

- ✓ حرص معظم الوحدات الحكومية المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان على إنشاء مواقع الكترونية خاصة على شبكة
- ✓ احتوائها على غالبية مضامين المواقع الالكترونية للوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية على نسب مرتفعة من المعلومات ذات طبيعة تنظيمية وقانونية والمعلومات التعريفية والتحليلية، والخدماتية والتفاعلية.
- ✓ ركزت أغلبية المواقع الالكترونية في مضامين الخدمة على خدمات المقدمة من قبل المؤسسة لموظفيها

معظم المواقع الالكترونية في مضامينها ذات طبيعة التفاعلية على إدراج نافذة لملاحظات واستفسارات والمقترحات زوار المواقع أطلق عليها اسم اتصل بنا

- ✓ استخدمت لغتين العربية والانجليزية معا كلغة رئيسية للموقع في أكثر من نص المواقع الالكترونية للوحدات الحكومية في حين لم تتجاوز النسبة الثلث في المواقع التي استخدمت اللغة العربية فقط ولم تستخدم اللغة الانجليزية كلغة مستقلة بذاتها.

التعليق على الدراسات السابقة و حدود الاستفادة من هذه الدراسات:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها شكلت خلفية معرفية مهمة تسهم في تأطير موضوع الدراسة الحالية، وذلك من خلال تقديم رؤى متقاربة حول دور المواقع الإلكترونية في دعم وظائف الاتصال المؤسسي، لا سيما في السياق الحكومي. وقد تنوعت هذه الدراسات بين التركيز على الأبعاد التقنية للمواقع، وتحليل المضمون، وتقييم فاعلية التواصل مع الجمهور.

أ. نقاط الالتقاء مع موضوع الدراسة:

- ركزت الدراسات الثلاث على العلاقة بين الاتصال المؤسسي أو العلاقات العامة والمواقع الإلكترونية، وهو ما يتقاطع مع محور دراستنا حول تقييم استراتيجيات الاتصال التنظيمي.
- أبرزت جميعها أهمية الموقع الإلكتروني كوسيلة لتعزيز الشفافية وتوفير المعلومات، وهو ما يتقاطع مع أهداف وكالة عدل في تحسين التواصل مع المواطنين.

ب. نقاط الاختلاف:

- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى مفهوم الاتصال التنظيمي كمنظومة استراتيجية داخل المؤسسات الحكومية، وهو المفهوم المركزي في دراستنا.
- تختلف دراستنا أيضًا في تركيزها على العلاقة بين بنية الاتصال الداخلي وفعالية الاتصال الخارجي عبر الموقع الإلكتروني، بخلاف الدراسات التي ركزت غالبًا على المخرجات الاتصالية.

ت. حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمثل هذه الدراسات مرجعية منهجية مفيدة في ما يتعلق بتحليل المضمون الرقمي واستخدام المناهج الوصفية التحليلية.
- رغم اختلاف السياق الجغرافي (الجزائر، السودان، عمان)، إلا أن تشابه طبيعة المؤسسات الحكومية يسمح بإجراء مقارنات مفيدة.
- تبقى الحاجة قائمة إلى إثراء الإطار التحليلي لمفهوم "الاتصال التنظيمي الرقمي"، بما يعكس تحولات بيئة التواصل العمومي في الجزائر، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

10. تحديد المفاهيم:

تحديد المفاهيم الأساسية للبحث خطوة ضرورية لتوضيح المصطلحات المتداولة وتحديد إطارها النظري. وبما أن الدراسة تتناول الاتصال التنظيمي عبر الموقع الإلكتروني لوكالة عدل، سلطنا الضوء على جملة من المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، من بينها:

❖ الاتصال التنظيمي:

- **لغة:** يرجع أصل كلمة "اتصال" إلى الفعل "اتّصل"، ويُقصد به الوصل وربط الشيء بغيره، ويُقال "اتصل الشخص بغيره" أي تواصل معه وتحادث. أما "التنظيم" فهو من "نظّم"، أي رتّب الشيء ونسّقه وفق نظام محدد. ومن ثم، فالتركيب اللغوي "الاتصال التنظيمي" يشير إلى عملية تواصل تحدث ضمن إطار منظم ومحدد الهيكل.[1]

- **اصطلاحا:** في المجال الاصطلاحي عرف الباحثون الاتصال التنظيمي في عدة تعريفات يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

فيعرف Sanborn و Redding الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.[2]

يعرفه Thayer بأنه: "تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال".[3]

"هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى".[4]

وعبّر Green baum عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.[5]

- **إجرائيا:** الاتصال التنظيمي في وكالة عدل يُعرَف على أنه الوسائل التي تستخدمها الوكالة لتوفير تدفق مستمر للمعلومات بين مختلف الأطراف داخل المنظمة ومن ثم مع المواطنين. في

---

[1] المعجم الوسيط، الجزء الأول، مادة (وصل) ومادة (نظّم)، ط4، القاهرة: مجمع اللغة العربية، 2004، ص 1042-856.

[2] محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000، ص 18.

[3] خالد زعموم، الاتصال التنظيمي ،جامعة الشارقة، 2010/2009.

[4] شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2009/2008.

[5] الخامسة رمضان، الاتصال التنظيمي، سنة ثالثة علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012

هذا السياق، يُعد الموقع الإلكتروني أداة رئيسية في تعزيز هذا الاتصال، حيث يُسهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات، تحسين الشفافية، وتوفير وسيلة تواصل فعّالة بين الوكالة والمواطنين. هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق رضا المواطنين من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط التواصل.

❖ الموقع الالكتروني:

- **لغة:** كلمة "موقع" في اللغة مأخوذة من وَقَعَ، يَقَعُ، وُقُوعًا، ويُقال "وقع الشيء في مكان معين" أي استقر فيه أو اتخذه موضعًا له. والموقع هو المكان الذي يُتّخذ لمكوث شيء أو ظهوره. أما "الإلكتروني" فهي صفة مشتقة من "إلكترون"، وتُستخدم للإشارة إلى كل ما يتم عبر الأجهزة الرقمية أو يعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة. وعليه، فإن "الموقع الإلكتروني" لغةً هو المكان أو الموضع الذي يُنشأ في الفضاء الرقمي لعرض محتويات أو معلومات أو خدمات معينة، باستخدام شبكة الإنترنت كوسيط للنشر والتفاعل.[1]

- **اصطلاحا:** يعرف الموقع الإلكتروني اصطلاحا على أنه صفحة أو مجموعة صفحات على شبكة الانترنت تتضمن نصوص وصور وفيديو ووسائل رقمية أخرى، ولكل موقع إلكتروني صفحة رئيسية وجذر شائع يسمى URL ، وللموقع العديد من الاستخدامات فبعض المواقع تستخدم لأغراض المعاملات التجارية، والبعض الخدمات الحكومة، والبعض الآخر مواقع المنظمات ربحية أو غير ربحية أو شخصية، ويتم الولوج إلى المواقع عبر الحاسبات أو الهواتف المحمولة، والشبكات المحلية من خلال متصفحات الشبكة.[2]

- **إجرائيا:** يقصد بالموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" في هذه الدراسة البوابة الرقمية الرسمية التي تُستخدم كوسيلة اتصال تنظيمية تهدف إلى تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين، وتمكينهم من التفاعل مع المؤسسة من خلال خدمات مثل التسجيل، الاستعلام، المتابعة، وتقديم الشكاوى أو الاقتراحات، وذلك عبر منصات متاحة على مدار الساعة. ويُعد الموقع الإلكتروني في هذا

[1] معجم المصطلحات التقنية، منشورات الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، 2009، ص. 142.
[2] حاتم على الصالحي العلاقات العامة والاتصال التفاعلي عبر المواقع الإلكترونية والاجتماعية (الإصدار 1)، مصر، عالم الكتب، 2018، ص65.

السياق أداة رئيسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الشفافية وتقريب الإدارة من المواطن.[1]

❖ وكالة عدل:

الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره (بالفرنسية: L'Agence nationale de l'Amélioration et du Développement du Logement) أو اختصارًا عدلAADL،[2] هي شركة جزائرية أُنشِئت مؤسسةً عموميةً ذات طابع صناعي وَتجاري تحتَ تصرُّف وزارة السكن والعمران والمدينة في 2 مايو سنة 1991.[3]

تعملُ الوكالة على تطوير وتحسين سوق العقارات، وَتوفير السكن للمواطنين الجزائريين. تهدف الوكالة إلى توفير خيارات سكنية ميسرة وبأسعار معقولة وتسعى إلى تعزيز التنمية العقارية في البلاد.

يُكلف رئيس الوكالة وفريق الإدارة من المسؤولين بتنفيذ السياسات والمشاريع المعنية بتطوير السكن وتحسين البنية التحتية. تلعب الوكالة دورًا مهمًا في توجيه الاستثمارات وتعزيز الإسكان في الجزائر.

❖ التواصل:

التواصل هو عبارة عن التفاهم ما بين طرفين معينين كنظامين أو كيانين أو شخصين، ويكون احد الطرفين مرسلاً في وقت معين، والطرف الآخر مستقبل في وقت أخر، ويحدث تفاعل إيجابي فيما بينهم، ويكون ذلك من خلال استعمال الحواس من قبل كل من المرسل والمستقبل على حد سواء، والذي ينبع من الرغبة الشديدة في التواصل.[4]

- **إجرائيا:** في إطار هذه الدراسة، يُقاس التواصل من خلال قدرة الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" على نقل المعلومات بوضوح، وتوفير قنوات تفاعلية تسمح للمواطنين بطرح

[1] الصالحي علي محمد، مقدمة في الإعلام الرقمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 65.
[2] الإذاعة الجزائرية. 9 سبتمبر 2015. مؤرشف من الأصل في 2020-01-28. اطلع عليه بتاريخ 12\05\2025.
[3] "المرسوم التنفيذي رقم 91-148 من الجريدة الرسمية رقم 25 الصادرة سنة 1991" (PDF). مؤرشف من الأصل (PDF) في 11\10\2023.
[4] شيرين طقاطقة، "مفهوم التواصل"، موضوع، 28 نوفمبر 2018. https://mawdoo3.com.

استفساراتهم وتلقي الردود، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة ومدى رضى المستخدمين عن هذه العملية التواصلية.

❖ المواطن:

- **لغة:** لا يوجد في معاجم اللغة العربية القديمة تعريفا المواطن بل توجد كلمة وطن: والوطن حسب لسان العرب "المنزل تقيم به، وهو موطن الإنسان ومحله، ومواطن مكة: مواقفها، وهو من ذلك وطن بالمكان وأوطن أقام. وأوطنه: اتخذه وطنا. يقال: أوطن فلان أرض كذا وكذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيها".[1] يتضح من هذا التعريف أن المفهوم اللغوي لكلمة المواطن مفهوم اشتق من كلمة "وطن".

- **اصطلاحا:** يقصد بالمواطن الفرد الذي يتمتع بعضوية قانونية داخل دولة معينة، ويترتب على هذه العضوية حقوق وواجبات تضمن له الحماية والمشاركة في الشأن العام. كما يُنظر إليه كفاعل اجتماعي له دور في التفاعل مع مؤسسات الدولة، من خلال ممارسة حقه في التعبير، والوصول إلى الخدمات، والمساهمة في بناء المجتمع. وفي سياق التحول الرقمي، بات المواطن أكثر ارتباطًا بالوسائل الإلكترونية التي توفرها المؤسسات العمومية للتواصل وتقديم الخدمات.

وقد عرّفت المواطنة أيضًا بأنها: "علاقة قانونية وسياسية بين الفرد والدولة، تقوم على الحقوق والواجبات المتبادلة".[2]

- **إجرائيا:** في بحثنا هذا نقصد به كل فرد تعامل مع وكالة عدل عبر موقعها الإلكتروني، سواء للاستعلام، التسجيل، أو تقديم شكوى، ويُمكنه تقييم مستوى الاتصال والتواصل الذي توفره هذه المنصة الرقمية.

❖ الصورة الذهنية:

- **لغة:** يعرف المعجم الوسيط الصورة بأنها "الشكل والتمثال المجسم والصورة بمثابة خياله في الذهن أو العقل".[1]

[1] ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، لبنان، ج15، ص 239

[2] أبو زيد، محمد. مدخل إلى علم الاجتماع السياسي. دار المعرفة الجامعية، 2010، ص. 75.

ويقول ابن الأثير في معجم لسان العرب "إن الصورة ترد في كلام العرب على ظاهرها وعلى معنى حقيقة الشيء وهيئته و معنى صفته.[2]

أما عن مفردة الذهنية وتشير إلى الذهن بمعنى العقل، فقد عرف إيزنك "الذهنياء" وزانها "ككبرياء". بأنها تشير إلى مجموعة الاتجاهات والتصورات المترابطة نحو بعض الموضوعات والأشخاص.[3]

والصورة الذهنية في اللغة تعني حضور صورة الذهن للأشياء التي سبق أن أدركها الإنسان بحاسة من الحواس.[4]

- **اصطلاحا:** هي مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور، ويبني على أساسها. مواقفه واتجاهاته نحو المنظمة أو الشركة أو الدولة أو الجماعة وتتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور القائمة على أساس الاتصال المباشر أو عن طريق العمليات الاتصالية الجماهيرية وتتشكل سمات وملامح الصورة الذهنية من خلال إدراك الجمهور لشخصية المنظمة ووظائفها وأهدافها وشرعية وجودها وأعمالها والقيم الأساسية التي تتبناها.[5]

- **إجرائيا:** نعني بالصورة الذهنية في هذا البحث مجموعة التصورات والانطباعات التي يكونها المواطنون حول وكالة "عدل" وخدماتها، استنادًا إلى تجربتهم مع الموقع الإلكتروني للوكالة، سواء من خلال تصفحه، أو تلقي الخدمات عبره، أو التفاعل مع محتواه. وتشمل هذه الصورة تمثّلات المواطنين لجودة الخدمات الرقمية، مستوى الشفافية، وضوح المعلومات، سهولة الاستخدام، وسرعة الاستجابة.

---

[1] عبيدة صبطي ونجيب بخوش الدلالة والمعنى في الصورة ، الطبعة الأولى (الجزائر : دار الخلدونية للنشر والتوزيع. 2009م، ص 70.

[2] ابن منظور، المرجع السابق، ص 473.

[3] خضير شعبان : مصطلحات في الإعلام والاتصال ، الطبعة الأولى، الجزائر : دار اللسان العربي 1422ه، ص94.

[4] قدور عبد الله الثاني : سيميائية الصورة : مغامرة سيميائية في أشهر الإرساليات البصرية في العالم . الطبعة الأولى، الأردن : مؤسسة الوراق . 2007م، ص 161

[5] سليمان صالح : وسائل الإعلام وصناعة الصور الذهنية ، الطبعة الأولى، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005 م، ص 22-23.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الإداري، أصبح الاتصال التنظيمي عنصرًا محوريًا في تحقيق فعالية التسيير وضمان التنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة. وقد ازداد هذا الدور أهمية مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي أحدثت نقلة نوعية في أساليب التفاعل داخل المؤسسات وخارجها.

فلم يعد الاتصال يقتصر على الوسائل التقليدية، بل تطور ليأخذ أشكالًا رقمية متقدمة، خاصة من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية التي باتت تمثل واجهات حيوية للمؤسسات العمومية في تواصلها مع الجمهور.

إن التحول الرقمي لا يُعد خيارًا ترفيهيًا، بل ضرورة فرضتها متطلبات الشفافية، السرعة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وهو ما جعل من الرقمنة وسيلة فعالة لتحسين جودة الاتصال التنظيمي.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي الذي يؤسس لموضوع الدراسة، من خلال التطرق إلى مفاهيم الاتصال التنظيمي، أنواعه، معوقاته، وكذا التحول الرقمي وأثره على سير الاتصال داخل المؤسسات، مع الإشارة إلى تجارب دولية رائدة في هذا المجال.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته

الاتصال أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية أي مؤسسة، حيث لا يمكن تصور سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية دون وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مختلف مكونات المؤسسة. فالعمل الجماعي، واتخاذ القرار، وتنسيق الجهود، وتحفيز الأفراد كلها عمليات ترتكز على عملية الاتصال.

يعد الاتصال وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.[1]

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة".[2]

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات آو المعاني بغية التأثير على السلوك.[3]

وعليه، فإن الاتصال التنظيمي لا يُعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو عملية استراتيجية تساهم في خلق بيئة عمل منسجمة، وتعزز العلاقات المهنية، وتدعم الأداء العام للمؤسسة.

وتبرز أهمية الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال من خلال ما يلي:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

---

[1] خيضر، كاظم محمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص116.

[2] محمد لمين دباغين سطيف2، "تعريف الاتصال التنظيمي"، منصة التعليم عن بعد، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تاريخ الاطلاع: 11 ماي 2025، الرابط: cte.univ-setif2.dz.

[3] لوكيا، الهاشمي، السلوك التنظيمي، قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع، ج2، 2006، ص226.

- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد في الرقي بالمخرجات الإنتاجية.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.
- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضاء المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقي بها.[1]

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

تنقسم أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسات إلى اتصال داخلي واتصال خارجي، ولكل منهما دورٌ محوري في دعم نشاط المنظمة وتحقيق أهدافها.

➢ **الاتصال التنظيمي الداخلي:** هو ذلك الذي يتم بين الأفراد أو الوحدات داخل المؤسسة نفسها، ويشمل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تُسهم في تنسيق الأعمال، وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، سواء من الأعلى إلى الأدنى، أو بالعكس، أو بشكل أفقي بين الأقسام. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق الانسجام بين الفرق، وضمان الفهم المشترك للمهام والتعليمات، مما يُسهم في رفع كفاءة الأداء العام.

وقد عرّفه بعض الباحثين بأنه: "اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة". [1]

[1] حامد، هارون علي، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة وصفية تحليلية- مجلة كلية الفنون والإعلام، 2020، ص15-16.

كما يعرف أيضا بأنه: "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة".[2]

- **الاتصال التنظيمي الخارجي:** يتعلق بتبادل المعلومات والرسائل بين المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، مثل العملاء، الموردين، الشركاء، المؤسسات الحكومية ووسائل الإعلام. ويُستخدم هذا النوع من الاتصال لبناء صورة إيجابية عن المؤسسة، وتعزيز علاقاتها مع الفاعلين الخارجيين، وتسويق منتجاتها أو خدماتها، إضافةً إلى التفاعل مع المجتمع ومواكبة التغيرات في السوق.

يعرف "محمد سليمان الطماوي" الاتصال الخارجي على أنه: "هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غيرها، وكذلك بينها وبين الجمهور".[3]

ويعرف كذلك على أنه: "الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص".[4]

إن التوازن والتكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي يُعد من العوامل الجوهرية في نجاح المؤسسات الحديثة، إذ يضمن انسيابية المعلومات داخلياً، ويُعزز سمعة المؤسسة ومكانتها خارجيًا.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية

يقصد بها كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تأخر إرسالها واستلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها.[5]

---

[1] أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، دط، 2008، ص 129

[2] عبد الر حيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط، دط، 2006، ص 8.

[3] سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، دط، 1980، ص 28.

[4] محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 58-59.

[5] محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص25.

هنـاك العديـد مـن المعيقـات التـي تقـف أمـام الاتصـال منها ما يلي:

1. معوقات متعلقة بالمرسل:

- قصور المرسل و عدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.
- عدم الاكتراث بالنتيجة أو بالأثر المنتظر من عملية الاتصال.[1]

2. معوقات متعلقة بالرسالة:

قد تتضمن الرسالة التي تم إرسالها بعض الأخطاء بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلة على درجة من عدم التيقن يطلق عليه التشويش، مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة، والتي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.[2]

3. معوقات متعلقة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل كالتسرع في التأويل المقصود بالحديث.
- عدم الانتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر منتقاة، مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة.
- إصدار الأحكام المسبقة تجاه المرسل، واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة إليه.[3]

4. معوقات متعلقة بالوسيلة:

[1] منماني نادية، واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير -اتصال في التنظيمات -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997، ص272

[2] محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص 31.

[3] منماني نادية، مرجع سابق، ص272.

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو غير متكاملة أو غير متجانسة.
- الاستخدام الخاطئ للوسيلة، حيث قد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية،وإلكترونية مثلا ويتم استخدامها بأسلوب سيئ إما بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة.
- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- ازدحام واختناق قنوات الاتصال.
- سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال أو إضعافها.

5. معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارات الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
- ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس اتجاهين.
- تعالي مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بأراءه، وتحصل هذه الحالات في الإدارة البيروقراطية أو الديكتاتورية التعسفية.[1]

كما يمكن تلخيص معوقات الاتصال في النقاط التالية:

- التباين في الإدراك والمستوى بين المرسل والمستقبل.
- الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة.
- الافتراض المسبق وينجم هذا عن افتراض المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة، ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقاصده.

[1] بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009، ص 157.

- العرض المختل للرسالة أي بصورة غير منظمة وغير مترابطة، فيؤدي ذلك إلى تشويش المتلقي وعدم فهمه أو إفهامه.

- إغلاق قنوات الاتصال عن طريق منع المشارك في الاتصال من محاورة المرسل بصورة متكافئة، فالحوار يساعد على إقامة جسور تصل بينهما.

- العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها، ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل.[1]

[1] عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، ط 6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 27-28.

المبحث الثاني: الاتصال الرقمي ودور المواقع الإلكترونية

المطلب الأول: التحول الرقمي في الإدارة العمومية

يعرف التحول الرقمي بأنه شكل من أشكال التوثيق الالكتروني حيث: "تتم عملية الرقمنة بنقل وثيقة على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين الرقمنة بشكل صور وبشكل نص أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف".[1]

تبدأ عملية التحول الرقمي بتحويل المواد والوثائق الورقية والصور والأصوات من الشكل الفيزيائي إلى صيغة رقمية صالحة للتداول على الأجهزة الرقمية والانترنت وقابلة للتخزين على الوسائط الحديثة من أقراص صلبة ومرنة ويطلق على هذه العملية بالترقيم أو التحويل الرقمي

ويعرفها آخرون بالقول: "تبدأ عملية التحول الرقمى بتحويل المواد والوثائق الورقية والصور والأصوات من الشكل الفيزيائي إلى صيغة رقمية صالحة للتداول على الأجهزة الرقمية والانترنت وقابلة للتخزين على الوسائط الحديثة من أقراص صلبه ومرنه ويطلق على هذه العملية بالترقيم أو التحويل الرقمي".[2]

ونعرفه في دراستنا هذه على أنه عملية شاملة تهدف إلى تحويل الوسائط الورقية والتقليدية إلى صيغ رقمية قابلة للاستخدام عبر الوسائط الإلكترونية الحديثة، بما يسهم في تسهيل تداول المعلومات، تحسين كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز قنوات الاتصال بين المؤسسة والمواطن، وذلك من خلال اعتماد أدوات رقمية على غرار المواقع الإلكترونية، المنصات التفاعلية، والأنظمة المؤتمتة.

المطلب الثاني: دور المواقع الإلكترونية كأداة للاتصال المؤسسي

أصبح الموقع الإلكتروني ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للتواجد والتواصل في العالم الرقمي فهو يمثل واجهة عصرية تمثل هوية المؤسسة ورسالتها، حيث يصمم الموقع الإلكتروني من قبل خبراء مختصين يدركون أهمية دمج العناصر البصرية والسيميولوجية التي تجسد هوية المؤسسة

[1] عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوبك، الكويت، 2021، ص17.

[2] أميرة مرغني وابتسام غزال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي م جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2023، ص 25.

بدءا من الشعار والألوان المميزة وصولا إلى الشكل العام للموقع فكل عنصر يساهم في خلق صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور المستهدف.[1]

وفي هذا السياق، يؤكد الباحث "كريغ سكوت" أن المواقع الإلكترونية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بنية الاتصال داخل المؤسسات، حيث تلعب دوراً أساسياً في بناء علاقات تفاعلية مع الجمهور وتعزيز التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي.[2]

كما يشير الباحث "هيث" إلى أن الاتصال المؤسسي في العصر الرقمي يعتمد بشكل كبير على استخدام أدوات تكنولوجية قادرة على ترجمة هوية المؤسسة إلى رسائل بصرية ونصية، ومن أهم هذه الأدوات المواقع الإلكترونية المصممة وفق رؤية استراتيجية تعكس القيم والرسالة الجوهرية للمؤسسة.[3]

ومن جهة أخرى، ترى الباحثة "ليزا ترايسي" أن الهوية البصرية الرقمية تُعد من أدوات الاتصال غير المباشر، حيث تلعب دوراً محورياً في ترسيخ حضور المؤسسة في ذهن الجمهور المستهدف، وذلك من خلال التصميم الجمالي والمحتوى المتناسق الذي يعكس احترافية المؤسسة.[4]

وتؤكد دراسة لكل من "كابلان" و"هاينلين" أن الموقع الإلكتروني لا يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل يتعدى ذلك ليكون وسيلة لبناء علاقات تواصل فعّالة قائمة على التفاعل، الوضوح، والاتساق في الرسائل الموجهة للجمهور، مما يعزز من فعالية الاتصال المؤسسي في البيئة الرقمية.[5]

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن الموقع الإلكتروني بات أداة مركزية في استراتيجيات الاتصال المؤسسي، إذ يُسهم في خلق تواصل أكثر سلاسة واحترافية بين المؤسسة والمواطن، كما يسمح ببناء صورة ذهنية إيجابية تقوم على الشفافية، التفاعل، وسهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات.

---

[1] سامية الخبيزي، ممارسة العالقات العامة الرقمية في البيئة الاتصالية الجديدة الأطر والمفاهيم مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، 2023، ص 79.

[2] كريغ سكوت، الاتصال التنظيمي: منظور سوسيولوجي، دار ماكغرو هيل، 2013، ص 122.

[3] هيث، الاتصال المؤسسي المعاصر، الطبعة الثانية، دار بيرسون، 2001، ص 78.

[4] ليزا ترايسي، تصميم الهوية البصرية للمؤسسات، مطبعة بلومزبري، 2005، ص. 55.

[5] كابلان، أندرياس، وهاينلين، مايكل، "تحديات الهوية الرقمية في العصر الحديث"، مجلة بحوث التسويق الرقمي، العدد 2، 2010، ص 34.

المطلب الثالث: تجارب دولية في توظيف المواقع الإلكترونية لتعزيز الاتصال مع المواطنين

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، برزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للعديد من الدول من أجل تطوير أنظمتها الإدارية وتعزيز فعاليتها، خاصة في ما يتعلق بعلاقتها بالمواطنين. فقد بات توظيف المواقع الإلكترونية الرسمية للإدارات العمومية وسيلة محورية لتقريب الخدمة من المواطن، وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومة، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة. ويُعتبر الاتصال الإلكتروني إحدى الركائز الجوهرية لهذا التحول، حيث لم تعد العلاقة بين الإدارة والمواطن تقليدية أو ورقية، بل أصبحت رقمية قائمة على التفاعلية والآنية، مما يسمح للمواطن بأن يكون فاعلاً ومشاركاً في العملية الإدارية وليس فقط متلقياً سلبياً لها.[1]

وانطلاقاً من هذا التحول، تسعى العديد من الدول، سواء المتقدمة أو النامية، إلى توظيف الإمكانات الرقمية لتطوير العلاقة التفاعلية بينها وبين المواطن، من خلال بناء مواقع إلكترونية شاملة وفعالة تتسم بالسهولة والشفافية، وهو ما أفرز تجارب متعددة ومتباينة بين الدول، بعضها بلغ مراحل متقدمة من النضج الرقمي، في حين لا تزال أخرى تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية، والكوادر، والإرادة السياسية. ومن هذا المنطلق، سنعرض في ما يلي نماذج من التجارب العالمية الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يليها عرض لأهم التجارب العربية في هذا المجال، للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف، ومدى نجاح كل تجربة في تعزيز الاتصال الرقمي بالمواطن.

1. التجارب العالمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

لقد حققت الدول المتقدمة نجاحاً كبيراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية وفيما يلي عرض للدول التي تحتل المراكز العشرة الأولى على مستوى العالم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

[1] الفتلاوي، هدى عبد الرضا، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، 2022، ص 56.

جدول رقم 1: الدول التي تحتل المراكز العشر الأولى على مستوى العالم في تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لتقرير الأمم المتحدة 2014

الدولة	الترتيب عالميا لسنة 2020	الترتيب عالميا لسنة 2022	التغير في الرتبة
الدنمارك	1	1	-
فنلندا	6	2	4+
كوريا الجنوبية	2	3	1-
نيوزلندا	3	4	1-
السويد	5	5	-
أستراليا	7	6	1+
إستونيا	8	7	1+
هولندا	9	8	1+
سنغافورة	11	9	2+
النرويج	10	10	-

المصدر:[1] https://publicadministration.un.org/egovkb

تحليل الجدول:

- **استمرار ريادة الدول الإسكندنافية:**

حافظت الدنمارك على المرتبة الأولى عالميًا في تطبيق الإدارة الإلكترونية لسنتين متتاليتين (2020 و2022)، مما يعكس استقرارها في تقديم خدمات رقمية متطورة وشاملة. كما تقدمت فنلندا من المرتبة السادسة إلى الثانية، مسجلة قفزة نوعية بفضل استثماراتها المكثفة في رقمنة الإدارة وتحسين تجربة المستخدم.

- **تراجع طفيف لآسيا المتقدمة:**

[1] United Nations E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs (UNDESA. https://publicadministration.un.org/egovkb

رغم محافظة كوريا الجنوبية على مكانة متقدمة، إلا أنها تراجعت من المرتبة الثانية إلى الثالثة، مما قد يدل على استقرار في الأداء الرقمي لكن مع تقدم دول أخرى بوتيرة أسرع. كذلك، تراجعت سنغافورة مرتبتين رغم مكانتها الرائدة سابقًا، ما قد يرتبط بتراجع نسبي في التفاعل الرقمي أو في مستوى الانفتاح على المواطنين.

- **صعود ملحوظ لدول أوروبية صغيرة الحجم:**

شهدت إستونيا وهولندا والنرويج تحسنًا نسبيًا أو استقرارًا في الترتيب، وهو ما يعكس فعالية استراتيجياتها الرقمية رغم محدودية مواردها مقارنة بالدول الكبرى. وتعد إستونيا مثالًا رائدًا عالميًا في تقديم خدمات حكومية رقمية شاملة.

- **الاستقرار في الأداء الرقمي لبعض الدول:**

كل من السويد ونيوزيلندا حافظتا على ترتيبهما أو تراجعتا بشكل طفيف، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من النضج الرقمي، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الابتكار لمواكبة المنافسة الدولية المتسارعة.

- **أهمية التطوير المستمر:**

يُظهر الجدول أهمية الاستثمار المستدام في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحديث التشريعات، وتعزيز الشفافية والتفاعل مع المواطن، من أجل الحفاظ على مراتب متقدمة في التصنيفات الدولية.

2. التجارب العربية لتطبيق الإدارة الالكترونية:

وقد بذلت العديد من الدول العربية جهودا كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، وقد تلاحظ وجود تفاوت ملحوظ في درجة النجاح الذي حققته هذه الدول، والجدول التالي يوضح ترتيب الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم 2: ترتيب الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الدولة	الترتيب عالميا لسنة 2020	الترتيب عالميا لسنة 2022	الترتيب عربيا لسنة 2022	التغير في الرتبة
الإمارات العربية	21	13	1	8+
البحرين	38	21	2	17+
السعودية	43	31	3	12+
قطر	51	42	4	9+
عمان	69	50	5	19+
الكويت	57	51	6	6+
تونس	78	75	7	3+
المغرب	89	80	8	9+
الأردن	95	91	9	4+
مصر	111	101	10	10+
الجزائر	120	110	11	10+
لبنان	113	111	12	2+
ليبيا	140	153	13	13-
اليمن	156	161	14	5-
السودان	162	165	15	3-
موريتانيا	174	172	16	2+

المصدر:[1] https://publicadministration.un.org/

تحليل الجدول:

- احتفظت دولة الإمارات العربية المتحدة بموقعها الريادي عربياً، وتمكنت من التقدم بشكل ملحوظ على المستوى العالمي، إذ انتقلت من المرتبة 21 سنة 2020 إلى المرتبة 13 سنة 2022،

[1] تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية (UN E-Government Development Index - EGDI) https://publicadministration.un.org/

مسجلةً قفزة بـ 8 مراتب، وهو ما يعكس استراتيجيات رقمية فعالة وتكاملًا عاليًا في الخدمات الإلكترونية.

- حققت مملكة البحرين تقدماً ملحوظاً، حيث ارتقت من المرتبة 38 إلى المرتبة 21 عالمياً، وهو تحسن بـ17 مرتبة، مما يؤكد استمرارية توجهها نحو التحول الرقمي الشامل، وتطوير بنية تحتية إلكترونية متقدمة.

- السعودية سجلت تحسناً واضحاً أيضاً، حيث صعدت من المرتبة 43 سنة 2020 إلى المرتبة 31 سنة 2022، بزيادة 12 مرتبة، وذلك نتيجة لتطبيقات الحكومة الرقمية ورؤية المملكة 2030.

- عرفت كل من قطر، عمان، والكويت تحسناً متفاوتاً في الترتيب العالمي، حيث ارتفعت مراتبها بما بين 6 إلى 19 نقطة، وهو ما يدل على استثمارات مستمرة في تحديث الخدمات الإلكترونية وتبني سياسات الإدارة الرقمية.

- تونس، المغرب، والأردن أظهرت تحسناً طفيفاً، يتراوح بين 3 إلى 9 مراتب، ما يعكس جهوداً ملحوظة ولكن بوتيرة أبطأ، ويشير إلى ضرورة مضاعفة الاستثمارات في الرقمنة الشاملة وتسهيل الوصول للخدمات الإلكترونية.

- سجلت مصر تقدماً بـ 10 مراتب، وهو تحسن معتبر يعكس بداية تحول رقمي في المؤسسات العمومية، لكن لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتغطية والبنية التحتية.

- الجزائر ولبنان تقدمتا بشكل طفيف، بينما سجلت دول مثل ليبيا، اليمن، السودان تراجعاً في الترتيب العالمي، مما يعكس هشاشة البنية الرقمية وصعوبات في الاستقرار السياسي والاقتصادي.

- موريتانيا رغم احتلالها مراكز متأخرة (172 عالميًا في 2022)، إلا أنها سجلت تحسناً طفيفاً مقارنة بعام 2020، مما يشير إلى محاولات أولية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية.

ملاحظة:

يُظهر الجدول أن الفجوة الرقمية بين الدول العربية ما تزال قائمة، إذ تقودها دول الخليج في مراكز متقدمة عالمياً، في حين تعاني بقية الدول من تأخر واضح يعود إلى ضعف الاستقرار أو البنية الرقمية أو الإرادة السياسية. ويبدو أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة لتحقيق الفعالية والشفافية في الإدارة العمومية.

مقارنة بين التجارب العالمية والعربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يتبين من خلال الجدولين السابقين أن التجارب العالمية والعربية تختلف من حيث السياقات، مستويات التقدم، وفعالية التوظيف الرقمي في تعزيز الاتصال بالمواطنين. فيما يلي أوجه التشابه والاختلاف الأساسية:

1. أوجه التشابه:

- التوجه نحو الرقمنة كخيار استراتيجي: كلتا المجموعتين (الدول العالمية والعربية) تسعى إلى تعزيز الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز التفاعل مع المواطنين، رغم تفاوت الدوافع والإمكانات.
- تحسن تدريجي في التصنيفات: نلاحظ تحسنًا عامًا في ترتيب عدد من الدول في كلا الجدولين، وهو ما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية التحول الرقمي وتوفير خدمات إلكترونية للمواطنين.
- ترابط التقدم الرقمي بالاستقرار المؤسساتي والسياسي: الدول التي شهدت استقرارًا سياسيًا وتشريعيًا، سواء كانت غربية أو عربية، تمكنت من تحسين موقعها الرقمي بفعالية، مما يؤكد أن التحول الرقمي لا يتم في فراغ.

2. أوجه الاختلاف:

- الريادة والثبات مقابل التفاوت والهوة الرقمية: الدول العالمية المتقدمة (كالدانمارك، فنلندا، كوريا الجنوبية) تتميز بريادة رقمية ثابتة واستراتيجيات ناضجة، في حين تعاني الدول العربية من تفاوت حاد، حيث تتصدرها دول الخليج، بينما تتذيل القائمة دول تعاني من صراعات أو هشاشة مؤسساتية.
- السرعة في التقدم والتطوير: التجارب العالمية تتسم بوتيرة تطوير سريعة، مدعومة بميزانيات ضخمة وخبرات تراكمية، في حين يشكل ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات، والعوائق الإدارية تحديات رئيسية أمام الدول العربية.
- عمق التكامل الرقمي: في حين تبنت بعض الدول المتقدمة مفاهيم متقدمة كـ"الحكومة الذكية" و"المنصات التشاركية"، لا تزال أغلب الدول العربية تركز على رقمنة الخدمات الأساسية دون تحقيق تكامل رقمي شامل بين مختلف القطاعات.

3. مدى نجاح الاتصال الرقمي بالمواطن:

- في الدول المتقدمة، أصبح الاتصال الرقمي وسيلة مركزية في العلاقة بين المواطن والدولة، عبر بوابات موحدة، تطبيقات تفاعلية، وسياسات تشاركية تزيد من الثقة والشفافية.
- في الدول العربية، ورغم وجود مبادرات متقدمة في دول مثل الإمارات والبحرين، إلا أن النمط العام يشير إلى محدودية في التفاعل الرقمي، وضعف إشراك المواطن في صناعة القرار الرقمي، واقتصار بعض المشاريع على الجانب التقني دون دعم تشريعي ومؤسساتي كافٍ.

تُبرز المقارنة أن نجاح التجارب العالمية في الإدارة الإلكترونية يعود إلى توافر الإرادة السياسية، البنية التحتية، والكفاءة الإدارية، وهي عوامل لا تزال تحتاج إلى تعزيز في السياق العربي. غير أن التجارب الخليجية تُعد مؤشراً واعداً على إمكانية تضييق الفجوة الرقمية، شرط تعميمها وتكييفها حسب خصوصية كل دولة.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية. تم توضيح مفهوم الاتصال التنظيمي، أنواعه الداخلية والخارجية، والمعوقات التي تؤثر على فعاليته. كما تناول الفصل التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة العمومية، مع التركيز على دور المواقع الإلكترونية كأداة اتصال رقمي تساهم في تحسين الخدمات وتعزيز الشفافية. ويخلص الفصل إلى أن التكامل بين الاتصال والتنمية الرقمية أصبح ضرورة لضمان فعالية المؤسسات العمومية ومواكبتها للتطورات التكنولوجية.

الفصل الثاني:
الصورة الذهنية

تمهيد:

الصورة الذهنية من المفاهيم المحورية في مجالات الإعلام، الاتصال المؤسسي، والعلاقات العامة، نظرًا لما لها من تأثير بالغ في تشكيل مواقف الجماهير وتوجيه سلوكهم تجاه الأفراد أو المؤسسات. ففي عصر تتسارع فيه المعلومات وتتنامى فيه وسائل التأثير، لم تعد المؤسسة تعتمد فقط على جودة خدماتها أو منتجاتها، بل بات لِكيفية إدراك الجمهور لها – عبر ما يتكون في أذهانهم من انطباعات وتصورات – دورٌ حاسم في تحديد مدى نجاحها أو إخفاقها.

ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في المؤسسات العمومية التي تسعى إلى كسب ثقة المواطن وتعزيز مصداقيتها، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي جعلت الاتصال أكثر انفتاحًا وشفافية، وأصبحت الصورة الذهنية فيها تتشكّل ليس فقط عبر الوسائط التقليدية، بل أيضًا من خلال التفاعل الرقمي المباشر وغير المباشر.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، يعالج هذا الفصل مفهوم الصورة الذهنية بمختلف أبعاده، من خلال تقديم تعريفاته المتعددة، واستعراض أنواعه، ثم الانتقال إلى تحليل مكوناته وخصائصه داخل السياق المؤسسي، مع التركيز على كيفية تَشَكُّل الانطباع العام عن المؤسسة لدى الجمهور، والعوامل المؤثرة في استقراره أو تغيّره.

المبحث الأول: تعريف الصورة الذهنية وأنواعها

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية

تُعد الصورة الذهنية من المفاهيم المحورية في مجالات الإعلام والاتصال والعلاقات العامة، إذ لا تقتصر على كونها مجرد انطباع عابر، بل تُعد مفهومًا مركبًا يتشكل نتيجة تفاعل مستمر بين المعلومات، والتجارب، والانفعالات التي يخزنها الأفراد تجاه كيان معين. وفيما يلي نعرض أبرز التعاريف التي تناولت هذا المفهوم بدقّة:

يعرفها كينت بلدنج "في كتابه الصورة، أن الصورة الذهنية تتكون من تفاعل معرفة الإنسان بعدة عوامل منها : المكان الذي يحيا فيه الفرد، موقعه من العالم الخارجي ، العلاقات الشخصية وروابط الأسرة والجيران والأصدقاء المحيطين به، والزمان والمعلومات التاريخية والاجتماعية التي يحصل عليها".[1]

وعرفها د. على عجوة بـ " الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التحارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد

واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها".[2]

أما " أحمد سالم" فقد عرف الصورة الذهنية على أنها " تصور عقلي شائع ، فرديا أو جماعيا نحو شيء معين وقد يكون هذا الشيء فرداً ، أو جماعة ، أو شعباً ، أو ديناً ، أو رأياً ، أو مذهباً ، بحيث تتحول هذه الصورة إلى مدلول يستحضره الذهن بمجرد استحضار هذا الشيء ، وقد يبني المتصور لهذه الصورة مواقفه وعلاقاته مع هذا الشيء بناءاً على هذا التصور، مما يؤدي مع التراكم إلى تحول الصورة الذهنية إلى مركب من الأحكام ، والتصورات، والانطباعات المتنوعة".[3]

---

[1] عاطف عدلي العبد: صورة المعلم في وسائل الإعلام، الطبعة الثانية القاهرة: دار الفكر العربي، 2021، ص 20.

[2] على عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة: عالم الكتب، ط 2، 2014، ص 9-10.

[3] أحمد سالم: صورة الإسلاميين على الشاشة، الطبعة الأولى، بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات، 2014، ص55.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن الصورة الذهنية هي مجموعة من الانطباعات والتصورات التي تتكون في ذهن الفرد تجاه كيان معين – سواء كان شخصًا، مؤسسة، أو فكرة – بناءً على تجاربه الشخصية أو ما يكتسبه من البيئة المحيطة، سواء عبر وسائل الإعلام، أو الاتصال المباشر وغير المباشر. وتُعد هذه الصورة بمثابة عدسة نفسية وفكرية ينظر من خلالها الأفراد إلى ذلك الكيان، ما يجعلها ذات تأثير كبير في تشكيل اتجاهاتهم وقراراتهم وسلوكهم نحوه.

المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية

تتعدد أنواع الصورة الذهنية بحسب طبيعة الجهة التي تُكوّنها، والغاية التي تسعى المؤسسة أو الأفراد إلى تحقيقها من خلالها. فالصورة الذهنية ليست نمطًا واحدًا، بل تتنوّع أشكالها بتنوّع السياقات والوسائط التي تُنقل عبرها، وكذلك تبعًا لاختلاف الفئات المستهدفة.

وقد صنّف بيتش (Beach) الصورة الذهنية إلى أربعة أنواع رئيسية، هي:[1]

- **الصورة الذاتية:** هي تلك الصورة التي تضم مجموعة المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والقيم المقبولة داخل نظام المؤسسة وعلى أساسها تبنى أهداف المنظمة.
- **الصورة المستقبلية للمنظمة:** مقترنة بأهداف وخطط المنظمة المراد تحقيقها.
- **صورة أعمال المنظمة:** الصورة الفعلية الواقعية تقوم على الممارسات والسلوكات الفعلية للمنظمة.
- **صورة مشاريع المنظمة:** تبنى على الأحداث المتوقعة التي يمكن أن تصنعها المنظمة أو تشارك في صنعها.

ومن هذا التصنيف الذي يعد واحدا من تصنيفات كثيرة من وجهات نظر متعددة يتجلى لنا كيف أن الصورة تقترن بالمنظمة أو بالهيئة في حد ذاتها بغض النظر عن طبيعة نشاطها إن كان سياسيا أو اقتصاديا بالتركيز على القيم السائدة داخلها أو من خلال علاقاتها مع جمهورها وزبائنها برسم التعاملات الحالية أو الخطط المعدة للمستقبل

[1] سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، الأردن : مكتبة الفلاحللنشر والتوزيع، ط 1، 2005، ص 25.

ويرى الباحث أن هذا التصنيف يستمد مضمونه من المؤسسة أو المنظمة في حد ذاتها سواء من خلال جملة القيم التي تسود داخلها أو من خلال تعاملها مع جماهيرها عن طريق الأفعال والأعمال الحالية أو الاستراتيجيات والبرامج المرسومة للمستقبل، ما يحيلنا على التمييز بين صورة حالية مدركة وأخرى منشودة مبتغاة.

ومن تصنيفات الصورة الذهنية هناك أيضا:[1]

- **الصورة الذهنية الإيجابية:** وهي نتاج سمات إيجابية تثير الإعجاب والتأييد لدى المتلقين، وللوصول إلى هذا النوع من الصور فإن المنظمة تحتاج إلى شروط معينة تؤدي إلى قبولها من طرف الجمهور واقتناعه بها.

- **الصورة القومية أو صورة الدولة:** وتلخص في جهود السلطة القائمة أو الدولة من أجل تشكيل صور إيجابية عنها وهو ما يحتاج إلى استراتيجيات اتصالية وقوى إعلامية فعالة وفاعلة.

- **الصورة النمطية (المقولبة):** وهي صورة سلبية راسخة تكون دائما بمثابة حاجز أمام تعرض الجمهور لرسائل جديدة لتحافظ على الصورة الأولى.

ويظهر لنا من هذا التصنيف أن الصورة الذهنية لا تنبع فقط من الطريقة التي تُقدم بها المؤسسة نفسها للجمهور، بل أيضًا من التفاعلات الواقعية والسياقات الداخلية والخارجية التي تحكم سير نشاطها. فالصورة الذاتية تعبّر عن القيم الداخلية والثقافة التنظيمية، بينما ترتبط الصورة المستقبلية بالتخطيط الاستراتيجي والأهداف المراد تحقيقها. أما الصورة الواقعية فهي مرآة للأداء الفعلي، فيما تشير صورة المشاريع إلى مدى استعداد المؤسسة للمساهمة في التحولات المستقبلية.

[1] سليمان صالح، المرجع السابق، ص 27.

المبحث الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الصورة الذهنية للمؤسسة

تعرف الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها: " الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشاة والمؤسسات، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة وغير المباشرة، وقد تكون عقلية أو غير رشيدة ، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال الخير الموثقة، ولكنها في الأخير تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم".[1]

تُعد الصورة الذهنية للمؤسسة من العوامل الحيوية في دعم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتعزيز مكانتها داخل المجتمع. فهي تلعب دورًا مركزيًا في تسويق رسالتها، وكسب ثقة الجماهير، وضمان استمرارها في ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات على الموارد والدعم العام.

وفي هذا الإطار، يرتبط نجاح المؤسسات – لا سيما الهيئات المدنية – بقدرتها على تسويق خدماتها، واستقطاب التمويل، وجذب الأفراد إلى برامجها. إذ أن غياب صورة ذهنية إيجابية أو إهمالها يؤدي إلى فقدان ثقة الجمهور، وفسح المجال أمام المعلومات المغلوطة أو غير الدقيقة لتشكل الانطباع السائد عن المؤسسة.

أهمية الصورة الذهنية تتجلى في النقاط التالية:

- زيادة ثقة جماهير المؤسسة.
- جذب مصادر التمويل لدعم أنشطة وبرامج المؤسسة.
- استقطاب المهارات البشرية نحو المؤسسة.
- توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة لدى العاملين بها.
- زيادة اهتمام وسائل الاعلام والرأي العام بالمؤسسة.

[1] مصطفى يوسف كافي، صبة مصطفى كافي الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة السياحية وتطبيقاتها، الناشر الفن للوثائق نشر استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 115.

- زيادة تقبل الانشطة المقدمة من طرف المؤسسة ذلك كون أن الانسان بفطرته يميل لقبول كل أمر يأتيه من شخص أو كائن يحمله انطباع جيد تجاهه..[1]

المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة وخصائصها

الصورة الذهنية انعكاسًا معقدًا ومتشكلًا في ذهن الجمهور عن المؤسسة، فهي لا تُبنى بشكل عشوائي، بل تتكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتكامل فيما بينها لتشكيل الانطباع العام لدى المتلقي. وتتضمن هذه العناصر جوانب مادية محسوسة، وأخرى معنوية ترتبط بالقيم والسلوكيات والانطباعات. كما أن للصورة الذهنية خصائص معينة تجعل منها أداة فاعلة في تشكيل التصور العام عن المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر في مدى تقبل الجمهور لها وتفاعلهم معها.

وفي هذا السياق، سنتطرق إلى مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة، ثم نُبرز الخصائص الأساسية التي تميزها، باعتبارها معطى ديناميكيًا يتأثر بالواقع والسياق، ويمكن قياسه وإدارته استراتيجيًا.

1. مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة:

مكونات صورة المؤسسة هي نتيجة لتداخل عدة عناصر مادية ومعنوية تلتحم في بعضها لتقدم للجمهور حقيقة وواقع المؤسسة فتكون هاته الصورة من العناصر التالية: [2]

أ. العناصر المادية: هي كل ما هو واقعي وملموس وواضح ويكون التماس من خلال:

- **اسم المؤسسة:** يعد مكون مهم لصورة المؤسسة لذا يجب أن يكون الاسم سهل الفهم والنطق ويمكن تذكره بسهولة، قاسم المؤسسة يعكس شخصيتها ومنتجاتها قاسم المؤسسة يترك انطباعا معينا لدى الأفراد سواء كان ايجابيا أو سلبيا و هذا حسب طبيعة الصورة التي يحملها الفرد عن المؤسسة وبذلك فهو يقدم مكانة معينة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

- **العلم:** تضع المؤسسات في الدول المتقدمة إعلاما خاصة بالمؤسسة فهي تعتبر بذلك ميزة رئيسية تفرق المؤسسات عن بعضها البعض.

[1] معمري أمينة دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، ص 66.

[2] رضوان بلخيري ، العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص225.

- **الشعار والرمز:** الشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو جهة نظر معينة وتهدف سعادة إلى الإقناع بحيث تأثر على الرأي العام بدون منافسة ويستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة للتغيرات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية تعبر عنها وتبرز مقاومة الشعار الناجح في جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بابتسامة وسمعة معينة بارزة يرى بأنها أكثر تأثير انطباعي ممكن بمجرد سماع الشعار أو ملاحظته بنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية والآمال بعض القيم المستقلة لدى أفراد الجمهور.

ب. العناصر المعنوية: وتتجسد عدة صور أخرى كالصورة الاجتماعية والصور المادية البورصة البنوك وصورة المسؤولين وكذلك بالنسبة لسمعة ومكانة المؤسسة هاته الصورة تحدد الانطباع العام الذي ينميه الأفراد حول المؤسسة ويمكن القول بأنها هي شخصية المؤسسة المتكونة من طرف مختلف الجماهير.

2. خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة:

تتميز الصورة الذهنية للمؤسسة بعدة خصائص نذكر منها مايلي: [1]

أ. صورة المؤسسة تلقائية ومستقرة:

ونقصد بذلك انه عندما نطرح أسئلة على المستهلكين حول المؤسسة بصورة غير مباشرة يظهرون تلقائيا جزءا من انطباعاتهم حول صورة المؤسسة وهذا يشكل جزءا من الصورة الكلية للمؤسسة، أما في حالة استجواب المستهلكين عن طريق المقابلات المعمقة سوف يظهرون حتما الصورة المستقرة عن تلك المؤسسة.

ب. صورة المؤسسة مستقرة نسبيا:

فالصورة تعبير عما نعرفه وعن مواقف المستهلكين في وقت نعين ، ونعلم أن المواقف تتميز بالاستقرار النسبي، وكما هو معروف أن رضا أو عدم رضا المستهلكين هو عامة عواطف عابرة لا تؤثر على الصورة إلا عن طريق الخبرة أو عندما تكون النية قوية . لذا فان التغيرات المهتمة في الصورة ترتبط بأحداث قاهرة مثل طرح تشكيلة منتجات جديدة، حملة إعلانية استثنائية، أزمة قاهرة

[1] مسعود رشيدة بسمة. رحماني صبرينة العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الحديثة دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر)، فرع سور الغزلان)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص 29- 50.

مثل تدني الجودة في منتجات المؤسسة، لذا خمول الصورة هو دلالة قوية لقوة الصورة أي إحالة عدم تأثير المنافسة على مكانتها ، والعيب عندما تكون الصورة سيئة لأنه يستلزم الكثير من الوقت والجهد لإعادة إصلاحها. وان الولاء للمؤسسة هو ميزة الصورة الجديدة.

ج.الصورة الشخصية والذاتية:

إن الصورة تختلف من شخص لآخر، ولهذا لا يمكن الاكتفاء بصورة واحدة لمجمل السوق، بل يجب تحديد هوية الصورة المدركة من طرف مختلف الأقسام، أو القطاعات السوقية.

د. الصورة الانتقالية والمبسطة:

الصورة هي ملخص عن المؤسسة، يقوم به الفرد من اجل تبسيط إدراكه للعديد من المؤسسات التي غالبا ما تكون متشابهة فيما بينها . لذلك فعندما نقوم بتحليل الصورة الذهنية يجب التركيز على الأهم، فالصورة التلقائية في الغالب تكون معجزة بشكل كبير. وإما الصورة الكامنة فتحليلها يمكن أن يكون مهما، لكن يجب اتخاذ الاحتياطات اللازمة في ذلك.

ه. الصورة الذهنية للمؤسسة قابلة للقياس:

فباستخدام أساليب البحث العلمي، يكمن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو ايجابية.

و. الصورة الذهنية للمؤسسة مقصورة ومخططة لها:

وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناءا على معلومات خاطئة وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

خلاصة:

تناول الفصل مفهوم الصورة الذهنية باعتبارها الانطباع الذي يتكوّن لدى الجمهور عن المؤسسة، متأثراً بالتجربة الشخصية، والاتصال الإعلامي، والعوامل النفسية والاجتماعية. تبيّن أن لها أنواعًا متعددة (واقعية، ذاتية، مستقبلية...) وتلعب دورًا هامًا في بناء الثقة وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وجمهورها. كما تم التركيز على مكوناتها وخصائصها، وأهمية إدارتها بشكل فعّال لتحسين أداء المؤسسة وصورتها في المجتمع.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لدور الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" في تعزيز التواصل مع المواطنين

تمهيد:

بعد التأسيس النظري الذي تناولنا من خلاله مفهومي الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية، ومع التطرق إلى الأطر العامة التي تُنظّم العلاقة الاتصالية بين الإدارة والمواطن في السياق الرقمي، يأتي هذا الفصل ليُجسّد الجانب التطبيقي من البحث، من خلال دراسة ميدانية تستهدف موقع وكالة "عدل" الإلكتروني باعتباره أداة رسمية للتواصل وتقديم الخدمة العمومية.

ويرتكز هذا الفصل على ثلاث مباحث، الأول يهتم بتقديم عام للوكالة ولموقعها الإلكتروني من حيث الخصائص والمهام والخدمات المتوفرة، أما الثاني فيعتمد على تحليل نتائج الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه على عينة من المواطنين بهدف استقراء مدى رضاهم عن الخدمات الرقمية، وتحديد نِقَاط القوة والضعف في المنصة. في حين يركّز المبحث الثالث على تحليل مضمون الموقع من منظور وظيفي وبصري، مع تقديم مقترحات ونتائج للدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن التساؤلات المرتبطة بفعالية المنصة الإلكترونية في تحقيق أهداف الاتصال العمومي، ومدى استجابتها لتطلعات المواطنين من حيث الشفافية، التفاعلية، وسهولة الولوج إلى المعلومات والخدمات.

المبحث الأول: تقديم عام حول وكالة "عدل" والموقع الإلكتروني

المطلب الأول: نبذة عن وكالة "عدل"

تأسست وكالة تحسين السكن وتطويره المعروفة اختصارًا بـ "عدل" (AADL) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لوصاية وزارة السكن والعمران والمدينة. وقد جاءت هذه الوكالة في سياق البحث عن حلول مبتكرة لأزمة السكن التي كانت تعاني منها الجزائر خلال فترة التسعينيات، من خلال اعتماد آليات جديدة تتماشى مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها البلاد بعد مرحلة الإصلاحات.[1]

منذ إنشائها، أُنيطت وكالة "عدل" جملة من المهام الوظيفية الأساسية، من أبرزها:

- إنجاز مشاريع سكنية موجهة للفئات ذات الدخل المتوسط، ضمن صيغ تمويل مدروسة تجمع بين الإيجار والتملك.
- المساهمة في تطوير النسيج العمراني عبر إنشاء أحياء متكاملة الخدمات والمرافق العمومية.
- تنفيذ برامج الدولة الخاصة بالسكن، على غرار برنامجي 2001 و2013، حيث تم فتح باب التسجيل الإلكتروني لفائدة المواطنين الراغبين في الاستفادة من سكنات بصيغة البيع بالإيجار.
- تحسين نوعية السكن من خلال احترام المعايير العمرانية والتقنية المعتمدة، وتوظيف مقاولات ومكاتب دراسات مختصة.
- رقمنة الإجراءات الإدارية عبر إطلاق منصة إلكترونية تفاعلية تسمح بمتابعة مختلف مراحل الملفات، وتقديم الطعون، وتحميل الوثائق، مما ساهم في تخفيف الضغط على الوكالات المحلية وتحقيق نوع من الشفافية في المعالجة.[2]

وقد أصبحت وكالة "عدل" اليوم أحد أبرز الفاعلين في مجال السياسات العمومية للسكن في الجزائر، حيث ساهمت في إنجاز عشرات الآلاف من الوحدات السكنية في مختلف ولايات الوطن،

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991، المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، الجريدة الرسمية، العدد 24، سنة 1991.

[2] الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، الموقع الرسمي www.aadl.dz : تم الاطلاع في ماي 2025.

وهو ما يعكس التزامها بدورها الاجتماعي والاقتصادي في إطار تحقيق الحق في السكن كأحد الحقوق الدستورية للمواطن الجزائري.

المطلب الثاني: تعريف الموقع الإلكتروني "عدل"

الموقع الإلكتروني "عدل" (www.aadl.dz) هو منصة رقمية تقدمها الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره (AADL) في الجزائر للمسجلين في برنامج "عدل". يتيح هذا الموقع للمستخدمين تفعيل حساباتهم، تحميل ملفاتهم، وتقديم استفساراتهم المتعلقة بالبرنامج.[1]

يعد الموقع فضاءً إعلاميًا أيضًا، حيث يعرض آخر المستجدات والإعلانات الصادرة عن الوكالة، إضافة إلى معلومات تفصيلية حول شروط التسجيل، الوثائق المطلوبة، ومراحل الاستفادة من البرنامج. ويأتي هذا في إطار سعي الوكالة إلى تعزيز الشفافية، وتوفير المعلومة الرسمية من مصدرها المعتمد.

بهذا، يشكل الموقع الإلكتروني "عدل" واجهة رقمية محورية تندرج ضمن جهود رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، ويُنتظر منه أن يساهم في تحسين جودة الخدمات، وتقليص آجال المعالجة، والحد من البيروقراطية.

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، "وكالة عدل تطلق منصة رقمية للمسجلين في برنامج عدل 3"، الإذاعة الجزائرية، تاريخ النشر: 11 مارس 2025، تاريخ الاطلاع: 18 ماي 2025، على الرابط: https://news.radioalgerie.dz/ar/node/61324

المبحث الثاني: تقييم فعالية الاتصال عبر الموقع الإلكتروني

المطلب الأول: مدى استجابة الموقع لاحتياجات المواطنين

في إطار دعم التحليل النظري، تم إعداد استبيان إلكتروني بسيط وهادف، يهدف إلى رصد تقييمات المستخدمين حول فعالية الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" من حيث الخدمات وسهولة التصفح ومدى تلبية الاحتياجات الرقمية.

وانطلاقًا من العينة الموضحة سابقًا، تم إجراء تحليل ميداني من خلال استبيان إلكتروني نُشر عبر موقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك"، وتحديدًا ضمن مجموعات مهتمة ببرامج السكن التابعة لوكالة "عدل".

وقد بلغ عدد المشاركين في هذا الاستبيان 80 مستخدمًا، عبّروا عن آرائهم من خلال مجموعة من الأسئلة، تم تحليلها إحصائيًا بهدف استخراج مؤشرات كمية تساعد على تقييم فعالية الموقع الرسمي واستجابته لاحتياجات المواطنين، وذلك وفق دليل الاستبيان تم إعداده مسبقا. (انظر الملحق رقم 1)

وفيما يلي عرض لأهم نتائج هذا الاستبيان، مع قراءة تحليلية لمضامينها، في سياق تقييم مستوى استجابة الموقع الرسمي لاحتياجات المواطنين: [1]

السؤال 01: ما مدى استخدامك لموقع وكالة عدل؟

جدول رقم 3: يمثل مدى استخدام موقع وكالة عدل

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
نادرًا	34	%42.50
أحيانًا	33	%41.25
باستمرار	13	%16.25

[1] استبيان إلكتروني من إعداد قوعيش عزالدين، تم توزيعه عبر منصة فايسبوك، وبلغ عدد المشاركين 80 مشاركا https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc9pFLwun9-HSXF5eNf3cJIPTqLPWs7e4OpKtmox4VP8M19kw/viewform?usp=header

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد تباين ملحوظ في مستويات التفاعل، ما يعكس اختلافًا في الحاجات أو في تجارب الاستخدام. فقد أظهر الاستبيان الإلكتروني أن 42.50% من المشاركين (34مشاركًا) يستخدمون الموقع نادرًا، وهو ما يُعد مؤشرًا على ضعف الاعتماد عليه كوسيلة منتظمة للتواصل مع الوكالة. بينما يستخدمه 41.25% (33 مشاركًا) أحيانًا، ما يشير إلى تعامل ظرفي أو موسمي مع المنصة، غالبًا عند فتح خدمات معينة كالتسجيل أو المتابعة. في المقابل، أبدى 16.25% فقط (13مشاركًا) استخدامًا مستمرًا للموقع، ما يعكس وجود فئة محدودة فقط تعتمد عليه بشكل دائم.

هذه المعطيات تُبرز أن الاستخدام العرضي أو غير المنتظم يغلب على التفاعل الرقمي مع المنصة، ما يفتح المجال للتساؤل حول مدى جاذبية الموقع، وفعاليته في تلبية احتياجات المستخدمين بشكل دائم ومنهجي.

السؤال 02: ما الغرض الرئيسي من استخدامك للموقع؟

جدول رقم 02: يمثل الغرض الرئيسي من استخدام الموقع

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
التسجيل	**40**	**%50**
متابعة الملف	**17**	**%21.25**
تقديم شكوى	**6**	**%07.50**
الاستعلام عن معلومات	**17**	**%21.25**

نلاحظ من خلال الجدول أنه يمكن استخلاص معطيات مهمّة تُسهم في تقييم فعالية الموقع من حيث الوظائف التي يُقبل عليها المستخدمون. يتبيّن أن نصف المشاركين 50% أي (40 مشاركًا) يستخدمون الموقع أساسًا لأغراض التسجيل، ما يُظهر أهمية هذه الخدمة كمدخل أساسي للتفاعل الرقمي مع الوكالة، ويدل على أن الموقع يُستعمل في الغالب خلال مراحل انطلاق البرامج أو فتح باب الترشح.

أما 21.25% من المستجوبين (17 مشاركًا) فقد حدّدوا أن الغرض من الاستخدام هو متابعة الملفات، وهي مرحلة تتطلب استمرارية في زيارة الموقع للاطلاع على المستجدات الخاصة بالملف السكني، ما يعكس أهمية المعلومة الدقيقة.

بالموازاة، استخدم 21.25% آخرون (17 مشاركًا) الموقع من أجل الاستعلام عن معلومات عامة، كالمواعيد، الوثائق، أو الإجراءات، وهو ما يشير إلى الحاجة لواجهة معلوماتية واضحة وشاملة.

في المقابل، أشار فقط 07.50% (6 مشاركين) إلى أن استخدامهم للموقع كان بغرض تقديم شكوى، ما قد يدل على أحد أمرين: إمّا أن الموقع لا يُحفّز المستخدمين على التفاعل عند وجود مشاكل، أو أن أدوات تقديم الشكاوى غير واضحة أو فعّالة بما يكفي.

هذه النتائج تؤكد أن الموقع يُستخدم أساسًا كمنصة للحصول على خدمات إدارية، أكثر من كونه وسيلة تفاعلية لحل المشكلات أو للتواصل المستمر، وهو ما يستدعي تطوير جانب التفاعل والاستجابة ضمن بنيته الرقمية.

السؤال 03: هل تجد المعلومات التي تبحث عنها بسهولة على الموقع؟

جدول رقم 4: يمثل امكانية وجود المعلومات بسهولة على الموقع

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
نعم	61	%76.25
لا	0	%00
أحيانا	19	%23.75

نلاحظ من خلال الجدول وجود مؤشرات إيجابية بخصوص هيكلة المحتوى ووضوح التبويب، حيث أجاب 76.25% من المشاركين (61 مشاركًا) بـ"نعم"، أي أنهم يجدون المعلومات التي يبحثون عنها بسهولة. تعكس هذه النتيجة درجة جيدة من الوصول المعلوماتي، ما يعني أن الموقع يلبّي في جزء كبير منه حاجات المستخدمين من حيث التنظيم والمحتوى الظاهر.

في المقابل، عبّر 23.75% من المشاركين (19 مشاركًا) عن صعوبة جزئية في الحصول على المعلومات، حيث أجابوا بـ"أحيانًا"، ما يدل على أن بعض الأقسام أو الروابط قد تكون غير محدثة أو غير واضحة بما يكفي، أو أن المستخدمين يواجهون أحيانًا تحديات في التصفّح، خصوصًا عند البحث عن معلومات محدّدة أو تفصيلية.

ومن اللافت أن 0% أي (لا أحد) أجاب بـ"لا"، وهو ما يعزز الطابع الإيجابي العام لتجربة الاستخدام، لكنّه في نفس الوقت لا يُغني عن ضرورة تحسين تجربة بعض المستخدمين الذين أبدوا تحفظًا جزئيًا.

بناءً عليه، يمكن القول إن سهولة الوصول للمعلومات تُعد من نقاط القوة الأساسية في الموقع، غير أن هناك هامشًا للتحسين عبر ضمان تحديث دائم للمحتوى، وتحسين التوافق بين اللغة والمعلومة، وتقديم أدوات بحث داخلية أكثر فعالية.

السؤال 04: كيف تقيم وضوح وتنظيم محتوى الموقع؟

جدول رقم 5: يمثل تقييم وضوح وتنظيم محتوى الموقع

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
ممتاز	**23**	**%28.75**
جيد	**46**	**%57.50**
مقبول	**11**	**%13.75**
ضعيف	**0**	**%00**

نلاحظ من خلال الجدول وجود مؤشرات إيجابية ومُطمئنة حول البنية العامة للموقع من حيث الهيكلة وسهولة التصفح. فقد أجاب 57.50% من المشاركين (46 مشاركًا) بأن تنظيم المحتوى "جيد"، بينما اعتبره 28.75% (23 مشاركًا) "ممتازًا"، ما يعني أن أغلبية العينة عبّرت عن رضاها بدرجات متفاوتة عن الطريقة التي يُعرض بها المحتوى.

أما نسبة 13.75% فقط (11 مشاركًا) فقد قيّمت وضوح وتنظيم المحتوى بـ"مقبول"، دون أن يُسجل أيّ تقييم سلبي في خانة "ضعيف"، وهو ما يُعزز الانطباع العام الإيجابي حول الموقع.

هذه المعطيات تدل على أن الموقع يوفّر بنية محتوى واضحة ومنظمة بالنسبة لغالبية المستخدمين، ما يسهل عليهم الوصول إلى المعلومات والخدمات الرقمية. ومع ذلك، تبقى هناك حاجة مستمرة إلى تحسين التنسيق البصري وتحديث المحتوى بصفة دورية، إلى جانب تبسيط المصطلحات وتوحيد النسختين العربية والفرنسية لضمان تجربة استخدام أكثر تكاملًا وشمولًا لكافة فئات المستخدمين.

السؤال 05: هل سبق أن تواصلت مع الوكالة عبر الموقع الالكتروني؟

جدول رقم 6: يمثل التواصل مع الوكالة عبر الموقع الالكتروني

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
نعم	71	%88.75
لا	9	%11.25

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد نسبة كبيرة من المشاركين سبق لهم استخدام المنصة الرقمية لهذا الغرض. فقد أجاب 88.75% من المشاركين (71 مشاركًا) بـ"نعم"، ما يعكس وعيًا واضحًا لدى المستخدمين بوجود آليات اتصال رقمية متاحة عبر الموقع، كما يدل على مستوى معيّن من الثقة والاعتماد على الوسائل الرقمية للتفاعل مع الوكالة.

في المقابل، صرّح 25. 11% من المشاركين (9 مشاركين) بأنهم لم يسبق لهم التواصل مع الوكالة عبر الموقع، وهو ما قد يعود إلى عدة أسباب محتملة، منها: الافتقار إلى المعرفة الكافية بخيارات التواصل الرقمية، أو عدم فعالية بعض القنوات المتوفرة، أو تفضيلهم الوسائل التقليدية في التفاعل مثل الاتصال الهاتفي أو التنقل إلى المقرّات.

بناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن الموقع الرسمي يُستخدم بنسبة معتبرة كوسيلة تواصل من قبل المواطنين، ما يدل على أهمية تعزيز جودة أدوات الاتصال الرقمي المتوفرة، وتطويرها (مثل

إتاحة الدردشة الفورية أو الرد الآلي على الاستفسارات) من أجل رفع نسبة التفاعل وتسهيل معالجة انشغالات المستخدمين بفعالية وسرعة أكبر.

السؤال 06: إذا كانت الإجابة نعم، كيف تقيم سرعة الاستجابة؟

جدول رقم 7: يمثل تقيم سرعة الاستجابة

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
سريعة	4	%05
متوسطة	40	%50
بطيئة	29	%36.25
لم أتلق رد	7	%8.75

نلاحظ من خلال الجدول تفاوت في مستوى رضا المستعملين عن فعالية هذا الجانب من الاتصال الرقمي. فقد أجاب 50% من المشاركين (40 مشاركًا) بأن الاستجابة كانت "متوسطة"، أي أنهم تلقوا ردودًا من الوكالة، لكنها لم تكن فورية أو سريعة، مما يشير إلى وجود محاولات للتفاعل من طرف الوكالة، لكن بوتيرة قد لا تواكب تطلعات المستخدمين، خاصة في ظل الحاجة إلى سرعة معالجة الانشغالات في السياقات الإدارية.

من جهة أخرى، اعتبر 36.25% من المشاركين (29 مشاركًا) أن الاستجابة كانت "بطيئة"، بينما أفاد 12% (29 مشاركًا) بأنهم "لم يتلقوا أي رد"، وهو مؤشر مقلق يُظهر وجود قصور جزئي في منظومة المتابعة الرقمية للطلبات أو الشكاوى.

أما الفئة التي قيّمت الاستجابة بـ"سريعة"، فكانت ضعيفة نسبيًا، إذ لم تتجاوز 05% فقط (4مشاركين)، ما يدل على أن الموقع لا يُوفّر تجربة تواصل لحظية أو سريعة إلا في حالات قليلة، وربما استثنائية.

انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن تحسين سرعة الاستجابة يُعدّ من أبرز النقاط التي تستدعي المعالجة ضمن إستراتيجية الاتصال الرقمي للوكالة. وذلك يتطلّب دعم الموقع بمنصّات

تفاعلية أسرع، وتخصيص فرق لمتابعة الرسائل الإلكترونية والشكاوى في أقرب الآجال، بما يعزّز ثقة المواطنين ويكرّس مبدأ الإدارة الرقمية الفعالة.

السؤال 07: كيف تقيم تصميم الموقع وسهولة استخدامه؟

جدول رقم 8: يمثل تقيم تصميم الموقع وسهولة استخدامه

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
ممتاز	**9**	**%11.25**
جيد	**37**	**%46.25**
مقبول	**29**	**%36.25**
ضعيف	**5**	**%06.25**

نلاحظ من خلال الجدول تقييمات متفاوتة تميل في أغلبها نحو الإيجابية، لكنها لا تخلو من ملاحظات نقدية تبرز بعض أوجه القصور. فقد أجاب 46.25% من المشاركين (37 مشاركًا) بأن تصميم الموقع وسهولة استخدامه "جيدان"، وهي النسبة الأكبر، مما يدل على وجود قبول عام للهيكلة البصرية والتنظيمية للموقع، حيث يجد أغلب المستخدمين أن الواجهة واضحة وتسمح لهم بالوصول إلى الخدمات المطلوبة دون تعقيد كبير.

في المقابل، وصف 36.25% (29 مشاركًا) تجربة الاستخدام بـ"المقبولة"، ما يُشير إلى درجة متوسطة من الرضا، قد تعكس بعض الصعوبات التي يواجهها المستخدمون في التصفح، مثل بطء في تحميل الصفحات، أو عدم وضوح بعض الأيقونات، أو محدودية عناصر التفاعل البصري.

أما التقييم بـ"ممتاز" فقد اختاره 11.25% فقط (9 مشاركين)، وهي نسبة متواضعة، تُظهر أن تصميم الموقع لا يرقى بعد إلى مستوى المواقع الحديثة ذات الجاذبية التفاعلية العالية.

من جهة أخرى، صرّح 06.25% من المشاركين (5 مشاركين) بأن تصميم الموقع "ضعيف"، وهي فئة لا يُستهان بها، وقد يُعزى تقييمها السلبي إلى ضعف التناسق البصري، أو غياب الأدوات المساعدة مثل محركات البحث الداخلية أو التصفح المتجاوب مع الهواتف الذكية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تصميم موقع وكالة "عدل" يُعد وظيفيًا لكنه تقليدي من حيث الجاذبية التفاعلية. وهو ما يستدعي التفكير في تحديث الواجهة الرسومية، وتبسيط التصفح أكثر، مع دمج عناصر تصميم حديثة تُراعي سهولة الوصول، وتنوّع فئات المستخدمين، خاصة ذوي المستوى الرقمي المحدود.

السؤال 08: هل تستخدم الموقع من الهاتف المحمول ؟

جدول رقم 9: يمثل استخدام الموقع من الهاتف المحمول

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
نعم	44	%55
لا	36	%45

نلاحظ من خلال الجدول وجود نسبة معتبرة من المشاركين تعتمد على الهواتف الذكية كوسيلة أساسية للتصفح والوصول إلى الخدمات الرقمية. فقد أفاد 55% من المشاركين (44 مشاركا) بأنهم يستخدمون الموقع عبر الهاتف المحمول، ما يعكس أهمية التوافق التقني والتصميمي للموقع مع الشاشات الصغيرة، خاصةً أن الهواتف الذكية أصبحت الوسيلة الأولى للولوج إلى الإنترنت لدى فئات واسعة من المواطنين. هذا المعطى يعزّز الحاجة إلى تحسين قابلية استخدام الموقع على الأجهزة المحمولة، من حيث سرعة التحميل، تناسق الصفحات، وحجم النصوص والعناصر التفاعلية.

في المقابل، صرّح 45% من المشاركين (36 مشاركا) بأنهم لا يستخدمون الموقع عبر الهاتف، وهو ما قد يُعزى إلى عدم ارتياحهم للتصفح من خلال الهاتف بسبب تجربة استخدام غير مريحة أو تصميم غير متجاوب بالشكل الكافي. كما قد يعكس هذا التوجه تفضيلًا شخصيًا لاستخدام الحاسوب في التعامل مع المنصات الرسمية، خاصة حين يتعلق الأمر بتحميل وثائق أو إدخال معلومات حساسة.

بناءً عليه، تبرز أهمية تطوير نسخة مخصصة أو تطبيق متجاوب للموقع الرسمي للوكالة، بما يضمن تجربة سلسة وفعالة على مختلف الأجهزة، ويعزز شمولية الاستخدام الرقمي لجميع الفئات.

السؤال 09: ما مدى رضاك العام عن خدمات الموقع الإلكتروني؟

جدول رقم 10: يمثل الرضا العام عن خدمات الموقع الإلكتروني

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
راض جدا	13	%16.25
راض	54	%67.5
غير راض	13	%16.25

نلاحظ من خلال الجدول ميل عام نحو التقدير الإيجابي للتجربة الرقمية. فقد عبّر 67.50% من المشاركين (54 مشاركا) عن رضاهم عن الخدمات المقدمة، وهي نسبة تُظهر أن أغلبية المستخدمين يرون في المنصة أداة فعالة في تلبية احتياجاتهم، سواء من حيث الوظائف الأساسية كالتسجيل وتتبع الملفات، أو من حيث البنية التقنية للموقع.

من جهة أخرى، عبّر 16.25% فقط (13 مشاركين) عن رضا كبير (راض جدًا)، ما يشير إلى أن هناك شريحة صغيرة ترى أن الموقع يرقى إلى مستوى جيد جدًا من الخدمة، إلا أن هذه النسبة المحدودة قد تعكس وجود نقاط نقص أو مجالات يمكن تحسينها، كتسريع التفاعل، توفير الدعم الفوري، أو تحسين التصميم والتصفح على مختلف الأجهزة.

وفي المقابل، نجد أن 16.25% من المشاركين (13 مشاركين) صرّحوا بعدم رضاهم، وهو ما يُبرز أن بعض المستخدمين لا تزال لديهم تحفظات أو صعوبات مع وظائف الموقع أو فعالية خدماته الرقمية. يمكن أن ترتبط هذه التحفظات بتجارب سلبية سابقة، ضعف الاستجابة، أو مشاكل تقنية متكررة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الموقع يحظى بتقييم إيجابي في المجمل، لكنه لا يزال بحاجة إلى مجهودات تطويرية تعزّز رضا المستخدمين بشكل أوسع، وتدفع بنسب "راض جدًا" إلى مستويات أعلى، خاصة في ظل تعاظم الاعتماد على المنصات الرقمية في التفاعل الإداري والخدماتي.

السؤال 10: كيف تصف الصورة العامة التي يقدمها الموقع الرسمي لوكالة "عدل" عن المؤسسة؟

جدول رقم11 : يمثل وصف الصورة العامة التي يقدمها الموقع الرسمي لوكالة "عدل" عن المؤسسة

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
ممتازة	29	%36.25
جيدة	41	%51.25
مقبولة	10	%12.50
ضعيفة	0	%00

تشير نتائج الجدول إلى أن الصورة العامة التي يقدمها الموقع الرسمي لوكالة "عدل" تُقيّم بشكل إيجابي من طرف أغلب المشاركين. فقد صرّح 51.25% من المستجوبين (41 مشاركًا) بأنهم يرون أن الموقع يُقدّم صورة "جيدة" عن المؤسسة، وهو ما يعكس نوعًا من التوازن بين التوقعات الرقمية والمعروض الفعلي، سواء من حيث الشكل أو المضمون.

من جهة أخرى، عبّر 36.25% من المشاركين (29 مشاركًا) عن تقييمهم للصورة بأنها "ممتازة"، وهي نسبة معتبرة تدل على وجود فئة واسعة ترى في واجهة الموقع ونمط تقديم المعلومات تمثيلًا احترافيًا وفعّالًا للمؤسسة، يعزز الثقة في خدماتها ومصداقيتها.

أما التقييم بـ"مقبولة" فقد ورد لدى 12.5% فقط (10 مشاركين)، دون تسجيل أي تقييم سلبي (ضعيف)، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابيًا على غياب الانطباعات السلبية الجذرية بخصوص هوية المؤسسة الرقمية، إلا أنه يُبرز في الوقت ذاته وجود هامش للتحسين، خصوصًا في ما يتعلق بجودة الرسائل البصرية، وتحديث المحتوى، وتناسق المعلومات المنشورة مع احتياجات المستخدمين.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن وكالة "عدل" نجحت رقميًا في تشكيل انطباع مؤسسي محترم لدى الغالبية، مع ضرورة الاستثمار في تعزيز هذا التصور ليشمل جميع شرائح المستخدمين، عبر مزيد من الابتكار البصري واللغوي، وتحسين قابلية الاستخدام.

السؤال 11: هل تعتقد أن تصميم الموقع وطريقة عرض المعلومات توحي بثقة وكفاءة المؤسسة؟

جدول رقم 12: يمثل تصميم الموقع وطريقة عرض المعلومات توحي بثقة وكفاءة المؤسسة

الإجابة	عدد المشاركين	النسبة المئوية
نعم	75	%93.75
لا	5	%06.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن هناك إجماعًا واضحًا على الطابع الإيجابي لتصميم موقع وكالة "عدل" الإلكتروني، حيث عبّر 93.75% من المشاركين (75 مشاركًا) عن اعتقادهم بأن طريقة عرض المعلومات وتصميم الواجهة يوحيان بالثقة والكفاءة. تعكس هذه النسبة المرتفعة مدى أهمية الجوانب البصرية والتنظيمية في بناء صورة رقمية احترافية للمؤسسة، خاصة في سياق التعامل مع ملفات حساسة كالسكن والتسجيلات.

في المقابل، صرّح 6.25% فقط (5 مشاركين) بعدم اقتناعهم بهذا الجانب، وهو ما قد يرتبط بتجارب فردية سلبية، أو توقعات لم يتم تلبيتها من حيث التناسق، سهولة التصفح، أو الاستجابة الفورية للمستخدم.

تُظهر هذه المعطيات أن تصميم الموقع يلعب دورًا محوريًا في تشكيل الانطباع العام لدى المستخدمين، كما يُعد مؤشرًا على الثقة في الخدمات المقدمة. ومع ذلك، فإن النسبة القليلة التي أبدت عدم رضاها تستدعي النظر في بعض التفاصيل التقنية، مثل تحسين التوافق مع الهواتف الذكية، تسريع تحميل الصفحات، أو تبسيط بعض النوافذ التفاعلية، بما يسهم في تعزيز تجربة الاستخدام الشاملة.

السؤال 12: في رأيك، ما الذي يجب تحسينه في الموقع الإلكتروني حتى يعكس صورة أكثر احترافية عن وكالة "عدل"

تشير إجابات المشاركين إلى مجموعة من الجوانب التي يرون ضرورة تحسينها في الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" من أجل تقديم صورة أكثر احترافية. فقد ركزت المقترحات على أهمية تحسين التصميم العام ليكون أكثر جاذبية وتنظيمًا، وتبسيط اللغة المستخدمة لتناسب جميع فئات

المستخدمين. كما طالب البعض بتوفير وسائل تواصل أسرع وأكثر فعالية، مثل الدردشة الفورية أو الردود الآلية، بالإضافة إلى تحديث المحتوى بشكل منتظم. هذه الملاحظات تعكس اهتمامًا واضحًا من طرف المستخدمين بجودة الخدمة الرقمية وحرصًا على تطويرها بما يعزز ثقة المواطن في المنصة.

النتائج:

- **المحور الأول (الأسئلة 1، 2، 3):** يتبين أن الموقع يلعب دورًا رئيسيًا في تقديم الخدمات الإدارية للمستخدمين (خصوصًا التسجيل ومتابعة الملفات)، إلا أن الاعتماد عليه كوسيلة تواصل دائم أو منصة لحل المشكلات ما زال محدودًا. ورغم المؤشرات الإيجابية حول سهولة الوصول للمعلومات، تظل هناك حاجة ماسة لتحسين بعض الجوانب مثل التحديث المستمر، تفعيل أدوات الشكاوى، وزيادة التفاعل الرقمي مع المستخدمين.

- **المحور الثاني (الأسئلة 4، 5، 6):** يتّضح أن تصميم الموقع وهيكلة محتواه يُقيّمان بشكل إيجابي من قبل الأغلبية، وهو ما يعكس نجاحًا نسبيًا في تلبية احتياجات المستخدمين من حيث وضوح المحتوى وتنظيمه. كما يظهر أن هناك وعيًا عامًا بأهمية التواصل الرقمي عبر الموقع، إلا أن سرعة الاستجابة تبقى نقطة ضعف رئيسية تتطلب تحسينًا عاجلًا.

- **المحور الثالث (الأسئلة 7، 8، 9):** يتّسم تصميم الموقع وسهولة استخدامه عمومًا بمستوى جيد من الرضا، لكن لا يخلو من بعض الملاحظات النقدية حول التصفح والعناصر التفاعلية. تُظهر النتائج اعتماد نسبة كبيرة من المستخدمين على استخدام الهاتف ما يعكس أهمية توافق الموقع مع الشاشات الصغيرة. كما عبّر معظم المشاركين عن رضاهم العام عن خدمات الموقع، رغم الحاجة المستمرة لتحسين سرعة الاستجابة والدعم الفني.

- **المحور الرابع (الأسئلة 10، 11، 12):** تظهر نتائج المحور الرابع رضا المستخدمين عن الصورة العامة التي يقدمها الموقع، حيث يرى معظم المشاركين أن الموقع يعكس صورة إيجابية للمؤسسة. كما يعتقد غالبية المستجوبين أن التصميم وطريقة عرض المعلومات تعكسان الثقة والكفاءة. ومع ذلك، أشار المستخدمون إلى ضرورة تحسين التصميم، تبسيط اللغة، وزيادة التفاعل، لتقديم صورة أكثر احترافية وجاذبية.

المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف

من خلال جمع المعطيات الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان، يمكن رصد جملة من نقاط القوة والضعف في الوظيفة الاتصالية لموقع وكالة "عدل"، كما يمكن تقديم بعض الاقتراحات القابلة للتنفيذ من أجل تحسين أداء المنصة وتفعيل دورها في تعزيز علاقة الإدارة بالمواطن.

1. نقاط القوة:

- ارتفاع نسبة الولوج إلى الموقع الإلكتروني، مما يدل على وعي المستخدمين بأهمية الرقمنة وتطور ثقافتهم الرقمية.
- توفير محتوى متنوع من حيث طبيعة الخدمات: تسجيلات، متابعة الملفات، الإعلانات، والاستفسارات.
- انتظام في نشر الإعلانات الرسمية المرتبطة بالمشاريع السكنية، مما يعكس حدًا أدنى من الشفافية المؤسسية.

2. نقاط الضعف:

- غياب التفاعل الفعلي مع المواطنين وغموض في الصياغة المعلوماتية.
- عدم توفر آليات الاستجابة الفورية أو التأكيد التلقائي على استلام الشكاوى والاستفسارات.
- استخدام خطاب إداري رسمي جامد لا يراعي تباين الفئات الاجتماعية لمختلف شرائح المواطنين.
- غياب أدوات تفاعلية أساسية، مثل خاصية الدردشة الحية أو صفحات "الأسئلة الشائعة" المحدثة بشكل دوري.
- عدم توفر نسخ صوتية أو مرئية موجهة للمستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة أو محدودي الثقافة الرقمية.

المبحث الثالث: نحو تطوير الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل"

المطلب الأول: اقتراحات لتحسين الموقع الإلكتروني الرسمي لوكالة "عدل"

في ضوء أهمية الموقع الإلكتروني الرسمي لوكالة "عدل" كوسيلة أساسية للتواصل مع المواطنين وتقديم الخدمات الرقمية، برزت الحاجة الملحة لتحسين هذا الموقع بما يواكب تطلعات المستخدمين ويلبي احتياجاتهم المتزايدة في بيئة تتسم بالتحول الرقمي المتسارع. توصلنا إلى بعض المقترحات العملية لتطوير الموقع الإلكتروني، انطلاقًا من كل ما سبق، بهدف تعزيز فعاليته وجعله أكثر مرونة وتفاعلية في خدمة المواطنين.

- تطوير واجهة المستخدم لتكون أكثر بساطة وتفاعلية، مع إدراج آلية بحث فعالة.
- تعيين فريق متخصص في الاتصال الرقمي للرد على تساؤلات المواطنين ومرافقتهم في استعمال المنصة.
- تبسيط اللغة المستعملة في الإعلانات والمحتوى التوجيهي، مع إدراج نسخ صوتية أو فيديوهات شرح مختصرة.
- إنشاء قسم خاص بالأسئلة الشائعة يتم تحديثه بشكل دوري حسب أكثر المواضيع المطروحة من طرف المستخدمين.
- تعزيز الربط بين الموقع الإلكتروني ووسائط التواصل الاجتماعي الرسمية لتوسيع قنوات الوصول والتفاعل.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل البيانات الميدانية ودراسة الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تلخص أهم ما تم اكتشافه في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة، وكذلك في ضوء الفرضيات المطروحة في بداية البحث.

1. نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج إحدى الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال الاتصال الرقمي وفعالية المواقع الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، دراسة الطالبين بلال وأنيس والتي جاءت

تحت عنوان : "المواقع الإلكترونية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية".[1] يمكن استخلاص النتائج التالية:

أ. أوجه التشابه :

- كلتا الدراستين تناولتا موضوع فعالية المواقع الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، إذ ركزت دراسة بلال وأنيس على المواقع الإلكترونية للعلاقات العامة، بينما ركزت دراستنا على موقع وكالة "عدل" كأداة للاتصال مع المواطنين.
- الدراستان تهدفان إلى تقييم الدور الذي تلعبه المواقع الإلكترونية في تحسين الاتصال المؤسسي ومدى إسهامها في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.
- كلتا الدراستين استخدمتا تحليل المحتوى، ودراسة عينات قصدية، واستبيانات إلكترونية/ميدانية لقياس فعالية الموقع الإلكتروني وتقييم التفاعل مع المستخدمين.

ب. أوجه الاختلاف:

- دراسة بلال وأنيس ركزت على مواقع إلكترونية لجامعات حكومية في الجزائر، في حين ركزت دراستنا على موقع وكالة "عدل"، وهي مؤسسة ذات وظيفة اجتماعية.
- دراسة بلال وأنيس ركزت على الوظيفة الإعلامية للمواقع، بينما ركزت دراستنا على العلاقة الاتصالية التفاعلية بين المؤسسة والجمهور، بما في ذلك تأثير الموقع على الصورة الذهنية.
- دراسة بلال وأنيس لاحظت أن بعض المواقع تستهدف الجمهور الداخلي أكثر من الجمهور الخارجي، في حين أظهرت دراستنا أن موقع وكالة "عدل" يركز بدرجة أكبر على الجمهور الخارجي ويوفر خدمات رقمية شاملة.

بالتالي، تعتبر دراسة بلال وأنيس مرجعًا مناسبًا ومكملًا لدراستنا، كونها تسلط الضوء على أهمية الموقع الإلكتروني في المؤسسات الحكومية الجزائرية، رغم اختلاف السياق المؤسسي والتركيز بين الدراستين.

2. النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

[1] بلال وأنيس، مرجع سابق.

في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها، ووفقًا للفرضيات المطروحة، توصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" يمثّل أداة فعّالة في تحقيق التواصل مع المواطنين، حيث يقدّم معلومات دقيقة ومحدثة، ويُتيح خدمات رقمية تفاعلية (كالتسجيل والمتابعة والاستعلام)، ما ساهم في تحسين رضا المستخدمين وسهولة تعاملهم مع الوكالة.

- بينت النتائج أن تنويع أدوات الاتصال الرقمي وتحديثها يطور فاعلية العلاقة الاتصالية، ويرفع مستوى التفاعل والرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة، وهو ما يتوافق مع فرضية الربط بين تنويع الأدوات وتحسين التواصل.

- أكدت الدراسة أن وضوح المعلومات وسهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية عبر الموقع الإلكتروني كان لهما دورٌ بارز في تشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى المواطنين عن وكالة "عدل"، حيث شعر المستخدمون بالثقة والشفافية في تعامل الوكالة معهم.

- أظهرت الدراسة أن عناصر مثل لغة الخطاب، تصميم الواجهة وسرعة الاستجابة كان لها تأثير ملحوظ على انطباعات المستخدمين، وأسهمت في تعزيز صورتهم الذهنية حول كفاءة الوكالة في تقديم خدمات سكنية.

خلاصة:

في هذا الفصل تناولنا دراسة الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" كأداة رقمية لتعزيز التواصل مع المواطنين. بدأنا بتقديم الوكالة والموقع الإلكتروني، ثم أجرينا استبيانًا إلكترونيًا شارك فيه المواطنين المستفيدين من خدمات الوكالة. عكس تحليل نتائج الاستبيان رضاً نسبيًا عن سهولة استخدام الموقع وجودة الخدمات الرقمية المقدمة، لكنه أشار أيضًا إلى الحاجة لتطوير بعض الجوانب مثل سرعة الاستجابة، التفاعل المباشر، وتحسين تجربة المستخدم على الأجهزة المحمولة.

وبناءً على هذه المعطيات، قدمنا مجموعة من الاقتراحات من أجل تعزيز فعالية الموقع، منها تحديث واجهة الاستخدام لتكون أكثر جاذبية وسهولة، إدراج خدمة الدردشة الفورية، تحسين دعم الأجهزة المحمولة، وربط الموقع بشكل أفضل بمنصات التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل مع المواطنين. وفي الأخير، قُدمت نتائج الدراسة في ضوء إحدى الدراسات السابقة ذات الصلة، إضافة إلى عرض النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة، وذلك لتحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة.

خاتمة

خاتمة:

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا والاتصال، وجدت المؤسسات العمومية نفسها أمام حتمية التكيّف مع الواقع الجديد الذي أفرزته الرقمنة، وأمام تحديات نوعية تتطلب إعادة النظر في طرق التواصل مع المواطنين، ليس فقط لضمان إيصال الخدمة، بل لبناء علاقة تفاعلية قائمة على الشفافية، الثقة، والفعالية. ومن هذا المنظور، غدت المواقع الإلكترونية أداة محورية في أداء المؤسسات، بما تحققه من تواصل مباشر وسريع مع الجمهور، وما تتيحه من إمكانيات لتقريب الإدارة من المواطن.

وقد سعت هذه الدراسة إلى فهم وتحليل هذه الديناميكية من خلال نموذج وكالة "عدل"، التي تُعد من أبرز المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الاجتماعي، نظراً لارتباطها الوثيق بأحد أبرز انشغالات المواطن وهو السكن. لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تتبع ملامح الاتصال التنظيمي في ظل التحول الرقمي، والبحث في العلاقة بين الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة والصورة الذهنية المتكوّنة عنها في أذهان جمهورها، مع التركيز على موقعها الإلكتروني كأداة عملية لهذا الاتصال.

وقد كشفت المعالجة النظرية والعملية للموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" أن هناك جهودًا معتبرة بُذلت في سبيل رقمنة العلاقة مع المواطن، سواء من خلال تقديم خدمات إلكترونية لتسجيل ومتابعة الملفات، أو عبر نشر الإعلانات والمعلومات الرسمية ذات الصلة بمشاريع السكن. إلا أن هذه الجهود، ورغم أهميتها، تبقى غير مكتملة أو غير كافية في كثير من الجوانب، سواء من حيث التصميم البصري، أو التفاعل اللحظي، أو محدودية قنوات الاتصال التفاعلية مثل الدردشة الفورية أو الارتباط النشط مع وسائل التواصل الاجتماعي.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الموقع الإلكتروني لا يزال بحاجة إلى رؤية اتصالية شاملة تجعل منه أكثر من مجرد بوابة إدارية، بل فضاءً ديناميكيًا للحوار، المشاركة، وتلقي الاقتراحات والانشغالات بطريقة فعالة. فالاتصال الرقمي لا يُقاس فقط بحجم المعلومات المقدمة، بل بدرجة التفاعل الذي يُتيحه، وبمدى استجابة المؤسسة لمطالب جمهورها الرقمي.

وفي ضوء ما توصلنا إليه، نضع بين أيدي القائمين على المؤسسة جملة من التوجيهات والتوصيات العملية التي قد تُسهم في تطوير أداء الاتصال الرقمي، نوجزها فيما يلي:

- إعادة تصميم واجهة الموقع بأسلوب حديث وجذاب، مع مراعاة سهولة الاستخدام، وذلك لتسهيل الوصول إلى المعلومة بطريقة بصرية ومبسطة.

- تعزيز التفاعل وربط الموقع بحسابات نشطة على منصات التواصل الاجتماعي الرسمية، مع تعيين فرق متخصصة في المتابعة.

- تحسين محتوى الموقع من حيث التحيين المنتظم للمعلومات، إدراج الأسئلة الشائعة، وإتاحة مقاطع فيديو أو رسوم توضيحية تشرح الخدمات المتاحة وإجراءات التعامل معها.

- إنشاء لوحة ملاحظات أو فضاء للمواطن يُمكن من خلاله تقديم اقتراحات أو تقييم للخدمات الرقمية، بما يسمح للمؤسسة بتحسين مستمر لأدواتها الاتصالية.

- الاهتمام بالبعد اللغوي من خلال توفير ترجمة دقيقة ومتزامنة للمحتوى بلغات متعددة، خاصة العربية والفرنسية والإنجليزية، مراعاةً لتنوع جمهور المستخدمين.

- تكوين وتدريب الموظفين في مجال الاتصال الرقمي والعلاقات مع الجمهور، لأن الموقع الإلكتروني، رغم رقميته، يظل انعكاسًا لثقافة المؤسسة وسلوكها التواصلي.

- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الإدارة الإلكترونية، خاصة في الدول التي قطعت أشواطًا كبيرة في بناء علاقات رقمية فعالة بين الإدارة والمواطن، مع تكييفها حسب الخصوصيات المحلية.

في الأخير، تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي ليس خيارًا تقنيًا بقدر ما هو تحوّل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية. ومتى استطاعت هذه الأخيرة أن تجعل من الموقع الإلكتروني أداة فعالة في بناء الثقة، وتقديم الخدمة، وتكريس الشفافية، فإنها تكون قد خطت خطوة حاسمة نحو إدارة عمومية عصرية في خدمة المواطن.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- ابن منظور،لسان العرب، دار صادر،لبنان، ج15.
- أبو زيد، محمد. مدخل إلى علم الاجتماع السياسي. دار المعرفة الجامعية، 2010
- أحمد سالم: صورة الإسلاميين على الشاشة، الطبعة الأولى، بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات، 2014.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، دط، 2008
- الإذاعة الجزائرية. 9 سبتمبر 2015. مؤرشف من الأصل في 2020-01-28. اطلع عليه بتاريخ 2025\05\12.
- أكاديمية BTS ، "عيوب الاستبيان الإلكتروني"، تاريخ النشر: 22/03/2022 تم الاطلاع عليها ب 19ماي 2025. الموقع-https://bts : academy.com/blog_det.php?page=2007&title=عيوب_الاستبيان_الإلكتروني
- أميرة مرغني وابتسام غزال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي م جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2023
- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009.
- بلال وأنيس، "المواقع الإلكترونية للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية". مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، 2013\2014.
- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د، ط، الجزائر، 2003
- تعريف العينات وأنواعها وأهميتها في البحث العلمي، متوفر على الانترنت: بتاريخ 2011/03/11، https://www.lafcmotaghanm.com
- تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية (UN E-Government Development Index - EGDI) https://publicadministration.un.org/
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991، المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، الجريدة الرسمية، العدد 24، سنة 1991.
- حاتم على الصالحي العلاقات العامة والاتصال التفاعلي عبر المواقع الإلكترونية والاجتماعية (الإصدار 1)، مصر، عالم الكتب، 2018

- حامد، هارون علي، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة وصفية تحليلية- مجلة كلية الفنون والإعلام، 2020
- خالد زعموم، الاتصال التنظيمي ،جامعة الشارقة، 2010/2009.
- الخامسة رمضان،الاتصال التنظيمي، سنة ثالثة علاقات عامة،قسم العلوم الإنسانية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012
- خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، الجزائر: دار اللسان العربي، 1422.
- خيضر، كاظم محمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002
- رجاء وحيد الدويدي، البحث العلمي وأساسياته النظرية، الناشر دار الفكر المعاصر، ط 1، بيروت، 2000
- رضوان بلخيري ، العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- رفعت، الرأي العام في الواقع الافتراضي وقوة التعبئة الافتراضية القاهرة : دار العربي للنشر والتوزيع، 2018.
- الزدجالية، منى بنت سليمان بن عبد الله. الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، 2016.
- زياد احمد الطويسي، مجتمع الدراسة و العينات، متوفر على الأنترنت : 2001/2000، https://ft.scribd.com
- سامية الخبيزي، ممارسة العالقات العامة الرقمية في البيئة الاتصالية الجديدة الأطر والمفاهيم مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، 2023
- سليمان صالح : وسائل الإعلام وصناعة الصور الذهنية ، الطبعة الأولى، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005
- سليمان صالح، وسائل الإعلام وصناعة الصورة الذهنية، الأردن : مكتبة الفلاحللنشر والتوزيع، ط 1، 2005.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، دط، 1980

- سيف طارق حسين العيساوي، خصائص البحث العلمي، كلية التربية الأساسية، قسم اللغة العربية، محاضرة 4، 23/10/2017.
- شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2009/2008.
- شيرين طقاطقة، "مفهوم التواصل"، موضوع، 28 نوفمبر https://mawdoo3.com.2018 .
- الصالحي علي محمد، مقدمة في الإعلام الرقمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018
- عاطف عدلي العبد: صورة المعلم في وسائل الإعلام، الطبعة الثانية القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الر حيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط، دط، 2006
- عبد الله محمد شريف، مناهج البحث العلم دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، دار الشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996
- عبيدات، محمد وزملاؤه منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات،
- عبيدة صبطي ونجيب بخوش الدلالة والمعنى في الصورة، الطبعة الأولى الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2009.
- عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، ط 6، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- على عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة: عالم الكتب، ط 2، 2014.
- عليان ربحي مصطفى، وعثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوبك، الكويت، 2021
- الفتلاوي، هدى عبد الرضا، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 12، 2022
- قدور عبد الله الثاني : سيميائية الصورة: مغامرة سيميائية في أشهر الإرساليات البصرية في العالم . الطبعة الأولى، الأردن : مؤسسة الوراق، 2007.
- كابلان، أندرياس، وهاينلين، مايكل، "تحديات الهوية الرقمية في العصر الحديث"، مجلة بحوث التسويق الرقمي، العدد 2، 2010
- كريغ سكوت، الاتصال التنظيمي: منظور سوسيولوجي، دار ماكغرو هيل، 2013

- لوكيا، الهاشمي، السلوك التنظيمي، قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع، ج2، 2006
- ليزا ترايسي، تصميم الهوية البصرية للمؤسسات، مطبعة بلومزبري، 2005
- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006
- محمد سلامة غباري والسيد عبد الحميد عطية، الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991
- محمد لمين دباغين سطيف2، "تعريف الاتصال التنظيمي"، منصة التعليم عن بعد، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تاريخ الاطلاع: 11 ماي 2025، الرابط: cte.univ-setif2.dz.
- محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-148 من الجريدة الرسمية رقم 25 الصادرة سنة 1991 .(PDF) مؤرشف من الأصل (PDF) في 11\10\2023.
- مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000
- مسعود رشيدة بسمة. رحماني صبرينة العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الحديثة دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر)، فرع سور الغزلان)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018.
- مصطفى يوسف كافي، صبة مصطفى كافي الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة السياحية وتطبيقاتها، الناشر الفن للوثائق نشر استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة الجزائر، 2017..
- معجم المصطلحات التقنية، منشورات الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، 2009.
- المعجم الوسيط، الجزء الأول، مادة (وصل) ومادة (نظّم)، ط4، القاهرة: مجمع اللغة العربية، 2004.
- معمري أمينة دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، ص 66.

- منماني نادية، واقع الاتصال الداخلي (الرسمي، اللارسمي) بين جمهور الأساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير -اتصال في التنظيمات -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997.
- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية "تدريبات عملية"، ت. بوزيد صحراوي، كمال بوشرفن سعيد سبعون ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004/2006
- هيث، الاتصال المؤسسي المعاصر، الطبعة الثانية، دار بيرسون، 2001
- وكالة الأنباء الجزائرية، "وكالة عدل تطلق منصة رقمية للمسجلين في برنامج عدل 3"، الإذاعة الجزائرية، تاريخ النشر: 11 مارس 2025، تاريخ الاطلاع: 18 ماي 2025، على الرابط: https://news.radioalgerie.dz/ar/node/61324
- الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره، الموقع الرسمي www.aadl.dz :تم الاطلاع في ماي 2025.
- يوسف عثمان، يوسف محمد، "فاعلية مواقع الانترنت في العلاقات العامة دراسة وصفية تحليلية لعدد من المواقع الإلكترونية السودانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة.
- United Nations E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs (UNDESA. https://publicadministration.un.org/egovkb

الملاحق

استبيان حول تقييم الموقع الإلكتروني لوكالة عدل

هذا الاستبيان موجّه للمواطنين الذين تعاملوا مع وكالة عدل عبر موقعها الإلكتروني www.aadl.com.dz، ويهدف إلى تقييم فعالية الموقع في التواصل وتقديم الخدمات. نشكركم على مساهمتكم القيمة.

المحور الأول:

1. **ما مدى استخدامك لموقع وكالة عدل؟**

☐نادرًا

☐أحيانا

☐باستمرار

2. **ما الغرض الرئيسي من استخدامك للموقع؟**

☐التسجيل

☐متابعة الملف

☐تقديم شكوى

☐الاستعلام عن المعلومات

3. **هل تجد المعلومات التي تبحث عنها بسهولة على الموقع؟**

☐نعم

الملحق رقم 1: دليل استمارة الاستبيان الالكتروني

المحور الثاني:

4. **كيف تقيم وضوح وتنظيم محتوى الموقع؟**

☐ ممتاز

☐ جيد

☐ مقبول

☐ ضعيف

5. **هل سبق أن تواصلت مع الوكالة عبر الموقع الإلكتروني؟**

☐ نعم

☐ لا

6. **إذا كانت الإجابة نعم، كيف تقيّم سرعة الاستجابة؟**

☐ سريعة

☐ متوسطة

☐ بطيئة

☐ لم أتلق رد

☐ جيد

☐ مقبول

☐ ضعيف

8. هل تستخدم الموقع من الهاتف المحمول؟

☐ نعم

☐ لا

9. ما مدى رضاك العام عن خدمات الموقع الإلكتروني؟

☐ راض جدا

☐ راض

☐ غير راض

المحور الرابع:

10.كيف تصف الصورة العامة التي يقدمها الموقع الرسمي لوكالة "عدل" عن المؤسسة؟

☐ ممتاز

☐ جيد

11. هل تعتقد أن تصميم الموقع وطريقة عرض المعلومات توحي بثقة وكفاءة المؤسسة؟

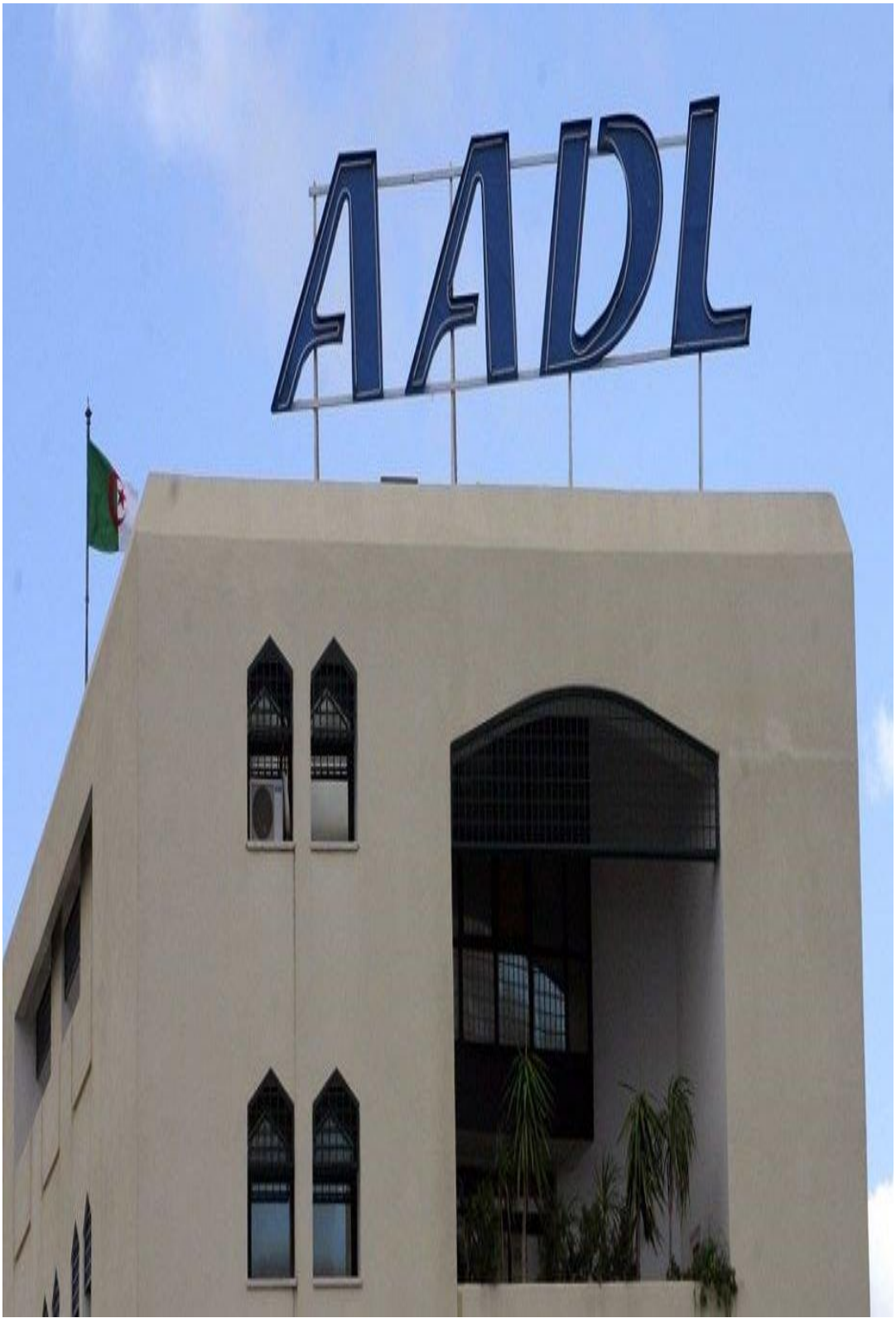
☐ نعم

☐ لا

12. في رأيك، ما الذي يجب تحسينه في الموقع الإلكتروني حتى يعكس صورة أكثر احترافية عن وكالة "عدل"

.....

.....



الملحق رقم 2: المؤسسة الوطنية لتحسين السكن وتطويره "عدل"

الملحق رقم 3: شعار وكالة "عدل"

الملحق رقم 4: الموقع الالكتروني لمؤسسة "عدل"

الفهرس

فهرس المحتويات:

الشكر والتقدير .....

الإهداء .....

الملخص .....

مقدمة ..... أ

الإطار المنهجي للدراسة

1. تحديد الموضوع..... 4
2. إشكالية البحث..... 4
3. فرضيات البحث..... 5
4. أهمية الموضوع 5
5. أهداف البحث 6
6. المنهج وأدوات البحث..... 6
7. مجتمع البحث..... 7
8. عينة البحث 8
9. الدراسات السابقة..... 9
10. تحديد المفاهيم..... 14

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية..... 22

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته 22

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي..... 23

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية 24

المبحث الثاني: الاتصال الرقمي ودور المواقع الإلكترونية 28

المطلب الأول: التحول الرقمي في الإدارة العمومية 28

المطلب الثاني: دور المواقع الإلكترونية كأداة للاتصال المؤسسي..... 28

المطلب الثالث: تجارب دولية في توظيف المواقع الإلكترونية لتعزيز الاتصال مع المواطنين

الفصل الثاني: الصورة الذهنية 38

المبحث الأول: تعريف الصورة الذهنية وأنواعها 40

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية 40

المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية..... 41

المبحث الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة 43

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الصورة الذهنية للمؤسسة 43

المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة وخصائصها 44

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لدور الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" في تعزيز التواصل مع المواطنين

المبحث الأول: تقديم عام حول وكالة "عدل" والموقع الإلكتروني..... 50

المطلب الأول: نبذة عن وكالة "عدل" 50

المطلب الثاني: تعريف الموقع الإلكتروني "عدل" 51

المبحث الثاني: تقييم فعالية الاتصال عبر الموقع الإلكتروني..... 52

المطلب الأول: مدى استجابة الموقع لاحتياجات المواطنين 52

المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف 64

المبحث الثالث: نحو تطوير الموقع الإلكتروني لوكالة "عدل" 65

المطلب الأول: اقتراحات لتحسين الموقع الإلكتروني الرسمي لوكالة "عدل" 65

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة 65
خاتمة 66
قائمة المصادر والمراجع 66
الملاحق..... 66
الفهرس 66

فهرس الجداول:

جدول رقم 1: الدول التي تحتل المراكز العشر الأولى على مستوى العالم..... 31

جدول رقم 2: ترتيب الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية 33

جدول رقم 3: يمثل مدى استخدام موقع وكالة عدل..... 52

جدول رقم 5: يمثل امكانية وجود المعلومات بسهولة على الموقع..... 54

جدول رقم 6: يمثل تقييم وضوح وتنظيم محتوى الموقع 55

جدول رقم 7: يمثل التواصل مع الوكالة عبر الموقع الالكتروني..... 56

جدول رقم 8: يمثل تقيم سرعة الاستجابة 57

جدول رقم 9: يمثل تقيم تصميم الموقع وسهولة استخدامه 58

جدول رقم 10: يمثل استخدام الموقع من الهاتف المحمول..... 59

جدول رقم 11: يمثل الرضا العام عن خدمات الموقع الإلكتروني..... 60

جدول رقم 12: يمثل وصف الصورة العامة التي يقدمها الموقع الرسمي لوكالة..... 61

جدول رقم 13: يمثل تصميم الموقع وطريقة عرض المعلومات توحي بثقة 62