



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية



مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

بعنوان:

التحول الرقمي كآلية لتفعيل الاتصال الاداري في المؤسسات العمومية الجزائرية

- دراسة حالة بمديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط -

من اعداد المترشح :

بن دهكال عمر عبد العزيز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/29

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	شرقي مهدي
مشرفا ومقرار	جامعة غرداية	أستاذ	لعمور رميلة
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ -	سايح عبد الله
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ -	بوقليمينة عائشة
ممتحنا	جامعة الاغواط	أستاذ	صفراني عائشة
ممتحنا	جامعة الاغواط	أستاذ	خنيش يوسف

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أنعم علينا
بنعمة العلم ووفقنا لبلوغ هذه الدرجة.

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى

"الاستاذة لعمور رميلة" لتفضلها علينا بالاشراف على هذه الاطروحة و
على جهدها واهتمامها وعلى كل ما قدمته من نصح وتوجيه وإرشادات صائبة
التي لم تبخل بها علينا، فقد كان لتوجيهها السديد الأثر الكبير في إظهار هذه
الاطروحة المتواضعة إلى حيز الوجود، كما لا ننسى الاستاذ المشرف
المساعد "السايع عبد الله" لتوجيهاته ونصائحه القيمة لاتمام هذا العمل
فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

كما نشكر "لجنة المناقشة" لقبولهم مناقشة هذا الموضوع وتخصيصهم وقتنا
لذلك.

وإلى كل من بذل معنا جهدا ووفر لنا وقتا ونصح لنا قولاً.

عمر عبد العزيز

بن دهكال

إهداء

أشكر الله عز وجل الذي أنار وجداني ليطمئن قلبي
والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الأنام.
أهدي هذا العمل إلى من قال فيها أعظم الخلق الجنة
تحت أقدام الأمهات أمي الكريمة حفظها الله.
إلى والدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى زوجتي الكريمة

إلى ابنتي العزيزتين نورهان وريهام

إلى جميع إخوتي الأعزاء

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من وسعهم قلبي ونسيهم قلبي

عمر عبد العزيز بن دهكال

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط باستخدام المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على عينة تقدر بـ (215) موظف وموظفة من مختلف مصالح المديرية، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما بخصوص تحليل البيانات فتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss24 للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات المقترحة، ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- ❖ يوجد مستوى جيد من التحول الرقمي والاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (للمتطلبات التكنولوجية والموارد البشرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛
 - ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي و التحكم في الإعلام الآلي؛
 - ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى للأقدمية، المستوى الوظيفي و التحكم في الإعلام الآلي.
- الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، اتصال إداري، إدارة محلية، موارد بشرية رقمية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

Abstract:

This study aimed to understand the impact of digital transformation on the effectiveness of administrative communication in the Directorate of Local Administration in Laghouat using the descriptive approach. The study was conducted on a sample of (215) employees from various departments of the Directorate. A questionnaire was used as the data collection tool. For data analysis, the study relied on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS 24) to obtain results and test the proposed hypotheses. Based on the findings, the study reached several conclusions, the most important of which are:

- ❖ There is a good level of digital transformation and administrative communication in the Directorate of Local Administration in Laghouat.
- ❖ There is a statistically significant impact of digital transformation on the effectiveness of administrative communication in the Directorate of Local Administration in Laghouat.
- ❖ There is a statistically significant impact of (technological requirements and digital human resources) on the effectiveness of administrative communication in the Directorate of Local Administration in Laghouat.
- ❖ There are statistically significant differences in the average responses of the study sample regarding digital transformation attributed to variables such as gender, academic qualification, job level, and computer literacy.
- ❖ There are statistically significant differences in the average responses of the study sample regarding administrative communication attributed to seniority, job level, and computer literacy.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Communication, Local Administration, Digital Human Resources, Organizational Culture for Digital Transformation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
II	اهداء
III	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الاجنبية
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة:
الفصل الاول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي	
09	تمهيد الفصل:
10	المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال والاتصال الاداري
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
18	المطلب الثاني: الاتصالات الإدارية
26	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الاداري وأهم النظريات المفسرة له
39	المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي
39	المطلب الأول: التأصيل النظري للتحول الرقمي
44	المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي وأهم محدداته
57	المطلب الثالث: دوافع ومراحل التحول الرقمي واهم النماذج والتحديات التي تواجهه
65	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
67	تمهيد الفصل
68	المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
68	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
79	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فهرس المحتويات

85	المبحث الثاني: فوارق الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية
85	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
92	المطلب الثاني: الفجوة البحثية المعالجة
94	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات	
96	تمهيد الفصل:
97	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
97	المطلب الأول: منهج البحث المستخدم ومصادر البيانات
98	المطلب الثاني: حدود الدراسة
100	المبحث الثاني: الخصائص السيكومترية والاساليب الاحصائية المستعملة
100	المطلب الأول: الخصائص السيكومترية للاستبيان
105	المطلب الثاني: الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
107	المبحث الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة
107	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
111	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
118	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
120	تمهيد الفصل
121	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الأولى والثانية
121	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
125	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثانية
130	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة
130	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة
137	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة
160	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة ومناقشة النتائج
160	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة
169	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
184	خلاصة الفصل الرابع

فهرس المحتويات

186	خاتمة
193	قائمة المراجع
204	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
17	يمثل اهم معوقات الاتصال الاداري	(1-1):
76	الدراسات السابقة باللغة العربية	(1-2):
83	الدراسات السابقة باللغة الاجنبية	(2-2):
87	مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية مع الدراسة الحالية	(3-2):
91	مقارنة الدراسات السابقة باللغة الاجنبية مع الدراسة الحالية	(4-2):
92	الفجوة البحثية المعالجة	(5-2):
101	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان	(1-3):
102	صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي	(2-3):
103	صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الاداري	(3-3):
104	نتائج معامل الفا كرونباخ المحسوبة	(4-3):
105	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smimov)	(5-3):
106	مقياس ليكارت الخماسي	(6-3):
111	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(7-3):
112	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(8-3):
113	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية المكتسبة	(9-3):
114	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(10-3):
115	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(11-3):
117	توزيع عينة الدراسة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي	(12-3):
121	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي)	(1-4):
122	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (استراتيجية التحول الرقمي)	(2-4):
123	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي)	(3-4):
124	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (الموارد البشرية الرقمية)	(4-4):
125	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاتصالات الادارية الرسمية)	(5-4):
126	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (وسائل الاتصال الاداري)	(6-4):
127	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (مهارات الاتصال الاداري)	(7-4):
128	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (خصائص الاتصال الاداري)	(8-4):
130	مصفوفة الارتباط بين التحول الرقمي والاتصال الاداري	(9-4):
131	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الاثر بين (التحول الرقمي والاتصال الاداري)	(10-4):
132	مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي والاتصال الاداري	(11-4):

قائمة الجداول

133	تأثير ابعاد التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري	(12-4)
134	تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	(13-4)
134	نتائج معاملات التحديد لأبعاد (التحول الرقمي) على الدرجة الكلية لمتغير (الاتصال الاداري)	(14-4):
138	مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي والاتصالات الادارية الرسمية	(15-4):
139	تأثير ابعاد التحول الرقمي على الاتصالات الادارية الرسمية	(16-4)
139	تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	(17-4)
140	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الاول للمتغير التابع الاتصالات الادارية الرسمية	(18-4):
143	مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي ووسائل الاتصال الاداري	(19-4):
144	تأثير ابعاد التحول الرقمي على فاعلية وسائل الاتصال الاداري	(20-4)
145	تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	(21-4)
145	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الثاني للمتغير التابع وسائل الاتصال الاداري	(22-4):
149	مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري	(23-4):
149	تأثير ابعاد التحول الرقمي على فاعلية مهارات الاتصال الاداري	(24-4):
150	تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	(25-4):
150	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الثالث للمتغير التابع مهارات الاتصال الاداري	(26-4):
153	مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي وخصائص الاتصال الاداري	(27-4):
154	تأثير ابعاد التحول الرقمي على خصائص الاتصال الاداري	(28-4):
154	تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	(29-4):
155	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الرابع للمتغير التابع خصائص الاتصال الاداري	(30-4):
158	جدول تلخيصي يوضح نتائج اختبار الفرضيات	(31-4):
161	يمثل اختبار (T-test) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس	(32-4):
162	اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير العمر	(33-4):
164	اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الاقدمية	(34-4):
165	اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(35-4):
166	اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	(36-4):
168	اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير التحكم في الاعلام الآلي	(37-4):

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
و	يمثل نموذج الدراسة المفترض	(01):
12	عملية الاتصال	(1-1):
20	تقسيمات الاتصالات الادارية	(2-1):
21	الاتصالات الهرمية من اعلى الى اسفل	(3-1):
21	الاتصالات الصاعدة من الاسفل الى الاعلى	(4-1):
22	الاتصالات الافقية	(5-1):
22	سلسلة الغيبة والنميمة	(6-1):
23	السلسلة العنقودية	(7-1):
24	يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	(8-1):
27	يمثل شبكة الهرم	(9-1):
28	يمثل شبكة الدولاب	(10-1):
28	يمثل شبكة السلسلة	(11-1):
29	يمثل شبكة النجمة	(12-1):
36	الحاجات الأساسية حسب نظرية ماسلو	(13-1):
46	المعرفة والمهارات الرقمية في مجال الأعمال المعلوماتية	(14-1):
50	التقنيات الناشئة عن التحول الرقمي	(15-1):
59	يظهر مراحل التحول الرقمي	(16-1):
63	يمثل تحديات التحول الرقمي	(17-1):
109	الهيكل التنظيمي لولاية الأغواط	(1-3):
110	يحدد موقع مقر ولاية الأغواط على الخريطة	(2-3):
111	تمثيل عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع	(3-3):
112	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	(4-3):
113	تركيبة عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(5-3):
114	تركيبة عينة الدراسة حسب الاقدمية	(6-3):
115	تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-3):
116	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(8-3):
117	تركيبة عينة الدراسة حسب التحكم في الاعلام الآلي	(9-3):

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
204	قائمة المحكمين	الملحق رقم (01):
205	الاستبيان قبل التحكيم	الملحق رقم (02):
208	الاستبيان بعد التحكيم	الملحق رقم (03):
211	تحديد الحجم الانسب لعينة الدراسة	الملحق رقم (04):
211	مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم (05):

مقدمة

1. توطئة:

يعتبر الاتصال من أهم العمليات التي مارسها الإنسان منذ الأزل، وترتكز أهميته على أبعاده المختلفة فهو عملية إنسانية اجتماعية وإدارية في نفس الوقت، وله الفضل في تحقيق الفهم المشترك بين مختلف الأطراف من خلال نقل أفكار الإنسان، نواياه، رغباته، معلوماته إلى الآخرين، وبالتالي التأثير في جميع العمليات الاجتماعية سواء في المجتمع ككل فينتج عنها العادات والتقاليد، والبنى الاجتماعية إضافة إلى الأخلاق والنظم والرأي العام... إلخ، أو في البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال لينتج عنها ما يسمى بالاتصال الإداري الذي يعتبر أساس التوجيه، وذلك بسبب دوره المتداخل بميكل التنظيم والرقابة والقيادة وصناعة القرار ويعد أيضا إضافة تنظيمية يساعدنا فهمها في التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية، ويعتقد الباحثين أن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية ومن الصعب فصلهما والتمييز بينهما¹.

كما أن للاتصالات أهمية كبيرة وضرورية في الإدارة، فالاتصال الفعال بصورة عامة بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المختلفة يمكن المسؤول أو المدير من تحليل الأمور والمشكلات بطريقة سليمة والتوصل للحلول المناسبة و الصحيحة وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بعملهم مما يضمن الإنجاز في الوقت المحدد والرضا عن النتائج المحققة بالنسبة للعاملين والمؤسسة، كما أنه في حال وجود أي أخطاء في التواصل قد تؤدي إلى نتائج مكلفة بالنسبة للمؤسسة و في حال غياب عملية الاتصال سوف تصبح عملية التنظيم غير مجدية.

توضح عديد الدراسات بأن الاتصال الإداري هو العصب الحيوي والمحرك الرئيسي للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم كما يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه، ولهذا فالاتصال يعد بمثابة إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتزود بها كل مسؤول من أجل تحقيق التكامل الوظيفي والبنائي اللازم بين أوجه نشاط المؤسسة وأعمال أفرادها، كما أنه أساس قيام العلاقات الانسانية لهذا يبقى الاتصال أحد الدعائم الهامة التي يتركز عليها البناء التنظيمي.

¹ عمير جلالي، الاتصال، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص 1-5

مقدمة:

ونظرا للتطور الهائل الذي شهده العالم نتيجة للثورات المتدرجة ابتداء من نهاية القرن السابع عشر وظهور الثورة الصناعية الاولى وما نتج عنها من محركات البخار وظهرت الآلة وتم الاعتماد عليها، ثم ظهرت الثورة الصناعية الثانية في عام 1870م مما ادى الي ظهور الكهرباء وتشغيل المحركات الكهربائية، بينما ظهرت الثورة الصناعية الثالثة مع ظهور الحاسب الالى وتحويل الاعمال من النظم اليدوية إلى نظم تعتمد على علوم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أما الثورة الصناعية الرابعة فهي ثورة رقمية ابتكارية تتميز بالاعتماد على التكنولوجيا في جميع جوانب الحياة من حيث كيف نعمل وكيف نعيش وكيف نتعلم، تحررت معها القدرات الابداعية الكامنة عند الانسان بشكل اتاحت له قدرات جديدة تمكنه من تسخير التكنولوجيا في خدمة الانسان، ويقول إريك شميت وجاريد كوهين في كتابهما المعنون باسم العصر الرقمي الجديد وإعادة صياغة مستقبل الشعوب في وصفهما للثورة الصناعية الرابعة إن التكنولوجيا الرقمية ازالة الحواجز التي كانت تفصل بين البشر كما ازلت البعد الجغرافي واختلاف اللغات والافكار وتحررت القدرات الابتكارية لديهم².

ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح التحول الرقمي والذي احتلت تقنياته وابعاده اهتمام جميع دول العالم خصوصا في ظل جائحة كورونا التي برهنت على ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بشكل مكثف من خلال ظهور العديد من منصات التعلم عن بعد وعقد الاجتماعات عن بعد و التواصل بين الأفراد داخل الدول وخارجها في ظل الإجراءات الاحترازية التي فرضتها الجائحة، حيث اصبحت الدول التي تمتلك بنية تحتية جيدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هي الأكثر قدرة على التكيف.

2. إشكالية الدراسة:

في ظل التكنولوجيا الحديثة قد أصبح من الضروري النظر في أسلوب الاتصال الإداري والوسائل المستخدمة فيه، بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة، وعليه تعمل هذه الأخيرة على تحسين اتصالاتها الداخلي بالاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصال، حيث أن تحسين الاتصال الإداري كما وكيف يعد سمة بارزة للمؤسسات الناجحة ولا تستغني عنه أي مؤسسة مهما كان نشاطها، فالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مدى تدفق وانسياب المعلومات وتخزينها ونشرها خصوصا بعد اتساع دائرة البحث في شتى الميادين وظهور الأجهزة التي أحدثت تغييرات جذرية في كيفية إيصال المعلومات وتحويل الاتصال من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني ولهذا أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بهذا المجال في نطاق واسع.

ونظرا لوجود مؤثرات على العملية الاتصالية بمثابة التشويش قد تعرقل وصول الرسالة بشكلها الصحيح وبالتالي عدم فهمها كما يجب، خاصة عند الاعتماد على الأساليب والطرق التقليدية في هذه العملية، مما قد

² محمد مصيلحي، التحول الرقمي الاطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الجزيرة، مصر، 2021، ص 8

مقدمة:

ينجر عنه نتائج عكسية على المؤسسة والانحراف عن الأهداف المطلوبة، ومن أهم هذه العراقيل مؤثرات بيئية مثل المسافات الطويلة أو الوقت، كما يمكن أن تكون هذه المؤثرات إدراكية كالفهم والميول أو العوامل الحضارية بين المرسل والمستقبل.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؟

الاسئلة الفرعية: ينشأ عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كالاتي:

- ما مستوى ممارسة ابعاد التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط ؟
- ما مستوى ممارسة ابعاد الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط ؟
- ما طبيعة العلاقة والاثر بين التحول الرقمي والاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط ؟
- هل توجد فروق بين إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة ابعاد كل من التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الاقدمية، المستوى الوظيفي، التحكم في الإعلام الآلي، المؤهل العلمي) ؟

3. فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ممارسة جيدة لأبعاد التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك ممارسة جيدة لأبعاد الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط

- ❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" على ابعاد المتغير التابع الاتصال الاداري

- ❖ الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة ابعاد كل من التحول الرقمي و الاتصال الإداري تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر؛ سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، التحكم في الإعلام الآلي، المؤهل العلمي)

4. اهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط، كما ترمي الى تشخيص و معرفة واقع استخدام تقنيات التحول الرقمي الحديثة في عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة قيد الدراسة، حيث نركز فيها على دوافع استخدام هذه التقنيات وكيفية تأثير

مقدمة:

هذه التكنولوجيات على أداء المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك تحاول الدراسة الوصول الى بعض الاهداف الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- معرفة مستوى ممارسة ابعاد التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط
- معرفة مستوى ممارسة ابعاد الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط
- معرفة طبيعة الاثر بين التحول الرقمي والاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جوانب علمية وأخرى عملية، باعتبارها تتناول موضوع يتعلق باتجاه المؤسسات العمومية نحو استخدام التقنيات الرقمية في أغلب عملياتها الاتصالية، وانطلاقاً من ذلك تتوزع أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

1.5. الأهمية العلمية للدراسة:

تتمثل في مساهمة الدراسة في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة علاقة وأثر التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري في بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية، وتقديم إطار نظري يمكن أن تعتمد عليه الدراسات المستقبلية.

2.5. الأهمية العملية للدراسة:

- معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسة
- من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة مقترحات للمؤسسة من شأنها أن تساهم في تعزيز الاتصالات الإدارية بأنواعها وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة
- يتوقع من الدراسة أن توضح المرتكزات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار والتي تساهم في فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري بصفة خاصة.

6. هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الاهداف المسطرة، وعلى ضوء الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، تم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين نظري مقسم الى فصلين و اخر تطبيقي هو الاخر مقسم الى فصلين، بداية بالمقدمة وتليهم خاتمة، وهذا للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة

بحيث تضمن الجانب النظري عرضاً لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة على مستوى الفصل الأول، أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للدراسات السابقة، في حين خصصنا الفصل الثالث والرابع لدراسة الحالة لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط، ويمكن تفصيل ذلك كالآتي :

مقدمة:

بعد عرض محتوى **المقدمة**، الذي تناولنا فيها عرض الإشكالية ومختلف الاسئلة الفرعية، بالإضافة إلى طرح فرضيات الدراسة، تليها الأهمية والأهداف مع عرض المنهج المستخدم والتي أفضت إلى تصميم نموذج مفترض للدراسة تم بعدها التطرق الى **الفصل الأول** الذي تم فيه عرض الإطار النظري للاتصال الاداري والتحول الرقمي، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول الاتصال والاتصال الاداري من خلال التطرق إلى مفهومهما بالإضافة الى شبكات الاتصال الاداري وأهم النظريات المفسرة له أما المبحث الثاني فاشتمل على أساسيات حول التحول الرقمي تم من خلاله عرض التأصيل النظري للتحول الرقمي ثم متطلباته وأهم محدداته.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** تم عرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى المتغيرات الأساسية لدراستنا والذي سيقسم بدوره الى ثلاث مباحث، المبحث الأول سيتم التطرق فيه للدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية، أما المبحث الثاني لمقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية و المبحث الثالث خصص للفجوة البحثية المعالجة.

وقصد تحقيق أهداف الدراسة تضمن الجانب التطبيقي فصلين **الفصل الثالث** خاص بالطريقة و الأدوات، حيث تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط، إضافة إلى عرض المنهجية العامة للدراسة والاساليب الإحصائية المستعملة بالإضافة الى خصائص عينة الدراسة.

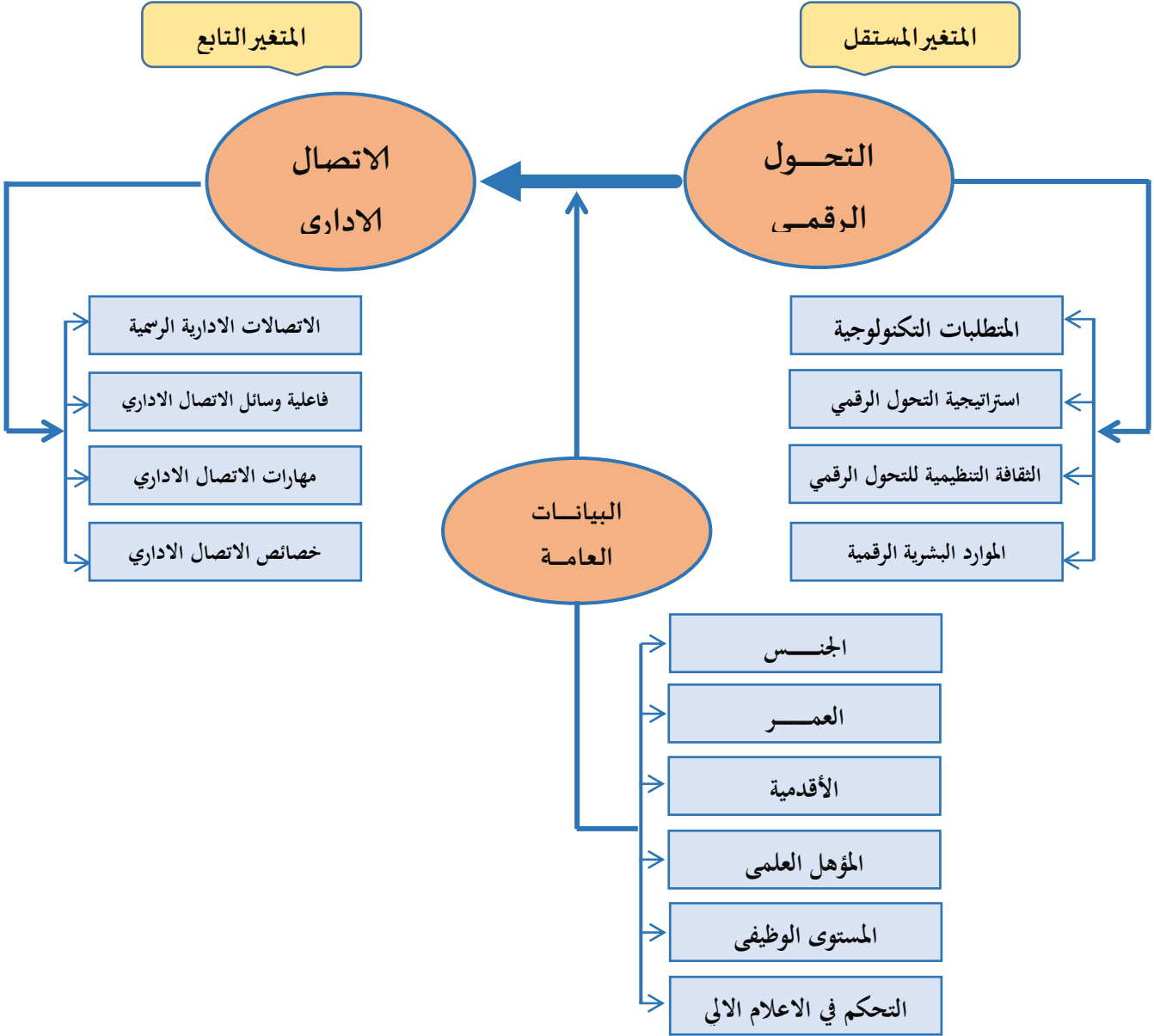
ليليها الفصل الرابع والذي تم تخصيصه لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل البيانات للحصول على النتائج و تفسيرها إحصائيا للإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم مناقشة هذه النتائج. وفي الأخير تم الانتهاء من هذه الدراسة بخاتمة تم من خلالها تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في كل من الجانب النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات وأفاق للدراسة.

7. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل والمتمثل في التحول الرقمي بأبعاده (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) أما المتغير التابع فتمثل في الاتصال الاداري بأبعاده (الاتصالات الادارية الرسمية، وسائل الاتصال الاداري، مهارات الاتصال الاداري، خصائص الاتصال الاداري)، وانطلاقا من فرضيات الدراسة واستنادا الى ما أفرزته الدراسات السابقة في ضوء مشكلة الدراسة المتمثلة في تبيان أثر التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الاداري تم تصميم نموذج مفترض للدراسة كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة المفترض

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول

الرقمي

تمهيد الفصل:

في ظل العصر الرقمي أصبح من الضروري النظر في أسلوب الاتصال الإداري وذلك بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها المسطرة وعليه تعمل المؤسسات مهما كانت طبيعتها بما فيها ذات الطابع العمومي على تحسين اتصالها الداخلي بالاعتماد على الأساليب الحديثة وتقنيات تكنولوجيا الاتصال، بحيث يعتبر تحسين الاتصال الإداري من سمات المؤسسات الناجحة، فاعتماد المؤسسات بالدرجة الأولى على مدى تدفق وانسياب المعلومات خصوصا في عصر التحول الرقمي جعلها تولى أهمية كبيرة لهذا المجال، ومما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين أساسيين وهما كالآتي:

المبحث الاول: أساسيات حول الاتصال والاتصال الاداري

المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال والاتصال الإداري

بما أن الاتصال يعتبر من الركائز الأساسية في حياة الإنسان، باعتباره الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الأفكار، والمعلومات، والمشاعر بين الأفراد، فإن التطور الذي حدث داخل التنظيمات جعل الاتصال لا يقتصر على العلاقات فقط، بل أصبح يلعب دورا مهما في إدارة المؤسسات والمنظمات والذي عرف بالاتصال الإداري. بحيث سنقوم في هذا المبحث إلى تسليط الضوء لمفهوم الاتصال بصفة عامة، وبعدها التركيز على المتغير التابع الخاص بالدراسة وهو الاتصال الإداري من حيث تعريفه، الأهمية والعناصر وأهم النظريات المفسرة له و إبراز أهم المعوقات والتحديات التي قد تواجه فعاليته.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

سننظر في هذا المطلب إلى عدة عناصر أساسية لإضفاء مفهوم شامل حول الاتصال والعملية الاتصالية تمثلت فيما يلي:

أولاً: تعريف الاتصال وعناصره

أ. تعريف الاتصال:

تعود أصل كلمة COMMUNICATION في اللغات الأوروبية - والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم إلى جذور الكلمة اللاتينية COMMUNIS التي تعني الشيء المشترك، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة COMMUNE التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر الجماعة المدنية بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا، وإيطاليا*، قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي، والأيدولوجي فيما عرف بـ «كومونة باريس» أو الثورة الفرنسية الرابعة في القرن الثامن عشر².

أ.1. الاتصال لغة:

جاء في المعجم الوسيط: اتصل فلان: دعا دعوى الجاهلية، وهو أن يقول: يا لفلان واتصل إلى بني فلان انتمى وانتسب إليهم، واتصل الشيء بالشيء: وصله به، وتشارك هذه المعاني كون اتصل ربط شيئا بآخر وجعل بينهما صلة وقاربة، وقال جبران مسعود وصل يصل وصولا ووصلة وصلة، يقال: وصل إلى المكان أو الأمر، بلغه وانتهى إليه وصله بلغه، ووصل الشيء بالشيء: جمعه وربطه، ونقول في بعض استعمالنا، اتصلت بفلان أي بادرت إلى الحديث معه أو إبلاغه أو ندائه³

* تشير إلى عملية تاريخية أو سياسية تم من خلالها تمكين الجماعات المحلية (كالمجالات أو المناطق أو الأقاليم) من حق تسيير شؤونها بنفسها دون تدخل مركزي مفرط من الحكومة الوطنية.

² هشام الفولي، الاتصال من الإشارة إلى الميتافيزيقس، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2022، أسوان، مصر، ص11

³ إسماعيل ونوغي، أهمية اللغة العربية في عمليتي الاتصال والتواصل، مجلة اللغة والاتصال، المجلد 12، العدد 19، المسيلة، الجزائر، 2016، ص130

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

كما أن كلمة الاتصال communication معناها عام وشائع أو مألوف وتعني: المعلومة المرسله الرسالة الشفوية أو الكتابية شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز¹

أ.2.الاتصال اصطلاحا:

يرى شافني وبيرجي فيريان أن علم الاتصال يسعى إلى فهم إنتاج ومعالجة مفاعيل الرموز وانساق المعلومات بواسطة نظريات قابلة للتحليل تحتوي على تعميمات مشروعة تتيح تفسير الظواهر المطروحة للدراسة² وعرفه تشارلز كولي وجون ديوي على أنه عملية اجتماعية بواسطتها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد وأنه عملية تفاعل بين طرفين وهو عبارة عن عملية اشتراك في فهم العاني والرموز³، كما يرى بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان⁴

ويعرف الاتصال فنياً على « انه عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها، اثاره استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي » يتم التركيز هنا على اثاره رد فعل لدى الطرف الذي يتم التوجه اليه، بحيث أن أي عملية لا هدفتمالى اثاره رد فعل مقصود لدى الطرف الآخر ليست اتصلا، بل تتحول الى ضوضاء⁵.

و الاتصال يعني مشاركة المعنى، فبدون مشاركة للمعنى لا يوجد اتصال وأن نجاح التواصل يستوجب فهم بيئة الاتصال والحواجز التي تمنع إرسال الرسائل واستلامها⁶ ويشير الاتصال إلى الطريقة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار و المعلومات بين الأفراد ضمن إطار اجتماعي محدد⁷

كما أنه التفاعل بين شخصين يدخلان في علاقة لتبادل المعلومات والعواطف وما إلى ذلك، أنقل، شارك قل أعد الصياغة، اشرح ضع نفسك على مستوى محاورك، تأكد من أنهم سمعوا وفهموا بشكل صحيح⁸.

¹ رايح بمشاشي، أثر تطبيق أوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية راسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد03، نقاوس ، الجزائر، 2021، ص 424

² ماش أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز ، مجلة المداد، المجلد 4، الع1، الحلقة، الجزائر، 2016، ص 86

³ ماش أحمد، المرجع نفسه، ص 87

⁴ شوشة مسعود، دلالي أنجل، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم و الأنواع و الوسائل و النظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد12، العدد1، الاغواط، الجزائر، 2018، ص77

⁵ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص 18

⁶ i.k. usha rani, **communication barriers**, journal of english language and literature (joell), vol.3, spl.issue 2, 2016,p74

⁷ BEN MELIT Selma, **The Digital Transformation And The Emergence Of Innovative Media And Communication Concepts**, Journal of Human and Community Sciences,V13, N02,2024,p245

⁸ LALAOUI Khaled, **Vers un modèle développé du processus de communication interpersonnelle**, International Journal of Social Communication, Mostaganem, Algeria, VOL: 09, N° 01, 2022 p. 81

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

وقد اهتم العديد من الخبراء والباحثون في هذا المجال ابتداء من دافيد بيرلو 1960 D, Berlo، بالعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الاتصال في علاقتها بكل عنصر من عناصره، ووجود هذه العناصر أو غيابها يحدد بشكل مباشر مصادر التشويش في عملية الاتصال واتجاهاته، والتي تؤدي إلى عدم إدراك المعنى لكل من: المرسل و المستقبل، ومن المهارات الواجب توفرها في المرسل الذي حددها بعض الخبراء هي: الفصاحة اللغوية، وسلامة النطق، والثقافة الشاملة، وسرعة البديهة... إلخ.¹

كما أنه يتحدد في الهيكل التنظيمي مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات بعضو من أعضاء العاملين في التنظيم الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها أو الذي يقوم بالاقترح أو يصدر أمرا لتحقيق أهداف من قيامه بعملية الاتصال، كما أنه قد يكون المرسل، رئيسا أو مرؤوسا، فردا أو جماعة أو زميلا.²

ب.2. الرسالة / المفهوم (Message):

هي الموضوع أو المحتوى والهدف من عملية الاتصال ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع السلوك الذي يقوم به المستقبل ومن اجل ذلك يعرف بعض الباحثين الرسالة بكونها مجموعة رموز مرتبة قابلة للحل والتفكيك يتضح معناها بسلوك معين يقوم به المستقبل.³

ويقصد بها مضمون أو محتوى التوجيه، أو الأمر، أو الموضوع، أو الملاحظات التي يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، وقد تتضمن الرسالة قرارا أو رأيا، أو أفكارا، أو حقائق. والرسالة قد تكون شفوية، وقد تكون مكتوبة.⁴

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها. فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.⁵

¹ أمين عبد الله محمد الزبيدي، علي أحمد الزبيدي الحاوري، أسس الاتصال الفعال عن الجاحظ مقاربة في ضوء معطيات علم الاتصال الحديث، حولية الآداب والعلوم الاجتماعية، حزموت، اليمن، 2017، ص43

² رايح بحشاشي، مرجع سبق ذكره، ص424

³ مداس أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرني متميز، مجلة المداد، المجلد 05، العدد02، الجلفة، الجزائر، 2017، ص88

⁴ مخلوف سعاد، غرابي خولة، مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 3، العدد4، باتنة، الجزائر، 2019، ص81

⁵ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة،

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

ب.3. الوسيلة أو القناة الاتصالية (Channel): من الممكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة كالسمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، كما يمكن ان يكون الاتصال مباشرة دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات الاتصالية رسمية او غير رسمية كما قد تكون نازلة أو صاعدة أو جانبية، وهناك أشكال مختلفة لقنوات الاتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها:

القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة كاجتماعات، اللقاءات الندوات؛

القناة الكتابية: يتم نقل المعلومات مكتوبة كالتقارير التعليمات والمذكرات.

القناة التقنية: يتم نقل المعلومات بوسائل حديثة وسريعة كالانترنت، الهاتف، و الانترنت؛

القناة التصويرية مثل الملصقات، لوحات الإعلانات¹.

ب.4. المستقبل (Receiver) أو المتلقي (Audience):

وهو الذي يقوم باستقبال الرسالة وبتفسير الرموز وإدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي يقوم بها من خلال عملية الاتصال كما أن المستقبل هو هدف الرسالة وغايتها².

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف³.

ب.5. السياق أو بيئة الاتصال التي يتم فيها (Environement):

وهذا يعني البيئة النفسية و المادية التي يحدث فيها الاتصال، ولا تشمل بيئة الاتصال المواقف و العواطف و التصورات والعلاقات بين المتصلين فحسب، بل تشمل أيضا خصائص المكان، مثل سمعته ولونه وترتيبه، إنه المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي الذي يتم فيه الاتصال، هذا المناخ مناسب بطريقة تساعد في استكمال عملية الاتصال وتحقيق الأهداف، ويشمل أيضا التشويش الذي يعيق عملية الاتصال ويؤثر عليها سلبا⁴.

¹ راجح بحشاشي، مرجع سبق ذكره، ص425

² أمين عبد الله محمد الزبيدي، علي أحمد الزبيدي الحاوري، مرجع سبق ذكره، ص56

³ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص144

⁴ راجح بحشاشي، مرجع سبق ذكره ، ص425

ب.6. التغذية العكسية (Feedback):

ويسمى أيضا بـرجع الصدى (رد الفعل Reaction، أو الاستجابة Response) وهو ما يترد مرة أخرى إلى المرسل في شكل تعبيرات، قد تكون هذه التعبيرات غير لفظية، مثل إيماءات الوجه، أو الإشارات وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث ردة فعل للرسالة، سواء كان رد الفعل إيجابيا يتفق مع أهداف المرسل، أم سلبيا يتعارض معها، وهو عامل مهم في تبادل المعاني بين المرسل و المستقبل، فمن خلاله يستطيع المرسل أن يُقيم مدى نجاح رسالته ليقوم بتعديل او تغيير استراتيجيته في الاتصال مستقبلا.

ب.7. التأثير الغرض (Effect)

تسعى كل عمليات الاتصال بأنواعها المختلفة إلى إحداث تأثير لدى المتلقي، والذي يقصد به حدوث الاستجابة من هذه العملية، والتي تتفق مع الهدف من الاتصال، وعادة ما يكون هذا الهدف في وعي المرسل أو القائم بالاتصال، ويتوقع تحقيقه من المتلقي فعملية الاتصال في أساسها تقوم على تحقيق التفاعل والعلاقات الإنسانية بين المرسل والمستقبل، والهدف أو الغاية التي يبتغيها المرسل عادة هي الاستمالة والتأثير، ثم تتنوع وتتعدد صور التأثير في المستقبل، كإكتساب المعلومة أو الاقتناع بالفكرة، أو الرأي أو اتخاذ القرار المؤيد لأهداف المرسل، أو القيام بأنماط سلوكية تشير إلى حدوث الأثر.¹

ثانيا: معوقات الاتصال الاداري

ويقصد بها كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تأخر إرسالها واستلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها، كما تشير إلى عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر، ويمكن تحديد معوقات الاتصال التنظيمي إجرائيا في هذه الدراسة بأنها كل المعوقات التنظيمية والاجتماعية للاتصال التنظيمي التي تعيق سير عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بعملية التغيير والتي تحول دون تطبيقه وبالتالي مقاومته.

أ. المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار التنظيم الإداري، غموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق الإشراف.²

¹ أمين عبد الله محمد البيدي، علي أحم البيدي الحاوري، مرجع سبق ذكره، ص 56-57

² أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي وورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 2021،

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

كما أن الاتصال الإداري يتأثر كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو تباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات، كما يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة، كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها¹.

كما أن غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات، مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات و عدم صحتها².

أي منظمة من المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها لأن كل إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة³.

ب. المعوقات البيئية:

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تعيق فاعلية الاتصال نتيجة لعوامل محيطة بالفرد داخل المنظمة أو خارجها كسوء الإضاءة، الضوضاء و ضيق أو اتساع الحيز المكاني، وتردي الجو النفسي والاجتماعي كضعف العلاقات أو غياب التعاون، كما تعد بيئة العمل الروتينية وغير المحفزة من أبرز العوامل التنظيمية التي تعرقل الاتصال الفعال⁴.

ج. المعوقات الشخصية:

1. المعوقات النفسية: من أشكالها الخوف من الطرف الآخر وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.

¹ روم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ورقلة، الجزائر، 2012، ص55

² فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وإبحاث، المجلد 16، العدد 01، عنابة، الجزائر، 2024، ص28

³ حمزة بن خالد، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 03، 2020، ص479

⁴ روم فائزة، مرجع سبق ذكره، ص56

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

2. معوقات اجتماعية وثقافية: تتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات والاتجاهات، التخلف الثقافي عند بعض الأطراف التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته، هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيتقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو يتأخر في الاستجابة، بالإضافة إلى الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال¹

4. معوقات لغوية: عندما لا تكون اللغة مفهومة لدى المستقبل قد تصبح عائقا للاتصال كاستعمال مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة، أو قيام المرسل باستخدام أساليب انشائية معقدة أو غامضة فيعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه²، بالإضافة إلى المفردات والعبارات التي تحمل عدة معاني، فاختيار الكلمات والعبارات بدون عناية يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم³، كما تكون هناك حواجز للغة عندما لا يتحدث المرسل أو المستقبل نفس اللغة، أو لا يكون لديهم نفس المستوى من التمكن في اللغة⁴.

4. معوقات فنية: تتمثل في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف ونقص الخطط والسياسات⁵

والجدول التالي يمثل اهم معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية

الجدول رقم (1-1): يمثل اهم معوقات الاتصال الاداري

المعوقات الشخصية	المعوقات البيئية	المعوقات التنظيمية
المعوقات النفسية	عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية	عدم وجود خارطة تنظيمية
معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة	الضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية	غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات
معوقات اجتماعية وثقافية	الحيز المكاني الواسع جدا يؤدي الى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب	التخصص في العمل
معوقات اجتماعية وثقافية	النمطية والروتين في العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار	مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

¹ أمال حفصي، مرجع سبق ذكره ، ص492

² روم فايزة، مرجع سبق ذكره، ص54

³ حريم حسين، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد والإدارة الأعمال، المجلد 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص35

⁴ k. usha, Rani., **communication barriers. journal of english language and literature (joell)**, Volume 03,N°02,,2016, p76

⁵ أمال حفصي، مرجع سبق ذكره ، ص493

المطلب الثاني: الاتصالات الإدارية

سنتطرق في هذا المطلب الى العناصر الأساسية الخاصة بالاتصال الاداري لعرض رؤية شاملة حول المتغير التابع للدراسة تمثلت فيما يلي:

أولاً: تعريف الاتصالات الادارية ووسائلها

أ. تعريف الاتصالات الادارية

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت الى الاتصال الاداري باختلاف النظريات والاتجاهات الفكرية نذكر منها :

يعرف الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو رموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو قوى العوامل التي تضمن الطرقي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات النظر الأخرى فيعمل على تحقيق رغباته تجمعهما في ذلك مصالح مشتركة¹. يعرفه لوصادا فاسكس (Iosada vazquez) بأنه "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - باستخدام كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة شاملة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و انتظاراتها، وأهدافها، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها².

والاتصال الإداري هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، سواء تم نقلها شفويا أو كتابيا، بين المرسل والمستقبل كما أن الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد في كافة المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل الواسع ومنه تحقيق ديناميكية الجماعة³

ويعرف أيضا أنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة⁴

¹ أوبختي نصيرة، عيسى نبوية، الاتصال الإداري ودوره في ترشي عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجحت، المجلد1، العدد2، 2020، ص285.

² زينب مهية، الاتصال الاداري والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الإتصالية، المجلد 07، العدد 1، 2018، ص 3-4

³ Delhoum Imed. Akkouche Kamel, **Job Satisfaction Of Managers Of Sports Organizations And Its Relationship To Administrative Communication**, sport system journal, V9,N1,2022,p66

⁴ حدة قرعيش، نصير العرابوي، الاتصال الاداري ووره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، المجلد 11، العدد01، 2022، ص309

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

وهو "العملية التي هدفت إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة¹.

ب. وسائل الاتصالات الادارية

وتنقسم وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة لضمان السير الحسن إلى:

وسائل الاتصال المكتوبة: الكتابة هي الوسيلة الأولى للاتصالات الداخلية بحيث ان النسبة الاكبر من رسائل المؤسسات لا تزال تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة والكتابة تحول التزامات الاتصالات نشر المعلومات، ونقل الأوامر، ونشر النتائج في المناسبات الاتصالية، ومن الوسائل الاتصالية المكتوبة التي تستخدمها المؤسسة نجد: النشرات، لوحة الإعلانات المجلة الداخلية، التقارير، المذكرة .

وسائل الاتصال الشفوية: الاتصال الشفوي هو الاتصال الأكثر سرعة في المؤسسة، والاتصال الشفوي يمكن أن يستخدم بطريقة حرفية ويمكن كذلك بطريقة منظمة اجتماعات مقابلات، الهاتف... الخ.

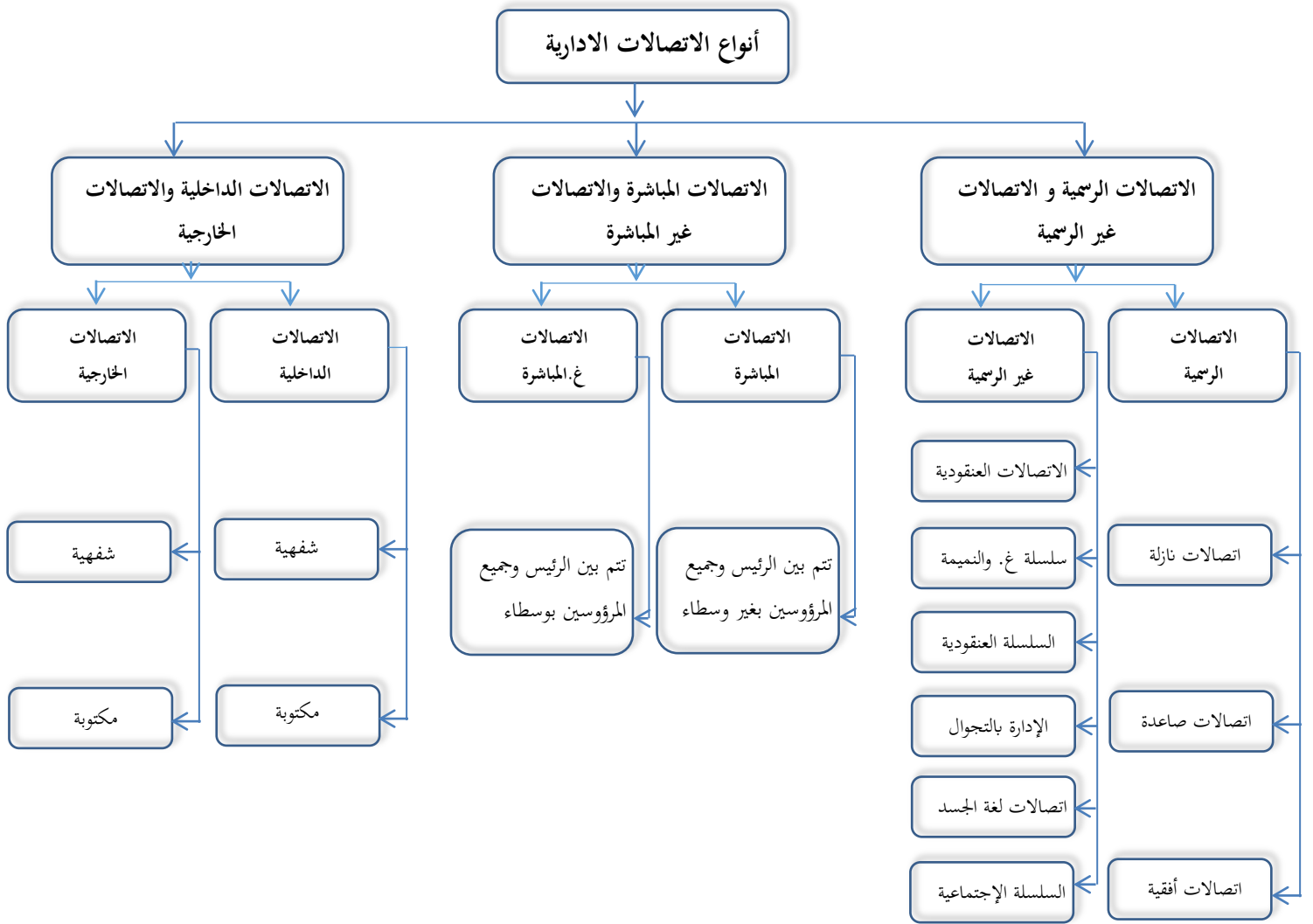
وسائل الاتصال الإلكترونية: تتمثل في الوسائل التكنولوجية الحديثة التي هدفلتسهيل تبادل المعلومة على الفور، ومن هذه الوسائل نجد الأنترنت، البريد الإلكتروني².

ثانيا: أنواع الاتصالات الإدارية:

تنقسم الاتصالات الادارية الى عدة تقسيمات وهي كالاتي:

¹ كرمييط رشيدة، مجاوي فاطمة، دور الاتصال الاداري في تفعيل أداء الموظفين ، مجلة التنمية والإدارة والموارد البشرية، البلدة، الجزائر، 2019، ص 04
² فوزي سع نجم البري، عبد السلام محمد عبد الحفيظ، الاتصالات الادارية وأثرها في فاعلية القرارات الادارية ، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 3، 2020، الجزائر، ص20

الشكل رقم (1-2): تقسيمات الاتصالات الادارية



المصدر: من إعداد الطالب من خلال عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، مصر، 2004 ص ص 169-170

الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية

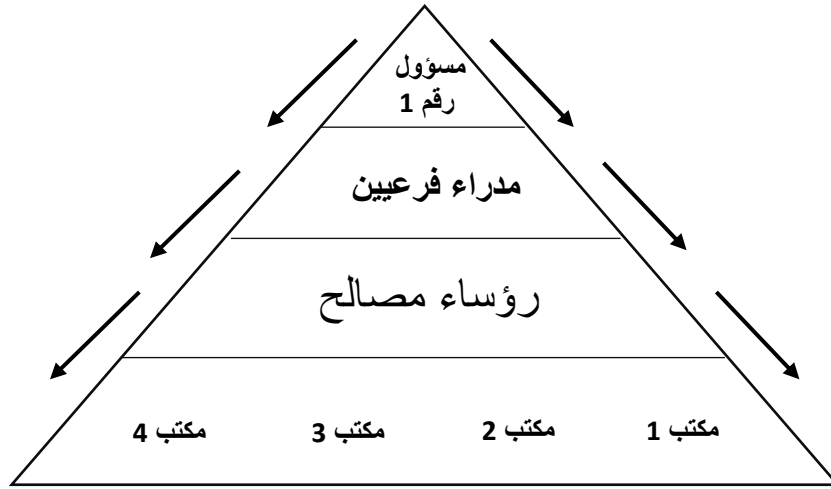
أ.1. الاتصالات الرسمية: يتم الاتصال الرسمي غالبا في إطار التنظيم و يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة ورسمية، و يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي: قانونية مكتوبة تتعلق بالعمل مباشرة، تتم داخل التنظيم و تتعلق به وملزمة للأطراف ذات العلاقة

أ.1.1. الاتصالات النازلة:

الاتصالات النازلة تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة و المديرين إلى العاملين¹.

¹ فوزي سعد نجم البدري، مرجع سبق ذكره، ص 20

الشكل رقم (1-3): الاتصالات الهرمية من اعلى الى اسفل

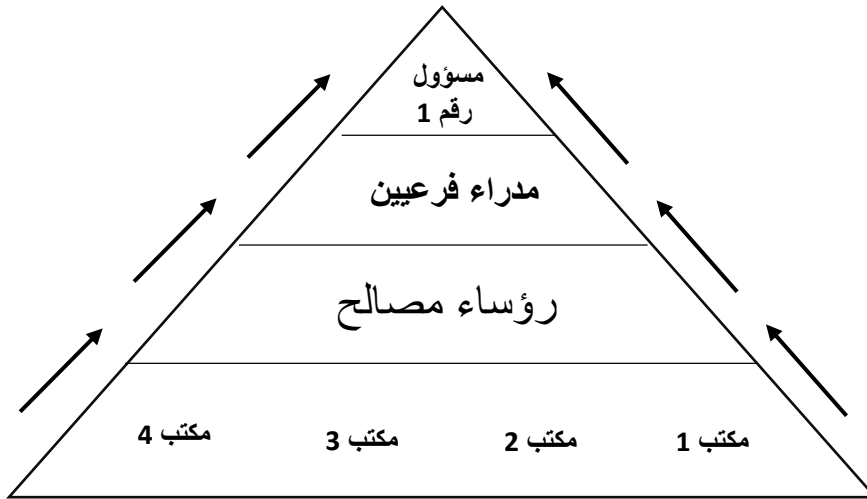


المصدر: بناء على مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص 133

أ.2.1. الاتصالات الصاعدة:

الاتصالات الصاعدة وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط و إنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى.

الشكل رقم (1-4): الاتصالات الصاعدة من الاسفل الى الاعلى

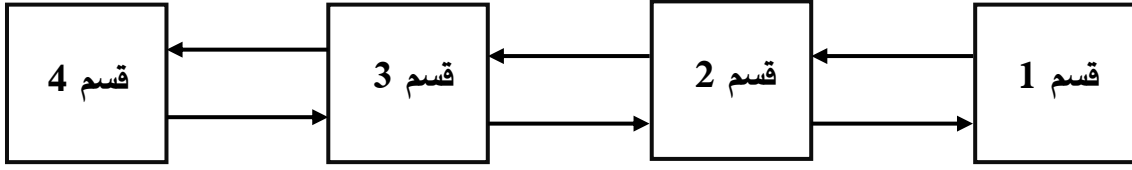


المصدر: بناء على مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص 133

أ.3.1. الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

الاتصالات الأفقية أو الجانبية وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل الإدارات و الأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة.

الشكل رقم (1-5): الاتصالات الافقية



المصدر: بناء على مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص 133

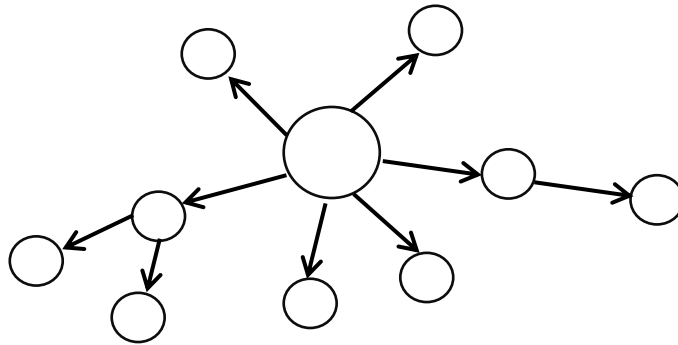
ب. الاتصالات غير الرسمية:

و هو الاتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، و تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية¹ وتجدر الإشارة بأن للاتصالات غير الرسمية عدة أمطاط هي:

ب.1. **الاتصالات العنقودية:** تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في كل المنظمات وتأخذ عدة أشكال نميز بين اثنين هما²:

ب.2. **سلسلة الغيبة والنميمة:** هي شكل من الاتصالات العنقودية يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ببطء شديد، وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين كل واحد منهم على حدى وليس جميعهم في آن واحد، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيهِ الآخرون وسرعان ما تنتشر الأخبار؛ وفي الغالب فإن المعلومات المتداولة في هذه السلسلة هي المعلومات والأخبار الشخصية ذات خصوصية عن الآخرين، وتأخذ هذه السلسلة الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): سلسلة الغيبة والنميمة



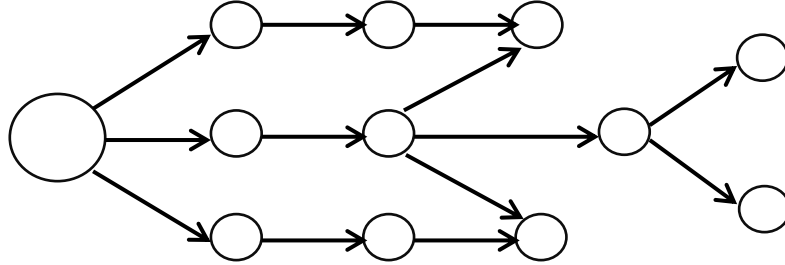
المصدر: د.عمر جيلالي، مطبوعة جامعية بعنوان "الاتصال"، جامعة الجزائر 3، ص 16

¹ مهية زينب، مرجع سبق ذكره، ص 5

² عمر جيلالي، "الاتصال"، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 3، 2019/2018، ص 15

ب.3. السلسلة العنقودية: من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص الى آخر بشكل انتقائي، حيث يمر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم أو بعضهم بتمرير المعلومات إلى الآخرين كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-7): السلسلة العنقودية



المصدر: عمر جيلالي، مطبوعة جامعية بعنوان "الاتصال"، جامعة الجزائر 3، ص 16

ب.4. الإدارة بالتجوال: هذا النمط من الاتصال غير الرسمي شائع في المنظمات الصغيرة جدا، ويستخدم في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وتتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصال غير الرسمي خارج بيئة العمل الرسمية، وتشير البحوث أن حالة التفاعل في قطاع الخدمات بين العاملين والمديرين وبين هؤلاء والزبائن وكذلك لمزودي الخدمات تزيد إنتاجيتهم ويكون أداؤهم أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي¹.

ب.5. الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): تسمى بلغة الجسد أو لغة الإشارة وتنطوي على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات، أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة، وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه، كما تتمتع الاتصالات غير اللفظية بقدر عالي من المصدقية، وتختلف لغة الجسد من ثقافة إلى أخرى

ب.6. السلسلة الاجتماعية: هذه السلسلة ليس لها نمط معين في الاتصال، حيث يقوم طرف بإبلاغ معلومة إلى طلب آخر وهذا الأخير يقوم بنقلها إلى الآخرين، وبذلك يمكن لبعض العمال أن يطلعوا على هذه المعلومات بينما لا يطلع عليها آخرون أبدا².

ب.7. التنظيم الخفي والاتصالات غير الرسمية:

لا تقتصر الاتصالات داخل المؤسسات على القنوات الرسمية فقط، إذ تتعداها إلى علاقات غير رسمية والتي تنشأ بشكل طبيعي بين العاملين، مما يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم وتحسين أداء العمل، تتبع هذه العلاقات أحيانا من حاجات شخصية كالصدقة، وقد تعد مثالية حين تتكامل مع

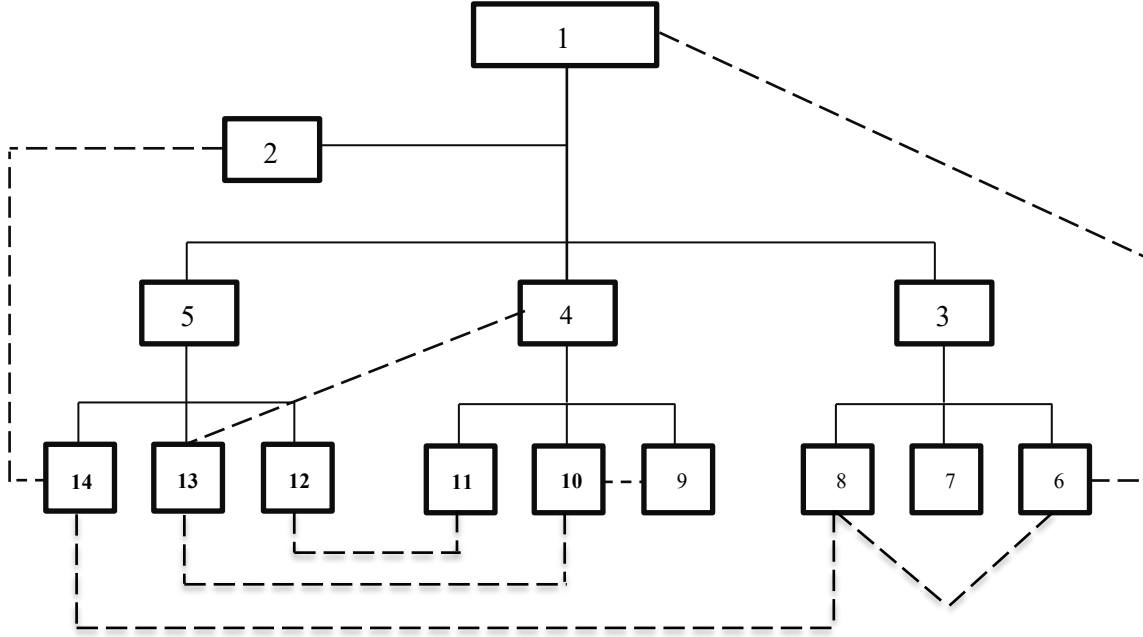
¹ عمر جيلالي، مرجع سبق ذكره ، ص 16

² عمر جيلالي، مرجع سبق ذكره ، ص 16

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

العلاقات الوظيفية، وهو ما يتطلب دعماً من الإدارة، إلا أن بعض أشكال الاتصال غير الرسمي قد تكون سلبية، خاصة عندما تشير إلى خلل في النظام الرسمي للعلاقات داخل المؤسسة، إذ تنشأ شبكة غير رسمية موازية قد تضعف فاعلية الهيكل الرسمي وتؤثر سلباً على سير العمل، والذي ينشأ تدريجياً ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة.¹

الشكل رقم (1-8): يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



1- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي

2- شبكة الاتصال الخفي: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية في الهيكل التنظيمي

المصدر: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

ط1، 1990، ص 129

لاحظ مثلاً الموظف رقم (6) انه على صلة مباشرة بالمدير (1) وصلة غير مباشرة بالمستشار (2) بشكل يتجاوز رئيسه المباشر رقم (3) وهو والموظف (14) يشكلان ازام الادارة العليا على مستوى القاعدة. لاحظ كذلك أن الموظف رقم: (13) على صلة خفية برئيس القسم (4) وبالموظف رقم (10) التابع لذلك الرئيس، ويتضح من ذلك أن رئيس القسم رقم (5) لا يسيطر تماماً على رؤوسه الذين يقيمون جميعاً اتصالات خفية مع الادارة العليا ومع بقية الاقسام، إن رئيس القسم هنا (5) يعاني من الحالة المعروفة: المياه تجري من تحت قدميه وهو لا يدري، ولا شك ان علاقاته الرسمية مع رؤوسه لهذا السبب ليست جيدة، بل تتضمن الكثير من

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 127

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

أوجه الصراع هذا الصراع على صلة بأسباب اقامة الاتصالات الخفية التي أوضحناها ولكن هذه الاتصالات بدورها سوف تصعد جدليا حدة الصراع بالقدر الذي ينال من سيطرته على قسمه.

تنشأ الشبكات الخفية داخل المؤسسات نتيجة لجمود التنظيم الرسمي أو لغياب العدالة، حيث تظهر تحالفات غير معلنة تخدم مصالح أفراد على حساب المصلحة العامة، وتعزز هذه الظاهرة بسلوكيات بعض المسؤولين الساعين للهيمنة والتجسس، إضافة إلى المركزية المفرطة وقمع حرية التعبير، ما يولد شعورا بالعزلة بين الموظفين وعندما تغلق قنوات الاتصال الرسمية، تظهر الاتصالات غير رسمية التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة، كما تظهر هذه الفوضى أيضا في المؤسسات الناشئة خلال الانتقال من التنظيم البسيط إلى التنظيم الرسمي، حيث تستمر الاتصالات غير المنظمة مما يؤدي إلى تضارب الأوامر وغياب وضوح السلطة وعدم احترام التسلسل الإداري.

في هذه الحالة الاخيرة على المدير والمسؤولين العمل بالسرعة على استقرار النظام الجديد والالتزام به وتعويد المرؤوسين على التقيد بقنواته واحترامها، مع تدريب الموظفين على احترام قنوات الاتصال الرسمية دون إهمال العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة وتوجيهها بأسلوب عقلاني، أما في حالات تفشي التنظيمات الخفية والصراعات، فالمطلوب معالجة جذرية تبدأ بتحديث الهيكل التنظيمي والقضاء على التحالفات المدمرة ومراجعة أسلوب القيادة لتقليل المركزية وتفادي المحسوبية، كما يجب تبني الاتصال الديمقراطي وتشجيع حرية التعبير لتحقيق العدالة بين العاملين وتفويض الصلاحيات لدعم الصف الثاني من القيادات¹.

ب. الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة:

ب.1. الاتصال المباشر:

يتم بين الرئيس وكل من المرؤوسين بغير وسطاء، وعندئذ يصدر الرئيس أمر من خلال وسيلة اتصال واحدة، كما سيتاح لكل مرؤوسين أن يتصل برئيسه دون عوائق ويصلح هذا النوع من الاتصالات للتنظيمات الصغيرة، كما يصلح في حالة التنظيمات التي تأخذ بسياسة الباب المفتوح.

ب.2. الاتصال غير المباشر:

حيث تكون خطوط الاتصال بين الرئيس الواقع في قمة التنظيم والمرؤوسين الذين يتخذون مكانهم في قاعدته عن طريق وسطاء بين الطرفين، وغالبا ما يكون هؤلاء الوسطاء في درجة أقل من درجة الرئيس وأعلى من درجة المرؤوسين².

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 130-132

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، مصر، 2004 ص 167

ج. الاتصالات الداخلية والخارجية¹:

ج.1. الاتصالات الداخلية: وتمثل الاتصالات التي تتم داخل المنظمة وقد تكون مكتوبة أو شفوية.

ج.1.1. الاتصالات المكتوبة، ومنها:

- تسليم المذكرات والنماذج والتقارير من المكاتب ونظم النقل المكتبية؛
- نقل الكلمة بواسطة الوسائل الالكترونية والحاسب الآلية كالفاكس والتليكس والكمبيوتر.

ج.1.2. الاتصالات الشفهية ومنها:

- التليفون نظم الاتصالات الداخلية بين الإدارات والأقسام؛
- الدوائر التلفزيونية المغلقة.

ج.2. الاتصالات الخارجية: وتمثل الاتصالات التي تتم خارج المنظمة، وقد تكون مكتوبة أو شفوية:

ج.1.2.1. الاتصالات المكتوبة ومنها:

- الفاكس والتلكس والبريد الالكتروني؛
- تسليم المراسلات والنماذج والأوراق بواسطة المراسلين؛
- الخدمات التلغرافية.

ج.1.2.2. الاتصالات الشفهية ومنها:

- التليفون؛
- الدوائر التلفزيونية المغلقة.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري وأهم النظريات المفسرة له

سنتطرق في هذا المطلب الى أهم الشبكات الخاصة بالاتصال الإداري وأهم النظريات المفسرة له لإبراز الصورة الكاملة حول المتغير التابع للدراسة وذلك كالآتي:

أولاً: شبكات الاتصال الإداري:

في التنظيم الإداري هناك قنوات الاتصال الرسمية التي تتطابق مع خطوط السلطة الوظيفية، هذه القنوات هي إحدى شبكات الاتصال الإدارية الممكنة، هناك عدد آخر غيرها يحسن أن نستعرضها بسرعة لتبيان مميزات وعيوب كل منها تقسم شبكات الاتصال الإدارية الى فئتين: عامودية وتميز العلاقات الرسمية الوظيفية، وافقية تميز العلاقات الديمقراطية والأولية.

أ- الشبكات العمودية:

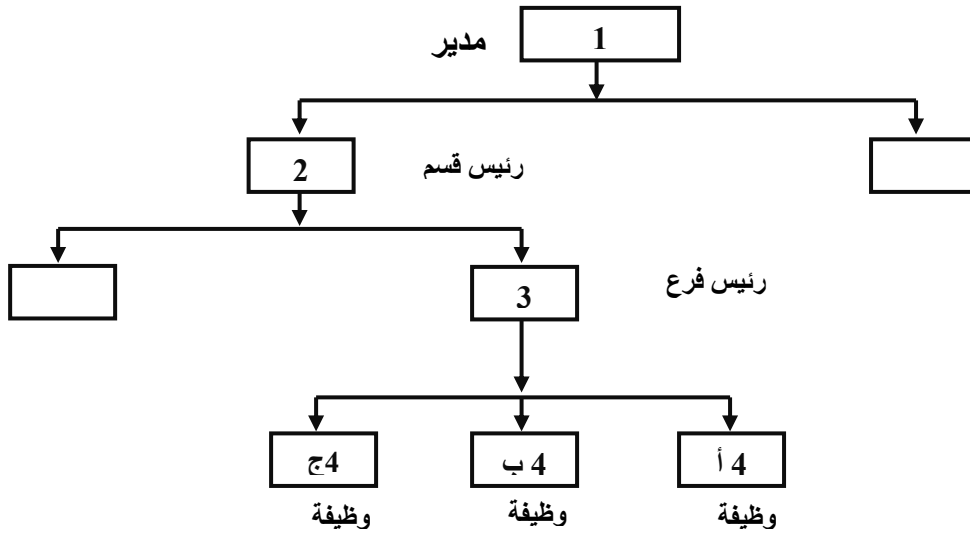
تأخذ الشبكات العامودية شكلين أساسيين، شكل الهرم، وشكل السلسلة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره، ص 182

أ.1. شكل الهرم:

وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة (وحدة السلطة الأمرة، ونطاق الاشراف)، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وحين يتقدم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية، كما رأينا في الاتصالات غير الرسمية¹.

الشكل رقم (1-9): يمثل شبكة الهرم



المصدر: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص 133

تسير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ، أو ب، أو ج) الى 3 ومنها الى 2 ومنها الى 1، وتتخذ الاتصالات النازلة نفس الخط انما بترتيب معكوس.

ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه.

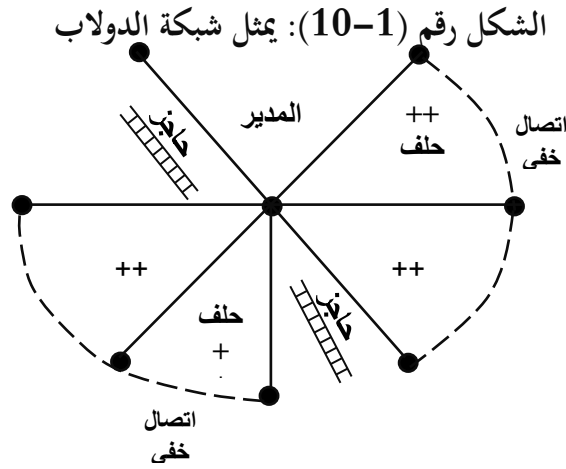
أ.2. شبكة الدولاب:

تميز هذه الشبكة نمط الادارة الاتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة، حيث يحتكر الرئيس اتخاذ القرار وتدفق المعلومات، مما يعزل العاملين عن بعضهم ويمنع التواصل المباشر بينهم، يؤدي هذا النمط إلى خلق بيئة من التوتر والصراع، يسعى فيها الأفراد للتقرب من الرئيس بشكل فردي، ما يزرع الحقد والإحباط بين الموظفين ونتيجة

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 132-133

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

لذلك قد تنشأ شبكة علاقات سرية وتحالفات جانبية تتجاوز النظام الرسمي، وتتخذ طابعا أفقيا أو صراعيا بين مجموعات داخل المؤسسة¹.



المصدر: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

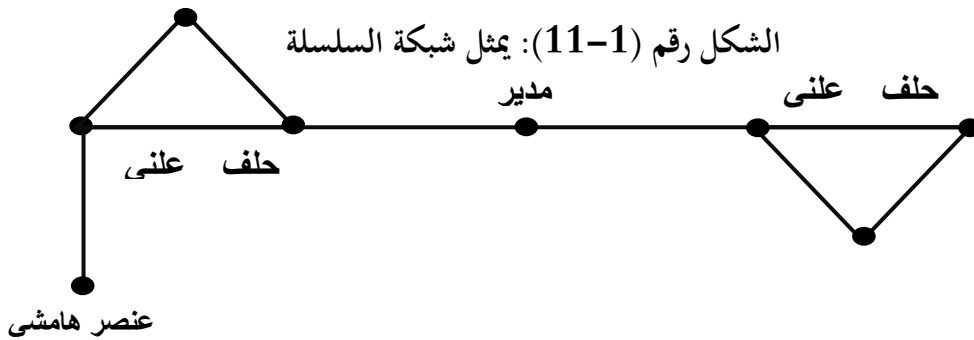
ط1، 1990، ص 135

ب- الشبكات الافقية:

أشهرها وأكثرها شيوعاً في الادارة شبكتان: السلسلة والنجمة

ب.1. شبكة السلسلة :

ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسيل المعلومات في هذه الشبكة، فهي تميز حالات الفوضوية التامة، الاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف، بعض العناصر تتكفل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج، وقد تقوم علاقة صراع او تعاون بين أكثر من تكفل، بينما تظل بعض العناصر هامشية معزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتنهار الانتاجية، اما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع، تماما كبقية المرؤوسين، وحيث ان الاتصالات اعتباطية فإن قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك.



المصدر: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

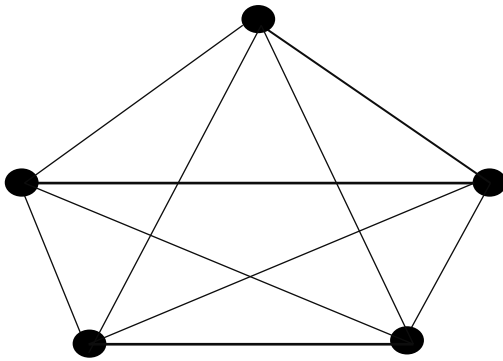
ط1، 1990، ص 136

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 134

ب.2. شبكة النجمة:

تتميز شبكة الاتصال هنا بالعلاقات الديمقراطية وبانفتاح القنوات بين جميع المستويات، حيث يتاح تبادل المعلومات بجرية مما يعزز الشعور بالانتماء ويقوي العلاقات والمعنويات داخل المؤسسة، ورغم احتمال حدوث بعض الهدر في الوقت أو الضوضاء، إلا أن النتيجة غالبا ما تكون إيجابية من حيث الإنتاجية واستمرارية العمل، أما المدير هنا المدير فيتبع أسلوبا ديمقراطيا يشجع على التقدم الوظيفي، الا أنه يصعب تطبيق هذا النموذج في المؤسسات الكبيرة لكثرة الأفراد وتعقيد الإدارة.¹

الشكل رقم (1-12): يمثل شبكة النجمة



شبكة النجمة
الاتصال المفتوح بين جميع
الأطراف

المصدر: مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

ط1، 1990، ص 138

وبما أن مديرية الادارة المحلية تعتبر مؤسسة عمومية تتميز بالطابع الرسمي وتستوجب المحافظة على الانضباط فإن شبكة الهرم تعتبر الأكثر ملاءمة لتوافقها مع الطابع الرسمي للمؤسسات العمومية ولاعتمادها على التسلسل الهرمي، الا انه في حال كانت المديرية تتجه نحو التحول الرقمي فإنه يمكن الاعتماد على بعض العناصر من شبكة النجمة باعتبارها تجعل المدير مركز اي حلقة وصل بين جميع الاطراف واستقبال وارسال المعلومات بسرعة الى جميع الادارات والمصالح والعكس، بالإضافة الى مناسبتها لبيئة العمل الجزائرية التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القارات مع بعض الانفتاح في تبادل المعلومات

ثالثا: النظريات المفسرة للاتصال الاداري:

هناك عدة نظريات تفسر الاتصال الإداري، وتسعى إلى فهم كيفية تبادل المعلومات والرسائل داخل البيئات

التنظيمية والإدارية، ولا سيما في سياق الأدوار والمهام الإدارية، وفيما يلي بعض النظريات الرئيسية:

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 137

أ. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية 1864-1925):

تعتبر النظريات الكلاسيكية من اقدم وأهم النظريات في مجال الإدارة، بحيث ترجع جذورها إلى بدايات القرن العشرين واستمرت نهاية الثلاثينيات، ساهمت في تطور الفكر التنظيمي بالاعتماد على الأساليب العلمية القائمة و تقنين المهام والأدوار لتحقيق فاعلية المنظمة وتضمنت عدة اتجاهات سنستعرض اهمها:

أ.1. النظرية البيروقراطية (1864-1920):

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية التي ظهرت في بدايات القرن العشرين والتي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الاهداف الأساسية للمنظمة، ويعد العلامة الالماني ماكس فيبر (Max weber) أول من استخدم هذا المصطلح والذي يعني عنده بذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيون هم أولئك الافراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات¹

لقد وضع ماكس فيبر نموذجًا مثاليًا للتنظيم البيروقراطي أسماه "نموذج السلطة الشرعية العقلانية"، يقوم على تسلسل هرمي واضح تخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، مع تحديد دقيق لنطاق عمل كل وظيفة، ويرى أن اختيار الموظفين يجب أن يتم طبقًا لمؤهلاتهم العلمية والفنية، ويؤكد على أهمية تقسيم العمل حسب الخبرة والتخصص، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة مع ضمان التنسيق الفعال بين الوظائف لضمان كفاءة الأداء الإداري وفعاليتها²

وتتلخص إسهامات فيبر في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي: "لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية"، وعليه فالاتصال حسبه يركز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط ولا يمكن في هذه الحالة معرفة رد فعل المرؤوسين عند تلقيهم لهذه الأوامر والتعليمات المكتوبة³. ولقد ابرز فيبر من خلال نموذجه للسلطة العقلانية عدة جوانب هامة متعلقة بالاتصال تمثلت في⁴:

¹ خليل محمد حسن الشماع، أخضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص 33

² بن ربي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص47

³ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مارس الفكر الاداري والتنظيمي، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 01، العدد01، 2019، ص45

⁴ أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص50

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

- تقسيم العمل بطريقة عقلانية، فكل منصب محدد بقائمة من المهام التي تميزه ومجموعة التوجيهات المرتبطة بالدور الاجتماعي وقواعد السلوك المفروضة ومنها ما يتعلق بالاتصال، والذي يتم تحديد موضعه بدقة في الهيكل التنظيمي، فالمنصب هو الذي يحدد لصاحبه الأطراف التي يسمح له بالاتصال بهم رسمياً وبأي شكل يتم ذلك؛
- السلطة وتدرجها في الهيكل التنظيمي الذي يبين بوضوح المسؤول السلمي الوحيد للملائم والخاص بكل منصب، وكذا مختلف المناصب الأخرى الموضوعة تحت سلطته؛
- تحديد معايير محددة وثابتة للسلوك تحدد التصرفات المنتظرة، بما فيها ما يتعلق بالاتصال من كل الأعضاء وتكون مفروضة على الجميع.

أ.2. نظرية الادارة العلمية (1856-1915):

شهدت الولايات المتحدة الامريكية خلال المدة (1900 - 1920)، تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية وخاصة بعد التوسع الاقتصادي الكبير والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة، والتطور التكنولوجي وظهور مجموعة من الرواد فيها تحت مسمى حركة الإدارة العلمية أمثال فردريك تايلر (F.Taylor)، والذي كان متأثرا بالجانب العلمي في نهاية القرن 19 ومأخوذا بالواقع الاجتماعي في عصره و الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلى إرجاع أصول الحركة لإسهامات فردريك تايلر إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة من أمثال هنري جانت (H.Gant) وهارتون امرسون (Emerson) الذين اسهموا بشكل فاعل في صياغة قواعدها، وذلك حتى ظهور مجموعة الأسس العملية التي أكد عليها تايلر، وعمل على بلورتها وترسيخها عملياً والتي اقترنت باسمه¹ ومن أهم المبادئ التي ارتكز عليها تايلور ما يلي:

- التقسيم العمودي للعمل مميزا بين الرؤساء والمنفذين؛
 - التقسيم الأفقي للعمل المهام محددة ومتخصصة والعمل يهدف لتحقيق أحسن طريقة لأداء العمل؛
 - العمل مراقب عن طريق وضع المراقبين؛
 - الأجر حسب المردودية لتحفيز العامل ولضمان إنتاجية أكبر.
- كان تايلور يركز على التخصص الشديد في إدارته للورشات، بالإضافة إلى وضع عدة رؤساء لعامل واحد وبالتالي إهمال مبدأ وحدة القيادة، والاتصال يتمثل أساسا في طريق ذو اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل

¹ خليل محسن الشماع، أخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 44

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

مبادئ مدرسة الإدارة العلمية، وقد حدد تايلور أن التعاون المطلوب من جانب العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكناً¹.

كما ساهم تايلور Taylor في تطوير الإدارة بشكل علمي، وفقاً للمعلومات والبيانات الصحيحة والتحليل العلمي، بحثاً عن أداء أفضل وقد أظهرت أبحاثه ودراساته إمكانية ذلك من خلال تحسين ظروف العمل، والتخصص فيه، بحيث يتم تأهيل وتكوين عمال متخصصين، مما يزيد في الإنتاج من جهة، ويعود بالفائدة على العمال من جهة أخرى، من خلال رفع أجورهم جراء تحسن مردودية مؤسساتهم، وفي كل ذلك تأتي قواعد اللعبة في إطار الاتصال المفتوح بين القيادة والأعضاء من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة، يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة، إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها².

أ.3. نظرية التقسيم الإداري (1841-1925):

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، والجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة، ولذا فقد اهتمت هذه النظرية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم³.

ويعتبر هنري فايول Henri fayol عمود الفكر الإداري الحديث المرتكز على تنظيم العمل الإداري من التنبؤ إلى الرقابة مروراً باتخاذ القرار، وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة، نذكر منها ما يتعلق بمفهوم الاتصال في ما يلي:

أ.3.1. وحدة القيادة والتوجيه: كل عامل لا يتلقى الأوامر إلا من طرف رئيس واحد ولا يجب أن يكون هناك رئيسين لكل عامل أما التوجيه فلا بد من وجود رئيس واحد وبرنامج واحد لمجموعة من المنفذين لهم هدف واحد، وهو الشرط الأساسي لتوحيد وتنسيق الجهود هذا المبدأ يساهم بشكل كبير في فاعلية الأوامر باعتبار أنها تصدر من رئيس واحد فقط بدل تلقي الأوامر من عدة أشخاص وهذه العناصر التي يتوافق فيها مع تايلور خاصة فيما يتعلق بالتوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر؛

¹ جمادي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 43-44

² أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 50

³ خليل محمد حسن الشماع، أخضر كاظم هو، مرجع سبق ذكره، ص 51

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

أ.3.2. مبدأ المركزية والتدرج الهرمي: بالنسبة لفايول فيما يخص المركزية و التدرج الهرمي حسبه فإنه توجد سلسلة هرمية والتي تعتبر طريقا مفروضا للحاجة إلى وحدة القيادة فالأوامر التي تأتي من فوق تنساب عبر مجموعة من المستويات الإدارية لتشكّل السلسلة¹، كما ارتكز في تحليلاته للإدارة التنظيمية على الهيكل التنظيمي كمصدر أو وسيلة تحدد سلسلة القيادة و المسار الإلزامي للاتصال الرسمي، بحيث لا يمكنه الانحياز أو الخروج عن مسار الهيكل التنظيمي، فالإتصال الجيد بين المسؤول السلمي وتابعيه أمر مطلوب، لكنه يجب أن يبقى منحصرا فيما هو ضروري لإنجاز المهام التي هم مسؤولون عنها؛²

أ.3.3. مبدأ المعبر:

يقر هذا المبدأ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي، وهذا من أجل تحسين الفاعلية بشرط علم رؤسائهم بذلك، حيث يوضح فايول أنه لو حاول أحد الأشخاص في المستوى الأدنى الإتصال بزميله في نفس المستوى بدل أن يصعد إلى المستويات العليا بالتدرج ثم ينزل إلى المستويات الأخرى ليصل إلى الشخص المناسب، يجعل الإتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات معقدة مما يؤدي إلى عدم فاعلية الإتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن بناء ما يسمى بالمعبر أو الجسر أي الإتصالات الجانبية بدل الرأسية³.

ويعتبر النمط الاتصالي المفضل هو الوثائق المكتوبة: القرار، التعليم، أما الرأي فلا يأخذ قيمته الحقيقية إلا إذا كان مكتوبا، فالإتصال رسمي عقلائي وموجه، والأهم من ذلك فهو متمحور حول إنجاز المهام، كما أنه عموما اتصال نازل متعلق بنقل الأوامر والإجراءات⁴.

ساهمت المدرسة الكلاسيكية في إعطاء مفهوم محدود للإتصال في المنظمات، فاعتبرته أداة لنقل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل أي في الاتجاه عمودي فقط، كما أخذ الطابع الرسمي من خلال الهياكل التنظيمية التي لا يمكن الخروج عن نطاقها ضمن رقابة وانضباط وليس عن طريق التحفيز والتفاعل، كما اعتمدت هذه المدرسة على مبدأ تقسيم العمل والتخصص في المهام مما جعل من عملية الإتصال داخل المنظمات تتم عبر قنوات محددة وواضحة.

¹ جمادي منيرة، مرجع سبق ذكره ، ص 44-45

² أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ، ص 51

³ جمادي منيرة، مرجع سبق ذكره ، ص 44-45

⁴ أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ، ص 51

ب. المدرسة السلوكية (الانسانية)

ظهرت مدرسة الإدارة السلوكية في منتصف القرن العشرين والتي ركزت على فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وكيف تؤثر على الأداء، تناولت مفاهيم مثل التحفيز، التعلم، ديناميكيات الجماعة، القيادة، وأهمية الاتصال الفعال في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي، ومن أهم نظريات هذه المدرسة والتي سلطت الضوء على الاتصال داخل المنظمة ما يلي:

ب.1. العلاقات الانسانية (1927-1932):

ظهرت في الثلاثينات من القرن العشرين كمكمل للنظريات الكلاسيكية والتي يعاب عليها إهمالها للعوامل الاجتماعية والنفسية، حيث ركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. ويعتبر التون مايو أول من قام بدراسة تعنى بالسلوك الإنساني في المنظمة، كما تعد أولى المحاولات العلمية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل مع ضرورة مراعاة المنظمة للعنصر المعنوي للعامل وليس المادي فقط، ومن أهم الجوانب التي أكدها مايو بهذا الخصوص ما يلي:

- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل، وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها؛
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأمط التفاعل القائم بينهما؛
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفاعلية؛
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية¹؛
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بظغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها؛
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال العاملين بصفة عامة في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم؛
- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين².

¹ لينة لفحل، نظريات التنظيم و المنظمة ، مطبوعة بيداغوجية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص ص 55-59

² بن ربي منير، مرجع سبق ذكره ، ص ص 53-54

ب.2. نظرية الفلسفة الإدارية (أو نظرية X و Y) (1960):

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلس مكريكور (Douglas McGregor) إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف اداري في المنظمة يتركز في اطاره العام على نظرية إدارية معينة، وقد قدم في هذا السياق نظريتين:

النظرية (X) ، التي تفترض أن الإنسان يكره العمل بطبعه ويحتاج إلى رقابة وعقاب ليدفعه إلى الإنتاج، والنظرية (Y) ، التي ترى أن الفرد يسعى للعمل بدافع داخلي لتحقيق طموحه ورضاه، مما يجعل المشاركة وتحقيق الأهداف أساسًا للإدارة الفعالة¹.

ومما سبق يتضح أن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية « X » له آثار تنظيمية سلبية وذلك في ظل الافتراضات التي تنطلق منها، والتي يحاول فيها المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين أثناء أداء عملهم، والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل المنظمة، دون الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد العاملين وتدني مستوى أدائهم.

أما الفروض التي قامت عليها نظرية « y » فكانت مخالفة لفروض نظرية « X » حيث جاءت تشجع على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل مما يجعل عملية الاتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الفعال².

ب.3. نظرية سلم الحاجات لماسلو (1908-1970):

صنف أبراهام ماسلو Abraham Maslow حاجات الإنسان إلى خمسة مستويات تشكل جميعها سلما أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى، والذي قدم في بداية الأربعينات نظريته المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وحاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة والحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدا

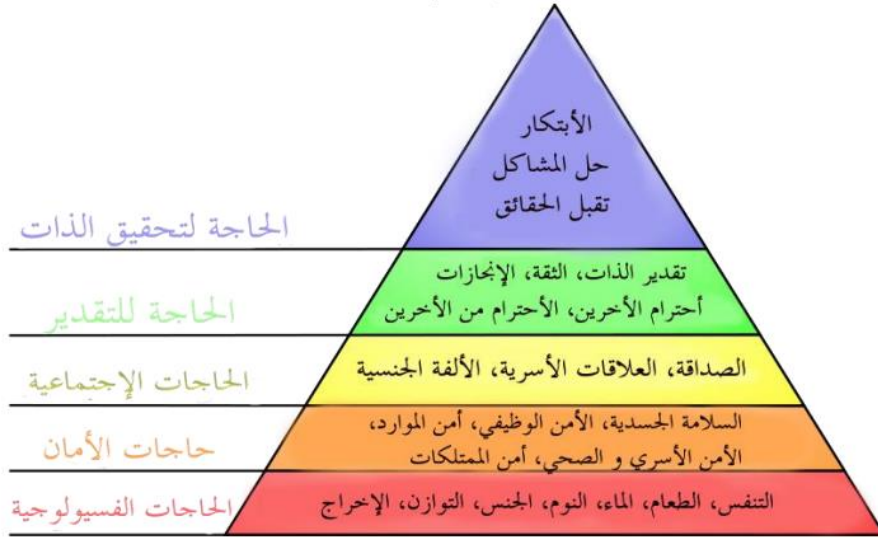
¹ لينة لفلح، مرجع سبق ذكره ، ص ص 65-66

² غراز الطاهر، مقارنة سوسولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي ، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جيجل، الجزائر، 2018، ص ص 223-224

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمته، وهذه الحاجات وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد
لماسلو وفق الشكل التالي¹:

الشكل رقم (1-13): الحاجات الأساسية حسب نظرية ماسلو



المصدر: نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، ص 623
الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل في الطعام، الشراب السكن الراحة، النوم.
حاجات الأمان: من خلال الحماية من المخاطر الجسمية والنفسية، وتخفيف الشعور بالقلق.
حاجات الانتماء حاجات اجتماعية: تتضمن الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
حاجات تحقيق الاحترام والتقدير: وتتمثل في المركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام قدراته ومهارته في تحقيق انجاز عالي يلي
طموحاته².

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ كيف رتب ماسلو الاحتياجات الأساسية للإنسان وفق أهميتها
وضرورتها لاستمرار حياته، فقام بوضع الاحتياجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم على أساسها أن الانسان لا
يمكنه أن يعيش دون طعام وشراب وتنفس، وبراي ماسلو فإن الانسان عندما يحقق حاجاته الأساسية يسعى

¹ لينة لفحل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 63-65

² غراز الطاهر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 223

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

لتحقيق الحاجة التي تليها في الهرم والتي تكون أعلى من الأولى، وكلما ارتفع الانسان في سلم الهرم أصبحت الحاجات أكثر سموا وتميزه عن باقي المخلوقات¹.

ومما سبق يمكن القول أن ماسلو استطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات ساعد في تحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة، فهو يرى انه يجب على كل مدير معرفة حاجات أعضاء فريقه، والسعي نحو تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل والجيد لعملية الاتصال، ليتمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم وتحقيق أعلى مستوى للأداء والذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة وبلوغ أهدافها².

على عكس المدرسة الكلاسيكية اعتبرت المدرسة السلوكية الاتصال وسيلة للتفاعل الانساني بين العاملين وليست اوامر مباشرة وصارمة من الاعلى الى الاسفل بحيث شجعت الاتصالات الافقية و من الاسفل الى الاعلى كما بينت انه يمكن أن يكون داخل المنظمة اتصال غير رسمي الى جانب الاتصال الرسمي وذلك لبناء علاقات اجتماعية داخل المنظمة والاستماع للموظفين لجعل الاتصال ذو اتجاهين.

ج. النظريات الحديثة والمعاصرة:

جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو يمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما، تشمل النظريات الحديثة للمنظمات مجموعة من وجهات النظر التي تطورت بمرور الوقت لمعالجة تعقيدات بيئات الأعمال المعاصرة، وسعت إلى شرح كيفية عمل المنظمات وتكييفها وتحقيق أهدافها في سياق التقدم التكنولوجي وتغيير المعايير المجتمعية، وقد كان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل العمل ومن أهم هذه النظريات تناولنا ما يلي:

ج.1. نظرية اتخاذ القرار (هيرت سيمون):

اراد اصحاب هذا الاتجاه بناء نظرية تنظيمية شاملة تعالج ما اغفلته في النظريات السابقة، مثل تجاهل العلاقات الإنسانية للجوانب الرشيدة في التنظيم، أو تركيز الاتجاهات الإدارية على الجوانب الشكلية فقط، وبرز هيرت سيمون كأحد أبرز المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية، والذي رفض افتراضها بإمكانية تحقيق عقلانية كاملة في اتخاذ القرارات، موضحًا أن المدير لا يمكنه الإحاطة بكل الظروف والبدائل المتاحة. واعتبر سيمون أن التنظيمات هي هياكل لاتخاذ القرار، ما يستدعي صياغة نظرية إدارية قادرة على وصف التنظيم علميا والإجابة عن أسئلة جوهرية تتعلق به³.

¹ نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 1، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 623.

² غراز الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 223-224.

³ غراز الطاهر، المرجع نفسه، ص ص 225-226.

ج.2. نظرية النظم: **Systems Approach** يرى أنصار المنظور النظمي أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية، ويتفرع هذا المنظور بدوره إلى منظور يرى التنظيم نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة، وأن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات، أما المنظور الآخر فهو منظور النظام المفتوح، والذي يرى التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية والخارجية وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من صدى للمعلومات المتأنية من ذوي العلاقة والمستفيدين من خدمات التنظيم والمتأثرين به¹.

وفي أواخر عام 1950 ظهر اهتمام بعض مفكري الإدارة بتوحيد جهود ونظريات مدارس الإدارة تحت مسمى طريقة أو أسلوب النظم التي يعرفها رويو وبايزر بطريقة تفكير للحصول على نظام متكامل من التوحيد والترابط بين عوامل بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية كوحدة واحدة، مما يشجع المديرين على الاهتمام بجميع العوامل والمؤثرات الإنسانية والمادية، وبأوعية المعلومات المتعلقة بعملهم كعوامل مترابطة بعضها مع بعض².

ج.3. النموذج البياني في الإدارة:

بدأت الإدارة الإنسانية أو النمط الياباني في الإدارة في مطلع الثمانينات تهتم بالتركيز على الإنسان ويعني مصطلح الإدارة الإنسانية، إبداع طريقة إنسانية جديدة في الإدارة، وتؤكد الكلمة بشكل رئيسي على كل من الذي يدار أو يكون مرؤوسا، والذي يدير أو يكون رئيسا أو مشرفا بصفتها إنسانين، بمعنى أنها تهتم بالإنسان في كل جوانب حياته، حتى تلك المتعلقة بحياته الخاصة والعائلية، التي تعتبر من العوامل المؤثرة في العمل، فلاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل وحده لا يكفي شخصية العامل، بل إن العوامل المتعلقة بالحياة الخاصة هي الأخرى جدية بأن تؤخذ بعين الاعتبار مثل متابعة دراسة الأبناء، الدعم في المناسبات العائلية، التكريم في العمل بحضور الأهل الاهتمام بالحياة الخاصة والعائلية والتكامل مع العامل فيها بنفس مبدأ التكامل معه في العمل، فكأنه تكامل وتعاون في الحياة ككل وكأنها علاقة شاملة لا تتوقف عند تبادل المنافع (العمل والإنتاج مقابل الأجر)³.

أما بالنسبة للمدارس الحديثة فاعتبرت الاتصال عملية تتم في كل الاتجاهات للتنسيق بين جميع أجزاء النظام لفهم التغيرات والاستجابة لها أي التغذية العكسية، كما تمت في هذه المدرسة التشجيع على الاتصال المفتوح مما ينتج عنه التدفق المستمر للمعلومات لاتخاذ قرارات عقلانية وثنائية الاتجاه لبناء علاقة طويلة وذات ثقة مع الموظفين.

¹ غراز الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 226-227

² أمير علي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 56

³ المرجع نفسه، ص 60

المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

بما أن العالم في العقود الأخيرة شهد تطورا سريعا في مجال التكنولوجيا اسفر عن تغييرات جذرية في مختلف أطر الحياة والعمليات الادارية، وهو ما أصبح يعرف بالتحول الرقمي والذي لم يعد خيارا بالنسبة للمؤسسات بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة العصر وتحقيق التميز في بيئة تتسم بالابتكار و التنافسية. بحيث سنقوم في هذا المبحث بتوضيح اهم المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي من حيث التطور التاريخي، تعريفه واستعراض متطلباته الأساسية وأهم المحددات و التحديات التي تواجهه خاصة في المؤسسات ذات الطابع العمومي.

المطلب الأول: التأصيل النظري للتحول الرقمي

سنترك في هذا المطلب الى العناصر الأساسية للمتغير المستقل لإضفاء مفهوم شامل حول التأصيل النظري للتحول الرقمي تمثلت فيما يلي:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي وأهم المحطات التاريخية

أ. مفهوم التحول الرقمي:

يعتبر مصطلح التحول الرقمي من المصطلحات الحديثة التي لم يتم تحديد تعريفها لها بدقة، كما تعددت التعريفات الخاصة به حسب السياق المستخدم، ورغم أن العديد من المراجع استخدمت مصطلح التحول الرقمي كمرادف لمصطلح الرقمنة الا أن بعض الدراسات فرقت بين المصطلحين، وتحديد المفهومين لا يزال يشوبه الغموض نظرا لحداثة الموضوع، كما أن العديد من الدراسات ناقشت مصطلحات "digitization" رغم أن كلا، Schallmo & Williams فرقت بينهما "digitalization" و المصطلحين تم ترجمتهما إلى اللغة العربية بمصطلح الرقمنة، الأمر الذي يؤكد الغموض حول هذه المصطلحات، فنجد أنه تم تعريف مصطلح "digitization" على أنه التحول من الصيغة "Analog" إلى الصيغة الرقمية "digital" كتحويل الصور الورقية إلى الصور الرقمية، أما مصطلح "digitalization" فقد تم تعريفه على أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات من أجل خلق القيمة¹.

ب. التطور التاريخي للتحول الرقمي:

رغم حداثة موضوع التحولات الرقمية وزيادة الاهتمام بالتوجه نحو هذا المجال إلا أن مصطلحات المنتجات الرقمية والخدمات الرقمية ترجع إلى العقد الأخير من القرن الماضي حيث اعتبرت الحملات الإعلامية الرقمية في مجالات البيع بالتجزئة ووسائل الإعلام عامل مهم للوصول إلى العملاء خلال تلك الفترة، إلا أنه خلال هذه الفترة لم تتجلى الرقمنة في عالم الأعمال بالصورة التي هي عليه الآن حيث أن عمليات الشراء والمعاملات

¹ حوصة مصطفى، قراري نورالين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص 52

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

الاقتصادية كانت ولا تزال في أغلبها تمارس بالأساليب التقليدية إلى غاية مطلع القرن الحالي أين بدأت تستخدم بكثرة التكنولوجيا المحمولة في عمليات البيع والشراء إضافة إلى انتشار المنصات الرقمية والتي بدورها أحدثت طفرة نوعية في عالم الأعمال، كما أن الناقد "Don tapscott" يعتبر من الأوائل الذين تكلموا عن موضوع التحول الرقمي في كتابه الاقتصاد الرقمي الذي نشر سنة 1995¹ كما أن هذا التطور مر بعدة مراحل مثلت فيما يلي:

الثورة الصناعية الأولى: بدأت في القرن الثامن عشر، وكانت الطاقة البخارية المحرك الرئيس لها.²

الثورة الصناعية الثانية ظهرت أواخر القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين، وتحديدًا ما قبل الحرب العالمية الأولى، حيث انطلقت صناعات جديدة واخترع المحرك الذي يعمل على الطاقة الحرارية والطاقة الكهربائية.

الثورة الصناعية الثالثة: بدأت مع ثمانينيات القرن العشرين واستمرت حتى العقد الأول من القرن الحالي، اعتمدت على التكنولوجيا الرقمية والحاسب الشخصي والانترنت.

الثورة الصناعية الرابعة: هي ما نشهده اليوم، وقد بدأ ظهور المصطلح لأول مرة في العام 2011 من قبل الحكومة الألمانية ثم استخدم من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا عام 2012، فالثورة الصناعية الرابعة تعني الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا في عمليات التصنيع وتفعيل "إنترنت الأشياء" و "الحوسبة السحابية" و"الذكاء الاصطناعي" والروبوت للتحول إلى ما يسمى "المصنع الذكي"، فالثورة الصناعية الثالثة تمثل الرقمنة البسيطة، أما الرابعة فتمثل الرقمنة الإبداعية القائمة على مزيج من الاختراقات التقنية المتفاعلة تكافيا عن طريق خوارزميات مبتكرة.³

ثانيا: تعريف التحول الرقمي وأهميته

أ. تعريف التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي إلى العملية التي تقود المؤسسة إلى دمج التقنيات في جميع أنشطتها من أجل تحسين أدائها، وهو عبارة عن نهج يركز على البيانات ويعتمد بشكل كبير على استخدام مجموعة من الخوارزميات المعقدة، والغرض من ذلك هو تعزيز اكتساب آفاق جديدة وتسهيل المعاملات.⁴

¹خوصة مصطفى، قرابري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51

²شاهر إسماعيل الشاهر، البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي، المجلة الولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 11، الع 02، 2021، ص 17

³المرجع نفسه، ص 18

⁴تقاوة رانية، شوام بوشامة، التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر راسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، الع 01

، 2023، وهران، الجزائر، ص422

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

كما عرف التحول الرقمي أنه "عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية"، كما تعرف على أنها: "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني"¹.

أما التحول الرقمي في الأعمال أو الحكومات هو أي إجراء لتغييرات جذرية تطال نموذج العمل و الاجراءات و العمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو عملية تقديم الخدمة كليا، قد يكون استراتيجيا بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد و تقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة².

حسب التعريف الخاص بإدارة التغيير فإن التحول الرقمي يستخدم للتعبير أو لتفسير وجود تغيير استراتيجي إذ يعبر عن تغيير أو تعديل جوهري في كيفية أداء الأعمال تقوم من خلاله المؤسسة بما يسمى إعادة اختراع نفسها أو التجديد بتغيير السياق التي تعمل فيه بتغيير علاقاتها سواء مع الأطراف الداخلية أو الخارجية هذا التغيير يزيد من رشاقته ويكيفها مع السياق والبيئة التي تنشط فيها³.

كما يمثل إصلاحا جذريا داخل الشركات يتضمنه تغييرات كبيرة في العمليات والاجراءات⁴، ويشير إلى "التغيرات المرتبطة بتطبيق التقنيات الرقمية في جميع جوانب المجتمع البشري"⁵

هو إطار يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتواصلون بها اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية⁶.

ويعرف أيضا على أنه " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة"⁷.

وينظر إليه على أنه الانتقال من الوضع الذي يتميز بالتواجد المستمر للورق والملفات إلى الوضع الرقمي الذي يتميز بالشبكات والوسائط الجديدة والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات الرقمية⁸ التي تمثل مجموعة واسعة من الأدوات والمنصات والموارد الإلكترونية التي تنشئ أو تخزن أو تعالج البيانات بأي شكل من الأشكال¹.

1 لخضر بن سعي، اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في استدامة التنمية، مجلة آفاق علم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص316

2 بوعمامة عبد الرحمان شنيبي حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2023، غرداية، الجزائر، ص53

3 نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص562

4 Djazia Hassini, Fatma Mana, The importance of digital transformation in women's entrepreneurship in Algeria, Journal of Business and Trade Economics, V 09, N 02, 2024, p 521

5 Fares Medjani, Hassane Ouacherin, La Transformation Digitale : Une Necessite Pour Les Entreprises Algeriennes, Revue internationale d'études marketing, V2, N1, 2018, p 30

6 حورية حني، ابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص1187

7 خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، الع 01، 2023، ص 18

8 BENYZA Youcef, Algeria's readiness for digital transformation in a growing culture of resistance to change, Research Journal, V 9, N 2, 2024, p 286

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

ويعرف بأنه التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية²

كما عرفت الشركات الاستشارية العالمية التحول الرقمي بأنه³:

شركة "IDC" بأنه "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسة للتكيف مع متطلبات عملائها و أسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة في حين أن شركة: "DELOITTE" تعرفه بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات و توفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

كما أن التحول الرقمي في مجال الإدارة يعني رقمنة الإدارة العامة خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق رؤية ورسالة الإدارة وهي عملية تدعم العمل الإداري⁴.

كما أنه تغيير العمليات، الأساليب، والأدوات بهدف مواكبة التقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء، وسائل التواصل الاجتماعي، الجيل الخامس، والذكاء الاصطناعي. والتحول الرقمي يتجاوز مجرد إعادة تصميم العمليات فهو يتعلق ببناء أعمال جديدة تستفيد من مهارات الأعمال الأساسية وتعظيمها من خلال التكنولوجيا الرقمية⁵.

ويعرف بأنه العملية التي تستخدم من خلالها المنظمات والمجتمعات التقنيات الرقمية لتغيير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها بشكل جذري بحيث يتيح هذا التحول كفاءة أكبر وابتكارا وقابلية للتكيف في ظل المشهد الاقتصادي الذي تقوده التكنولوجيا الرقمية⁶.

والتحول الرقمي مفهوم أوسع من مجرد الرقمنة، فهو يستفيد من التقنيات الرقمية والبيانات لإصلاح نماذج الأعمال والأنظمة الاجتماعية التقليدية بالكامل⁷

ومفهوم التحول الرقمي يشمل تبني ودمج أنواع متنوعة من تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة لتطوير حلول أكثر كفاءة ومرونة وسرعة واستدامة للأنظمة الصناعية¹.

¹ Hynda Medfouni, **Digital Transformation in Tax Administration: Evaluating the Impact of SAP Implementation on Revenue Collection and Tax Evasion at the Tax Centre Oum El Bouaghi**, Revue Le Manager V11, N 02, 2024, p260

² عبد الرحمن حسن حسن محمد ، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية راسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد4، الع03، 2020، ص 15

³ بوعمامة عبد الرحمان شنيبي حسين ، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مرجع سابق، ص53

⁴ محمد ناصر محمد مطلق رحيم العتيبي، التحول الرقمي وأثره على المرفق العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2022، ص 08

⁵ Mansouri Chaima. Bezgrari Abla, **Digital Marketing As A Mechanism To Pursue The Digital Transformation: Case Study Of Sephora**, Revue des Economies financières bancaires et de management, V11, N1, 2022, p 853.

⁶ Souad BOUTRIK, **The Role of Digital Transformation in Strengthening Economic Growth in Arab Countries**, Journal of Contemporary Business and Economic Studies V(08), N(01), (2025), p256

⁷ Dahmoune Fatima . Karmi Malika, **The Impact Of The Digital Transformation Of The Tax Administration In Algeria On The Taxpayer's Tax Compliance (jibava'tic Portal Model)**, The Journal of Fascist Studies, V13, N1 , 2024, p 9.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

ولعل أشمل تعريف للتحويل الرقمي حسب ماركهام هو: أنه مجموعة الطرق و التقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين و رفع أدائه و هو يضم مجموعة الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات و تداولها مثل الحواسيب و البرامج و معدات الحفظ و الاسترجاع و النقل الإلكتروني السلكي و اللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي و الجماعي عبر الشبكات المغلقة و المفتوحة².

ب. أهمية التحول الرقمي:

للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة على الأفراد والقطاعات فهو يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور بعيدا عن الطرق التقليدية، ويمكننا تلخيص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:

- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل؛
- سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة؛
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي الى تقليل الأخطاء والإنفاق معا؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات؛
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.³

وتكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية في جميع الجوانب بما فيها المؤسسات ذات الطابع العمومي، ويمكن إجمال أهمية التحول الرقمي في المرفق العمومي في النقاط التالية:

1. تحسين مستوى أداء الإدارة، عن طريق تيسير وتسهيل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها؛
2. تحقق الإدارة الرقيمة باختصار الوقت وإنجاز المعاملات بأقل كلفة وجهد؛
3. مكافحة الفساد وذلك لأنه من خلال الإدارة الرقيمة تقلل إلى حد كبير الاتصال المباشر بين موظف الإدارة مع العميل وبالتالي يقلل من أنواع السلوكيات السلبية الذي قد يحدث في حالة الاتصال المباشر⁴؛

¹ Brahami Mohammed Amine, Belghaba Mohamed Arslane Akram, **Transformation Digitale Et Usage Du Numérique**, Journal of Economics and Business Administration, V6,N1, 2022, p4

² عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم وعمل، جامعة سعية، المجلد 11، العدد01، 2022، ص156

³ خواترة سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية، المجلد 58، العدد02، 2021، ص ص 110-111

⁴ محمد ناصر محمد مطلق رحيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-14

4. جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات، مما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على معلومات دقيقة؛

6. يساعد على تحسين إجراءات الأمن السيبراني وحماية البيانات؛

7. يعمل على تحسين كفاءة الموارد وتقليل الهدر، مما يعزز الاستدامة؛

8. المساهمة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين الخدمات والحلول المقدمة للمجتمع¹.

المطلب الثاني متطلبات ومحددات التحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب الى المتطلبات العامة و الأساسية للتحول الرقمي لإرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي بالنسبة للمؤسسة وأهم التقنيات التي نشأة عنه، تمثلت فيما يلي:

أولاً: متطلبات التحول الرقمي وأهم التقنيات الناشئة عنه

أ. المتطلبات العامة للتحول الرقمي:

إن التحول للإدارة الرقمية هو نظام متكامل بحاجة إلى مجموعة من المتطلبات التقنية والإدارية والبشرية والمالية وبناء وعي مجتمعي بهذا النظام لإنجاحه وتعرض لأهم هذه المتطلبات بشيء من الإيجاز على النحو التالي²:

❖ الدعم السياسي

إن للقيادة السياسية دوراً هاماً في توجيه مشروع الحكومة الإلكترونية، فهي توفر الدعم على كافة المستويات الحكومية، مع إشراك المواطنين وتلبية متطلباتهم بالإضافة إلى توفير التعاون بين المؤسسات الحكومية.

❖ الوعي المجتمعي

نشر وعي وثقافة لدى جموع الأفراد داخل المجتمع لهذا التحول، فبدون هذا الوعي، قد يذهب مجهود الإدارة وما تبذله في توفير الإمكانيات المادية والتقنية سدى، إذا لم يكن متلقي الخدمة على درجة كافية من الوعي بأهمية هذا التطور ومدركاً لكيفية استخدامه في طلب ولقي الخدمة.

❖ المتطلبات التقنية:

والتي من خلالها يتم تطبيق التحول الرقمي ويأتي في مقدمة هذه الوسائل أجهزة الحاسوب والشبكات وغيرها من البنية التحتية بالشكل³ التي يسمح فيه للإدارة بصنع موقع خاص بها تقدم من خلاله الخدمات للجمهور فيعد

¹ Charrak Mohamed Hocine, Fortas Fatiha, **Digital Transformation In Algerian Enterprises**, The Journal of Business and Economic Studies, V10, N2, 2024, p 478

² محمد ناصر محم مطلق رحيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 14

³ المرجع نفسه، ص 15

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

البعد التقني هو المكون الأساسي لمشروع التحول الرقمي للإدارة العامة والذي لا يمكن للنظام القيام بدونه، فكلما كانت البنية التحتية للاتصالات صلبة، كلما كان لديها قدرة الوفاء بالمتطلبات¹

كما أنه يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة.²

❖ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

هي عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود الأرضية لتطبيقات نظام المعلومات في المؤسسة والتي تتضمن الاستثمار في الأجهزة والبرمجيات وفقا للمتغيرات لكي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الالكترونية

❖ البيانات:

يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل لمتابعة البيانات لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.³

❖ المتطلبات البشرية:

لتحقيق كفاءة التطبيق للتحول الرقمي لابد من ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية والعمل مع هذه الأنظمة، ولهذا يجب القيام بمجموعة من الإجراءات أهمها:

- إعادة هندسة إدارات شؤون الموظفين وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي والتوجهات والمهام والأساليب؛
- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف وتوصيفها وتحديد معايير الأداء لها؛
- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المسهدة فنتائج قياس الأداء الفعلي وتصميم نظام القياس كفاءة الأداء واقتراح سبل تطوير الأداء؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة وتوفير الشروط والظروف الكفيلة بضمان فاعلية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة؛⁴

¹ محمد ناصر محمد مطلق رحيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 18

² عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 03، العدد 11، 2019، ص 4

³ خيرة شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20

⁴ محمد ناصر محمد مطلق رحيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 18

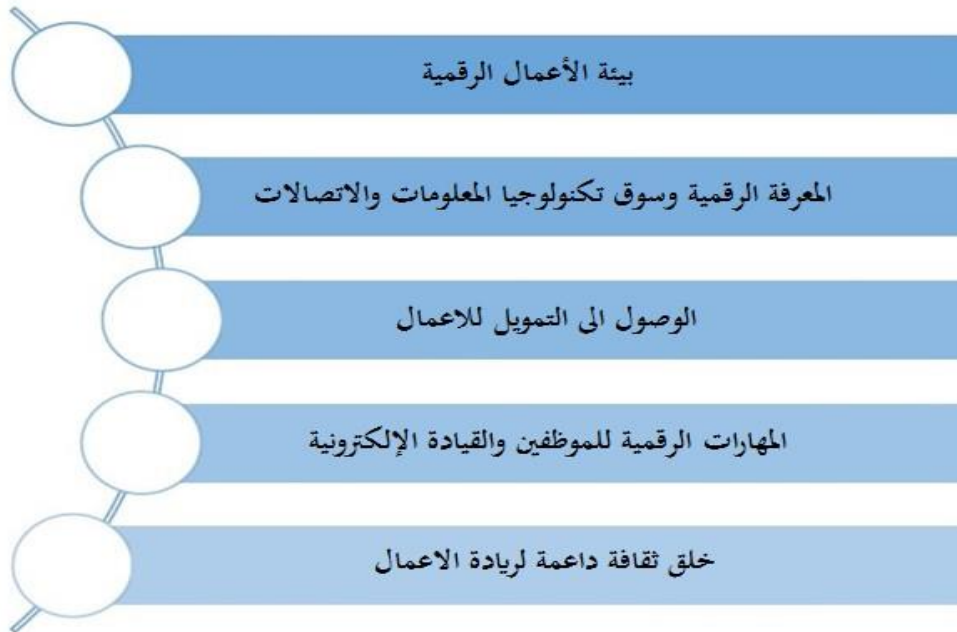
الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

كما أن العنصر البشري في مجال التحول الرقمي هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، ويمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمدبرون المحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ومنهم المدبرون والوكلاء والمساعدون يقومون بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما نجد المبرمجون، وضباط البيانات كأساس نجاح اقتصاد المعرفة هو تعليم وتدريب رأس المال البشري لهدف تنميته وتأهيله على إنتاج المعرفة وتبادلها ونشرها واستخدامها بفاعلية¹

و تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونها، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.²

كما تشير العديد من الدراسات الدولية إلى أن 30 مهنة على الأقل سوف تختفي خلال عقد من الزمان، ولكن بدلا من المهن التي تختفي، سوف تظهر 186 مهنة جديدة تتطلب مستوى جديدا نوعيا من المعرفة، أي المعرفة الرقمية، وتحدد المفوضية الأوروبية 5 أبعاد لبرنامج تنمية ريادة الأعمال الرقمية والشكل التالي يوضح المعرفة والمهارات الرقمية في مجال الاعمال المعلوماتية³

الشكل رقم (1-14): المعرفة والمهارات الرقمية في مجال الأعمال المعلوماتية



Source: Nataliia Trushkina , Rafis Abazov Guzelya Bakhautdinova, **Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy**, jurnal of Virtual Economics, V3,N1,2020,p13

¹ مختار خديجة، بوقرييس فردي، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفي 19، مجلة هيرروت للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد02، 2022، ص851

² خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 20

³ Nataliia Trushkina, Rafis Abazov Guzelya Bakhautdinova, **Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy**, jurnal of Virtual Economics, V3,N1,2020,p13

■ بيئة الاعمال الرقمية:

أصبحت بيئة الأعمال الرقمية؛ حقيقة لا مفر منها في ظل الثورة التكنولوجية، بحيث تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات الإدارية والمالية، من خلال تطبيقات متطورة مثل الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي وتطبيقات تحليل البيانات الضخمة، هذه الأدوات ساهمت في تحسين دقة وسرعة معالجة البيانات، وتتيح وصولاً أفضل للمعلومات وتحليلها في الوقت الفعلي¹.

■ المعرفة الرقمية:

وهي قدرة أفراد المجتمع على استخدام التقنية وأدوات الاتصال وإتاحة وصول الإنترنت للجميع ودعم البرامج الإثرائية المناسبة لجميع أفراد المجتمع لبناء معرفة رقمية أو كما تسمى الإلمام الرقمي ويطلق عليها أيضاً الثقافة الرقمية²، أما بخصوص إدارة المعرفة الرقمية فهي عبارة عن الأنشطة التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة من مصادرها الإلكترونية وتخزينها وتبادلها مع الآخرين من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي³

■ الوصول إلى التمويل:

الوصول إلى التمويل يشير إلى توافر خدمات مالية ذات جودة وبتكاليف معقولة، و الوصول الواسع إلى الخدمات المالية بلا قيود سعرية وضمن أن تكلفة استخدام الخدمات المالية ليست عائقاً، بحيث أن هذا المفهوم مشابه لمفهوم الشمول المالي، حيث يتمكن كل فرد من استخدام الخدمات المالية الأساسية⁴.

■ المهارات الرقمية:

المهارات الرقمية في بيئة العمل هي القدرة على استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية بكفاءة لتحقيق أهداف العمل، تمكن هذه المهارات الموظفين من تحسين العمليات، التواصل الفعّال، وزيادة الإنتاجية⁵، كما تعرف على أنها مجموعة المعارف والقدرات التي يحتاجها الأفراد لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بفاعلية في أداء مهام وواجبات وظائفهم والارتقاء بإنتاجيتهم في بيئة العمل⁶.

أما فيما يتعلق بالقيادة الإلكترونية فتشير الدراسات الأدبية في مجال التنظيم أنه في عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، تغير نمط القيادة من التقليدية إلى القيادة الإلكترونية، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور⁷.

¹ يامين عمرون، أكرم شتيح، تأثير بيئة الاعمال الرقمية على أعمال التقيق الخارجي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد07، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2024، ص506

² <https://maaal.com/2023/07/المعرفة-الرقمية/22/11/2024>

³ ونام علي أمين معروف، أسماء صفوت جمال الكري، استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب الجامعي، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 37، العدد2، حلوان، مصر، 2021، ص 422

⁴ Kwang Bin Bae, Dongsook Han, Hosung Sohn, **Importance of Access to Finance in Reducing Income Inequality and Poverty Level**, International Review of Public Administration, V17 ,N1,2012,p5

⁵ <https://holistiquetraining.com/ar/news/essential-digital-skills-for-the-modern-workplace-what-you-need-to-know/2024/10/18/>

⁶ <https://qoott.com/blog/المهارات-الرقمية-في-بيئة-العمل/a-1857577599?srsltid/20/11/2024>

⁷ عبد النور موسى، القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 02، العدد 3، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 125

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

كما أن الموارد البشرية بحاجة أيضاً إلى التكيف مع الاستراتيجيات و الأدوات الجديدة بحيث تقوم منصات إدارة المواهب المدعومة بالذكاء الاصطناعي على تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتقييم الاحتياجات التنموية لتخطيط التقدم الوظيفي¹

❖ المتطلبات القانونية

إن من ضرورات إتمام التحول الرقمي وضع التشريعات القانونية اللازمة لتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الرقمي وأثناء التطبيق لأي تكملة ما يظهر من نواقص في النظم أو فراغ قانوني، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعلومات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفتنة المتورطين في الجرائم الإلكترونية²

كما انه من خلال تطوير النظم والخدمات وتحديث البنى التشريعية الداعمة للتحول الرقمي سواء للقطاع الخاص أو أجهزة الدولة لتحقيق التكيف مع التغيرات العلمية والتحول الرقمي يحتاج إلى برمجيات الحماية للحواسيب من التلغ والقرصنة وتضمن حماية بيانات ومعلومات الأشخاص والمؤسسات التي تم حفظها وتخزينها بالحاسوب مثل برنامج كاسبرسكي (KASPERSKY) وغيره من برمجيات حماية وأمن الخصوصية والبيانات³.

❖ الإبداع والابتكار:

إن الدول المتقدمة بمختلف منظماتها استطاعت أن تبقى على مكانتها واستمراريتها من خلال الاهتمام بعملية الإبداع والابتكار والتطوير التي تساهم في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية

❖ العمليات:

يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة⁴.

ب. المتطلبات الاستراتيجية للتحول الرقمي:

مع الانتشار الواسع لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لمؤسسات الأعمال التي تعمل على ضمان مكانتها السوقية والمنافسة في ظل بيئة أعمال سريعة التقلبات، إلا أن النجاح في

1 Hamza Zakaria, Almi Hassiba, **digital Transformation And Its Impact On Human Resources Strategies In Algeria: Challenges And Opportunities**, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, v08, N01, 2025, p163.

² محمد ناصر محمد مطلق رحيم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 1918-

³ مختار خديجة، بوقرييس فردي، مرجع سبق ذكره، ص 852

⁴ خيرة شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص 20

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

رحلة التحول الرقمي ليس متاح لكافة المؤسسات لما يتطلبه من قدرات ومتطلبات متنوعة، وفيما يلي أهم المتطلبات الاستراتيجية الضرورية لنجاح مؤسسات الأعمال في رحلة التحول الرقمي:

❖ **الموارد والقدرات الرقمية:** تعتبر الموارد والقدرات الرقمية من أهم الموارد الضرورية في رحلة التحول الرقمي لعلی أهمها ما يلي¹:

- **الأصول الرقمية:** القدرة على تخزين البيانات البنية التحتية للاتصالات ومختلف التكنولوجيا المماثلة.
- **الرشاقة الرقمية:** تمكن الرشاقة الرقمية من التنبؤ واستغلال الفرص المتاحة في السوق والتي توفرها التكنولوجيا الحديثة، حيث تعتبر هذه التكنولوجيا ضرورية للاستجابة لتطلعات الزبائن والمنافسة في ظل تقلبات الأسواق في العصر الرقمي.
- **الشبكات الرقمية:** تساعد الشبكات الرقمية على ربط مختلف المستخدمين التابعين لمؤسسة الأعمال والاستجابة لاحتياجاتهم المتبادلة اختصار للوقت والتكاليف.

❖ **الهيكل التنظيمي:**

إضافة للموارد يعتبر التغيير في النظام التنظيمي للمؤسسات عامل محوري لتحقيق التحول الرقمي لاسيما التغيير في الهيكل التنظيمي ليكون مرناً وقابل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الرقمية، حيث أنه في بيئة الأعمال الرقمية تفضل الهياكل المرنة والمتكونة من وحدات الأعمال منفصلة إضافة إلى النماذج التنظيمية الرشيقة والمجالات الوظيفية الرقمية.

❖ **استراتيجيات النمو الرقمي**

تعتمد مؤسسات الأعمال على العديد من استراتيجيات النمو الرقمي في حين تعتبر أهم هذه الاستراتيجيات هي استخدام المنصات الرقمية وهو ما يفسر النمو المتسارع في عدد المنصات الرقمية، كما يرجع سبب هذا النمو إلى قابلية المنصات الرقمية على التوسع إضافة إلى تأثير الشبكات الرقمية كما أن تكاليف استخدام هذه المنصات منخفضة

❖ **أساليب القياس والأهداف:**

من أجل تحديد القيمة الحقيقية للتحول الرقمي يجب على مؤسسات الأعمال تحديد الأهداف بدقة ووضع مقاييس لقياس التطور في الأداء لتسهيل عملية التعلم وتحديد نموذج العمل الملائم.

¹خوصة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 53

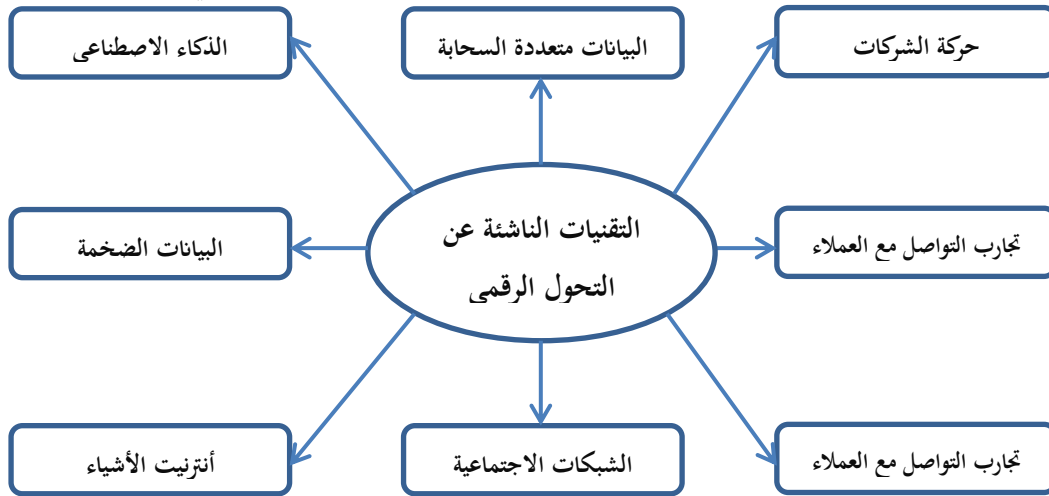
❖ إدارة التحولات الرقمية:

يعتبر التحول الرقمي من أصعب المهام التي باتت المؤسسات مجبرة على خوض غمارها إذا ما أرادت البقاء والمنافسة لا سيما في ظل عدم اليقين الذي بات يميز بيئة الأعمال، من خلال استغلال الموارد المتاحة إضافة إلى تحديد مكانتها الحالية، إضافة إلى ذلك يجب على المؤسسات أثناء تحديدها لمسار التحول الرقمي الأمثل لأنشطتها أن تعتمد على فهم ثلاث معايير مختلفة والمتمثلة في التحرك الاستراتيجي للصناعات الأخرى مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة كما يجب عليها تحديد درجة الإدماج الرقمي في مختلف مستويات التحول الرقمي إضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة تحديد نقطة بلوغ النضج الرقمي في المنتجات والخدمات الخاصة بالصناعة التي تنشط فيها المؤسسة¹.

ج. التقنيات الناشئة عن التحول الرقمي:

تلعب التقنيات الناشئة الجديدة دورا أساسيا في حياتنا اليومية، بحيث تتمتع هذه التقنيات المبتكرة بالقدرة على تشكيل المستقبل وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة بشكل أكثر فاعلية وسرعة وبجودة عالية ويوضح الشكل أدناه أفضل عشر تقنيات ناشئة داخل الشركات في عام 2020².

الشكل رقم (1-15): التقنيات الناشئة عن التحول الرقمي



المصدر: Safaa ERRAGRAGUI, Mbarek AOUIR, Comprendre l'approche de la transformation digitale, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, 388Management and Economics, Vol.4, n°3-1, 2023, p.

388Management and Economics, Vol.4, n°3-1, 2023, p.

¹ خوصة مصطفى، قراري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 54 - 55

² Safaa ERRAGRAGUI, Mbarek AOUIR, **Comprendre l'approche de la transformation digitale**, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.4, n°3-1, 2023, p. 388

ج.1. الحوسبة السحابية:

هي " أحد التقنيات التي يتم فيها تقديم المصادر الحاسوبية كخدمات، ويتاح للمستخدمين إمكانية الوصول إليها عبر شبكات الإنترنت (السحابة) من أي مكان وفي أي وقت ودون الحاجة إلى امتلاك المعرفة أو الخبرة، أو حتى التحكم بالبنية التحتية التي تدعم هذه الخدمات¹.

هي نموذج يوفر لمستخدمي الشبكة إمكانية الوصول عند الطلب إلى مجموعة من موارد الحوسبة المشتركة والقبلة للتكوين و " والتي يمكن إتاحتها للعميل بسرعة دون الحاجة إلى التفاعل المباشر مع مقدم الخدمة². كما تتيح الحوسبة السحابية تخزين ومعالجة وإدارة البيانات والتطبيقات على خوادم بعيدة، مهما كان موقعها³.

ج.2. تجارب العملاء المتصلة:

مع استخدام الأدوات الرقمية الجديدة، تجد الشركات نفسها مضطرة للتكيف مع التغييرات من خلال تعديل الطريقة التي تتعامل بها بشكل مستدام مع عملائها، تحاول الشركات تطوير الحس الإبداعي والابتكار لتحسين رضا العملاء وولائهم، بفضل الرقمنة أصبح بإمكان الشركات نشر الإعلانات عبر وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية، مما يسمح بإيصال الرسالة إلى جمهور واسع. ويمكن تخصيص العديد من الرسائل عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية القصيرة الموجهة للعملاء

أتاح لنا الرقمنة إنشاء وسيلة جديدة للتواصل، حيث لم يعد الجمهور يتلقى الإعلانات عبر وسائل الإعلام التقليدية بشكل سلمي (مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام)، العلاقة بين الشركة والعميل عبر الإنترنت أصبحت قائمة على الثقة، والانتماء إلى دوائر مرجعية ومجتمعات معينة. ومع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع مشاركة الفيديو، أصبح "الكلام الشفهي" سلاحًا قويًا في التواصل، مما يحول العميل إلى متحدث رسمي يعبر عن تجربته مع العلامة التجارية⁴.

¹ العياشي زرار ، حمزة بن وريدة ، الحوسبة السحابية : المفهوم والخصائص (تجارب دول وشركات رائدة)، مجلة أبحاث للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، سكيكدة، الجزائر، 2019، ص 187

² Bourzama Nassima, Hadid Noufeyle, **Le Cloud Computing**, V17,N°2 ,alger, algerie, 2018,p 181.

³ Bahraoui Zohra . Mansouri Hadj Moussa , **The Reality Of Digital Transformation In Health Institutions**, Journal of Economic Integration, V 12, N° 03,2024,p386

⁴ Safaa ERRAGRAGUI, ob cit, p. 390

ج.3. الذكاء الاصطناعي

يتم تعريف الذكاء الاصطناعي على أنه ممارسة جعل الآلات ذكية، حيث يعتبر الذكاء هو السمة التي تسمح للكيان بالعمل بشكل صحيح ويمكن التنبؤ به، والذكاء الاصطناعي هو قدرة الآلة على العمل بذكاء من خلال تحليل البيانات المتاحة بدقة لتحقيق الأهداف والمهام المحددة من خلال التصميم المرن¹. ويعرف الذكاء الاصطناعي على أنه تقنية هدفت إلى إنجاز مهام معقدة كانت في السابق من نصيب البشر فقط²

والذي ينظر إليه أيضا على أنه موجة من التكنولوجيا التي تجعل العالم أصغر عن طريق السماح للروبوتات بأداء المهام المعرفية بما فيها الاستشعار والاستدلال والتعلم والتفاعل³.

بحيث كان مارفن لي مينسكي أحد أوائل العلماء الذين عرفوا الذكاء الاصطناعي بأنه ذلك العلم الذي يجعل من الآلات تقوم بأشياء تتطلب عمليات ذهنية ذات مستوى جيد، ومع ذلك تتفوق الأغلبية على أنه تقليد الآلات للوظائف و السلوكيات البشرية بالاعتماد على مجموعة من التقنيات والبرامج للمساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات⁴.

وفقا لجون مكارثي، فإن الذكاء الاصطناعي هو علم بناء أنظمة اصطناعية تمكن الكمبيوتر من القيام بأفعال لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الذكاء البشري⁵.

وهو يعبر على قدرة الآلات كأجهزة الكمبيوتر على اكتساب الذكاء والتفكير المنطقي بطريقة مطابقة للتفكير البشري⁶.

ج.4. الأتمتة:

بدأت رحلة الأتمتة خلال الثورة الصناعية، وهي الفترة التي تميزت بالانتقال من العمل اليدوي إلى الإنتاج الميكانيكي، شهد هذا العصر دخول الآلات إلى الصناعات، مما عزز الإنتاجية بشكل ملحوظ مهدت مكنة المهام، مثل النسيج والغزل الطريق للتطورات التكنولوجية اللاحقة التي عززت كفاءة الإنتاج ومع ذلك حتى في

¹ Rakhrouf Youssef, **Secteur Financier Et Intelligence Artificielle: Avantages, Limites**, Revue Forum d'études et de recherches économiques, V8,N°2, laghouat, algerie, 2024,p650

² Gacemi Mohamed, **L'intelligence Artificielle à L'université**, Journal de Taras, V5,N°3,alger,2024,p694

³ Bellal abdelhalim, Remmache kamel, **Digital Transformation in Financial Statement Consolidation Practices and Its Impact on the Quality of Consolidated Financial Reports**, Economics Researcher's Journal, V11 N1,2024, P 51

⁴ Abdelhafid TAIBI, Hassina LOUAER, **Artificial Intelligence versus Human Intelligence in the Analysis of Context during the Translation Process**, ATRAS jurnal, V5,2024,372

⁵ Marwa Merrouche, Djaouida Ghanem,John McCarthy, **Pioneer and innovator of artificial intelligence**, Journal of el hikma for philosophical studies, V 13, N 01, 2025, p5

⁶ Si Ali Souhia . Bengana Hafida , **Digital Transformation And Ai Applications In Analyzing The Play**, Atras Journal, V5, N 3,2024, P603

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

بداياتها، أثارت الأتمتة مخاوف بشأن فقدان الوظائف، حيث بدأت الآلات تحل محل العمل البشري في قطاعات محددة، وتعرف على أنها آلات قابلة للبرمجة قادرة على أداء مهام متكررة بدقة وسرعة¹ وتعرف الأتمتة بأنها عملية دمج تقنيات الكمبيوتر المتقدمة لتبسيط وتحسين جمع المعلومات وإدارتها ومعالجتها². ويمكن تعريف الأتمتة باختصار بأنها محاولة الحد قدر الإمكان من الحاجة إلى التدخل البشري بالطرق التقليدية في المجالات المختلفة لأداء مهام أو عمليات معينة، والعمل بواسطة التكنولوجيا والتقنيات المتنوعة بدلا منه من خلال أجهزة وآلات مصممة لذلك ضمن خطوات وتعليمات محددة تلقائيا³.

ج.5. البيانات الضخمة:

تعرف البيانات الضخمة بأنها مجموعة من البيانات التي هي بحجم يفوق قدرة معالجتها باستخدام أدوات قواعد البيانات التقليدية من النقاط ومشاركة ونقل وتخزين وإدارة وتحليل في غضون فترة زمنية مقبولة لتلك البيانات⁴، بحيث ان قواعد البيانات التقليدية تتعامل مع المستندات النصية و الأرقام فقط، أما البيانات الضخمة اليوم تحوي أنواع جديدة من البيانات التي لا يمكن تجاهلها، كالصور والمقاطع الصوتية والفيديو و النماذج ثلاثية الأبعاد وبيانات المواقع الجغرافية وغيرها⁵.

وعرفت شركة (IBM) بأنها تنشأ عن طريق كل شيء من حولنا وفي كل الأوقات وكل عملية رقمية وكل تبادل في وسائل التواصل الاجتماعي ينتج البيانات الضخمة التي تتبادلها الأنظمة وأجهزة الاستشعار⁶.

ج.6. إنترنت الأشياء:

إنترنت الأشياء أو INTERNET OF THINGS ويطلق عليها اختصارا IOT ، وهي عبارة عن هندسة معلومات عالمية ناشئة قائمة على الانترنت غرضها توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لتسهيل تبادل السلع والخدمات بطريقة آمنة وموثوقة، أي أن وظيفتها هي التغلب على الفجوة بين الأشياء في العالم المادي وتمثيلها في نظم المعلومات⁷.

¹ Zeghdi Adel, **The Effect Of Automation And Artificial Intelligence On Income Inequality**, Journal of Economics and Sustainable Development, V8,N°1, oued souf, algerie,2025,p 228

² ROUANE Rafik, **AI-driven Tax Automation**, An In-depth Review, review of tax studies, V 12-2, N° 23, 2024 ,p33

³م.تنسيم فقيه، 2024/10/08، مفهوم الأتمتة وتطبيقاتها، تم الاطلاع بتاريخ 2024/11/22، رابط الموقع: <https://sharjah24.ae/ar/Articles/2024/10/09/NJ508>

⁴فتيحة ملياني ، رشيد سفاحلو ، **البيانات الضخمة: الفرص، التحديات**، ومجالات التطبيق، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد02، خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص65

⁵لطاي مريم ، **البيانات الضخمة و صناعة المعلومات**، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 07، العدد02، الجزائر، 2018، ص59

⁶رحماني يوسف زكريا، **البيانات الضخمة وفعالية الأداء التنظيمي**، أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد07، العدد02، غرداية، الجزائر، 2024، ص379

⁷مهدي كمال ، فرنان فاروق ، **انترنت الأشياء، بين متطلبات التنمية المستدامة والتحديات القانونية**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد01، قالة، الجزائر، 2021، ص275

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

كما تعرف بأنها البنية الأساسية لمجتمع المعلومات والذي يتم من خلالها السماح باستشعار الأشياء أو التحكم فيها عن بعد عن طريق البنية الأساسية للشبكة الحالية¹

ج.7. حركة الشركات

التنقل في الأعمال هو نتيجة للتوجه المتزايد للمنظمات للعمل عن بعد عبر الأجهزة اللاسلكية، يدفع هذا التوجه المنظمات إلى تبني سياسات وعمليات وأدوات تكنولوجية تتيح الوصول الآمن والفعال إلى البيانات من خلال التطبيقات، مما يوفر الوقت والموارد سواء كان العمل يتم في المكتب أو عن بعد.

ج.8. الشبكات الاجتماعية

الشبكات الاجتماعية هي تقنيات شبكة خلوية تستخدم لمشاركة المعلومات بين مجموعات من الأشخاص، أصبحت هذه الشبكات اليوم شائعة جدا، وتشير تقارير Statista إلى أن عدد مستخدمي الشبكات الاجتماعية في تزايد مستمر على مستوى العالم منذ عام 2010، ويمكن تقسيم وسائل الإعلام الاجتماعية إلى مدونات؛ على شكل مواقع الشبكات الاجتماعية².

كما تتيح للأشخاص الذين يتشاركون الاهتمامات نفسها الاجتماع معا، ومشاركة المعلومات، والصور، والفيديوهات، كما يقوم عمل هذه الشبكات على استخدام برامج التواصل الاجتماعي القائمة على الإنترنت من أجل إجراء اتصالات مع الأصدقاء، والعائلة، والزملاء، كما تستخدم هذه الشبكات لأغراض اجتماعية، أو تجارية، أو كليهما³

ثانيا: محددات التحول الرقمي

أ. العوامل التنظيمية:

أ.1. التكنولوجيا الرقمية:

تعرف بأنها في كيانها عناصر أساسية هي أجهزة الكمبيوتر بعنادها وتطبيقاتها المختلفة والبرمجيات سواء التقليدية منها أو تلك الذكية ذاتية التفاعل وشبكات الاتصال بمكوناتها وقواعد البيانات، والتي تشير إلى الحقائق الخام التي تمثل وقائع أو ملاحظات تم رصدها حول ظاهرة ما أو تعاملات في مجال الأعمال، ولقد أفرزت هذه

¹ Bahraoui Zohra . Mansouri Hadj Moussa , **The Reality Of Digital Transformation In Health Institutions**, The Public Hospital Institution In Adrar As A Model, Journal of Economic Integration, V 12, N° 03,2024,p386

² Safaa ERRAGRAGUI, ob cit, p. 392

³ إيمان الحيارى، مفهوم الشبكات الاجتماعية، 2018/10/18: تاريخ الاطلاع 2024/12/19 عبر الرابط: <https://mawdoo3.com>

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

العناصر مجتمعة نظم التحكم الأوتوماتيكي، الروبوتات المختلفة الإنترنت... إلخ، وخلال فترة زمنية قصيرة جدا ارتفعت هذه التكنولوجيا شيئا فشيئا نحو الأصغر، الأسرع، الأكفأ، والأرخص¹.

تعرف التكنولوجيا الرقمية بأنها حشد كل التقنيات المتوفرة على صعيد الاتصالات والمعلومات من الهاتف والتلفاز والحوايب والأقمار الصناعية والكابلات والوسائط المتعددة في منظومة مدججة ووضعها في تصرف أفراد المجتمع للإفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية، كما تعبر أيضا عن جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال، وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات².

أ.2. المواهب الرقمية :

إن وتيرة التطور والتغيير التكنولوجي في القرن الواحد والعشرين كانت سريعة، وساهمت في خلق مزيد من التحديات والفرص على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات ككل. لكن استمرار وجود نقص ملحوظ في المواهب الرقمية التي يحتاج إليها سوق العمل لا يزال من أبرز تحديات صناعة الاتصالات وتقنية المعلومات، ويضع هذا التطور السريع على الحكومات والمنظمات الدولية والقطاعين العام والخاص مسؤولية أكبر لتضافر جهودهم وضخ مزيد من الاستثمارات في مجال تطوير المواهب لتظل قادرة على المنافسة في أسواق تنمو باستمرار بفضل الابتكارات التقنية المتلاحقة التي لن تجد بديلاً عن متابعة السعي لتزويد القوى العاملة والطلاب- قادة المستقبل - بالمهارات المطلوبة، والعمل الجاد على تنمية الموارد البشرية التقنية الابتكارية عبر مختلف القطاعات³.

وتعرف المواهب الرقمية بأنها مجموعة من المهارات الأساسية التي تشمل استخدام وإنتاج الوسائط الرقمية، ومعالجة المعلومات واسترجاعها، والمشاركة في الشبكات الاجتماعية لخلق وتبادل المعارف⁴

أ.3. القيادة الرقمية:

تعد القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي وصفت وأوضحت دور القيادة في العصر الرقمي والتي تشير إلى أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تعد جزءا لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطور، إذ أن جميع القادة في مختلف المجالات يكونون على بينة من القيود الجديدة ويعملون على توفير فرص متعلقة

¹ شراك محمد حسين ، فرطاس فتيحة، الابتكار و التكنولوجيا الرقمية و أهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، المجلد01، العدد02، تبازة، الجزائر، 2024، ص96

² غاي فاطمة، التكنولوجيا الرقمية وانعكاسها على أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص590

³ جاسم حاجي، 2024/03/03، المواهب الرقمية أولوية المجتمع الدولي، تاريخ الاطلاع 2025/01/21 على الموقع الإلكتروني: <https://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1360007>

⁴ هند النجار، نقى محروس فهمي، وآخرون، أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 07، العدد 2، المنوفية، مصر، 2023، ص25

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال، إذ ما هي إلا نتيجة لمتطلبات وسمات مجتمع هذا العصر الذي وصفه بمجتمع أكثر معرفة وتطور، ولعل التطور التكنولوجي هو من أهم سمات هذا المجتمع المعرفي المعاصر، حيث أن هذه المجتمعات لا تستهلك التكنولوجيا فقط، بل تقوم بتوجيهها إلى مجالات عديدة حتى تضمن إنتاج أشكال أخرى جديدة ومتطورة، وبهذا تسعى القيادة الرقمية إلى التعامل مع هذه التغيرات والتطورات فمع غزو التكنولوجيا لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منه أصبح من الضروري على القادة التأقلم وتعزيز التحول الرقمي في أداء الأعمال اليومية¹.

أ.4. استراتيجيات التحول الرقمي:

استراتيجيات التحول الرقمي هي جميع الخطط والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموازنة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها الإدارات والمنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية، وبما يحقق أعلى كفاءة وأفضل فاعلية ويضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، ويلبي تطلعات الزبائن واحتياجاتهم المستقبلية، ويسهم في توليد ميزة تنافسية استراتيجية لهذه المنظمات، ولاستراتيجيات التحول الرقمي أهمية كبيرة لكل من الزبائن والجمهور والمؤسسات والشركات كان أهمها²:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وبنظمتها، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير؛
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية؛
- العمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات؛
- تساعد على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من الزبائن

كما أن تطوير استراتيجية التحول الرقمي هي عملية من العمليات المعقدة التي تتطلب خطوات حاسمة مصممة لضمان الانتقال السلس من الأنشطة التقليدية الى النظام الرقمي³.

أ.5. الهيكل التنظيمي: إلى جانب الموارد التكنولوجية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، يُعد التغيير التنظيمي اللازم للتكيف مع التطور التكنولوجي عاملاً رئيسياً يجب مراعاته، خاصةً فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي المرن للتحول الرقمي، تشير الأبحاث السابقة إلى أن التحول الرقمي ينطوي على هيكل تنظيمي نظراً لكونهم بطيئين في تبني التقنيات المفيدة، من الضروري الاستجابة بسرعة أكبر لتطوير مهارات التكنولوجيا الرقمية

¹ مهيبيل وسام، حاققة حنان، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2023، ص393

² شوثرى عبد الاله ، دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر- رؤية 2030، مجلة معارف، المجلد 18، العدد01، تيارة، الجزائر، 2023، ص410

³ Bahraoui Zohra , Mansouri Hadj Moussa , **The Reality Of Digital Transformation In Health Institutions**, The Public Hospital Institution In Adrar As A Model, Journal of Economic Integration, V 12, N° 03,2024,p386

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

ب. العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية: أصبح التحول الرقمي ضرورة للشركات لتتمكن من الاستجابة للمنافسة الشديدة من أصحاب المصالح (الموردين، المنافسين، العملاء) وللاستفادة من الأدوات التكنولوجية. يجب أن تكون الشركات مستعدة لأي تغيير، أعلنت دراسة قام بها Nixon و Dixon أن المنافسة، قد زادت مع ظهور التكنولوجيا الجديدة التي اخترقت خدمات السوق المالي، مع استدعاء الابتكار التكنولوجي للابتعاد عن المنافسين.

ج. العوامل الخاصة بالأداء: في إطار التحول الرقمي، يجب على الشركات قياس نتائجها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) التي تعمل على تسهيل التعلم وتقييم النماذج الاستراتيجية المتبعة (على سبيل المثال، قياس عدد النقرات على موقع الشركة، معرفة عدد المشاهدات على الفيديوهاات والتنزيلات عبر الهواتف المحمولة)، تظل مؤشرات الأداء العامة المرتبطة بالنتائج مثل العائد على الاستثمار، الربحية، ونمو الإيرادات، ذات أهمية لتقييم نتائج هذه الشركات¹.

المطلب الثالث: دوافع ومراحل التحول الرقمي واهم النماذج والتحديات التي تواجهه

سنتطرق في هذا المطلب الى دوافع ومراحل التحول الرقمي واهم النماذج والتحديات التي تواجهه وهي كالآتي:

أولاً: دوافع وخطوات التحول الرقمي

أ. دوافع التحول الرقمي: هناك غالباً ثلاث دوافع رئيسية للتحول الرقمي وتمثل فيما يلي:

زيادة التكاليف والضغطات على الميزانية: حيث أن التراجع الكبير في إيرادات كثير من الدول لا سيما البترولية منها وخاصة بعد سنة 2014 جعل من تخفيض إنفاقها أولوية قصوى لذلك لجأت إلى تدابير لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية بأكثر فاعلية وقد وجدت في التكنولوجيا الرقمية فرصة لذلك.

متطلبات الزبائن المواطنين: إن انتشار وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصالات لدى الشعوب أدى إلى المطالبة بمستوى أرقى من الخدمات الحكومية والمنتجات كما وفرت قنوات تواصل جديدة أمام المؤسسات والحكومات لمعرفة متطلبات المواطنين والزبائن وآرائهم مما أدى إلى تطوير وترقية جانب الرقمنة لديها.

توجيهات الحكومة: حيث أن اعتماد الحكومة لمنهج التخطيط الرأسي من القمة إلى القاعدة في اتخاذ قراراتها ومن أجل تفعيل خططها بسرعة وفاعلية أكبر تجدد نفسها ملزمة بإدراج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولوياتها ضمن الرؤية الاستراتيجية والخطط الوطنية².

ب. نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول الرقمي والتي تتضمن ما يلي:

¹ Safaa ERRAGRAGUI, ob cit, p. 397

² خيرة شاوشي، مرجع سبق ذكره، ص 20

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

1. النموذج الفني: ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة
2. النموذج السلوكي: ويركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.
3. النموذج الفني الاجتماعي: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل¹.
4. نموذج الشراكة في المعلومات: ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.
5. نموذج تحليل القوي التنافسية: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف.
6. نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها.
7. نموذج التحول التدريجي ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة.
8. نموذج التحول الاستراتيجي ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركزها وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة.
9. نموذج التحول الديناميكي: ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات .
10. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.
11. نموذج الأمثلة: ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة² وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

¹ عبد الرحمن حسن حسن محمد ، محمد أحمد الغبيري، مرجع سبق ذكره، ص 18

² المرجع نفسه، ص 19

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

12. نموذج التكلفة والعائد ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

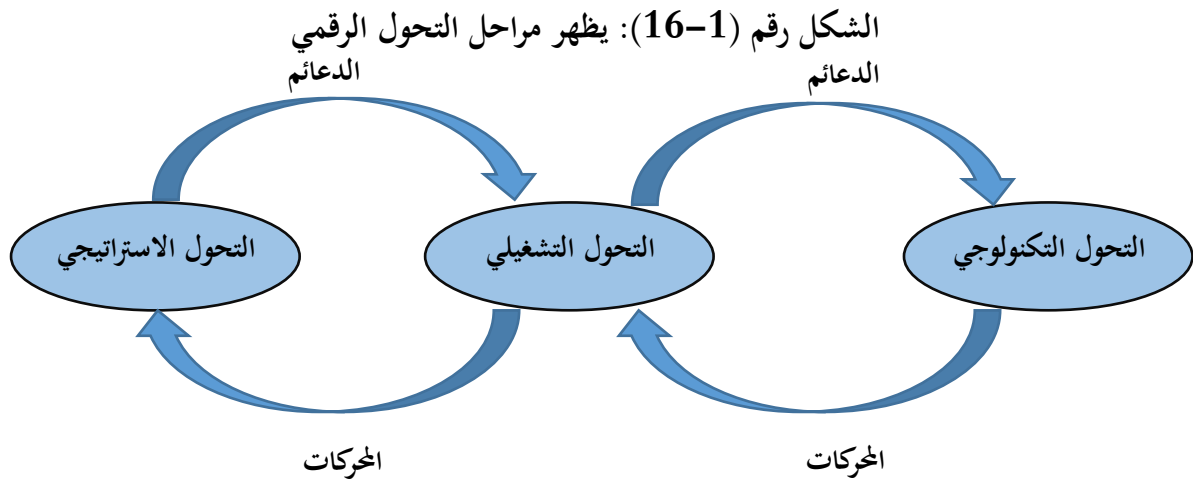
13. نموذج التحويل المتكامل ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطاراً متكاملًا للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

14. نموذج التحويل الاستراتيجي: ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدي الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

15. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.¹

ثانيا: مراحل التحول الرقمي واهم المعوقات والتحديات

أ. مراحل التحول الرقمي:



المصدر: هناء عفيف، وهيبة خلوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أم خيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 280

¹ عبد الرحمن حسن حسن مجذ، مجذ أحمد الغبيزي، مرجع سبق ذكره، ص 20

1. التحول التكنولوجي:

تعرف التكنولوجيا على أنها استخدام المعرفة والأدوات والآليات والتقنيات لتلبية الاحتياجات البشرية، كما يمتد التطور التكنولوجي إلى العديد من المجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والطب والطاقة والنقل والصناعة والزراعة والروبوتات والذكاء الاصطناعي، والأساس العلمي للتطور التكنولوجي يكمن في البحث العلمي والاكتشافات التي تسهم في فهمنا للعالم وتطور المعرفة العلمية. فعندما يتم تحقيق اكتشاف علمي جديد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين التكنولوجيا الحالية أو إلى تطوير تكنولوجيا جديدة تمامًا. وبالتالي، يتراكم التقدم العلمي والتكنولوجي مع مرور الوقت.¹

كما أن الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرقمي هي سحب الديون الفنية الحالية، قد يشمل ذلك ترحيل أعباء العمل الخاصة إلى السحابة وتحديث التقنيات القديمة الخاصة على الرغم من التركيز على التكنولوجيا، ستتطلب هذه الخطوة أيضا بعض التغييرات على قدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل، قد تشمل نتائج الأعمال الناتجة انخفاض تكلفة الملكية، وتحسين إنتاجية موظفي تكنولوجيا المعلومات، وتحسين المرونة التشغيلية، وزيادة المرونة التقنية.²

2. التحول التشغيلي:

بعد تصفية الديون الفنية، يجب على الشركة تحسين نموذجها التشغيلي والانتقال إلى شركة تعتمد على البيانات، ويشمل ذلك استخدام منصات تحليل البيانات والتعلم الآلي من أجل تحسين تجربة العملاء، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية الموظفين، تعزيز اتخاذ القرار، التنبؤ بالأعمال، واكتشاف الاحتيال والوقاية منه.

ورغم أن هذا التحول التشغيلي يعتبر أكثر تعقيدا من التحول التكنولوجي لأنه يتطلب تغييرات شاملة، إلا أن النتائج المحتملة على مستوى الكفاءة والمرونة قد تكون أكبر، كما أن تطور بيئة الأعمال قد يستدعي إعادة تقييم نموذج العمل بالكامل

3. التحول الاستراتيجي:

بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي، قد ترغب المؤسسة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمارين استراتيجي يعيد النظر في كيفية إنشاء قيمة للعملاء وجني الأرباح، قد لا يكون التحول الاستراتيجي أولوية إذا لم يكن نموذج العمل الحالي تحت التهديد، ومن المحتمل أن تتطلب أي تغييرات تطراً على هذا النموذج قدرات عمل جديدة أو محسنة، مما يؤدي بدوره إلى الحاجة إلى مزيد من التحول التشغيلي والتكنولوجي.

¹حاجة أمال، تأثير التطور التكنولوجي وتقنيات الحوكمة الرقمية على السياسة العامة، مجلة السياسة العالمية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2023، ص 499

²هناك عفيف، وهيبة خلوي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أم خيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 280

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

التحول الرقمي المستمر - ضرورة استراتيجية نظرا لعدم إظهار الابتكار التكنولوجي أي علامة على التباطؤ، يمكن أن يتوقع أن الحاجة إلى التحول الرقمي المستمر ستصبح أكثر إلحاحا بمرور الوقت، والهدف النهائي هو أن تصبح الشركة سريعة الحركة من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية بحيث يصبح التحول المستمر جزءا من طريقة العمل الخاصة بالشركة¹.

ب. تحديات التحول الرقمي:

لم يعد التحول الرقمي للأعمال خيارا، بل أصبح ضرورة حتمية على المؤسسات لمواكبة التطور وتحقيق الاستدامة، لذلك يجب عليهم مراجعة ما يلي:

- طريقتهم في معالجة البيانات وتصنيفها وفرزها؛

- طريقتهم في استغلال وتحليل البيانات.

يجب على كل شركة أيضا إعادة التفكير في مجمل أساليب عملها، بحيث يجب مراجعة الأدوات ومحطات العمل، كما يجب عليها تدريب موظفيها على الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والوسائط الرقمية، كما انه يجب على جميع موظفي الشركة مراعاة اختفاء الحواجز المكانية والزمانية والقدرة على إتقان السحابة.

يتطلب التحول الرقمي للهيكلة تعبئة الموارد التقنية والبشرية التي لا تمتلكها جميع الشركات بالضرورة، وبالمثل، يمكن أن يكون شراء البرامج والتراخيص بمثابة مكبح مالي للمؤسسات الناشئة.

وبالنسبة لعقبات التوجه نحو الرقمنة على مستوى الموظفين، تكمن في صعوبة تنفيذ وتغيير في عادات عملهم (السرعة، المعدات المستخدمة)، ويعد هذا تحولا طويلا الأجل، وغالبا ما يكون من الأسهل تكامله مع الأجيال الشابة²

كما تتمثل تحديات التحول الرقمي بصفة عامة فيما يلي:

1. نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يستوجب مراعاته أثناء صياغة وإعداد الاستراتيجية الرقمية؛

2. الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية

التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير والتي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحول الرقمي؛

3. التنسيق بمعنى إذا لم يتم الاتصال الجيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي لذا لابد من تحديد

الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة؛

¹ هناء عفيف، وهيبة خلوي، مرجع سبق ذكره، ص 281

² المرجع نفسه، 282

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

4. ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها؛
5. عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي؛
6. القوانين والتشريعات غالباً ما تشكل عائق يحبط فاعلية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المؤسسة؛
7. غياب الشعور بالحاجة؛
8. غياب الرؤية و عدم وضوحها للأفراد الفاعلين؛
9. مخاوف الفشل من التحول الرقمي و عدم الاقتناع بها؛
10. قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحول الرقمي¹.

أما بخصوص **التحول الرقمي المؤسسي** فإن هناك عدة عوامل محورية تعتبر من أكبر التحديات تمثلت فيما يلي:

مقاومة التغيير الثقافي والتي تعتبر العقبة الرئيسية في عملية التحول الرقمي بحيث يستوجب التحول العميق من الممارسات التقليدية إلى التركيز على الرقمنة تغييراً جذرياً في المواقف والسلوكيات والأساليب، في هذه الحالة غالباً ما تواجه المؤسسات خوفاً سائداً من التكنولوجيا ومقاومة للتغيير بالإضافة إلى التمسك بالعادات الراسخة وكلها تعرقل عملية تبني المبادرات الخاصة بالرقمنة بسلاسة.

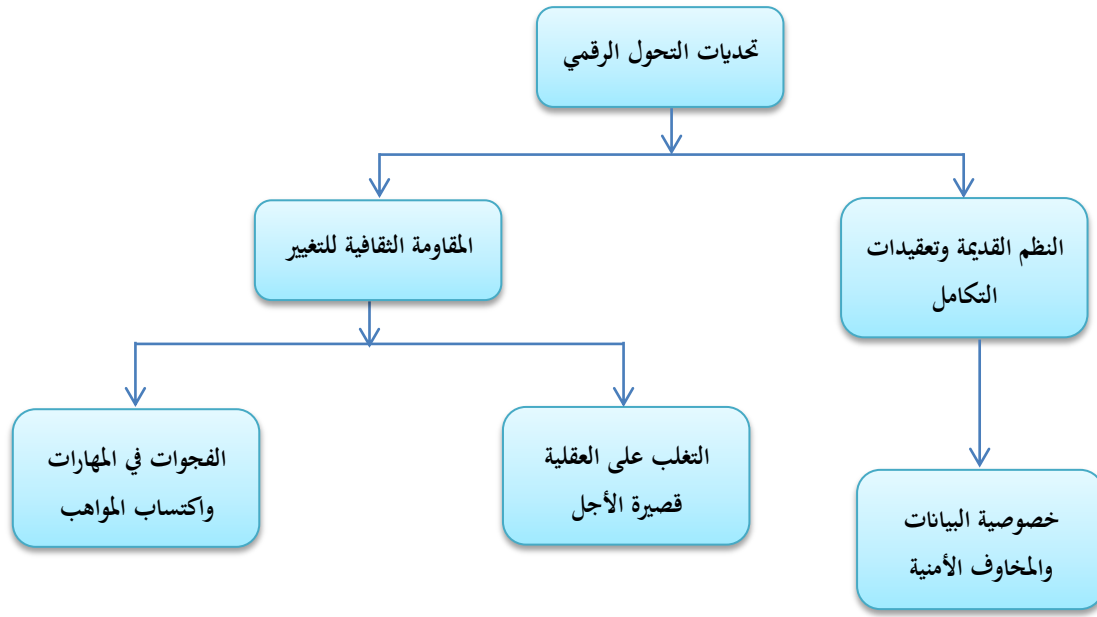
كما أن هناك جانب آخر معقد في السياق ذاته وهو **قضية الأنظمة القديمة وتعقيدات التكامل** فتجد العديد من المؤسسات نفسها تتصارع مع وجود أنظمة قديمة قد لا تتماشى بسهولة مع الحلول الرقمية الحديثة، لأن الطبيعة المعقدة لدمج التقنيات الجديدة مع البنية التحتية الحالية يمكن أن تستهلك وقتاً وموارد كبيرة، مما يجعلها تحدياً متعدد الأوجه يتطلب اهتماماً دقيقاً.

علاوة على ذلك، أدى التطور السريع للتقنيات الرقمية إلى ظهور قضية ملحة تتمثل في **فجوات المهارات واكتساب المواهب**. لقد ارتفع الطلب على المتخصصين المهرة القادرين على التنقل في المشهد الرقمي، مما أدى إلى ندرة في هذه الفئة من الأفراد تواجه المؤسسات الآن مهمة شاقة تتمثل في سد فجوات المهارات داخل القوى العاملة الحالية وجذب المواهب الجديدة المتخصصة في مجالات مثل تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني² والشكل التالي يوضح أهم هذه التحديات:

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 21

² Edwin Juma Omol, **Organizational digital transformation: from evolution to future trends**, Emerald Group Publishing Limited, V3, N3, 2023, p246

الشكل رقم (1-17): يمثل تحديات التحول الرقمي



Edwin Juma Omol , Organizational digital transformation: from evolution to future trends, Emerald Group Publishing Limited, V3, N3, 2023, p246

ج. معوقات التحول الرقمي

معظم المؤسسات تواجه مصاعب كثيرة عند محاولة تطبيق مشروع التحول الرقمي، باعتباره تحول جذري خصوصا وأن هذا التحول عبارة عن ظاهرة جديدة تستلزم وعي وثقة العاملين بهذا التغيير نحو نمط عمل جديد، كما يستلزم مشروع التحول الرقمي مبالغ مالية كبيرة لتوفير البنية التحتية الرقمية، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة على المهارات الرقمية ولا يتحقق هذا إلا من خلال توظيف واستقطاب مهارات جديدة، يمكن حصر أبرز المعوقات التي تقف دون إنجاز مشروع التحول الرقمي كما يلي:

- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة مشروع التحول الرقمي للمؤسسات ونقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الأطر القانونية والتنظيمية المطلوبة والذي يشكل الحجر الأساس لأي عملية تنفيذ مشروع التحول الرقمي؛
- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بسبب خشيتهم على فقدانهم لوظائفهم مستقبلا¹؛
- نقص الرؤية الاستراتيجية الواضحة مما أدى إلى عدم تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لتحقيق النجاح؛

¹ مختار خديجة، بوقريش فردي، مرجع سبق ذكره، ص 851-852

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي:

- نقص المهارات والقدرات الذي يعتبر عائقا كبيرا لتطبيق هذه التقنيات مما يوجه إلى الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات الموظفين لضمان نجاح هذه المشاريع؛
- البنية التحتية التكنولوجية غير الملائمة، حيث قد تواجه المؤسسات مشكلات في البنية التحتية التكنولوجية التي تكون قديمة أو غير قادرة على دعم التقنيات الجديدة؛
- مواجهة العديد من المؤسسات الصعوبة في إدارة البيانات بكفاءة واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- ضعف التكامل بين الأنظمة حيث الصعوبة في التكامل بين الأنظمة والتطبيقات المختلفة، مما يؤدي إلى تعقيد العمليات وصعوبة تحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي؛
- عدم التكيف مع الاحتياجات المتغيرة، حيث تحتاج المؤسسات إلى أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للسوق والعملاء؛¹
- المخاوف لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.²

¹ محروس رسلان، 2024/06/29، تحديات أمام تحقيق التحول الرقمي للمؤسسات، تم الاطلاع بتاريخ: 2024/11/15 على الرابط: <https://www.raya.com/2024/06/29/8>

² عامر ايمان، عتيق شنيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الجزائري للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، سعيدة، الجزائر، 2025، ص451

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أساسيات حول الاتصال الإداري والتي تم فيها تعريف الاتصال وعناصره والتطرق الى الاتصالات الادارية ووسائلها و شبكات الاتصال الإداري وأهم النظريات المفسرة له

كما تم التطرق الى التحول الرقمي بالتعرف على مفهومه وأهم المحطات التاريخية وأهمية في المرفق العمومي بالإضافة الى المتطلبات ومحددات التحول الرقمي، و فهم أهم المعوقات والتحديات التي تواجهه.

ما جعلنا نستنتج أن شبكتي الهرم والنجمة الأكثر ملاءمة للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية في ظل التحول الرقمي لتوافقهما مع الطابع الرسمي ولاعتمادهما على التسلسل الهرمي مع بعض الانفتاح في تبادل المعلومات، بالإضافة الى أن مقاومة التغيير الثقافي تعتبر العقبة الرئيسية في عملية التحول الرقمي.

بحيث سنقوم في الفصل الموالي التطرق الى الدراسات السابقة باللغتين العربية والاجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة من أجل تحديد اهم النتائج التي توصلت اليها وتحديد أهم الفوارق بينها وبين الدراسة الحالية من أجل تحديد الفجوة البحثية.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة التي تناولت

الاتصال الاداري والتحول الرقمي

تمهيد:

بعد استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي التحول الرقمي والاتصال الإداري، تأتي خطوة مراجعة الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة، وهي خطوة لا تقل أهمية عن التأصيل النظري للموضوع، بحيث تساعدنا الدراسات السابقة في معالجة مشكلة الدراسة بشكل دقيق بناء على مختلف الدراسات المشابهة، كما تمكننا من تحديد النقاط المشتركة بين دراستنا والدراسات السابقة، بالإضافة إلى إبراز نقاط تميز الدراسة الحالية، سواء من حيث مجتمع الدراسة، النتائج المستخلصة، طبيعة الدراسة أهمية متغيرات الدراسة و أسلوب التحليل، كما أننا قمنا في هذا الفصل بتخصيص المبحث الأول لاستعراض الدراسات باللغة العربية والأجنبية، بينما يتناول المبحث الثاني مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية، مع التركيز على الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية

لقد ارتأينا في هذا المبحث الاعتماد على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع بحثنا باللغة العربية واللغات الاجنبية والتي سنحاول من خلالها عرض أهم الدراسات التي تنوعت بيئتها من محلية عربية وأجنبية، وأهداف وأهم النتائج التي تم التوصل اليها، بالإضافة الى مناقشتها من حيث أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا وما يميز دراستنا عن جل هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (مريم محمد الزعبي، 2023)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية، تمثلت في (246) استبانة، حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، بناء عليه أوصت الدراسة بأن لا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الشركة مدعومة بالتقنية.

2. دراسة (حسينة أمينة، 2022)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان آفاق التحول الرقمي في الجزائر²

هدفت هذه الدراسة لمعرفة آفاق التحول الرقمي في الجزائر، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استقراء ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والمنهج التحليلي من خلال عرض وتحليل الإحصائيات، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج تمثلت في اعتماد المجتمع الجزائري شعبا وحكومة أكثر من أي وقت مضى على تكنولوجيات الإعلام والاتصال كوسيلة ناجعة وقوة دافعة للإنعاش الاقتصادي خاصة بعد جائحة كورونا، أما أهم التوصيات فكانت على الحكومة الجزائرية دعم الابتكار من خلال إصلاح الإطار

1 مريم محمد الزعبي، أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحاث، المجلد 5، العدد 19، برلين، ألمانيا، 2023، ص53

2 حسينة أمينة، آفاق التحول الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16 العدد 02، عنابة، الجزائر، 2022، ص110

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

التنظيمي والمؤسسي لجعله أكثر ملائمة من خلال الاستثمار في مجال العلوم والبحوث الأساسية التي تقوم بدور مهم في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا عامة، بالإضافة الى سن قوانين وتشريعات تساعد وتسهل ولوج الرقمنة إلى جميع الميادين.

3. دراسة (ربيع زروالي، مهدي جابر، 2022) مقال منشور بعنوان التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية¹

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف مساهمة التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة الموضوع، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما أجريت الدراسة على عينة تمثلت في 62 فرد من الموظفين في القطاع البنكي على المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة وجود ارتباط قوي بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية كما أن التحول الرقمي يمثل احد المرتكزات الأساسية لنمو ونجاح القطاع المصرفي في الجزائر ومن أهم الاقتراحات في هذه الدراسة أنه على الإدارة العليا للمؤسسات البنكية تبني استراتيجية رقمية واضحة بالإضافة الى التركيز على المورد البشري كميزة تنافسية مستدامة وذلك بإجراء دورات تكوينية في مجال البرمجيات المالية الحديثة.

4. دراسة (عمر مهدي، 2022) مقال منشور بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية²

هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء للدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة البحث، تم في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، كما أجريت الدراسة على عينة تمثلت في 40 عامل من جميع المستويات الإدارية بوكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعالجة كانت عن طريق برنامج (Spss v23)، ومن أهم النتائج التي تم استنتاجها إثبات أن هناك تغيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

¹ ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، خنشلة، الجزائر، 2022، ص359.

² عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، معسكر، الجزائر، 2022، ص154

5. دراسة (توفيق حناشي، 2022)، مقال منشور بعنوان التحولات الرقمية في الدول العربية¹

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي في الدول العربية من خلال التطرق إلى التحديات والرؤى المستقبلية التي تقف أمام التحول الرقمي لهذه الدول، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن مجموعة من الدول العربية، وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها انخفاض الإنفاق على البحث والتطوير في الدول العربية مقارنة بالمتوسط العالمي، التطبيقات الأكثر استخداما في منطقة الدول العربية هي تطبيقات التواصل الاجتماعي.

6. دراسة (رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، 2022)، مقال منشور بعنوان التحول الرقمي ودوره في فاعلية العملية الاتصالية للمؤسسات الاقتصادية²

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي على فاعلية العملية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 40 موظف يعملون في المصالح والمديريات التابعة لمؤسسة " ستار برنيس"، كم تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات أما المعالجة كانت بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss، بحيث خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج كان أهمها أن التحول الرقمي وتطبيق التقنيات الرقمية والتغير من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الرقمية والالكترونية أسهم في تحقيق الفاعلية الاتصالية وإحداث تغير نحو الأفضل من حيث تبادل المعلومات وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي ومن أهم الاقتراحات في هذه الدراسة أنه على المسؤولين وأصحاب القرار إشراك جميع العمال في استخدام المنصات والبرامج الرقمية التي تضعها المؤسسة تحت تصرفهم وتعميم استخدامها في كل مصالح وأقسام المؤسسة.

7. دراسة (وهيبة آمال، قارة إبتسام، 2022)، مقال منشور بعنوان التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات³

إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على آفاق وتحديات التحول الرقمي في الجزائر، بحيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تحليل مختلف الأرقام و المؤشرات الإحصائية المحققة في مجال هذه التكنولوجيات، ومن أهم النتائج المتوصل اليها أن هناك بداية تحول رقمي فعلي في الجزائر بعدما أدركت الجزائر من خلال أزمة كورونا أنه أصبح التحول الرقمي ضرورة وليس خيارا، ومن اهم التوصيات التي تمت من خلال هذه

¹توفيق حناشي، التحولات الرقمية في الدول العربية في الدول العربية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد2، تبسة، الجزائر، 2022، ص 143

²رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، التحول الرقمي ودوره في فاعلية العملية الاتصالية للمؤسسات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد09، العدد 02، مستغام، الجزائر، 2022، ص 469

³وهيبة آمال، قارة إبتسام، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، بشار، الجزائر، 2022، ص 01

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري والتحول الرقمي

الدراسة أنه لا بد من بناء إطار قانوني وتشريعي لتنظيم وتجسيد التحول الرقمي وحماية الممارسات الرقمية في الجزائر بالإضافة الى نشر الثقافة الالكترونية مع التركيز على تعزيز عامل الثقة (الهويات الرقمية، والخصوصية والأمن).

8. دراسة (حدة قرعيش، نصيرة العرابوي، 2022)، مقال منشور، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للجماعات المحلية¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي بلدية سطيف، والوسائل الاتصالية المستخدمة بالإضافة الى اهم معوقات الاتصال التي تحد من أداء موظفي بلدية سطيف، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدم المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت عبارة 100 من العاملين بمقر بلدية سطيف وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها محدودية وسائل الاتصال بالبلدية كان سبب في عرقلة الاتصال الإداري، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كما أن عدم تقبل الرؤساء آراء ومقترحات المرؤوسين واستصغارهم، أدى إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي ببلدية سطيف.

9. دراسة (مقرح عمر، لعباضي عصام، 2022)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان التحول الرقمي ودوره في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا²

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19)، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها أن للتحول الرقمي دور بارز ورئيسي في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسات الرياضية في ظل جائحة كورونا وذلك من خلال الاعتماد على المنصات الرقمية والبرامج والتطبيقات في إيصال المعلومات كما مكن استعمالها في عقد الاجتماعات ومن أهمها Google Meet :تطبيق ZOOM مواقع التواصل الاجتماعي البريد الإلكتروني... إلخ، وهذا ما يعطي درجة من الدقة، ويكون ذلك بتبني المؤسسة الرياضية لسياسة اتصالية مستندة الخطة استراتيجية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمات المقدمة، وتستجيب الى المفاهيم الحديثة للاتصال، وتحقق الأهداف المسطرة.

¹ حدة قرعيش، نصيرة العرابوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، سطيف، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 303

² مقرح معمر، لعباضي عصام، التحول الرقمي ودوره في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا، مجلة روافد للدراسات والبحوث في علوم الرياضة، سوق أهراء، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2023، ص32

10. (العبيسي علي، جمال كرثيو، حمزة تجانية، 2021)، مقال منشور، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة التكوين المتواصل - مركز الوادي - بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فكانت عبارة 12 من العاملين بجامعة التكوين المتواصل بالوادي وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها إن تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز الجامعي يساعد على التغلب على عامل البعد الجغرافي، كما أن الإدارة الالكترونية تقلل من تكاليف الاتصال التقليدي وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات الغير رسمية بين العاملين.

11. دراسة (مصطفى علي شديد، 2021)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فكانت عبارة (139) موظف من موظفي ومقدمي الخدمة بالإدارة العامة للمرور بالقاهرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية.

¹ العبيسي علي، جمال كرثيو، حمزة تجانية، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، وادي سوف، الجزائر، 2021، ص 71
² مصطفى علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، المجلد 22، العدد 04، 2021، ص 193

12. دراسة (أسر أحمد خميس، 2021)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية¹

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة تقدر بـ (251) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثير معنوي ايجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تخصص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار بالإضافة الى تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

13. دراسة (أحمد مجد أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، 2021)، مقال منشور بعنوان الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال الإداري في فاعلية اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما أجريت الدراسة على عينة تمثلت في 290 فرد من أعضاء مجلس الإدارة وإداري بعض الاتحادات الرياضية وأفرعها، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والمعالجة كانت عن طريق برنامج (Spss)، وكانت أهم النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من محاور الاتصال الإداري ومحاور فاعلية اتخاذ القرار بالاتحادات عينة البحث، ومن أهم الاقتراحات في هذه الدراسة أنه يجب الاهتمام بتدعيم خصائص الاتصال الإداري الفعال من خلال استخدام البرامج الإلكترونية الحديثة، بالإضافة الى تفعيل سبل الاتصال بين الاتحادات قيد البحث والمستفيدين لمتابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها

¹ أسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد 02، العدد 02، 2021، ص 997

² أحمد مجد أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 04، العدد 8، أسيوط، مصر، 2021، ص 192

14. دراسة (راجحي بحشاشي، 2021)، مقال منشور بعنوان أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية¹

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الجيد والتميز في منظمات الأعمال، وقد تم اعتماد هذه الدراسة في شقها النظري على كل من المنهج التاريخي والوصفي، بوصف لكل الظواهر والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة، والتابعة، في حين تم اعتماد المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك بهدف إظهار علاقة التأثير والتأثير المختلفة بين هذه المتغيرات، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن 30 عامل على مستوى مؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس الجزائر، كما أن أداة جمع البيانات هي الاستبيان والمقابلة و المعالجة كانت بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss26)، و لقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الاتصال الداخلي التي تعتمد على الوسائط الالكترونية في منظمة الأعمال محل الدراسة تساهم بشكل فعال في نقل المعلومات بين العامل من اجل تنفيذ مهامهم وتحقيق اهداف المنظمة في حينه

15. دراسة(جباب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي،2020)، مقال منشور بعنوان استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب²

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تشخيص واقع استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن 185 طالب موزعين عبر 05 معاهد، كما أن أداة جمع البيانات هي الاستبيان والمقابلة و المعالجة كانت بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss، و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها نقص في اعتماد الجامعة للاتصال الرقمي، ومن اهم التوصيات تعزيز استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الرقمي وتخصيص موظف في كل كلية أو معهد مكلف بالإعلام والاتصال مع تعميم هذه المقترحات على عدة جامعات والتعامل معها بصفة رسمية أكثر.

¹ راجحي بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 04، العدد 03، وادي سوف، الجزائر، 2021، ص421

² جباب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة الأستاذ والطالب، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، وهران، الجزائر، 2020، ص64

16. دراسة(سهام حسن علي الشجيري 2020)، مقال منشور بعنوان إشكالية التلقي وتمثلات صناعة الحدث في الاتصال الرقمي¹

يهدف هذا البحث لمحاولة التعرف على إشكالية التلقي وتمثلات صناعة الحدث في الاتصال الرقمي، وكيفية صناعة الحدث والأساليب والوسائل المتعلقة في الاتصال الرقمي، وارتباطها بصناعة الاحداث وفق رغبة أو متابعة المتلقي، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتبار أن البحث ينتمي إلى البحوث الوصفية النظرية التي تسعى إلى وصف المحتوى الظاهر للرسالة الاتصالية او الكشف عنها، والاستدلال على الأبعاد المختلفة للظاهرة الاتصالية، ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة أن ثورة المعلومات وتعاضم الفضائيات ووسائل الاتصال الالكتروني أدت إلى زيادة مستوى المعرفة والإدراك والوعي لدى المتلقي بالتجارب والخبرات والممارسات الإيجابية

17. دراسة (أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار. منصور حمزة، 2018)، مقال منشور بعنوان دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر²

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الإشكالية المطروحة، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن 34 فرد من رؤساء مصالح اتصالات الجزائر بالمسيلة، كما أن اداة جمع البيانات هي الاستبيان و المعالجة كانت بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss22) ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هو ان استخدام تقنيات الاتصال الداخلي يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وأهم التوصيات تمثلت في الاعتماد على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة منها لإنشاء قاعدة معلومات لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة والدقيقة في الوقت المحدد.

¹ سهام حسن علي الشجيري، إشكالية التلقي وتمثلات صناعة الحدث في الاتصال الرقمي، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 03، العدد 02، الاغواط، الجزائر، 2020، ص53

² أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار منصور حمزة، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، المسيلة، الجزائر، 2018، ص284

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري والتحول الرقمي

18. دراسة (عبد الله العنزي، 2010)، والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية¹

هدفت هذه الدراسة للتعريف بدور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية، بحيث تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الإشكالية المطروحة، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن (160) موظفاً وموظفة يعملون في وزارة العدل الكويتية، أما تحليل البيانات تم باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر للأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة على توفير معلومات تتسم بالتوقيت المناسب، الشمولية، المرونة الدقة والوضوح، ومن أهم التوصيات الاهتمام أكثر بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.

جدول رقم (2-1): الدراسات السابقة باللغة العربية

الرقم	الدراسة	الهدف من الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	اداة الدراسة	اهم النتائج المتوصل اليها
01	دراسة (مريم مجّد الزعبي، 2023) (مقال)	معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات	الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية،	(246) موظف	الاستبيان	وجود دور ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية
02	دراسة حسينة أمينة 2022 (مقال)	معرفة آفاق التحول الرقمي في الجزائر		دراسة نظرية		اعتماد المجتمع الجزائري شعبا وحكومة أكثر من أي وقت مضى على تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة ناجعة وقوة دافعة للإنعاش الاقتصادي خاصة بعد جائحة كورونا،

¹عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الاردن، 2010.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

وجود ارتباط قوي بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية كما أن التحول الرقمي يمثل احد المرتكزات الأساسية لنمو ونجاح القطاع المصرفي في الجزائر	الاستبيان	62 موظف	الموظفين في القطاع البنكي	إستكشاف مساهمة التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية	دراسة ربيع زروالي، مهدي جابر، 2022 (مقال)	03
إثبات أن هناك تغيرا في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	الاستبيان	40 عامل	جميع المستويات الإدارية بوكالة الصندوق الوطني للتقاعد فرع ولاية سعيدة	تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص	دراسة عمر مهدي، 2022 (مقال)	04
انخفاض الإنفاق على البحث والتطوير في الدول العربية مقارنة بالمتوسط العالمي		مجموعة من الدول العربية		تشخيص واقع التحول الرقمي في الدول العربية	دراسة توفيق حناشي، 2022 (مقال)	05
التحول الرقمي أسهم في تحقيق الفاعلية الاتصالية وإحداث تغير نحو الأفضل من حيث تبادل المعلومات وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي	الاستبيان	40 موظف	المصالح والمديريات التابعة لمؤسسة "ستار برنيس"	مساهمة التحول الرقمي على فاعلية العملية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية	دراسة رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، 2022 (مقال)	06
بداية تحول رقمي فعلي في الجزائر بعدما أدركت الجزائر من خلال أزمة كورونا أنه أصبح التحول الرقمي ضرورة وليس خيارا				تسليط الضوء على آفاق وتحديات التحول الرقمي في الجزائر	دراسة وهيبة آمال، قارة إبتسام 2022 (مقال)	07
محدودية وسائل الاتصال بالبلدية كان سبب في عرقلة الاتصال الإداري، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كما أن عدم تقبل الرؤساء آراء ومقترحات المرؤوسين واستصغارهم، أدى إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي ببلدية سطيف	الاستبيان	100 موظف	العاملين بمقر بلدية سطيف	التعرف على دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي بلدية سطيف	دراسة حدة قرعيش، نصيرة العرباوي، 2022 (مقال)	08
أن للتحول الرقمي دور بارز ورئيسي في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسات الرياضية في ظل جائحة كورونا وذلك من خلال الاعتماد على المنصات الرقمية والبرامج والتطبيقات في إيصال المعلومات				معرفة دور التحول الرقمي في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا	دراسة (مقرح عمر، لعياضي عصام، 2022) (مقال)	09

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

إن تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز الجامعي يساعد على التغلب على عامل البعد الجغرافي، كما أن الإدارة الالكترونية تقلل من تكاليف الاتصال التقليدي وإن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات الغير رسمية بين العاملين	الاستبيان	12 موظف	العاملين بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين	العيسي علي، جمال كرتيو، حمزة تجانية، 2021 (مقال)	10
وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور	الاستبيان	(139) موظف	موظفي ومقدمي الخدمة بالإدارة العامة بمرور القاهرة	التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة	دراسة (مصطفى علي شديد، 2021) (مقال)	11
وجود تأثير معنوي ايجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية	الاستبيان	(251) عامل	العاملين في البنوك التجارية المصرية	قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية	دراسة (أسر أحمد خميس، 2021)، (مقال)	12
وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من محاور الاتصال الإداري ومحاور فاعلية اتخاذ القرار بالاتحادات عينة البحث	الاستبيان	290 فرد	أعضاء مجلس الإدارة وإداري بعض الاتحادات الرياضية	التعرف على مدى مساهمة الاتصال الإداري في فاعلية اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية	دراسة أحمد محمد أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ 2021 (مقال)	13
أن استراتيجية الاتصال الداخلي التي تعتمد على الوسائط الالكتروني في منظمة الأعمال محل الدراسة تساهم بشكل فعال في نقل المعلومات بين العامل من اجل تنفيذ مهامهم وتحقيق اهداف المنظمة في حينها	الاستبيان	30 عامل	مؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس الجزائر	تحديد أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الجيد والتميز في منظمات الأعمال	دراسة راجحي بمشاشي 2021 (مقال)	14
نقص في اعتماد الجامعة للاتصال الرقمي	الاستبيان	185 طالب	05 معاهد	تشخيص واقع استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب	دراسة جاب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي 2020 (مقال)	15

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

أن ثورة المعلومات وتعاضم الفضاءيات ووسائل الاتصال الالكتروني أدت إلى زيادة مستوى المعرفة والإدراك والوعي لدى المتلقي بالتجارب والخبرات والممارسات الإيجابية	دراسة نظرية		التعرف على إشكالية التلقي وتمثلات صناعة الحدث في الاتصال الرقمي	دراسة سهام حسن علي الشجيري 2020 (مقال)	16
ان استخدام تقنيات الاتصال الداخلي يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	الاستبيان	34 موظف	رؤساء مصالح اتصالات الجزائر بالمسيلة	دراسة أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار. منصور حمزة 2018 (مقال)	17
وجود أثر للأتمتة ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة على توفير معلومات تتسم بالتوقيت المناسب، الشمولية، المرونة لدقة والوضوح	الاستبيان	160 موظف	العاملون في وزارة العدل الكويتية	دراسة عبد الله العنزي، 2010 (مقال)	18

المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

19. دراسة (Safaa ERRAGRAGUI، Mbarek AOUIR، 2023)، مقال منشور بعنوان

Comprendre l'approche de la transformation digitale¹

فهم نهج التحول الرقمي

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الأدبيات المستندة أساساً إلى الوثائق المتاحة في المجالات، الكتب، وآراء المؤلفين المعبر عنها في مواقع الويب والمؤلفات لتحسين فهم الجوانب المحددة للتحول الرقمي، عن طريق توضيح المفهوم الأساسي للتحول الرقمي مع إدخال التقنيات الناشئة الجديدة، ثم استعراض محددات التحول الرقمي التي تمكن من تحسين أداء الشركات، ثم ابراز التحديات واستخلاص الفرص التي يجلبها التحول الرقمي، وفي الاخير اقتراح نموذجاً لتحقيق نجاح التحول الرقمي، وتحقيقاً لهذه الغاية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة الموضوع، بحيث خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن التكنولوجيا

¹ Safaa ERRAGRAGUI, Mbarek AOUIR, **Comprendre l'approche de la transformation digitale**, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, VI.4, N°3-1, 2023, p. 384

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

الرقمية، والكفاءة والقيادة، وكذلك الاستراتيجية الرقمية هي محددات أساسية للتحويل الرقمي وأن جميع هذه المتغيرات لها تأثير على أداء المؤسسة.

20. دراسة (Adi Suryanto, Nurliah Nurdin & others, 2023)، مقال منشور بعنوان

Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees¹

التحول الرقمي في تعزيز اكتساب المعرفة لموظفي القطاع العام

هدفت هذه الدراسة الى دور التحول الرقمي في تعزيز اكتساب المعرفة من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية لموظفي القطاع العام، بحيث تتبنى هذه الدراسة الجودة النظامية، جودة المعلومات، رضا المستخدم، جودة الخدمة، والفائدة الصافية كاعتبارات تجريبية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام النهج الكمي لاختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام ادوات الاستبانة المقطعية او المستندة الى الوقت، كما ان تحليل البيانات كانت باستخدام تقنية تحليل البيانات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، أما عينة الدراسة فكانت عبارة 198 شخصًا من موظفي القطاع العام ممن تعلموا أو خضعوا الى التدريب من خلال الأنترنت، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن جودة الخدمة لها تأثير كبير على رضا المستخدم، كما أن رضا المستخدم له تأثير كبير على الفوائد الصافية، في حين أن جودة النظام لم يكن لها تأثير كبير على رضا المستخدم، كما تشير النتائج إلى أن الاستراتيجيات لتعزيز تنفيذ التعلم الإلكتروني تتطلب زيادة رضا المستخدم بالإضافة الى ضرورة تقييم تحويل برامج التدريب الكلاسيكية من التعلم المباشر إلى التعلم المدمج من خلال دمج التعلم عبر الإنترنت والتعليم المباشر في نموذج اكتساب المعرفة في القطاع العام.

21. دراسة (Rafi Mahmoud Al-Rwaidana, Naimah Aldossary & others, 2023)، مقال منشور

بعنوان

The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices²

تأثير الحلول المستندة الى السحابة على التحول الرقمي لممارسة الموارد البشرية

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الحلول القائمة على السحابة على التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية في الأردن، الدراسة ذات طابع كمي وتم جمع البيانات من مصادر أولية من خلال جمع استجابات أما عينة غير احتمالية بلغت 346 من العاملين والمديرين بقسم الموارد البشرية بالقطاع العام الاردني، تم استخدام تقنية النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض تحديد التأثير المباشر، وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن البنية التحتية كخدمة، والأداء كخدمة، والبرمجيات كخدمة لها تأثير إيجابي وملحوظ على التحول

¹ Adi Suryanto, Nurliah Nurdin, Erna Irawatib, Andriansyah, **Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees**, International Journal of Data and Network Science, V 7,.,canada, 2023,p 117

² Rafi Mahmoud Al-Rwaidana, Naimah Aldossary & others, **The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices**, International Journal of Data and Network Science,canada, V 7,.,2023,p 83

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري والتحول الرقمي

الرقمي لممارسات الموارد البشرية. وتم توفير المعلومات التي تم جمعها من المصادر الثانوية مع الإشارة إلى المراجع كما تم إعادة صياغتها بشكل جيد لتجنب مشكلة التشابه، لذلك يمكن القول إن هناك تأثيراً عاماً للحلول السحابية على التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية. بهذا الشكل، يُوصى للشركات العاملة في القطاع العام في الأردن بالتركيز بشكل أكبر على الحلول السحابية بهدف تعزيز التحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية لديه

22. دراسة (Benharzallah Mourad ، 2021)، مقال منشور بعنوان

The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna¹

تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشركة بريد الجزائر في باتنة

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد والنازل) في التأثير على مكونات أداء الموظف المتمثلة في القدرة والتحفيز وفرصة الأداء (AMO) في شركة بريد الجزائر بولاية باتنة، بحيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بإجراء مسح كمي مع موظفي شركة بريد الجزائر في باتنة على عينة بلغ حجمها 75 موظفاً، بحيث خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الاتصال التصاعدي له تأثيرات إيجابية كبيرة على أداء الموارد البشرية؛ ومع ذلك، فإن تأثير الاتصال التنظيمي التنافسي أقوى وأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية مقارنة بتأثير الاتصال التصاعدي.

23. دراسة (Guzmán-Ortiz, Nohelia Gabriela Navarro & others، 2020)، مقال منشور بعنوان

Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru²

تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن (305) موظفاً تتراوح أعمارهم بين (25) سنة وما فوق في عدد أربعة شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويبا وكوزكو وايكيتوس وليما وتاكنو وتروجيلو في بيرو، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان في تجميع البيانات، كما خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن تجربة خدمة العملاء بناء على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي للموظفين، وبالمثل فإن العمليات القائمة على التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي،

¹ Mourad Benharzallah, **The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna**, El-Manhel Economy, V 04, N° 01, tindouf, alerie, 2021, P: 613.

² Carla Victoria Guzmán-Ortiz & others, **Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru**, International Journal of Data and Network Science, canada, V4, 2020, p 337

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

ولا يوجد أي تأثير على السلوك العكسي أخيراً، وفيما يتعلق بتأثير نموذج العمل القائم على التحول الرقمي لا يوجد أي أثر على أداء المهام، والأداء السياقي، بينما يولد سلوكاً عكسياً .

24. دراسة (Ms. Kenza Teniou، Mohammed Dehane، 2019)، مقال منشور بعنوان

Digital Competence and Digital Gap in Arab World¹

الكفاءة الرقمية والفجوة الرقمية في العالم العربي

هدفت هذه الدراسة على فهم الفجوة الرقمية في العالم بشكل عام وفي البلدان العربية بشكل خاص وبشكل أكثر تحديداً، يهدف إلى قياس الفجوة الرقمية في العالم العربي باستخدام مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المطور الذي نشره الاتحاد الدولي للاتصالات، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها هو أن من أكبر وأهم التحديات في الدول العربية هي الفجوة الرقمية بالإضافة إلى أن الكفاءة الرقمية هي مطلب للاقتصاد الرقمي وغيابه يوسع الفجوة الرقمية كما أن الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والعربية آخذة في الاتساع، ولذا يجب تطوير استراتيجيات لمعالجته

25. دراسة (Gadi Bensahla Ibtissem، 2016)، مقال منشور بعنوان

La Communication Dans L'entreprise Algérienne, universite d'oran²

الاتصالات في المؤسسات الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقنيات الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في عمل الأفراد كأداة تتشكل من خلال عدد من المعالم التي تسمح بتحديد منهجية جديدة للاتصال التنظيمي، وتحقيقاً لهذه الغاية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتقديم المفاهيم النظرية لهذا النشاط والمنهج التحليلي لتشخيص دور الاتصال في هذا البنك، وبينت نتائج الدراسة أن الاتصالات في الشركة الجزائرية لا تزال في مرحلة التعمير ولا تزال تسعى للحصول على مكانها في الاستراتيجية العامة، وخاصة في المنظمات الصغيرة التي يولي فيها القادة أهمية للاتصال الخارجي على حساب الاتصالات الداخلية على الرغم من أهميته

26. دراسة (Karen Cacciattolo & others، 2015)، مقال منشور بعنوان

Defining Organizational Communication³

تعريف الاتصال التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة الأنواع المختلفة والجوانب النظرية للاتصال من خلال طرح السؤال: "ما مدى أهمية وجود اتصال جيد في المنظمة؟"، من المتوقع أن يجيب الجميع تقريباً بأن الاتصال الجيد ضروري لكل

¹ Kenza Teniou, Dr. Mohammed Dehane " **Digital Competence and Digital Gap in Arab World**", University of Constantine, Algérie •Al Bashaer Economic Journal, Vol.5, n°1, 2019, p. 1078

²Gadi Bensahla Ibtissem, **La Communication Dans L'entreprise Algérienne, universite d'oran**, Revue algérienne d'économie et gestion,oran,algerie, Vol.10, n°1, 2016, p. 65

³ Karen & others, **Defining Organizational Communication**, European Scientific Journal, VI.11, N°.20, Malta, 2015, P 79.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

من المنظمة وموظفيه ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بتحسين الاتصال في المنظمات، يبدو أن هناك تفاهماً محدوداً إلى حد ما، من السمات الأساسية التي لا مفر منها في المنظمات المعقدة أن الأفراد لا يعملون بمعزل عن الآخرين، لذلك من الضروري فهم ديناميكيات المجموعة، وعلاقات الأدوار، وكيفية نقل المعلومات واستخلاص المعنى منها، بالإضافة إلى ذلك، هناك نقطة مهمة تتمثل في أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة، وهي ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على محتوى وأنماط الاتصال داخلها، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن مفتاح عملية الاتصال في المنظمات هو ضمان تلقي الاشخاص المناسبين المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أنه يجب أن تكون استراتيجية الاتصال التنظيمي بسيطة، ولكن فعالة والأهم من ذلك عملية في جميع الأوقات، فقط عندئذ ستستفيد من عملية الاتصال كل من المنظمة وموظفيها في نهاية المطاف.

جدول رقم (2-2): الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

الرقم	الدراسة	الهدف من الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	اداة الدراسة	اهم النتائج المتوصل اليها
19	دراسة safaa erragragui, mbarek aoufir 2023 (مقال)	تسليط الضوء على الأدبيات المستندة أساساً إلى الوثائق المتاحة في المجلات، الكتب، وآراء المؤلفين المعبر عنها في مواقع الويب والمؤلفات لتحسين فهم الجوانب المحددة للتحويل الرقمي	مجتمع الدراسة	دراسة نظرية	اداة الدراسة	أن التكنولوجيا الرقمية، والكفاءة والقيادة، وكذلك الاستراتيجية الرقمية هي محددات أساسية للتحويل الرقمي وأن جميع هذه المتغيرات لها تأثير على أداء المؤسسة
20	دراسة Adi Suryanto, Nurliah Nurdin & others, 2023 (مقال)	دور التحويل الرقمي في تعزيز اكتساب المعرفة من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية لموظفي القطاع العام	موظفي القطاع العام	198 موظف	الاستبيان	أن الاستراتيجيات لتعزيز تنفيذ التعلم الإلكتروني تتطلب زيادة رضا المستخدم بالإضافة الى ضرورة تقييم تحويل برامج التدريب الكلاسيكية من التعلم المباشر إلى التعلم المدمج من خلال دمج التعلم عبر الإنترنت والتعليم المباشر في نموذج اكتساب المعرفة في القطاع العام
21	دراسة Rafi Mahmoud Al-Rwaidana, Naimah Aldossary & others, 2023 (مقال)	تحديد تأثير الحلول القائمة على السحابة على التحويل الرقمي لممارسات الموارد البشرية في الأردن	العاملين والمدبرين بقسم الموارد البشرية بالقطاع العام الاردني	346 موظف	الاستبيان	هناك تأثيراً عاماً للحلول السحابية على التحويل الرقمي لممارسات الموارد البشرية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

أن الاتصال التصاعدي له تأثيرات إيجابية كبيرة على أداء الموارد البشرية؛ ومع ذلك، فإن تأثير الاتصال التنظيمي التنافسي أقوى وأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية مقارنة بتأثير الاتصال التصاعدي.	مسح كمي	75 موظف	موظفي شركة بريد الجزائر في باتنة على عينة بلغ حجمها	ابرز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد والنازل) في التأثير على مكونات أداء الموظف المتمثلة في القدرة والتحفيز وفرصة الأداء (AMO)	دراسة Benharzallah) (Mourad، 2021) (مقال)	22
أن تجربة خدمة العملاء بناء على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي للموظفين	الاستبيان	(305) موظف	شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويا وكوزكو وايكيتوس وليما وتاكنا وتروجيلو في بيرو	أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو	دراسة (Guzmán-) Ortiza, Nohelia Gabriela Navarro & (2020، others) (مقال)	23
من أكبر و أهم التحديات في الدول العربية هي الفجوة الرقمية بالإضافة الى أن الكفاءة الرقمية هي مطلب للاقتصاد الرقمي وغيابه يوسع الفجوة الرقمية		دراسة نظرية		فهم الفجوة الرقمية في العالم بشكل عام وفي البلدان العربية بشكل خاص	دراسة (Kenza Teniou Mohammed Dehane 2019)، (مقال)	24
أن الاتصالات في الشركة الجزائرية لا تزال في مرحلة التعمير ولا تزال تسعى للحصول على مكانها في الاستراتيجية العامة، وخاصة في المنظمات الصغيرة التي يولي فيها القادة أهمية للاتصال الخارجي على حساب الاتصالات الداخلية على الرغم من أهميتها		دراسة نظرية		تقديم تقنيات الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في عمل الأفراد	دراسة Gadi Bensahla Ibtissem, 2016 (مقال)	25
بأن مفتاح عملية الاتصال في المنظمات هو ضمان أن الأشخاص المناسبين يتلقون المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب		دراسة نظرية		هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة الأنواع المختلفة والجوانب النظرية للاتصال	دراسة Karen) Cacciattolo & (2015، others) (مقال)	26

المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية والفجوة البحثية المعالجة

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

في هذا المطلب، سنناقش الدراسات السابقة من حيث حداثتها، المتغيرات التي تناولتها، طرق جمع البيانات، الاهداف والمدة الزمنية، وذلك بهدف الاستفادة القصوى منها والاسترشاد بنتائجها والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

اولا: مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية وما تم الاستفادة منه:

من خلال تناول الدراسات السابقة المحلية و العربية، المرتبطة بالدراسة الحالية التي هدفت إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية بولاية الأغواط، تبين وجود أوجه توافق وأوجه اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في عدة جوانب، سنستعرضها فيما يلي:

■ من حيث متغيرات الدراسة:

هناك بعض الدراسات التي تناولوا عناوين مشابهة للدراسة الحالية بحيث نجد متغيرات الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة سواء المتغير المستقل التحول الرقمي أو المتغير التابع الاتصال الاداري وهي جد قليلة ونادرة في البيئتين الأجنبية والجزائرية في حدود إطلاع الطالب وجدنا دراستين: دراسة كل من: (رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، 2022)، و دراسة (مقرح عمر، لعياضي عصام، 2022).

كما ان الدراسة الحالية قد اتفقت مع البعض من الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل التحول الرقمي لكل من: دراسة (حسينة أمينة 2022)، دراسة (ربيع زروالي، مهدي جابر، 2022)، دراسة (عمر مهدي، 2022)، دراسة (توفيق حناشي، 2022)، دراسة (وهيبة آمال، قارة إبتسام، 2022)، دراسة (مصطفى علي شديد، 2021)، دراسة (أسر أحمد خميس، 2021)، دراسة (مريم محمد الزعي، 2023).

أما من حيث المتغير التابع الاتصال الاداري فقد اتفقت مع كل من: دراسة (أحمد محمد أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ 2021)، دراسة (أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار. منصور حمزة 2018)، دراسة (راجي بحشاشي 2021)، دراسة (عبد الله العنزي، 2010)، (العبسي علي، جمال كرتيو، حمزة تجانية، 2021)، دراسة (حدة قرعيش، نصيرة العرباوي، 2022)، وفيما يلي مناقشة لأهم ما جاء في الدراسات السابقة:

■ **الاهداف:** تنوعت المتغيرات التي ربطت التحول الرقمي مع متغيرات اخرى وكذلك التي ربطت متغير الاتصال الاداري بمتغيرات اخرى، ولكن هناك شح كبير في اختبار متغير التحول الرقمي بالاتصال الاداري خاصة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، وبالتالي اختلفت الاهداف المرجوة من كل دراسة والنتائج التي تم التوصل اليها وكذلك التوصيات.

■ **عينة ومجتمع الدراسة:** هناك تباين كبير في حجم عينة الدراسة حيث بلغت أعلى نسبة له لدراسة (أحمد محمد أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، 2021) بقدر 290 فردا، وادنى نسبة له كانت لدراسة (العيسي علي، جمال كرثيو، حمزة تجانية، 2021)، واختلف مجتمع الدراسة حسب كل منظمة سواء كانت عمومية، رياضية، اقتصادية، مالية أو خدمية.

■ **أداة الدراسة:** اغلب الدراسات قامت باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي اتفقت مع دراستنا الا أن بعض الدراسات اعتمدت على التحليل النظري في الدراسة والتي اختلفت مع دراستنا كدراسة (حسينة 2022)، دراسة (وهيبة و قارة 2022)، دراسة (سهام حسن علي الشجيري 2020)، دراسة (مقروح و لعياضي، 2022)

■ **المدة الزمنية:** من الملاحظ بأن اغلبية الدراسات كانت في فترة حديثة والتي تزامنت مع دراستنا تراوحت ما بين دراسة (جاب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي 2020) الى دراسة (مريم محمد الزعي، 2023) وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات الاقتصادية منها والعمومية بدأت حديثا بالاهتمام بمتغيرات هذه الدراسة خاصة ما تعلق بمتغير التحول الرقمي، الى أنه تم الاستعانة بدرستين دراسة (أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار. منصور حمزة 2018) و دراسة (عبد الله العنزي، 2010)، التي تميزت بقدمهما نوعا ما وهذا نظرا لأهميتها في الدراسة الحالية واستفادتنا منها في الادبيات النظرية.

■ **أهمية المتغير:** اغلب الدراسات اتفقت على أهمية متغيرات الدراسة في تحقيق اهداف المؤسسة سواء كانت عمومية ذات طابع اداري أو مؤسسة اقتصادية واعتبار أن فاعلية الاتصال الاداري من الركائز الاساسية لتحقيق اهداف المنظمة.

■ **طبيعة الدراسة:** اغلب الدراسات باللغة العربية التي تم تناولها، كانت ما بين مقال علمي محكم، ورسالة ماجستير.

■ جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والاتصال الإداري، حيث ساهمت هذه الدراسات في توجيهنا في الجانب التطبيقي وتحديد منهج الدراسة وآلية اختيار العينة.

كما تم الاستفادة من الأدبيات النظرية التي عززت معرفتنا بالمفاهيم الأساسية، كما ساعدت الدراسات السابقة أيضا في بناء أداة الدراسة (الاستبيان)، بالإضافة إلى الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة والمنهجية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

المتبعة في تلك الدراسات، كما تم الاستفادة في كيفية بناء النتائج، مناقشتها، تفسيرها، ومقارنتها بالنتائج السابقة، مما ساهم في صياغة التوصيات والمقترحات الخاصة بالدراسة.

وفي ما يلي جدول تلخيصي لمقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية مع الدراسة الحالية و ما تم الاستفادة منه حسب كل دراسة:

جدول رقم (2-3): مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية مع الدراسة الحالية

الرقم	الدراسات السابقة باللغة العربية	ما تم الاستفادة منه	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
01	دراسة (مريم محمد الزعي، 2023)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير التحول الرقمي ومن التشابه في أداة الدراسة.	ركزت هذه الدراسة على تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين، فيما ركزت دراستنا على تأثير التحول الرقمي في لاتصال الاداري كان الاختلاف ايضا في مكان إجراء الدراسة
02	دراسة (حسينة أمينة 2022)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان آفاق التحول الرقمي في الجزائر	استفدنا من الادبيات النظرية فيما يخص التحول الرقمي الاستفادة من المعلومات حول آفاق التحول الرقمي في البيئة التي اجريت فيها دراستنا	اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري لآفاق التحول الرقمي في الجزائر، كما أن الاختلاف كان ايضا في أداة الدراسة
03	دراسة (ربيع زروالي، مهدي جابر، 2022) مقال منشور بعنوان التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية	تم الاستفادة من الادبيات النظرية لاحد متغيرات دراستنا المتعلق بالتحول الرقمي فقط و التشابه فيما يتعلق بأداة الدراسة	الاختلاف كان في تركيز هذه الدراسة على الارتباط بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية فيما ركزت دراستنا على ربط التحول الرقمي بالاتصال الاداري في إدارة عمومية
04	دراسة (عمر مهدي، 2022) مقال منشور بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستفادة من بعض الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي و التشابه فيما يتعلق بأداة الدراسة.	ركزت هذه الدراسة على الارتباط بين التحول الرقمي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما ركزت دراستنا على ربط التحول الرقمي بالاتصال الاداري
05	دراسة (توفيق حناشي، 2022)، مقال منشور بعنوان التحولات الرقمية في الدول العربية	استفدنا من الادبيات النظرية فيما يخص التحول الرقمي	اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري لتشخيص واقع التحول الرقمي في الدول العربية كما أن الاختلاف كان في أداة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري والتحول الرقمي

<p>اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة كون دراستنا أجريت في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في حين تمت هذه الدراسة في مؤسسة اقتصادية مؤسسة "ستار برندس"</p>	<p>الاستفادة من بعض الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري دراستنا الاتصال الإداري والتحول الرقمي والاستفادة من بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحه</p>	<p>دراسة (رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، 2022)، مقال منشور بعنوان التحول الرقمي ودوره في فاعلية العملية الاتصالية للمؤسسات الاقتصادية</p>	<p>06</p>
<p>اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الإداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري لآفاق وتحديات التحول الرقمي في الجزائر، كما كان الاختلاف أيضا في أداة الدراسة</p>	<p>استفدنا من الأدبيات النظرية فيما يخص التحول الرقمي الاستفادة من المعلومات حول آفاق التحول الرقمي وأهم التحديات التي تواجهه بصفة عامة</p>	<p>دراسة (وهيبة آمال، قارة إبتسام 2022)، مقال منشور بعنوان التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات</p>	<p>07</p>
<p>الاختلاف كان في دراسة متغير التحول الرقمي</p>	<p>الاستفادة من الأدبيات النظرية الخاصة بمتغير الاتصال الإداري وأيضا من بناء أداة الدراسة المستخدمة كما أنه تم الاستفادة من كون هذه الدراسة أجريت في نفس مكان دراستنا وهي الجماعات المحلية</p>	<p>دراسة (حدة قرعيش، نصيرة العرياوي، 2022)، مقال منشور، الاتصال الإداري ودوره في تحسسين الاداء الوظيفي للجماعات المحلية</p>	<p>08</p>
<p>اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة كون دراستنا أجريت في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في حين تمت هذه الدراسة في مؤسسة رياضية كما كان الاختلاف أيضا في أداة الدراسة</p>	<p>الاستفادة من بعض الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري دراستنا الاتصال الإداري والتحول الرقمي</p>	<p>دراسة (مقرح عمر، لعياضي عصام، 2022)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان التحول الرقمي ودوره في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا</p>	<p>09</p>
<p>اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ركزت على دور التحول الرقمي في تفعيل الاتصال الإداري، والاختلاف في مكان إجراء الدراسة</p>	<p>استفدنا من الأدبيات النظرية فيما يخص الاتصال الإداري والاستفادة من بناء أداة الدراسة</p>	<p>(العبسي علي، جمال كرتيو، حمزة تجانية، 2021)، مقال منشور، دور الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري</p>	<p>10</p>
<p>الاختلاف كان في دراسة متغير التحول الرقمي و مكان إجراء الدراسة</p>	<p>الاستفادة من الأدبيات النظرية الخاصة بمتغير التحول الرقمي والاستفادة من بناء أداة الدراسة المستخدمة خاصة ما تعلق بأبعاد التحول الرقمي</p>	<p>دراسة (مصطفى علي شديد، 2021)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة</p>	<p>11</p>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

ركزت هذه الدراسة على تأثير التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للعاملين، فيما ركزت دراستنا على تأثير التحول الرقمي في لاتصال الاداري، كما كان الاختلاف ايضا في بيئة ومكان إجراء الدراسة	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير التحول الرقمي ومن التشابه في أداة الدراسة.	دراسة (أسر أحمد خميس، 2021)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية	12
اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ركزت على ربط التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة ربطت الاتصال الاداري بفاعلية اتخاذ القرار، كما كان الاختلاف من حيث مكان إجراء دراسة الحالة.	الاستفادة من بعض الأدبيات النظرية المتعلقة بالاتصال الإداري و التشابه فيما يتعلق بأداة الدراسة	دراسة (أحمد مُجدُّ أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ 2021)، مقال منشور بعنوان الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية	13
الاختلاف كان في دراسة متغير التحول الرقمي	استفدنا من الادبيات النظرية فيما يخص الاتصال الاداري	دراسة (راجحي بحشاشي 2021)، مقال منشور بعنوان أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية	14
اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في كون تركيز دراستنا على متغيرين لم يتم التطرق لهما بصفة كاملة في هذه الدراسة وانما التطرق لاحد ابعاد المتغير فقط	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بتشخيص واقع استخدامات الاتصال الرقمي في احد ابعاد الدراسة والاستفادة من بناء أداة الدراسة	دراسة(جاب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي 2020)، مقال منشور بعنوان استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب	15
اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ركزت على تأثير التحول الرقمي في الاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري لثورة المعلومات ووسائل الاتصال الالكتروني، كما كان الاختلاف من حيث الاداة ومكان إجراء دراسة الحالة	الاستفادة من المعلومات الخاصة بأحد ابعاد الدراسة و من بناء أداة الدراسة خاصة ما تعلق بوسائل الاتصال الالكترونية	دراسة(سهام حسن علي الشجيري 2020)، مقال منشور بعنوان إشكالية التلقي وتمثالات صناعة الحدث في الاتصال الرقمي	16
ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الاتصال الداخلي وتطوير الاداء الوظيفي، فيما ركزت دراستنا على تأثير التحول الرقمي في لاتصال الاداري	استفدنا من الادبيات النظرية فيما يخص الاتصال الاداري خاصة فيما تعلق بأنواع الاتصالات الادارية	دراسة (أحمد ميلبي سمية، بن رجم عبد الغفار- منصور حمزة 2018)، مقال منشور بعنوان دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر	17
الاختلاف كان في دراسة متغير التحول الرقمي و مكان إجراء الدراسة	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير الاتصال الاداري والاستفادة من بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان	دراسة (عبد الله العنزي، 2010)، والمتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية	18

المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

ثانيا: مناقشة الدراسات السابقة باللغة الاجنبية وما تم الاستفادة منه:

من خلال تناول الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المرتبطة بالدراسة الحالية، تبين وجود أوجه توافق وأوجه اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في عدة جوانب كان أهمها:

■ من حيث متغيرات الدراسة:

لم تتفق هذه الدراسة مع أي دراسة من الدراسات السابقة باللغة الاجنبية من حيث متغيرات الدراسة مجتمعة التحول الرقمي والاتصال الاداري

كما ان الدراسة الحالية قد اتفقت مع البعض من الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل التحول الرقمي كدراسة كل من: دراسة (Kenza, 2019)، دراسة (Adi & others, 2023)، دراسة (Guzmán & others, 2020)، دراسة (Rafi & others, 2023).

أما من حيث متغير الاتصال الاداري كمتغير تابع فقد اتفقت مع دراسة كل من:

دراسة (Gadi Bensahla Ibtissem, 2016)، دراسة (Benharzallah Mourad, 2021)، دراسة (Karen Cacciattolo & others, 2015)، وفيما يلي مناقشة لأهم ما جاء في الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:

■ عينة ومجتمع الدراسة: هناك تباين كبير في حجم عينة الدراسة حيث بلغ أعلى نسبة له دراسة: (Rafi & others, 2023)

(Benharzallah Mourad, 2021)، بقدر 75 موظفا وكان مجتمع الدراسة عبارة مؤسسات عمومية ومالية.

■ أداة الدراسة: اغلب الدراسات قامت باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي اتفقت مع دراستنا الا أن بعض الدراسات اعتمدت على التحليل النظري في الدراسة والتي اختلفت مع دراستنا كدراسة (Kenza, 2019)، دراسة (Gadi Bensahla Ibtissem, 2016)، دراسة: (mbarek, safaa, 2023)، دراسة (Karen & others, 2015)

■ المدة الزمنية: من الملاحظ بأن اغلبية الدراسات كانت في فترة حديثة تراوحت ما بين دراسة (Karen Cacciattolo & others, 2015) الى دراسة (Adi & others, 2023)،

■ طبيعة الدراسة: اغلب الدراسات باللغة الاجنبية التي تم تناولها، كانت عبارة عن مقالات علمية محكمة.

■ جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الأدبيات النظرية التي عززت معرفة الباحث بالمفاهيم الأساسية الخاصة بتغيري الدراسة، كما ساعدت أيضا في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بالإضافة إلى الاطلاع المنهجية المتبعة في الدراسات خاصة في البيئة الاجنبية، كما تم الاستفادة في كيفية بناء النتائج، مناقشتها، تفسيره

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

وفي ما يلي جدول تلخيصي لمقارنة الدراسات السابقة باللغة الاجنبية مع الدراسة الحالية و ما تم الاستفادة منه حسب كل دراسة:

جدول رقم (2-4): مقارنة الدراسات السابقة باللغة الاجنبية مع الدراسة الحالية

الرقم	الدراسات السابقة باللغة العربية	ما تم الاستفادة منه	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
01	دراسة (صفاء الركراكي، مبارك عوفير، mbarek safaa erragragui، 2023، aoufir)، مقال منشور بعنوان فهم نهج التحول الرقمي	الاستفادة من الادبيات النظرية والمعلومات حول متغير التحول الرقمي	الاختلاف في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري لفهم نهج التحول الرقمي، كما أن الاختلاف كان ايضا في أداة الدراسة
02	دراسة (Adi Suryanto, & others Nurliah Nurdin، 2023)، مقال منشور بعنوان التحول الرقمي في تعزيز اكتساب المعرفة لموظفي القطاع العام	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير التحول الرقمي ومن التشابه في أداة الدراسة و بناء أداة الدراسة الخاص بمتغير التحول الرقمي ومن نفس مكان الدراسة	اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا كانت حول تأثير التحول الرقمي في الاتصال الاداري في حين هذه الدراسة ربطت التحول الرقمي في تعزيز اكتساب المعرفة لموظفي القطاع العام
03	دراسة (Rafi Mahmoud Al-Rwaidana, Naimah Aldossary & others، 2023)، مقال منشور بعنوان تأثير الحلول المستندة الى السحابة على التحول الرقمي لممارسة الموارد البشرية	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير التحول الرقمي وايضا من بناء أداة الدراسة	اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا كانت حول تأثير التحول الرقمي في الاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت حول تأثير الحلول المسندة الى السحابة على التحول الرقمي للممارسة الموارد البشرية
04	دراسة (Benharzallah Mourad، 2021)، مقال منشور بعنوان تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشركة بريد الجزائر في باتنة	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير بالاتصال	الاختلاف كان حول تركيز دراستنا على تأثير التحول الرقمي في الاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت حول تأثير الاتصال التنظيمي على اداء الموارد البشرية
05	دراسة (Guzmán-Ortiz, Nohelia Gabriela Navarro & others، 2020)، مقال منشور بعنوان تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو	الاستفادة من الادبيات النظرية لمتغير التحول الرقمي وايضا من بناء أداة الدراسة	الاختلاف كان حول تركيز دراستنا على تأثير التحول الرقمي في الاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت حول تأثير التحول الرقمي على الاداء الفردي، كما كان الاختلاف في البيئة التي اجريت فيها الدراسة
06	دراسة (مُحَمَّد دهان، كتنزة تينيو، Ms. Kenza Teniou، Mohammed Dehane، 2019)، مقال منشور بعنوان الكفاءة الرقمية والفجوة الرقمية في العالم العربي	استفدنا من الادبيات النظرية والمعلومات حول الكفاءات الرقمية	اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري حول الفجوة والكفاءة الرقمية، كما أن الاختلاف كان ايضا في أداة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري للاتصالات بصفة عامة في المؤسسات الجزائرية، كما أن الاختلاف كان ايضا في أداة الدراسة	استفدنا من الادبيات النظرية حول احد متغيري الدراسة وهو الاتصال الاداري	دراسة (قاضي بن سهلة ابتسام، Gadi Bensahla Ibtissem ، 2016)، مقال منشور بعنوان الاتصالات في المؤسسات الجزائرية	07
الاختلاف في كون دراستنا ربطت التحول الرقمي بالاتصال الاداري في حين هذه الدراسة كانت تحليل نظري لفهم الاتصال التنظيمي، كما أن الاختلاف كان ايضا في أداة الدراسة	الاستفادة من الادبيات النظرية الخاصة بمتغير بالاتصال	دراسة (Karen Cacciattolo & others ، 2015)، مقال منشور بعنوان تعريف الاتصال التنظيمي	08

المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الفجوة البحثية المعالجة

من خلال عرض ومناقشة الدراسات السابقة، وتفحص جوانبها النظرية والتطبيقية، ومقارنتها بالدراسة

الحالية، تبين وجود فجوة بحثية واضحة يمكن الاستفادة منها، سنقوم بتلخيص هذه الفجوة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): الفجوة البحثية المعالجة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ركزت الدراسة الحالية على دور التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسات العمومية الجزائرية	قلة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا (التحول الرقمي والاتصال الاداري)	تم التركيز في جل الدراسات السابقة على احد المتغيرين إما التحول الرقمي أو الاتصال الاداري أو احد المتغيرين مع متغير آخر
الدراسة الحالية ركزت على إدارة عمومية تمثلت في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط	قلة الدراسات التي ركزت على المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري	تم التركيز في اغلب الدراسات السابقة على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو المالي أو التجاري أو الرياضية والتعليمية
تم الاعتماد في هذه الدراسة على دراسة تأثير جميع الابعاد المتعلقة بالمتغير المستقل التحول الرقمي على التأثير على جميع ابعاد المتغير التابع الاتصال الإداري	لم يتم دراسة نفس الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة	تم التركيز في جل الدراسات المتشابهة في أداة الدراسة مع دراستنا على احد ابعاد المتغير المستقل مع أحد ابعاد المتغير التابع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الاداري والتحول الرقمي

تم توضيح أنه لا يوجد تأثير لبعدي استراتيجية التحول الرقمي والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري بالإضافة الى وجود تأثير للمتطلبات التكنولوجية والموارد البشرية الرقمية على فاعلية الاتصال الاداري	الاختلاف في النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة عن النتائج المتوصل اليها في الدراسات السابقة خاصة ما تعلق بتأثير أبعاد المتغير المستقل على ابعاد المتغير التابع	اغلب الدراسات السابقة كانت تختلف في نتائجها مع هذه الدراسة
---	--	--

المصدر: من اعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا باستعراض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية، استنتجنا أن معظم الدراسات تناولت متغيراً واحداً فقط، سواء المتغير المستقل (التحول الرقمي) أو المتغير التابع (فاعلية الاتصال الإداري)، إلا أن هناك دراستين فقط باللغة العربية تناولتا تقريباً متغيرات الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة إلا أن الاختلاف كان في بيئة إجراء الدراسة والأداة كذلك.

كما ركزت الدراسة الحالية على اختبار تأثير التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، وهي دراسة نادرة في البيئتين العربية والأجنبية، بحسب ما اطلع عليه الباحث.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها ما تعلق بالمنهج المتبع الذي اعتمد على الوصف والتحليل، وأيضاً في قياس المتغيرات من خلال الأبعاد المستخدمة في الأبحاث الإدارية واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما استفادت الدراسة من طرق المعالجة الإحصائية التي وردت في الدراسات السابقة خاصة فيما يتعلق بالإحصاء الوصفي للتعرف على البيانات وعرضها، والإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وتحديد الأثر والعلاقات بين متغيرات الدراسة ومن خلال هذا الفصل، تم وضع الأساس للدراسة التطبيقية وذلك عبر عرض الأدوات والطريقة المستخدمة ليتم في الفصل الموالي عرض النتائج ومناقشتها لمعالجة إشكالية الدراسة.

الفصل الثالث:

الطريقة والأدوات

تمهيد الفصل:

بعد ما تم عرض الاطار والنظري لمتغيري الدراسة التحول الرقمي والاتصال الاداري سنقوم في هذا الفصل بتوضيح الطريقة والأدوات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة والمعالجة الإحصائية في تحليل البيانات وذلك للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وفيما يلي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول طبيعة دراسة الحالة وكيفية إجرائها كمنهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والكيفية التي تم بها بناء الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، أما المبحث الثاني فسوف نخصه للأساليب الإحصائية المستعملة والمبحث الثالث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والعينة المختارة وجاء هذا التقسيم موضح كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الخصائص السيكومترية والاساليب الاحصائية المستعملة

المبحث الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المعتمدة استنادا إلى طبيعة الإشكالية التي سيتم دراستها، مع تسليط الضوء على أهم مصادر البيانات المستخدمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، كما سنستعرض لمتغيرات وأداة الدراسة لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الأول: منهج البحث المستخدم ومصادر البيانات

في هذا المطلب سنتطرق إلى الإطار أو الطريقة العامة التي يتم اتباعها للإجابة على أسئلة البحث أو اختبار فرضياته عن طريق اختيار المنهج الذي سيتم اعتماده، بالإضافة إلى المصادر التي تم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث.

أولاً: منهج الدراسة :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة بالنسبة للجانب النظري على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظرياً وذلك بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء به الأدب الإداري حول الاتصال الإداري والتحول الرقمي وجمع المعلومات الثانوية من المراجع المختلفة المتمثلة في الكتب المقالات العلمية و الملتقيات، أما المعلومات الأولية فكانت عن طريق الاستبيان، وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة والذي يسمح أيضاً بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحديد ومعالجة المتغيرات التالية

1. المتغير المستقل: التحول الرقمي وقد قسم إلى أربعة أبعاد وهي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و الموارد البشرية الرقمية).
2. المتغير التابع: وهو الاتصال الإداري وقد قسم إلى أربعة أبعاد وهي: (مهارات الاتصال الإداري، الاتصالات الإدارية الرسمية، فاعلية وسائل الاتصال الإداري، خصائص الاتصال الإداري).
3. البيانات الشخصية والوظيفية: وتتمثل فيما يلي (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى

الوظيفي، التحكم في الاعلام الالي) .

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، بحيث جاء اختيار هذه الأداة استناداً إلى دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة واستخدمت بدورها الاستبيان كأداة للدراسة، كما تم الاستناد في تصميم

الاستبيان إلى الإطار النظري والتعريفات الإجرائية المحددة منذ البداية، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين لتحقيق اهداف البحث.

الجزء الأول: لقد ضم هذا الجزء المعلومات العامة التي تم فيها طرح أسئلة حو جنس المستجيب وفتته العمرية وعن المستوى الوظيفي في المؤسسة بالإضافة إلى سؤال المستجيب عن الاقدمية المكتسبة، المؤهل العلمي ومستوى التحكم في الإعلام الآلي، ويهدف هذا الجزء للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما أنه تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لعرض وتحليل نتائج هذا الجزء.

الجزء الثاني: يتكون من متغير التحول الرقمي، مقسم إلى أربع محاور بمجموع 22 فقرة وهي على ما يلي: (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية).

الجزء الثالث: يتكون من المتغير التابع الاتصال الإداري والذي يضم كذلك أربع محاور بمجموع 24 فقرة وهي (الاتصالات الإدارية الرسمية، وسائل الاتصال الإداري، مهارات الاتصال الإداري، خصائص الاتصال الإداري).

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة

تم الاعتماد في أداة الدراسة على الاستبانة التي تم صياغة جميع الأسئلة الخاصة بها اعتماداً على الدراسات السابقة والتي كانت أهمها دراسة أحمد محمد أحمد أبو اليزيد و مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ (2021)، دراسة ربيع زروالي، مهدي جابر (2022)، دراسة عمر مهدي (2022)، دراسة رزوق مولود، مولاي علي الزهرة (2022)، دراسة أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة (2018)، كما أننا قمنا بالاستعانة بمجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال لتحكيم الاستبيان أنظر الملحق رقم (01): بحيث تم تسليمهم المسودة الأولى من الاستبيان أنظر الملحق رقم (02)، ليتم بعدها تعديل وإعادة صياغة عدد من فقرات الاستبيان بناء على ملاحظة وتصويبات المحكمين أنظر الملحق رقم (03)، وزع بعد ذلك 245 استبيان على مجتمع الدراسة المتمثل في عمال وموظفي الادارة المحلية بمقر ولاية الاغواط في شهر فيفري من سنة 2024 وتم استرداد 215 استبيان كلها صالحة وذلك بنسبة استرجاع 97% وهي نسبة جيدة، كما تجدر الإشارة بأنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الدراسة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

أولاً: الحد الموضوعي: يركز موضوع الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري بأبعاده

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

(الاتصالات الإدارية الرسمية، وسائل الاتصال الإداري، مهارات الاتصال الإداري، خصائص الاتصال الإداري) بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

ثانيا: الحد المكاني: تم إجراء الدراسة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط والتي تتكون من جميع المصالح بالولاية: (الأمانة العامة، مديرية التنظيم والشؤون العام، مديرية الإدارة المحلية، الديوان، الدوائر)

ثالثا: الحد البشري: أجريت الدراسة على الموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية بولاية الأغواط والتي شملت 215 موظف من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 483 موظف (رئيس مصلحة، رئيس مكتب، عون تنفيذ (الرتب من 1-6)، عون تحكم (الرتب من 7-8)، عون تطبيق (الرتب من 9-10)، عون تصميم وبحث (الرتب من 11-17)؛

رابعا: الحد الزمني: أجريت دراسة الحالة على فترات، تم فيها توزيع الاستبيانات وتجميعها وبعدها جمع البيانات الأولية من جميع المصالح في الفترة الممتدة من 15 فيفري 2024 إلى غاية 20 أوت 2024

المبحث الثاني: الخصائص السيكومترية والاساليب الاحصائية المستعملة

سنتناول في هذا المبحث الخصائص العلمية التي تضمن أن أدوات القياس المتمثلة في هذه الدراسة في الاستبيان صالحة ودقيقة

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية للاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث الى الخصائص السيكومترية للاستبيان المتمثلة في صدق أداة الدراسة والذي سنتناول فيها الصدق الظاهري ثم الصدق الذاتي المتمثل في الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان ثم محوري المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الاتصال الاداري ثم التطرق لثبات اداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري(صدق المحكمين):

يعتبر صدق المحكمين أو استطلاع آراء المحكمين الخبراء من أكثر طرق الصدق شيوعاً وسهولة وأشهرها استخداماً لدى الباحثين، ويتم الحصول على صدق المحكمين عن طريق عرض الاختبار على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال وذلك للتأكد من سلامة صياغة البنود من ناحية ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى¹.

لضمان صدق محتوى الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، بعضهم مختص في إدارة الأعمال وآخرون مختصون في منهجية البحث العلمي، للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم، كان الهدف هو التأكد من شمول عبارات الاستبيان وتغطيتها لجميع أبعاد متغيرات الدراسة ولتحقيق ذلك تم إعداد نسخة من الاستبيان للتحكيم (الملحق رقم 02) وطلب من الأساتذة تقييم مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى مدى وضوحها، كما تم استشارتهم بشأن كفاية العبارات في الاستبيان، مع اقتراح الإضافات أو التعديلات أو الحذف عند الضرورة، وبعد الأخذ بملاحظات السادة المحكمين، تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي (الملحق رقم 03)

2. الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي):

الاتساق الداخلي، المعروف أيضاً بصدق الدراسة، يشير إلى قدرة أسئلة الاستبيان على تحقيق الغرض الذي أعدت من أجله وقياسه بدقة، ويعني ذلك أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة في صياغتها ومفهومة بالنسبة لعينة الدراسة المستهدفة، كما يتطلب أن تكون فقرات الاستبيان متسقة ومناسبة للتحليل الإحصائي².

¹ حنان بشتة، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، المجلد 3، العدد 2020، صص 120-121

² <https://www.manaraa.com/post/6590>

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

كما يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ويتم باستخدام معامل بيرسون Pearson، لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل من اجل قياس الاتساق الداخلي له وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

الدلالة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	محاور متغيرات الدراسة
دالة	,000	,964**	المحور الأول: التحول الرقمي
دالة	,000	,913**	البعد الأول: المتطلبات التكنولوجية
دالة	,000	,892**	البعد الثاني: استراتيجية التحول الرقمي
دالة	,000	,908**	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
دالة	,000	,904**	البعد الثالث: الموارد البشرية الرقمية
دالة	,000	,912**	المحور الثاني: الاتصال الإداري
دالة	,000	,658**	البعد الأول: الاتصالات الإدارية الرسمية
دالة	,000	,828**	البعد الثاني: فاعلية وسائل الاتصال الإداري
دالة	,000	,760**	البعد الثالث: مهارات الاتصال الإداري
دالة	,000	,801**	البعد الثالث: خصائص الاتصال الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS24

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-1) اعلاه أن معاملات الارتباط بين محاور الدراسة مرتفعة، بحيث يساوي معامل الارتباط الخاص بالمحور الأول التحول الرقمي (0.964) في حين نجد أن معامل ارتباط المحور الثاني الاتصال الإداري (0.912) وهو ارتباط جد قوي، وكلها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.00) أي أنها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يثبت لنا مدى صدق محاور و أبعاد الاستبيان، وانطلاقاً من هنا سنقوم بحساب معامل الارتباط لكل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتأكيد أن الاتساق الداخلي لكل بعد مع عبارات الاستبيان ككل تتمتع باتساق جيد.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

1.2. صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي:

الجدول رقم (3-2): يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي

العدد	الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
المتطلبات التكنولوجية	01	تتوفر مؤسستي على حواسيب متطورة وفعالة لمسايرة التحول الرقمي	,751**	,000	دالة
	02	تتوفر مؤسستي على عدد كافي من المساحات الضوئية لتحويل البيانات المصورة والمطبوعة إلى إشارات رقمية	,852**	,000	دالة
	03	تتوفر مؤسستي على بنية تحتية تكنولوجية جيدة	,828**	,000	دالة
	04	يساعد نظام البريد الإلكتروني مؤسستي في الاتصال بشكل جيد بين مكاتب الإدارة الواحدة أو خارجها	,731**	,000	دالة
	05	تتوفر مؤسستي على أجهزة ووسائل التخزين لتأمين المعلومات وحفظها لفترة طويلة	,842**	,000	دالة
	06	تتوفر مؤسستي على شبكة انترنت قوية لمسايرة التحول الرقمي	,854**	,000	دالة
	07	تقوم مؤسستي بعقد الاجتماعات عن بعد بتقنية (ZOOM) في عمليات الاتصال	,875**	,000	دالة
الرقمي استراتيجية التحول	08	توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي في مؤسستي	,786**	,000	دالة
	09	توجد اهداف واضحة ودقيقة للتحول الرقمي في مؤسستي	,824**	,000	دالة
	10	تساهم السياسات المتبعة في مؤسستي من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.	,854**	,000	دالة
	11	يتم إعادة تقييم استراتيجية مؤسستي بشكل دوري بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي.	,806**	,000	دالة
	12	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية	,821**	,000	دالة
التحولات الثقافة التنظيمية	13	تتحمس مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	,690**	,000	دالة
	14	تحرص مؤسستي على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	,888**	,000	دالة
	15	تتحمس مؤسستي بالعاملين بالوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.	,877**	,000	دالة
	16	تحرص مؤسستي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.	,846**	,000	دالة
	17	تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.	,734**	,000	دالة
الموارد البشرية الرقمية	18	تتحمس مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي	,733**	,000	دالة
	19	تحرص مؤسستي على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.	,840**	,000	دالة
	22	تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	,751**	,000	دالة
	21	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	,782**	,000	دالة
	22	تشجع مؤسستي العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.	,781**	,000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-2) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة للمحور الأول التحول الرقمي من (0.690) إلى (0.888) كما أن مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من (0.01) بحيث نلاحظ أن كل العبارات تتسم بدرجة ارتباط جيدة عند مستوى ثقة عالي جداً، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

2.2. صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الإداري:

الجدول رقم (3-3): يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الإداري

البدء	الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الاتصالات الإدارية الرسمية	23	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين بشكل مستمر	,556**	,000	دالة
	24	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	,816**	,000	دالة
	25	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء بشكل مستمر	,804**	,000	دالة
	26	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	,812**	,000	دالة
	27	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	,790**	,000	دالة
	28	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	,817**	,000	دالة
وسائل الاتصال الإداري	29	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بشكل كبير	,448**	,000	دالة
	30	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	,732**	,000	دالة
	31	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بشكل كبير	,771**	,000	دالة
	32	تساهم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة	,775**	,000	دالة
	33	تستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني بين العاملين بشكل كبير	,772**	,000	دالة
	34	تساهم الاتصالات الإلكترونية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة	,837**	,000	دالة
مهارات الاتصال الإداري	35	أتمتع بالقدرة على إعداد الخطابات والمراسلات الرسمية وغير الرسمية	,687**	,000	دالة
	36	أتمتع بالقدرة على استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال	,519**	,000	دالة
	37	أتمتع بالقدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال	,424**	,000	دالة
	38	أتمتع بالقدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح	,440**	,000	دالة
	39	أتمتع بالقدرة لمعرفة خصائص واتجاه عملية الاتصال	,676**	,000	دالة
	40	أتمتع بالقدرة لاختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	,611**	,000	دالة
خصائص الاتصال الإداري	41	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالدقة	,798**	,000	دالة
	42	تتم عمليات الاتصال الإدارية في الوقت المناسب	,822**	,000	دالة
	43	توفر الاتصالات الإدارية للعاملين المعلومات المطلوبة	,712**	,000	دالة
	44	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين بالشمولية في المعلومات	,863**	,000	دالة
	45	تتسم الاتصالات الإدارية بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين	,863**	,000	دالة
	46	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها	,839**	,000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة للمحور الثاني الاتصال الإداري تراوح من (0.448) إلى (0.863) كما أن مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من (0.05) بحيث نلاحظ أن كل العبارات تتسم بدرجة ارتباط جيدة عند مستوى ثقة عالي جداً، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

ثانياً: ثبات الأداة

يخطى الثبات باهتمام كبير من قبل الباحثين لأن أداة القياس المستخدمة نادراً ما تكون صادقة بشكل كامل، لذلك يلجأ الباحثون إلى تقييم أداة القياس من ناحية خصائص أخرى وافترض صدقها، فالثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة، ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أكثرها شيوعاً معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1 الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر؛ وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.¹

وفي دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية انطلاقاً من حساب الفا كرونباخ من خلال برنامج Spss 24

الجدول رقم (3-4): نتائج معامل الفا كرونباخ المحسوبة

البيان	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المتطلبات التكنولوجية	07	0.921
استراتيجية التحول الرقمي	05	0.885
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	05	0.886
الموارد البشرية الرقمية	05	0.873
البعد الأول: التحول الرقمي	22	0.956
مهارات الاتصال الإداري	06	0.843
الاتصالات الإدارية الرسمية	06	0.699
فاعلية وسائل الاتصال الإداري	06	0.877
خصائص الاتصال الإداري	06	0.903
البعد الثاني: الاتصال الإداري	24	0.897
الفا كرونباخ الكلي	46	0.959

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج Spss 24

¹حنان بشته، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، المجلد 3، العدد 02، 2020، صص 125-126

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-4) اعلاه ان معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي يساوي (0.959) وهي قيمة مرتفعة جدا بمعنى أن الثبات مرتفع، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن كما نلاحظ أن معامل الثبات الفاكرونباخ لمحور التحول الرقمي يساوي (0.956) وهو ثبات مرتفع جدا، أما بالنسبة لمحور الاتصال الاداري فهو كذلك يتميز بثبات عالي يساوي (0.909)، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة كما أنه لو اعيد توزيع ذات الاستبيان لنفس العينة فإنه سيعطينا نفس النتائج.

ثالثا: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smimov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من اختبار الفرضيات، لأن من شروط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم(3-5): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smimov)

Tests de normalité					
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a		
Sig.	ddl	Statistiques	Sig.	ddl	Statistiques
,252	215	,961	,063	215	,107
,321	215	,969	,251	215	,082

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss24

يظهر لنا من جدول نسب التوزيع الطبيعي أن مستوى الدلالة Sig لبيانات عبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي) و بيانات المتغير التابع (الاتصال الاداري) على التوالي (0.063) (0.251) وهي أكبر من (0.05) وهذا ما يحقق شرط أن البيانات أصبحت تتبع توزيعا طبيعيا، وعليه يمكن إجراء التحليلات الإحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الانتهاء من تجميع الاستبيانات الصالحة للتحليل تم تفرغ البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 24) للحصول النتائج الخاصة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات(الفاكرونباخ) : الذي يعني أن تكون النتائج مستقرة وغير متناقضة أي ان الدراسة ثابتة
- الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي):لمعرفة ما اذا كانت أسئلة الاستبيان واضحة في صياغتها بالنسبة لعينة الدراسة ومناسبة للتحليل الإحصائي.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

- مقياس سلم ليكارت الخماسي: يعتبر هذا المقياس من أكثرها شيوعاً يحتوي على خمس درجات تعكس مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع عبارة ما، وذلك لمعرفة اتجاهات اجابات افراد العينة حول موضوع البحث، للمساعدة في اختبار فرضيات الدراسة، والجدول التالي يوضح درجات هذا المقياس:

الجدول رقم (3-6): مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	التقييم	المتوسط الحسابي
1	غير موافق بشدة	1.79-1
2	غير موافق	2.59-1.80
3	محايد	3.39-2.60
4	موافق	4.19-3.40
5	موافق بشدة	5-4.20

المصدر: أحمد المرادمي، مقياس ليكارت الخماسي، <https://statistic-2024/8/22>
think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع؛
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير ابعاد المتغير المستقل على التابع؛
- اختبار T.test في حالة عينتين لمعرفة هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات؛
- اختبار تحليل التباين ANOVA لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين او أكثر.

المبحث الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال وجهة نظر عينة الدراسة بمقر ولاية الاغواط متمثلة في جميع عمال ولاية الاغواط حول متغيرات الدراسة، يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الأدوات التي تمكن من إجراء دراسة الحالة والإجابة عن فرضيات الدراسة وسنقوم بإتباع الخطوات المنهجية الآتية :

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: لمحة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية الاغواط

تُعتبر الإدارة المحلية حلقة الوصل بين الحكومة المركزية والمواطنين، حيث تلعب دورًا حيويًا من خلال المهام والصلاحيات الممنوحة لها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، كما أنه من الصعب تقديم تعريف دقيق للإدارة المحلية، وذلك بسبب التباين والاختلاف في التعريفات التي يطرحها المفكرون في هذا المجال، بحيث تُعرف الإدارة المحلية بأنها توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة أو المصلحية، التي تمارس اختصاصاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة.

1. تعريف الولاية:

الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، كما أنها الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، كما تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب وتحديث بموجب القانون كما أن لها هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي و الوالي¹.

ويمكننا أن نعرف الوالي على أنه هو ممثل رئيس الجمهورية في الولاية، بحيث يعتبر الوالي الموظف المحلي السامي الذي يتم تعيينه بمرسوم رئاسي من طرف رئيس الجمهورية باقتراح من وزير الداخلية، كما أن الوالي يعتبر ممثلًا للدولة ومفوض الحكومة على المستوي المحلي من جهة وممثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية والقضائية من جهة أخرى، أما المجلس الشعبي الولائي فهو مجلس منتخب يعد الهيئة المداولة في الولاية².

¹ قانون رقم 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية، المادة 01، الجريدة الرسمية، العدد 02، ص 8-9

² نابلي مجّد ، الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية و الادارية، المجلد 6، العدد2، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2017، ص 89

2. بطاقة تقنية عن مقر ولاية الأغواط :

أنشأت ولاية الاغواط بمقتضى التقسيم الإداري عام 1974 للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تضم: 10دوائر و 24 بلدية، تبعد ب 400 كم عن الجزائر العاصمة، تقع في الجزء الشمالي الأوسط من الجزائر وعاصمتها هي مدينة الأغواط، يحدها من الشمال ولاية تيارت، ومن الغرب ولاية البيض، ومن الجنوب ولاية غرداية، ومن الشرق ولاية الجلفة، وبذلك فهي تتوسط منطقة الأطلس الصحراوي¹

3.الصلاحيات التنموية للوالي:

لقد سعى قانون الولاية إلى تعزيز سلطة الوالي بحيث يتمتع بعدة صلاحيات تنموية تنقسم إلى نوعين أساسيين كمثل للولاية، وكمثل للدولة في إقليم الولاية.

1.3. صلاحيات الوالي كمثل للولاية:

- يسهر على نشر مداورات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها؛
- يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية و الإدارية؛
- يؤدي كل أعمال إدارة الأملاك و الحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية كما يمثل الوالي الولاية أمام القضاء؛
- يعد الوالي مشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها؛
- يسهر على حسن سير الولاية ومؤسساتها و يتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها.

2.3.صلاحيات الوالي كمثل للدولة و مفوض الحكومة:

- ينشط و ينسق و يراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة لمختلف القطاعات في الولاية، باستثناء بعض المصالح؛
- حماية حقوق المواطنين وحررياتهم؛
- السهر على تنفيذ القوانين و احترام رموز الدولة على الإقليم؛
- السهر على المحافظة على النظام العام و الأمن وسلامة والسكينة العمومية؛
- يسهر على إعداد مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية وتعيينها و تنفيذها؛
- يسهر على حفظ أرشيف الدولة و الولاية و البلديات؛
- الوالي هو الأمر بالصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية².

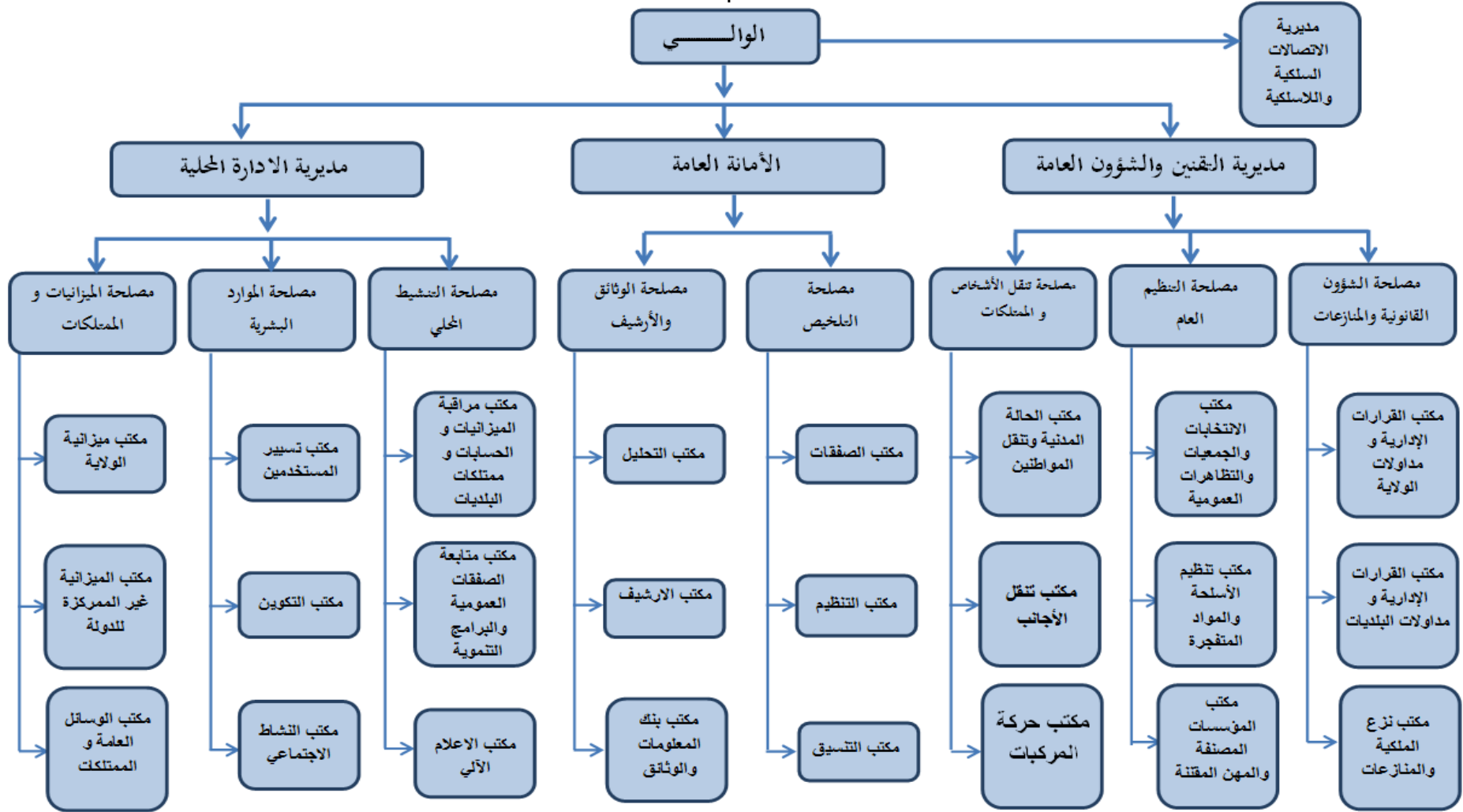
¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki>

² تايبي محمد ، مرجع سبق ذكره، صص 93-94

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

هيكل الولاية طبقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في: 1994/07/23 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها

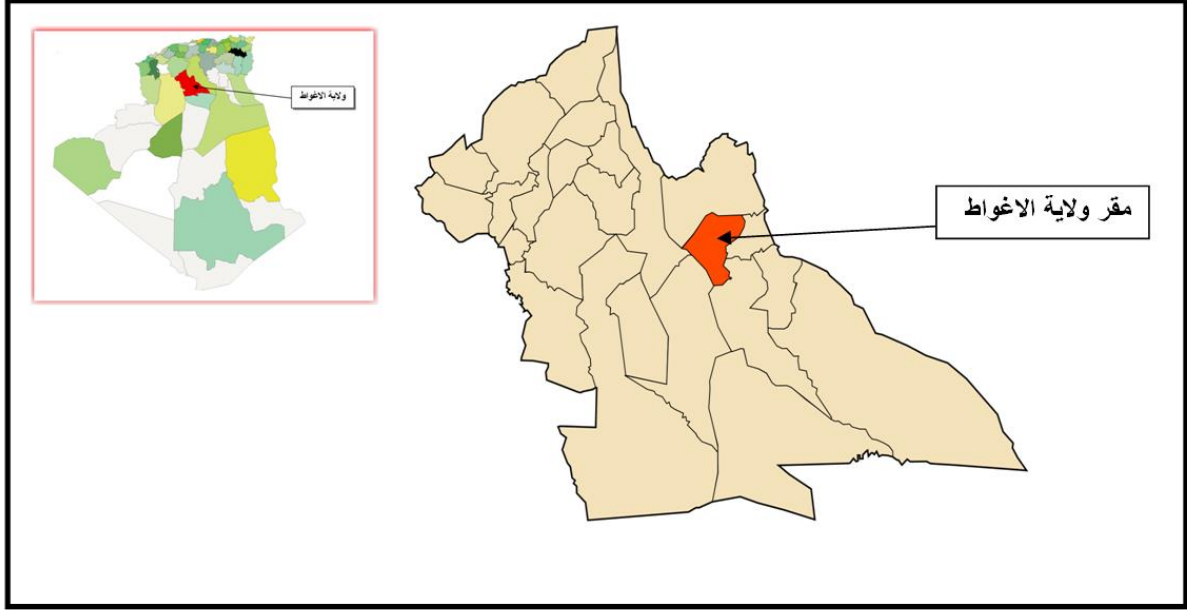
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لولاية الأغواط



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في: 1994/07/23 العدد 01، ص 17

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الشكل رقم (3-2): يحدد موقع مقر ولاية الأغواط على الخريطة



المصدر: متاح على الرابط <https://ar.wikipedia.org> /تاريخ الإطلاع 2024/12/24 على الساعة

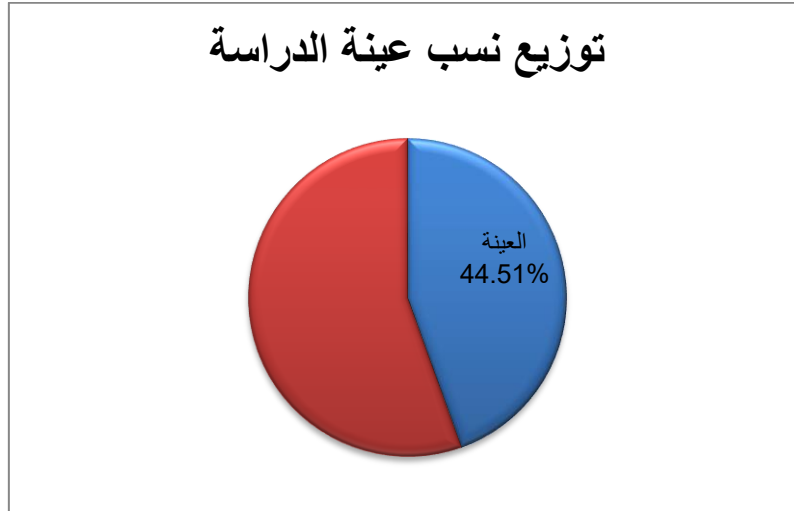
10:00

ثانيا: عينة الدراسة:

قمنا بتوزيع 245 استبيان على عمال وموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط والبالغ عددهم 483 لسنة 2024، بحيث اعتمدنا في اختيارنا للحجم الانسب لعينة الدراسة عن طريق تحديدها من الموقع الإلكتروني checkmarket (أنظر الملحق رقم 04) وفق المعايير الدولية لتحديد العينة، بحيث يتم حسابه بعد إدخال حجم العينة والمقدرة ب: 483 موظف وموظفة لتظهر نتيجة العينة الانسب 215 موظف وموظفة وعند الوصول عدد الاستثمارات للحجم الانسب تم استرجاع لاستثمارات الصالحة للاستعمال والمقدر عددها ب 215 استبيان، أي ما نسبته (44.51%) من مجتمع الدراسة، كما تم إجراء دراسة الحالة من فيفري إلى غاية أوت من سنة 2024، والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع:

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاصة بالمعلومات العامة والتي تصف خصائص عينة الدراسة.

القسم الأول: بيانات خاصة بالعاملين

1-الجنس: من مجموع 215 استبيان معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

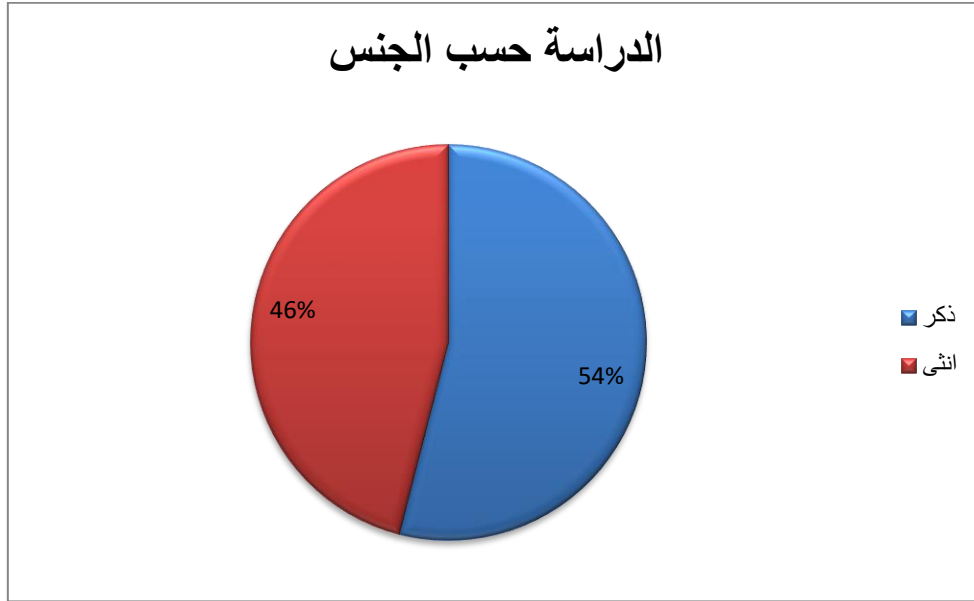
النسبة	التكرار	الفئة
54%	116	ذكر
46%	99	أنثى
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يبين الجدول رقم (3-7) أعلاه أن ما نسبته (54%) من عينة الدراسة من الذكور و (46%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك تقارب بين نسبة المستجوبين من ذكور وإناث مما يفسر بأنه ليس هناك تمييز بين الجنسين في العمل بمديرية الإدارة المحلية لولاية الاغواط كما هو موضح في الشكل (3-4).

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الشكل رقم (3-4): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

2-العمر: من مجموع 215 استبيان معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

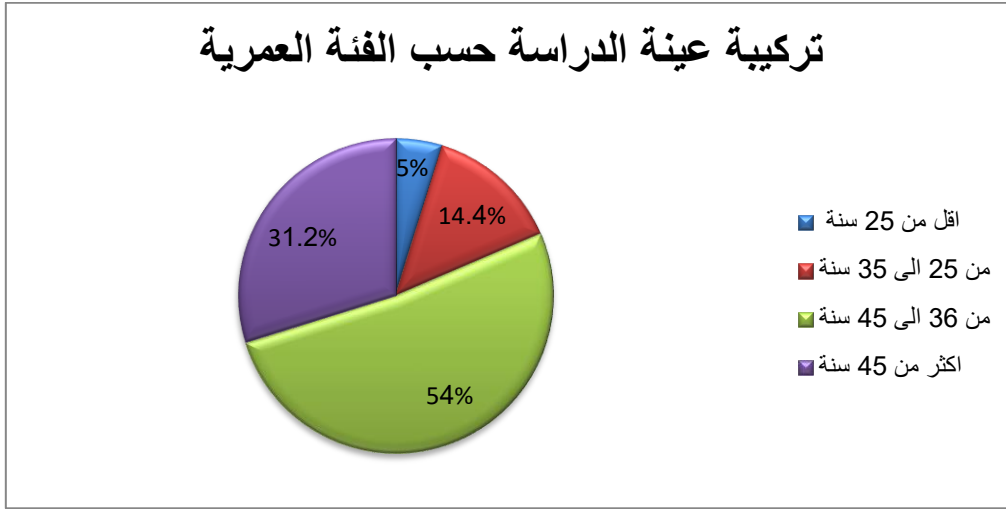
النسبة	التكرار	الفئة العمرية
05%	01	اقل من 25 سنة
14.4%	31	من 25 الى 35 سنة
54%	116	من 36 الى 45 سنة
31.2%	67	اكثر من 45 سنة
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الشكل رقم (3-5): تركيبة عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (116 فرداً) من المستجيبين أعمارهم من 36 إلى 45 سنة أي ما نسبته (54%) من عينة الدراسة، و (67 فرداً) من المستجيبين أعمارهم أكثر من 45 سنة أي ما نسبته (31.2%) من عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة الذين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة (14.4%) في حين لم يبلغ عدد الذين أعمارهم أقل من 25 سنة (01 فرداً) واحداً من العينة الكلية بنسبة (05%)، يمكن أن يعزى ارتفاع نسبة كبار السن بين أفراد العينة إلى تجميد عمليات التوظيف في المؤسسات العمومية منذ عام 2014، تنفيذاً لتعليمات الوزير الأول رقم 348 المؤرخة في 2014/12/25 المتعلقة بتدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد، وهذا التجميد الذي استمر لأكثر من عشر سنوات حال دون انضمام فئة الشباب إلى المؤسسة محل الدراسة.

3- الأقدمية المكتسبة: من مجموع 215 استبيان معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المكتسبة

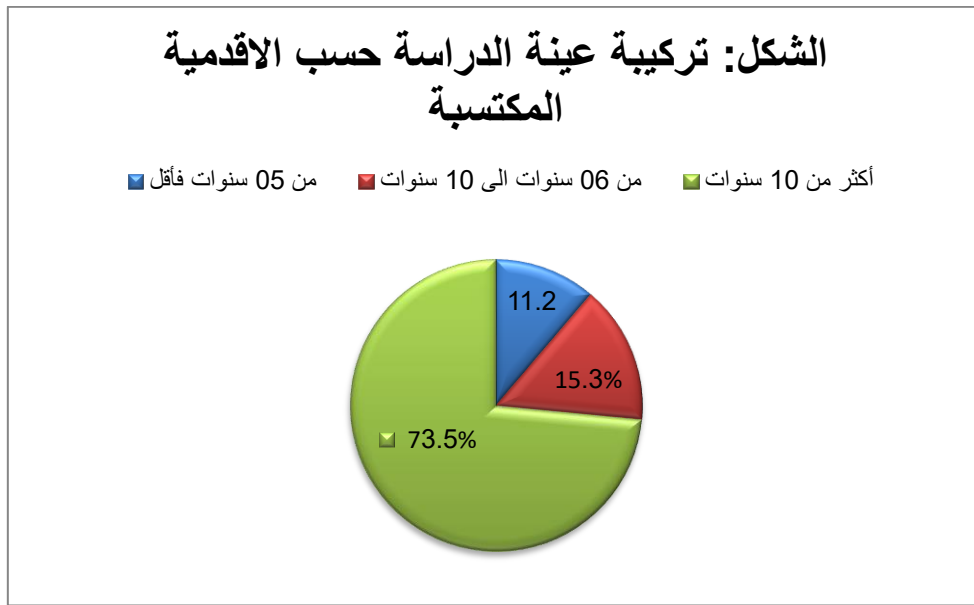
النسبة	التكرار	الأقدمية المكتسبة
11.2%	24	من 05 سنوات فأقل
15.3%	33	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
73.5%	158	أكثر من 10 سنوات
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

يتضح لنا من الجدول أعلاه فيما يتعلق بالاقدمية المكتسبة فقد كانت الغالبية من ذوي الاقدمية الكبيرة (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (158 فردا) اي ما نسبته (73.5%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد الذين أقدميتهم من (06 سنوات الى 10 سنوات) بـ (33) مستجيبا بنسبة (15.3%) من العدد الكلي لعينة الدراسة، أما من اقدميتهم (اقل من 5 سنوات) فكان عددهم (24) وشكلوا ما نسبته (11.2%) من اجمالي عدد أفراد العينة، ويعزى ذلك ايضا لغياب التوظيف الجديد لفترة طويلة داخل المؤسسة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): يمثل تركيبة عينة الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

4- المؤهل العلمي: من مجموع 215 استبيان معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

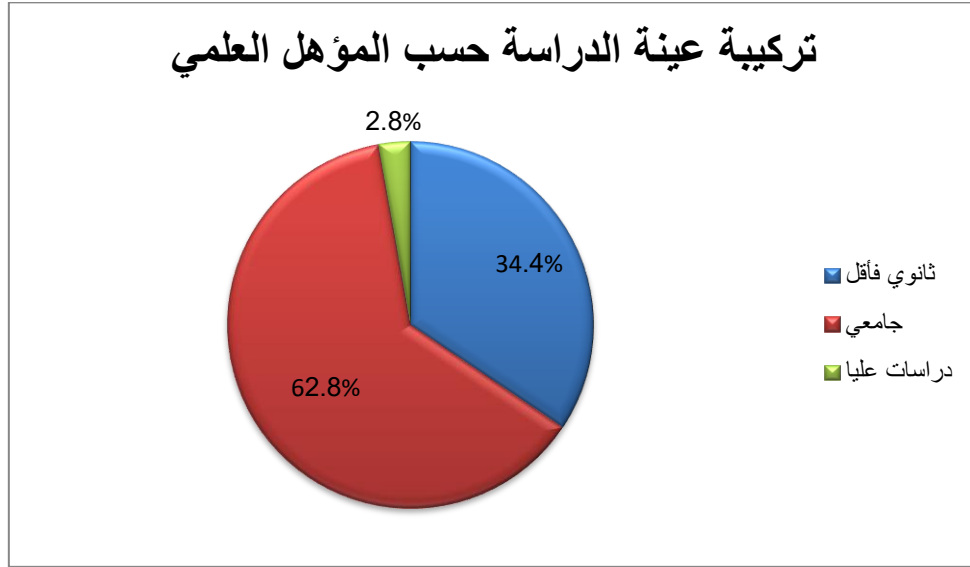
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	74	34.4%
جامعي	135	62.8%
دراسات عليا	06	2.8%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (3-10) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بعدد (154) مستجيب أي ما نسبة (62.8%) من مجموع الأفراد المستقصين، في حين نجد أن مستوى الثانوي وأقل بعدد (74) مستجيب بنسبة (34.4%) وفي الأخير فئة اصحاب الدراسات العليا وعددهم (06) ما نسبته (2.8%) وبالتالي نستنتج أن معظم الموظفين في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط يتمتعون بمؤهلات علمية عالية.

4- المستوى الوظيفي: من مجموع 215 استبيان معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

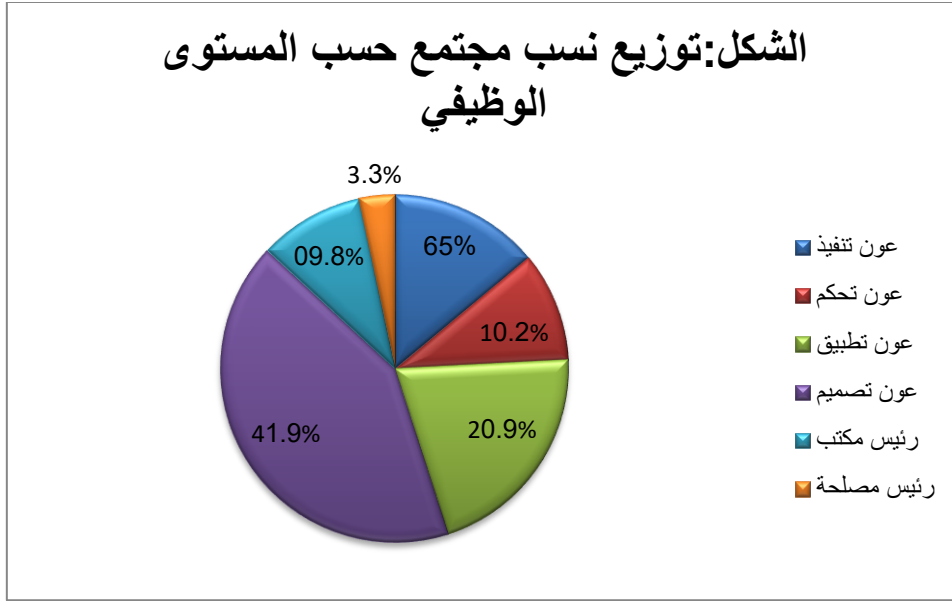
النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
14%	30	عون تنفيذ
10.2%	22	عون تحكم
20.9%	45	عون تطبيق
41.9%	90	عون تصميم
9.8%	21	رئيس مكتب
3.3%	07	رئيس مصلحة
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (3-11) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الوضعية المهنية الغالبة على عينة الدراسة هي (اعوان التصميم) حيث بلغ عددهم (90) بنسبة قدرت بـ (41.9%) من إجمالي أفراد العينة، وقد بلغ عدد (أعوان التطبيق) بـ (45) مستجيباً ما نسبته (20.9%) من إجمالي عدد العينة، يليها أعوان التنفيذ بـ (30) موظف بنسبة (14%) من إجمالي مفردات العينة، ثم يليها اعوان التحكم بـ (22) موظف بنسبة (10.2%) وفي الاخير رئيس مكت ورئيس مصلحة بعدد (21) موظف بنسبة (09.8%) و (07) موظف بنسبة (03.3%) على التوالي بحيث تم الاستعانة بهذين التصنيفين نظرا لطبيعة الموضوع الاتصال الاداري وذلك لمعرفة مدى وجود اتصال من الاسفل الى الاعلى ومن الاعلى الى الاسفل في المؤسسة، ويعزى هذا التفاوت في التوزيع المهني بتعدد المهام والاختصاصات داخل مديرية الإدارة المحلية.

4- التحكم في الإعلام الآلي: من مجموع 215 استبيان معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

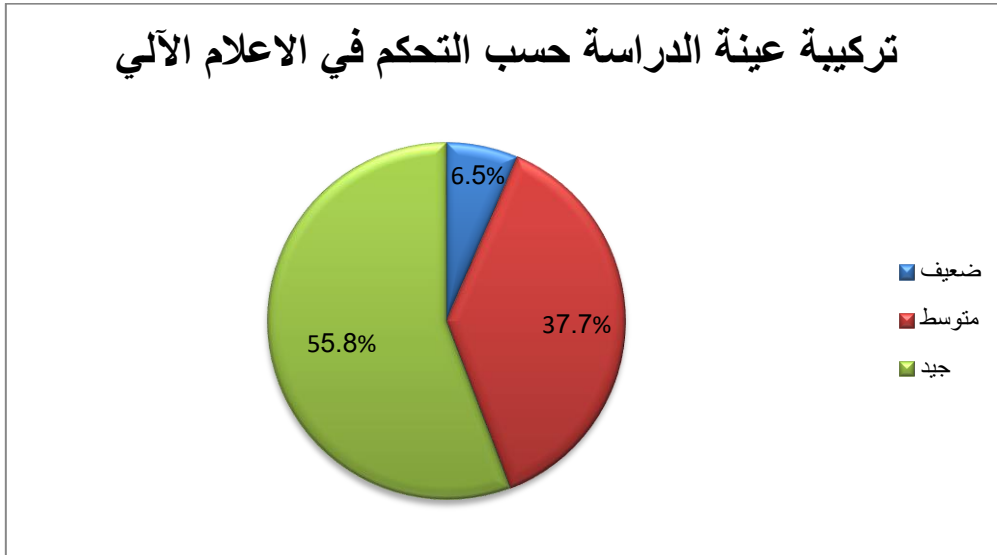
الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي

النسبة	التكرار	التحكم في الاعلام الآلي
06.5%	14	ضعيف
37.7%	81	متوسط
55.8%	120	جيد
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (3-12) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): تركيبة عينة الدراسة حسب التحكم في الاعلام الآلي



المصدر: من مخرجات Excel 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن درجة التحكم بالإعلام الآلي الغالبة لدى عينة الدراسة كانت (جيد) بـ (120) موظف أي بنسبة (55.8%) من مجموع الأفراد المستقصين، ثم تليها التحكم في الاعلام الآلي (متوسط) بـ (81) موظف بنسبة (37.7%) وفي الاخير الذين تحكمهم بالاعلام الآلي ضعيف وعددهم (14) موظف بنسبة (06.5%) وهذا ما يفسر أن اغلب الموظفين لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لديهم مهارات عالية في مجال التحكم بالاعلام الآلي.

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل بالتعريف بمديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط باعتبارها المجتمع الذي تم اختيار عينة منه للدراسة، مع استعراض للهيكل التنظيمي وابرز المصالح والمكاتب التابعة لها الى جانب الصلاحيات الموكلة لهذه المديرية كما تم تقديم وبطاقة تقنية شاملة لها لإيضاح أهم خصائصها.

كما تم استعراض المنهج المستخدم والتطرق أيضا الى الاداة التي تم استخدامها وهي الاستبيان من خلال توضيح خطوات بنائها واختبار صدقها وثبات محاورها بالإضافة الى اهم الادوات الاحصائية المستخدمة للحصول النتائج الخاصة بالدراسة.

الفصل الرابع:

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد الفصل:

بعدما تطرقنا سابقا الى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومعرفة خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية السبعة الجنس العمر ؛ طبيعة العمل المؤهل العلمي سنوات الخبرة؛ التعامل مع الكمبيوتر دورات تدريبية حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
اما الآن سنتعرف على اتجاهات أجوبة الافراد من خلال اختبار الفرضيات المقترحة ومحاولة التأكيد او النفي مع دراسة الفروق في إجابات الافراد التي تعزى للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعده محاولة مناقشة النتائج التي تم التوصل لها وتحليلها من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الأولى والثانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة ومناقشة النتائج

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الأولى والثانية

ويندرج ضمن هذا المبحث تحليل الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، حيث تهدف الفرضيتين لقياس مستوى التحول الرقمي والاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: هناك ممارسة جيدة لأبعاد التحول الرقمي في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط

❖ الفرضية الرئيسة الثانية: هناك ممارسة جيدة لأبعاد الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط على متطلبات تكنولوجياية لمسايرة عملية التحول الرقمي

نستعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات قياس مستوى توفير المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم مستوى توفير هذه المتطلبات واختبار الفرضية الأولى؟

الجدول رقم (4-1): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتوفر مؤسستي على حواسيب متطورة وفعالة لمسايرة التحول الرقمي	3,81	,849	موافق
02	تتوفر مؤسستي على عدد كافي من المساحات الضوئية لتحويل البيانات المصورة والمطبوعة إلى إشارات رقمية	3,63	1,054	موافق
03	تتوفر مؤسستي على بنية تحتية تكنولوجية جيدة	3,37	,928	محايد
04	يساعد نظام البريد الإلكتروني مؤسستي في الاتصال بشكل جيد بين مكاتب الإدارة الواحدة أو خارجها	3,72	,987	موافق
05	تتوفر مؤسستي على أجهزة ووسائط التخزين لتأمين المعلومات وحفظها لفترة طويلة	3,68	,996	موافق
06	تتوفر مؤسستي على شبكة انترنت قوية لمسايرة التحول الرقمي	3,55	1,011	موافق
07	تقوم مؤسستي بعقد الاجتماعات عن بعد بتقنية (zoom) في عمليات الاتصال	3,32	1,117	محايد
	متوسط عبارة محور المتطلبات التكنولوجية	3,563	,800	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول (1.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده توفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي بلغ (3.56) بانحراف معياري قدره (0.800) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول مستوى توفر المؤسسة على المتطلبات التكنولوجية، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط تتوفر على متطلبات تكنولوجية بصفة جيدة بما في ذلك أجهزة حاسوب متطورة وفعالة وعدد كاف من المساحات الضوئية بالإضافة الى شبكة انترنت قوية و أجهزة ووسائط التخزين لتأمين المعلومات وحفظها لفترة طويلة من يساهم في مساهمة عملية التحول الرقمي

تقبل الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على متطلبات تكنولوجية لمساهمة عملية التحول الرقمي

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

■ يوجد مستوى جيد من استراتيجيات التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

نستعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس مستوى استراتيجيات التحول الرقمي، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم مستوى استراتيجيات التحول الرقمي واختبار الفرضية الثانية؟

الجدول رقم (4-2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (استراتيجيات التحول الرقمي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي في مؤسستي	3,39	,930	محايد
02	توجد اهداف واضحة ودقيقة للتحول الرقمي في مؤسستي	3,43	,893	موافق
03	تساهم السياسات المتبعة في مؤسستي من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.	3,48	,800	موافق
04	يتم إعادة تقييم استراتيجية مؤسستي بشكل دوري بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي	3,23	,949	محايد
05	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول	3,20	,892	موافق
	متوسط عبارة محور استراتيجيات التحول الرقمي	3,39	,734	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول (4-2) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده مستوى استراتيجية التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.39) بانحراف معياري قدره (0.734) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافق الى حد ما حول مستوى توفر المؤسسة على استراتيجيات للتحول الرقمي، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط تعتمد على استراتيجية التحول الرقمي بمستوى متوسط نوعا ما وهذا ما يؤكد أن المؤسسة ليس لديها رؤية ورسالة واضحتين بصفة جيدة وهذا راجع الى حداثة هذه العملية بالنسبة للمؤسسة

نرفض الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى جيد نوعا ما من استراتيجية التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

■ لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي نستعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس مستوى الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم مستوى الثقافة التنظيمية واختبار الفرضية الثانية؟

الجدول رقم (4-3): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تهتم مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.	3,61	,939	موافق
02	تحرص مؤسستي على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	3,59	1,040	موافق
03	تهتم مؤسستي بالعاملين بالوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.	3,40	,874	موافق
04	تحرص مؤسستي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.	3,76	,928	موافق
05	تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.	3,56	,839	موافق
	متوسط عبارة محور الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	3,60	,755	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول (3.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده اعتماد مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على ثقافة تنظيمية لعملية التحول الرقمي بلغ (3.60) بانحراف معياري قدره (0.755) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول مستوى اعتماد المؤسسة على الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لديها مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي كان أهمها نشر ثقافة التطوير والتحديث وتحسين مستوى تقديم الخدمات، بالإضافة الى حرص المؤسسة على إكساب العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي، وذلك تنفيذاً لتوصيات الوزارة الوصية وتماشياً مع العصر الرقمي.

تقبل الفرضية الجزئية الثالثة: لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

■ تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على مستوى جيد من الموارد البشرية الرقمية من أجل التحول الرقمي

نستعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس مستوى توفر الموارد البشرية الرقمية، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم مستوى توفير هذه الموارد واختبار الفرضية الرابعة؟

الجدول رقم (4-4): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (الموارد البشرية الرقمية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي	3,7023	,90932	موافق
02	تحرص مؤسستي على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.	3,5674	1,02941	موافق
03	تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	3,7953	,87807	موافق
04	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	3,3023	,91035	محايد
05	تشجع مؤسستي العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.	3,2791	,80668	موافق
	متوسط عبارة محور الموارد البشرية الرقمية	3,5312	,67263	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول (4.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده توفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على موارد بشرية رقمية لعملية التحول الرقمي بلغ (3.53) بانحراف معياري قدره (0.672) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول مستوى توفر المؤسسة على الموارد البشرية لمواكبة عملية التحول الرقمي، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لديها موارد بشرية ذات كفاءة لمسايرة هذه العملية نتيجة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية بالإضافة الى حرص المؤسسة على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.

تقبل الفرضية الفرعية الرابعة: تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على مستوى جيد من الموارد البشرية الرقمية من أجل التحول الرقمي

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك ممارسة جيدة لأبعاد الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط
أولا - اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

▪ تعتمد مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط في عملية الاتصال الاداري على الاتصالات الادارية الرسمية

نستعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس مستوى الاتصالات الادارية الرسمية، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم المستوى واختبار الفرضية الاولى

الجدول رقم (4-5): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الاتصالات الادارية الرسمية)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
01	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين بشكل مستمر	3,71	,990	موافق
02	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	3,89	,830	موافق
03	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء بشكل مستمر	3,85	,768	موافق
04	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	3,87	,817	موافق
05	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	3,90	,751	موافق
06	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	3,68	,768	موافق
	متوسط عبارة محور الاتصالات الادارية الرسمية	3,82	,601	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول (5.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده مستوى الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.60) بانحراف معياري قدره (0.755) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول مستوى توفر مستوى جيد من الاتصالات الادارية الرسمية، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط تتمتع باتصالات صاعدة ونازلة وفي نفس المستوى الإداري بين العاملين بشكل مستمر مما يشجع التعاون والتكامل بين الوظائف. تقبل الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط في عملية الاتصال الاداري على

الاتصالات الادارية الرسمية

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

■ تتوفر لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط وسائل فعالة في عملية الاتصال الاداري نستعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس مستوى فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم الفاعلية واختبار الفرضية الاولى؟

الجدول رقم (4-6): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (وسائل الاتصال الاداري)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بشكل كبير	3,72	,840	موافق
02	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	3,66	,870	موافق
03	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بشكل كبير	3,60	,801	موافق
04	تساهم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة	3,31	,928	محايد
05	تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين بشكل كبير	3,54	,862	موافق
06	تساهم الاتصالات الالكترونية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة	3,46	,920	موافق
	متوسط عبارة محور وسائل الاتصال الاداري	3,56	,634	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول (6.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.56) بانحراف معياري قدره (0.634) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الأفراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول فاعلية الاتصال الإداري، مما يدل على أن مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط لديها مستوى جيد من الاتصالات الإدارية الفعالة تساهم بتوفير المعلومات المطلوبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية.

■ تقبل الفرضية الجزئية الثانية: تتوفر لدى مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط وسائل فعالة في عملية

الاتصال الإداري

ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

■ يوجد مستوى جيد من مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط

نستعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات قياس مستوى توفير مهارات للاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط..، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم مستوى توفير هذه المهارات واختبار الفرضية الأولى؟

واختبار الفرضية الثالثة: يوجد مستوى جيد من مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

الجدول رقم (4-7): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (مهارات الاتصال الإداري)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	اقتنع بالقدرة على اعداد الخطابات والمراسلات الادارية الرسمية	3,81	,671	موافق
02	اقتنع بالقدرة على استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال	3,97	,603	موافق
03	اقتنع بالقدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال	3,98	,611	موافق
04	اقتنع بالقدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح	3,99	,669	موافق
05	اقتنع بالقدرة لمعرفة خصائص واتجاه عملية الاتصال	3,40	,870	موافق
06	اقتنع بالقدرة لاختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	3,48	,890	موافق
	متوسط عبارة محور مهارات الاتصال الإداري	3,73	,416	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول (7.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعد توفر مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط. على مهارات في الاتصال الإداري بلغ (3.73) بانحراف معياري قدره (0.416) مما يشير الى عدم وجود تباين في

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول مستوى توفر المؤسسة على مهارات عالية في الاتصال الاداري، مما يعني أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لديها مستوى عال من مهارات الاتصال الاداري تمثلت في القدرة على اعداد الخطابات والمراسلات و استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال بطريقة فعالة، الى جانب تحديد الهدف منها بدقة كما تشمل هذه المهارات التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح مع اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال لضمان تحقيق افضل النتائج.

تقبل الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد مستوى عال من مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛

رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

■ تتميز مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط بمستوى جيد من خصائص الاتصال الاداري

نستعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات قياس مستوى توفير المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري وعلى ضوء هذه النتائج سنقيم مستوى توفير هذه المتطلبات واختبار الفرضية الاولى؟

الجدول رقم (4-8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (خصائص الاتصال الاداري)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الادارية بالدقة	3,59	,911	موافق
02	تتم عمليات الاتصال الإدارية في الوقت المناسب	3,47	,926	موافق
03	توفر الاتصالات الإدارية للعاملين المعلومات المطلوبة	3,80	,701	موافق
04	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الادارية بين العاملين بالشمولية في المعلومات	3,48	,784	محايد
05	تتسم الاتصالات الإدارية بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين	3,50	,729	موافق
06	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها	3,43	,872	موافق
	متوسط عبارة لمحور خصائص الاتصال الاداري	3,54	,659	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول (8.4) اعلاه يتضح ان المتوسط الكلي لبعده خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.54) بانحراف معياري قدره (0.659) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حول تميز المؤسسة بمستوى جيد من خصائص الاتصال الاداري، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط تتسم فيها المعلومات الناتجة عن الاتصالات الادارية بالدقة و الشمولية ووصولها في الوقت المناسب.

تقبل الفرضية الفرعية الرابعة: تتميز مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط بمستوى جيد من خصائص الاتصال الاداري.

وبناء على تحليل الفرضيات الفرعية التي تبين من خلالها وجود مستوى جيد من المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية كما تبين أنه من خلال اتجاه اجابات افراد العينة التي كانت محايدة حول محور استراتيجية التحول أنه يوجد مستوى جيد نوعا ما من استراتيجية التحول الرقمي، وعليه نقبل الفرضية الرئيسة الاولى:

❖ هناك ممارسة جيدة لأبعاد التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

كما أنه تبين من خلال تحليل الفرضيات الجزئية حول مدى توفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على مستوى جيد من الاتصالات الادارية ومن خلال اتجاه اجابات افراد العينة تبين وجود مستوى جيد من الاتصالات الادارية الرسمية، وسائل الاتصال الاداري، مهارات الاتصال الاداري، خصائص الاتصال الاداري وعليه نقبل الفرضية الرئيسة الثانية:

❖ هناك ممارسة جيدة لأبعاد الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية

لولاية الأغواط

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؟

سنستعرض نتائج التحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين التحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري، من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين، وعلى ضوء هذه النتائج نقيم العلاقة بين التحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري؛

الجدول رقم (4-9): مصفوفة الارتباط بين التحويل الرقمي والاتصال الإداري

الاتصال الإداري	التحويل الرقمي	البعد	
,770**	1	التحويل الرقمي	معامل بيرسون
1	,770**	الاتصال الإداري	
0,000	/	المتطلبات التكنولوجية	Sig
/	0,000	الاتصال الإداري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحويل الرقمي والاتصال الإداري) المذكورة في الجدول أعلاه أن هناك ارتباط بين التحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري بحيث بلغ 0.77 وهو دال إحصائياً لأن Sig بلغت (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على أنه هناك علاقة إيجابية طردية بين التحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري؛

كما سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر بين المتغيرين (التحويل الرقمي والاتصال الإداري)

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (4-10): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الأثر بين (التحول الرقمي والاتصال الإداري)

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	مامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري	
	,770 ^a	,593	,591	,43340	
التباين					
النموذج	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	58,281	1	58,281	310,280	,000 ^b
البواقي	40,009	213	,188		
المجموع	98,290	214			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار البسيط والتي اظهرت ان معامل الارتباط R بلغ 0,77 وهي قيمة كبيرة ذات ارتباط قوي بين التحول الرقمي و الاتصال الإداري، اما معامل التحديد فقد بلغ 0,593 وهذا يعني ان التحول الرقمي يفسر ما نسبته (59.3%) من التباين الحاصل في مستوى فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط، وان (41%) من التباين الغير مفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار وهو مؤشر يدل على قوة نموذج الانحدار، ونجد قيمة F بلغت 310.280 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل ان التباين بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط ؟

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري وهي كالتالي:

$$Y = \text{فاعلية الاتصال الإداري} = X = \text{التحول الرقمي} \quad \text{الثابت} = 1,919$$

$$Y = 1.919 + (0.49 X)$$

فاعلية الاتصال الإداري = 1.919 + (0.49 التحول الرقمي)

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

■ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لأبعاد "التحول الرقمي" المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، استراتيجيات التحويل الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري.

ولدراسة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بأثر ابعاد المتغير المستقل التحويل الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية كالتالي:

- ❖ الفرضية الجزئية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.
- ❖ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحويل الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.
- ❖ الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.
- ❖ الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

سنستعرض نتائج التحليل الاحصائي لقياس العلاقة بين ابعاد التحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري، من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وعلى ضوء هذه النتائج نقيم العلاقة بين ابعاد التحويل الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري؛

الجدول رقم (4-11): مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحويل الرقمي والاتصال الإداري

Sig	الاتصال الإداري r	البعد	
0,000	,759**	المتطلبات التكنولوجية	معامل بيرسون
0,000	,604**	إستراتيجية التحويل الرقمي	
0,000	,628**	الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي	
0,000	,760**	الموارد البشرية الرقمية	
/	1	الاتصال الإداري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين المتطلبات التكنولوجية للتحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الاداري بحيث بلغ 0.75 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية بين المتطلبات التكنولوجية والاتصال الاداري؛

كما نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين استراتيجية التحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الاداري بلغ 0.60 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية بين استراتيجية التحويل الرقمي والاتصال الاداري؛

كما نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي وفاعلية الاتصال الاداري بلغ 0.62 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي والاتصال الاداري؛

كما نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين الموارد البشرية الرقمية وفاعلية الاتصال الاداري بحيث بلغ 0.76 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية بين الموارد البشرية الرقمية والاتصال الاداري؛

بحيث سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الاثر بين ابعاد التحويل الرقمي والاتصال الاداري

الجدول رقم (4-12) تأثير ابعاد التحويل الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	المتغيرات
,261	,642	,649	,806 ^a	المتطلبات التكنولوجية
				استراتيجيات التحويل الرقمي
				الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي
				الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول اعلاه نجد أن ابعاد التحول الرقمي والاتصال الاداري مرتبطين ارتباط قوي يقدر بـ 0.80 ونفس الوقت المتغيرات تفسر حوالي 64.9% من التباين في فاعلية الاتصال الاداري وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.649 وقيمة الخطأ المقدر بـ 0.26 نقوم باختبار معنوية النموذج من خلال جدول ANOVA

الجدول رقم (4-13) تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

المتغيرات	قيمة F	Sig
المتطلبات التكنولوجية	97,00	0,000 ^b
استراتيجيات التحول الرقمي		
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي		
الموارد البشرية الرقمية		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (97.00) و Sig = (0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على معنوية الانحدار ويفسر ذلك بوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) والمتغير التابع الاتصال الاداري.

ولتفسير معنوية الانحدار أكثر سنقوم بتحديد اي معامل من المعاملات له أكثر تأثير في معادلة الانحدار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): نتائج معاملات التحديد لأبعاد (التحول الرقمي) على الدرجة الكلية لمتغير الاتصال الاداري

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية		النموذج	
		معامل $B\acute{e}ta$ قوة التأثير	الخطأ المعياري		
,000	19,103		,098	1,869	المتغير المستقل
,000	6,399	,434	,037	,237	المتطلبات التكنولوجية
,841	-,201	-,017	,051	-,010	استراتيجية التحول الرقمي
,826	-,220	-,020	,053	-,012	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
,000	5,792	,451	,051	,293	الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي على الدرجة الكلية لمتغير فاعلية الاتصال الاداري، وبينت النتائج المتوصل اليها حول اختبار صحة الفرضيات الفرعية الى ما يلي:

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و فاعلية الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 6,399$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.237 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.237 في فاعلية الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و فاعلية الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -0.201$ بمستوى دلالة (0.841) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي و فاعلية الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -0.220$ بمستوى دلالة (0.826) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و فاعلية الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 5,792$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.293 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في الموارد البشرية الرقمية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.293 في فاعلية الاتصال الإداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الفرعية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

وعليه نستنتج أن للمتطلبات التكنولوجية و الموارد البشرية الرقمية الأثر الجوهري على فاعلية الاتصال الإداري في معادل الانحدار أي كلما زادت المتطلبات التكنولوجية و الموارد البشرية الرقمية في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط. سيزيد ذلك من فاعلية الاتصال الإداري، كما أن الموارد البشرية الرقمية كان لها أكثر تأثير بلغ 45.1 %

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي على فاعلية

الاتصال الاداري وهي كالتالي:

$$Y = \text{فاعلية الاتصال الاداري}$$

$$X_1 = \text{المتطلبات التكنولوجية}$$

$$X_2 = \text{استراتيجية التحول الرقمي}$$

$$X_3 = \text{الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي}$$

$$X_4 = \text{الموارد البشرية الرقمية}$$

$$\text{الثابت} = 1,869$$

$$Y = 1.869 + (0.237 X_1) + (0.293 X_4)$$

$$\text{فاعلية الاتصال الاداري} = 1.869 + (0.237 \text{المتطلبات التكنولوجية}) + (0.293 \text{الموارد البشرية الرقمية})$$

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة.

❖ يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على ابعاد المتغير التابع الاتصال الاداري المتمثلة في (الاتصالات الادارية الرسمية، فاعلية وسائل الاتصال الاداري، مهارات الاتصال الاداري، خصائص الاتصال الاداري)

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

■ يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على البعد الاول للمتغير التابع الاتصالات الادارية الرسمية عن طريق الفرضيات الجزئية التالية:

ولدراسة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على البعد الاول للمتغير التابع الاتصالات الادارية الرسمية والتي سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية كالتالي:

❖ الفرضية الجزئية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

❖ **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

❖ **الفرضية الجزئية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

❖ **الفرضية الجزئية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

سنستعرض نتائج التحليل الاحصائي لقياس العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي والاتصالات الادارية الرسمية، من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وعلى ضوء هذه النتائج نقيم العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي والاتصالات الادارية الرسمية ؛

الجدول رقم (4-15): مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي والاتصالات الادارية الرسمية

Sig	الاتصالات الادارية الرسمية r	البعاد	
0,000	,427**	المتطلبات التكنولوجية	معامل بيرسون
0,000	,318**	استراتيجية التحول الرقمي	
0,000	,264**	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	
0,000	,345**	الموارد البشرية الرقمية	
/	1	الاتصالات الادارية الرسمية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين جميع المتغيرات (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) و الاتصالات الادارية الرسمية بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.42)، (0.31)، (0.26)، (0.34) وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية ضعيفة بين جميع ابعاد التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية؛ بحيث سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الاثر بين ابعاد التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم(4-16) تأثير ابعاد التحول الرقمي على الاتصالات الادارية الرسمية

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	المتغيرات
,543	,184	,199	,446 ^a	المتطلبات التكنولوجية
				استراتيجيات التحول الرقمي
				الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
				الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول اعلاه نجد أن ابعاد التحول الرقمي والاتصالات الادارية الرسمية مرتبطين ارتباط ضعيف يقدر ب 0.44 وفي نفس الوقت المتغيرات تفسر حوالي 19.9% من التباين في فاعلية الاتصالات الادارية الرسمية وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.199 وقيمة الخطأ المقدر ب 0.543
نقوم باختبار معنوية النموذج من خلال جدول ANOVA

الجدول رقم(4-17) تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

Sig	قيمة F	المتغيرات
0,000 ^b	13,055	المتطلبات التكنولوجية
		استراتيجيات التحول الرقمي
		الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
		الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (13.055) و Sig = (0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على معنوية الانحدار ويفسر ذلك بوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) والمتغير التابع الاتصال الاداري.

ولتفسير معنوية الانحدار أكثر سنقوم بتحديد اي معامل من المعاملات له أكثر تأثير في معادلة الانحدار من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (4-18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الاول للمتغير التابع الاتصالات الادارية الرسمية

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية	المعاملات بالقيم اللامعيارية		النموذج
		معامل β قوة التأثير	الخطأ المعياري	B	
,000	13,136		,203	2,666	المتغير المستقل
,000	4,057	,415	,077	,312	المتطلبات التكنولوجية
,096	1,672	,216	,106	,177	استراتيجية التحول الرقمي
,052	-2,050	-,282	,109	-,224	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
,492	,689	,081	,105	,072	الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على الاتصالات الادارية الرسمية، بحيث بينت النتائج المتوصل اليها لاختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

1. اختبار الفرضية الجزئية الاولى:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 4,057$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (0.312) فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.312 في الاتصالات الرسمية، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,672$ بمستوى دلالة (0.096) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

3. الفرضية الجزئية الثالثة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = (-2,050)$ بمستوى دلالة (0,052) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 0,689$ بمستوى دلالة (0.492) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0,05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد للتحويل الرقمي والاتصالات الادارية الرسمية هي كالتالي:

$$Y = \text{الاتصالات الادارية الرسمية}$$

$$X_1 = \text{المتطلبات التكنولوجية}$$

$$X_2 = \text{استراتيجية التحويل الرقمي}$$

$$X_3 = \text{الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي}$$

$$X_4 = \text{الموارد البشرية الرقمية}$$

$$\text{الثابت} = 2,666$$

$$Y = 2,666 + (0.312 X_1)$$

فاعلية الاتصالات الادارية الرسمية = 2.666 + (0.312 المتطلبات التكنولوجية)

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية،

استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الثاني

للمتغير التابع فاعلية وسائل الاتصال الاداري

ولدراسة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية،

استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الثاني للمتغير التابع

وسائل الاتصال الاداري والتي سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية كالتالي:

الفرضية الجزئية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية وسائل الاتصال

الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال

الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على فاعلية وسائل

الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية وسائل الاتصال الاداري

في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

سنستعرض نتائج التحليل الاحصائي لقياس العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي وفاعلية وسائل الاتصال

الاداري، من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وعلى ضوء هذه النتائج

نقيم العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي؛

الجدول رقم (4-19): مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي ووسائل الاتصال الاداري

Sig	وسائل الاتصال الاداري r	البعد	
0,000	,604**	المتطلبات التكنولوجية	معامل بيرسون
0,000	,471**	استراتيجية التحول الرقمي	
0,000	,524**	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	
0,000	,679**	الموارد البشرية الرقمية	
/	1	وسائل الاتصال الاداري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) ووسائل الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.60)، (0.52)، (0.67)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة مع وسائل الاتصال الاداري

كما نلاحظ أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين (استراتيجية التحويل الرقمي) ووسائل الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط (0.47)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية ضعيفة بين استراتيجية التحويل الرقمي و وسائل الاتصال الاداري ؛

بحيث سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الاثر بين ابعاد التحويل الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال الاداري

الجدول رقم (4-20) تأثير ابعاد التحويل الرقمي على وسائل الاتصال الاداري

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	المتغيرات
,460	,475	,485	,696 ^a	المتطلبات التكنولوجية
				استراتيجيات التحويل الرقمي
				الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي
				الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول اعلاه نجد أن ابعاد التحويل الرقمي ووسائل الاتصال الاداري مرتبطين ارتباط متوسط يقدر بـ 0.69 وفي نفس الوقت المتغيرات تفسر حوالي 48.5% من التباين في فاعلية وسائل الاتصالات الادارية وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.485 وقيمة الخطأ المقدر بـ 0.460

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نقوم باختبار معنوية النموذج من خلال جدول ANOVA

الجدول رقم (4-21) تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

المتغيرات	قيمة F	Sig
المتطلبات التكنولوجية	49,397	0,000 ^b
استراتيجيات التحول الرقمي		
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي		
الموارد البشرية الرقمية		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (49.397) و Sig = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على معنوية الانحدار ويفسر ذلك بوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) والمتغير التابع فاعلية وسائل الاتصال الإداري

ولتفسير معنوية الانحدار أكثر سنقوم بتحديد أي معامل من المعاملات له أكثر تأثير في معادلة الانحدار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الثاني للمتغير التابع وسائل الاتصال الإداري

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية		النموذج	
		معامل Béta قوة التأثير	الخطأ المعياري		
,000	7,615		,172	1,309	المتغير المستقل
,007	2,740	,225	,065	,178	المتطلبات التكنولوجية
,092	-1,694	-,175	,089	-,151	استراتيجية التحول الرقمي
,715	,366	,040	,093	,034	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
,000	6,409	,604	,089	,570	الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على فاعلية وسائل الاتصال، بحيث بينت النتائج المتوصل اليها لاختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 2,740$ بمستوى دلالة (0.007) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.178 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.178 في فاعلية وسائل الاتصال، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -1.694$ بمستوى دلالة (0.092) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 0.366$ بمستوى دلالة (0.715) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 6,409$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.570 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في الموارد البشرية الرقمية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.570 في فاعلية وسائل الاتصال، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد للتحويل الرقمي وفاعلية وسائل الاتصال وهي كالتالي:

$$Y = \text{فاعلية وسائل الاتصال}$$

$$X_1 = \text{المتطلبات التكنولوجية}$$

$$X_2 = \text{استراتيجية التحويل الرقمي}$$

$$X_3 = \text{الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي}$$

$$X_4 = \text{الموارد البشرية الرقمية}$$

$$\text{الثابت} = 1,309$$

$$Y = 1,309 + (0.178 X_1) + (0.570 X_4)$$

$$\text{فاعلية وسائل الاتصال} = 1.309 + (0.178 \text{ المتطلبات التكنولوجية}) + (0.570 \text{ الموارد البشرية الرقمية})$$

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحويل الرقمي (المتطلبات التكنولوجية،

استراتيجية التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الثالث

للمتغير التابع مهارات الاتصال الاداري

ولدراسة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة أثر لأبعاد المتغير المستقل التحويل الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية

التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الثالث للمتغير التابع مهارات

الاتصال الاداري والتي سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية كالتالي:

الفرضية الجزئية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على مهارات الاتصال الاداري في

مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحويل الرقمي، على مهارات الاتصال

الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على مهارات الاتصال

الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على مهارات الاتصال الاداري في

مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سنستعرض نتائج التحليل الاحصائي لقياس العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري، من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وعلى ضوء هذه النتائج نقيم العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي؛

الجدول رقم (4-23): مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري

Sig	مهارات الاتصال الاداري r	البعاد	
0,000	,626**	المتطلبات التكنولوجية	معامل بيرسون
0,000	,574**	استراتيجية التحول الرقمي	
0,000	,589**	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	
0,000	,602**	الموارد البشرية الرقمية	
/	1	مهارات الاتصال الاداري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين جميع المتغيرات (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) و مهارات الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.62)، (0.57)، (0.58)، (0.60) وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة بين جميع ابعاد التحول الرقمي ومهارات الاتصال الاداري.

بحيث سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الاثر بين ابعاد التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري

الجدول رقم (4-24): تأثير ابعاد التحول الرقمي على فاعلية مهارات الاتصال الاداري

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	المتغيرات
,313	,434	,444	,667 ^a	المتطلبات التكنولوجية
				استراتيجيات التحول الرقمي
				الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
				الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول اعلاه نجد أن ابعاد التحول الرقمي ومهارات الاتصال الاداري مرتبطين ارتباطاً متوسط بقيمة 0.66 وفي نفس الوقت المتغيرات تفسر حوالي 44.4% من التباين في مهارات الاتصال الاداري وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.444 وقيمة الخطأ المقدر بـ 0.313 نقوم باختبار معنوية النموذج من خلال جدول ANOVA

الجدول رقم (4-25): تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

المتغيرات	قيمة F	Sig
المتطلبات التكنولوجية	41,982	0,000 ^b
استراتيجيات التحول الرقمي		
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي		
الموارد البشرية الرقمية		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (41.982) و Sig = (0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على معنوية الانحدار ويفسر ذلك بوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) والمتغير التابع مهارات الاتصال الاداري.

ولتفسير معنوية الانحدار أكثر سنقوم بتحديد اي معامل من المعاملات له أكثر تأثير في معادلة الانحدار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الثالث للمتغير

التابع مهارات الاتصال الاداري

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية	المعاملات بالقيم اللامعيارية		النموذج
		معامل β قوة التأثير	الخطأ المعياري	B	
,000	19,662		,117	2,304	المتغير المستقل
,000	3,970	,339	,044	,176	المتطلبات التكنولوجية
,303	1,034	,111	,061	,063	استراتيجية التحول الرقمي
,234	1,193	,137	,063	,075	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
,136	1,496	,146	,061	,091	الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على مهارات الاتصال الاداري، بحيث بينت النتائج المتوصل اليها لاختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 3,970$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.176 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.176 في مهارات الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,034$ بمستوى دلالة (0.303) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة أي:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و مهارات الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,193$ بمستوى دلالة (0.234) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و مهارات الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,496$ بمستوى دلالة (0.136) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الجزئية الرابعة أي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي و مهارات الاتصال الإداري وهي كالتالي:

$$X_4 = \text{الموارد البشرية الرقمية}$$

$$\text{الثابت} = 2,304$$

$$Y = \text{مهارات الاتصال الإداري}$$

$$X_1 = \text{المتطلبات التكنولوجية}$$

$$X_2 = \text{استراتيجية التحول الرقمي}$$

$$X_3 = \text{الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي}$$

$$Y = 2,304 + (0.176 X_1)$$

مهارات الاتصال الإداري = $2.304 + (0.176 \times \text{المتطلبات التكنولوجية})$.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية،

استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الرابع

للمتغير التابع خصائص الاتصال الاداري

ولدراسة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بأثر أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية

التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الرابع للمتغير التابع خصائص

الاتصال الاداري والتي سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية كالتالي:

الفرضية الجزئية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على خصائص الاتصال الاداري

في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على خصائص الاتصال

الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على خصائص الاتصال

الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على خصائص الاتصال الاداري في

مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

سنستعرض نتائج التحليل الاحصائي لقياس العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي على خصائص الاتصال

الاداري، من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات، وعلى ضوء هذه النتائج

نقيم العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي وخصائص الاتصال الاداري ؛

الجدول رقم (4-27): مصفوفة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي وخصائص الاتصال الاداري

Sig	خصائص الاتصال الاداري r	البعد	
0,000	,678**	المتطلبات التكنولوجية	معامل بيرسون
0,000	,519**	استراتيجية التحول الرقمي	
0,000	,577**	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	
0,000	,702**	الموارد البشرية الرقمية	
/	1	خصائص الاتصال الاداري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المذكورة في الجدول اعلاه أن هناك ارتباط بين (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، استراتيجية التحويل الرقمي) و خصائص الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.67)، (0.51)، (0.57)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة مع خصائص الاتصال الاداري ؛

كما نلاحظ أن هناك ارتباط (الموارد البشرية الرقمية) و خصائص الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط (0.70)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) اي اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين الموارد البشرية الرقمية و خصائص الاتصال الاداري ؛ بحيث سنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الاثر بين ابعاد التحويل الرقمي و مهارات الاتصال الاداري

الجدول رقم (4-28): تأثير ابعاد التحويل الرقمي على خصائص الاتصال الاداري

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري
المتطلبات التكنولوجية	,737a	,543	,534	,450
استراتيجيات التحويل الرقمي				
الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي				
الموارد البشرية الرقمية				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

من خلال الجدول اعلاه نجد أن ابعاد التحويل الرقمي خصائص الاتصال الاداري مرتبطين ارتباط قوي بقيمة 0.73 وفي نفس الوقت المتغيرات تفسر حوالي 54.3% من التباين في خصائص الاتصال الاداري وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.543 وقيمة الخطأ المقدر بـ 0.450
نقوم باختبار معنوية النموذج من خلال جدول ANOVA

الجدول رقم (4-29): تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

المتغيرات	قيمة F	Sig
المتطلبات التكنولوجية	62,407	0,000 ^b
استراتيجيات التحويل الرقمي		
الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي		
الموارد البشرية الرقمية		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (62.407) و Sig = (0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على معنوية الانحدار ويفسر ذلك بوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) والمتغير التابع خصائص الاتصال الاداري ولتفسير معنوية الانحدار أكثر سنقوم بتحديد اي معامل من المعاملات له أكثر تأثير في معادلة الانحدار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد (التحول الرقمي) على البعد الرابع للمتغير التابع خصائص الاتصال الاداري

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية	المعاملات بالقيم اللامعيارية		النموذج
		معامل β قوة التأثير	الخطأ المعياري	B	
,000	6,313		,168	1,062	المتغير المستقل
,000	4,569	,353	,064	,291	المتطلبات التكنولوجية
,082	-1,746	-,170	,087	-,153	استراتيجية التحول الرقمي
,352	,934	,097	,091	,085	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
,000	5,390	,478	,087	,469	الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على خصائص الاتصال الاداري، بحيث بينت النتائج المتوصل اليها لاختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 4,569$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.291 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.291 في خصائص الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -1,746$ بمستوى دلالة (0.082) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أنه ليس لهذا المتغير تأثير في معادلة الانحدار وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 0.934$ بمستوى دلالة (0.352) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 5,390$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.469 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في الموارد البشرية الرقمية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.469 في خصائص الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الرابعة:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد للتحويل الرقمي و خصائص الاتصال الاداري وهي كالتالي:

$$Y = \text{خصائص الاتصال الاداري} = X_4 = \text{الموارد البشرية الرقمية}$$
$$X_1 = \text{المتطلبات التكنولوجية} = \text{الثابت} = 1,062$$
$$X_2 = \text{استراتيجية التحويل الرقمي}$$
$$X_3 = \text{الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي}$$

$$Y = 1,062 + (0.291 X_1) + (0.469 X_4)$$

خصائص الاتصال الاداري = 1.062 + (0.291 المتطلبات التكنولوجية) + (0.469 الموارد البشرية الرقمية)

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

وفيما يلي جدول تلخيصي يوضح نموذج العلاقة الخاصة بدراسة الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (الاتصال الإداري)، تأثير أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري، تأثير أبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على ابعاد المتغير التابع (الاتصالات الادارية الرسمية، فاعلية وسائل الاتصال الاداري، مهارات الاتصال الاداري، خصائص الاتصال الاداري)

الجدول رقم(4-31): جدول تلخيصي يوضح نتائج اختبار الفرضيات

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R-deux	المتغير التابع y_1 الى y_4	المتغيرات المستقلة من X_1 إلى X_4
$Y=1.919 + (0.49 X)$	0,000	%59.3	Y: الاتصالات الادارية	X: التحول الرقمي
$Y=1.869 + (0.237 X_1) + (0.293 X_4)$	0,000	%64.9	Y: الاتصالات الادارية	X_1 : المتطلبات التكنولوجية X_2 : استراتيجيات التحول الرقمي X_3 : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي X_4 : الموارد البشرية الرقمية
$Y_1=2,666+ (0.312 X_1)$	0,000	%19.9	Y_1 : الاتصالات الادارية الرسمية	X_1 : المتطلبات التكنولوجية X_2 : استراتيجيات التحول الرقمي X_3 : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي X_4 : الموارد البشرية الرقمية
$Y=1,309+ (0.178 X_1)+ (0.570 X_4)$	0,000	%48.5	Y_2 : فاعلية وسائل الاتصال	X_1 : المتطلبات التكنولوجية X_2 : استراتيجيات التحول الرقمي X_3 : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي X_4 : الموارد البشرية الرقمية
$Y_3=2,304+ (0.176 X_1)$	0,000	%44.4	Y_3 : مهارات الاتصال الاداري	X_1 : المتطلبات التكنولوجية X_2 : استراتيجيات التحول الرقمي X_3 : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي X_4 : الموارد البشرية الرقمية
$Y_4=1,062+ (0.291 X_1) + (0.469 X_4)$	0,000	%54.3	Y_4 : خصائص الاتصال الاداري	X_1 : المتطلبات التكنولوجية X_2 : استراتيجيات التحول الرقمي X_3 : الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي X_4 : الموارد البشرية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع الذي يسببه المتغير المستقل .

X = المتغير المستقل (التحول الرقمي)	Y : المتغير التابع (الاتصال الاداري)
X_1 = المتطلبات التكنولوجية	Y_1 : الاتصالات الادارية الرسمية
X_2 = استراتيجية التحول الرقمي	Y_2 : فاعلية وسائل الاتصال
X_3 = الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	Y_3 : مهارات الاتصال الاداري
X_4 = الموارد البشرية الرقمية	Y_4 : خصائص الاتصال الاداري

$$\text{❖ فاعلية الاتصال الاداري} = 1.919 + (0.49 \text{ التحول الرقمي})$$

$$\text{❖ فاعلية الاتصال الاداري} = 1.869 + (0.237 \text{ المتطلبات التكنولوجية}) + (0.293 \text{ الموارد البشرية الرقمية})$$

$$\text{❖ الاتصالات الادارية الرسمية} = 2.666 + (0.312 \text{ المتطلبات التكنولوجية}).$$

$$\text{❖ فاعلية وسائل الاتصال} = 1.309 + (0.178 \text{ المتطلبات التكنولوجية}) + (0.570 \text{ الموارد البشرية الرقمية})$$

$$\text{❖ مهارات الاتصال الاداري} = 2.304 + (0.176 \text{ المتطلبات التكنولوجية}).$$

$$\text{❖ خصائص الاتصال الاداري} = 1.062 + (0.291 \text{ المتطلبات التكنولوجية}) + (0.469 \text{ الموارد البشرية الرقمية})$$

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة ومناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة

■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري التي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر؛ الاقدمية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، التحكم في الإعلام الآلي) في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط ؟

لدراسة الفرضية الرئيسة الخامسة سنقوم بتقسيمها الى ستة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس؛

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة المكتسبة؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغير التحكم في الإعلام الآلي؛

وعليه سندرس الفرضيات الفرعية الستة من خلال ثلاث مطالب يشمل كل مطلب على فرضيتين فرعيتين، للوصول في النهاية الى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى، الثانية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس؛

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ولدراسة الفرضية الفرعية الاولى سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية التالية:

■ **الفرضية الجزئية الاولى:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس؛

■ **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس؛

نستخدم اختبار Independent- Samples test لمعرفة الفروق بين الإناث والذكور حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والاتصال الإداري)

نستعرض في الجدول الآتي نتائج اختبار (ت) للتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (4-32): يمثل اختبار (T-test) لتبيان الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig	الدلالة الاحصائية
التحول الرقمي	ذكر	3.622	0.683	2,211	0.028	دالة احصائيا
	أنثى	3.419	0.656			
الاتصال الإداري	ذكر	3.715	0.456	1,524	0.129	غير دالة احصائيا
	أنثى	3.624	0.410			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يبين لنا الجدول (4-32) لتحليل الاختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول متغير (التحول الرقمي) تعزى لمتغير الجنس، لأن قيم مستوى المعنوية بلغت (0.02) اي أقل من (0.05)

في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول متغير (الاتصال الإداري) تعزى لمتغير الجنس، لأن قيم مستوى المعنوية بلغت (0.12) اي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ونرفض الفرضية الجزئية الثانية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر؛

ولدراسة الفرضية الفرعية الثانية سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير العمر؛
- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر؛

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل البيانات، مع تقديم وعرض جميع النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (4-33): اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير العمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
التحول الرقمي	اقل من 25 سنة	3,652	.	2.500	0.061
	من 25 الى 35 سنة	3,295	,787		
	من 36 الى 45 سنة	3,500	,681		
	اكثر من 45 سنة	3,682	,588		
الاتصال الإداري	اقل من 25 سنة	3,782	.	2.017	0.113
	من 25 الى 35 سنة	3,688	,410		
	من 36 الى 45 سنة	3,610	,469		
	اكثر من 45 سنة	3,773	,377		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يوضح الجدول (4-33) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التحول الرقمي والاتصال الإداري بناء على متغير العمر، بحيث كانت النتائج على كالاتي:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين الفئات العمرية بالنسبة لمتغير التحول الرقمي، بحيث بلغت قيمة $F=2.5$ مع قيمة احتمالية sig 0.061 اي اكبر من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق غير دالة احصائيا؛ تشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين الفئات العمرية بالنسبة للاتصال الإداري، بحيث بلغت قيمة $F=2.017$ مع قيمة احتمالية sig 0.113 اي أكثر من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق غير دالة احصائيا؛ وعليه نرفض الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية كالآتي:

- **الفرضية الجزئية الاولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير العمر؛
 - **الفرضية الجزئية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر؛
- سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل البيانات، مع تقديم وعرض جميع النتائج المتحصل عليها.
- ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة**
- 1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

❖ **يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الاتصال الإداري تعزى لمتغير الاقدمية المكتسبة ؛**

ولدراسة الفرضية الفرعية الثالثة سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية التالية:

- **الفرضية الجزئية الاولى:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الاقدمية المكتسبة؛
 - **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الاقدمية المكتسبة؛
- سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل البيانات، مع تقديم وعرض جميع النتائج المتحصل عليها.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (4-34): اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الاقدمية

المتغير	الاقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
التحول الرقمي	من 05 سنوات فأقل	3,384	,836	0.739	0.479
	من 06 سنوات الى 10 سنوات	3,600	,592		
	أكثر من 10 سنوات	3,535	,669		
الاتصال الاداري	من 05 سنوات فأقل	3,465	,360	9.691	0.000
	من 06 سنوات الى 10 سنوات	3,938	,333		
	أكثر من 10 سنوات	3,650	,444		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يوضح الجدول (4-34) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التحول الرقمي

والاتصال الإداري بناء على متغير الاقدمية المكتسبة، بحيث كانت النتائج على كالآتي:

تشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات

افراد عينة الدراسة، مما يدل على عدم وجود اختلاف في الاقدمية بالنسبة التحول الرقمي، بحيث بلغت قيمة

F=0.739 مع قيمة احتمالية sig 0.479 اي أكثر من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق غير دالة احصائيا؛

كما تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات

افراد عينة الدراسة، مما يدل على وجود اختلاف في الاقدمية بالنسبة لمتغير للاتصال الإداري، بحيث بلغت قيمة

F=691 مع قيمة احتمالية sig 0.000 اي اقل من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق ذات دالة احصائيا؛

وعليه ونرفض الفرضية الجزئية الاولى:

■ لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى

لمتغير الاقدمية

ونقبل الفرضية الجزئية الأولى:

■ يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الاداري تعزى

لمتغير الاقدمية

2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الاتصال

الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ولدراسة الفرضية الفرعية الرابعة سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية التالية:

- **الفرضية الجزئية الاولى:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل البيانات، مع تقديم وعرض جميع النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (4-35): اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
التحول الرقمي	ثانوي فأقل	3,680	,710	3.249	0.041
	جامعي	3,458	,645		
	دراسات عليا	3,224	,738		
الاتصال الاداري	ثانوي فأقل	3,716	,445	0.532	0.588
	جامعي	3,651	,441		
	دراسات عليا	3,652	,228		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يوضح الجدول (4-35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التحول الرقمي والاتصال الإداري بناء على متغير الاقدمية المكتسبة، بحيث كانت النتائج على كالاتي:

تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الاقدمية حول التحول الرقمي، بحيث بلغت قيمة $F=3.24$ مع قيمة احتمالية $sig 0.04$ اي اقل من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق ذات دالة احصائيا؛

كما تشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة، مما يدل على عدم وجود اختلاف في الاقدمية بالنسبة للاتصال الاداري، بحيث بلغت قيمة $F=0.53$ مع قيمة احتمالية $sig 0.58$ اي أكثر من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق غير دالة احصائيا؛ وعليه نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى للمؤهل العلمي ونرفض الفرضية الجزئية الأولى:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

■ لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى للمؤهل العلمي

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والسادسة

1. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي و الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

ولدراسة الفرضية الفرعية الخامسة سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية التالية:

■ الفرضية الجزئية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

■ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل البيانات، مع تقديم وعرض جميع النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (4-36): اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
التحول الرقمي	عون تنفيذ	4,091	,241	12.123	0.000
	عون تحكم	3,715	,420		
	عون تطبيق	3,589	,442		
	عون تصميم	3,555	,436		
	رئيس مكتب	3,546	,183		
	رئيس مصلحة	4,198	,185		
الاتصال الإداري	عون تنفيذ	4,076	,241	11.964	0.000
	عون تحكم	3,701	,764		
	عون تطبيق	3,515	,700		
	عون تصميم	3,321	,596		
	رئيس مكتب	3,173	,628		
	رئيس مصلحة	4,447	,418		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يوضح الجدول (4-36) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التحول الرقمي والاتصال الإداري بناء على متغير المستوى الوظيفي، بحيث كانت النتائج على كالاتي:

تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الاقدمية حول التحول الرقمي، بحيث بلغت قيمة $F=12.12$ مع قيمة احتمالية 0.00 sig اي اقل من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق ذات دالة احصائيا؛

كما تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الاقدمية حول الاتصال الاداري، بحيث بلغت قيمة $F=3.24$ مع قيمة احتمالية 0.04 sig اي اقل من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق ذات دالة احصائيا؛
وعليه نقبل الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية:

- الفرضية الجزئية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛
- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

2. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي و الاتصال الإداري تعزى لمتغير التحكم في الإعلام الآلي؛

ولدراسة الفرضية الفرعية السادسة سنقوم بتقسيمها الى الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير التحكم في الاعلام الآلي؛
- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير التحكم في الاعلام الآلي ؛

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل البيانات، مع تقديم وعرض جميع النتائج المتحصل عليها.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (4-37): اختبار (ANOVA) لتباين الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير التحكم في الاعلام الآلي

المتغير	التحكم في الاعلام الآلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
التحول الرقمي	ضعيف	3,6806	,71079	10.078	0.000
	متوسط	3,4588	,64506		
	جيد	3,2246	,73858		
الاتصال الاداري	ضعيف	4,1149	,68376	12.018	0.000
	متوسط	3,6457	,69235		
	جيد	3,3811	,61719		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss 24

يوضح الجدول (4-37) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في التحول الرقمي والاتصال الإداري بناء على متغير التحكم في الاعلام الآلي، بحيث كانت النتائج على كالاتي:
تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير التحكم في الاعلام الآلي حول التحول الرقمي، بحيث بلغت قيمة $F=10.07$ مع قيمة احتمالية $sig 0.00$ اي اقل من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق ذات دالة احصائية؛
كما تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير التحكم في الاعلام الآلي حول الاتصال الاداري، بحيث بلغت قيمة $F=12.01$ مع قيمة احتمالية $sig 0.04$ اي اقل من 0.05 بمعنى أن هذه الفروق ذات دالة احصائية؛
وعليه نقبل الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية:

- الفرضية الجزئية الاولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير التحكم في الاعلام الآلي؛
- الفرضية الجزئية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير التحكم في الاعلام الآلي ؛

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أولا مناقشة النتائج الخاصة بالعينة والخصائص الشخصية والوظيفية:

1. النتائج الخاصة بالعينة:

■ بالنسبة لعينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تقدر 215 موظف وموظفة من مجموع 483 العاملين بمديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط خلال سنة 2024، أما بالنسبة لأداة الدراسة فهي تتمتع بمصدقية عالية، وذلك نتيجة لقوة الارتباط الداخلي و الصدق البنائي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها بحيث بلغت قيمة معامل ثبات الاستبيان الكلي (ألفا كرونباخ) (0.959) وهي قيمة مرتفعة جدا بمعنى أن الثبات مرتفع مما يؤكد صلاحية الأداة للدراسة.

2. النتائج الخاصة بدراسة وتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة وهي كما يلي:

- بالنسبة للجنس نجد أن ما نسبته (54%) من عينة الدراسة من الذكور و (46%) من الإناث أي أن هناك تقارب بين نسبة المستجوبين من ذكور وإناث مما يفسر بأنه ليس هناك تمييز بين الجنسين .
- بالنسبة للعمر نجد أن (116 فردا) من المستجيبين أعمارهم من 36 الى 45 سنة أي مانسبته (54%) من عينة الدراسة، في حين لم يبلغ عدد الذين أعمارهم اقل من 25 سنة الا فردا واحدا (01 فردا) بنسبة (05%)، وهذا راجع إلى تجميد عمليات التوظيف في المؤسسات العمومية منذ عام 2014.
- فيما يتعلق بالاقدمية المكتسبة فقد كانت الغالبية من ذوي الاقدمية الكبيرة (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (158 فردا) بنسبة (73.5 %) مما يعني أن غالبية عينة الدراسة لهم خبرة جيدة في مجال الادارة.
- المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة كان المستوى الجامعي بعدد (154) مستجيب بنسبة (62.8%)، مما يعني أن غالبية الموظفين في مديرية الادارة المحلية بولاية الاغواط لهم مؤهل علمي عالي.
- الوضعية المهنية الغالبة على عينة الدراسة كانت (اعوان التصميم) حيث بلغ عددهم (90) بنسبة قدرت بـ (41.9%) من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها على التوالي أعوان التطبيق، أعوان التنفيذ اعوان التحكم وفي الاخير رئيس مكتب ورئيس مصلحة ،ويرجع هذا التفاوت في التوزيع المهني لتعدد المهام والاختصاصات في المؤسسة

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

■ درجة التحكم بالإعلام الآلي الغالبة لدى عينة الدراسة كانت (جيدة) ب (120) موظف بنسبة (55.8%) وهذا ما يفسر أن اغلب الموظفين لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لديهم مهارات

عالية في ما يخص التحكم بالاعلام الآلي مما يتماشى مع التحول الرقمي

ثانيا: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى والثانية:

1. مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى: هناك ممارسة جيدة لأبعاد التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

■ توفر المؤسسة على متطلبات تكنولوجيا لعملية التحول الرقمي:

المتوسط الكلي لبعده توفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي بلغ (3.56) بانحراف معياري قدره (0.800) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على متطلبات تكنولوجيا لمسيرة عملية التحول الرقمي

ويرجع توفر مديرية الادارة المحلية على هذه المتطلبات الى توجيهات وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإيلاء الاهمية القصوى وتوفير جميع المتطلبات الخاصة بهذه العملية بداية من منتصف سنة 2022 والتي كانت محل مراسلات وتعليمات صارمة مع ايفاد لجان تفتيشية للنظر في مدى التزام المؤسسة بتوفير هذه المتطلبات.

■ توفر المؤسسة على مستوى جيد من استراتيجيات التحول الرقمي:

المتوسط الكلي لبعده مستوى استراتيجيات التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.39) بانحراف معياري قدره (0.734) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت محايدة، مما يدل على أن مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط تعتمد على استراتيجية التحول الرقمي بمستوى متوسط نوعا ما وهذا ما يؤكد أن المؤسسة ليس لديها رؤية ورسالة واضحتين بصفة جيدة وهذا راجع الى حداثة هذه العملية بالسنة للمؤسسة وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية أي أنه:

لا يوجد مستوى جيد من استراتيجيات التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

ويرجع ذلك الى عدة عوامل نذكر منها لا الحصر خوف بعض الموظفين من فقدان مناصبهم الادارية والتي كانت مصدر قوة لهم باعتبار أنه كان يتم انجازها تقليديا مما ادى الى مقاومة التغيير من طرفهم وجعلهم يبدون صعوبة للتكيف من التقنيات الجديدة بالرغم من امتلاكهم لمستوى لا بأس به في الاعلام الآلي، بالإضافة الى غياب

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

رؤية واستراتيجية واضحة بالنسبة للقيادة العليا في مجال التحول الرقمي وتركيزها على المنصات ورقمية الخدمات كهدف اساسي وعدم تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشروع التحول الرقمي.

■ توفر المؤسسة على مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي:

المتوسط الكلي لبعدها اعتماد مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على ثقافة تنظيمية لعملية التحول الرقمي بلغ (3.60) بانحراف معياري قدره (0.755) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة، وهذا يدل على وجود مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي كان أهمها نشر ثقافة التطوير والتحديث وتحسين المستوى، إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي، وذلك تنفيذاً لتوصيات الوزارة الوصية وتماشياً مع العصر الرقمي وعليه نقبل الفرضية الجزئية الثالثة:

لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي

ويرجع ذلك لمعرفة الوزارة الوصية لأهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات المقدمة للمواطن وربطه بأهداف وطنية، مما جعل المؤسسة تحرص على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي تنفيذاً لتوصيات الجهات الوصية ما نتج عنها ايضاح الصورة الحقيقية للموظفين بتعريفهم للفائدة الحقيقية من هذا المشروع وقبولهم للتحول الرقمي.

■ تتوفر المؤسسة على مستوى جيد من الموارد البشرية الرقمية:

المتوسط الكلي لبعدها توفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على موارد بشرية رقمية لعملية التحول الرقمي بلغ (3.53) بانحراف معياري قدره (0.672) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة، مما يدل على أن المؤسسة لديها موارد بشرية ذات كفاءة لمسايرة هذه العملية وهذا راجع للاهتمام بتخطيط الموارد البشرية بالإضافة الى حرص المؤسسة على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي وعليه نقبل الفرضية الجزئية الرابعة:

تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على مستوى جيد من الموارد البشرية الرقمية من أجل التحول

الرقمي

ويرجع ذلك لعمل المؤسسة على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي لا سيما مهندسي الاحصائيات التي كانت عملية وطنية وهي مستمرة الى غاية 2025، بالإضافة الى مهندسي الاعلام الآلي على حسب المناصب الشاغرة، كما أن أغلب الموظفين في مديرية الادارة المحلية لديهم مستوى جيد في التحكم في

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإعلام الآلي بنسبة (55.8%) وهذا ما اثبتته النتائج الخاصة بدراسة وتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة.

2. مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية: لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط مستوى جيد من الاتصالات الادارية ؟

■ اعتماد المؤسسة على الاتصالات الادارية الرسمية:

المتوسط الكلي لبعده مستوى الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.82) بانحراف معياري قدره (0.60) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع باتصالات صاعدة ونازلة وفي نفس المستوى الإداري بين العاملين بشكل مستمر مما يشجع التعاون والتكامل بين الوظائف وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

تعمد مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط في عملية الاتصال الاداري على الاتصالات الادارية الرسمية

ويرجع الاتصال الرسمي لطبيعة المؤسسة باعتبار ان مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط مؤسسة عمومية ذات طابع إداري فإن الاتصال فيها يتم في إطار التنظيم و يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون مكتوبا و يسير في جميع الاتجاهات

■ تتوفر لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط وسائل فعالة في عملية الاتصال الاداري:

المتوسط الكلي لبعده فاعلية وسائل الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. بلغ (3.56) بانحراف معياري قدره (0.634) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة، مما يدل على أنه يوجد مستوى جيد من الاتصالات الادارية الفعالة تساهم بتوفير المعلومات المطلوبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو الكترونية وعليه نقبل الفرضية الجزئية الثانية:

تتوفر لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط وسائل اتصال اداري فعالة

ويرجع ذلك الى استعمال مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لوسائل الاتصال الحديثة (مثل البريد الإلكتروني المهني والمنصات الرقمية) مما يسهل عملية التواصل بالإضافة الى السرعة في تبادل الوثائق والبيانات الحساسة بشكل آمن.

■ يوجد في المؤسسة مستوى عال من مهارات الاتصال الاداري:

المتوسط الكلي لبعده توفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط. على مهارات في الاتصال الاداري بلغ (3.73) بانحراف معياري قدره (0.416) مما يشير الى عدم وجود تباين في إجابات الافراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

العام للإجابات كانت موافقة، مما يعني أن المؤسسة لديها مستوى عال من مهارات الاتصال الإداري تمثلت في القدرة على إعداد الخطابات والمراسلات و استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال بطريقة فعالة وعليه نقبل الفرضية الجزئية الثالثة:

يوجد مستوى عال من مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

ويرجع توفر مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط على مهارات بمستويات جيدة في الاتصال الإداري إلى التكوين المعتمد من طرف الوزارة الوصية بصفة دورية للإطارات والموظفين التابعين للجماعات المحلية على مستوى المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بالجلفة و وهران في عديد التخصصات منها الاتصال، بالإضافة إلى طبيعة العمل بالمؤسسة واعتمادها على الإجراءات الرسمية والالتزام بأساليب التواصل بدقة ووضوح مما يجعل من موظفي هذه المؤسسة مع مرور الوقت يكتسبون مهارات في الاتصال.

■ **تمتيز المؤسسة بمستوى جيد من خصائص الاتصال الإداري:**

المتوسط الكلي لبعده خصائص الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط. بلغ (3.54) بانحراف معياري قدره (0.659) مما يشير إلى عدم وجود تباين في إجابات الأفراد حول هذا البعد كما أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة، مما يدل على أن المؤسسة تتسم فيها المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالدقة و الشمولية ووصولها في الوقت المناسب وعليه نقبل الفرضية الجزئية الرابعة:

تمتيز مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط بمستوى جيد من خصائص الاتصال الإداري.

ويرجع تميز مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط بمستوى جيد من خصائص الاتصال الإداري إلى وضوح الهيكل التنظيمي مما يسهل تحديد قنوات الاتصال ويضمن انتقال المعلومات بشكل جيد، كما أن الاتصال الإداري فيها تحكمه مجموعة من القوانين والتنظيمات مما يجعله ذو مصداقية غير قابل للتأويل.

ثالثا: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الثالثة

يوجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط ؟

أولا: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية

الأغواط ؟

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والاتصال الإداري) تبين أن هناك ارتباط طردي قوي بين التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري بحيث بلغ 0.77 وهو دال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية بين التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري؛ كما توصلنا الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بجميع ابعاده على فاعلية الاتصال الإداري بحيث توضع نتائج تحليل الانحدار البسيط ان معامل الارتباط R بلغ $0,77$ وهي دليل على وجود ارتباط قوي بين التحول الرقمي و الاتصال الإداري، اما معامل التحديد فقد بلغ $0,59$ وهذا يعني ان التحول الرقمي يفسر ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في مستوى فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.، ونجد قيمة F بلغت 310.280 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية الرئيسة الثالثة:

■ يوجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط ؟

ويرجع هذا التأثير لاستعمال التكنولوجيا الناجمة عن التحول الرقمي في الاتصال الإداري كالمعدات الالكترونية و البريد الالكتروني بالإضافة الى تطبيقات الاجتماعات عن بعد بالأخص ما بينها وبين الوزارة الوصية مما يجعل الاتصال آتيا وفي الوقت المحدد وباقل جهد وتكلفة ويسرع في اتخاذ القرارات الادارية

ثانيا: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لأبعاد "التحول الرقمي" المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري.

❖ الفرضية الفرعية الاولى:

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة نجد أن هناك ارتباط طردي بين المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري بحيث بلغ 0.75 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000) ، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية بين المتطلبات التكنولوجية والاتصال الإداري؛ كما توصلنا الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية من تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و فاعلية الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، بحيث كانت قيمة $t = 6,399$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، أما قيمة الميل

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (0.237) فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.237 في فاعلية الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويرجع ذلك الى ان استخدام مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط للتكنولوجيا الناجمة عن التحول الرقمي يسرع من تبادل المعلومات بسرعة بين جميع المستويات والاتجاهات الادارية.

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة نجد أن هناك ارتباط طردي متوسط بين استراتيجية التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الاداري بحيث بلغ 0.60 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية متوسطة بين استراتيجية التحول الرقمي والاتصال الاداري؛ كما يتضح من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و فاعلية الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -0.201$ بمستوى دلالة (0.841) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الفرعية الثانية اي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويمكن تفسير ذلك بتبني الوزارة الوصية لاستراتيجية التحول الرقمي الا انه لم يتم تبنيها من طرف الموظفين كمقاومة للتغير وذلك بتفضيلهم للطرق التقليدية على الرقمية مما يضعف أي استراتيجية للتحول الرقمي داخل المديرية

❖ الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة نجد أن هناك ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي وفاعلية الاتصال الاداري بحيث بلغ 0.62 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي والاتصال الاداري؛

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

كما يتضح من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي و فاعلية الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -0.220$ بمستوى دلالة (0.826) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الفرعية الثالثة اي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويرجع عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي على الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط الى ان هذه الثقافة في اغلب الاحيان تبقى حبيسة الخطابات الرسمية او الشعارات داخل المؤسسة أو من طرف الوزارة الوصية دون انعكاسها على الممارسات اليومية في الاتصال الاداري.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة نجد أن هناك ارتباط طردي قوي بين الموارد البشرية الرقمية وفاعلية الاتصال الاداري بحيث بلغ 0.76 ودال احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية قوية بين الموارد البشرية الرقمية والاتصال الاداري؛

كما يتضح من خلال تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و فاعلية الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 5,792$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.293 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في الموارد البشرية الرقمية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.293 في فاعلية الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الفرعية الرابعة:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويمكن تفسير ذلك الى أن الكفاءات الرقمية داخل مديرية الادارة المحلية يميلون الى استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية بأكثر فاعلية من غيرهم من الموظفين بالإضافة الى قدرتهم على التأقلم في بيئة عمل رقمية على عكس الكفاءات التقليدية مما يجعل هذه الفئة تؤثر في فاعلية الاتصال الاداري عن طريق استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تتم بالسرعة وتحقيق النتائج في اقل وقت ممكن وباقل تكلفة .

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

رابعا مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد أثر لا أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على ابعاد المتغير التابع الاتصال الاداري المتمثلة في (الاتصالات الادارية الرسمية، فاعلية وسائل الاتصال الاداري، مهارات الاتصال الاداري، خصائص الاتصال الاداري)؟

❖ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الاول للمتغير التابع الاتصالات الادارية الرسمية؟

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة نجد أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين جميع المتغيرات (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) و الاتصالات الادارية الرسمية، بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.42)، (0.31)، (0.26)، (0.34) وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية ضعيفة بين جميع ابعاد التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية؛

كما نستنتج من خلال تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 4,057$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ (0.312) فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.312 في الاتصالات الرسمية، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

كما يتضح لنا من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,672$ بمستوى دلالة (0.096) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ويتضح لنا ايضا من تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = (-2,050)$ بمستوى دلالة (0,052) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الفرعية الرابعة:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويتضح من خلال تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و الاتصالات الادارية الرسمية على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 0,689$ بمستوى دلالة (0.492) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الرابعة:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويمكن تفسير ذلك بأنه على الرغم من أن استراتيجية التحويل الرقمي و الثقافة التنظيمية التي تدعم التحويل الرقمي، والموارد البشرية المؤهلة رقميا تعتبر من الركائز والمتطلبات الأساسية لأي تحول رقمي إلا أن تأثيرها على الاتصال الإداري الرسمي فهو غير مباشر، أما بالنسبة للمتطلبات التكنولوجية فتمثل الأداة التنفيذية المباشرة التي تتم من خلالها الاتصالات الرسمية داخل المؤسسات العمومية في ظل التحويل الرقمي، باعتبارها الإطار المادي والتقني الذي عن طريقه يتم تبادل الوثائق والمراسلات الرسمية وغيرها من الوثائق، بمعنى أنه مهما كانت المؤسسة لها استراتيجية واضحة و ثقافة تنظيمية مؤيدة لعملية التحويل الرقمي، وموارد بشرية مؤهلة تقنيا، فإن غياب الأدوات التكنولوجية يجعل الاتصال الرسمي إما تقليديا أو غير فعال.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحويل الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الثاني للمتغير التابع فاعلية وسائل الاتصال الاداري؟

نستنتج من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك ارتباط طردي متوسط بين (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) و فاعلية الاتصالات الادارية بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.60)، (0.52)، (0.67)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة لأبعاد التحويل الرقمي مع فاعلية الاتصالات الادارية ؛

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ونلاحظ ايضا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين (استراتيجية التحول الرقمي) و فاعلية الاتصالات الادارية بحيث بلغ معامل الارتباط (0.47)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية ضعيفة بين استراتيجية التحول الرقمي و فاعلية الاتصالات الادارية ؛ ويتضح من خلال تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 2,740$ بمستوى دلالة (0.007) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.178 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.178 في فاعلية وسائل الاتصال، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

كما يتضح من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -1.694$ بمستوى دلالة (0.092) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويتضح لنا ايضا من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 0.366$ بمستوى دلالة (0.715) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

يتضح من خلال تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و فاعلية وسائل الاتصال على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 6,409$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.570 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في الموارد البشرية الرقمية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.570 في فاعلية وسائل الاتصال، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الرابعة:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ومما سبق نلاحظ وجود تأثير للمتطلبات التكنولوجية و الموارد البشرية الرقمية على فاعلية وسائل الاتصال في حين لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية التحول الرقمي، أو حتى الثقافة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن المتطلبات التكنولوجية هي الاداة الاساسية لوسائل الاتصال الاداري في ظل التحول الرقمي أما الموارد البشرية الرقمية فهي العامل الأساسي في تفعيل وسائل الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية، حيث أن الكفاءات الرقمية للموظفين تعتبر المستعمل الفعلي لوسائل الاتصال الرقمية فبدون هذه الفئة لا يمكن استخدام الوسائل التكنولوجية وتبقى وسائل الاتصال أدوات تقليدية غير مفعلة، كما أن لهذه الفئة القدرة على التكيف مع البيئة الرقمية وحل المشكلات التقنية

أما بخصوص توفر المؤسسة على متطلبات تكنولوجية و استراتيجية تحول رقمي بالإضافة الى ثقافة تنظيمية تؤيد عملية التحول الرقمي فإنه لا يؤدي بالضرورة إلى تفعيل وسائل الاتصال الاداري في المؤسسة، ما لم تكن هناك موارد بشرية مؤهلة رقميا قادرة على التحكم في هذه الوسائل.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الثالث للمتغير التابع مهارات الاتصال الاداري؟

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك ارتباط طردي متوسط بين جميع المتغيرات (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) و مهارات الاتصال الاداري، بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.62)، (0.57)، (0.58)، (0.60) وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية متوسطة بين جميع ابعاد التحول الرقمي مهارات الاتصال الاداري.

كما يتضح لنا من خلال تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و مهارات الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 3,970$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.176 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.176 في مهارات الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

ويتضح لنا من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و مهارات الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,034$ بمستوى دلالة (0.303) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

كما يتضح لنا من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي و مهارات الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,193$ بمستوى دلالة (0.234) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

ويتضح من خلال تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و مهارات الاتصال الإداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 1,496$ بمستوى دلالة (0.136) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الجزئية الرابعة أي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

ومما سبق نلاحظ وجود تأثير للمتطلبات التكنولوجية على مهارات الاتصال الإداري في حين لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية أو حتى الموارد البشرية الرقمية على المهارات الاتصالية ويمكن تفسير ذلك في كون المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي تستدعي دائما تطوير المهارات مما يتناسب والعمل بهذه التقنيات فاستعمال تقنيات الاتصال في البيئة الرقمية يدفع الموظفين الى تطوير مهاراتهم بصفة دورية مما يتماشى مع هذه التقنيات.

وبخصوص عدم تأثير لكل من استراتيجية التحول الرقمي و الثقافة التنظيمية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية على مهارات الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، لأن هذه العوامل مرتبطة بالاطر التنظيمي

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بحيث تؤثر على البيئة العامة ولا تؤدي بالضرورة إلى تحسين في المهارات ما لم تكن هناك وسائل رقمية تجبر على تطوير وتغيير السلوك الاتصالي للموظف.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل التحول الرقمي (المتطلبات التكنولوجية، استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، الموارد البرية الرقمية) على البعد الرابع للمتغير التابع خصائص الاتصال الاداري ؟

نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك ارتباط طردي متوسط بين (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجية التحول الرقمي) و خصائص الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.67)، (0.51)، (0.57)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية متوسطة مع خصائص الاتصال الاداري ؛

كما نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي بين (الموارد البشرية الرقمية) و خصائص الاتصال الاداري بحيث بلغ معامل الارتباط (0.70)، وهي دالة احصائيا لأن Sig بلغت (0.000)، مما يدل على انه هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين الموارد البشرية الرقمية و خصائص الاتصال الاداري ؛

ويتضح لنا من خلال تحليل العلاقة بين المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 4,569$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.291 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في المتطلبات التكنولوجية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.291 في خصائص الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الأولى:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

كما يتضح من خلال تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = -1,746$ بمستوى دلالة (0.082) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أنه ليس لهذا المتغير تأثير في معادلة الانحدار وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثانية أي:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ويتضح لنا ايضا من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 0.934$ بمستوى دلالة (0.352) وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الاساس نرفض الفرضية الجزئية الثالثة:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ويتضح من خلال تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية و خصائص الاتصال الاداري على مستوى عينة الدراسة البالغة 215 فردا، أن قيمة $t = 5,390$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.469 فهي تدل على ان تغيرا مقدراه 1 في الموارد البشرية الرقمية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.469 في خصائص الاتصال الاداري، وعلى هذا الاساس نقبل الفرضية الجزئية الرابعة:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

ومما سبق نلاحظ وجود تأثير للمتطلبات التكنولوجية والموارد البشرية الرقمية على خصائص الاتصال الاداري في حين لم يكن هناك تأثير لاستراتيجية التحويل الرقمي و الثقافة التنظيمية على خصائص الاتصال الاداري ويمكن تفسير ذلك بكون المتطلبات التكنولوجية تفرض نمطا حديثا للاتصال مما يغير في الوسائل والاساليب في الاتصال الاداري في حين تمكن الكفاءات الرقمية من استعمال هذه الوسائل بأكثر فاعلية.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة الفصل الرابع :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الاثر بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي و الاتصال الاداري)، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الاثر بين المتغير المستقل الكلي والمتغير التابع الكلي و الانحدار الخطي المتعدد لدراسة اثر ابعاد التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري وعلى ضوء اختبار الفرضيات بينت النتائج أن هناك تأثير للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري، كما بينت النتائج وجود تأثير للبعدين (المتطلبات التكنولوجية والكفاءات الرقمية على فاعلية الاتصال الاداري)، و خلصت الى عدم وجود تأثير لبعدي (استراتيجية التحول الرقمي و الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي) على فاعلية الاتصال الاداري.

إضافة الى ذلك تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي، ووجود فروق حول التحول الرقمي والاتصال الاداري تعزى للمستوى الوظيفي و التحكم في الإعلام الآلي.

خاتمة

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة من أجل الاجابة عن الاشكالية الاساسية المتمثلة في ما مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؟ في محاولة لفهم هذا الاثر وما هي أهم الابعاد التي اثرت على فاعلية هذا الاتصال بحيث خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

النتائج النظرية:

■ تعتبر شبكة الهرم الأكثر ملاءمة في الاتصال الإداري في المؤسسات العمومية لتوافقها مع الطابع الرسمي ولاعتمادها على التسلسل الهرمي، الا انه في حال توجه هذه المؤسسات نحو التحول الرقمي فإنه يمكن الاعتماد على بعض العناصر من شبكة النجمة باعتبارها تجعل المدير مركز اي حلقة وصل بين جميع الاطراف كما أنها مناسبة لبيئة العمل الجزائرية التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات مع بعض الانفتاح في تبادل المعلومات؛

■ ساهمت المدرسة الكلاسيكية في اعطاء مفهوم محدود للاتصال في المنظمات، فاعتبرته أداة لنقل الاوامر والتعليمات من الاعلى الى الاسفل أي في الاتجاه عمودي فقط، بالإضافة الى الطابع الرسمي من خلال الهياكل التنظيمية التي لا يمكن الخروج عن نطاقه ضمن رقابة وانضباط وليس عن طريق التحفيز والتفاعل؛

■ اعتبرت المدرسة السلوكية الاتصال وسيلة للتفاعل الانساني بين العاملين وليست اوامر مباشرة وصارمة من الاعلى الى الاسفل مع تشجيع الاتصالات الافقية و من الاسفل الى الاعلى كما بينت انه يمكن أن يكون داخل المنظمة اتصال غير رسمي الى جانب الاتصال الرسمي وذلك لبناء علاقات اجتماعية داخل المنظمة والاستماع للموظفين لجعل الاتصال ذو اتجاهين؛

■ اعتبرت المدارس الحديثة الاتصال عملية تتم في كل الاتجاهات للتنسيق بين جميع أجزاء النظام لفهم التغيرات والاستجابة لها ، كما شجعت على الاتصال المفتوح مما ينتج عنه التدفق المستمر للمعلومات لاتخاذ قرارات عقلانية وثنائية الاتجاه لبناء علاقة طويلة وذات ثقة مع الموظفين؛

■ تعتبر مقاومة التغيير الثقافي العقبة الرئيسية في عملية التحول الرقمي بحيث يستوجب التحول العميق من الممارسات التقليدية إلى التركيز على الرقمنة تغييرا جذريا في المواقف والسلوكيات والأساليب، مما يجعل المؤسسات تواجه خوفا سائدا من التكنولوجيا ومقاومة للتغيير بالإضافة إلى التمسك بالعادات الراسخة وكلها تعرقل عملية تبني المبادرات الخاصة بالتحول الرقمي بسلاسة؛

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: النتائج الخاصة بدراسة وتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة وهي كما يلي:

- هناك تقارب بين نسبة المستجوبين من الذكور والإناث مما يفسر بأنه ليس هناك تمييز بين الجنسين في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- وجود نسبة قليلة من الشباب في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط وهذا راجع إلى تجميد عمليات التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية منذ عام 2014؛
- غالبية عينة الدراسة في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لهم خبرة جيدة؛
- غالبية الموظفين في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لهم مؤهل علمي عالي؛
- وجود تفاوت في الوضعية المهنية راجع لتعدد المهام والاختصاصات في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- اغلب الموظفين في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط لديهم مهارات عالية في ما يخص التحكم بالاعلام الآلي.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الاولى: هناك ممارسة جيدة لأبعاد التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط

- تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على متطلبات تكنولوجية لمسايرة عملية التحول الرقمي؛
- لا يوجد مستوى جيد من استراتيجية التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لعملية التحول الرقمي؛
- تتوفر مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط على مستوى جيد من الموارد البشرية الرقمية من أجل التحول الرقمي.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية: هناك ممارسة جيدة لأبعاد الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؟

- تعتمد مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط في عملية الاتصال الاداري على الاتصالات الادارية الرسمية؛
- تتوفر لدى مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط وسائل فعالة في عملية الاتصال الاداري؛
- يوجد مستوى عال من مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- تتميز مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط بمستوى جيد من خصائص الاتصال الاداري.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة علاقة وأثر التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الاداري

❖ النتائج المتعلقة الفرضية الفرعية الأولى أثر التحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

❖ النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية أثر أبعاد "التحول الرقمي" المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على فاعلية الاتصال الإداري.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

خامسا: النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الرابعة أثر أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" المتمثلة في (المتطلبات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) على ابعاد المتغير التابع الاتصال الإداري المتمثلة في (الاتصالات الإدارية الرسمية، فاعلية وسائل الاتصال الإداري، مهارات الاتصال الإداري، خصائص الاتصال الإداري)؟

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على الاتصالات الإدارية الرسمية في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي، على الاتصالات الإدارية الرسمية في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، على الاتصالات الإدارية الرسمية في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

خاتمة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على الاتصالات الادارية الرسمية في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحويل الرقمي، على فاعلية وسائل الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحويل الرقمي، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحويل الرقمي، على مهارات الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحويل الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، على خصائص الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط؛

خاتمة

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية، على خصائص الاتصال الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط؛

النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي وفاعلية الاتصال الإداري التي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر؛ الأقدمية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، التحكم في الإعلام الآلي) في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط

■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس؛
■ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس؛
■ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى لمتغير العمر؛

■ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الأقدمية؛
■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى لمتغير الأقدمية؛
■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي تعزى للمؤهل العلمي؛
■ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول الاتصال الإداري تعزى للمؤهل العلمي؛

■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى للمستوى الوظيفي؛

■ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول التحول الرقمي والاتصال الإداري تعزى لمتغير التحكم في الإعلام الآلي.

اقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن اقتراح بعض التوصيات كما يلي:

■ على القائمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط زيادة كفاءة المتطلبات التكنولوجية داخل المؤسسة مما يتماشى مع مشروع التحول الرقمي لما لها من دور كبير على فاعلية الاتصال الإداري، بالإضافة لتأثيرها الإيجابي على الاتصالات الإدارية الرسمية وعلى فاعلية وسائل الاتصال وكذلك على مهارات الاتصال الإداري؛

خاتمة

- على القائمين بمديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط الاعتماد على الموارد البشرية الرقمية وتنميتها باستمرار بما يواكب مشروع التحول الرقمي لما لها من دور وتأثير كبيرين على فاعلية الاتصال الاداري ووسائله و خصائصه بالإضافة الى مساهمتها في نشر ثقافة تشجع على استخدام القنوات الرقمية؛
 - لزيادة فاعلية الاتصال الاداري في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط فعلى القائمين عليها الاعتماد أكثر على المتطلبات التكنولوجية والموارد البشرية الرقمية لما لهما من تأثير على فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسة؛
 - إذا كانت مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط، ترغب في تعزيز فاعلية الاتصالات الادارية الرسمية في ظل التحول الرقمي فعلى القائمين عليها الارتكاز على المتطلبات التكنولوجية بشكل أوسع ؛
 - لزيادة فاعلية وسائل الاتصال في ظل التحول الرقمي فعلى القائمين على مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط تعزيز الاحتياجات التكنولوجية بالإضافة الى تنمية وتطوير الموارد البشرية الرقمية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي؛
 - لزيادة مهارات الاتصال الاداري في ظل التحول الرقمي في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط فعلى القائمين عليها الاعتماد أكثر على توفير المتطلبات التكنولوجية في المؤسسة مما يعزز القدرة على نقل المعلومات والافكار بكفاءة؛
 - لتعزيز خصائص الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط الاداري في ظل التحول الرقمي فعلى القائمين عليها تحسين المتطلبات التكنولوجية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي و تعزيز الموارد البشرية الرقمية داخل المؤسسة لتحسين الاتصال الداخلي وتقليل التكاليف ودعم اتخاذ القرارات بأكثر كفاءة.
- آفاق الدراسة :

- دراسة أثر استراتيجية التحول الرقمي في دعم التحول الرقمي في المؤسسات العمومية؛
- دراسة تأمين قنوات الاتصال الرقمية لحماية المعلومات الادارية في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- دراسة الكفاءات الاتصالية في عصر التحول الرقمي؛
- دراسة دور التقنيات الرقمية في تسريع تدفق المعلومات الادارية؛
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي في المؤسسات العمومية؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1.1. الكتب باللغة العربية:

1. أمين عبد الله مُجَّد اليزيدي، علي أحمد اليزيدي الحاوري، أسس الاتصال الفعّال عن الجاحظ مقارنة في ضوء معطيات علم الاتصال الحيث، حولية الآداب والعلوم الاجتماعية، حضرموت، اليمن، 2017.
 2. حريم حسين، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و الادارة الأعمال، المجلد 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 3. خليل محم حسن الشماع، أخضير كاظم حمو، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2000.
 4. العامري صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
 5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، مصر، 2004 .
 6. عمير جلال، الاتصال، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019.
 7. مُجَّد مصيلحي، التحول الرقمي الاطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الجزيرة، مصر، 2021.
 8. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1990.
 9. هشام الفولي، الاتصال من الاشارة الى الميتافيرس، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، 2022، أسوان، مصر.
- 2.1. الرسائل والأطروحات:
10. بن ربي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010 .

قائمة المراجع

11. العربي بن داود، فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2008.
- 3.1. المجلات والدوريات العلمية:**
12. أحمد محمد أحمد أبو اليزيد، مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ، الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 04، العدد 8، أسيوط، مصر، 2021.
13. أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار. منصور حمزة، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، المسيلة، الجزائر، 2018.
14. أسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، المجلد 02، العدد 02، 2021.
15. أمال حفصي، زكية العمراوي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 2021.
16. أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الادارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
17. أوبختي نصيرة، عيسى نبوية، الاتصال الإداري ودوره في ترشي عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت، المجلد 1، العدد 2، 2020.
18. إسماعيل ونوغي، أهمية اللغة العربية في عمليتي الاتصال والتواصل، مجلة اللغة والاتصال، المجلد 12، العدد 19، المسيلة، الجزائر، 2016.
19. بوعمامة عبد الرحمان شنيبي حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2023، غرداية، الجزائر.
20. نقاوة رانية، شوام بوشامة، التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر راسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، 2023، وهران، الجزائر.
21. توفيق حناشي، التحولات الرقمية في الدول الرقمية في الدول العربية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 2، تبسة، الجزائر، 2022.

قائمة المراجع

22. جاب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة الأستاذ والطالب، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، وهران، الجزائر، 2020.
23. جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مارس الفكر الاداري والتنظيمي، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2019.
24. حاجة أمال، تأثير التطور التكنولوجي وتقنيات الحوكمة الرقمية على السياسة العامة، مجلة السياسة العالمية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2023.
25. حدة قرعيش، نصيرة العرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، سطيف، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2022.
26. حسينة أمينة، آفاق التحول الرقمي في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 16 العدد 02، عنابة، الجزائر، 2022.
27. حمزه بن خالد، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 03، 2020.
28. حنان بشتة، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، المجلد 3، العدد 2020.
29. حنان بشتة، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، المجلد 3، العدد 02، 2020.
30. حورية حمني، ابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، المجلد 07، العدد 03، 2020.
31. خواترة سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية، المجلد 58، العدد 02، 2021.
32. خوصة مصطفى، قرابري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023.
33. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023.

قائمة المراجع

34. رابح بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، نقاوس، الجزائر، 2021.
35. راجحي بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 04، العدد 03، وادي سوف، الجزائر، 2021.
36. ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، خنشلة، الجزائر، 2022.
37. رحماني يوسف زكريا، البيانات الضخمة وفاعلية الأداء التنظيمي، أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 07، العدد 02، غرداية، الجزائر، 2024.
38. رزوق مولود، مولاي علي الزهرة، التحول الرقمي ودوره في فاعلية العملية الاتصالية للمؤسسات، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2022.
39. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ورقلة، الجزائر، 2012.
40. زينب مهية، الاتصال الإداري والرقابة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الحكمة للرسائل الإعلامية و الإتصالية، المجلد 07، العدد 1، 2018.
41. سهام حسن علي الشجيري، إشكالية التلقي وتمثلات صناعة الحدث في الاتصال الرقمي، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 03، العدد 02، الاغواط، الجزائر، 2020.
42. شاهر إسماعيل الشاهر، البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي، المجلة الولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 11، العدد 02، 2021.
43. شراك محمد حسين، فرطاس فتيحة، الابتكار و التكنولوجيا الرقمية و أهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، المجلد 01، الرقم 02، تيبازة، الجزائر، 2024.
44. شوثرى عبد الاله، دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر - رؤية 2030، مجلة معارف، المجلد 18، العدد 01، تيبازة، الجزائر، 2023.
45. عامر ايمان، عتيق شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الجزائري للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، سعيدة، الجزائر، 2025.

قائمة المراجع

46. عبد الرحمن حسن حسن مُجد، مُجد أحمد الغيبي، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية راسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، 2020.
47. عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الاردن، 2010.
48. العبسي علي، جمال كرتيو، حمزة تجانية، دور الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الاداري، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، وادي سوف، الجزائر، 2021.
49. عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، معسكر، الجزائر، 2022.
50. عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم وعمل، جامعة سعية، المجلد 11، العدد 01، 2022.
51. عنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، مجلة جامعة الملك عب العزيز، المجلد 03، الع 11، 2019.
52. العياشي ززار، حمزة بن وريدة، الحوسبة السحابية: المفهوم والخصائص (تجارب دول وشركات رائدة)، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، سكيكدة، الجزائر، 2019.
53. غاي فاطمة، التكنولوجيا الرقمية وانعكاسها على أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، قسنطينة، الجزائر، 2022.
54. غراز الطاهر، مقارنة سوسولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للاداء الوظيفي، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جيجل، الجزائر، 2018.
55. فتيحة ملياني، رشيد سفاحلو، البيانات الضخمة: الفرص، التحديات، ومجالات التطبيق، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 01، العدد 02، خميس مليانة، الجزائر، 2019.
56. فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وابحث، المجلد 16، العدد 01، عنابة، الجزائر، 2024.
57. فوزي سعد نجم البدري، عبد السلام مُجد عبد الحفيظ، الاتصالات الادارية وأثرها في فاعلية القرارات الادارية، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 3، 2020، الجزائر.
58. القيادة الالكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 02، العدد 3، المسيلة، الجزائر، 2019.

قائمة المراجع

59. كرمبيط رشيدة، يجياوي فاطمة، دور الاتصال الاداري في تفعيل أداء الموظفين، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، البليدة، الجزائر، 2019.
60. لخضر بن سعي، اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في استدامة التنمية، مجلة آفاق علم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022.
61. لطايب مريم، البيانات الضخمة و صناعة المعلومات، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2018.
62. لينة لفحل، نظريات التنظيم . المنظمة، مطبوعة بيداغوجية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.
63. مداس أحمد، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المداد، المجلد 4، العدد 1، الجلفة، الجزائر، 2016.
64. مُجَّد ناصر مُجَّد مطلق حيم العتيبي، التحول الرقمي وأثره على المرفق العام، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2022.
65. مختار خديجة، بوقيريس فريد، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيرووت للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
66. مريم مُجَّد الزعبي، أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المجلد 5، العدد 19، برلين، المانيا، 2023.
67. مصطفى علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، المجلد 22، العدد 04، 2021.
68. مقرح معمر، لعياضي عصام، التحول الرقمي ودوره في تحسين فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية في ظل جائحة كورونا، مجلة روافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضة، سوق أهراء، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2023.
69. مهيل وسام، حاقة حنان، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2023.
70. مهدي كمال، فرنان فاروق، انترنت الأشياء، بين متطلبات التنمية المستدامة والتحديات القانونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، قالمة، الجزائر، 2021.

قائمة المراجع

71. نايلي مُجّد، الولاية كأداة لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة البحوث السياسية و الادارية، المجلد 6، العدد2، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2017.
72. نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد1، أم البواقي، الجزائر، 2021.
73. نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معه العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد02، 2020.
74. هناء عفيف، وهيبة خلوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أم خيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد06، العدد01، 2022.
75. هند النجار، تقى محروس فهمي، وآخرون، أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 07، العدد 2، المنوفية، مصر، 2023.
76. وهيبة آمال، قارة إبتسام، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، بشار، الجزائر، 2022.
77. شوشة مسعود، دلاسي أمجد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم و الأنواع و الوسائل و النظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد12، العدد1، الاغواط، الجزائر، 2018.
78. وئام علي أمين معروف، أسماء صفوت جمال الكوري، استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب الجامعي، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 37، العدد2، حلوان، مصر، 2021.
79. ياسمين عمرون، أكرم شتيح، تأثير بيئة الاعمال الرقمية على أعمال التدقيق الخارجي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد07، الع 02، الوادي، الجزائر، 2024.

4.1. القوانين والمراسيم:

80. قانون رقم 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية، المادة 01، الجريدة الرسمية، العدد02، ص ص8-9

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

81. Abdelhafid TAIBI, Hassina LOUAER, Artificial Intelligence versus Human Intelligence in the Analysis of Context during the Translation Process: An Applied Study, ATRAS jurnal, V5,2024.

82. Adi Suryanto, Nurliah Nurdin, Erna Irawatib, Andriansyah, Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees, International Journal of Data and Network Science, V 7,,canada, 2023.
83. Bahraoui Zohra . Mansouri Hadj Moussa , The Reality Of Digital Transformation In Health Institutions, The Public Hospital Institution In Adrar As A Model, Journal of Economic Integration, V 12 , N° 03,2024.
84. Bahraoui Zohra . Mansouri Hadj Moussa , The Reality Of Digital Transformation In Health Institutions, The Public Hospital Institution In Adrar As A Model, Journal of Economic Integration, V 12 , N° 03,2024,p386
85. Bahraoui Zohra . Mansouri Hadj Moussa , The Reality Of Digital Transformation In Health Institutions, The Public Hospital Institution In Adrar As A Model, Journal of Economic Integration, V 12 , N° 03,2024,p386
86. Bellal abdelhalim , Remmache kamel, Digital Transformation in Financial Statement Consolidation Practices and Its Impact on the Quality of Consolidated Financial Reports, Economics Researcher's Journal , V11 N1,2024.
87. BENYZA Youcef, Algeria's readiness for digital transformation in a growing culture of resistance to change, Research Journal, V 9 , N 2, 2024.
88. Bourzama Nassima , Hadid Noufeyle, Le Cloud Computing ,V17,N°2 ,alger, algerie, 2018,p 181.
89. Brahami Mohammed Amine . Belghaba Mohamed Arslane Akram, Transformation Digitale Et Usage Du Numérique: Quel Engagement Des Entreprises Algériennes , Journal of Economics and Business Administration, V6,N1, 2022.
90. Carla Victoria Guzmán-Ortiz & others, Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru, International Journal of Data and Network Science,canada,V4 ,2020.
91. Charrak Mohamed Hocine . Fortas Fatiha, Digital Transformation In Algerian Enterprises: Reality And Challenges, The Journal of Business and Economic Studies, V10, N2, 2024.
92. Dahmoune Fatima . Karmi Malika , The Impact Of The Digital Transformation Of The Tax Administration In Algeria On The Taxpayer's Tax Compliance (jibaya'tic Portal Model), The Journal of Fascist Studies,V13,N1 ,2024.
93. Delhoum Imed . Akkouche Kamel , Job Satisfaction Of Managers Of Sports Organizations And Its Relationship To Administrative Communication, sport system journal, V9,N1,2022,p66
94. Djazia Hassini, Fatma Mana, The importance of digital transformation in women's entrepreneurship in Algeria, Journal of Business and Trade Economics, V 09, N 02 ,2024.
95. dr. k. usha rani, communication barriers, journal of english language and literature (joell), vol.3, spl.issue 2, 2016.
96. Edwin Juma Omol , Organizational digital transformation: from evolution to future trends, Emerald Group Publishing Limited,V3, N3,2023.
97. Fares Medjani . Hassane Ouacherin, La Transformation Digitale: Une Necessite Pour Les Entreprises Algeriennes, Revue internationale d'études marketing,V2,N1,2018.
98. Gacemi Mohamed, L'intelligence Artificielle à L'université: Questions Pratiques Et Enjeux éthiques, Journal de Taras, V5,N°3,algier,2024.

99. Gadi Bensahla Ibtissem, La Communication Dans L'entreprise Algérienne, universite d'oran, Revue algérienne d'économie et gestion, oran, algerie, Vol.10, n°1, 2016.
100. Hamza Zakaria, Almi Hassiba, digital Transformation And Its Impact On Human Resources Strategies In Algeria: Challenges And Opportunities, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, v08, N01, 2025.
101. Hynda Medfouni, Digital Transformation in Tax Administration: Evaluating the Impact of SAP Implementation on Revenue Collection and Tax Evasion at the Tax Centre Oum El Bouaghi, Revue Le Manager V11, N 02, 2024.
102. k. usha, Rani., communication barriers. journal of english language and literature (joell), Volume 03, N°02, 2016.
103. Karen & others, Defining Organizational Communication, European Scientific Journal, VI.11, N° .20, Malta, 2015.
104. Kenza Teniou, Dr. Mohammed Dehane " Digital Competence and Digital Gap in Arab World", University of Constantine, Algérie, 'Al Bashaer Economic Journal, Vol.5, n°1, 2019.
105. Kwang Bin Bae, Dongsook Han, Hosung Sohn, Importance of Access to Finance in Reducing Income Inequality and Poverty Level, International Review of Public Administration, V17, N1, 2012.
106. LALAOUI Khaled, Vers un modèle développé du processus de communication interpersonnelle, International Journal of Social Communication, Mostaganem, Algeria, VOL: 09, N° 01, 2022 p. 81
107. Mansouri Chaima. Bezgrari Abla, Digital Marketing As A Mechanism To Pursue The Digital Transformation: Case Study Of Sephora, Revue des Economies financières bancaires et de management, V11, N1, 2022.
108. Marwa Merrouche, Djaouida Ghanem, John McCarthy: Pioneer and innovator of artificial intelligence, Journal of el hikma for philosophical studies, V 13, N 01, 2025.
109. Mourad Benharzallah, The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna, El-Manhel Economy, V 04, N° 01, tindouf, alerie, 2021.
110. Nataliia Trushkina, Rafis Abazov Guzelya Bakhautdinova, Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy, journal of Virtual Economics, V3, N1, 2020.
111. Rafi Mahmoud Al-Rwaidana, Naimah Aldossary & others, The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices, International Journal of Data and Network Science, canada, V 7, 2023.
112. Rakhrou Youssef, Secteur Financier Et Intelligence Artificielle: Avantages, Limites, Revue Forum d'études et de recherches économiques, V8, N°2, laghouat, algerie, 2024.
113. ROUANE Rafik, AI-driven Tax Automation: An In-depth Review, review of tax studies, V 12-2, N° 23, 2024.
114. Safaa ERRAGRAGUI, Mbarek AOUIFIR, Comprendre l'approche de la transformation digitale, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.4, n°3-1, 2023.

قائمة المراجع

- 115.Selma Ben Melit, The Digital Transformation And The Emergence Of Innovative Media And Communication Concepts, Journal of Human and Community Sciences,V13, N02,2024.
- 116.Si Ali Souhia .Bengana Hafida , Digital Transformation And Ai Applications In Analyzing The Play, Atras Journal, V5, N 3,2024.
- 117.Souad BOUTRIK, The Role of Digital Transformation in Strengthening Economic Growth in Arab Countries, Journal of Contemporary Business and Economic Studies V(08), N(01), (2025).
- 118.Zeghdi Adel , The Effect Of Automation And Artificial Intelligence On Income Inequality, Journal of Economics and Sustainable Development, V8,N°1, oued souf, algerie,2025.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 119.<https://maaal.com/2023/07/المعرفة-الرقمية/22/11/2024>
- 120.م.تنسيم فقيه، 2024/10/08، مفهوم الأتمتة وتطبيقاتها، تم الاطلاع بتاريخ 2024/11/22، رابط الموقع:
- 121.<https://sharjah24.ae/ar/Articles/2024/10/09/NJ508>
- 122.جاسم حاجي، 2024/03/03، المواهب الرقمية أولوية المجتمع الدولي، تاريخ الاطلاع 2025/01/21 على الموقع الالكتروني: <https://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1360007>
- 123.محروس رسلان، 2024/06/29، تحديات أمام تحقيق التحول الرقمي للمؤسسات، تم الاطلاع بتاريخ:2024/11/15 على الرابط: <https://www.raya.com/2024/06/29/8>
- 124.<https://www.manaraa.com/post/6590>،
- 125.<https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 126.إيمان الحيايري، مفهوم الشبكات الاجتماعية،2018/10/18: تاريخ الاطلاع 2024/12/19 عبر <https://mawdoo3.com>:الرابط
- 127.<https://holistiquetraining.com/ar/news/essential-digital-skills-for-the-modern-workplace-what-you-need-to-know/2024/10/18/>
128. <https://qoott.com/blog/المهارات-الرقمية-في-بيئة-العمل/a-1857577599?srsltid/20/11/2024>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الانتساب	الصفة العلمية	اسم المحكم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	عرابة الحاج	01
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ التعليم العالي	خنيش يوسف	02
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ التعليم العالي	ابو القاسم حمدي	03
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	سليمان بلعور	04
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي افلو	أستاذ محاضر أ	بلقاسم بوفاتح	05
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ محاضر أ	يوسف رحماني	06
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ محاضر ب	عامري محمد الطاهر	07

الملحق رقم (02): الاستبيان قبل التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص التنظيم والطفرة الرقمية

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، (الجزائر)

من اعداد: تحت اشراف:

بن دهكال عمر عبد العزيز أ.د لعمور رميلة

استبيان للتحكيم

سيادة الدكتور(ة)

تحية طيبة وبعد...

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان كجزء من دراسة نهدف من خلالها إلى استكشاف "أثر التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الإداري"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة غرداية، بحيث تم تطوير هذا الاستبيان استنادًا إلى الدراسات السابقة، و نظرًا لخبرتكم وكفاءتكم في المجال، يسعدنا أن نطلب منكم مراجعة هذا الاستبيان وتحكيمه، من حيث وضوح العبارات ومدى ملاءمتها للأبعاد التي تنتمي إليها، كما نرحب بأرائكم وملاحظاتكم حول الاستبيان بشكل عام.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

2024/2023

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الأقدمية: من 05 سنوات فأقل من 06 سنوات الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

التحكم في الاعلام الالي: ضعيف متوسط جيد

المستوى الوظيفي: إطار عون تنفيذ عون تحكم

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: البيانات متعلقة بموضوع الدراسة

الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة:

العبارات					موافق	موافق	محايد	غير	غير
المحور الأول: المتطلبات التكنولوجية									
01	أعتبر ان الحواسيب من أهم الأدوات الفعالة والأساسية لمشروع الرقمنة في مؤسستي								
02	اقوم بتحويل البيانات المصورة والمطبوعة إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة بسهولة عن طريق المساحات الضوئية								
03	نجاح التحول الرقمي في مؤسستي يعتمد على توفر بنية تحتية تكنولوجية جيدة								
05	يساعدني في الاتصال بشكل جيد استعمال نظام البريد الالكتروني و إرسال الرسائل بين مكاتب الإدارة								
06	اقوم بتأمين المعلومات وحفظها لفترة طويلة عن طريق أجهزة ووسائل التخزين								
07	أعتبر أن شبكة الإنترنت في مؤسستي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي								
المحور الثاني: استراتيجية التحول الرقمي									
08	توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي.								
09	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.								
10	تسهم السياسات المتبعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.								
11	يتم إعادة تقييم استراتيجية المؤسسة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي.								
12	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول								
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي									
13	تتمتع مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.								
14	تحرص مؤسستي على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.								
15	تتمتع مؤسستي بالعاملين في الوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.								
16	تحرص مؤسستي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.								
17	تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.								
المحور الرابع: الموارد البشرية الرقمية									
18	تتمتع مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي								
19	تحرص مؤسستي على تأهيل العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.								
20	تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.								
21	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.								
22	تشجع مؤسستي العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.								
المحور الخامس: الاتصالات النازلة									
23	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر								
24	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم								
25	تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات								
المحور السادس: الاتصالات الصاعدة									
26	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر								
27	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم								
28	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات								

قائمة الملاحق

المحور السابع: الاتصالات الأفقية						
					29	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.
					30	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف
					31	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
المحور الثامن: التأثير على المستقبل (المعلومات، الاتجاه، السلوك)						
					32	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة وتوفرها بالوقت المناسب.
					33	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية و الوضوح
					34	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها.
					35	تعمل الاتصالات الادارية في المؤسسة على تعزيز وتغيير الاتجاهات الموجودة لديك
					36	تعمل الاتصالات الادارية في المؤسسة على تغيير السلوك الخاص بك بعد التغيير في المعلومات و الاتجاهات



الملحق رقم (03): الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصصات تنظيم والطفرة الرقمية

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، (الجزائر)

من اعداد: تحت اشراف:

بن دهكال عمر عبد العزيز أ.د لعمور رميلة

الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

يشرفنا أن نضع هذا الإستبيان بين أيديكم، علمًا أننا نقدمه لغرض جمع بيانات حول "التحول الرقمي كآلية لتفعيل الاتصال الاداري في المؤسسات العمومية الجزائرية" دراسة حالة بمديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الاغواط".، وهذا في إطار إعداد دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بحيث سيكون هذا الإستبيان خدمة للبحث العلمي، فالرجاء منكم التكرم بالاجابة على جميع عبارات الاستبيان.

2024/2023

الجزء الأول: المعلومات العامة

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: اقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة اكثر من 45 سنة
- الأقدمية: من 05 سنوات فأقل من 06 سنوات الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: عون تنفيذ (الرتب من 1-6) عون تحكم (الرتب من 7-8) عون تطبيق (الرتب من 9-10)
- عون تصميم وبحث (الرتب من 11-17) رئيس مكتب رئيس مصلحة
- التحكم في الاعلام الالي: ضعيف متوسط جيد

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: البيانات متعلقة بموضوع الدراسة

الرجاء قراءة العبارات التالية بتمعن ووضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة:

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
المحور الأول: التحول الرقمي					
البعد الأول: المتطلبات التكنولوجية					
					01 تتوفر مؤسستي على حواسيب متطورة وفعالة لمسايرة التحول الرقمي
					02 تتوفر مؤسستي على عدد كافي من المساحات الضوئية لتحويل البيانات المصورة والمطبوعة إلى إشارات رقمية
					03 تتوفر مؤسستي على بنية تحتية تكنولوجية جيدة
					04 يساعد نظام البريد الإلكتروني مؤسستي في الاتصال بشكل جيد بين مكاتب الإدارة الواحدة أو خارجها
					05 تتوفر مؤسستي على أجهزة ووسائط التخزين لتأمين المعلومات وحفظها لفترة طويلة
					06 تتوفر مؤسستي على شبكة انترنت قوية لمسايرة التحول الرقمي
					07 تقوم مؤسستي بعقد الاجتماعات عن بعد بتقنية (Zoom) في عمليات الاتصال
البعد الثاني: استراتيجية التحول الرقمي					
					08 توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي في مؤسستي
					09 توجد اهداف واضحة ودقيقة للتحول الرقمي في مؤسستي
					10 تساهم السياسات المتبعة في مؤسستي من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.
					11 يتم إعادة تقييم استراتيجية مؤسستي بشكل دوري بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي.
					12 يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي					
					13 تهتم مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.
					14 تحرص مؤسستي على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.
					15 تهتم مؤسستي بالعاملين بالوظائف التشغيلية في عملية التحول الرقمي.
					16 تحرص مؤسستي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
					17 تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستفيد.
البعد الرابع: الموارد البشرية الرقمية					
					18 تهتم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي
					19 تحرص مؤسستي على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.
					20 تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
					21 تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.
					22 تشجع مؤسستي العاملين في المشاركة في عملية التحول الرقمي.
المحور الثاني: الاتصال الإداري					
البعد الأول: الاتصالات الإدارية الرسمية					
					23 يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين بشكل مستمر
					24 يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم

قائمة الملاحق

					يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء بشكل مستمر	25
					يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	26
					يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	27
					يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	28
البعد الثاني: فاعلية وسائل الاتصال الاداري						
					تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بشكل كبير	29
					تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة	30
					تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بشكل كبير	31
					تساهم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة	32
					تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين بشكل كبير	33
					تساهم الاتصالات الالكترونية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة	34
البعد الثالث: مهارات الاتصال الاداري						
					اكتسب بالقدرة على اعداد الخطابات والمراسلات الرسمية وغير الرسمية	35
					اكتسب بالقدرة على استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال	36
					اكتسب بالقدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال	37
					اكتسب بالقدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح	38
					اكتسب بالقدرة لمعرفة خصائص واتجاه عملية الاتصال	39
					اكتسب بالقدرة لاختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	40
المحور الثامن: خصائص الاتصال الاداري						
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الادارية بالدقة	41
					تتم عمليات الاتصال الإدارية في الوقت المناسب	42
					توفر الاتصالات الإدارية للعاملين المعلومات المطلوبة	43
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الادارية بين العاملين بالشمولية في المعلومات	44
					تتسم الاتصالات الإدارية بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين	45
					تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها	46

الملحق رقم (04): تحديد الحجم الانسب لعينة الدراسة من الموقع الإلكتروني checkmarket

CheckMarket
By Medallia

Logiciel

Ressources ▾

Calculez le nombre de répondants nécessaires

Taille d'échantillon

Taille de la population:

483

Combien de personnes y a-t-il dans le groupe qui représente votre échantillon? (La taille d'échantillon ne change pas beaucoup pour des populations de plus de 20.000.)

La marge d'erreur:

5%

C'est le nombre positif ou négatif qui est généralement affiché dans des résultats des sondages d'opinion de journaux ou de télévision. Par exemple, si vous utilisez une marge d'erreur de 4% et 47% de votre échantillon donne une certaine réponse, vous pouvez en être "sur" que si vous auriez posé cette question à la population entière, entre 43% (47-4) et 51% (47+4) auraient donné la même réponse (un intervalle d'erreur moins grand demande une taille d'échantillon plus grande).

Niveau de confiance:

95%

Le niveau de confiance reflète le degré de certitude de la marge d'erreur. Il est exprimé en pour-cent et interprète combien de fois le vrai pourcentage de la population qui choisirait une réponse, est au-dedans de la marge d'erreur; en d'autres mots dans quelle mesure faites-vous confiance à la correction des réponses qu'ont données les répondants (un niveau de confiance plus haut demande une taille d'échantillon plus grande).

Taille d'échantillon requise :

215

Nombre de répondants nécessaires

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS

الثبات الفاكروناخ

البعد الاول: المتطلبات التكنولوجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	7

البعد الثاني: استراتيجية التحول الرقمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	5

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	5

البعد الرابع: الموارد البشرية الرقمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	5

البعد الخامس: الاتصالات الادارية الرسمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	6

البعد السادس: فاعلية وسائل الاتصال الاداري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,699	6

البعد السابع: مهارات الاتصال الاداري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	6

البعد الثامن: خصائص الاتصال الاداري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	6

المتغير المستقل (التحول الرقمي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	22

المتغير التابع (الاتصال الاداري)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	24

قائمة الملاحق

الكلبي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	46

اتجاهات اجابات افراد العينة على المحور الاول:

البعد الاول (المتطلبات التكنولوجية لعملية التحول الرقمي)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,84984	3,8140	215	تتوفر مؤسستي على حواسيب متطورة وفعالة لمسايرة التحول الرقمي
1,05452	3,6326	215	تتوفر مؤسستي على عدد كافي من المساحات الضوئية لتحويل البيانات المصورة والمطبوعة إلى إشارات رقمية
,92848	3,3767	215	تتوفر مؤسستي على بنية تحتية تكنولوجية جيدة
,98780	3,7256	215	يساعد نظام البريد الالكتروني مؤسستي في الاتصال بشكل جيد بين مكاتب الإدارة الواحدة أو خارجها
,99647	3,6837	215	تتوفر مؤسستي على أجهزة ووسائط التخزين لتأمين المعلومات وحفظها لفترة طويلة
1,01193	3,5535	215	تتوفر مؤسستي على شبكة انترنت قوية لمسايرة التحول الرقمي
1,11743	3,3256	215	تقوم مؤسستي بعقد الاجتماعات عن بعد بتقنية (zoom) في عمليات الاتصال
		215	N valide (liste)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,80047	3,5634	215	المتطلبات التكنولوجية
		215	N valide (liste)

البعد الثاني (استراتيجية التحول الرقمي)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,93077	3,3953	215	توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي في مؤسستي
,89365	3,4372	215	توجد اهداف واضحة ودقيقة للتحول الرقمي في مؤسستي
,80095	3,4882	211	تساهم السياسات المتبعة في مؤسستي من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود.
,94943	3,2372	215	يتم إعادة تقييم استراتيجية مؤسستي بشكل دوري بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي
,89233	3,2000	215	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية لعملية التحول
		211	N valide (liste)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,73441	3,3907	215	استراتيجية التحول الرقمي
		215	N valide (liste)

البعد الثالث (الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,93909	3,6186	215	تهتم مؤسستي بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحويل الرقمي.
1,04075	3,5953	215	تحرص مؤسستي على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحويل الرقمي.
,87487	3,4047	215	تهتم مؤسستي بالعاملين بالوظائف التشغيلية في عملية التحويل الرقمي.
,92820	3,7674	215	تحرص مؤسستي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
,83937	3,5674	215	تسعى مؤسستي على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمستخدمين.
		215	N valide (liste)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,75575	3,6074	215	الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي
		215	N valide (liste)

البعد الرابع (الموارد البشرية الرقمية)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,90932	3,7023	215	تهتم مؤسستي بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحويل الرقمي
1,02941	3,5674	215	تحرص مؤسستي على تأهيل الموظفين بما يتلاءم مع عملية التحويل الرقمي.
,87807	3,7953	215	تعمل مؤسستي على تعيين العاملين بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
,91035	3,3023	215	تشجع مؤسستي الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحويل الرقمي.
,80668	3,2791	215	تشجع مؤسستي العاملين في المشاركة في عملية التحويل الرقمي.
		215	N valide (liste)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,67263	3,5312	215	الموارد البشرية الرقمية
		215	N valide (liste)

اتجاهات اجابات افراد العينة على المحور الثاني

البعد الاول (الاتصالات الادارية الرسمية)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,99090	3,7116	215	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين بشكل مستمر
,83091	3,8977	215	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم
,76894	3,8558	215	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من الرؤساء بشكل مستمر
,81704	3,8791	215	يوجد في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى الرؤساء تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم
,75179	3,9023	215	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.
,76882	3,6837	215	يوجد في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف
		215	N valide (liste)

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,60138	3,8233	215	الاتصالات الادارية الرسمية
		215	N valide (liste)

البعد الثاني (فاعلية وسائل الاتصال الاداري)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,84072	3,7209	215	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بشكل كبير
,87064	3,6605	215	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالمؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة
,80127	3,6047	215	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بشكل كبير
,92850	3,3163	215	تساهم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة
,86261	3,5488	215	تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين بشكل كبير
,92072	3,4605	215	تساهم الاتصالات الالكترونية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة
		215	N valide (liste)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,63493	3,5674	215	فاعلية وسائل الاتصال الاداري
		215	N valide (liste)

البعد الثالث (مهارات الاتصال الاداري)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,67172	3,8140	215	اتمتع بالقدرة على اعداد الخطابات والمراسلات الرسمية وغير الرسمية
,60308	3,9721	215	اتمتع بالقدرة على استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال
,61113	3,9814	215	اتمتع بالقدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال
,66971	3,9907	215	اتمتع بالقدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح
,87001	3,4093	215	اتمتع بالقدرة لمعرفة خصائص واتجاه عملية الاتصال
,89048	3,4837	215	اتمتع بالقدرة لاختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال
		215	N valide (liste)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,41686	3,7388	215	مهارات الاتصال الاداري
		215	N valide (liste)

البعد الرابع (خصائص الاتصال الاداري)

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,91149	3,5953	215	تنتم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بالدقة
,92639	3,4791	215	تتم عمليات الاتصال الإدارية في الوقت المناسب
,70107	3,8093	215	توفر الاتصالات الإدارية للعاملين المعلومات المطلوبة
,78455	3,4884	215	تنتم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين بالشمولية في المعلومات
,72904	3,5070	215	تنتم الاتصالات الإدارية بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين
,87213	3,4326	215	تنتم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها
		215	N valide (liste)

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives			
Ecart type	Moyenne	N	
,65961	3,5433	215	خصائص الاتصال الاداري
		215	N valide (liste)

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smimov)

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التحول الرقمي	,107	215	,063	,961	215	,252
الاتصال الاداري	,082	215	,251	,969	215	,321

a. Correction de signification de Lilliefors

صدق الاتساق الداخلي لمحول الرقمي

البعد الأول: المتطلبات التكنولوجية

Corrélations									
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	المتطلبات التكنولوجية
Q1	Corrélation de Pearson	1	,679**	,610**	,523**	,670**	,539**	,487**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Q2	Corrélation de Pearson	,679**	1	,619**	,616**	,627**	,638**	,701**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Q3	Corrélation de Pearson	,610**	,619**	1	,414**	,710**	,623**	,791**	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Q4	Corrélation de Pearson	,523**	,616**	,414**	1	,586**	,615**	,568**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Q5	Corrélation de Pearson	,670**	,627**	,710**	,586**	1	,712**	,706**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Q6	Corrélation de Pearson	,539**	,638**	,623**	,615**	,712**	1	,720**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
Q	Corrélation de Pearson	,487**	,701**	,791**	,568**	,706**	,720**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
المتطلبات التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,751**	,852**	,828**	,731**	,842**	,854**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

البعد الثاني: استراتيجية التحول الرقمي

Corrélations							
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	استراتيجية التحول الرقمي
Q8	Corrélation de Pearson	1	,724**	,592**	,702**	,501**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	211	215	215	215
Q9	Corrélation de Pearson	,724**	1	,758**	,511**	,587**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	211	215	215	215
Q10	Corrélation de Pearson	,592**	,758**	1	,562**	,591**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	211	211	211	211	211	211
Q11	Corrélation de Pearson	,702**	,511**	,562**	1	,655**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	211	215	215	215
Q12	Corrélation de Pearson	,501**	,587**	,591**	,655**	1	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	211	215	215	215
استراتيجية التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,786**	,824**	,854**	,806**	,821**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	211	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

Corrélations							
		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
Q13	Corrélation de Pearson	1	,731**	,581**	,530**	,418**	,690**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q14	Corrélation de Pearson	,731**	1	,781**	,739**	,515**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q15	Corrélation de Pearson	,581**	,781**	1	,577**	,615**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q16	Corrélation de Pearson	,530**	,739**	,577**	1	,590**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q17	Corrélation de Pearson	,418**	,515**	,615**	,590**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215
الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,690**	,888**	,877**	,846**	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

البعد الرابع: الموارد البشرية الرقمية

Corrélations							
		Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	البشرية الموارد الرقمية
Q18	Corrélation de Pearson	1	,805**	,643**	,454**	,445**	,733
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q19	Corrélation de Pearson	,805**	1	,729**	,469**	,529**	,840
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q20	Corrélation de Pearson	,643**	,729**	1	,493**	,477**	,751
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q21	Corrélation de Pearson	,454**	,469**	,493**	1	,750**	,782
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215
Q22	Corrélation de Pearson	,445**	,529**	,477**	,750**	1	,781
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215
البشرية الموارد الرقمية	Corrélation de Pearson	,733	,840	,751	,782	,781	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الاداري

البعد الأول: الاتصالات الادارية الرسمية

Corrélations								
		Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	الاتصالات الادارية الرسمية
Q23	Corrélation de Pearson	1	,463**	,350**	,465**	,464**	,548**	,556
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q24	Corrélation de Pearson	,463**	1	,767**	,560**	,508**	,673**	,816
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q25	Corrélation de Pearson	,350**	,767**	1	,552**	,574**	,563**	,804
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q26	Corrélation de Pearson	,465**	,560**	,552**	1	,673**	,653**	,812
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q27	Corrélation de Pearson	,464**	,508**	,574**	,673**	1	,553**	,790
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q28	Corrélation de Pearson	,548**	,673**	,563**	,653**	,553**	1	,817
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
الاتصالات الادارية الرسمية	Corrélation de Pearson	,556	,816	,804	,812	,790	,817	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

البعد الثاني: فاعلية وسائل الاتصال الاداري

Corrélations								فاعلية وسائل الاتصال الاداري
		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	
Q29	Corrélation de Pearson	1	,617**	,508**	,281**	,193**	,245**	,448
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q30	Corrélation de Pearson	,617**	1	,604**	,486**	,461**	,423**	,732
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q31	Corrélation de Pearson	,508**	,604**	1	,602**	,403**	,463**	,771
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q32	Corrélation de Pearson	,281**	,486**	,602**	1	,459**	,621**	,775
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q33	Corrélation de Pearson	,193**	,461**	,403**	,459**	1	,716**	,772
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q34	Corrélation de Pearson	,245**	,423**	,463**	,621**	,716**	1	,837
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
فاعلية وسائل الاتصال الاداري	Corrélation de Pearson	,448**	,732**	,771**	,775**	,772**	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثالث: مهارات الاتصال الاداري

Corrélations								الاداري الاتصال مهارات
		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	
Q35	Corrélation de Pearson	1	,391**	,196**	,152	-,213**	,050	,687
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,026	,002	,469	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q36	Corrélation de Pearson	,391**	1	,341**	,393**	,040	-,114	,519
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,563	,096	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q37	Corrélation de Pearson	,196**	,341**	1	,742**	-,047	-,129	,424
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,492	,058	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q38	Corrélation de Pearson	,152	,393**	,742**	1	,023	-,196**	,440
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000		,742	,004	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q39	Corrélation de Pearson	-,213**	,040	-,047	,023	1	,738**	,676
	Sig. (bilatérale)	,002	,563	,492	,742		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q40	Corrélation de Pearson	,050	-,114	-,129	-,196**	,738**	1	,611
	Sig. (bilatérale)	,469	,096	,058	,004	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
مهارات الاتصال الاداري	Corrélation de Pearson	,687**	,519**	,424**	,440**	,676**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

قائمة الملاحق

المحور الثامن: خصائص الاتصال الاداري

Corrélations								
		Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	خصائص الاتصال الاداري
Q41	Corrélation de Pearson	1	,762**	,464**	,689**	,634**	,686**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q42	Corrélation de Pearson	,762**	1	,566**	,615**	,580**	,552**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q43	Corrélation de Pearson	,464**	,566**	1	,510**	,473**	,434**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q44	Corrélation de Pearson	,689**	,615**	,510**	1	,750**	,673**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q45	Corrélation de Pearson	,634**	,580**	,473**	,750**	1	,756**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
Q46	Corrélation de Pearson	,686**	,552**	,434**	,673**	,756**	1	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215	215
خصائص الاتصال الاداري	Corrélation de Pearson	,798**	,822**	,712**	,863**	,863**	,839**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

دراسة الفرضية الرئيسة الثالثة:

الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,770 ^a	,593	,591	,43340

a. Prédicteurs: (Constante), الإداري الاتصال

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	58,281	1	58,281	310,280	,000 ^b
	Résidu	40,009	213	,188		
	Total	98,290	214			

a. Variable dépendante: الرقمي التحول
b. Prédicteurs: (Constante), الإداري الاتصال

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,919	,101		18,911	,000
	الرقمي التحول	,497	,028	,770	17,615	,000

a. Variable dépendante : الإداري الاتصال

الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,806 ^a	,649	,642	,26186

a. Prédicteurs: (Constante), المتطلبات الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, الرقمي التحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,609	4	6,652	97,009	,000 ^b
	Résidu	14,400	210	,069		
	Total	41,009	214			

a. Variable dépendante: الإداري الاتصال
b. Prédicteurs: (Constante), المتطلبات الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, الرقمي التحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجية المتطلبات, الرقمي التحول

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,869	,098		19,103	,000
	المتطلبات التكنولوجية	,237	,037	,434	6,399	,000
	استراتيجية التحول الرقمي	-,010	,051	-,017	-,201	,841
	الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	-,012	,053	-,020	-,220	,826
	الموارد البشرية الرقمية	,293	,051	,451	5,792	,000

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال

الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد أثر لأبعاد التحول الرقمي على ابعاد الاتصال الاداري
الفرضية الفرعية الاولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446 ^a	,199	,184	,54328

a. Prédicteurs: (Constante), المتطلبات التكنولوجية, الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, الرقمي التحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,413	4	3,853	13,055	,000 ^b
	Résidu	61,982	210	,295		
	Total	77,395	214			

a. Variable dépendante: الرسمية الادارية الاتصالات

b. Prédicteurs: (Constante), التكنولوجية المتطلبات, الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, الرقمي التحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجية المتطلبات, الرقمي التحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,666	,203		13,136	,000
	التكنولوجية المتطلبات	,312	,077	,415	4,057	,000
	الرقمي التحول استراتيجية	,177	,106	,216	1,672	,096
	الرقمي للتحول التنظيمية الثقافة	-,224	,109	-,282	-2,050	,052
	الرقمية البشرية الموارد	,072	,105	,081	,689	,492

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante: الرسمية الادارية الاتصالات

الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 ^a	,485	,475	,46007

a. Prédicteurs: (Constante), الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, المتطلبات الرقمي للتحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجيا

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,822	4	10,456	49,397	,000 ^b
	Résidu	44,450	210	,212		
	Total	86,272	214			

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال وسائل فاعلية

b. Prédicteurs: (Constante), الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, التكنولوجيا المتطلبات, التحول التنظيمية الثقافة, الرقمي للتحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجيا

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,309	,172		7,615	,000
	التكنولوجيا المتطلبات	,178	,065	,225	2,740	,007
	الرقمي التحول استراتيجية	-,151	,089	-,175	-1,694	,092
	الرقمي للتحول التنظيمية الثقافة	,034	,093	,040	,366	,715
	الرقمية البشرية الموارد	,570	,089	,604	6,409	,000

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال وسائل فاعلية

الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 ^a	,444	,434	,31369

a. Prédicteurs: (Constante), الرقمي التحول استراتيجية, الرقمية البشرية الموارد, المتطلبات الرقمي للتحول التنظيمية الثقافة, التكنولوجيا

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,524	4	4,131	41,982	,000 ^b
	Résidu	20,664	210	,098		
	Total	37,188	214			

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال مهارات

b. Prédicteurs: (Constante), الرقمية البشرية الموارد, الرقمية التحول استراتيجية, الرقمية التحول استراتيجية المتطلبات, الرقمية التحول التنظيمية الثقافة, الرقمية التحول التنظيمية الثقافة, الرقمية البشرية الموارد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,304	,117		19,662	,000
	التكنولوجية المتطلبات	,176	,044	,339	3,970	,000
	الرقمية التحول استراتيجية	,063	,061	,111	1,034	,303
	الرقمية التحول التنظيمية الثقافة	,075	,063	,137	1,193	,234
	الرقمية البشرية الموارد	,091	,061	,146	1,496	,136

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال مهارات

الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,737 ^a	,543	,534	,45008

a. Prédicteurs: (Constante), الرقمية البشرية الموارد, الرقمية التحول استراتيجية, الرقمية التحول استراتيجية المتطلبات, الرقمية التحول التنظيمية الثقافة, الرقمية التحول التنظيمية الثقافة

الرقمية التحول التنظيمية الثقافة, الرقمية البشرية الموارد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,568	4	12,642	62,407	,000 ^b
	Résidu	42,540	210	,203		
	Total	93,108	214			

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال خصائص

b. Prédicteurs: (Constante), الرقمية البشرية الموارد, الرقمية التحول استراتيجية, الرقمية التحول استراتيجية المتطلبات, الرقمية التحول التنظيمية الثقافة, الرقمية التحول التنظيمية الثقافة, الرقمية البشرية الموارد

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,062	,168		6,313	,000
	التكنولوجية المتطلبات	,291	,064	,353	4,569	,000
	الرقمي التحول استراتيجية	-,153	,087	-,170	-1,746	,082
	الرقمي للتحول التنظيمية الثقافة	,085	,091	,097	,934	,352
	الرقمية البشرية الموارد	,469	,087	,478	5,390	,000

a. Variable dépendante: الاداري الاتصال خصائص

الارتباط بين جميع ابعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع

Corrélations						
		الاداري الاتصال	المتطلبات التكنولوجية	البشرية الموارد الرقمية	التحول استراتيجية الرقمي	التنظيمية الثقافة الرقمي للتحول
الاداري الاتصال	Corrélacion de Pearson	1	,759**	,760**	,604**	,628**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215
المتطلبات التكنولوجية	Corrélacion de Pearson	,759**	1	,779**	,689**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215
البشرية الموارد الرقمية	Corrélacion de Pearson	,760**	,779**	1	,754**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215
التحول استراتيجية الرقمي	Corrélacion de Pearson	,604**	,689**	,754**	1	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215
التنظيمية الثقافة الرقمي للتحول	Corrélacion de Pearson	,628**	,711**	,788**	,869**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations									
		المتطلبات التكنولوجية	التحول استراتيجي الرقمي	التنظيمية الثقافة الرقمي للتحول	البشرية الموارد الرقمية	الاتصالات الرسمية الادارية	وسائل فاعلية الاداري الاتصال	مهارات الاتصال الاداري	خصائص الاتصال الاداري
المتطلبات التكنولوجية	Corrélation de Pearson	1	,689**	,711**	,779**	,427**	,604**	,626**	,678**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
استراتيجية التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,689**	1	,869**	,754**	,318**	,471**	,574**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
التنظيمية الثقافة الرقمي للتحول	Corrélation de Pearson	,711**	,869**	1	,788**	,264**	,524**	,589**	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
البشرية الموارد الرقمية	Corrélation de Pearson	,779**	,754**	,788**	1	,345**	,679**	,602**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
الاتصالات الادارية الرسمية	Corrélation de Pearson	,427**	,318**	,264**	,345**	1	,366**	,381**	,202**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,003
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
وسائل فاعلية الاتصال الاداري	Corrélation de Pearson	,604**	,471**	,524**	,679**	,366**	1	,438**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
مهارات الاتصال الاداري	Corrélation de Pearson	,626**	,574**	,589**	,602**	,381**	,438**	1	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	215	215	215	215	215	215	215	215
خصائص الاتصال الاداري	Corrélation de Pearson	,678**	,519**	,577**	,702**	,202**	,639**	,639**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	215	215	215	215	215	215	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

الارتباط المتغير المستقل مع المتغير التابع

Corrélations

		الرقمي التحول	الاداري الاتصال
الرقمي التحول	Corrélation de Pearson	1	,770**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	215	215
الاداري الاتصال	Corrélation de Pearson	,770**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	215	215

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الرئيسية الخامسة: دراسة الفروق التي تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر؛ الاقدمية، المستوى الوظيفي، التحكم في الإعلام الآلي، المؤهل العلمي)

الجنس:

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التحول الرقمي	ذكر	116	3,6222	,68395	,06350
	أنثى	99	3,4190	,65690	,06602
الاتصال الاداري	ذكر	116	3,7155	,45699	,04243
	أنثى	99	3,6245	,41095	,04130

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التحول الرقمي	Hypothèse de variances égales	,058	,810	2,211	213	,028	,20318	,09190	,02203	,38433
	Hypothèse de variances inégales			2,218	210,023	,028	,20318	,09160	,02260	,38377
الاتصال الاداري	Hypothèse de variances égales	1,345	,247	1,524	213	,129	,09101	,05971	-,02669	,20871
	Hypothèse de variances inégales			1,537	212,403	,126	,09101	,05921	-,02571	,20773

العمر:

Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنة 25 من اقل الاتصال الاداري	1		

قائمة الملاحق

	سنة 35 الى 25 من	31	3,6886	,41065	,07375	3,5380	3,8393	3,35	4,52
	سنة 45 الى 36 من	116	3,6109	,46988	,04363	3,5245	3,6974	2,87	4,39
	سنة 45 من أكثر	67	3,7735	,37771	,04614	3,6814	3,8657	2,96	4,48
	Total	215	3,6736	,43776	,02985	3,6148	3,7325	2,87	4,52
التحول الرقمي	سنة 25 من أقل	1	3,6522	3,65	3,65
	سنة 35 الى 25 من	31	3,2959	,78714	,14137	3,0072	3,5847	2,09	4,39
	سنة 45 الى 36 من	116	3,5007	,68195	,06332	3,3753	3,6261	1,78	4,52
	سنة 45 من أكثر	67	3,6827	,58836	,07188	3,5392	3,8262	2,83	4,78
	Total	215	3,5286	,67772	,04622	3,4375	3,6197	1,78	4,78

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاتصال الإداري	Inter-groupes	1,143	3	,381	2,017	,113
	Intragroupes	39,866	211	,189		
	Total	41,009	214			
التحول الرقمي	Inter-groupes	3,374	3	1,125	2,500	,061
	Intragroupes	94,916	211	,450		
	Total	98,290	214			

الاقدمية:

Caractéristiques									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
الاتصال الإداري	من 05 سنوات فأقل	24	3,4656	,36001	,07349	3,3136	3,6176	2,96	3,96
	من 06 سنوات الى 10 سنوات	33	3,9381	,33308	,05798	3,8200	4,0562	3,35	4,30
	أكثر من 10 سنوات	158	3,6500	,44466	,03538	3,5801	3,7198	2,87	4,52
	Total	215	3,6736	,43776	,02985	3,6148	3,7325	2,87	4,52
التحول الرقمي	من 05 سنوات فأقل	24	3,3841	,83619	,17069	3,0310	3,7372	2,09	4,52
	من 06 سنوات الى 10 سنوات	33	3,6008	,59211	,10307	3,3908	3,8107	2,30	4,13
	أكثر من 10 سنوات	158	3,5355	,66919	,05324	3,4303	3,6406	1,78	4,78
	Total	215	3,5286	,67772	,04622	3,4375	3,6197	1,78	4,78

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاتصال الإداري	Inter-groupes	3,435	2	1,718	9,691	,000
	Intragroupes	37,574	212	,177		
	Total	41,009	214			
التحول الرقمي	Inter-groupes	,681	2	,340	,739	,479
	Intragroupes	97,609	212	,460		
	Total	98,290	214			

قائمة الملاحق

المؤهل العلمي:

Caractéristiques									
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الاتصال الاداري	ثانوي فأقل	74	3,7162	,44539	,05178	3,6130	3,8194	2,87	4,52
	جامعي	135	3,6512	,44102	,03796	3,5761	3,7263	2,87	4,48
	دراسات عليا	6	3,6522	,22842	,09325	3,4125	3,8919	3,39	3,91
	Total	215	3,6736	,43776	,02985	3,6148	3,7325	2,87	4,52
التحول الرقمي	ثانوي فأقل	74	3,6806	,71079	,08263	3,5160	3,8453	2,17	4,43
	جامعي	135	3,4588	,64506	,05552	3,3490	3,5686	1,78	4,78
	دراسات عليا	6	3,2246	,73858	,30152	2,4495	3,9997	2,26	4,52
	Total	215	3,5286	,67772	,04622	3,4375	3,6197	1,78	4,78

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاتصال الاداري	Inter-groupes	,205	2	,102	,532	,588
	Intragroupes	40,804	212	,192		
	Total	41,009	214			
التحول الرقمي	Inter-groupes	2,923	2	1,462	3,249	,041
	Intragroupes	95,366	212	,450		
	Total	98,290	214			

المستوى الوظيفي:

Caractéristiques									
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الاتصالي الاداري	عون تنفيذ	30	4,0913	,24123	,04404	4,0012	4,1814	3,57	4,52
	عون تحكم	22	3,7154	,42062	,08968	3,5289	3,9019	2,91	4,30
	عون تطبيق	45	3,5894	,44228	,06593	3,4565	3,7222	2,87	4,39
	عون تصميم	90	3,5551	,43698	,04606	3,4635	3,6466	2,87	4,48
	رئيس مكتب	21	3,5466	,18321	,03998	3,4632	3,6300	3,35	4,04
	رئيس مصلحة	7	4,1988	,18592	,07027	4,0268	4,3707	4,00	4,35
	Total	215	3,6736	,43776	,02985	3,6148	3,7325	2,87	4,52
الرقمي التحول	عون تنفيذ	30	4,0768	,24159	,04411	3,9866	4,1670	3,48	4,39
	عون تحكم	22	3,7014	,76410	,16291	3,3626	4,0402	2,23	4,35
	عون تطبيق	45	3,5159	,70024	,10439	3,3056	3,7263	1,78	4,43
	عون تصميم	90	3,3213	,59685	,06291	3,1962	3,4463	2,09	4,30
	رئيس مكتب	21	3,1739	,62886	,13723	2,8877	3,4602	2,26	4,52
	رئيس مصلحة	7	4,4472	,41832	,15811	4,0603	4,8341	4,00	4,78
	Total	215	3,5286	,67772	,04622	3,4375	3,6197	1,78	4,78

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاتصالي الاداري	Inter-groupes	9,126	5	1,825	11,964	,000
	Intragroupes	31,883	209	,153		
	Total	41,009	214			
الرقمي التحول	Inter-groupes	22,098	5	4,420	12,123	,000
	Intragroupes	76,192	209	,365		
	Total	98,290	214			

التحكم في الاعلام الآلي:

Caractéristiques									
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الاتصال الاداري	ضعيف	14	3,8416	,25728	,06876	3,6931	3,9902	3,00	4,00
	متوسط	81	3,8282	,42649	,04739	3,7339	3,9225	2,96	4,48
	جيد	120	3,5496	,42427	,03873	3,4729	3,6263	2,87	4,52
	Total	215	3,6736	,43776	,02985	3,6148	3,7325	2,87	4,52
التحول الرقمي	ضعيف	14	4,1149	,68376	,18274	3,7201	4,5097	1,78	4,43
	متوسط	81	3,6457	,69235	,07693	3,4926	3,7988	2,09	4,78
	جيد	120	3,3811	,61719	,05634	3,2696	3,4927	2,17	4,39
	Total	215	3,5286	,67772	,04622	3,4375	3,6197	1,78	4,78

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاتصال الاداري	Inter-groupes	4,176	2	2,088	12,018	,000
	Intragroupes	36,833	212	,174		
	Total	41,009	214			
التحول الرقمي	Inter-groupes	8,534	2	4,267	10,078	,000
	Intragroupes	89,756	212	,423		
	Total	98,290	214			

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
II	اهداء
III	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الاجنبية
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة:
الفصل الاول: الإطار النظري للاتصال الإداري و التحول الرقمي	
09	تمهيد الفصل:
10	المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال والاتصال الاداري
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
10	أولاً: تعريف الاتصال وعناصره
10	أ. تعريف الاتصال
12	ب. عناصر العملية الاتصالية
15	ثانياً: معوقات الاتصال
15	أ. المعوقات التنظيمية
16	ب. المعوقات البيئية
16	ج. المعوقات الشخصية
18	المطلب الثاني: الاتصالات الإدارية
18	أولاً: تعريف الاتصالات الادارية ووسائلها
18	أ. تعريف الاتصالات الادارية
19	ب. وسائل الاتصالات الادارية
19	ثانياً: أنواع الاتصالات الإدارية
20	أ. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية
25	ب. الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة
26	ج. الاتصالات الداخلية والخارجية

فهرس المحتويات

26	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الاداري وأهم النظريات المفسرة له
26	أولاً: شبكات الاتصال الاداري
26	أ. الشبكات العمودية
28	ب. الشبكات الافقية
29	ثانياً: النظريات المفسرة للاتصال الاداري
30	أ. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية 1864-1925)
34	ب. المدرسة السلوكية (الانسانية)
37	ج. النظريات الحديثة والمعاصرة:
39	المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي
39	المطلب الأول: التأصيل النظري للتحول الرقمي
39	أولاً: مفهوم التحول الرقمي وأهم المحطات التاريخية
39	ب. مفهوم التحول الرقمي
39	أ. التطور التاريخي للتحولات الرقمية
40	ثانياً: تعريف التحول الرقمي وأهميته
40	أ. تعريف التحول الرقمي
43	ب. أهمية التحول الرقمي
44	المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي وأهم محدداته
44	أولاً: متطلبات التحول الرقمي وأهم التقنيات الناشئة عنه
44	أ. المتطلبات العامة للتحول الرقمي
48	ب. المتطلبات الاستراتيجية للتحول الرقمي
50	ج. التقنيات الناشئة عن التحول الرقمي
54	ثانياً: محددات التحول الرقمي
54	أ. العوامل التنظيمية
57	ب. العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية
57	ج. العوامل الخاصة بالأداء
57	المطلب الثالث: دوافع ومراحل التحول الرقمي وأهم النماذج والتحديات التي تواجهه
57	أولاً: دوافع ونماذج التحول الرقمي
57	أ. دوافع التحول الرقمي
57	ب. نماذج التحول الرقمي

فهرس المحتويات

59	ثانيا: مراحل التحول الرقمي واهم المعوقات والتحديات
59	أ. مراحل التحول الرقمي
61	ب. تحديات التحول الرقمي
63	ج. معوقات التحول الرقمي
65	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال الإداري و التحول الرقمي	
67	تمهيد الفصل
68	المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
68	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
79	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
85	المبحث الثاني: فوارق الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية
85	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
85	أولاً: مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية
90	ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
92	المطلب الثاني: الفجوة البحثية المعالجة
94	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات	
96	تمهيد الفصل:
97	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
97	المطلب الأول: منهج البحث المستخدم ومصادر البيانات
97	أولاً: منهج الدراسة
97	ثانياً: متغيرات الدراسة
97	ثالثاً: أداة الدراسة
98	رابعاً: خطوات بناء الاستبانة
98	المطلب الثاني: حدود الدراسة
98	أولاً: الحد الموضوعي
99	ثانياً: الحد المكاني
99	ثالثاً: الحد البشري
99	رابعاً: الحد الزمني

قائمة الملاحق

100	المبحث الثاني: الخصائص السيكومترية والاساليب الاحصائية المستعملة
100	المطلب الأول: الخصائص السيكومترية للاستبيان
100	1. صدق أداة الدراسة
104	2. ثبات الأداة
105	3. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
105	المطلب الثاني: الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
107	المبحث الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة
107	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
107	أولا: لمحة عن مديرية الإدارة المحلية لولاية الاغواط
110	ثانيا: عينة الدراسة
111	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
118	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
120	تمهيد الفصل
121	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الأولى والثانية
121	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الأولى
125	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثانية
130	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة
130	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:
130	أولا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
132	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
137	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة.
137	أولا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
143	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
148	ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
153	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
160	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة ومناقشة النتائج
160	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة
160	أولا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى، الثانية
163	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة

قائمة الملاحق

166	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والسادسة
169	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
169	أولا مناقشة النتائج الخاصة بالعينة والخصائص الشخصية والوظيفية
170	ثانيا: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى والثانية
173	ثالثا: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الثالثة
184	خلاصة الفصل الرابع
186	خاتمة
193	قائمة المراجع
204	قائمة الملاحق