

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بمعنوان:

التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بورقلة

من إعداد الطالبين:

محمد الصافي مخرمش

مراد سالمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /17

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ بالحبيب محسن.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ طواهر عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذة/ منصورى إلهام.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2023-2022

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بمعنوان:

التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز - بورقلة

من إعداد الطالبين:

محمد الصافي مخرمش

مراد سالمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /17

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ بالحبيب محسن.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ طواهر عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذة/ منصورى إلهام.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2023-2022

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، إنما التوفيق والسداد
والتوجيه والتيسير من عنده.

.. أبي الغالي ..

الذي لم يبخل علينا بشيء وتحمل كل الصعاب
.. أمي الحنونة ..

والتي انتظرت كثيرا هذا اليوم لتسعد بانها
.. إخوتي وأخواتي ..

.. زوجتي التي ساندتي ووقفت جانبي ..

.. صديقي عبد الوهاب رفيق الدرب ..

.. زميلي محمد الصافي الذي لم يبخل بشيء ..

.... كل من كان سببا فيما انا اليوم عليه....

أهديكم جميعا ثمرة هذا العمل وفاء

وتقديرًا ومحبة ودعاء.

مراد سالم



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا بروئيتك.

يا من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار.. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل، ارجو الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا
حان وقت قطافها بعد طول انتظار... أبي

يا من بها أكبر وعليها استند.. يا شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. يا من بوجودها أكتسب
قوة ومحبة لا حدود لها.. يا من علمتني معنى الحياة.. ارجو المولى عز وجل أن يمدك
الصحة والعافية... أمي

سندي وقوتي بعد الله.. يا من آثروني على أنفسهم.. يا من علموني علم الحياة.. يا من
أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة.. يا ذوي القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة..
يا رياحين حياتي..

سفيان، هيثم، ياسر، صهيب وإلى أخواتي كل واحدة باسمها

يا من يجمع بين سعادتي وحزني.. يا ملاذي وملجئي.. يا من أعادوا رسم حياتي..
زوجتي

وأبنائي: تسنيم، علي، زياد وأفنان

أعمامي وأخوالي كل باسمه ومقامه

أهديكم جميعا ثمرة هذا العمل وفاء وتقديرا ومحبة ودعاء



مهممة الصافي، مفر مش

شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه والصلاة والسلام على الصادق الأمين خاتم الأنبياء والمرسلين
عليه ألف صلاة وأزكى تسليم..

نتسابق الكلمات وتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنتم.. إن قلنا شكرا
فشكرنا لن يوفيكم حقكم.. حقا سعيتم فكان السعي مشكورا.. وإن جف حبرنا عن التعبير فقلب به
صفاء الحب يكتبكم تعبيراً.. شكرنا جميل صنعكم بدمعنا ودمع العين مقياس الشعور.. فقد ذاق
جفننا ما ذاقه دمع السرور.

الأستاذ المشرف الدكتور عبد الجليل طواهير..

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

الطاقم الإداري والأكاديمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير..

عمال مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة..

طالبة ثانية ماستر إدارة موارد بشرية دفعة 2023..

كل من ساعدنا ودعمنا وساهم معنا بجهده ووقته وعلمه ودعائه في إنجاز هذا العمل

... كل من وسعه القلب ولم يسعه القلم كل واحد باسمه ...

بعدد قطرات المطر وألوان الزهور وشذى العطور، لكم منا جميعا كل الشناء والتقدير

على جهودكم الثمينة والقيمة

محمد الصافي / مراد

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 56 عامل في مديرية التوزيع ورقلة- وسط، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تفرغ وتبويب وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26. توصلت في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها هو: يتم تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة بمستوى مرتفع؛ كما ظهر الاتصال التنظيمي أيضا بمستوى مرتفع في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة؛ وقد بلغ معامل التحديد 0.42 والذي يفسر التباين الحاصل في الاتصال التنظيمي، أي وجود علاقة تأثير لأبعاد التحول الرقمي (البيانات والموارد البشرية) في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة؛ في حين أن المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل) ليست عاملا في تحديد الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع، على خلاف متغير العمر.

الكلمات المفتاحية:

تحول رقمي، اتصال تنظيمي، سونلغاز، بيانات، تقنيات حديثة.

Abstract:

This study aims to identify the role of digital transformation in enhancing the efficiency of organizational communication in the Algerian Electricity and Gas Distribution Company in Ouargla. Data were unloaded, tabulated and analyzed using the Statistical Package for Social Sciences version 26. In the end, I reached a set of results, the most important of which are: The requirements of digital transformation are applied at the Sonelgaz Foundation - Directorate of Distribution in Ouargla at a high level; The organizational communication also appeared at a high level in the Sonelgaz Foundation - Directorate of Distribution of Ouargla; The coefficient of determination was 0.42, which explains the variation in organizational communication, that is, the existence of an impact relationship for the dimensions of digital transformation (data and human resources) in enhancing the efficiency of organizational communication in the Sonelgaz Foundation - Directorate of Distribution in Ouargla; While the demographic variables (gender, educational level, job rank and seniority at work) are not a factor in determining organizational communication in the Sonelgaz Corporation - Directorate of Distribution, unlike the age variable.

key words:

Digital transformation, organizational communication, Sonelgaz, data, modern technologies.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

IV	اهداء.....
VI	شكر.....
VII	الملخص.....
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار النظري للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي.....
03	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
09	المطلب الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي.....
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
28	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
31	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
55	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
59	خلاصة الفصل.....
61	خاتمة
64	المراجع
69	الملاحق
95	الفهرس.....

قائمة الجداول

- الجدول 1-1: تكرار أبعاد التحول الرقمي في الدراسات السابقة 8
- الجدول 2-1: تكرار أبعاد ومتطلبات الاتصال التنظيمي في الدراسات السابقة 15
- الجدول 3-1: الفجوة البحثية 27
- الجدول 1-2: يوضح تعداد عمال سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة في شهر فيفري 2023 33
- الجدول 2-2: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان 35
- الجدول 3-2: مقياس الإجابات على الفقرات 35
- الجدول 4-2: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى 35
- الجدول 5-2: معامل الثبات (CRONBACH'S ALPHA) لأداة الدراسة 36
- الجدول 6-2: معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبيان ودرجته الكلية 37
- الجدول 7-2: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب الجنس 38
- الجدول 8-2: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب العمر 38
- الجدول 9-2: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب المستوى العلمي 39
- الجدول 10-2: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب الرتبة الوظيفية 39
- الجدول 11-2: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب الاقدمية 40
- الجدول 12-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد التقنيات 41
- الجدول 13-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد العمليات الداخلية 42
- الجدول 14-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد البيانات 43
- الجدول 15-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد الموارد البشرية 44
- الجدول 16-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد مصدر الرسالة 45
- الجدول 17-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد مستقبل الرسالة 46
- الجدول 18-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد قناة الرسالة 47
- الجدول 19-2: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد مضمون الرسالة 48
- الجدول 20-2: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى التحول الرقمي 49
- الجدول 21-2: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى التحول الرقمي 49

- الجدول 2-22: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي 50
- الجدول 2-23: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي 50
- الجدول 2-24: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بطريقة (ENTRY) 50
- الجدول 2-25: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (STEPWISE) 52
- الجدول 2-26: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية 53
- الجدول 2-27: نتائج اختبار T للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الجنس 54
- الجدول 2-28: نتائج اختبار كروسكال-واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير العمر 54
- الجدول 2-29: نتائج اختبار كروسكال-واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير المستوى العلمي 55
- الجدول 2-30: نتائج اختبار كروسكال-واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية 55
- الجدول 2-31: نتائج اختبار كروسكال-واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل 56

قائمة الأشكال

- الشكل 1: نموذج لمتغيرات الدراسة ه
- الشكل 2: تقنيات التحول الرقمي 7
- الشكل 3: نموذج أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في هذا البحث 9
- الشكل 4: عناصر العملية الاتصالية 14
- الشكل 5: نموذج أبعاد الاتصال التنظيمي المتبنية في هذا البحث 15
- الشكل 6: الهيكل التنظيمي للشركة سونلغاز مديريةية التوزيع بورقلة 32

قائمة الملاحق

- الملحق 1: ستمارة الاستبيان و فقراته 69
- الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان 72
- الملحق 3 : مخرجات SPSS 73

المقدمة

توطئة

وفي ضوء ما يشهده العالم اليوم من انفجار معرفي مع تطور المجتمعات والرقمي الحضاري والتكنولوجي المستمر والذي ينعكس على المجتمعات والأفراد والمؤسسات على حد سواء، فظهر التحول الرقمي كمظهر لهذه التحولات التكنولوجية وأصبح من بين أهم الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص على اختلاف أنشطتها التجارية والصناعية وخصوصا الخدمائية، وذلك عن طريق انتقالها إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية، بهدف تسهيل الوظائف والمهام المنوطة بها، من اجل تطوير و تحسين خدماتها ومنتجاتها، تحقيق مبادئ التنمية المستدامة ومساهمتها في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية، خاصة في جانبي التواصل والاتصال بين مختلف جماهير المؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

فالأساليب الاتصالية تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات ورفع الروح المعنوية وزيادة انتماء العاملين للمؤسسة، فالاتصال وسيلة ضرورية لرفع كفاءة الأداء وتنميته، فمن خلاله يدرك الموظف ما عليه فعله؟ وكيف يفعله؟ ولماذا يفعله؟. فالاتصال تخطي من كونه حتمية اجتماعية للتعاون، ليصبح بمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات.

وبالنظر إلى أهمية الطاقة في الحياة اليومية ونخص بالذكر الكهرباء والغاز سواء على الصعيد العالمي أو على الصعيد المحلي، إذ يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد لعب مجمع سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، حيث تتوافق سياسته مع تنفيذ السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، والتي تعمل منذ أزيد من نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة اليومية. وبما يتماشى مع طبيعة هذه الاعمال والنشاطات كان لزاما على سونلغاز مسايرة الأوضاع الراهنة بالتمتع والتحلي بممارسات وأساليب التحول الرقمي بما يكفل بلوغ أهدافها، كما لها أن تخطي أيضا بمستويات عالية من الاتصال التنظيمي سواء داخلي متمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي من عمال وموظفين وإداريين، أو خارجي يستهدف تعاملاتها مع الجمهور الخارجي والذي يتمثل في المستهلكين والعملاء، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي هنا بمثابة الوسيط بين مختلف هذه الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

ومما سبق تبرز معالم الإشكالية يمكن معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

الإشكالية الرئيسية:

❖ إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على تعزيز كفاءة عملية الاتصال التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-

سونلغاز بورقلة؟

ولتوضيح هذا التساؤل أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؟
- 2- ما مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؟

المقدمة

4- هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)؟

فرضيات البحث:

على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يتم تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة بمستوى مرتفع.
- 2- مستوى الاتصال التنظيمي مرتفع في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ التحولات الاستراتيجية في توجهات المجتمعات والمؤسسات نحو الاهتمام بالرقمنة؛
- ✓ يعتبر موضوع البحث ذو صلة وثيقة بإدارة الموارد البشرية بالنظر إلى أن التحول الرقمي من المواضيع الهامة والحديثة في مجال الإدارة والتسيير؛
- ✓ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الاقتصادية والخدمية في الجزائر بجانب التحول الرقمي وتحسين الاتصال التنظيمي فيها؛
- ✓ الميول الشخصي عموماً للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والتطورات المعاصرة متضمنة التحول الرقمي ومدى انعكاسه على الاتصال التنظيمي؛

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- ❖ تسليط الضوء على أهمية كل من التحول الرقمي والاتصال التنظيمي في المنظمات المعاصرة؛
- ❖ تشخيص العلاقة بين التحول الرقمي والاتصال التنظيمي؛
- ❖ حداثة متغيرات الموضوع علمياً وعملياً؛
- ❖ التعرف على أساليب وسبل تفعيل التحول الرقمي في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة في المنظمات؛
- ❖ إلقاء الضوء على واقع الاتصال التنظيمي في المنظمات الحديثة وما ينطوي عليها من مؤشرات هامة؛
- ❖ الوقوف على مدى دعم التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى الوعي بأهميته.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباطه بمؤسسة سونلغاز كونها كمؤسسة اقتصادية، لما له من أهمية وفوائد على المؤسسة بحد ذاتها، كما تبرز أهميته أيضاً خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشري على اعتباره أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسة ومستقبلها، والمكانة التي أصبحت تحتلها المعرفة والمهارة وكذا الرقمنة لدى الفرد ضمن مجموعة عوامل أساسية

المقدمة

لنجاح أي مؤسسة. كما تبرز أهميته على المجتمع من حيث أهمية ومكانة المؤسسة التي تنهض بالمجتمع من خلال ما تقدمه من مخرجات للمجتمع بمختلف نشاطاتها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز بورقلة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 2023 /04/30 إلى غاية 2023/05/18
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على مجموعة عمال اداريين وعاملين والبالغ عددهم 222 عامل.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على التحول الرقمي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (التقنيات، البيانات، العمليات الداخلية والموارد البشرية)، أما المتغير التابع وهو الاتصال التنظيمي فتم التركيز فيه على الأبعاد التالية: (مصدر الرسالة، مضمون الرسالة، وسائل الاتصال ومستقبل الرسالة).

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع انترنت.

ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، وتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 وبرنامج Microsoft Excel 2019.

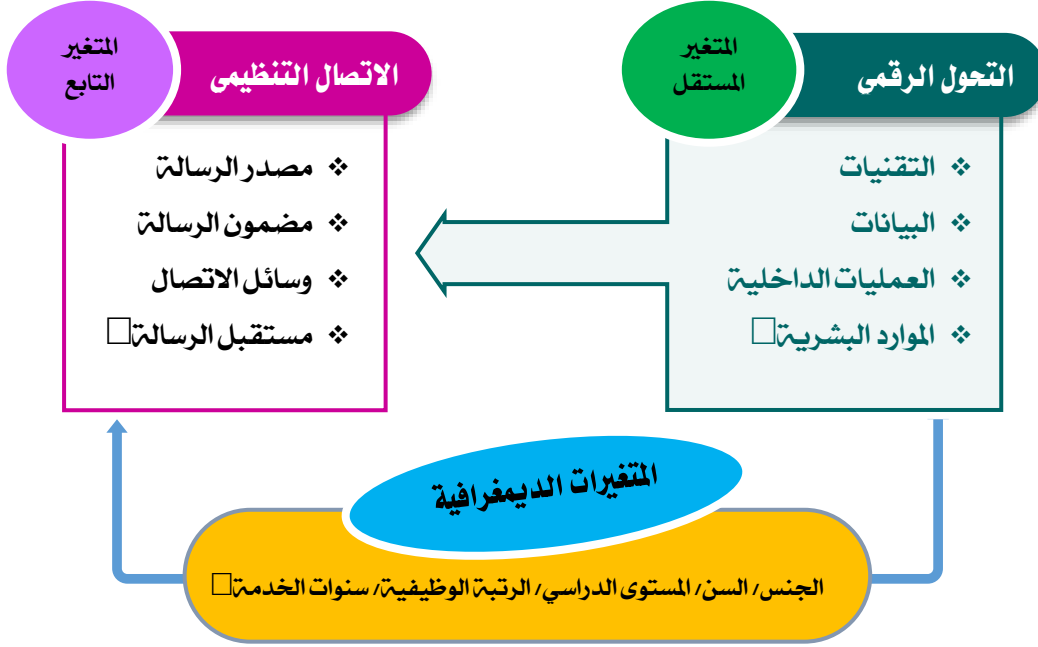
صعوبات البحث:

- ضبط وتحديد أبعاد متغيري الدراسة بناء على الدراسات السابقة؛
- حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع نظرا لأن الموضوع واسع؛
- الحصول على إجابات الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى إعادة توزيع.

تقسيمات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين الأول منه يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والاتصال التنظيمي من خلال مبحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية للتحول الرقمي والاتصال التنظيمي ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان ماهية التحول الرقمي والثاني ماهية الاتصال التنظيمي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي والاتصال التنظيمي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. وبالنسبة للفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي في الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الشكل 1: نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين بناء على متغيرات الدراسة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتحويل الرقمي
والإتصال التنظيمي**

تمهيد:

يعتبر مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقدرة على التطوير في أسلوب العمل الإداري واستحدثاته لتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب جديدة لممارسة الخدمات للجماهير لأن التحول الرقمي ليس ميكنة العمليات التقليدية فقط وإنما تغير في نماذج الأعمال بفكر إبداعي وقدرات تقنية، ومن ثمة فالتحول الرقمي لم يعد مسألة اختيارية بل أصبح أمرا محتوما فرضه التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية ومختلف المنظمات، وينعكس ذلك على قدرة المؤسسة في إيجاد مناخ اتصالي إيجابي يحفز العاملين ويدفعهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ويرفع مستوى الرضا لديهم، وتعزيز الثقة والتنسيق والتعاون المتبادل بين الأفراد. وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بنقل المعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بكل يسر وسهولة.

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول التحول الرقمي والاتصال التنظيمي من خلال:

المبحث الأول: الاطار النظري للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النقاط الأساسية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية التحويل الرقمي، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي

أولاً/ مفهوم التحويل الرقمي

إن هذه التقنية تعني إمكانية تكيف الشركات والمؤسسات الحكومية واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها، من أجل المحافظة على استمرارها في دائرة المنافسة، خاصة الشركات التجارية والخاصة لاستقطاب قاعدة أكبر من الزبائن، على عكس المؤسسات الحكومية التي تكون فيها المواطن مجبراً لتعامل معها، إلا أن التحويل الرقمي في القطاع الحكومي مهم.

وفي هذا الصدد نشير إلى مختلف التعريفات التي وردت عن بعض الباحثين والكتاب حول التحويل الرقمي وذلك على النحو

الآتي:

❖ التحويل الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين: الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نص، أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.¹

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن **التحويل الرقمي** هو عملية تحويل الوثائق والعمليات التقليدية إلى صيغة إلكترونية أو رقمية. يتضمن ذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية والحوسبة لتحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

بالنسبة لعملية التوثيق الإلكتروني، يمكن إدخال التحويلات والتعديلات على الوثائق الرقمية بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف، حيث يستخدم تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR) لتحويل النص الموجود في الوثيقة المسوحة ضوئياً إلى نص قابل للتحرير. يمكن للمستخدم أن يقوم بإجراء التعديلات والتحويلات المطلوبة بسهولة في النص الناتج. أما بالنسبة للرقمنة بشكل صورة، يتم تصوير الوثيقة أو المستند باستخدام ماسح ضوئي لتحويله إلى صورة رقمية. يمكن تخزين هذه الصورة والوصول إليها بواسطة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية. ومع ذلك، يصعب إجراء التعديلات على الوثائق المصورة مباشرة، وعادة ما يتم تحويلها إلى نص قابل للتحرير باستخدام تقنيات (OCR) لإمكانية التعديل عليها.

❖ يعرف التحويل الرقمي بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها².

1- زهير حافظ، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، قسنطينة، 2008، ص 23.

2- عدنان مصطفى البار، التحويل الرقمي كيف ولماذا؟، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى www.awform.org، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/03/30 على

ما يمكن قوله هو أن التحويل الرقمي يشير إلى عملية تحويل القطاعات الحكومية أو الشركات من نموذج عمل تقليدي إلى نموذج يستخدم التقنيات الرقمية لتطوير المنتجات والخدمات من خلال تقديم منتجات رقمية جديدة أو تعزيز المنتجات الحالية بمزايا رقمية تجذب المزيد من العملاء وتزيد من قيمتها. وتحسين العمليات الداخلية وتوفير قنوات جديدة للعائدات بهدف تعزيز الكفاءة والابتكار والتنافسية في المؤسسات، وتحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

❖ التحويل الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها (Bytes) وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الأنترنت.¹

من خلال هذا التعريف يمكن القول ان التحويل الرقمي لا يقتصر فقط على تحويل المواد المطبوعة إلى صيغ رقمية. في الواقع، التحويل الرقمي يشمل عملية أوسع وأعمق من ذلك. من خلال توسيع الاستخدامات الرقمية، تحويل البيانات إلى صيغ رقمية، تخزين البيانات والوصول إليها، الاستفادة من البيانات والتحليل، توسيع القدرات والابتكار. باختصار، التحويل الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحويل العمليات والبيانات إلى صيغ رقمية وتخزينها والاستفادة منها لتمكين الابتكار وتحقيق التنمية والتحسين في العديد من المجالات الحكومية والشركات.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن:

التحويل الرقمي يشير الى استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المنظمات بشكل جذري تتطلب تقنيات رقمية ضمن وجود نماذج أعمال وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.

ثانيا/ أهمية التحويل الرقمي: للتحويل الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة تعود على الأفراد وعلى القطاعات فهو²:

- ✓ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها؛
- ✓ يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور؛
- ✓ صنع فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ✓ يساعد الشركات والمؤسسات الحكومية على التوسع والوصول إلى أبعد الحدود؛
- ✓ تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة، وكفاءة سير العمل؛
- ✓ سهولة وسرعة ومرونة تطبيق الخدمات الجديدة؛
- ✓ رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطار والإنفاق معاً؛
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات بتحقيق استمرارية الأعمال والخدمات؛

1- نجلاء احمد بس، متطلبات التحويل الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة السادسة، يناير 2015، دار النخلة للنشر، طرابلس-ليبيا، 2015م، ص 30.

2- سامية خواترة، التحويل الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بومرداس، العدد 02، المجلد 58، الجزائر، 2021، ص 110

- ✓ إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدم؛

ثالثاً/ خصائص التحوّل الرقمي:

- من أهم خصائص التحوّل الرقمي ما يلي¹ :
- ✓ القدرة على التكيف (adaptability): مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.
- ✓ التميز (excellent): حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
- ✓ التقنية العالية: حيث تنزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- ✓ عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه.
- ✓ وجود بناء تنظيمي شبكي: سبب طبيعة عملها وارتباطها خارجياً، ومحلياً وعالمياً.
- ✓ تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة: نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
- ✓ كما يتضح أن التحوّل الرقمي يتيح لها الاستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة، ويجعلها تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود عابرة للحدود، دون أن تقيدها ظروف زمنية أو جغرافية أو حدود تنظيمية، ومن ثم تتاح من خلالها الكثير من الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية، والعديد من العمليات التنظيمية دون الارتباط بمكان أو زمان محددين.

رابعاً/ تقنيات التحوّل الرقمي:

- من أجل أن يحقق التحوّل الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات نذكر:
- (1) البيانات الضخمة:** هي أنماط البيانات التي تتخطى قدرات أنظمة ومستودعات وقواعد البيانات التقليدية الراهنة على تخزينها وإدارتها وإجراء مختلف العمليات عليها بفاعلية وكفاءة².
- (2) انترنت الأشياء iot:** تشير انترنت الأشياء إلى عملية أي شيء بالإنترنت من خلال مجموعة من البروتوكولات الخاصة، وهي شبكة من الأشياء المادية، ولا يمكن اعتبار iot شبكة من أجهزة الكمبيوتر فقط، ولكن إلى شبكة من الأجهزة بمختلف جميع الأنواع والأحجام مثل الهواتف الذكية والأجهزة المنزلية والكاميرات والأنظمة الصناعية، الحيوانات، الإنسان، المباني، كل شيء متصل على أساس البروتوكولات المنصوص عليها من أجل تحقيق إعادة تنظيم مختلف الاتصالات والعلاقات بطريقة ذكية³.

1- محمد أحمد الغزوي، حسن حسن عبد الرحمان، واقع التحوّل الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الملك خالد، 2020، المجلد 04، العدد 03، ص 06.

2- مصطفى محمد إبراهيم الهليلي، التحوّل الرقمي في عصر البيانات الضخمة، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، العدد 01، المجلد 01، مصر، 2021، ص 199.

3- سهام موسى، وهيبة داسي، مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة -دراسة تحليلية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة بسكرة، العدد 05، المجلد 10، الجزائر، 2020، ص 524.

(3) الواقع المعزز: هي عبارة عن تقنية نقل المشاهد بعرض ثنائي أو ثلاثي الأبعاد في المحيط المستخدم، حيث يتم دمج هذه المشاهد أمامه، لخلق واقع عرض مركب. وتتيح هذه التقنية أيضا مجموعة من الخيارات التعليمية كمحاكاة عمليات معقدة كالعديد من الجراحات أو القيام بتشريح جسم الإنسان بالنسبة لطلبة الطب مثلا¹.

(4) الذكاء الاصطناعي: عرفه michael haenlei و andreas kaplan بأنه قدرة نظام معين على تحليل بيانات خارجية واستنباط قواعد معرفية جديدة منها، وتكيف هذه القواعد واستخدامها لتحقيق أهداف ومهام جديدة، يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي إذن لصفته سلوكا وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها. من أهم هذه الخصائص القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج في الآلة ولكن هذا المصطلح يبقى جدليا لعدم إيجاد تعريف محدد للذكاء.

(5) الحوسبة السحابية: تعد شكل من أشكال التحوّل الرقمي، الذي يقوم بتحسين تنفيذ الأعمال، وبالتالي تؤثر على الأعمال بشكل إيجابي ومن أهم ما يميزها تقليل تكلفة البنية التحتية وتقليل الاعتماد على مهارات الأفراد والموارد البشرية².

(6) الحوسبة المعرفية: تم استخدام مصطلح الحوسبة المعرفية للإشارة إلى أجهزة أو برامج جديدة تحاكي عمل الدماغ البشري وتساعد على تحسين قدرة الإنسان على اتخاذ القرار³.

(7) الطباعة ثلاثية الأبعاد: ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاما على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب، ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطباعة. وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها، مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، مما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي، وتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات، أهمها التعليم، حيث تساهم في تسهيل العملية التعليمية

(8) الأمن السيبراني: يعتبر الفضاء السيبراني الوطني بيئة عصرية تتطلب حماية ممنهجة وشاملة على المستوى الدولي والمحلي والقطاعي. وعليه فإن حماية الأصول المعلوماتية من الوصول غير المصرح به والاستخدام غير المشروع يعد أمرا بالغ الأهمية لضمان أمن تلك الأصول⁴.

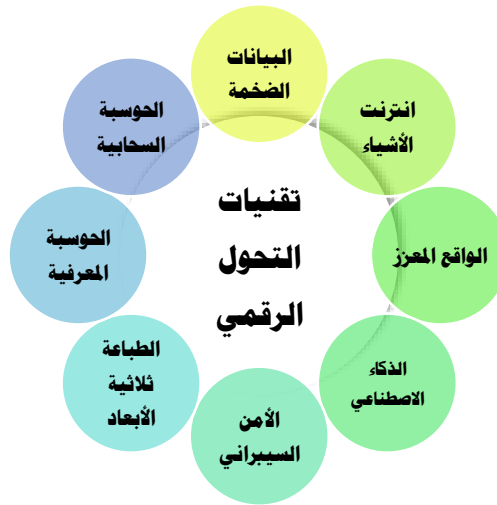
1- أماني عبد الخالق عبد الحسين، أنماط الذكاء الاصطناعي والتحوّل الرقمي في التعليم، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق، ص 256.

2- نسمة عبد الرحمن البوسني، دراسة مقارنة بين المردود الإيجابي الناتج عن قرار التحوّل نحو الحوسبة السحابية وبين المخاطر الناشئة عن هذا القرار في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، العدد 02، المجلد 22، مصر، ص 635.

3- شاهر إسماعيل الشاهر، البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحوّل الرقمي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، جامعة صن يات سين، العدد 02، المجلد 11، الصين، 2021، ص 19.

4- وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، الاستراتيجية الوطنية لتحوّل الرقمي والخطة التنفيذية، 2021-2025، المملكة العربية السعودية 2021، ص 12.

الشكل 2: تقنيات التحوّل الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

خامسا: متطلبات تطبيق التحوّل الرقمي

يتم تطبيق التحوّل الرقمي عبر طيف يشمل كلا من التقنيات والبيانات والعمليات والموارد البشرية في القطاعين العام والخاص على النحو التالي:

1. التقنيات: حيث يتم بناء التحوّل باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

2. البيانات: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

3. العمليات: وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة أو المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستهلكين، يجب على المؤسسات ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحوّل الرقمي، ويضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة عند إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في مداخلات ومخرجات المنظمة¹.

4. الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها². حيث يشكل جانبها حيويًا يصعب على المؤسسات تطبيق التحوّل الرقمي بدونها. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على

1- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحوّل الرقمي، كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2018، ص 4.

2- مصطفى محمد علي الشديدي، تأثير التحوّل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 22، العدد 04، مصر، ص 205.

استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية مع الإتيان بالتغيير والتطوير¹.

إن تعدد متطلبات وعناصر التحوّل الرقمي ساهمت بدفع الباحثين إلى العمل على تصميم مقاييس لقياس مستويات التحوّل الرقمي داخل المنظمات، حيث تم التطرق إلى عدة معايير وأبعاد للتحوّل الرقمي. وبناء على هذا، قمنا باستعراض بعض من هذه المساهمات من خلال إعداد جدول يوضح أهم العناصر والمتطلبات التي تم تناولها في بعض الدراسات السابقة كما يلي:

الجدول 1-1: تكرار أبعاد التحوّل الرقمي في الدراسات السابقة

الأبعاد والتقنيات، (البنية التحتية)	البيانات	الموارد البشرية	العمليات	الخطط والاسراتيجيات	الأمن والتشريعات	القيادة التحويلية	الثقافة التنظيمية	المستجدات الرقمية	المهارات	الأبعاد الدراسة
		☑		☑		☑	☑			الزعي 2023
		☑		☑		☑	☑			غندور 2023
	☑			☑		☑		☑	☑	شحادة 2022
	☑	☑	☑							القرعاوي 2022
	☑	☑								مندورة 2022
	☑	☑	☑							الكايد 2021
	☑	☑	☑							مشهور ويوسف 2021
	☑	☑		☑	☑					البلوشيه 2020
	☑	☑	☑	☑						حماد 2020
	☑	☑	☑							Adi & all.. 2023
08	05	09	05	05	01	03	02	01	01	التكرار

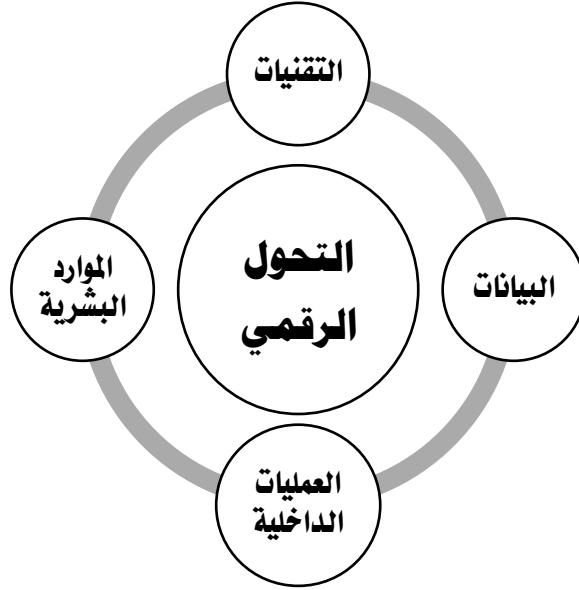
المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة

1- عدنان مصطفى البار، مرجع سابق، ص 4.

ومن خلال ما سبق من الدراسات حول أبعاد التحول الرقمي واختلافها في الأبعاد التي تم التطرق إليها في هذه الدراسات، فقد تم في هذه الدراسة اختيار التقنيات، البيانات، العمليات الداخلية والموارد البشرية كأبعاد للتحويل الرقمي حيث أنها الأقرب لموضوع ومجتمع الدراسة، لأجل اللوقوف على واقع التحول الرقمي ودوره تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 3: نموذج أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في هذا البحث



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال من أساسيات الحياة لأننا نمارسه طوال الوقت، إذ أن حاجة الإنسان للاتصال والمعلومات أصبحت ضرورية وماسة جدا كحاجته للهواء والطعام، وبذلك أصبح الاتصال ضرورة إنسانية بحته وحقيقة ماثلة في حياتنا المعاصرة، وفي حياة المنظمات يعتبر الاتصال التنظيمي هو القلب النابض بالنظر إلى أهميته البالغة في تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، وفيما يلي سنورد مفهوم الاتصال كما عرفه الباحثين والمفكرين.

أولا/ تعريف الاتصال التنظيمي:

يعتمد تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي على توجهات الباحثين والأبعاد الذين يحاولون التركيز عليها في دراساتهم، وما يلي بعض التعاريف الواردة حسب بعض المفكرين والباحثين وتباينت الآراء والأفكار حول تحديد مفهومه، فالبعض يركز على مكونات العملية الاتصالية والبعض الآخر يركز على ربطه بالبيئة التنظيمية والبعض الآخر يركز على الأثر الذي تخلفه العملية الاتصالية نفسها، إلا أن الإجماع المتفق عليه أن الاتصال الفعال هو جوهر المنظمة سواء من حيث وجودها أو الأداء الوظيفي لها.

حيث إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء وهي

المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار أي ترويج لفكرة أو موضوع عن طريق انتقال المعلومة من فرد أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد لدى الطرفين مصدر الاتصال ومستقبل الاتصال.¹

ويجمع المفكرون على أن الإطار الضمني لمفهوم الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية تأثير على السلوك، والملاحظ لهذا المفهوم والمدقق فيه يرى أنه يشير إلى نقل وتبليغ الأفكار والآراء بمختلف الوسائل.²

ويعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بواسطة وسائل شفوية وغير شفوية وذلك لتأثير على السلوك وتحقيق نتائج المطلوبة".³

ومن هذا التعريف يتضح أن الاتصال التنظيمي أداة أو طريقة لإيصال معلومات وأفكار معينة من وإلى طرف آخر وذلك بهدف إقناعه بفكرة ما تحمل في طياتها بلوغ نتائج مرجوة من خلال عدة وسائل منها ما هو لفظي وغير لفظي، ومنها ما هو كتابي أو إلكتروني حتى.

ويعرف كذلك على أنه: "ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، اللوائح والإعلانات".⁴

يشير هذا التعريف فيما معناه أن الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد داخل التنظيم أي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم وهناك العديد من وسائله كالسجلات، اللوائح والإعلانات... الخ

ويرى حجاب (2003): "أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعدة والأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"⁵

حيث يشير هنا هذا التعريف فيما معناه ان الاتصال التنظيمي هو عملية بحركة المعلومات والبيانات والمتعلقة بالمنظمة وأهدافها بين الوحدات سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، وعبر مختلف الوظائف في شكل أفقي داخل الهيكل التنظيمي مما يتيح للمنظمة مرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ أنشطتها ومهامها بكل كفاءة وفعالية.

ومن خلال ما ذكر نتوصل لتعريف الاتصال التنظيمي على انه هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار عن طريق وسائل كتابية وشفوية يستخدمها مصدر الرسالة (المنظمة أو المديرون أو العمال) لتوفير هذه معلومات للمتلقي او مستقبل الرسالة بطرق رسمية وغير رسمية من أجل توجيهه بغية تحقيق كفاءة وفعالية في الأداء والوصول إلى الأهداف المخطط لها.

1- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 16-17

2- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل المورد البشري في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 24، 2016، ص 216.

3- شعبان فح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، 2009، ص05.

4- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص116.

5- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص10.

ثانيا/ أنواع الاتصال التنظيمي:

تتم الاتصالات وفقا للهيكّل التنظيمي الذي يحدّد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وفقا نوعان هما: الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي.

➤ الاتصال الرسمي:

فالاتصالات الرسمية هي عمليات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، فتتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا أو الوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنقل والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وتنقل الشكاوي والاقتراحات وطلب إجازة وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا وكل هذا ضمن اتصالات رسمية وفق خطوط السلطة المعروفة ولا يتم تحطّي مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف بالرئيس الأعلى الا من خلال رئيسه المباشر¹، و يندرج تحت الاتصال الرسمي كل من الاتصال النازل والصاعد والاتصال الأفقي.

أ- **الاتصال النازل:** ويتمثل في تدفق تعليمات التي يصدرها القادة الإداريون إلى المستويات الدنيا، أي من الرئيس للموظفين والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة وتوجيهات لحسن سير العمل، وهذا الاتصال في الحقيقة أحد أهداف المهمة للمديرين فمن خلاله يتم تجميع المعلومات وترتيبها لتصبح قوانين وصيغا تبلغ للعمال يستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم، ومن مزايا هذا الاتصال إعطاء معلومات عن الأصول صحيحة للعمل وشرح علاقة الوظائف فيما بينها في المنظمة وتزويد كل فرد بمعلومات عن كيفية أداء عمله وإقناعه بأهداف المنظمة، غير أن الاقتصار من هذا نوع من الاتصال يخلق مناخ استبدادي في المنظمة يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها، لأنهم لا يشعرون بدور ايجابي لهم مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.²

ب- **الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من المستويات الدنيا والوسطى إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.³

ج- **الاتصال الأفقي:** إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الإدارة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة⁴، ويتصف هذا الاتصال بكونه استشاريا يشجع على التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

➤ الاتصال الغير رسمي:

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية⁵، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بسرعة والسهولة في الانتشار، حيث أن الخبر قد ينشر قبل بثه في القنوات الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي:

- انتشاره بسهولة في المنظمة؛

1- محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان، عمان، الأردن، 2016، ص19.

2- عاطف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص91.

3- عبد المعطي عساف، الاتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص226.

4- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997، ص6.

5- ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة ماجستير، 2011، ص61

- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات وتبادلها بين الموظفين؛
- تعتمد الاتصالات الغير رسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

ثالثا/ أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال عملية رئيسية ضرورية وحيوية في بناء العلاقات الإنسانية وكذا تنفيذ وتقديم الخدمات داخل التنظيم فلا يمكن أن تنجح أو تتميز المؤسسة المعاصرة إلا باعتمادها وتبنيها منظومة الاتصال التي من شأنها تعزيز هامش الثقة مع المتعاملين معها والفاعلين فيها، فالاتصالات التنظيمية تسعى إلى تحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية، وتظهر أهمية الاتصال لكل منظمة في الجوانب التالية:¹

- فهم العاملين لطبيعة العمل من خلال مساهمة الاتصال في نقل وتوصيل المعلومات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم ويرفع معنوياتهم؛
- الإحاطة بمشاكل العمال من خلال إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء وشكاوى وبتالي معايشة الإدارة لظروف المحيطة مما يساعد على تحسين أداء العمال في المنظمة؛
- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال خلق وحدة المفهوم والهدف مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين؛
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط وتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.²

رابعا/ أهداف الاتصال التنظيمي:

- تختلف أهداف الاتصال التنظيمي تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها، إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:
- اطلاع الرؤوسين على تعليمات والأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ ومعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار؛³
- يسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم؛
- متابعة الإنجاز وتقييم الأداء على المستويين الفردي والجماعي؛
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل وتوفيق بين جهود العاملين؛⁴
- تحقيق التناسق في الأداء؛
- فهم الرؤوسين للأعمال الموكلة وتوجيههم للقيام بها على أكمل وجه؛
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

1- الغنمين فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية (أهميتها، أهدافها، أساليبها)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993، ص15-16.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، 2008، ص 523.

3- بريقة سهلية، مرجع سابق، ص219.

4- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص123.

خامسا/ عناصر الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي كعملية مؤلف من المكونات الضرورية التالية:

❖ **مصدر الرسالة:** وهو المتحدث أو كاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية نقل الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها ونشرها، وبدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ويفترض من المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل، إذا أن التحسس المتبادل بينهما، والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه مع المستقبل.¹

❖ **مضمون الرسالة:** وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس المتضمن للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة ألا وهي مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات أو كلمات أو عبارات لها معنى، فالرسائل تتضمن معان أو إيجازات معينة²، وهي جوهر عملية الاتصال أي من دون بعد الرسالة خلال العملية الاتصالية سواء كان مضمون الرسالة مكتوب أو غير مكتوب لا يكون هناك اتصال، ويجب ان تكون الرسالة واضحة الهدف ومن حيث المعنى وصياغة المصطلحات حتى لا تختمل تفسيراً مختلفة أي ان تكون لغة المضمون سليمة وتناسب مع قدرة المستلم اللغوية.³

❖ **المستقبل:** هو هدف العملية الاتصالية، وهو الذي يستقبل الرسالة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها معاني ودلالات بما يتناسب والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق الأوامر وتنفيذ المهام⁴، ومن خصائص المستقبل قابلية الإدراك والفهم والاستيعاب، كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة للمصدر الاتصال ومستقبله ذات تأثير كبير في استيعاب المعلومة.

❖ **وسيلة الاتصال:** وتسمى أيضا القناة وهي الوسيلة التي تنتقل من خلالها مضمون الرسالة من المرسل للمستقبل وتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها:⁵

وسائل الاتصال المكتوبة : ويتم فيها نقل مضمون الرسالة كتابيا وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة كما انه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على انه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استخدام اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال خرائط والرسوم لتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير ضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. ومن وسائل الاتصال المكتوب نجد (جريدة المؤسسة، لوحة الإعلانات، التقارير، الشكاوى، المذكرات، مطبوعات المؤسسة).

وسائل الاتصال الشفوية: تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية

1- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص39.

2- بشير علاق، مرجع سابق، ص22

3- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص241.

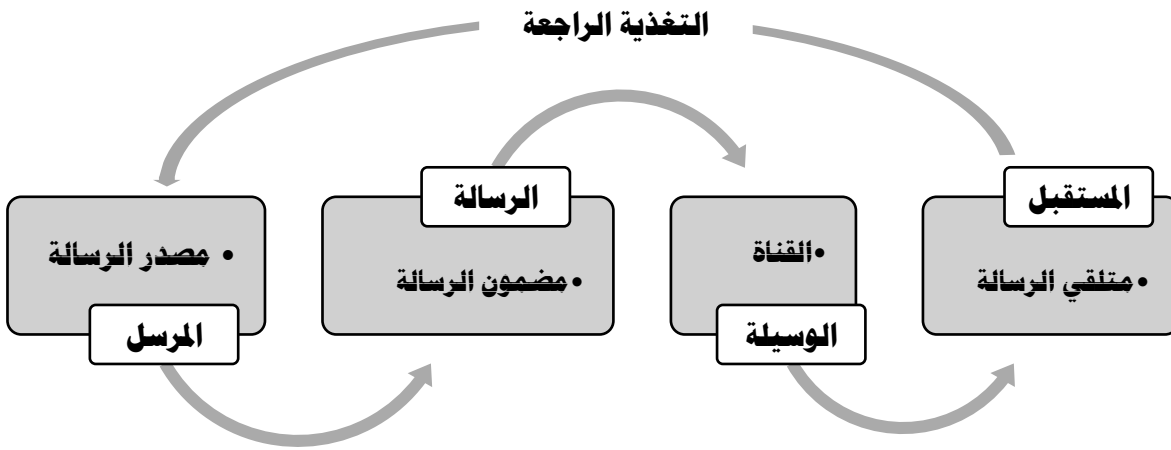
4- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص21.

5- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع- الإسكندرية، 2006/2007، ص ص 42-43.

وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع بالأطمئنان. ومنها: الهاتف، الاجتماعات، المقابلات، المحاضرات، المؤتمرات، وسائل الاتصال الإلكترونية.

❖ **التغذية العكسية:** وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة التأثير المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع الصدى إيجابياً أو سلبياً للرسالة الموجهة للمستقبل.¹

الشكل 4: عناصر العملية الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات السابقة

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح عناصر العملية الاتصالية انطلاقاً للمرسل أو المصدر الاتصال الحامل للمعلومة المراد نقلها مروراً بأداة الاتصال أو الوسيلة المستخدمة سواء كانت كتابية أو شفوية في نقل مضمون الرسالة المتمثل في أفكار وتوجيهات التي أراد المصدر نقلها إلى مستقبل الاتصال ليبدى ردة فعل أو استجابة حول مضمون الرسالة إما سلبياً أو إيجابياً متمثلاً في التغذية العكسية.

إن توافر معايير وعناصر الاتصال التنظيمي يعتبر بحد ذاته تأثيراً حيوياً في المنظمات في وقتنا هذا وخاصة في ظل الظروف المتزايدة التعقيد، مما دفع بالباحثين إلى العمل على تصميم مقاييس لقياس مستويات الاتصال التنظيمي داخل المنظمات، حيث تناول الكتاب والباحثون عدة معايير وعناصر للاتصال التنظيمي. وبناء على هذا، قمنا باستعراض بعض من هذه المساهمات من خلال إعداد جدول يوضح أهم العناصر والمتطلبات التي تم تناولها في بعض الدراسات السابقة كما يلي:

1- علي عياصرة، محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 41.

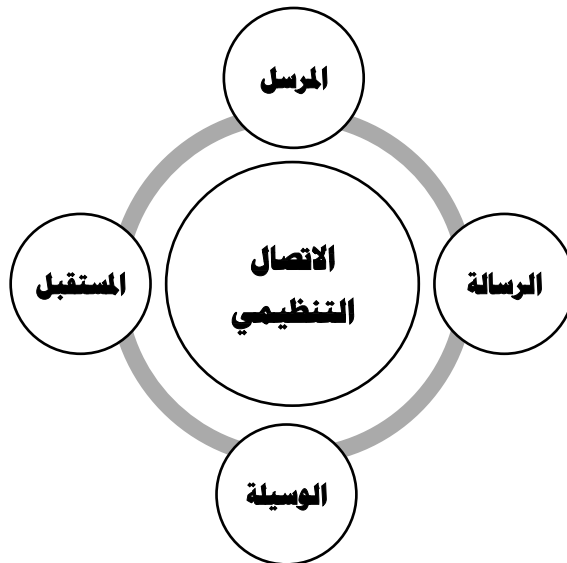
الجدول 1-2: تكرار أبعاد ومتطلبات الاتصال التنظيمي في الدراسات السابقة

الأبعاد الدراسات	المرسل	الرسالة	الوسيلة	المستقبل	التغذية الراجعة	البيئة المحيطة	نوع الاتصال	أسلوب الاتصال	وسائل الاتصال	الاتصال العمودي	الاتصال الافقي
القحطاني 2021	✓	✓	✓	✓	✓						
ديعلي ومحجر 2021										✓	✓
سيفي 2020	✓	✓	✓	✓	✓						
القديمي 2019	✓	✓	✓	✓	✓						
بونديرة 2018							✓	✓	✓		
النعيمي 2018	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
فاضل وسعدون 2017										✓	✓
بن حرز الله 2021										✓	
التكرار	04	04	04	04	04	01	01	01	01	02	02

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

ومما سبق تبين تناول الباحثين مجموعة من الأبعاد لقياس مستوى الاتصال التنظيمي تختلف في مسمياتها، لكنها تتشابه في محتواها، وقد تمثل ذلك في إضافة أبعاد أو دمج أكثر من بعد واحد وفقا للمستويات التنظيمية المعروفة في المنظمة أو حسب طبيعة ومكان إجراء الدراسة ويمكن أن يكون حسب اتجاه تطور الفكر الإداري، ولأغراض هذه الدراسة تتبنى الدراسة الأبعاد (المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل) للاتصال التنظيمي وهي الأكثر تداولاً وشيوعاً وشمولية في الدراسات السابقة، كما تعتبر الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، لأجل للوقوف على واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة. كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل 5: نموذج أبعاد الاتصال التنظيمي المتبناة في هذا البحث



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للتحوّل الرقمي والاتصال التنظيمي

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية لكل من التحوّل الرقمي والاتصال التنظيمي وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى تحديد العلاقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك في المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أولاً/ الدراسات التي تناولت التحوّل الرقمي:

❖ دراسة الزعبي (2023)، بعنوان: أثر التحوّل الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحوّل الرقمي في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات.

اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أجريت هذه الدراسة على عينة قصدية قوامها (246) عامل من الموظفين (مدير، مساعد مدير ورئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية.

في آخرها خلصت إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحوّل الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحوّل الرقمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والموارد البشرية) على أداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. ومن هنا أوصت الدراسة بعدم تعلق التحوّل 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 عمل الشركة مدعومة بالتقنية.

❖ دراسة Adi & others (2023)، بعنوان: التحوّل الرقمي في تعزيز اكتساب المعرفة لموظفي القطاع العام²**Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اكتساب المعرفة من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية لموظفي القطاع العام. تعتمد هذه الدراسة على جودة النظام وجودة المعلومات ورضا المستخدم وجودة الخدمة وصافي الفوائد كاعتبارات تجريبية.

اعتمدت هذه الدراسة نهجاً كمياً في تحقيقها لاختبار العلاقات بين المتغيرات، باستخدام أدوات الاستبيانات المقطعية أو المستندة إلى الوقت. حيث أخذت عينة مستهدفة بلغ حجمها 198 عاملاً في القطاع العام ممن تعلموا أو خضعوا للتدريب عبر

1- مريم محمد الزعبي، أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد (19)، جانفي 2023، ص 53-74.

2- Adi & others; **Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees**; International Journal of Data and Network Science 7 (2023). 117-124

الإنترنت من خلال موقع إلكتروني أو تطبيق. تم إجراء الاختبار الإحصائي لهذه الدراسة باستخدام أداة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بناءً على إصدار المربعات الصغرى الجزئية.

أظهرت النتائج أن:

- جودة الخدمة لها تأثير كبير على رضا المستخدم؛
- جودة النظام ليس له تأثير كبير على رضا المستخدم؛
- جودة المعلومات لها تأثير كبير على رضا المستخدم؛
- رضا المستخدم له تأثير كبير على صافي الفوائد.

❖ دراسة Rafi & others (2023)، بعنوان: تأثير الحلول المستندة إلى السحابة على التحوّل الرقمي لممارسات الموارد البشرية.¹

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

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الحلول المستندة إلى السحابة على التحوّل الرقمي لممارسات الموارد البشرية في القطاع العام بالأردن.

الدراسة ذات طبيعة كمية وتم جمع البيانات من المصادر الأولية من خلال جمع ردود استبيان مقطعي وزع على عينة غير احتمالية بلغت 346 مستجيباً من العاملين والمدبرين في قسم الموارد البشرية بالقطاع العام الأردني. تم إجراء الاختبار الإحصائي لهذه الدراسة باستخدام أداة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لغرض تحديد التأثير المباشر.

وجدت الدراسة أن البنية التحتية كخدمة والأداء كخدمة والبرمجيات كخدمة كان لها تأثير كبير وإيجابي على التحوّل الرقمي لممارسات الموارد البشرية.

يعتبر البحث بمثابة المحاولة الأولى لفحص تأثير الحلول المستندة إلى السحابة على التحوّل الرقمي لممارسات الموارد البشرية في دولة نامية مثل الأردن.

❖ دراسة القرعاوي (2022)، بعنوان: تصور مقترح للتحوّل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحوّل الرقمي.²

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم تصور مقترح للتحوّل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحوّل الرقمي، وذلك من خلال استعراض لمفهوم التحوّل الرقمي، أهميته، أهدافه، نماذجه ومتطلبات تحقيق التحوّل الرقمي في الجامعات وكذلك تحديد أهم معوقاته، كما تم استعراض أبعاد التحوّل الرقمي (التنظيمية، التقنية والبشرية).

في الأخير خلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للتحوّل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحوّل الرقمي.

1- Rafi & others; **The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices**, International Journal of Data and Network Science 7 (2023). 83-90

2- حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحوّل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحوّل الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (82)، أوت 2022، ص ص 37-52.

❖ دراسة شحادة (2022)، بعنوان: تأثير أبعاد التحوّل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية.¹

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على التحوّل الرقمي والرقمنة في البنوك الإسلامية بالأردن من خلال دراسة مفهوم التحوّل الرقمي، وبيان مزاياه وتحدياته، بالإضافة إلى معرفة مدى تحوّل البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من الناحية الرقمية أو ما يسمى بـ (النضج الرقمي).

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم الحصول على البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان. من خلال تطبيقها على عينة حجمها (68) موظف من موظفي البنوك الإسلامية الأربعة (4) العاملة في الأردن.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحوّل الرقمي والمتمثلة بـ (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية ومهارات التحوّل الرقمي)؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحوّل الرقمي المتمثلة بـ (المستجدات الرقمية، القيادة).

أوصت الدراسة البنوك الإسلامية بضرورة وضع إستراتيجية للتحوّل الرقمي، هدفها التجديد والابتكار والمنافسة، بما لا يخجل بضوابط التمويل الإسلامي؛ فمن خلال واقع التحوّل الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، تبين للباحثة غياب رؤية واضحة للتحوّل الرقمي في تلك البنوك للنهوض بواقع العمل المصرفي الإسلامي، مما يستدعي الحاجة لمثل هذه الرؤية للنظام المصرفي ككل وقادته.

❖ دراسة Zaoui & autres (2021)، بعنوان: تأثير كوفيد-19 على التحوّل الرقمي للقطاع المصرفي.²

L'impacte du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire

الهدف من هذا البحث هو دراسة فعالية وحدود التحوّل الرقمي على البنوك، ولا سيما آثار أزمة فيروس كورونا على التحديات الجديدة للرقمنة في القطاع المصرفي. إذ يعتبر التحوّل الرقمي تحدياً كبيراً للاقتصاد والقطاع المصرفي، تظهر نتائج هذه الدراسة أن التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي ضروري، فهو يحول المهنة المصرفية والعلاقة بين البنك والعميل.

❖ دراسة الكايد (2021)، بعنوان: أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحوّل الرقمي.³

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في نجاح التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية (البلديات) في الأردن، وذلك من خلال الوقوف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي ومدى تطبيق التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية بالأردن.

1- مها شحادة، تأثير أبعاد التحوّل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد (2)، العدد (1)، جوان 2022، ص ص 106-103.

2- Zaoui & autres; L'impacte du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion Vol 05, N°01 (2021), P 497-509.

3- عائشة عبد الله محمد الكايد، أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحوّل الرقمي، مجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة، العدد (41)، 2021.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، أجرت الباحثة دراستها في بلدية السلط الكبرى على عينة حجمها (52) موظف.

توصلت في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى إدارة التغيير التنظيمي في بلدية السلط الكبرى جاء بمتوسط حسابي (2.71) بدرجة متوسطة وهذا دليل على ان اعمال الإدارة وقراراتها في ادارة التغيير التنظيمي لا يرقى بالمستوى المطلوب واللازم من وجهة نظر موظفيها.
- مستوى التحوّل الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.22).
- يوجد أثر لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح عملية التحوّل الرقمي في بلدية السلط الكبرى محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في البلدية تسعى الى دفع عجلة التحوّل الرقمي من خلال إحداث تغييرات في التغيير التكنولوجي.

❖ دراسة خميس (2021)، بعنوان: أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين مجالات التحوّل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، ومدى أثر مجالات التحوّل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. وللوصول إلى الأهداف المرجوة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات أجريت الدراسة بالبنوك التجارية المصرية في مدن القاهرة الكبرى على عينة عشوائية قوامها (251) مفردة. وقد انتهت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحوّل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية؛
 - وجود تأثير معنوي إيجابي للتحوّل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.
- وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بإنشاء وحدة تنظيمية للتحوّل الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضاً تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

❖ دراسة مشهور ويوسف (2021)، بعنوان: تأثير التحوّل الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي.²

يهدف البحث إلى إبراز أهمية التحوّل الرقمي على تطوير المنتج السياحي وأثره على تنمية القطاع السياحي المصري من خلال إيجاد إطار مقترح للعلاقة التأثيرية بين التحوّل الرقمي وتطوير المنتج السياحي بهدف زيادة القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي.

وتحقيقاً لأهداف المرجوة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، من خلال تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (150) مفردة من المجتمع المتكون من كافة المعنيين والمخططين للنشاط السياحي والسفر في الأجهزة السياحية الحكومية، ومديري التسويق والسياحة في شركات السياحة، وكذلك بعض المسؤولين

1- أسر أحمد خميس، أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (02)، العدد (02)، الجزء (03)، جويلية 2021، ص ص 997-1044.

2- نعمة عبد الوهاب عبد الصادق مشهور، سماح عبد الحفيظ يوسف، تأثير التحوّل الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، مجلة اتحادات الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (21)، العدد (03)، ديسمبر 2021، ص ص 233-271.

والمختصين بوزارة السياحة والآثار الذين لديهم المعلومات المتخصصة عن موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الخبراء المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد اظهرت النتائج أن غالبية الآراء ترى وجود أهمية لتوافر البنية الأساسية والاستراتيجيات الأساسية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والعمل على نشر الخدمات الرقمية المستهدفة في المؤسسات السياحية بالإضافة إلى أهمية العمل على إزالة الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع السياحة المصرية وتطوير المنتج السياحي المصري.

❖ دراسة البلوشية وآخرين (2020)، بعنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية.¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماثيا مع التوجهات العالمية في المجال.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. حيث طبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، شرطة عمان السلطانية ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقميا، من توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها؛
- تفاوت في مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهودا ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستوياتها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية.

وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومراكز ساس المختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.

1- نوال علي البلوشية، نيهان حارث الحراسي، علي سيف العوي، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد (01)، 2020، ص 15-1.

ثانيا/ الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

❖ دراسة برقية (2022)، بعنوان: التناول النظري للاتصال التنظيمي -عرض لأهم النظريات المفسرة-¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي ويبحث في خصوصيات تناولها له، حيث يرصد المدارس التنظيمية الإدارية التي ساهمت في تطوير الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والتي تنوعت في تصنيفها للاتصال بين النازل والصاعد والأفقي، بدءا بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية، فالحدیثة وأخيراً النظريات المعاصرة.

❖ دراسة القحطاني (2021)، بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أهما.²

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات المساهمة بمدينة أهما. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية حجمها (59) فرداً من العاملين في الشركات المساهمة بأهما. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يوجد مستوى فوق المتوسط للاتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركات المساهمة في مدينة أهما،
 - يوجد مستوى فوق المتوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة بمدينة أهما،
 - وجود دور للاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات المساهمة في مدينة أهما،
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة وسنوات الخبرة).
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: أنه يجب على كل شركة مهما كان نوعها وحجمها العمل على تطوير أساليبها الاتصالية وأن تحيط بكل ما من شأنه أن يعيق هذه العملية سواء حيث نفسية العامل أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بتلك الشركات، والعمل على زيادة وعي المسؤولين بالشركات المساهمة بأهمية دور الاتصال في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين وانعكاس ذلك على إنجاز أعمال تلك الشركات وتطويرها.

❖ دراسة بن حرز الله (2021)، بعنوان: تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشركة بريد الجزائر في باتنة

The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna.³

1 - سهيلة برقية، التناول النظري للاتصال التنظيمي (عرض لأهم النظريات المفسرة)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (14)، العدد (01)، 2022، ص ص 385-394.

2- ياسر حسن صالح القحطاني، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أهما، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (25)، ديسمبر 2021، ص ص 122-144.

3- Mourad Benharzallah; **The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna**; El-Manhel Economy, volume 04, Number 01, June2021, P: 613- 622.

تبحث هذه الدراسة في الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي من خلال الاتصال (الصاعد والنازل) في التأثير على مكونات أداء الموظف المتمثلة في القدرة والتحفيز وفرصة الأداء (AMO) في شركة بريد الجزائر بولاية باتنة.

اعتمد الباحث في دراسته هاته على المنهج الوصفي التحليلي، بإجراء مسح كمي في شهر أكتوبر 2020 مع موظفي شركة بريد الجزائر في باتنة على عينة بلغ حجمها 75 موظفاً. من خلال التساؤل التالي: "هل يلعب الاتصال التنظيمي من خلال الاتصال الصاعد والنازل في مؤسسة بريد الجزائر بباتنة دوراً في التأثير على مكونات أدائك: القدرة والتحفيز وفرصة الأداء؟؟".

وأظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الصاعد له آثار إيجابية كبيرة على أداء الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن أثر الاتصال النازل أقوى وأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية من تأثير الاتصال التصاعدي.

❖ **دراسة ديعلي ومحجر (2021)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست.**¹

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست والمتحصلين على منصب دائم.

وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 112 موظفاً وموظفة، من أصل 146 موظفاً وذلك خلال 2014-2015 باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

وأُسفرت في الأخير إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية نمط الاتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفعالية قناة الاتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست.

❖ **دراسة سيفي (2020)، بعنوان: الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل.**²

اشتمل موضوع البحث على دور الاتصال التنظيمي على بعض جوانب ومتغيرات النشاط الوظيفي لدى العاملين منظمات العمل. حيث هدفت هذه الورقة البحثية إلى توضيح تأثير الاتصال التنظيمي في النشاط الوظيفي باعتبار أن الاتصال آلية لتفعيل موارد المنظمة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، نظراً للدور الذي يلعبه كفاعل أساسي في النسق العام للمنظمة، إذا ما تم إشراكه في رسم سياساتها، واعطائه المكانة والدور المناسبين، كما ناقشت هذه الورقة البحثية أهم الأسس والجوانب النفسية والتنظيمية في النشاط الوظيفي، والتي يعتبرها الرؤساء والمرؤوسين المحور الأساسي الذي تدور حوله الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين،

1- ديعلي ليلي، محجر ياسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست، مجلة آفاق علمية، المجلد (13)، العدد (05)، 2021، ص ص 182-201.

2- يوسف سيفي، الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد (09)، العدد (02)، 2020، ص ص 9-23.

وتتحكم فيه العملية الاتصالية، والتي تسعى على نشر ثقافة التعاون والاشترك والتماسك بين الأفراد عبر فتح فضاءات للحوار واحترام الرأي الآخر وتقبل النقد والمناقشة، والتشاور في صنع ورسم سياسة وفلسفة المنظمة.

❖ **دراسة القديمي (2019)، بعنوان: واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية.**¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية ورسم صورة واقعية عن مستوى الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية، والتعرف على تدفق وانسياب المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للاتحادات الرياضية، وعلى الوسائل الملائمة لتصحيح الانحراف أو الموانع إن وجدت بغية تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية.

ومن أجل ذلك، واعتماداً على المنهج الوصفي، أجريت دراسة ميدانية على عينة تتكون من (140) عضو إداري من قيادة وأعضاء وإداريين في (10) عشرة اتحادات رياضية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بوزارة الشباب والرياضة ومقرات الاتحادات الرياضية اليمنية بالعاصمة صنعاء، باستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

وبعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية جيد وفعال؛
- للاتصال التنظيمي دور فعال في تدفق المعلومات في الاتحادات الرياضية اليمنية.

❖ **دراسة النعيمي (2018)، بعنوان: كفاية الاتصال التنظيمي المعتمد في إدارة الجامعة المستنصرية.**²

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى كفاية عملية الاتصال التنظيمي المعتمد في إدارة الجامعة المستنصرية، وكذا تحديد مستوى كفاءة وفعالية الاتصال التنظيمي المعتمد في إدارة الجامعة المستنصرية.

ولغرض تحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية وبعض الأساتذة على مستوى كليات الجامعة المستنصرية من خلال استخدام أسلوب العينة الاحتمالية الطبقية بلغ حجمها 230 مفردة.

وأبرز ما توصلت إليه الباحث من نتائج هو أن كفاية الاتصال التنظيمي المعتمد في إدارة الجامعة المستنصرية بمستوى دون المتوسط، حيث أوصى بضرورة اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعاصرة بصيغة وبمستوى يتوافق والوظيفة العامة للجامعة، وتعزيز مهارات الاتصال الإداري لدى القائمين عليها في نظام إدارة الجامعة.

❖ **دراسة بونديرة (2018)، بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية لولاية قسنطينة.**³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الجرارات الفلاحية بولاية قسنطينة وكذلك التعرف على نوع وأسلوب الاتصال السائد بالمؤسسة ووسائل الاتصال المستخدمة بالإضافة إلى التعرف على

1- عزيز علي ناصر القديمي، واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد (10)، العدد (01)، جوان 2019، ص ص 107-130.

2- علي عبد الوهاب علي النعيمي، كفاية الاتصال التنظيمي المعتمد في إدارة الجامعة المستنصرية، مجلة نسق، العدد (20)، 2018، ص ص 324-353.

3- بونديرة عبد العزيز، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (05)، العدد (44)، 2018، ص ص 111-123.

مستوى الأداء الوظيفي متبعاً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أجريت الدراسة على عينة حجمها 103 عامل في مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة.

بعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجرارات الفلاحية؛
- مستوى الأداء في مؤسسة الجرارات الفلاحية مرتفع؛
- الاتصال الأفقي والاتصال النازل هما الأكثر اعتماداً في المؤسسة؛
- أسلوب الاتصال المعتمد في مؤسسة الجرارات الفلاحية هو مزيج بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي؛
- استخدام المؤسسة لوسائل اتصال تقليدية (التقارير، اللوحات الإخبارية)، بينما يقل استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة.

❖ **دراسة فاضل وسعدون (2017)، بعنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الخبز بتافنة- مغنية¹**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وقد أجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخبز بتافنة مغنية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، طبق على عينة حجمها 40 عامل، وتم تحليل نتائج الدراسة.

في الأخير توصلت إلى

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد والاتصال النازل) والأداء الوظيفي بنسبة 61%؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة صناعة الخبز بتافنة -مغنية- يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السنوات، الأقدمية، والمستوى التعليمي).

❖ **دراسة Karen (2015)، بعنوان: تعريف الاتصال التنظيمي**

Defining Organizational Communication.²

تناول هذه الورقة موضوع الاتصال التنظيمي، حيث يناقش الأنواع المختلفة والجوانب النظرية للاتصال. إذا طرح المرء السؤال "ما مدى أهمية وجود اتصال جيد في منظمة؟" سيقدم الجميع تقريباً إجابة مفادها أنه أمر حيوي لكل من المنظمة وموظفيها. ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بمسألة ما يمكن القيام به لتحسين الاتصال في المنظمات، يبدو أن هناك توافقاً طفيفاً إلى حد ما. من السمات الأساسية التي لا مفر منها للمنظمات المعقدة أن الأشخاص فيها لا يعملون بمعزل عن الآخرين. لذلك، يجب فهم تحديد المجموعة وعلاقات الأدوار، ونقل المعلومات، والعملية التي تتطلب من خلالها المعلومات معنى. نقطة أخرى مهمة هي حقيقة أن المنظمات موجهة نحو الهدف، وهي ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على محتوى وأنماط الاتصال داخلها

1- فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017، ص ص 217-244.

2- Karen & others, Defining Organizational Communication, European Scientific Journal, vol.11, No.20, July 2015, p p 79- 87.

❖ دراسة Kirti (2009)، بعنوان: الاتصال التنظيمي الفعال: مفتاح الموظف الدافع والأداء.¹

Effective Organizational Communication: A Key Employee Motivation and Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز الموظفين وأدائهم في شركة Vanaz Engineers Ltd بالهند. على اعتبار أن الاتصال التنظيمي في المنظمات اليوم لم يعد أكثر تعقيدا وتنوعا فحسب، بل أصبح عاملا مهما للأداء التنظيمي العام والنجاح.

من خلال مراجعة شاملة وتحليل نقدي للبحوث والأدبيات التي تركز على أهداف الورقة، أجريت هذه الدراسة اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات مع عينة عشوائية من موظفي شركة Vanaz Engineers Ltd في مدينة بون (Pune) بالهند.

وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من النتائج نسردها من أهمها ما يلي:

- إن التواصل الواضح والصادق في "Vanaz Engineers" يساعد على تشجيع العلاقات وتقويتها، مما يساعد الموظفين في الوصول إلى أقصى إنتاجية؛
- تتضمن عملية صنع القرار في الشركة التواصل النشط في جميع أنحاء المنظمة؛
- برامج تدريب مجموعة المهارات مع المديرين هي الطريقة التي يتلقى بها معظم الموظفين مساعدة التطوير الوظيفي؛
- طورت الشركة ثقافة تواصل جيدة تفيد في تنمية روح الفريق والعمل الجماعي الفعال مع وضوح الأدوار.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة، تبين أنه يوجد أوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

من حيث المتغيرات: لم تتفق الدراسة الحالية مع أي دراسة من الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد اتفقت مع البعض منها من حيث المتغير المستقل (التحول الرقمي) كدراسة كل من: الزعبي (2023)، شحادة (2022)، خميس (2021)، مشهور ويسف (2021)، البلوشيه (2020).

أما من حيث متغير الاتصال التنظيمي كمتغير تابع، فقد اتفقت مع دراسة كل من: ديعلي ومحجر (2021). واختلفت مع دراسة كل: القحطاني (2021)، النعيمي (2018)، القديمي (2019)، بونديرة (2018)، فاضل وسعدون (2017)، سيفي (2020)، بن حرز الله (2021) و Kirti (2009)، حيث أن هذه الأخيرة تناولت فيها الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل.

من حيث الزمان: معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا، أغلبها تم دراستها في حدود الخمس (05) سنوات الأخيرة.

1- Kirti Rajhans; **Effective Organizational Communication: A Key Employee Motivation and Performance**; Interscience Management Review (IMR) Volume-2, Issue-2, p p 145- 149.

من حيث المكان: أما من حيث مكان إجرائها، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة.

من حيث العينات: تنوعت عينات الدراسة في الدراسات السابقة، ومن بينها نجد الوظائف الاستشرافية، أكاديميين، عمال مهنيين، اداريين، تقنيين.

من حيث المنهج والأدوات: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، في حين أنها اختلفت مع أخرى كدراسة مشهور ويوسف (2021) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، دراسة البلوشيه وآخرين (2020) التي اعتمدت على المنهج الوصفي النوعي.

ونرى أن الدراسة الحالية اتفقت مع جل سابقاتها من الدراسات في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة على غرار دراسة البلوشيه وآخرين (2020) التي استخدمت فيها المقابلة شبه المقننة والوثائق الداعمة، ودراسة Adi & others (2023) التي اعتمدت على الاستبيانات المستندة إلى الوقت.

من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الطالبان من الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم من خلالها الوقوف على أهمية كل من التحوّل الرقمي والاتصال التنظيمي؛
- المساعدة على تجنب دراسة قضايا سبق وان تم تناولها من قبل؛
- المساهمة في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري والذي من شأنه تسهيل صياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- الاستفادة من الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء الأطار النظري للبحث الحالي وأثرائه بمعلومات حديثة ومهمة، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت؛
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها؛
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفجوة البحثية: من خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة والتي لها علاقة بموضع الدراسة الحالية وكذا أوجه الاختلاف والتشابه فيما بينها يمكننا الوقوف على الفجوة البحثية كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول 1-3: الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ركزت العديد من الدراسات على دراسة التحول الرقمي وربطه مع متغيرات أخرى (أداء العاملين، النضج الرقمي، إدارة التغيير التنظيمي، القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، الأداء الوظيفي، القطاع العام، أزمة كوفيد-19). ❖ ركزت العديد من الدراسات على دراسة الاتصال التنظيمي وربطه مع متغيرات أخرى (الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتحادات الرياضية، قطاع التعليم العالي، الأداء الوظيفي) 	<p>تم دراسة التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما.</p>	<p>على حسب علم الطالبين وفي حدود اطلاعهم، لم تركز أي من الدراسات على التحول الرقمي مع الاتصال التنظيمي</p>
<p>قد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كالمؤسسات التعليمية والجامعية، شركات اتصالات، منظمات خاصة، البنوك والمصارف، مؤسسات حكومية، قيادات أكاديمية، شاغلي الوظائف الإشرافية، البلدية، قطاع السياحة.</p>	<p>اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة- سونلغاز.</p>	<p>لم تتوفر دراسة تناولت هذه المتغيرات بتطبيقها على العاملين في قطاع الكهرباء والغاز.</p>
<p>تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ المحلية والتي طبقت في الجزائر ❖ العربية والتي طبقت في بعض الدول العربية كالأردن، السعودية، مصر، العراق وعمان. ❖ الأجنبية والتي طبقت في بعض الدول كالأندونيسيا. 	<p>هذه الدراسة طبقت بالجزائر بالتحديد مدينة ورقلة</p>	<p>على حد علم الطالبين وفي حدود اطلاعهم، الدراسة الأولى في الجزائر تربط بين التحول الرقمي والاتصال التنظيمي</p>

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

بعد ما تناولنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من التحول الرقمي والاتصال التنظيمي والتطرق إلى ماهية التحول الرقمي، مفهومه، أهميته، خصائصه، تقنياته ومتطلباته بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي، اتضح لنا أن ممارسات التحول الرقمي قد أصبحت واحدة من أهم العناصر الواجب توافرها وتطبيقها لدى مختلف المؤسسات وعنصرها هاماً في الإدارة والتسيير وخاصة التوجهات الحديثة مواكبة للتطور الحاصل في المنظمات. كما ويعد الاتصال التنظيمي أيضاً من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل.

ومن خلال ما سبق وما تم التعرف عليه في الفصل السابق، نطرح التساؤل: هل للتحول الرقمي أثر في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في شركة سونلغاز بورقلة؟ هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
للتحول الرقمي والاتصال التنظيمي
في شركة سونلغاز بورقلة**

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول التحويل الرقمي والاتصال التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز- لولاية ورقلة، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالتحويل الرقمي ومعرفة دوره في تعزيز الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بالطريقة المعتمدة في الدراسة من حيث المجتمع والعينة وكذا المنهج المتبع، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولا/ تقديم المؤسسة محل الدراسة (مجتمع الدراسة):

1- تقديم للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- مديرية التوزيع بورقلة:

كانت دراستنا بالمديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز بمركز التوزيع ورقلة اوما يعرف بمديرية توزيع ورقلة، والتي انتقلت من الطبيعة القانونية "شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" الى الصيغة القانونية "شركة ذات اسهم" وهذا بموجب صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة عام 1422هـ الموافق لـ05 فبراير 2002م والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لـ (سونلغاز) وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة

مهام المؤسسة مديرية التوزيع بورقلة:

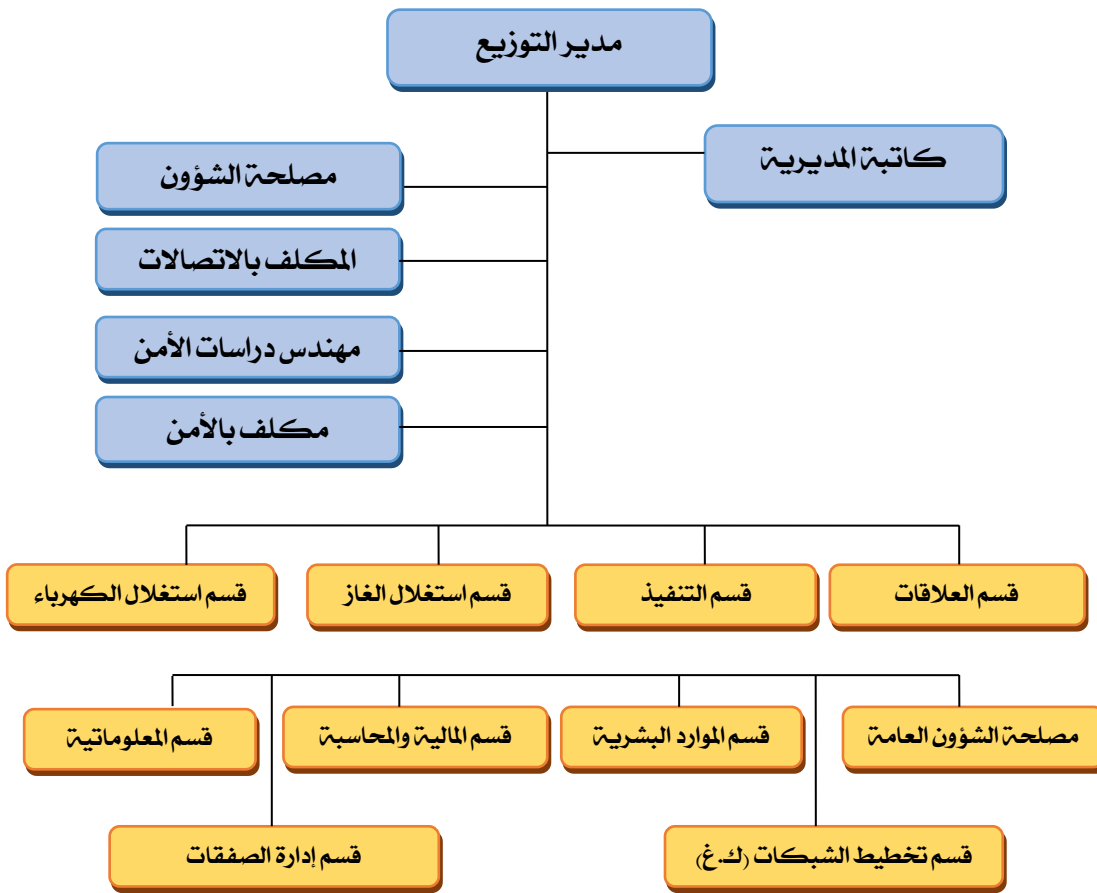
- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد؛
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للمؤسسة.

ثانيا الهيكل التنظيمي:

2- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف والتسلسل القيادي، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الحماية المدنية بورقلة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 6: الهيكل التنظيمي للشركة سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن هيكل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بورقلة مقسم حسب الوظائف بمعنى أن الهيكل وظيفي ويعتمد على درجة أهمية كل وظيفة في قمرها من المستوى الأول من أجل تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات بوضوح وانتقال المعلومات بسرعة لاتخاذ القرار المناسب على مستوى الإدارة العليا عن طريق أنظمة المعلومات المعتمد بالمؤسسة.

ومن الملاحظ أيضا أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة مصالح وأقسام نعرفها بشكل مختصر كما يلي:

- ❖ المدير: وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة واتخاذ القرارات مع اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة.
- ❖ كاتبته المديرية: تقوم بعمل السكرتارية من بين مهامها تحويل واستقبال وتحويل المكالمات والمراسلات من وإلى المدير
- ❖ مصلحة الشؤون القانونية: تقتصر مهامها في الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز.... الخ.
- ❖ المكلف بالاتصالات: ويقوم ب تنظيم المعلومات الموجهة للعملاء، تنشيط المبيعات، الإشهار، رسم العلاقات مع التلفزيون والإذاعة.
- ❖ مهندس دراسات بالأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان المناسب.

- ❖ المكلف بالأمن الداخلي: تكمن مهامه في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.
- ❖ قسم استغلال الكهرباء: استغلال الشبكات وتسيير الاعمال والمحولات الكهربائية مع تطوير وصيانة شبكات الطاقة.
- ❖ قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية يهتم باستغلال وتطوير وصيانة الشبكات الغاز وتسيير الأشغال.
- ❖ قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية.
- ❖ قسم العلاقات التجارية: ويظم مصلحة التقنيات والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات، ومصلحة التسويق ومصلحة الزبائن.
- ❖ قسم الصفقات: يعتبروا حداثهم الأقسام في المؤسسة يعمل على متابعة مختلف الصفقات خاصة المناولة منذ اقتناء دفتر الشروط الى غاية إيصال الخدمة للزبون
- ❖ قسم الأنظمة والإعلام الآلي: على مستواه يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.
- ❖ قسم المالية والمحاسبة: وهو قسم ذو أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طبعها، فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس فهو يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة ويقوم بعدة مهام منها إعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة... الخ من المعاملات المالية للمؤسسة.
- ❖ قسم الموارد البشرية: ويشغل مكانة هامة باهتمامه بالعنصر البشري من خلال تلبية حاجيات المؤسسة عن طريق الأفراد كوسيلة، إضافة الى تسيير المستخدمين والعمل على تدابير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير وتكوين وترقية وتأمين..... الخ الأفراد العاملين، والسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- ❖ قسم الإمكانيات العامة: يهتم بكل ما يمس الوسائل العامة للمؤسسة (نظافة، تسيير الحظيرة، التوثيق والأرشفة.... الخ)

التعداد البشري لمديرية التوزيع ورقلة في أفريل 2023.

الجدول 2-1: يوضح تعداد عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة في شهر فيفري 2023

الرقم	الرتبة	الجنس	العدد
01	إطار سامي	ذكور	19
04		إناث	04
02	إطار	ذكور	43
20		إناث	20
03	أعوان التحكم عالي	ذكور	107
11		إناث	11
04	أعوان تنفيذ	ذكور	17
01		إناث	01
المجموع			222

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا/ عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، من خلال توزيع 47 استمارة استبيان ورقية والاستعانة بالاستمارة الالكترونية أرسلت عن طريق تطبيق الرسائل (المسنجر) وتطبيق الواتس اب، حيث تم استرجاع حوالي 45 استمارة ورقية صالحة للتحليل، و 11 رد على الاستمارة الالكترونية، ومنه كانت عينة الدراسة حوالي 56 فرد.

ثالثا/ مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة:

1. مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

- **مصادر أولية:** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقمنا بتصميم استبيان ورقي والكتروني خصيصا لهذا الغرض ووزع على عمال المؤسسة، كذلك تم الاعتماد على الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية التي برجحت لهذا الغرض.
- **مصادر ثانوية:** حيث حاولنا باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

2. منهج الدراسة

للوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين سواء التحويل الرقمي أو الاتصال التنظيمي وغيرها من المفاهيم المرتبطة، وذلك اعتمادا على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة

1. أدوات الدراسة:

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والرتب الوظيفية وكل ما يتعلق بالموضوع.
- **الملاحظة:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.
- **الاستبيان:** من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج

منها للوصول إلى أهداف الدراسة، والاستبيان المستخدم في بحثنا تنوع ما بين الورقي والإلكتروني تم صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 38 فقرة كما يلي:

- الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية).
- الجزء الثاني: خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى محورين كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول 2-2: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الابعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	التحول الرقمي	التقنيات (البنية التحتية)	04-01	04
02		العمليات الداخلية	08-05	04
03		البيانات	13-09	05
04		الموارد البشرية	17-14	04
المحور الأول: التحول الرقمي				
05	الاتصال التنظيمي	مصدر الرسالة (المرسل)	21-18	04
06		مستقبل الرسالة (المرسل إليه)	25-22	04
07		قناة الرسالة (وسائل الاتصال)	29-26	04
08		مضمون الرسالة	33-30	04
المحور الثاني: الاتصال التنظيمي				
إجمالي محاور الاستبانة				
33				

المصدر: إعداد الطالبين

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي كما في الجدول الموالي:

الجدول 2-3: مقياس الإجابات على الفقرات

البدائل	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة وهكذا أصبح طول المجال كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-4: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد. والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 2-5: معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
التحول الرقمي	التقنيات	04	0.872
	العمليات الداخلية	04	0.779
	البيانات	05	0.746
	الموارد البشرية	04	0.809
إجمالي محور التحول الرقمي			0.892
الاتصال التنظيمي	مصدر الرسالة	04	0.585
	مستقبل الرسالة	04	0.727
	قناة الرسالة	04	0.584
	مضمون الرسالة	04	0.773
إجمالي محور الاتصال التنظيمي			0.791
الثبات العام			0.898

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمختلف محاور أداة الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.898) لإجمالي عبارات الاستبيان الـ (33). فيما بلغ معامل ثبات محور التحول الرقمي (0.892) ومحور الاتصال التنظيمي بلغ (0.791)، فيما تراوح معامل الثبات لمختلف أبعاد المتغيرين ما بين (0.872) كحد أقصى و(0.584) كحد أدنى، وقد بلغ معامل الثبات في محور التحول الرقمي (0.89) ومحور الاتصال التنظيمي (0.79) وجل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج بنسبة 89.8% في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

3. صدق أداة الدراسة

أ/ الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى انتماء الفقرات للمجال المحدد لها، مدى سلامة محتوى الفقرات، سلامة الصياغة اللغوية والخراج، ملاءمة بدائل الأجوبة وكفاية الفقرات وترتيبها. أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير

أو الحذف. وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

ب/ الصدق البنائي: وقد جرى التحقق من مدى الصدق البنائي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 2-6: معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبيان ودرجته الكلية

الدرجة الكلية للاستبيان				الأبعاد
معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	حجم العينة	
0.694	0.000	0.01	56	التقنيات
0.798	0.000	0.01	56	العمليات الداخلية
0.644	0.000	0.01	56	البيانات
0.723	0.000	0.01	56	الموارد البشرية
0.919	0.000	0.01	56	التحول الرقمي
0.442	0.001	0.01	56	مصدر الرسالة
0.736	0.000	0.01	56	مستقبل الرسالة
0.559	0.000	0.01	56	قناة الرسالة
0.559	0.000	0.01	56	مضمون الرسالة
0.817	0.000	0.01	56	الاتصال التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث بلغ معامل الارتباط بين محور التحول الرقمي والدرجة الكلية للاستبيان (0.919)، بينما بلغ معامل الارتباط بين محور الاتصال التنظيمي (0.817)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لهذا الاستبيان.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفريغها باستخدام برنامج ميكروسوفت أكسيل نسخة 2019، ومن ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة؛
- 3- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد الاتجاه العام للإجابات حول كل عبارة والمستوى العام؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي للوقوف على اعتدالية التوزيع؛

1- اختبار T للعينة الواحدة؛

2- اختبار T لعينتين مستقلتين؛

3- اختبار Kruskal-Wallis؛

4- اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً/ وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية والاقدمية في العمل).

الجدول 2-7: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	48	85.7
أنثى	8	14.3
الإجمالي	56	100.0

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول رقم (2-7) أن نسبة العمال الذكور بلغت (85.7%) بتعداد (48) فرد، في حين أن عدد العاملات بلغ (08) ما نسبته (14.3%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، ويعزى ذلك إلى طبيعة نشاط مؤسسة سونلغاز فالنشاطات والمهام المنوطة بالعاملين في سونلغاز أغلبها تقنية ميدانية تتطلب الخروج إلى الميدان وهذا ما يتوفر في فئة الذكور لمزاولة الاعمال الميدانية.

الجدول 2-8: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
30 سنة فأقل	00	00.0
ما بين 31-40 سنة	24	42.9
ما بين 41 إلى 50 سنة	19	33.9
أكثر من 50 سنة	13	23.2
الإجمالي	56	100.0

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-8) الموضح أعلاه يتضح أن (24) من أفراد العينة ما نسبته 42.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 56 عامل يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة، في حين أن (19) عامل يتراوح سنهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 33.9%، و (13) عاملا سنهم الـ 50 سنة بنسبة 23.2%، ومنه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة. ويرى الطالبين أن سبب هذا راجع طبيعة نشاط ومهام سونلغاز الذي يتطلب الجهد العضلي والقوة البدنية والديناميكية وهذا ما يتوفر في هذه الفئة.

الجدول 2-9: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الدراسي
3.6	2	أساسي
26.8	15	ثانوي
53.6	30	جامعي
16.1	9	دراسات عليا
100%	56	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح أن (30) عاملا من عينة الدراسة ما نسبته (53.6%) من إجمالي أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، و (15) عاملا ما نسبته (26.8%) لديهم مستوى جامعي، كما نلاحظ أن (09) منهم لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة (16.1%)، وعاملين (02) لديهم مستوى أساسي ما نسبته (3.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ويعزى ذلك إلى أن سونلغاز تسعى إلى مسايرة احتياجاتها من الموارد البشرية وفق المتطلبات الواجب توفرها في ظل التطورات الهائلة والانفجار المعرفي والتحول الرقمي وما يقابلها من تقديم خدماتها وتحسينها وتطويرها، من خلال الاستثمار في الطاقات البشرية المتكونة والمتخصصة سواء في المستوى العالي او على المستوى الثانوي والمستفيدين من التكوين المهني في مختلف المجالات والتي تمس في مجملها التخصصات المطلوبة لدى سونلغاز.

الجدول 2-10: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرتبة الوظيفية
14.3	8	عامل تنفيذ
26.8	15	عامل تحكم
44.6	25	إطار
14.3	8	إطار سامي
100.0	56	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-10) يتضح أن (25) عاملا من عينة الدراسة ما نسبته (44.6%) من إجمالي أفراد العينة برتبة إطار، و(15) فرد ما نسبته (26.8%) في رتبة عامل تحكم، و(08) منهم ما نسبته (14.3%) برتبة إطار سامي والنسبة نفسها برتبة عامل تنفيذ، ويرى الطالبين أن ما تعكسه النسب الظاهرة في الجدول السابق لمختلف الرتب الوظيفية يعزى ملاءمتها وهيكلها التنظيمي من حيث الوظائف والمهام، وتشكيلاتها التقنية (متمثلة في التنفيذ والتحكم) والإدارية ممثلة بالإطارات التي تحوزها المؤسسة.

الجدول 2-11: توزيع عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حسب الاقدمية

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من سنة	00	00
من 01 إلى 10 سنوات	16	28.6
من 11 إلى 20 سنة	26	46.4
أكثر من 20 سنة	14	25.0
الإجمالي	56	100.0

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (2-11) يتضح أن (26) عامل لديهم أقدمية في العمل ما بين (11 و 20) سنة وهذا بنسبة (46.4%)، كما نجد أن (16) منهم أقدمتهم في العمل ما بين 01 إلى 10 سنوات بنسبة (28.6%)، و(14) عاملا ما نسبته (25%) تفوق عدد سنوات أقدمتهم الـ 20 سنة. وهذا راجع إلى تطبيقها المحكم إلى القوانين والنصوص الواردة في عملية التوظيف والاحالة إلى التقاعد، وكذا المحافظة على مواردها وطاقاتها البشرية من خلال السياسات والإجراءات والسبل المتبعة في ذلك ما يعزز بقاء عمالها للعمل فيها.

ثانيا/ التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة لاتجاهات عمال سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة حول أبعاد متغير التحول الرقمي وأبعاد الاتصال التنظيمي وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات ومعاملات الاختلاف لتحديد مدى تجانس الإجابات حول الفقرات.

1- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد التحول الرقمي

أ/ بعد التقنيات (البنية التحتية):

الجدول 2-12: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد التقنيات

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تھوزھا.	12	11	33	2.38	0.82	0.35	مرتفع
		21.4	19.6	59				
2	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة.	17	11	28	2.20	0.88	0.40	متوسط
		30.4	19.6	50				
3	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها.	18	23	25	2.13	0.88	0.41	متوسط
		32.1	23.2	44.6				
4	تمتاز الحواسيب وملحقاتھا الموجودة في المؤسسة بالحدائة والتطور بشكل مستمر.	21	11	24	2.05	0.90	0.44	متوسط
		37.5	19.6	42.9				
	المتوسط الإجمالي لبعء التقنيات				2.19	0.74	0.34	متوسط

المصدر: إعداد الطالبین بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

یوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد التقنيات (البنية التحتية) حسب الأهمية التي تولیھا سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالھا، حيث اتجهت آراء 59% من عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول استغلال المؤسسة لمختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي مجوزھا بمعدل 2.38، وكانت الإجابات أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءھا من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 35%. أما بالدرجة الثانية فاتجهت آراء 50% من العمال بالموافقة حول توفر الأجهزة الالكترونية بعدد كافي في المؤسسة بمعدل 2.20 مما يدل على مستوى متوسط حول هاته الجزئية.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 42.9% من عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول حدائة وتطور الحواسيب وملحقاتھا الموجودة في المؤسسة، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.05 وانحراف معياري 0.90، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت متوسطة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 44%.

ویظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالتقنيات (البنية التحتية) بلغ 2.19 بانحراف معياري 0.74، مما يدل على مستوى متوسط لاستخدام التقنيات اللازمة للتحويل الرقمي في المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة.

ب/ بعد العمليات الداخلية:

الجدول 2-13: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها لكسب رضا العميل.	8	18	30	2.39	0.73	0.31	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية.	10	17	29	2.34	0.77	0.33	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة.	14	11	31	2.30	0.85	0.37	متوسط
4	يتم تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة بشكل متميز.	11	22	23	2.21	0.76	0.34	متوسط
	المتوسط الإجمالي لبعده العمليات الداخلية	19.6	39.3	41.4	2.31	0.60	0.26	متوسط

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد العمليات الداخلية حسب الأهمية التي توليها سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 53.6% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع حول عمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها بمعدل 2.39، وكانت الإجابات أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 31%. أما بالدرجة الثانية فالتجهت آراء 51.8% من العمال بالموافقة حول قيام المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية في المؤسسة بمعدل 2.34 مما يدل على مستوى مرتفع حول هذا.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 41.4% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول التميز في تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.21 وانحراف معياري 0.76، أما نسبة الاختلاف بلغت 34%. مما يدل على وجود اتفاق وتجانس في الاجابات.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالعمليات الداخلية بلغ 2.31 بانحراف معياري 0.60، مما يدل على مستوى متوسط لبعده العمليات الداخلية في المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة.

ج/ بعد البيانات:

الجدول 2-14: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد البيانات

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.	2	10	44	2.75	0.51	0.19	مرتفع
		3.6	17.9	78.6				
2	توجد في المؤسسة برامج لمعالجة البيانات والمعلومات.	2	12	42	2.71	0.53	0.20	مرتفع
		3.6	21.4	75				
3	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها	3	13	40	2.66	0.58	0.22	مرتفع
		5.4	23.2	71.4				
4	توجد في المؤسسة برامج أمن شبكات محدثة لحفظ البيانات وسريتها.	6	10	40	2.61	0.68	0.26	مرتفع
		10.7	17.9	71.4				
5	تتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بشكل سلس	8	19	29	2.37	0.73	0.31	مرتفع
		14.3	33.9	51.8				
	المتوسط الإجمالي بعد البيانات				2.62	0.43	0.16	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد البيانات حسب الأهمية التي توليها سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 78.6% من عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع حول حيادية المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات بمعدل 2.75، وكانت الإجابات أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 19%. أما بالدرجة الثانية فاتجهت آراء 75% من العمال بالموافقة حول وجود برامج لمعالجة البيانات والمعلومات في المؤسسة بمعدل 2.71 مما يدل على مستوى مرتفع حول هذا.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 51.8% من عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول السلاسة في تدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، وجاءت هاته الفقرة بمستوى مرتفع بمعدل 2.37 وانحراف معياري 0.73، أما نسبة الاختلاف بلغت 31%. مما يدل على وجود اتفاق وتجانس في الاجابات.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالبيانات بلغ 2.62 بانحراف معياري 0.43، مما يدل على مستوى مرتفع لاستخدام المؤسسة البيانات حسب إجابات أفراد العينة.

د/ بعد الموارد البشرية (الكفاءات):

الجدول 2-15: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب العمالة بما يتلاءم مع عملية التحويل الرقمي.	13	14	29	2.29	0.83	0.36	متوسط
	التكرار النسبة	23.2	25	51.8				
2	تشجع المؤسسة على الابداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة التحويل الرقمي.	18	21	17	1.98	0.80	0.40	متوسط
	التكرار النسبة	32.1	37.5	30.4				
3	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحويل الرقمي.	19	20	17	1.96	0.81	0.41	متوسط
	التكرار النسبة	33.9	35.7	30.4				
4	تهتم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحويل الرقمي.	19	20	17	1.96	0.81	0.41	متوسط
	التكرار النسبة	33.9	35.7	30.4				
	المتوسط الإجمالي لبعده الموارد البشرية				2.05	0.65	0.32	متوسط

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد الموارد البشرية حسب الأهمية التي توليها سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 51.8% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى حول حرص المؤسسة على تأهيل وتدريب العمالة بما يتلاءم وعملية التحويل الرقمي بمعدل 2.29، وكانت الإجابات أكثر اتفاقاً وتجانساً في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 36%.

كما يظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 30.4% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول اهتمام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحويل الرقمي، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 1.96 وانحراف معياري 0.81، أما نسبة الاتفاق والتجانس في الآراء كانت متوسطة من خلال معامل الاختلاف البالغ حوالي 41%.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بالموارد البشرية بلغ 2.05 بانحراف معياري 0.65، مما يدل على مستوى متوسط لبعده الموارد البشرية في المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة.

2- اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الاتصال التنظيمي

أ/ بعد مصدر الرسالة

الجدول 2-16: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد مصدر الرسالة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر.	4	8	44	2.71	0.59	0.22	مرتفع
		النسبة	14.3	78.6				
2	أتلقي التعليمات والأوامر من الإدارة العليا.	14	13	29	2.27	0.84	0.37	متوسط
		النسبة	23.2	51.8				
3	أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل.	20	14	22	2.04	0.87	0.43	متوسط
		النسبة	25	39.3				
4	أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي بالجهات الوصية (الوزارة، الولاية، الدائرة ..)	27	19	10	1.70	0.76	0.45	متوسط
		النسبة	33.9	17.9				
	المتوسط الإجمالي لبعده مصدر الرسالة				2.18	0.52	0.24	متوسط

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد مصدر الرسالة حسب الأهمية التي توليها سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 78.6% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع حول حصول العامل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر. بمعدل 2.71، وكانت الإجابات أكثر اتفاقاً وتجانساً في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 22%.

ويظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 48.2% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بعدم الموافقة حول تلقي الأوامر والتعليمات من خلال اتصال العامل بالجهات الوصية، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 1.70 وانحراف معياري 0.76، أما نسبة الاختلاف بلغت 45%. مما يدل على وجود اتفاق وتجانس نسبي في الاجابات.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بمصدر الرسالة بلغ 2.18 بانحراف معياري 0.52، مما يدل على مستوى متوسط لبعده مصدر الرسالة حسب إجابات أفراد العينة.

ب/ بعد مستقبل الرسالة (المرسل إليه)

الجدول 2-17: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد مستقبل الرسالة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	مضمون الرسائل التي تصلني واضحة.	7	14	35	2.50	0.71	0.29	مرتفع
		النسبة	12.5	25				
2	تصلي الرسائل في أشكال مختلفة (صور، مكتوبة، رموز.....).	9	11	36	2.48	0.76	0.31	مرتفع
		النسبة	16.1	19.6				
3	تصلي الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي وفي الوقت المناسب.	7	19	30	2.41	0.71	0.29	مرتفع
		النسبة	12.5	33.9				
4	عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملة وخالية من الأخطاء.	9	16	31	2.39	0.76	0.32	مرتفع
		النسبة	16.1	28.6				
المتوسط الإجمالي لبعده مستقبل الرسالة					2.45	0.55	0.22	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد مستقبل الرسالة (المرسل إليه) حسب الأهمية التي توليها سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 62.5% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع حول وضوح الرسائل التي تصل إليهم. بمعدل 2.50، وكانت الإجابات أكثر اتفاقاً وتجانساً في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 29%.

ويظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 55.4% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول تلقي الرسائل بصورة مختصرة وخلوها من الأخطاء وغير مملة، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.39 وانحراف معياري 0.76، أما نسبة الاختلاف بلغت 32%. مما يدل على وجود اتفاق وتجانس في الاجابات.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بمستقبل الرسالة بلغ 2.45 بانحراف معياري 0.55، مما يدل على مستوى مرتفع لهذا البعد حسب إجابات أفراد العينة.

ج/ بعد قناة الرسالة

الجدول 2-18: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد قناة الرسالة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية.	2	9	45	2.77	0.50	0.18	مرتفع
		3.6	16.0	80.4				
2	تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال.	5	8	43	2.68	0.64	0.24	مرتفع
		8.9	14.3	76.8				
3	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة.	7	11	38	2.55	0.71	0.28	مرتفع
		12.5	19.6	67.9				
4	يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة.	8	22	26	2.32	0.72	0.31	مرتفع
		14.3	39.3	46.4				
	المتوسط الإجمالي لبعده قناة الرسالة				2.58	0.43	0.17	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد قناة الرسالة (وسائل الاتصال) حسب الأهمية التي توليها سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 80.4% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع حول عملية الاتصال في المؤسسة والتي تتم من خلال الرسائل الإلكترونية. بمعدل 2.77، وكانت الإجابات أكثر اتفاقاً وتجانساً في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 18%.

ويظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 46.4% من عمال سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول اعتماد المؤسسة على الاتصال الشفوي كواحد من أساليب التواصل، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.32 وانحراف معياري 0.72، أما نسبة الاختلاف بلغت 31%. مما يدل على وجود اتفاق وتجانس في الاجابات.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بمصدر الرسالة بلغ 2.58 بانحراف معياري 0.43، مما يدل على مستوى مرتفع لبعده وسائل التواصل (قناة الرسالة) حسب إجابات أفراد العينة.

د/ بعد مضمون الرسالة

الجدول 2-19: اتجاهات عمال سونلغاز بمديرية التوزيع ورقلة حول عبارات بعد مضمون الرسالة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي.	التكرار النسبة	2 3.6	8 14.3	46 82.1	2.79	0.18	مرتفع
2	كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي.	التكرار النسبة	4 7.1	5 8.9	47 83.9	2.77	0.21	مرتفع
3	ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذافيرها.	التكرار النسبة	3 5.4	10 17.9	43 76.8	2.71	0.21	مرتفع
4	استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي.	التكرار النسبة	5 8.9	10 17.9	41 73.2	2.64	0.24	مرتفع
	المتوسط الإجمالي لبعده مضمون الرسالة				2.73	0.44	0.16	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد مضمون الرسالة حسب الأهمية التي توليها سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة لكل منها حسب آراء عمالها، حيث اتجهت آراء 82.1% من عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة إلى الإجابة بالموافقة بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع حول إعطاء العامل للأهمية البالغة للرسائل الموجهة. بمعدل 2.79، وكانت الإجابات أكثر اتفاقا وتجانسا في آراءها من خلال قيمة معامل الاختلاف والبالغة حوالي 18%.

ويظهر في الدرجة الأخيرة أن آراء 73.2% من عمال سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة اتجهت بالموافقة حول الاستعانة بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لهم، وجاءت هاته الفقرة بمستوى متوسط بمعدل 2.64 وانحراف معياري 0.65، أما نسبة الاختلاف بلغت 24%. مما يدل على وجود اتفاق وتجانس نسبي في الاجابات.

ويظهر من الجدول كذلك أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا البعد والمتعلق بمضمون الرسالة بلغ 2.73 بانحراف معياري 0.44، مما يدل على مستوى مرتفع لبعده مضمون الرسالة حسب إجابات أفراد العينة.

ثالثا/ اختبار الفرضيات

في هذا الإطار سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بأبعاد التحول الرقمي وأبعاد الاتصال التنظيمي حول موضوع

الدراسة

- الفرضية الأولى: يتم تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة بمستوى مرتفع.

بناء على مقياس الإجابات على الفقرات المكون وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي، وكذا حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة (الجدول رقم 2-4)، تم اختيار القيمة (2.4) كمتوسط فرضي لمقياس مستوى مرتفع وهي تقع ضمن المجال من 2.34 إلى 3 والذي يمثل المتوسط المرجح للمستوى مرتفع. لاختبار هاته الفرضية قمنا باختبار اعتدالية التوزيع لتحديد الاختبار المناسب (اختبار ت للعينات الواحدة أو الاختبار اللامعلمي ويلكوكسون للإشارة)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول 2-20: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى التحول الرقمي

القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة الاختبار K-M	التحول الرقمي
0.200	56	0.104	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية في اختبار كولموغوروف-سميرنوف $Sig=0.200$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعلم على اختبار ت لعينة واحدة، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-21: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى التحول الرقمي

المتوسط الفرضي 2.4			
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T	التحول الرقمي
0.161	55	- 1.421	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة $T = -1.421$ ذات قيمة احتمالية $Sig = 0.161$ أكبر من 0.05، ومنه يمكن القول بأنه لا يختلف مستوى التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة عن المتوسط الفرضي 2.4 مما يدل على أن تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة مرتفع.

● الفرضية الثانية: مستوى الاتصال التنظيمي مرتفع في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.

بناء على مقياس الإجابات على الفقرات المكون وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي، وكذا حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة (الجدول رقم 2-4)، تم اختيار القيمة (2.4) كمتوسط فرضي لمقياس مستوى مرتفع وهي تقع ضمن المجال من 2.34 إلى 3 والذي يمثل المتوسط المرجح للمستوى مرتفع.

لاختبار هاته الفرضية نعلم على اختبار ت للعينات الواحدة في حالة اعتدالية التوزيع، وإذا لم يتحقق شرط التوزيع الطبيعي نلجأ إلى الاختبار اللامعلمي (ولكوكسون للإشارة) لذا قمنا باختبار اعتدالية التوزيع لتحديد الاختبار المناسب، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول 2-22: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي

القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة الاختبار K-M	
0.094	56	0.109	التحول الرقمي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية في اختبار كولموغوروف-سميرنوف $Sig=0.094$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعلم على اختبار لعينة واحدة، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-23: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي

المتوسط الفرضي 2.4			
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T	
0.07	55	1.845	الاتصال التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن قيمة $T=1.845$ ذات قيمة احتمالية $Sig=0.07$ وهي أكبر من 0.05 ، ومنه يمكن القول بأنه لا يختلف مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة عن المتوسط الفرضي 2.4 مما يدل على أن مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة مرتفع.

• **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (بالطريقة القياسية) لقياس أثر التحويل الرقمي على الاتصال التنظيمي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2-24: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بطريقة (Entry)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T
0.523	0.273	1.603	8.046	0.000	0.523	0.273	1.603	8.046	0.000
0.523	0.273	0.381	4.506	0.000	0.523	0.273	0.381	4.506	0.000

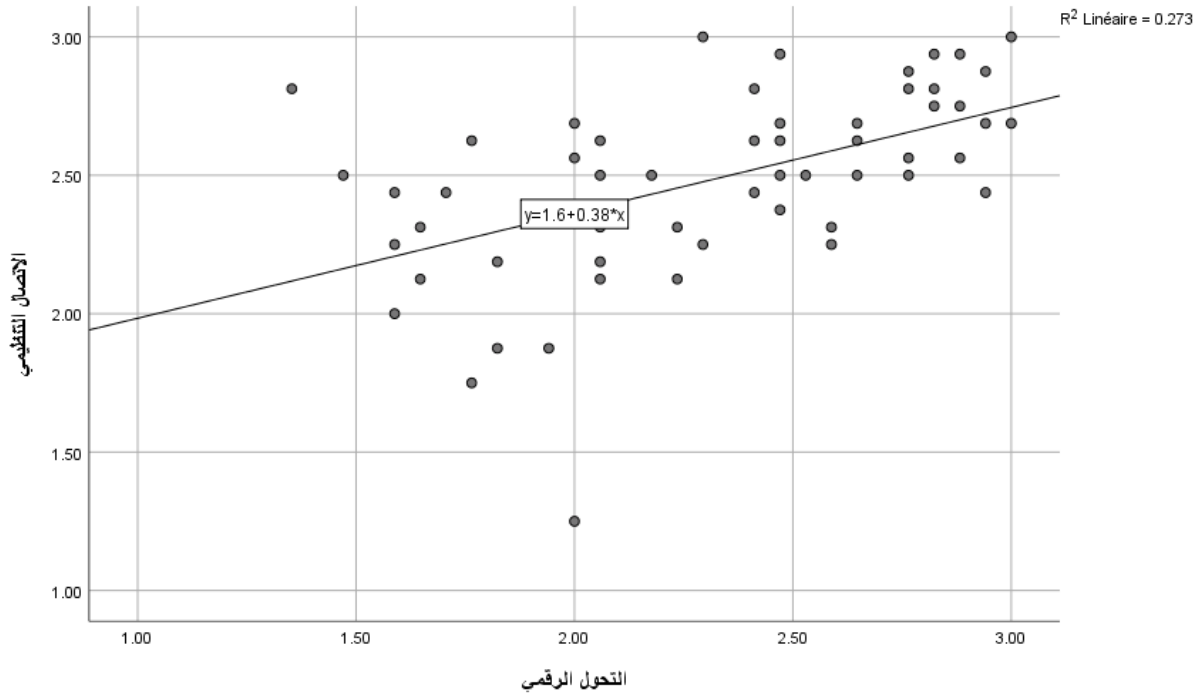
المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 20.302 ذات قيمة احتمالية 0.000 أصغر من مستوى (0.05)؛
- متغير التحويل الرقمي يفسر (27.3%) من التباين الحاصل في الاتصال التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0.273$ ؛ أما (72.7%) الباقية تعود إلى عوامل أخرى؛
- ومن خلال قيمة بيتا B التي توضح العلاقة بين التحويل الرقمي والاتصال التنظيمي بقيمة 0.381 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T وقيمتها الاحتمالية والبالغة 0.000، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التحويل الرقمي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الاتصال التنظيمي بـ (0.381)؛

وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي: $Y=1.60+ 0.38 X$ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 2-1 : معادلة خط الانحدار



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

ولتحديد أبعاد التحويل الرقمي الأكثر تأثيراً في الاتصال التنظيمي، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2-25: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدرجي (Stepwise)

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T
الاتصال التنظيمي	الثابت					1.077	4.649	0.000
	البيانات	0.646	0.418	18.998	0.000	0.421	5.062	0.000
	الموارد البشرية					0.147	2.647	0.011

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة **18.998** بقيمة احتمالية **0.000** وهي أصغر من مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- المتغيرات المفسرة (أبعاد التحويل الرقمي) تفسر **41.8%** من التباين الحاصل في الاتصال الرقمي وذلك من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.418$ ؛

- ومن خلال قيمة بيتا $\beta = 0.421$ التي توضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد البيانات ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T والقيمة الاحتمالية **0.000** المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت البيانات بمقدار وحدة تحسن مستوى الاتصال التنظيمي بـ (0.421) ؛

- العلاقة بين الاتصال التنظيمي وبعد الموارد البشرية من خلال قيمة بيتا $B = 0.147$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $Sig = 0.011$ وهي أصغر من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الموارد البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى الاتصال التنظيمي بـ (0.147) ؛

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 1.07 + (0.42) X_3 + (0.15) X_4$$

الاتصال التنظيمي = $1.07 + 0.42$ (البيانات) + 0.15 (الموارد البشرية)

• **الفرضية الرابعة:** لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار اعتدالية التوزيع (كولموغوروف - سميرونوف) وتحديد الاختبارات المناسبة (المعلمية او اللامعلمية)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-26: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية

الاتصال التنظيمي			كولموغوروف-سميرنوف	
الجنس	ذكر	قيمة الاختبار K-M	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
	أنثى	0.212	08	0.200
العمر	31 إلى 40 سنة	0.106	24	0.200
	من 41 إلى 50 سنة	0.222	19	0.015
	أكثر من 50 سنة	0.170	13	0.200
المستوى العلمي	أساسي	0.260	2	0.200
	ثانوي	0.162	15	0.042
	جامعي	0.127	30	0.136
الرتبة الوظيفية	دراسات عليا	0.127	09	0.062
	عامل تنفيذ	0.252	8	0.145
	عامل تحكم	0.221	15	0.046
الأقدمية في العمل	إطار	0.106	25	0.200
	إطار سامي	0.157	8	0.200
	من 01 إلى 10 سنوات	0.153	16	0.200
	ما بين 11 و20 سنة	0.183	26	0.025
	أكثر من 20 سنة	0.122	14	0.200

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

وتتفرع من الفرضية الرابعة الفرضيات التالية:

أ/ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الجنس.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-26) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الجنس أن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة T-test، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-27: نتائج اختبار T للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

اختبار T		اختبار ليفيني		المسؤولية الاجتماعية	تباين متساوي
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T	دلالة F		
0.583	54	0.552	0.646	0.213	تباين متساوي
0.498	12.086	0.699			تباين غير متساوي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن:

في اختبار ليفيني قيمة $F=0.646$ بقيمة احتمالية $Sig=0.646$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية تساوي التباين ومنه نعلم على نتائج اختبار T في السطر الأول، حيث نجد أن قيمة $T=0.552$ ذات قيمة احتمالية $Sig=0.583$ أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الاتصال التنظيمي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة تبعا لمتغير الجنس.

ب/ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير العمر.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-26) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير العمر أن القيمة الاحتمالية **Sig** أصغر من مستوى الدلالة 0.05 عند الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعلم على اختبار Kruskal-Wallis بدلا من اختبار التباين الأحادي ANOVA، نظرا لعدم تحقق شرط الاعتدالية في توزيع البيانات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2-28: نتائج اختبار كروسكال-واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير العمر

حجم العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
56	0.046	02	6.156

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig=0.046$ وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض فرضية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير العمر، وعليه فإن مستوى الاتصال التنظيمي في سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة يختلف معنويا باختلاف العمر.

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير المستوى العلمي.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-26) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير المستوى العلمي أن القيمة الاحتمالية **Sig** أصغر من مستوى الدلالة 0.05 عند الفئة الثانويين، وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعلم على اختبار Kruskal-Wallis بدلا من اختبار التباين الأحادي ANOVA، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2-29: نتائج اختبار كروسكال- واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير المستوى العلمي

حجم العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
56	0.208	03	4.554

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.208$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير المستوى العلمي.

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-26) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية أن القيمة الاحتمالية **Sig** أصغر من مستوى الدلالة 0.05 عند فئة عمال التحكم وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعلم على اختبار Kruskal-Wallis وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2-30: نتائج اختبار كروسكال- واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

حجم العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
56	0.054	03	7.628

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.054$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

هـ/الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-26) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل أن القيمة الاحتمالية Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 عند الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين 11 إلى 20 سنة وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نعلم على اختبار Kruskal-Wallis وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2-31: نتائج اختبار كروسكال-واليس للفرق في مستوى الاتصال التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل

حجم العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
56	0.131	02	4.063

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig= 0.131 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في التحول الرقمي كمتغير مستقل والاتصال التنظيمي كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا/ التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للتحول الرقمي كان متوسطا، أي أن المؤسسة تعمل على تبني بعض جوانب التحول الرقمي، ولكن لا تزال هناك تحديات وفرص تحتاج إلى التعامل معها ويعزى هذا إلى أن مؤسسة سونلغاز بورقلة تفتقر إلى استراتيجية واضحة لتنفيذ وتطبيق متطلبات التحول الرقمي، كما أنها تزال تعتمد بشكل رئيسي على أنظمة قديمة وتكنولوجيا تقليدية، وتفتقر إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الحديثة. وبغض النظر عن ثقافة المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وما يسهم فيها من قدرات ومهارات لازمة لتنفيذه نجد عاملا مهما آخر وهو التفاعل مع العملاء إذ لا نسجل استخدام فعال للتكنولوجيا بغرض تحسين تجربة العملاء وتفاعلها معهم، ولا تعتمد على القنوات الرقمية بشكل كبير.

وكانت نظرهم:

فيما يخص بعد التقنيات (البنية التحتية)، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.18) بأحرف معياري (0.74)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى فقراته، ويمكن ان يعود هذا إلى محدودية استثمارات سونلغاز بورقلة وخاصة فيما يتعلق بتحديث وتطوير

البنية التحتية الرقمية بما في ذلك شبكات الكمبيوتر والاتصالات وأجهزة الحوسبة والبرمجيات. أم ان المؤسسة غير قادرة على التكامل مع التطبيقات والأنظمة الرقمية الحديثة، أو الافتقار إلى القابلية للتطوير التوسع لعد توافق البنية التحتية مع التكنولوجيا الحديثة.

فيما يخص بعد العمليات الداخلية، من وجهة أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم (2.31) بانحراف معياري (0.60) وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة موافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات.

ويعزى هذا إلى عدم الاستخدام الكامل للتكنولوجيا الرقمية، أي أن المؤسسة لا تستفيد بشكل كامل من التكنولوجيا الرقمية في عملياتها الداخلية، مثل التطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وإدارة الجودة. بالإضافة إلى اعتمادها بشكل كبير على عمليات تقليدية وغير مؤتمتة، مثل الإجراءات الورقية والتعاملات اليدوية.

كما يرجع ذلك إلى ضعف استخدام تحليل البيانات والدكاء الاصطناعي لتحسين عملياتها الداخلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وانعدام التناغم بين العمليات الداخلية والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة والافتقار إلى توجيه واضح لتحقيق التحوّل الرقمي.

أما فيما يخص بعد البيانات، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المرونة بلغ (2.62) بانحراف معياري (0.43) حيث يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات لهذا البعد، وهذا يعني أن المؤسسة قد اتخذت خطوات قوية في مجال استخدام وإدارة البيانات في إطار التحوّل الرقمي. هذا يعكس مستوى مرتفع من التطبيق والاستثمار في تكنولوجيا البيانات وتحليلها. وهذا راجع إلى استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة مثل التعلم الآلي وتعدين البيانات ونمذجة البيانات، كما ولها القدرة على استيعاب وتخزين كميات كبيرة من البيانات واستخدامها في عمليات اتخاذ القرار.

أما عن بعد الموارد البشرية (الكفاءات والمهارات)، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.04) بانحراف معياري (0.64) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، وعليه يمكن القول أن هذا راجع إلى عدة أسباب منها نقص التدريب والتطوير في مجال التحوّل الرقمي. مما يعكس سلباً على اكتساب الخبرة والمعرفة، والافتقار إلى قيادة قوية وتوجيه استراتيجي نحو التحوّل الرقمي.

ثانياً/ مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة:

المتوسط العام للاتصال قد بلغ (2.48) بانحراف معياري (0.33) ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، بمستوى مرتفع. ويعزى ذلك وضوح الهيكل التنظيمي مما يسهل التواصل وتنسيق الجهود بين الأفراد والأقسام، كذلك استخدام وسائل الاتصال المتعددة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الشخصية والمحادثات الفورية، يساهم في تسريع وتيسير التواصل بين الموظفين وزيادة فاعلية التواصل. كما أن الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية يزيد في تركيز ورضا العاملين، مما يساهم في تحسين مستوى الاتصال التنظيمي ومستوى التنسيق والتعاون بين الفرق وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.

وكانت نظرتهم:

فيما يخص بعد مصدر الرسالة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.17) بانحراف معياري (0.51)، وهو ما يعكس الاتجاه العام لاستجابات الباحثين على هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يعكس مستوى الكفاءة والمهارة في إعداد وإرسال الرسالة، وهذا يعني أن المصدر لديه بعض المهارات اللازمة للتواصل التنظيمي، ولكن قد يحتاج إلى تحسين وتطوير بعض الجوانب مثل الوضوح في التعبير، الهيكلية الجيدة للرسالة، استخدام الأمثلة والتوضيحات لتبسيط المفاهيم المعقدة، وتحديد النقاط الرئيسية بشكل أكثر

وضوحا. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا مؤشرا إيجابيا، حيث أن المصدر يتمتع ببعض المهارات اللازمة للتواصل التنظيمي وقادرا على توصيل الرسائل بشكل عام. والعمل على تحسين هذه المهارات قد يكون مفيدا لتعزيز جودة وفعالية الاتصال التنظيمي.

أما بعد مستقبل الرسالة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.44) بانحراف معياري (0.54) وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى عباراته، ومنه يمكن القول أن

المستقبل لديه استعداد وقدرة على استيعاب وفهم المعلومات المرسله بوضوح وفعالية واستخدامها بشكل مناسب لاتخاذ القرارات والعمل على تحقيق الأهداف، وهذه القدرة تسهم في تفادي اللبس أو التفسيرات المغلوطة مما يعزز التواصل الفعال والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يمكن أن يعكس أيضا الثقة والاحترام التي تكنها المؤسسة لأفرادها وقدرتها على توجيه المعلومات بوضوح ودقة.

بشكل عام، يسهم هذا المستوى لمستقبل الرسالة في تعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات مثمرة داخل المؤسسة

وعن بعد مضمون الرسالة، فإن متوسطه الحسابي بلغ (2.72) بانحراف معياري (0.44) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة لاستجابات عينة الدراسة حول مضمون الرسالة. هذا ما يدل أن مضمون الرسالة متقن ومفهوم بوضوح يشير إلى أنها مكتوبة بشكل متسق ومنظم، مع التركيز على الأفكار الرئيسية وتقديم المعلومات بطريقة سلسلة ومناسبة توفر تفاصيل هامة بشكل شامل ومفهوم، حيث يتم اختيار الكلمات والعبارات بعناية لضمان فهمها بدقة ودون أي التباسات.

بشكل عام، يعكس هذا المستوى لمضمون الرسالة الجهد المبذول في التحضير والتنظيم، مما يسهم في تقديم رسالة فعالة ومؤثرة للمتلقي.

وبخصوص بعد قناة الرسالة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.58) بانحراف معياري (0.43) وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى عباراته، ما يمكن قوله أن قناة الرسالة تسمح بانتقال المعلومات بشكل فعال ويشير هذا إلى أن الوسيلة المستخدمة للتواصل تكون ملائمة وفعالة في نقل المعلومات بدقة وبوضوح، وذلك يعزز فاعلية الاتصال التنظيمي حيث أن هذه القنوات توفر إمكانية التفاعل الفوري والتبادل السريع للمعلومات بين الأفراد، مما يعزز التعاون ويسهل تحقيق التواصل الفعال.

بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هناك استخدام منهجي للقنوات المختلفة حسب طبيعة المعلومات المرسله، مثل استخدام الاجتماعات الشخصية للنقاشات الهامة والبريد الإلكتروني للمراسلات الرسمية، فإن ذلك يساهم في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي.

وبشكل عام، يعكس هذا المستوى مدى الاهتمام بتوفير وسائل اتصال فعالة وملائمة، مما يعزز التواصل السلس والفعال بين الأفراد داخل المؤسسة.

ثالثا/ علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من الجدول رقم (2-24) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=1.60+ 0.38 X$ ، حيث X يمثل التحويل الرقمي، Y يمثل التنظيمي، والعلاقة بينهما علاقة طردية قوية، حيث نجد أنه كلما تحسن مستوى التحويل الرقمي بوحدة واحدة يتحسن الاتصال التنظيمي ب (0.38)،

ولتحديد أبعاد التحويل الرقمي الأكثر تأثيرا على الاتصال التنظيمي، تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول (2-25) ومن خلاله:

يتضح لنا بقاء بعددين من أصل أربعة لها تأثير على الاتصال التنظيمي حيث أن البعدين الآخرين فغير دالين إحصائياً. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التحويل الرقمي متمثلة في (البيانات والموارد البشرية) الاتصال التنظيمي كنسبة (64.6%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي قوي بينها، حيث أن (41.8%) من التباين الحاصل في الاتصال التنظيمي تعود إلى البيانات والموارد البشرية.

أي أنه يوجد تأثير لأبعاد التحويل الرقمي متمثلة في البيانات والموارد البشرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بورقلة. ومنه نكتب معادلة التأثير:

$$Y = 1.07 + (0.42) X_3 + (0,15) X_4$$

رابعاً/ فروق المتوسطات

من الجدول (27-2) يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

من الجدول (28-2) نستنتج أنه لا توجد يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير العمر.

من الجدول (29-2) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الصحة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بورقلة تبعاً لمتغير المستوى العلمي.

من الجدول (30-2) نستنتج أنه لا توجد يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

من الجدول (31-2) نستنتج أنه لا توجد يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة يعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

ومما سبق يمكن قبول الفرضية أنه لا توجد يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملاً في تحديد الاتصال التنظيمي.

على غرار متغير العمر فإنه توجد يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة يعزى لمتغير العمر.

خلاصة الفصل:

إن الهدف والفحوى من خلال هذا الفصل هو معرفة دور التحويل الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي فعلا، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مديرية التوزيع والكهرباء ورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة مدى ممارسة متطلبات التحويل الرقمي من خلال تحليل أبعادها (التقنيات، العمليات الداخلية، البيانات والموارد البشرية) ودورها في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة:

إن موضوع التحول الرقمي من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في مجال الإدارة والتسيير، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق وتميز المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات شديدة وسريعة من شأنها التأثير على المنظمة وتحقيق أهدافها. فقد تسهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين الكفاءة وعمليات الاتصال وتبسيط إدارة المعلومات وتوفير تحليلات دقيقة لاتخاذ القرارات مما يساعد على تعزيز اتصال تنظيمي فعال للمنظمة، فكفاءة التنظيم وتعزيز التعاون بين الفرق والأفراد، اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على أسس قوية بفضل التواصل المناسب والتبادل الفعال للمعلومات، بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية والمثمرة من خلال التواصل الصادق والمفتوح هي التي تعبر عن مستوى الاتصال التنظيمي ومدى فاعليته، حيث ينبغي للمؤسسة وضع استراتيجية شاملة للاتصال التنظيمي تحدد الأهداف والتوجهات والخطط المستقبلية للتواصل داخل المؤسسة، يتضمن ذلك تحديد الجمهور المستهدف، وتحديد القنوات والأدوات المناسبة، وتخطيط النشاطات والحملات الاتصالية.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع التحول الرقمي من حيث دورها في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي بالمنظمات، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في " إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على تعزيز كفاءة عملية الاتصال التنظيمي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- سونلغاز بورقلة"، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات التي نوردتها في الآتي:

أولا/ اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات الموضوعية سابقا تبين ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** يتم تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة بمستوى مرتفع، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان في الجزء الثاني منه، حيث ظهر التحول الرقمي بمستوى مرتفع؛
- **الفرضية الثانية:** مستوى الاتصال التنظيمي مرتفع في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لفقرات الاستبيان في المحور الأخير حيث ظهر بمستوى مرتفع؛
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بورقلة، وقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.418$ ومعاملات التأثير لكل من البيانات والموارد البشرية؛
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)، وقد تم إثبات صحة الفرضية حسب كل من متغير (الجنس، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة) أما حسب متغير العمر فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع ورقلة.

ثانيا/ نتائج الدراسة: من خلال ما سبق من الدراسة لموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج كالتالي:

- من التوجهات الاستراتيجية الحديثة للعديد من المنظمات زيادة الاهتمام والتركيز على التحول الرقمي وكذا زيادة الاهتمام بتحسين مستويات كفاءة وفاعلية الاتصال التنظيمي نظرا لدورها الهام والسبيل الأمثل إلى بلوغ أهدافها؛

الخاتمة

- تطبيق متطلبات التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة بمستوى متوسط؛
 - مستوى الاتصال التنظيمي مرتفع في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؛
 - وجود أثر جيد لأبعاد التحول الرقمي (البيانات والموارد البشرية) في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؛
 - المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل) ليست عاملا في تحديد الاتصال التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بورقلة؛
- ثالثا: التوصيات:** على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول متطلبات التحول الرقمي ودوره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة:
- تعميق وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي والاتصال التنظيمي؛
 - العمل على تحسين مستوى التقنيات الرقمية من خلال الاستثمار في تحديث البنية التحتية، وتوفير التدريب والتطوير للفرق المعنية، وتكوين شراكات مع مزودي خدمات التكنولوجيا للحصول على الدعم والمشورة اللازمة.
 - رفع مستوى العمليات الداخلية في إطار التحول الرقمي ويمكن من خلال الاستثمار في تطوير نظم وتقنيات جديدة، وتحسين التكامل والتواصل بين الأقسام، وتعزيز الاستخدام الكامل لتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، وربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة
 - رفع مستوى الكفاءات والمهارات الرقمية، حيث يجب على المؤسسة الاستثمار في برامج تدريبية وتطويرية مناسبة، وتشجيع التعلم المستمر والتحديث التقني، وتوفير فرص لاكتساب الخبرة في مجال التحول الرقمي، وتعزيز قدرات القيادة والتوجيه الرقمي، وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة.
 - العمل على تسهيل انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي من خلال إدراج التقنيات الحديثة والمتطورة من برمجيات وأجهزة لمواكبة التطورات الحاصلة؛
 - إتاحة الفرصة للتفاعل والتواصل بين كافة المستويات للاهتمام بالمقترحات والشكاوى فيما يتعلق بالتحول الرقمي والاتصال التنظيمي، والاستجابة لها.

رابعا/ أفاق الدراسة:

- بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- تحسين تجربة العملاء في ظل التحول الرقمي؛
 - مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الاستدامة البيئية؛
 - أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية؛
 - التحول الرقمي كآلية لتحقيق مرونة الموارد البشرية في القطاع العام؛
 - الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في عصر التحول الرقمي.

المراجع

المراجع:

أولا/ المراجع العربية

الكتب:

- 1- بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 2- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2002.
- 3- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، 2009.
- 4- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، 2008
- 5- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.
- 6- عبد المعطي عساف، الاتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 7- العثيمين فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية (أهميتها، أهدافها، أساليبها)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993.
- 8- علي عياصرة، محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 9- قوي بوحنية، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 10- محمد الصبري، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع- الإسكندرية، 2006/2007.
- 11- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 13- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

الأطروحات والمذكرات

- 14- زهير حافظ، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، قسنطينة، 2008.
- 15- ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع: علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة ورقلة، 2011.

المجلات

- 16- آسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (02)، العدد (02)، الجزء (03)، جويلية 2021، ص ص 997-1044.

- 17- أماني عبد الخالق عبد الحسين، أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق.
- 18- بونديرة عبد العزيز، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (05)، العدد (44)، 2018، ص ص 111- 123.
- 19- جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، 2019.
- 20- حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (82)، أوت 2022.
- 21- حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (82)، أوت 2022، ص ص 37- 52.
- 22- ديعلي ليلي، محجر ياسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست، مجلة آفاق علمية، المجلد (13)، العدد (05)، 2021، ص ص 182- 201.
- 23- سامية خواترة، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بومرداس، العدد 02، المجلد 58، الجزائر، 2021.
- 24- سهام موسى، وهيبه داسي، مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة -دراسة تحليلية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة بسكرة، العدد 05، المجلد 10، الجزائر، 2020.
- 25- سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل المورد البشري في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 24، 2016.
- 26- سهيلة برقية، التناول النظري للاتصال التنظيمي (عرض لأهم النظريات المفسرة)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (14)، العدد (01)، 2022، ص ص 385- 394.
- 27- شاهر إسماعيل الشاهر، البحث العلمي وأخلاقياته في عصر التحول الرقمي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، جامعة صن يات سين، العدد 02، المجلد 11، الصين، 2021.
- 28- عائشة عبد الله محمد الكايد، أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة، العدد (41)، 2021.
- 29- عبد الرحمان بن فهد المطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر هيئة أعضاء التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (36)، العدد (07)، جويلية 2020، ص ص 157-184.
- 30- عزيز علي ناصر القديمي، واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد (10)، العدد (01)، جوان 2019، ص ص 107- 130.

- 31-** علي عبد الوهاب علي النعيمي، كفاية الاتصال التنظيمي المعتمد في إدارة الجامعة المستنصرية، مجلة نسق، العدد (20)، 2018، ص ص 324-353.
- 32-** فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017، ص ص 217-244.
- 33-** محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة المالك خالد، 2020، المجلد 04، العدد 03.
- 34-** مريم محمد الزعبي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد (19)، جانفي 2023، ص ص 53-74.
- 35-** مصطفى محمد إبراهيم الهيلالي، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، العدد 01، المجلد 01، مصر، 2021.
- 36-** مصطفى محمد علي الشديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 22، العدد 04، مصر.
- 37-** مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد (2)، العدد (1)، جوان 2022، ص ص 53-106.
- 38-** نجلاء احمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين اللبيين، العدد 13، السنة السادسة، يناير 2015، دار النخلة للنشر، طرابلس-ليبيا، 2015م.
- 39-** نسمة عبد الرحمن البوسني، دراسة مقارنة بين المردود الايجابي الناتج عن قرار التحول نحو الحوسبة السحابية وبين المخاطر الناشئة عن هذا القرار في منظمات الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، العدد 02، المجلد 22، مصر.
- 40-** نحلة عبد الوهاب عبد الصادق مشهور، سماح عبد الحفيظ يوسف، تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، مجلة اتحادات الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (21)، العدد (03)، ديسمبر 2021، ص ص 233-271.
- 41-** نوال علي البلوشية، نبهان حارث الحراصي، علي سيف العوفي، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد (01)، 2020، ص ص 1-15.
- 42-** ياسر حسن صالح القحطاني، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (25)، ديسمبر 2021، ص ص 122-144.
- 43-** يوسف سيفي، الاتصال التنظيمي آلية للنشاط الوظيفي بمنظمات العمل، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد (09)، العدد (02)، 2020، ص ص 9-23.
- 44-** عدنان مصطفى البار، التحول الرقمي كيف ولماذا؟، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى
www.awforn.org، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/03/30 على الساعة 01:24

45- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنيات المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2018.

ثانيا/ المراجع الأجنبية

- 46- Adi & others; Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees; International Journal of Data and Network Science 7 (2023). 117–124
- 47- fitzgerald.M, Kruschwitz.N, Bonnet.D, welch.M,2013, Embracing digital transformation a new strategic imperative research report,MIT solan center for business ,MIT solan school of management capgemini consulting,MIT management review, combridge.MA
- 48- Karen & others, Defining Organizational Communication, European Scientific Journal, vol.11, No.20, July 2015, p p 79- 87.
- 49- Kirti Rajhans; Effective Organizational Communication: A Key Employee Motivation and Performance; Interscience Management Review (IMR) Volume-2, Issue-2, p p 145- 149
- 50- Mourad Benharzallah; The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna; El-Manhel Economy, volume 04, Number 01, June2021, P: 613- 622 .
- 51- Rafi & others; The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices, International Journal of Data and Network Science 7 (2023). 83–90
- 52- Zaoui & autres; L'impacte du covid-19sur la transformation digitale du secteur bancaire, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion Vol 05, N°01 (2021), P 497-509

الملاحق

الملاحق

الملحق 1: ستمارة الاستبيان وفقراته



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي العامل...، أختي العاملة...، السلام عليكم ...

في صدد اعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية، يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز- سونغاز- بورقلة

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن اجابتم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا لتعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

1. المتغيرات الديمغرافية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> 31 - 40 سنة	<input type="checkbox"/> 41 - 50 سنة	<input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر
المستوى العلمي:	<input type="checkbox"/> أساسي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
الرتبة الوظيفية:	<input type="checkbox"/> عامل تنفيذ	<input type="checkbox"/> عامل تحكم	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> إطار سامي
الأقدمية:	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> 01 - 10 سنة	<input type="checkbox"/> 11 - 20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة

الملاحق

2. متغيرات وأبعاد الدراسة:

الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

الرقم	العبارات	البدائل		
التحول الرقمي: استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات داخل المنظمات بطريقة تسمح لها بتحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدمات جديدة بسرعة وسهولة لعملائها.				
التقنيات (البنية التحتية)				
غير موافق	محايد	موافق		
1	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة.			
2	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر.			
3	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها.			
4	تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.			
العمليات الداخلية				
غير موافق	محايد	موافق		
5	تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة.			
6	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها لكسب رضا العميل.			
7	يتم تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة بشكل متميز.			
8	تقوم المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية.			
البيانات				
غير موافق	محايد	موافق		
9	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.			
10	توجد في المؤسسة برامج لمعالجة البيانات والمعلومات.			
11	تتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بشكل سلس			
12	توجد في المؤسسة برامج أمن شبكات محدثة لحفظ البيانات وسريتها.			
13	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها			
الموارد البشرية				
غير موافق	محايد	موافق		
14	تهتم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.			
15	تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي .			
16	تشجع المؤسسة على الابداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي.			
17	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي .			

الاتصال التنظيمي: تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بواسطة وسائل شفوية وغير شفوية وذلك لتأثير على السلوك وتحقيق نتائج المطلوبة.				
مصدر الرسالة (المرسل)				
غير موافق	محايد	موافق		

الملاحق

			18	أتلقي التعليمات والأوامر من الإدارة العليا.
			19	أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر.
			20	أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل.
			21	أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي بالجهات الوصية (الوزارة، الولاية، الدائرة ..)
غير موافق	محايد	موافق	مستقبل الرسالة (المرسل إليه)	
			22	مضمون الرسائل التي تصلني واضحة.
			23	تصلني الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي وفي الوقت المناسب.
			24	عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملّة وخالية من الأخطاء.
			25	تصلني الرسائل في أشكال مختلفة (صور، مكتوبة، رموز.....).
غير موافق	محايد	موافق	قناة الرسالة (وسائل الاتصال)	
			26	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة.
			27	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية.
			28	يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة.
			29	تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال .
غير موافق	محايد	موافق	مضمون الرسالة	
			30	استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي.
			31	كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي .
			32	أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي.
			33	ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذأفها.

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	مكان العمل
01	د/ الحاج عرابة	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
02	د/ أسماء يوسف	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
04	د/ رشيد مناصرية	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة

الملحق 3 : مخرجات spss

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.872	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.779	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.746	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.809	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.892	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.585	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.727	4

Statistiques de fiabilité

الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.584	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.773	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.791	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	33

نتائج الارتباط الخطي بين الأبعاد والمحاور والدرجة الكلية

Corrélations

		الدرجة الكلية	التقنيات (البنية التحتية)	العمليات الداخلية	البيانات	الموارد البشرية
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	1	.694**	.798**	.644**	.723**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
التقنيات (البنية التحتية)	Corrélation de Pearson	.694**	1	.604**	.306*	.589**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.022	.000
	N	56	56	56	56	56
العمليات الداخلية	Corrélation de Pearson	.798**	.604**	1	.358**	.727**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.007	.000
	N	56	56	56	56	56
البيانات	Corrélation de Pearson	.644**	.306*	.358**	1	.163
	Sig. (bilatérale)	.000	.022	.007		.231
	N	56	56	56	56	56
الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	.723**	.589**	.727**	.163	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.231	
	N	56	56	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الدرجة الكلية	مصدر الرسالة (المرسل)	مستقبل الرسالة (المرسل إليه)	قناة الرسالة (وسائل الاتصال)	مضمون الرسالة
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	1	.442**	.736**	.559**	.527**
	Sig. (bilatérale)		.001	.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
مصدر الرسالة (المرسل)	Corrélation de Pearson	.442**	1	.200	.113	.158
	Sig. (bilatérale)	.001		.140	.409	.246
	N	56	56	56	56	56
مستقبل الرسالة (المرسل إليه)	Corrélation de Pearson	.736**	.200	1	.439**	.450**
	Sig. (bilatérale)	.000	.140		.001	.001
	N	56	56	56	56	56
قناة الرسالة (وسائل الاتصال)	Corrélation de Pearson	.559**	.113	.439**	1	.583**
	Sig. (bilatérale)	.000	.409	.001		.000
	N	56	56	56	56	56
مضمون الرسالة	Corrélation de Pearson	.527**	.158	.450**	.583**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.246	.001	.000	
	N	56	56	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الدرجة الكلية	التحول الرقمي	الاتصال التنظيمي
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	1	.919**	.817**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	56	56	56
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	.919**	1	.523**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	56	56	56
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	.817**	.523**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

خصائص عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	85.7	85.7	85.7
	أنثى	8	14.3	14.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ما بين 31- 40 سنة	24	42.9	42.9	42.9
	ما بين 41 إلى 50 سنة	19	33.9	33.9	76.8
	أكثر من 50 سنة	13	23.2	23.2	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أساسي	2	3.6	3.6	3.6
	ثانوي	15	26.8	26.8	30.4
	جامعي	30	53.6	53.6	83.9
	دراسات عليا	9	16.1	16.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الرتبة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذ	8	14.3	14.3	14.3
	عامل تحكم	15	26.8	26.8	41.1
	إطار	25	44.6	44.6	85.7
	إطار سامي	8	14.3	14.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 01 إلى 10 سنوات	16	28.6	28.6	28.6
	من 11 إلى 20 سنة	26	46.4	46.4	75.0
	أكثر من 20 سنة	14	25.0	25.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

اتجاهات عمال سونلغاز حول أبعاد وفقرات التحول الرقمي

التقنيات (البنية التحتية)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.	56	2.38	.822
تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة.	56	2.20	.883
تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها.	56	2.13	.875

الملاحق

تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر.	56	2.05	.903
N valide (liste)	56		

العمليات الداخلية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها لكسب رضا العميل.	56	2.39	.731
تقوم المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية.	56	2.34	.769
تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة.	56	2.30	.851
يتم تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة بشكل متميز.	56	2.21	.756
N valide (liste)	56		

البيانات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.	56	2.75	.513
توجد في المؤسسة برامج لمعالجة البيانات والمعلومات.	56	2.71	.530
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها	56	2.66	.581
توجد في المؤسسة برامج أمن شبكات محدثة لحفظ البيانات وسريتها.	56	2.61	.679
تتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بشكل سلس	56	2.37	.728
N valide (liste)	56		

الموارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.	56	2.29	.825
تشجع المؤسسة على الابداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي.	56	1.98	.798
تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	56	1.96	.808
تهتم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.	56	1.96	.808
N valide (liste)	56		

أبعاد التحول الرقمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البيانات	56	2.6214	.43095
العمليات الداخلية	56	2.3125	.60349
التقنيات (البنية التحتية)	56	2.1875	.74047
الموارد البشرية	56	2.0491	.64565
N valide (liste)	56		

الملاحق

اتجاهات عمال سونلغاز حول أبعاد وفقرات الاتصال التنظيمي

مصدر الرسالة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر.	56	2.71	.594
أتلقي التعليمات والأوامر من الإدارة العليا.	56	2.27	.842
أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل.	56	2.04	.873
أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي بالجهات الوصية (الوزارة، الولاية، الدائرة ..)	56	1.70	.761
N valide (liste)	56		

مستقبل الرسالة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مضمون الرسائل التي تصلني واضحة.	56	2.50	.714
تصلني الرسائل في أشكال مختلفة (صور، مكتوبة، رموز.....).	56	2.48	.763
تصلني الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي وفي الوقت المناسب.	56	2.41	.708
عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملة وخالية من الأخطاء.	56	2.39	.755
N valide (liste)	56		

قناة الرسالة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية.	56	2.77	.504
تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كإداة للاتصال.	56	2.68	.636
يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة.	56	2.55	.711
يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة.	56	2.32	.716
N valide (liste)	56		

مضمون الرسالة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي.	56	2.79	.494
كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامتي.	56	2.77	.572
ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذافيرها.	56	2.71	.563
استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي.	56	2.64	.645
N valide (liste)	56		

أبعاد الاتصال التنظيمي

Statistiques descriptives

N	Moyenne	Ecart type
---	---------	------------

الملاحق

مضمون الرسالة	56	2.7277	.44024
قناة الرسالة (وسائل الاتصال)	56	2.5804	.43198
مستقبل الرسالة (المرسل إليه)	56	2.4464	.54505
مصدر الرسالة (المرسل)	56	2.1786	.51724
N valide (liste)	56		

محاور الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاتصال التنظيمي	56	2.4833	.33762
التحول الرقمي	56	2.3120	.46344
N valide (liste)	56		

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة

تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	30.4	30.4	30.4
	محايد	11	19.6	19.6	50.0
	موافق	28	50.0	50.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	37.5	37.5	37.5
	محايد	11	19.6	19.6	57.1
	موافق	24	42.9	42.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	32.1	32.1	32.1
	محايد	13	23.2	23.2	55.4
	موافق	25	44.6	44.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	21.4	21.4	21.4
	محايد	11	19.6	19.6	41.1
	موافق	33	58.9	58.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الأجهزة الالكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	30.4	30.4	30.4
	محايد	11	19.6	19.6	50.0
	موافق	28	50.0	50.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	21	37.5	37.5	37.5
	محايد	11	19.6	19.6	57.1
	موافق	24	42.9	42.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	32.1	32.1	32.1
	محايد	13	23.2	23.2	55.4
	موافق	25	44.6	44.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	21.4	21.4	21.4
	محايد	11	19.6	19.6	41.1
	موافق	33	58.9	58.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	25.0	25.0	25.0
	محايد	11	19.6	19.6	44.6
	موافق	31	55.4	55.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها لكسب رضا العميل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	14.3	14.3	14.3
	محايد	18	32.1	32.1	46.4
	موافق	30	53.6	53.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

يتم تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة بشكل متميز.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	19.6	19.6	19.6
	محايد	22	39.3	39.3	58.9
	موافق	23	41.1	41.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	17.9	17.9	17.9
	محايد	17	30.4	30.4	48.2
	موافق	29	51.8	51.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3.6	3.6	3.6
	محايد	10	17.9	17.9	21.4
	موافق	44	78.6	78.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

توجد في المؤسسة برامج لمعالجة البيانات والمعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3.6	3.6	3.6
	محايد	12	21.4	21.4	25.0
	موافق	42	75.0	75.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بشكل سلس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	14.3	14.3	14.3
	محايد	19	33.9	33.9	48.2
	موافق	29	51.8	51.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

توجد في المؤسسة برامج أمن شبكات محدثة لحفظ البيانات وسريتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10.7	10.7	10.7
	محايد	10	17.9	17.9	28.6
	موافق	40	71.4	71.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لكل زبون يتعامل معها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5.4	5.4	5.4
	محايد	13	23.2	23.2	28.6
	موافق	40	71.4	71.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	33.9	33.9	33.9
	محايد	20	35.7	35.7	69.6
	موافق	17	30.4	30.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب العمالة بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	23.2	23.2	23.2
	محايد	14	25.0	25.0	48.2
	موافق	29	51.8	51.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	32.1	32.1	32.1
	محايد	21	37.5	37.5	69.6
	موافق	17	30.4	30.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	33.9	33.9	33.9
	محايد	20	35.7	35.7	69.6
	موافق	17	30.4	30.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

أنتلقى التعليمات والأوامر من الإدارة العليا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	25.0	25.0	25.0
	محايد	13	23.2	23.2	48.2
	موافق	29	51.8	51.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7.1	7.1	7.1
	محايد	8	14.3	14.3	21.4
	موافق	44	78.6	78.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

أُتلقى التعليمات والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	20	35.7	35.7	35.7
	محايد	14	25.0	25.0	60.7
	موافق	22	39.3	39.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

أُتلقى التعليمات والأوامر من خلال اتصالي بالجهات الوصية (الوزارة، الولاية، الدائرة ..)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	27	48.2	48.2	48.2
	محايد	19	33.9	33.9	82.1
	موافق	10	17.9	17.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

مضمون الرسائل التي تصلني واضحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12.5	12.5	12.5
	محايد	14	25.0	25.0	37.5
	موافق	35	62.5	62.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تصلني الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي وفي الوقت المناسب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12.5	12.5	12.5
	محايد	19	33.9	33.9	46.4
	موافق	30	53.6	53.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملة وخالية من الأخطاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	16.1	16.1	16.1
	محايد	16	28.6	28.6	44.6
	موافق	31	55.4	55.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

تصلني الرسائل في أشكال مختلفة (صور، مكتوبة، رموز.....).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	16.1	16.1	16.1
	محايد	11	19.6	19.6	35.7
	موافق	36	64.3	64.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	12.5	12.5	12.5
	محايد	11	19.6	19.6	32.1
	موافق	38	67.9	67.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3.6	3.6	3.6
	محايد	9	16.1	16.1	19.6
	موافق	45	80.4	80.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	14.3	14.3	14.3
	محايد	22	39.3	39.3	53.6
	موافق	26	46.4	46.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8.9	8.9	8.9
	محايد	8	14.3	14.3	23.2
	موافق	43	76.8	76.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

الملاحق

استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8.9	8.9	8.9
	محايد	10	17.9	17.9	26.8
	موافق	41	73.2	73.2	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7.1	7.1	7.1
	محايد	5	8.9	8.9	16.1
	موافق	47	83.9	83.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3.6	3.6	3.6
	محايد	8	14.3	14.3	17.9
	موافق	46	82.1	82.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذافيرها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5.4	5.4	5.4
	محايد	10	17.9	17.9	23.2
	موافق	43	76.8	76.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات التحول الرقمي والاتصال التنظيمي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التحول الرقمي	.104	56	.200*	.948	56	.018
الاتصال التنظيمي	.109	56	.094	.939	56	.007

* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2.4

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التحول الرقمي	-1.421-	55	.161	-.08803-	-.2121-	.0361
الاتصال التنظيمي	1.845	55	.070	.08326	-.0072-	.1737

اختبار الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.523 ^a	.273	.260	.29048

a. التحويل الرقمي. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1.713	1	1.713	20.302	.000 ^p
	de Student	4.556	54	.084		
	Total	6.269	55			

a. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي
b. التحويل الرقمي. Prédictors : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.603	.199		8.046	.000
	التحول الرقمي	.381	.085	.523	4.506	.000

a. الاتصال التنظيمي. Variable dépendante :

اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

الملاحق

1	البيانات .	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	الموارد البشرية .	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.584 ^a	.341	.328	.27669
2	.646 ^b	.418	.396	.26249

a. Prédictors : (Constante),

b. Prédictors : (Constante), الموارد البشرية، البيانات،

c. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي

ANOVA^a

		Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression		2.135	1	2.135	27.889	.000 ^b
	de Student		4.134	54	.077		
	Total		6.269	55			
2	Régression		2.618	2	1.309	18.998	.000 ^c
	de Student		3.652	53	.069		
	Total		6.269	55			

a. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي

b. Prédictors : (Constante)،

c. Prédictors : (Constante)، الموارد البشرية،

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1.285	.230		5.587	.000	
	البيانات	.457	.087	.584	5.281	.000	
2	(Constante)	1.077	.232		4.649	.000	
	البيانات	.421	.083	.538	5.062	.000	
	الموارد البشرية	.147	.056	.281	2.647	.011	

a. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي

Variables exclues^a

الملاحق

	Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	التقنيات (البنية التحتية)	.107 ^b	.917	.364	.125	.906
	العمليات الداخلية	.280 ^b	2.471	.017	.321	.872
	الموارد البشرية	.281 ^b	2.647	.011	.342	.974
2	التقنيات (البنية التحتية)	-.091 ^{-c}	-.670-	.506	-.092-	.608
	العمليات الداخلية	.135 ^c	.825	.413	.114	.412

a. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي

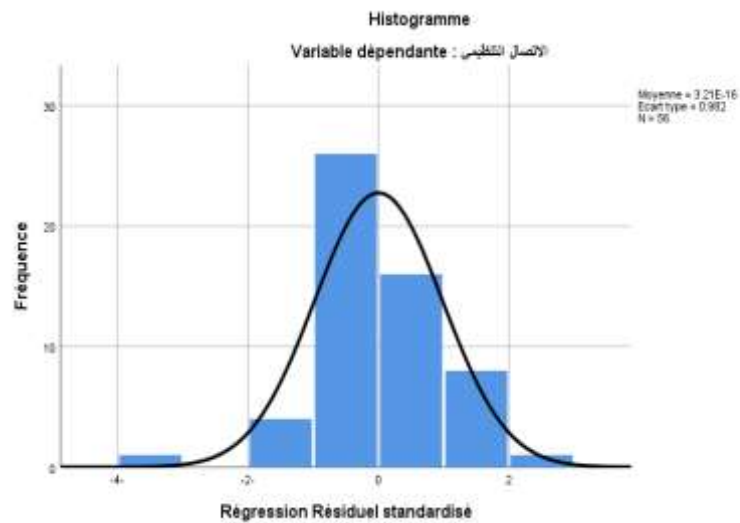
b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البيانات

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الموارد البشرية

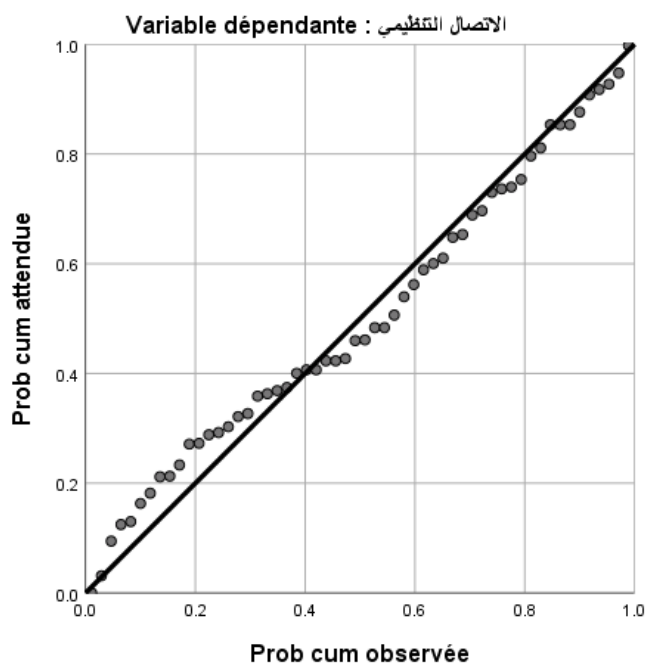
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.0089	2.7826	2.4833	.21817	56
de Student	-.96420-	.74535	.00000	.25767	56
Valeur prévue standard	-2.174-	1.372	.000	1.000	56
Résidu standard	-3.673-	2.840	.000	.982	56

a. Variable dépendante : الاتصال التنظيمي



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال التنظيمي	ذكر	.124	48	.062	.925	48	.005
	أنثى	.212	8	.200*	.907	8	.334

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	العمر	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال التنظيمي	ما بين 31- 40 سنة	.106	24	.200*	.959	24	.416
	ما بين 41 إلى 50 سنة	.222	19	.015	.800	19	.001
	أكثر من 50 سنة	.170	13	.200*	.961	13	.776

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

الملاحق

	المستوى العلمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال التنظيمي	أساسي	.260	2	.			
	ثانوي	.162	15	.200*	.931	15	.282
	جامعي	.127	30	.200*	.964	30	.396
	دراسات عليا	.127	9	.200*	.968	9	.874

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الرتبة الوظيفية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال التنظيمي	عامل تنفيذ	.252	8	.145	.924	8	.464
	عامل تحكم	.221	15	.046	.860	15	.024
	إطار	.106	25	.200*	.967	25	.576
	إطار سامي	.157	8	.200*	.950	8	.711

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	الأقدمية في العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاتصال التنظيمي	من 01 إلى 10 سنوات	.153	16	.200*	.950	16	.486
	من 11 إلى 20 سنة	.183	26	.025	.839	26	.001
	أكثر من 20 سنة	.122	14	.200*	.967	14	.837

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

اختبارات الفروق لمستوى الاتصال التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية

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 %

الملاحق

								Inférieur	Supérieur
الاتصال التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.213	.646	.552	54	.583	.07161	.12976	-.18853- .33176
Hypothèse de variances inégales				.699	12.086	.498	.07161	.10239	-.15130- .29453

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	الاتصال التنظيمي العمر. La distribution de est la même sur les catégories de	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.046	Rejeter les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	56
Statistiques de test	6.156 ^a
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.046

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	الاتصال التنظيمي العلمي. La distribution de est la même sur les catégories de	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.208	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	56
Statistiques de test	4.554 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.208

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

Récapitulatif du test d'hypothèse

الملاحق

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	الاتصال التنظيمي La distribution de est la même sur les التنظيمي الرتبة الوظيفية. catégories de	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.054	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	56
Statistiques de test	7.628 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.054

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	الاتصال التنظيمي La distribution de est la même sur les catégories الأقدمية في العمل. de	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.131	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	56
Statistiques de test	4.063 ^{a,b}
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.131

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

الفهـ رس

IV	إهداء
VI	شكر
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
9	المطلب الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي
16	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
25	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتحويل الرقمي والاتصال التنظيمي في شركة سونلغاز بورقلة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها
31	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
38	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
60	خلاصة الفصل:
61	الخاتمة:
64	المراجع:
69	الملاحق
95	الفهرس