



## دور الاتصال الداخلي الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات *The Role of Digital Internal Communication in Enhancing the Performance of Human Resource Management in Institutions*

زكريا جقريف<sup>2</sup>

[z.djekrif@univ-skikda.dz](mailto:z.djekrif@univ-skikda.dz)

إيمان بومعيبة<sup>1</sup>

[i.boumaiz@univ-skikda.dz](mailto:i.boumaiz@univ-skikda.dz)

تاريخ النشر: 2025/06/01

Received: 31/01/2025

تاريخ الاستلام: 2025/01/31

published: 01/06/2025

### ملخص المقال:

تتمحور إشكالية هذه الورقة العلمية حول دور الاتصال الداخلي الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، حيث سعت إلى الكشف عن طبيعة مساهمة الاتصال الداخلي الرقمي بالمؤسسة في تحسين مواردها البشرية. وتنقسم الدراسة التي بين أيدينا إلى ثلاثة محاور رئيسية، بحيث يتطرق المحور الأول لأهم مفاهيم الدراسة، أما المحور الثاني فيتضمن ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسات، في حين يتناول المحور الثالث والأخير مظاهر وأبعاد مساهمة الاتصال الداخلي الرقمي بالمؤسسة في تحسين إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الاتصال الداخلي الرقمي يهدف إلى تحسين مستوى العنصر البشري في العملية الاتصالية، والزيادة من كفاءة الإنتاجية، كما أن هذا النمط من الاتصال أضحى عنصراً أساسياً في عملية إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات.

**كلمات مفتاحية:** اتصال داخلي، اتصال داخلي رقمي، أداء، موارد بشرية.

### Abstract:

This paper explores the role of digital internal communication in enhancing human resource management within organizations. It aims to understand how digital internal communication contributes to improving human resources. The study is divided into three main sections: key concepts, the nature of internal communication in organizations, and the contribution of digital internal communication to human resource management. The study concludes that digital internal communication enhances the quality of human interactions and increases productivity. This type of communication is now a fundamental component of human resource management in various organizations.

**Keywords:** Internal communication, digital internal communication, performance, human resources.

(1) جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)

(2) جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)



## مقدمة:

يُعتبر الاتصال الداخلي من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسات والمنظمات في سيرورة نشاطها ووضع خططها الاستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي، مهما كان نوعها وطبيعة عملها، فهو يعمل على توطيد علاقات التواصل والتفاعل بين الإدارة وجمهورها الداخلي، لضمان حسن سير العملية الإنتاجية، وتحقيق الأرباح والمصالح المشتركة، وتطوير أنظمتها من خلال تبادل مختلف البيانات والمعلومات، كما يساهم في ترقية المؤسسة من خلال تحقيق نجاحها واستمرارها.

ومع تطور تكنولوجيات الاتصال والشبكات العالمية المتمثلة في الشبكات داخلية: (إكسنرانت، إنترنت) والشبكات الدولية: (شبكة الانترنت) واستحواذها على جميع نشاطات الحياة، بات من الضروري على المؤسسات مواكبة هذا العصر التكنولوجي الرقمي، فتغلغلت هذه التكنولوجيا داخل المنظمات بمختلف أنواعها، وأحدثت تغييراً كبيراً على مستوى سلوك العاملين بها وفي بيئتها عملها. كما أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة بأنواعها المتعددة في نشاط الاتصال الداخلي للمؤسسات؛ أعطى دعماً للعملية الاتصالية في تنسيق وأداء المهام بكل سهولة ومرنة، وساعد المؤسسة في التأقلم مع كل التغيرات والمعتقدات والعرقائق التي تواجهها أثناء العمل والتغلب عليها بروح قوية ومنافسة.

إذ يساهم الاتصال الداخلي الرقمي في مساعدة إدارة الموارد البشرية من الاتصال الفوري بالأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وتتبادل مختلف المعلومات والبيانات دون تكاليف مادية وبذل جهد أكبر، فهو القلب النابض للعملية الإدارية التي من خلالها ينبع سلوك العاملين، حيث تتعكس فعاليته بشكل أساسي على العمل الداخلي والسيرورة العامة لمختلف أنشطة المؤسسة. وعلى إثر ما سبق تبلورت إشكالية الدراسة في الطرح التالي: ما هو دور الاتصال الداخلي الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات؟

حيث قسمت هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول يتطرق لأهم المفاهيم الموجودة بالدراسة، أما المحور الثاني فيتضمن ماهية الاتصال الداخلي بالمؤسسات، والمحور الثالث والأخير، تناولنا فيه مساهمة الاتصال الداخلي الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، وذلك في محاولة منا لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بالدراسة.
- التطرق إلى ماهية الاتصال الداخلي بالمؤسسات.
- الكشف عن مساهمة الاتصال الداخلي الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.

## تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات أمراً لابد منه في أي بحث علمي، لذا؛ وقبل التطرق إلى مضمون هذه الورقة العلمية، كان لزاماً علينا عرض أبرز المفاهيم التي لها علاقة وطيدة مع هذه الدراسة، والتي تتجلّى في التعريفات الآتية:

### 1.2 تعريف الاتصال الداخلي:

تعرف الباحثة "سامية خبزي" بأنه: "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات، قصد تبادل المعلومات من أجل تسخير شؤون العمل وتسهييلها، وتجاوز المعوقات التي قد تواجههم، حتى تنشأ علاقات تقوم على التفاعل والمشاركة وتسهم في تأدية الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف". (خبزي، 2020، صفحة 154)



وفي تعريف آخر: "الاتصال الداخلي عبارة عن أداة ووسيلة فعالة لحل مشاكل التنسيق والتخطيط وال العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمات والمؤسسات". (بن عون، 2010-2011، صفحة 23)

وترى الباحثة "عائشة سليمان" بأن الاتصال الداخلي هو: "اتصال يقلل من مقاومة التغيير ويسمح بتوفير المعلومات الضرورية من خلال تدفق البيانات في كلا الاتجاهين العمودي والأفقي بين مختلف المستويات الإدارية". (سليمان، 2022، صفحة 487) ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول عن الاتصال الداخلي هو: العملية الاتصالية التي تتم داخل المحيط المؤسسي، بُغية الوصول إلى أهداف المؤسسة المنشودة، المتمثلة في تسهيل ونشر المعلومات من المرسل إلى الجهة المستقبلة، تكوين علاقات اجتماعية قوية ومتينة تسودها روح التعاون الإداري، حل المشكلات من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد، تنمية الجانب الإنساني والبشري.

## 2.2 تعريف الاتصال الداخلي الرقمي:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال؛ يمكننا تعريف الاتصال الداخلي الرقمي بأنه: نوع من أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل استراتيجية التنظيم ويكون عبر شبكات رقمية داخلية (إكسبرانت، إنترنت) ودولية (شبكة الانترنت)، هدفه إنتاج وتخزين وتوفير البيانات والمعلومات ونقلها وتوزيعها وتبادلها عبر مختلف المنتصات الرقمية، من أجل تزويد الجمهور الداخلي للمؤسسة بكافة البيانات، والمعلومات، والأخبار ، والعمل على التأثير فيهم والتغيير من سلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أيضاً: هو العملية الديناميكية التي تتم بين طيفي العملية الاتصالية داخل الإطار المؤسسي وباستعمال وسائل تكنولوجية رقمية، بُغية تحقيق التفاهم والتواصل بين أعضائها، بما يؤدي إلى استمرارها وتطورها وتحقيق كافة الأهداف المسطرة. وفي تعريف آخر، يمكن القول عن الاتصال الداخلي الرقمي بأنه: العملية الاتصالية الالكترونية المتواجدة داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة، هدفها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى طرف آخر، لتسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة، وبناء صورة جيدة عنها.

## 3.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تُعرفها الباحثة "نعميمة بارك" كما يلي: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاءها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن". (بارك، 2009، صفحة 277)

كما تُعرف أيضاً بأنها: "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم، وتنظيمهم والمحافظة عليهم". (قرنيعي، 2019، صفحة 03)

وعن القول عنها أيضاً بأنها: "وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العمليات الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة، وتستثمر جهودهم، وتوجه وظائفهم، وتنمي مهاراتهم، وتحفز هؤلاء العاملين، وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم، وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة". (مخلف وشريك، 2018، صفحة 230)



ومن خلال مasic يمكن القول عن مفهوم إدارة الموارد البشرية هي: الجهود التي تبذلها المؤسسة والمنظمة في إعداد فريق بشري، توافر فيه كل الشروط والاحتياجات التي تتوافق مع مشروع وأهداف المنظمة، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً وإنجذابياً بعرض تحقيق كفاءة إنتاجية عالية الجودة.

## ماهية الاتصال الداخلي بالمؤسسات

يعد الاتصال الداخلي للمؤسسات المحرك الأساسي لمختلف العمليات والأنشطة الإدارية، يهدف إلى متابعة ومراقبة سير المهام وتنفيذها بطرق استراتيجية جديدة، والعمل على تغيير سلوك الموظفين والتأثير فيهم، وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإننا في هذا المحور سنعرف أكثر على ماهية الاتصال الداخلي، وذلك بطرحنا للمباحث الآتية:

### 1.3 وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسات:

تختلف وتتعدد وسائل الاتصال حسب طبيعة الرسالة، وفيما يلي سنتطرق إلى ثلات طرق أساسية من الاتصال وهي: (برباوي، 2013، صفحة 278)

- **الاتصال المكتوب:** يتميز الرسالة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استعمالها كأدلة إثبات قانونية، وتتطلب جهداً لأعدادها وصياغتها، ويجب استعمال اللغة البسيطة فيها حتى تكون واضحة ودقيقة، ومؤلفة للقارئ، وتجنب استخدام الألفاظ غير الازمة والتي تزيد فقط من حجم الرسالة وتفقدها معناها، ومن أهم أدواتها نجد: (الجلات الحائطية، كشوف المعلومات، صندوق الاقتراحات، الاعلام الآلي، الفاكس والتلكس).

- **الاتصال الشفهي:** تكون بواسطة الاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما مباشراً أو من خلال الاجتماعات والتجمعات، له ميزة أنه يؤدي لردود أفعال مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها ومعناها وتعديلها أثناء الحاجة، كما يزيد اجتماع الرئيس بالعاملين من ثقفهم ويرفع الروح المعنوية.

- **الاتصال غير الفظي:** يتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات جسم الفرد، التوكيدات الصوتية، الإشارات، الحملقة، تحويل النظر... وغيرها من الدلالات الأخرى.

### 2.3 أهداف الاتصال الداخلي بالمؤسسات:

يهدف الاتصال الداخلي بالمؤسسات على حسب الباحثين من خلال مجموعة من الدراسات السابقة إلى تحقيق ما يلي:

- لديه قدرة فعالة في الاتصال داخل الإطار المؤسسي بكفاءة.
- يعمل على التوجيه والتنسيق وتشغيل العاملين.
- بدون اتصال داخلي لا تستطيع المؤسسة إدارة مهامها أو اتخاذ قراراتها على أحسن وجه.
- يعمل الاتصال الداخلي على رفع الروح المعنوية والحسية للموظفين بها.
- بالاتصال الداخلي يشعر الموظفون أنهم ينتمون إلى تلك المؤسسة، مما يزيد من دافعيتهم وقدرتهم وابداعهم في أداء مختلف المهام.



- يقوم الاتصال الداخلي بتوحيد النشاطات الداخلية للمؤسسة.
- يشكل الاتصال الداخلي أهميته استراتيجية في نجاح وتطور واستمرار المؤسسة.

### 3.3 وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسات:

تؤدي الاتصالات الداخلية بالمؤسسات وظائف أساسية تتمثل في فيما يلي: (قادري، 2009-2010، صفحة 91-

(92)

**وظيفة لوجستية:** تدفق المعلومات، المعلومات التي تكون من أعلى إلى أسفل: حيث أن دور الإدارة هنا هو الإعلام، لأنها تتصل مباشرة وتقدم أوامر وتوجيهات وتعليمات تنفيذية، أما في المعلومات من أسفل إلى أعلى: فدورها هو ابلاغ الإدارة، فهي تسمع من خلال التسلسل الهرمي بالاستماع للعاملين، ترفع المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة أو لا، وأيضاً لمعرفة طريقة تفكير الموظفين، واقتراحاتهم، شكاويمهم، وطلباتهم، وينبغي أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية بالغرض، أما المعلومات الأفقية: فدورها إقامة اتصالات فعالة بين العاملين من نفس المصلحة أو المصالح المختلفة، حيث تسمح بتضارب وجهات النظر، تبادل الأفكار، إزالة سوء التفاهم بينهم، والعمل على تحسين المعرفة والفهم، وتدفق المعلومات، وتشكيل جماعات متماسكة ومتراقبة.

**وظيفة إدارية:** تعمل على تعزيز السلم الهرمي، وترتبط بمهمة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

**وظيفة اقتصادية:** تعمل على ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعة، وبين الموظفين على الصعيد الداخلي والخارجي، ومدير الاتصال هو الذي يعهد بهته المسؤولية.

**وظيفة اجتماعية:** تقوم على دمج الموظفين وتطوير الحفاظ على مناخ اجتماعي جيد، من أجل تلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد، ويعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (01): وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة.



المصدر: الباحثين.

### 4.3 مبادئ الاتصال الداخلي بالمؤسسات:

تعمل مبادئ الاتصال داخل المؤسسات على تنظيم سيرورة النشطات والمهام بين المدير والعمال أو بين المؤسسة وجمهورها الداخلي، وتمثل هذه المبادئ حسب الباحث "بخشاشي رابح" في: (بخشاشي، 2021، صفحة 430)



- **مبدأ الوضوح:** تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة بر رسالة تكون واضحة، وبتعابير مفهومة، وألفاظ ومصطلحات بسيطة.
- **مبدأ الاهتمام والتوكيل:** يجب إعطاء كل الاهتمام والتوكيل من أجل استقبال الرسالة الاتصالية، مع توفير القدرة الكافية لفهم مضمونها.
- **مبدأ كفاية المعلومات:** ضرورة كفاية المعلومات والبيانات التي تخص موضوع الاتصال داخل المحيط المؤسسي.
- **مبدأ سرعة الانتقال:** يجب نقل الرسالة الاتصالية إلى (المكان وفي الوقت والوسيلة والجهة) المناسبة.
- **مبدأ نطاق الاتصال:** يجب أن تصدر الرسالة الاتصالية من مصدرها الحقيقي حتى تتحقق الاستجابة والتنفيذ المطلوب.
- **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** يتحقق الاتصال الداخلي في بيئه المؤسسة؛ التكامل، الانسجام، التنسيق في تسيير المهام والنشاطات.
- **مبدأ المشاركة:** يتحقق الاتصال داخل المؤسسة مبدأ التشاور والنقاش بين الموظفين وهو ما يضمن التأييد في القرارات.  
وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي للمؤسسة، يلعب دوراً فعالاً في العملية الاتصالية، حيث يعمل على تنسيق وتوحيد كامل الخطط الاستراتيجية بين الموظفين، مما يخلق جواً من الترابط والتماسك في بيئه العمل، والتأثير على سلوكياتهم نحو توجيه الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

## مساهمة الاتصال الداخلي الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات

يعتبر الاتصال الداخلي عملية ديناميكية وحيوية في سيرورة إدارة الموارد البشرية، فهو ينطلق منذ شروع المؤسسة في بناء خططها الاستراتيجية داخل المحيط التنظيمي، حيث لا يمكن تحقيق نجاحها واستمرارها بدونه، فقد بات من ضروريات كلياتها وجزئياتها.

حيث يساهم الاتصال الداخلي المؤسسي بشكل كبير في توفير جو من الألفة والتعاون المشترك بين موظفي الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق القبول والرضاء الوظيفي، فكلما اهتمت المؤسسة بأطراف العملية الاتصالية، كلما أدى ذلك لزيادة شعور موظفيها بروح الانتماء لها، وهو الأمر الذي يحفزهم ويزيد من رغبتهم في أداء المهام والنشاطات بكل ما يملكون من القدرات المهنية وحتى الفنية.

ومع تطور الوسائل والتكنولوجيات الرقمية؛ سعت كل مؤسسات العالم إلى توظيف هذه التكنولوجيا المعاصرة داخل خططها الاتصالية، بهدف تحسين مستوى العنصر البشري في العملية التفاعلية، والزيادة من كفاءة الإنتاجية والمرونة، وما نتج عن هذا الاندماج؛ هو ما يعرف بالاتصال الداخلي الرقمي.

وكلما استغل هذا النمط من الاتصال جميع وسائل التكنولوجيا الرقمية بطريقة جيدة في إدارة الموارد البشرية؛ كلما حقق الكثير من الأهداف داخل الإطار المؤسسي، والتي نذكر أهمها في النقاط التالية:

- العمل على تنمية مرونة اليد العاملة والتحسين من كفاءتها الإنتاجية.
- تدريب الموظفين على أداء مهامهم بمهارة وابداع.



- توفير جو عمل مستقر، هدفه تحقيق إنتاج أكثر.
- العمل على تدعيم الموظفين مادياً ومعنوياً.
- خلق الثقة والرضا بين المؤسسة وعناصر الهيكل التنظيمي.
- الحفاظة على جميع إطارات المؤسسة ذات الكفاءات العالية، وتأمين مساهماتها المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالتحول الرقمي للمنظمة؛ يتطلب توفير مختلف الأدوات التكنولوجية الحديثة، والعمل على استغلالها بأحسن الطرق من قبل إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة يجب عليها أن تكون أكثر وعياً بالثقافة المعلوماتية والرقمية التي باتت من ضروريات المؤسسات المعاصرة التي تعتمد بصفة كلية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف أنشطتها ومهامها الإدارية والاتصالية. (عمارية وسيتي، 2020، صفحة 389-390)

وترى الباحثة "عيشاوي وهيبة" أنه من أجل التخلص من الممارسات القديمة في العمل، وتعويضها بالعادات والسلوكيات التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ لا يجب على المؤسسات أن تفرض على كوادرها البشرية استخدام هذه التكنولوجيات الحديثة والمتطرفة بصورة فجائية، بل ينبغي تقييم الظروف الملائمة لذلك، ومن أهمها: تكوين الموظفين على تقبل ومسايرة التطورات الجديدة، وتوعيتهم بضرورة التحكم فيها، لأنها تكنولوجيا العصر ولا يمكن الاستغناء عنها، بل يجب التعايش معها والعمل على تطبيق استراتيجيات دمجها داخل الاتصال المؤسسي فلا يوجد أي بديل عنها. (عيشاوي، 2017، صفحة 104)

وقد أصبح الاتصال الداخلي الرقمي جوهر العملية الإدارية بالمؤسسات، إذ يتعين على أفراد المورد البشري تنمية قدراتهم التكنولوجية، من أجل الاستخدام الأمثل لمختلف الشبكات الرقمية، والعمل على بناء أفكار تتناسب مع تطورات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهو ما يساهم في الابداع في العمل، والوصول إلى تكوين روح الفريق داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وتلعب التكنولوجيا الرقمية دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويقها لصالح الإدارة ، وأحد الموارد الأساسية لتنمية إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها تعد إحدى العوامل الاستراتيجية للهيكل الإداري، بُغية التغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة؛ والتوازن مع طبيعة العصر ومنتجاته الالكترونية من جهة أخرى. (عربي، 2014، صفحة 57-58)

ويعد العنصر البشري في العمليات الإدارية والاتصالية أكثر أهمية داخل المؤسسة، لذا ينبغي على هذه الأخيرة الاستثمار في تنمية الأشخاص وتدريبهم، من خلال تطبيق سياسة تكنولوجيا رقمية معاصرة دمجها بالهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي للمؤسسة.

فتنتمية المؤسسات يعني الزيادة في حجمها وعملياتها، وكذلك الزيادة في عدد أفرادها، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي والوظيفي حتى يتلائم مع هذه المعطيات، وعليه، لابد من إجراء دراسات علمية مستمرة تتلائم وعمليات التحديث، وفي هذه الحالة يعتبر ادخال التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال الداخلي أمراً ضرورياً، وذلك للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية والوظيفية، مع تنمية مهارات العاملين في هذا المجال. (عربي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الادارية للمؤسسات، 2014، صفحة 63)



ومن خلال ما يبقى، يمكننا القول أن الاتصال الداخلي الرقمي الفعال يبني علاقة وثيقة وقوية بين أفراد الإدارة والموظفين، ويسمح بتحقيق النتائج الآتية:

- **تحقيق روح الاتساع:** يؤثر الاتصال الداخلي الرقمي إيجابياً في إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر جواً من التفاعل يعزز الشعور بروح الاتساع للمؤسسة وللفريق ككل.
- **المشاركة في نشاطات المؤسسة:** يحفز الاتصال الداخلي الرقمي رغبة لدى الأفراد للمشاركة والانخراط في كافة أنشطة وشؤون المؤسسة المتمثلة في: (الحوارات، النقاشات، الإنجازات ...).
- **تحقيق رضا الموظفين:** يعمل الاتصال الداخلي الرقمي على توفير أجواء تفاعلية تمنع الموظفين فرضاً للتعبير عن انشغالاتهم وشكاؤهم بطرق سريعة وفعالة، مما يجعلهم يشعرون بالرضا نتيجة افتتاح قنوات الاتصال.
- **زيادة ولاء العنصر البشري:** يتيح الاتصال الداخلي الرقمي الاتصال بين جميع مستويات السلم الوظيفي، من أعلى الإدارة إلى أدنى مستوى في السلم الإداري، وكلما شعر الموظف بقيمة داخل العملية الاتصالية بالمؤسسة؛ كلما ساهم ذلك في زيادة ولائه وعطائه للمؤسسة التي يعمل بها.

#### خاتمة:

يلعب الاتصال الداخلي الرقمي دوراً فعالاً في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، حيث بدونه لا يمكن أداء الكثير من المهام والوظائف الخاصة بالهيكل التنظيمي الإداري، فهو يعمل على بناء استراتيجيات وخطط لتطوير وتحفيز العنصر البشري بما يتماشى وينسجم مع التكنولوجيات الرقمية الحديثة، لتحقيق التعاون المشترك والروح المهنية وكذا زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وبفضل هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة، توصلت هذه الأخيرة، لإيجاد الحلول للمشكلات والصعوبات التي تحدث أثناء الازمات، بالإضافة إلى التخفيف من حدة النزاعات والشكوى التي تحدث بين الموظفين، كما أنه يساعد على الرفع جودة الأداء والصمود في وجه المنافسين.

وبناء على ما سبق ذكره يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج، والتي نذكر أهمها في العناصر التالية:

- يتم الاتصال الداخلي الرقمي في المؤسسة داخل استراتيجية التنظيم، ويكون عبر شبكات رقمية داخلية (إنترنت، إكسبرانت ...) دولية (الإنترنت)، هدفه إنتاج وتخزين وتوفير البيانات والمعلومات ونقلها وتوزيعها وتبادلها عبر مختلف المنصات الرقمية.
- يؤدي الاتصال الداخلي الرقمي بالمؤسسة أربعة وظائف أساسية (وظيفة إدارية، اقتصادية، اجتماعية، لوجستية).



- تعمل مبادئ الاتصال الداخلي في المؤسسات على تنظيم سيرورة النشطات والمهام بين المدير والموظفين أو بين المؤسسة وجمهورها الداخلي ككل، ومن أهم هذه المبادئ (مبادأ الوضوح، مبدأ الاهتمام والتذكير، مبدأ كفاية المعلومات، مبدأ سرعة الانتقال، مبدأ نطاق الاتصال، مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق، مبدأ المشاركة).
- يعتبر الاتصال الداخلي من ضروريات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تحقيق النجاح والتطور بدونه.
- يساهم الاتصال الداخلي المؤسسي بشكل كبير في خلق جو من الألفة والتعاون المشترك بين عمال الهيكل التنظيمي.
- يهدف الاتصال الداخلي الرقمي إلى تحسين مستوى العنصر البشري في العملية الاتصالية، والزيادة من كفاءة الإنتاجية.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية من ضروريات المؤسسات المعاصرة، هذه الأخيرة التي تعتمد بصفة كلية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف أنشطتها ومهامها الإدارية والاتصالية.
- أصبح الاتصال الداخلي الرقمي جوهر عملية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة.
- تُعد التكنولوجيا الرقمية أحد الموارد الأساسية لتنمية إدارة الموارد البشرية، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطبيقها لصالح العمل الإداري، بالإضافة إلى أنها إحدى العناصر الاستراتيجية للمهياكل الإدارية من أجل التغلب على الصعوبات البيروقراطية.
- دمج تقنيات التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال الداخلي يعتبر أمرا حتميا في المؤسسات، بهدف التأكد من كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية والوظيفية مع تنمية مهارات العاملين في هذا المجال.
- يساهم الاتصال الداخلي الرقمي الفعال في بناء علاقات قوية بين أفراد الإدارة والموظفين، وبواسطة الاتصال الجيد تستطيع إدارة الأفراد أن تحقق (روح الائتمان بين العاملين، المشاركة في نشاطات المؤسسة، تحقيق رضا الموظفين، زيادة ولاء العنصر البشري).
- وعلى ضوء ما سبق ذكره، اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات والاقتراحات، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

#### • الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة حرص المؤسسات على توفير مورد بشري قوي ذو كفاءة مهنية، لضمان استمراريتها ونجاحها على المدى الطويل.
- يجب على المؤسسات الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال تطبيق سياسات تكنولوجية حديثة ومعاصرة وربطها بالهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي للمنظمة.
- على المؤسسات الاهتمام بالموارد البشرية والحفاظ عليه، وتوفير الإمكانيات اللازمة له، باعتباره العصب الأساسي لنجاح المؤسسة.
- لابد من تعزيز دورات تدريبية للموظفين بما ينماشى ويتوافق مع التطورات التكنولوجية الرقمية الحاصلة في مجال الاتصال المؤسسي.
- ضرورة الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لما يوفره هذا النمط من الاتصال من تفاعلات سريعة وفعالة في تبادل المعلومات والبيانات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.



## المصادر والمراجع:

### قائمة المصادر والمراجع

- أحمد قريني. (2019). ادارة الموارد البشرية المفهوم التطور والاستراتيجية. مجلة منارات للدراسات العلمية الاجتماعية، 01(02)، 03.
- رایح بخشاشی. (2021). أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المصيرات الغذائية نقاوس. مجلة المنهل الاقتصادي، 04(03)، 430.
- سامية خبزى. (2020). مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية: دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته تيسيمسيلىت. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 02(02)، 154.
- سعاد مخلوف، و وزيرة شريك. (2018). مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها. مجلة أبحاث نفسية وتربيوية، 09(04)، 230.
- عائشة سليمان. (2022). أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة مستغانم . مجلة المالية والسوق، 09(01)، 487.
- عبد الحكيم عمارية، و رشيدة سبقي. (2020). مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية: آفاق وتحديات. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والنسانية، 08(01)، 389-390.
- كمال برباوي. (2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات النفسية والتربية، 01(01)، 278.
- محمد قادرى. (2009-2010). الاتصال الداخلى فى المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلى تألفة بمغنية، مذكرة ماجستير. الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- محمد لعرى. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الادارية للمؤسسات. مجلة الاقتصاد الجديدي، 01(10)، 57-58.
- محمد لعرى. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الادارية للمؤسسات. مجلة الاقتصاد الجديدي، 01(10)، 63.
- منى بن عون. (2011-2010). مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة arcelor mittal tebessa ، مذكرة ماجستير. الجزائر، كلية الأداب والعلوم الإنسانية: جامعة باجي مختار عنابة.
- نعميمة بارك. (2009). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(07)، 277.
- وهيبة عيشاوي. (2017). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة واثرها على المؤسسة. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 07(27)، 104.



## References

- Quraini, A. (2019). Human Resource Management: Concept, Development, and Strategy. **Manarat Journal of Social Science Studies**, 01(02), 03.
- Bekhshashi, R. (2021). The Impact of Implementing Internal Communication Tools on Improving Human Resource Performance: A Field Study at the Food Preservation Institution in N'gaous. **Al-Manhal Economic Journal**, 04(03), 430.
- Khobizi, S. (2020). The Status of Internal and External Communication in Algerian Institutions: A Study at the Youth Institutions Office and its Appendices in Tissemsilt. **Journal of Humanities and Social Sciences**, (02), 154.
- Makhlouf, S., & Charek, W. (2018). The Concept of Human Resource Management: Goals and Challenges. **Psychological and Educational Research Journal**, 09(04), 230.
- Sulaiman, A. (2022). The Importance of Internal Communication in the Economic Institution: A Case Study at Algeria Telecom - Mostaganem Agency. **Journal of Finance and Markets**, 09(01), 487.
- Amaria, A., & Sebti, R. (2020). The Future of Organizational Communication in the Digital Environment: Prospects and Challenges. **Algerian Journal of Social and Human Sciences**, 08(01), 389-390.
- Barbaoui, K. (2013). The Role of Internal Communication in the Process of Organizational Change. **Al-Hikma Journal of Psychological and Educational Studies**, 01(01), 278.
- Qadri, M. (2009-2010). Internal Communication in Algerian Institutions: Theory and Practice - A Case Study of Tafna Home Ceramics Institution in Maghnia. Master's Thesis. Algeria: Faculty of Economic Sciences, Management, and Commercial Sciences, University of Aboubakr Belkaïd Tlemcen.
- Larbi, M. (2014). The Role of Information and Communication Technology in Administrative Development of Institutions. **New Economy Journal**, 01(10), 57-58.
- Larbi, M. (2014). The Role of Information and Communication Technology in Administrative Development of Institutions. **New Economy Journal**, 01(10), 63.
- Ben Aoun, M. (2010-2011). The Contribution of Internal Communication in Implementing Corporate Social Responsibility: A Case Study of ArcelorMittal Tebessa. Master's Thesis. Algeria: Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Badji Mokhtar Annaba.
- Barak, N. (2009). Human Resource Development and Its Importance in Improving Productivity and Achieving Competitive Advantage. **North African Economics Journal**, (07), 277.
- Aichaoui, W. (2017). Modern Information and Communication Technology and Its Impact on the Institution. **Journal of Human and Society Sciences**, 07(27), 104.