

الاتصال التنظيمي كأداة لإدارة التحول الرقمي في المؤسسة
دراسة ميدانية برئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفةOrganizational Communication as a Tool for Managing Digital Transformation in the
Organization: A Field Study at the Presidency of Ziane Achour University – Djelfa

د. عاشوري ابتسام * ، جامعة زيان عاشور - الجلفة -

ibtissam.achouri@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2026/06/07

تاريخ القبول: 2026/04/21

تاريخ الاستلام: 2025/12/13

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال التنظيمي واستراتيجياته في دعم نجاح التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و على عينة حجمها 30 موظفا، كما استخدمت الدراسة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل الارتباط سبيرمان.

أظهرت النتائج أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا محوريا في إنجاح التحول الرقمي من خلال تعزيز مشاركة الموظفين و توضيح أهداف الرقمنة، وتسهيل تبني الاستراتيجيات الرقمية، كما تبين أن الاتصال يسهم في التخفيف من العوائق البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، وأن استراتيجيات الاتصال الحديثة المندمجة مع متطلبات الرقمنة ترتبط إيجابيا مع نجاح التحول الرقمي. وفي الأخير فإن نجاح التحول الرقمي يعتمد على بنية اتصالية مؤسسية متكاملة و ثقافة تنظيمية داعمة، وتكوين مستمر للموارد البشرية. وأخيرا توصي الباحثة بضرورة تعزيز القنوات الرقمية وتطوير مهارات التواصل الرقمي لدى الموظفين، بالإضافة الى دمج الاتصال في الاستراتيجيات المؤسسية، وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين لتقليل المقاومة وتحقيق الرقمنة بطريقة مستدامة وفعالة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، التحول الرقمي، المؤسسة.

Abstract:

This study aimed to examine the role of organizational communication and its strategies in supporting the success of digital transformation at the Presidency of Ziane Achour University. Employing a descriptive methodology, the research surveyed a sample of 30 employees using a structured questionnaire. Data were analyzed through descriptive statistics, including means, standard deviations, and Spearman's correlation coefficients.

Findings indicate that organizational communication is pivotal in achieving digital transformation by enhancing employee engagement, clarifying digital objectives, and facilitating the adoption of digital strategies. Communication also mitigates human, organizational, and technological barriers. Furthermore, contemporary communication strategies aligned with digital requirements positively correlate with successful transformation outcomes.

The study concludes that effective digital transformation relies on an integrated institutional communication structure, a supportive organizational culture, and ongoing staff development. The researcher recommends strengthening digital channels, developing employees' digital communication skills, integrating communication into institutional strategies, and fostering active employee participation to reduce resistance and achieve sustainable and effective digitalization.

Keywords: organizational communication, digital transformation, organization.

* د. عاشوري ابتسام

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل أنماط العمل وأساليب التسيير داخل المؤسسات، ولم تعد الرقمنة خيارا تقنيا ثانويا بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة تنظيمية تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

في هذا السياق برز الاتصال التنظيمي كأحد أهم الآليات التي تساهم في إدارة التغيير، حيث لم يعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل أصبح أداة استراتيجية لتوجيه السلوك التنظيمي، وبناء التوافق وتعزيز الانخراط في مشاريع التحول الرقمي.

ويعد التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على إدماج التكنولوجيا، بل تشمل تغييرا في الثقافة التنظيمية وأنماط التفكير وأساليب التفاعل، مما يجعل نجاحه مرتبطا بفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

رغم ذلك تواجه العديد من المؤسسات الجزائرية صعوبات في توظيف الاتصال التنظيمي بشكل فعال لدعم التحول الرقمي، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة وتحليل أبعادها المختلفة.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة نتيجة الثورة الرقمية أصبحت المؤسسات أمام تحد حقيقي يتمثل في ضرورة التكيف مع مقتضيات الرقمنة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف عملياتها الإدارية والتنظيمية، غير أن نجاح هذا التحول لا يتوقف فقط على الجوانب التقنية والتكنولوجية بل يتطلب قبل كل شيء قدرة المؤسسة على توظيف الاتصال التنظيمي توظيفا فعالا بوصفه أداة إستراتيجية لإدارة التغيير ونشر الثقافة الرقمية وبناء التوافق بين مختلف الفاعلين التنظيميين.

ومع ذلك تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في استثمار الاتصال التنظيمي في قيادة عملية التحول الرقمي، وذلك بسبب عوامل تنظيمية وبشرية وثقافية تعيق فعاليتها ، الأمر الذي يطرح إشكالية أساسية تتعلق بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والطريقة التي يمكن من خلالها تذليل العقبات التي تحد من فاعليته في هذا المجال.

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالآتي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة؟
- هل توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين العوائق البشرية، التنظيمية، التكنولوجية ودور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.
- هل توجد علاقة إيجابية دالة إحصائية بين استراتيجيات الاتصال الحديثة المندمجة مع متطلبات الرقمنة ونجاح التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يلعب الاتصال التنظيمي دورا محوريا في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

- توجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين العوائق البشرية، التنظيمية، التكنولوجية ودور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.
- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجيات الاتصال الحديثة المندمجة مع متطلبات الرقمنة ونجاح التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

3- تحديد مصطلحات الدراسة:

الاتصال التنظيمي: هو الوسيلة والعملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين أعضاء المنظمة. الذين تنمو بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية من خلال تفاعلهم في ما بينهم. ذلك التفاعل الذي يحدث بفضل التواصل هو الذي يؤدي إلى التعاون والتكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة وبالتالي إلى تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة ككل.

ويلخص المعجم العالمي المفهوم الشامل للاتصال التنظيمي، "بأنه اتصال داخل المنظمات، واتصال بين تلك المنظمات وبيئتها. والاتصال التنظيمي يعنى أيضاً، بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (دليلة فرشان، 2020/2019، ص14)

■ التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (مصطفى الهلالي 2021، ص199)

يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي أي عملية انتقال المؤسسة من الأنماط التقليدية في التسيير إلى أنماط رقمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتحقيق جودة الخدمات، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسات لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة. (يوب أمال، 2019، ص49)

■ المؤسسة:

عرف "ناصر دادي عدون" المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. (ناصر دادي عدون، 1998، ص10)

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و دعم عمليات التغيير وتيسير الانتقال نحو الرقمنة داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.
- رصد طبيعة العلاقة بين العوائق التنظيمية والبشرية والتكنولوجية التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي في سياق التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين سبل واستراتيجيات الاتصال التنظيمي وتمكينه من المساهمة الفعالة في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

5- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

1-5- الأهمية الأكاديمية (النظرية):

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية من خلال تناولها لموضوع الاتصال التنظيمي في سياق التحول الرقمي وهو موضوع حديث ومتجدد يواكب التحولات الراهنة في بيئة العمل والمؤسسات.
- تقدم إطاراً نظرياً يربط بين مفهومي الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في علم الاجتماع والاتصال المؤسسي لدراسة العلاقة بين التغير التكنولوجي والبنى الاتصالية داخل المؤسسات.
- تسعى إلى توضيح الأبعاد السوسيولوجية لعملية الاتصال التنظيمي باعتبارها آلية لإدارة التغيير والتكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

2-5- الأهمية التطبيقية (العملية):

- تساعد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار والمسؤولين في المؤسسات الجزائرية على فهم الدور الحيوي للاتصال التنظيمي في قيادة التحول الرقمي ووضع سياسات اتصال أكثر فعالية.
- تبرز العوائق التنظيمية والبشرية التي تحد من فعالية الاتصال وتقدم مقترحات عملية لمعالجتها بما يدعم نجاح مشاريع الرقمنة.
- تمكن المؤسسات من الاستفادة من استراتيجيات الاتصال الحديثة كوسيلة لتعزيز الثقافة الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة.

6- المقاربة النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على المقاربة السوسيولوجية التنظيمية باعتبارها الإطار النظري الأنسب لفهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي داخل المؤسسات. تنظر هذه المقاربة إلى المؤسسة بوصفها نسقاً اجتماعياً وتنظيمياً يتكون من شبكة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات، ويتأثر بعوامل بيئية وتكنولوجية وثقافية متغيرة في هذا السياق يعد الاتصال التنظيمي أحد أهم الآليات التي تضمن بقاء هذا النسق واستقراره وقدرته على التكيف مع التحولات.

وتستند الدراسة بشكل خاص إلى النظرية الوظيفية البنائية (Structural Functionalism) التي تؤكد على أن كل عنصر داخل النسق التنظيمي يؤدي وظيفة معينة تسهم في تحقيق التوازن والاستقرار، حيث ينظر البنائيون الوظيفيون إلى المجتمع كوحدة أساسية متكاملة تترابط أجزاؤها وظيفياً وغف نسيج من الاتساق والتوازن الذي يمنع الصراعات داخل المجتمع (غربي محمد ، قلواز ابراهيم ، 2019 ص172) ومن هذا المنطلق يؤدي الاتصال التنظيمي وظيفة حيوية في نقل المعلومات والتنسيق وبناء المعاني المشتركة وتوجيه السلوكيات نحو أهداف المؤسسة وهو ما يجعله عاملاً أساسياً في إدارة التغيير والتحول الرقمي.

كما تستفيد الدراسة من نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته ويستقبل منها المدخلات ويعالجها ويصدر مخرجات ما تطرح هذه النظرية مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة لتصحيح الانحرافات وربط الخطط بالتقويم والتنفيذ والمتابعة، والبحث عن أدوات لقياس النتائج

وربط التكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب الكمية التي تبلورت فيما بعد بما يسمى بحوث العمليات وفق هذا التصور، (ليندة لفحل، 2019، ص77) يشكّل الاتصال التنظيمي حلقة الوصل بين مكونات النظام الداخلي

(الأفراد والوحدات التنظيمية) وبين النظام الخارجي (البيئة الرقمية الجديدة)، إذ يسهم في إدماج الابتكارات التكنولوجية في البنية التنظيمية وضمان استجابة المؤسسة لمتطلبات التحول الرقمي. نجاح التحول الرقمي يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية الاتصال الداخلي وقدرته على تقليل مقاومة التغيير وخلق قبول جماعي له. فالتحول الرقمي لا ينجح فقط بتوفير التكنولوجيا بل بخلق وعي تنظيمي جماعي حول أهداف التغيير وأهميته، وهو ما يتحقق أساساً عبر الاتصال التنظيمي الفعال. وبناءً على هذه المقاربات تنطلق هذه الدراسة من افتراض أساسي مفاده أن الاتصال التنظيمي لا يمثل مجرد قناة لنقل المعلومات بل هو أداة إستراتيجية لإدارة التحول الرقمي داخل المؤسسة، من خلال نشر الثقافة الرقمية وتيسير التكيف وتقليل المقاومة وضمان الانسجام بين مختلف الفاعلين التنظيميين.

7- الدراسات السابقة:

من أبرز الدراسات التي تناولت موضوع :

7-1- الدراسة الأولى :

دراسة بوطبة كريمة (2015-2016) الموسومة بـ: "الاتصال المؤسسي وحقوق العامل في الإعلام: دراسة حالة مجمع سونلغاز وفروعه"، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر. هدفت الباحثة من خلالها إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تكريس حقوق العامل في الإعلام داخل المؤسسة، بوصفه قيمة اتصالية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة وتحقيق التماسك الداخلي. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باستعمال أدوات متعددة (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق)، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 300 عامل ينتمون إلى مختلف المستويات السوسيو مهنية داخل مجمع "سونلغاز". وقد توزعت أدوات الاستبيان على أربعة محاور أساسية تتعلق بالإعلام الداخلي، ووسائل الاتصال الداخلية، ونظرة العمال لأهمية الاتصال المؤسسي، وتأثيره على صورة المؤسسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن فعالية الاتصال الداخلي تتأثر بموقع العامل في السلم الهرمي إذ كلما كان العامل في مستوى أدنى، قلَّ شعوره بالإشباع الإعلامي.
- وجود قصور في الفضاءات الإعلامية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ضعف إشراك العمال في القيم الاتصالية.
- أن السياسة الاتصالية المعتمدة لا تؤدي دورها الإعلامي على النحو الأمثل وهو ما يحدّ من إشباع حاجات العمال الاتصالية.

كما أبرزت النتائج أن الاتصال المؤسسي لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يشكل أداة لبناء الثقة ونشر القيم التنظيمية وتكريس مبادئ المواطنة المؤسسية، مثل الحق في الإعلام، والحفاظ على البيئة، والاستثمار الاجتماعي.

7-2- الدراسة الثانية :

دراسة: "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي" (فايزة فاضل، سمية سعدون، 2017) هدفت إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. واعتمدت في الدراسة الميدانية على الاستبيان وعينة من العاملين في مؤسسة صناعة الخزف بتافنة، الجزائر. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي (الصاعد والنازل) والأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق في الأداء تعزى للجنس أو السن أو المستوى التعليمي أو الأقدمية. وتؤكد أهمية الاتصال الفعال كعامل محوري لتحسين الأداء التنظيمي.

3-7- الدراسة الثالثة:

دراسة: "متطلبات التحول الرقمي لتحقيق التطوير التنظيمي لمديرية التنظيم والإدارة بالمنيا" (مينا نصيف فكري صادق، 2023)

تهدف الى تحديد متطلبات التحول الرقمي لتحقيق التطوير التنظيمي في مديرية التنظيم والإدارة بالمنيا. اعتمدت على دراسة وصفية تحليلية، باستخدام الاستبيان والمقابلة مع العاملين والمسؤولين، توصلت نتائج الى وجود متطلبات تقنية وإدارية وتدريبية مرتفعة للتحول الرقمي. وأهمية التكامل بين التحول الرقمي والتطوير التنظيمي لتحسين الأداء.

4-7- الدراسة الرابعة :

دراسة: "أثر التكامل بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على النجاح التنظيمي" (صولي علي، كسنة محمد، بدون سنة)

الهدف: دراسة أثر التكامل بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على النجاح التنظيمي. اعتمدت على دراسة نظرية تحليلية ، توصلت النتائج الى أن التحول الرقمي يعزز الاعتماد على التقنيات الرقمية الشاملة، والإدارة الإلكترونية تركز على تحسين العمليات الإدارية عبر الوسائل الرقمية. وأن التكامل بينهما يؤدي إلى تحسين الكفاءة. واتخاذ قرارات قائمة على البيانات. وزيادة المرونة والابتكار.

وفي الاخير تبرز الدراسات السابقة تنوع المقاربات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي، إذ ركزت كل دراسة على جانب محدد من العملية الاتصالية أو من التحول الرقمي في السياق التنظيمي. وعليه، تظهر الدراسات السابقة اهتماما متزايدا بموضوع الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي، غير أن معظمها تناول كل متغير بشكل منفصل أو ركّز على أحد الأبعاد دون الآخر.

في المقابل تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز هذا الطرح ، وذلك من خلال تقديم مقارنة تكاملية تربط بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي في إطار واحد ، مع التركيز على الدور الوظيفي للاتصال كآلية لإدارة التغيير التنظيمي في البيئة الرقمية.

إسهام الدراسة الحالية وتمييزها العلمي:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها لا تقتصر على تناول الاتصال التنظيمي أو التحول الرقمي كل على حدة، بل تسعى إلى تحليل العلاقة التفاعلية بينهما من خلال اعتبار الاتصال التنظيمي أداة استراتيجية لإدارة التحول الرقمي داخل المؤسسة، كما تكمن جدة الدراسة في تطبيقها على بيئة تنظيمية جزائرية (رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة)، وهو سياق لا يزال يعاني من محدودية الدراسات الميدانية في مجال الرقمنة التنظيمية، إضافة إلى ذلك تعتمد الدراسة على الربط بين الأبعاد الاتصالية (قنوات الاتصال، الاستراتيجيات، التفاعل التنظيمي) ومؤشرات نجاح التحول الرقمي، وهو ما يساهم في تقديم مقارنة تحليلية جديدة تدمج بين البعد السوسيولوجي والبعد التكنولوجي في تفسير التغيير التنظيمي.

الجانب الميداني للدراسة:

1- مجالات الدراسة :

1-1- المجال المكاني للدراسة:

تم اختيار رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة- الجزائر، كمجال مكاني لإجراء هذه الدراسة وذلك لعدة اعتبارات علمية وعملية، التي تعد ذات النشاط الإداري، وتشهد في السنوات الأخيرة جهودا واضحة نحو رقمنة خدماتها الإدارية وتحسين جودة الأداء عبر إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تتميز بتعدد مصالحها الإدارية مما يجعلها نموذجا ملائما لدراسة دور الاتصال التنظيمي في إدارة التحول الرقمي داخل المؤسسات .

2-1- المجال البشري للدراسة:

يتمثل المجال البشري للدراسة في الموظفين داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة بمختلف رتبهم ومستوياتهم الوظيفية (الإطارات العليا، رؤساء المصالح، الأعوان والموظفين)، نظرا لدورهم المباشر في تنفيذ السياسات الإدارية ومشاركتهم في مشاريع التحول الرقمي وقد تم اختيار هؤلاء المبحوثين باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في العملية الاتصالية داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة، كما أنهم يمثلون الفئة الأكثر تأثرا وتأثرا بعملية التحول الرقمي.

3-1- المجال الزماني للدراسة:

تمتد الفترة الزمنية لهذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025-2026 حيث تم إنجاز مختلف مراحلها البحثية على مدار هذه الدراسة

2- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يسمح بدراسة ظاهرة الاتصال التنظيمي كما هي قائمة في الواقع داخل المؤسسة وتحليل أبعاده ووظائفه وتفسير علاقته بعملية التحول الرقمي. ينطلق البحث الوصفي من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، (اسماعيل سبيوكر ، نجلاء نجاعي ، 2019 ص 46) يسعى المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع بيانات ميدانية من أفراد مجتمع الدراسة ووصفها وصفاً كمياً وكيفياً ثم تحليلها للكشف عن مدى إسهام الاتصال التنظيمي في إدارة التحول الرقمي وتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.

3- مجتمع الدراسة:

هو جميع العناصر ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة وهو مجموعة العناصر المعنية بالدراسة والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها. (غريب حسين :ص95)
تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة، والبالغ عددهم 300 مبحوث موزعين على مختلف المصالح والمستويات الإدارية.

4- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

هي جزء من المجتمع ونقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه هذه العينة ولكي تصلح النتائج التي نحصل عليها للتعبير عن المجتمع لابد و أن تكون العينة ممثلة للمجتمع أي جميع المفردات المراد بحثها تمثيل صحيحا. (مسعودي امحمد ، 2022، ص252).

بلغ حجم مجتمع الدراسة (N = 300) مبحوث ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على نسبة (10%) ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم 30 مبحوث وقد تم توزيع 30 استمارة استبيان واسترجاعها وهي صالحة للتحليل نسبة استرجاع بلغت 100% وتم تضمينها في الدراسة الإحصائية.

5- أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية التي ساعدت في جمع البيانات وتحليلها وتتمثل فيما يلي:

• الاستبيان (الاستمارة):**• أداة الدراسة الاستمارة ومحاورها:**

اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرا لما تتميز به من قدرة على الوصول إلى آراء أفراد العينة بطريقة منظمة وكمية قابلة للمعالجة الإحصائية.

عرفت الاستثمار على أنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استثمار يجري تعبئتها من قبل المستجيب " (سعد سلمان المشهداني ، 2019، ص170،) وقد صممت الاستثمار في ضوء الإطار النظري للدراسة وأهدافها وفرضياتها، وتم بناؤها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" = 5 درجات إلى "لا أوافق بشدة" = 1 درجة).

تكوّنت الاستثمار من أربعة محاور رئيسية تغطي مختلف جوانب موضوع البحث كما يأتي:

المحور الأول: الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات (8 عبارات) التي تقيس فعالية الاتصال التنظيمي من حيث وضوح قنوات الاتصال وجودة تدفق المعلومات ومستوى الانفتاح والتواصل بين المستويات الإدارية ومدى استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة في المؤسسة.

المحور الثاني: مستوى نجاح التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة

يتضمن هذا المحور 5 عبارات و يهدف إلى قياس درجة نجاح عملية التحول الرقمي داخل البلدية، وذلك من خلال رصد أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الشفافية والسرعة في المعاملات.

المحور الثالث: العوائق التنظيمية والبشرية والتكنولوجية المؤثرة في دور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة

يتضمن هذا المحور 5 عبارات ويتناول مختلف العقبات التي قد تحدّ من فاعلية الاتصال التنظيمي في دعم التحول الرقمي مثل البيروقراطية الإدارية وضعف الكفاءات البشرية ونقص التجهيزات التقنية وضعف التنسيق بين المصالح ومقاومة التغيير.

المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة

يتضمن هذا المحور 5 عبارات و يركّز على رصد الاستراتيجيات الاتصالية التي من شأنها تعزيز نجاح التحول الرقمي مثل اعتماد قنوات اتصال رقمية حديثة وتكوين الموظفين في مجال التواصل الرقمي والتواصل الفعّال حول أهداف الرقمنة ودمج الاتصال التنظيمي في الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة.

وقد تم ترتيب هذه المحاور بشكل يسمح بدراسة العلاقة بين مستوى الاتصال التنظيمي ونجاح التحول الرقمي إضافة إلى تحليل أثر العوائق والاستراتيجيات الاتصالية في دعم أو إعاقة هذا المسار.

جدول رقم(01) نتائج معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة -	8	0,86
مستوى نجاح التحول الرقمي في رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة -	5	0,91
العوائق المؤثرة في دور الاتصال التنظيمي أثناء التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة -	5	0,78
استراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة -	5	0,86
المجموع	23	0,92

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (01) نتائج معامل ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عال من الثبات والاتساق الداخلي فقد تراوحت قيم الثبات بين (0.78) و(0.91) على مستوى المحاور الفرعية ، في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (0.92) وهي قيمة ممتازة حسب المعايير الإحصائية المعتمدة وتدل هذه النتائج على أن جميع المحاور تقيس البناءات النظرية المستهدفة بشكل متسق وموثوق مما يتيح الاعتماد على البيانات المستخلصة في تحليل النتائج والتوصل إلى استنتاجات علمية سليمة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة البيانات الميدانية وتحليلها بما يسمح بالتحقق من فرضيات الدراسة سيتم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات، وذلك كما يلي:

1-6- الأساليب الإحصائية الوصفية:

وتستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة وتلخيص البيانات، وتشمل:

○ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس اتجاهات آراء المبحوثين حول محاور الاستبيان وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة.

○ معامل كرونباخ ألفا: لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة

2-6- الأساليب الإحصائية الاستدلالية (التحليلية):

وهي التي تستخدم لاختبار الفرضيات والتحقق من وجود فروق أو علاقات ذات دلالة إحصائية وتشمل:

○ معامل الارتباط سبيرمان: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الاتصال التنظيمي ونجاح التحول الرقمي.

7- عرض نتائج الدراسة :

1-7- عرض نتائج محور البيانات الديمغرافية :

جدول رقم (02) يوضح الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	80
انثى	6	20
المجموع	30	100

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نشير النتائج في الجدول اعلاه إلى هيمنة تمثيل الذكور بنسبة 80% مقابل 20% للإناث. ، ويمكن تفسير هذا التفاوت من منظور سوسيلوجي مرتبط بخصائص البيئة الإدارية في رئاسة الجامعة وطبيعة تقسيم العمل ، وأنه ما زال يغلب عليها الطابع الذكوري وهو واقع ينسجم مع العديد من المؤسسات العمومية التي تتميز بتواجد أكبر للرجال في الوظائف الإشرافية أو التقنية.

جدول رقم(03)يوضح السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	6	20
من 30-40 سنة	13	43
من 41-50 سنة	9	30
أكثر من 50 سنة	2	7
المجموع	30	100

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه إلى أن الفئة العمرية الأكثر حضورا هي فئة 30-40 سنة بنسبة 43%، تليها فئة 41-50 سنة بنسبة 30%، وهي الفئات التي تمثل الفئة النشيطة في التسيير الإداري داخل رئاسة الجامعة، نظرا لامتلاكها خبرة مهنية واستعدادا أكبر للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي ، كما يظهر تمثيل ملحوظ للفئة الشابة أقل من 30 سنة (20%) وهو ما يعكس بداية تجديد نسبي في الموارد البشرية، أما الفئة الأكبر من 50 سنة (7%) فضعف تمثيلها يرتبط بقرب سن التقاعد وقلة انخراطها في المهام التقنية ، يبرز هذا التركيب العمري انسجاما مع بنية القوى العاملة في المؤسسة الجامعية ، ويمكن من فهم أفضل لطبيعة استجابات المبحوثين حول الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي.

جدول رقم(04)يوضح المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	6	20
جامعي	20	67
دراسات عليا	4	13
المجموع	30	100

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يحملون مستوى جامعي بنسبة 67%، بينما تمثل الفئة الحاصلة على شهادة الثانوي 20%، وفئة الدراسات العليا 13% ، يعكس هذا التوزيع إلى أن أغلب العاملين في رئاسة الجامعة يمتلكون مؤهلات تؤهلهم للتعامل مع مهام الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي بفعالية ، ويعكس البنية التعليمية لعينة الدراسة حيث يظهر استعدادها للتكيف مع متطلبات التطوير الرقمي والإداري داخل المؤسسة.

جدول رقم(05)يوضح الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	6	20

رئيس مصلحة	10	33
موظف إداري	11	37
عون تنفيذ	3	10
المجموع	30	100

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول الى أن غالبية المبحوثين يشغلون المستويات التنفيذية والإدارية الوسطى، حيث يمثل الموظفون الإداريون 37%، ورؤساء المصالح 33%، والإطار الإداري 20%، وعون التنفيذ 10%. يعكس هذا التركيب التركيز على الأطر الأكثر انخراطاً في العمليات اليومية والتطبيق العملي للسياسات داخل رئاسة الجامعة، خصوصاً في مجالات الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي. كما يشير إلى أن الممارسات الإدارية تركز بشكل أكبر على الفئة الوسطى من الموظفين ما يجعل نتائج الدراسة معبرة عن الواقع العملي للإدارة الجامعية ومتصلة مباشرة بسلوكيات وأداء العاملين في مستويات المسؤولية المختلفة.

جدول رقم (06) يوضح سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	12	40
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11	37
أكثر من 10 سنوات	7	23
المجموع	30	100

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول الى أن الفئة أقل من 5 سنوات 40 % و من 5 سنوات إلى 10 سنوات 37% من المبحوثين يمتلكون خبرة أقل من 10 سنوات، مما يعكس غالبية العاملين الجدد والمتوسطين في رئاسة الجامعة وهم الفئات الأكثر تفاعلاً مع المهام اليومية والتحول الرقمي. بينما تشكل الفئة الأعلى خبرة أكثر من 10 سنوات 23% وتوفر قاعدة معرفية تقليدية تدعم الاستقرار الإداري، هذا التركيب يعكس ديناميكية القوى العاملة ويؤكد أن نتائج الدراسة تمثل الواقع العملي للعاملين الأكثر انخراطاً في الاتصال التنظيمي والتقنيات الرقمية.

2-7- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور -الجلفة -

❖ جدول (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور -الجلفة

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة (منخفض/متوسط/مرتفع)
1	قنوات الاتصال داخل الرئاسة واضحة ومفهومة	0,819	3.87	مرتفع
2	يتم تبادل المعلومات بسهولة	0,937	3,54	متوسط
3	تشجع الإدارة التواصل المفتوح	1.033	3.63	متوسط
4	تتوفر قنوات اتصال فعالة	0,850	3.63	متوسط
5	يسود جو من الانفتاح والتواصل	0,860	3.53	متوسط
6	الاجتماعات تنقل القرارات بوضوح	0,887	3.80	مرتفع
7	التعامل بجدية مع مقترحات الموظفين	0,907	3.73	مرتفع
8	استخدام وسائل اتصال حديثة	0,995	3.90	مرتفع
المتوسط للمحور العام	8 بنود	0,648	3,70	مرتفع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة ، حيث أن معظم العبارات المتعلقة بالاتصال التنظيمي حصلت على مستوى استجابة مرتفع أو متوسط، مع أعلى متوسط للعبارة 8 (3.90) المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، ما يشير إلى اعتماد الرئاسة على أدوات رقمية لدعم التواصل. العبارات المرتبطة بالوضوح في القنوات والاجتماعات ونقل القرارات حصلت على مستوى مرتفع (3.87 و 3.80) مما يعكس فعالية التواصل الرسمي داخل الرئاسة بينما بعض العبارات المتعلقة بالانفتاح العام والتبادل بين المستويات الإدارية حصلت على مستوى متوسط (3.53-3.63)، ما يشير إلى وجود بعض التحفظات الفردية أو اختلاف التجربة بين الموظفين.

تعكس النتائج أن الاتصال التنظيمي في الرئاسة جيد نسبيا مع فعالية واضحة للقنوات الرسمية والاجتماعات وتشجيع على التفاعل الرقمي ما يعزز قدرة الموظفين على تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل فعال. المتوسط العام للمحور (3.70 / 0.648) حيث أن المستوى العام للاتصال التنظيمي داخل رئاسة الجامعة مرتفع ومستقر نسبيا بين المبحوثين. يعكس اتفاق نسبي بين الموظفين على جودة الاتصال التنظيمي، مما يشير إلى ثقافة تنظيمية داعمة للتواصل والشفافية وتعزز قدرة الرئاسة على تنفيذ السياسات وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

3-7- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور مستوى نجاح التحول الرقمي في رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة -

❖ جدول رقم (08) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى نجاح التحول الرقمي في رئاسة جامعة زيان عاشور - الجلفة -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف	مستوى الاستجابة
1	ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة	4.00	1.017	مرتفع
2	تبسيط الإجراءات	3.77	1.006	مرتفع
3	توفير الوقت والجهد	3.93	0,828	مرتفع
4	تحسين الكفاءة	3.93	0,868	مرتفع
5	زيادة الشفافية وتقليل الأخطاء	3.90	0,960	مرتفع
المتوسط العام لمحور مستوى التحول الرقمي	عدد البنود 5	3,90	0,806	مرتفع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه إلى أن جميع عبارات المحور حصلت على مستوى استجابة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.77) و (4.00) مما يعكس تقييما إيجابيا واضحا لنجاح التحول الرقمي داخل رئاسة الجامعة.

أعلى متوسط كان لعنصر تحسين جودة الخدمات (4.00) ما يدل على أن الموظفين يلمسون تحسنا فعليا في أداء المصلحة وما تقدمه من خدمات ، كما أن العبارات المتعلقة بتوفير الوقت والجهد وتحسين الكفاءة جاءت أيضا مرتفعة (3.93) مما يؤكد التحول نحو نموذج عمل أكثر فعالية .

أما عبارة زيادة الشفافية وتقليل الأخطاء (3.90) فتعكس الدور الاجتماعي للتقنيات الرقمية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة .

يوضح المتوسط العام للمحور (3.90) أن التحول الرقمي لم يكن مجرد تحديث تقني، بل تغييرا في البنية التنظيمية والثقافة الإدارية ، حيث أصبح الفاعلون داخل المؤسسة يشعرون بآثار الرقمنة على الأداء، جودة الخدمات، وشفافية المعاملات ، وهذا يشير إلى جاهزية تنظيمية لدعم التحول الرقمي واستدامته.

4-7- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور العوائق المؤثرة في دور الاتصال التنظيمي أثناء التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور -الجلفة -

❖ جدول رقم (09) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العوائق المؤثرة في دور الاتصال التنظيمي أثناء التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور -الجلفة -

رقم العبارة	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1	تؤثر البيروقراطية الإدارية سلباً على فعالية الاتصال داخل الرئاسة	0,714	3.80	مرتفع
2	ضعف الكفاءات البشرية في مجال الرقمنة يعيق دور الاتصال التنظيمي.	0,718	3.97	مرتفع
3	نقص التجهيزات التكنولوجية يحد من فعالية الاتصال أثناء التحول الرقمي	0,850	3.97	مرتفع
4	ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية يؤثر في نجاح جهود الرقمنة.	0,885	3.90	مرتفع
5	مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين تعيق نجاح الاتصال التنظيمي في عملية الرقمنة.	0,664	4.20	مرتفع
	المتوسط العام لمحور العوائق المؤثرة في دور الاتصال التنظيمي أثناء التحول الرقمي	0,560	3,96	مرتفع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أفراد العينة أبدوا مستوى مرتفع من الموافقة على جميع العبارات الواردة في هذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80) و(4.20)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لحجم التحديات التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي خلال مرحلة الرقمنة.

وقد جاءت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في عبارة "مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين تعيق نجاح الاتصال التنظيمي في عملية الرقمنة" بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (0.664)، مما يشير إلى أن هذا العائق يعد الأكثر تأثيراً من وجهة نظر المبحوثين وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تؤكد أن مقاومة التغيير تعد من أبرز العقاقيل في مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

كما سجلت عبارتا "ضعف الكفاءات البشرية في مجال الرقمنة يعيق دور الاتصال التنظيمي" و "نقص التجهيزات التكنولوجية يحد من فعالية الاتصال أثناء التحول الرقمي" بمتوسطا بلغ (3.97) لكل منهما، وهو مستوى يعكس إدراكاً مرتفعاً لضعف الجاهزية التقنية والبشرية باعتبارهما عنصرين أساسيين في تفعيل الاتصال الرقمي داخل المؤسسة الجامعية.

أما عبارة "ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية يؤثر في نجاح جهود الرقمنة" فقد سجلت متوسطاً قدره (3.90) مما يشير إلى أن الإشكالات التنظيمية الداخلية ما تزال تلعب دوراً مهماً في عرقلة عملية التحول الرقمي.

وأخيراً بلغ المتوسط العام للمحور (3.96) بمستوى استجابة مرتفع ما يدل على أن العوائق التنظيمية والبشرية والتقنية تشكل مجتمعة عواقب حقيقية تعترض تفعيل الاتصال التنظيمي خلال مسار الرقمنة داخل رئاسة الجامعة وهو ما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة في التكوين والتجهيز وإعادة هيكلة قنوات الاتصال بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي.

4-5- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور استراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور -الجلفة - جدول (10) المتوسطات والانحرافات لمحور استراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور -الجلفة -

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	اعتماد قنوات الاتصال رقمية	4.30	0,794	مرتفع
2	تكوين الموظفين رقمياً	4.33	0,844	مرتفع

3	التواصل حول أهداف الرقمنة	4.07	0,980	مرتفع
4	دمج الاتصال في الاستراتيجية الرقمية	4,13	0,7303	مرتفع
5	إشراك الموظفين في القرار الاتصالي	3.83	1,117	مرتفع
المتوسط العام لمحور استراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للتحول الرقمي		4,13	0,685	مرتفع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى أن جميع عبارات محور استراتيجيات الاتصال التنظيمي الداعمة للتحول الرقمي حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يعكس إدراكا إيجابيا وواضحا لدى أفراد العينة تجاه أهميتها في نجاح عملية الرقمنة داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة. وتبين أن أعلى متوسط جاء للعبارة الثانية المتعلقة بـ"تكوين الموظفين رقمياً" (4.33) مع انحراف معياري 0.844، ما يشير إلى اتفاق نسبي قوي بين الموظفين على ضرورة تمكينهم رقميا. كما حصلت عبارة "اعتماد قنوات الاتصال الرقمية" على متوسط 4.30 وانحراف معياري 0.794 مما يعكس إدراكا واضحا لدور الوسائط الرقمية الحديثة في تسريع التحول الرقمي.

بينما سجلت عبارة "إشراك الموظفين في القرار الاتصالي" أدنى متوسط (3.83) مع انحراف معياري (1.117) وهو ما يعكس بعض التباين في وجهات النظر بين الأفراد حول مدى تطبيق المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الاتصالية رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. أما المتوسط العام للمحور فبلغ (4.13) مع انحراف معياري (0.685) مما يدل على اتجاه إيجابي عام وقوي لدى الموظفين نحو استراتيجيات الاتصال التنظيمي كأداة أساسية لدعم التحول الرقمي.

8- عرض وتحليل نتائج معامل الارتباط سبيرمان لجميع المحاور:

1-8- عرض وتحليل نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي

جدول رقم (11) يوضح نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي و التحول الرقمي

المتغيران	قيمة سبيرمان	الارتباط	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة N	الدلالة الاحصائية
الاتصال التنظيمي ↔ التحول الرقمي	0.574**		0.001	30	دال احصائيا

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

** دال عند مستوى 0.01

يوضح الجدول اعلاه نتائج معامل الارتباط سبيرمان يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.574) عند مستوى دلالة (0.001) (N=30) وتدل هذه النتائج على أن ارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي يرتبط بزيادة نجاح عملية التحول ، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباطات إيجابية ودالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي (0.574) ، عند مستوى دلالة (0.001) مما يؤكد أن تعزيز الاتصال داخل المؤسسة يسهم بشكل فعال في إنجاح جهود الرقمنة من خلال توضيح أهداف التحول وتنظيم المعلومات ورفع درجة مشاركة الموظفين في العمليات الرقمية.

يمكن تفسير هذه العلاقة بأن الاتصال التنظيمي يشكل قناة أساسية لتوصيل المعلومات وتوضيح أهداف الرقمنة وتعزيز المشاركة بين الموظفين، وهو ما يحد من مقاومة التغيير ويعزز الانخراط في الاستراتيجيات الرقمية، كما أن الاتصال الفعال يسهم في بناء الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية ويوفر بيئة داعمة لتطبيق التحديثات الرقمية والمبادرات التحويلية.

2-8- عرض وتحليل نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي و العوائق البشرية ،التنظيمية ، التكنولوجية

جدول رقم (12) يوضح نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الاتصال التنظيمي و العوائق البشرية ،التنظيمية ، التكنولوجية ،

المتغيران	قيمة الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة N	الدلالة الاحصائية
الاتصال التنظيمي ↔ العوائق البشرية ،التنظيمية ، التكنولوجية	0,396**	0,030	30	دال احصائيا

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss
** دال عند مستوى 0.05

يوضح الجدول اعلاه نتائج معامل الارتباط سبيرمان حيث يشير الى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي والعوائق البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، بلغت قيمة الارتباط (0.396) عند مستوى دلالة (0.030) (N=30) ما يشير إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل ملحوظ على تقليل هذه العوائق وإن كان التأثير أقل قوة مقارنة بالارتباط مع التحول الرقمي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاتصال التنظيمي يعمل كآلية لتخفيف مقاومة التغيير البشرية وتنظيم التدفقات الداخلية للمؤسسة ويقلل من التعقيدات المرتبطة بالبنية التنظيمية والعمليات التكنولوجية، فوجود قنوات اتصال واضحة وفعالة يساهم في تعزيز وضوح الأدوار، كما يساعد على اكتشاف المشكلات التقنية.

3-8- عرض وتحليل نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين التحول الرقمي و استراتيجيات الاتصال

جدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين التحول الرقمي و استراتيجيات الاتصال

المتغيران	قيمة الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة N	الدلالة الاحصائية
التحول الرقمي ↔ استراتيجيات الاتصال الحديثة المندمجة مع متطلبات الرقمنة	0.647**	0.000	30	دال احصائيا

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss
** دال عند مستوى 0.01

يوضح الجدول اعلاه نتائج معامل الارتباط سبيرمان ،و يشير الى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيا بين التحول الرقمي واستراتيجيات الاتصال الحديثة المندمجة مع متطلبات الرقمنة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.647) عند مستوى دلالة (0.000) (N=30) وتشير هذه النتيجة إلى أن اعتماد استراتيجيات اتصال متطورة ومتكاملة مع أهداف الرقمنة يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح عملية التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.

يعكس هذا الارتباط أن الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة تهدف الى تطوير استراتيجيات للرقمنة، حيث توفر آليات للتوجيه وإشراك الموظفين وتوضيح الأهداف وتعزيز التوافق بين الموارد البشرية والتقنية. كما تدل النتائج على أن دمج الاتصال ضمن الاستراتيجية الرقمية يعزز قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بكفاءة ويقلل من المقاومة الداخلية ويوفر بيئة تنظيمية داعمة لتبني الابتكارات الرقمية.

9- مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء النتائج

9-1- مناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا محوريا في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة، وقد أكدت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية حيث أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي ونجاح التحول الرقمي. يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المقاربة الوظيفية البنائية التي ترى أن كل عنصر داخل التنظيم يؤدي وظيفة محددة تسهم في تحقيق التوازن والاستقرار، ويعد الاتصال التنظيمي من بين أهم هذه العناصر، إذ يضمن التنسيق بين الوحدات التنظيمية ويسهل تدفق المعلومات خاصة في ظل التحولات الرقمية. كما تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة "فايزة فاضل، 2017" التي أكدت أن الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة "مينا نصيف، 2023" التي أبرزت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب بيئة تنظيمية قائمة على تواصل فعال وتبادل مستمر للمعلومات. وعليه يمكن قبول الفرضية العامة مع التأكيد على أن الاتصال التنظيمي يمثل ركيزة أساسية في إدارة التحول الرقمي.

2-9 مناقشة الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الاتصال التنظيمي ونجاح التحول الرقمي وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

يمكن تفسير هذه العلاقة في إطار نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح يعتمد على تدفق المعلومات كعنصر أساسي في التفاعل مع البيئة الخارجية، فالتحول الرقمي باعتباره عملية تغيير شاملة يتطلب تدفقا فعالا للمعلومات بين مختلف مكونات النظام التنظيمي وهو ما يوفره الاتصال التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "صولي علي" التي أكدت أن التكامل بين الاتصال والتنظيم الرقمي يعزز الكفاءة التنظيمية، ومع نتائج "فايزة فاضل، 2017" التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي ومؤشرات الأداء.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى قبولاً تاماً نظراً لقوة العلاقة الإحصائية المثبتة.

2-3 مناقشة الفرضية الثانية:

"توجد علاقة عكسية دالة إحصائية بين العوائق البشرية، التنظيمية، التكنولوجية ودور الاتصال التنظيمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة".

بينت نتائج الدراسة وجود تأثير سلبي للعوائق البشرية والتنظيمية والتكنولوجية على فعالية الاتصال التنظيمي، مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

يمكن تفسير هذه النتيجة من منظور سوسيولوجي حيث تمثل مقاومة التغيير وضعف الكفاءات الرقمية والبيروقراطية التنظيمية عوامل معيقة لتدفق المعلومات، وتحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة، فكلما زادت هذه العوائق تراجع مستوى التفاعل التنظيمي وانخفضت كفاءة الاتصال.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة "بوطبة، 2016" التي أبرزت أن ضعف السياسات الاتصالية يؤدي إلى تقليص فعالية الاتصال داخل المؤسسات، كما تدعمها دراسة "مينا نصيف، 2023" التي أكدت أن نقص التكوين والإمكانيات يمثل عائقاً رئيسياً أمام نجاح التحول الرقمي.

كما يمكن فهم هذه النتيجة في إطار المقاربة الوظيفية البنائية، حيث يؤدي اختلال أحد مكونات النسق التنظيمي (مثل ضعف الاتصال) إلى اضطراب التوازن العام للمؤسسة.

وعليه، يمكن قبول الفرضية الثانية مع التأكيد على ضرورة معالجة هذه العوائق لتعزيز فعالية الاتصال التنظيمي.

4-9- مناقشة الفرضية الثالثة:

"توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجيات الاتصال الحديثة المندمجة مع متطلبات الرقمنة ونجاح التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة-.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين اعتماد استراتيجيات اتصال تنظيمية حديثة ونجاح التحول الرقمي مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات الرقمية التي يشهدها العالم، حيث أصبحت استراتيجيات الاتصال تعتمد بشكل متزايد على الوسائط الرقمية، مما يسهم في تسريع تدفق المعلومات وتحسين جودة التواصل داخل المؤسسة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة "مينا نصيف، 2023" التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تطوير البنية الاتصالية للمؤسسة، بالإضافة إلى تدريب الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، كما تدعمها دراسة "صولي علي" التي أبرزت أهمية التكامل بين الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية.

ويمكن أيضاً تفسير هذه النتيجة في إطار نظرية النظم التي تؤكد على تكامل مختلف مكونات التنظيم (التكنولوجية، البشرية، الاتصالية) لتحقيق الفعالية.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة قبولاً تاماً.

10- النتائج الرئيسية:

- يلعب الاتصال التنظيمي دوراً محورياً في نجاح التحول الرقمي داخل رئاسة جامعة زيان عاشور – الجلفة.
- توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والتحول الرقمي وكذلك بين استراتيجيات الاتصال الحديثة ونجاح الرقمنة.
- يسهم الاتصال التنظيمي في التخفيف من العوائق البشرية والتنظيمية والتكنولوجية رغم أن تأثيره متوسط القوة.
- اعتماد القنوات الرقمية الحديثة وتكوين الموظفين رقمياً يعزز جاهزيتهم واستعدادهم لمواكبة التحول الرقمي.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار الاتصالي ما زال يمثل تحدياً نسبياً مع وجود تفاوت في وجهات النظر حول المشاركة الفعلية.

الخاتمة :

خلصت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي يمثل عاملاً حاسماً في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة، من خلال دوره في تعزيز التفاعل التنظيمي وتوضيح الأهداف وتقليل مقاومة التغيير.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات الاتصال الحديثة ونجاح التحول الرقمي، في مقابل التأثير السلبي للعوائق التنظيمية والبشرية.

وتوصي الباحثة بضرورة تبني سياسات اتصال رقمية متكاملة، وتعزيز مهارات التواصل لدى الموارد البشرية، وهو ما يدعم الانتقال نحو نموذج تنظيمي رقمي أكثر كفاءة ومرونة.

فهرس المراجع:

أولاً: الكتب

1. المشهداني، سعد سلمان. (2019) منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

2. دادي عدون ناصر. (1998) *اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين*. دار المحمدية العامة، الجزائر.
3. حسين غريب: (2016) *المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية*، دار الضجى للنشر والاشهار، الجلفة، الجزائر، ط1.
- ثانيا: المطبوعات البيداغوجية الجامعية**
4. فرشان، دليلة. (2019/2020) *الاتصال التنظيمي*. مطبوعة بيداغوجية، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.
5. لفحل، ليندة. (2019) *نظريات التنظيم – المنظمة*. مطبوعة بيداغوجية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة 8 ماي 1945 قالمه.
- ثالثا: المقالات العلمية المحكمة**
6. إسماعيل سيبوكر، نجلاء نجاعي. (2019) *أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية*. مجلة مقاليد، العدد 16.
7. بوب أمال، بوديزة إكرام. (2019) *أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من بلديات سكيكدة*. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 13.
8. غربي، محمد، وقلواز، إبراهيم. (2019) *النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية*. مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1، العدد 1، الأغواط.
9. مسعودي، امحمد. (2022) *العينات في البحث الوصفي*. مجلة الباحث في العلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 4، العدد 8.
10. الهاللي، مصطفى محمد إبراهيم. (2021) *التحول الرقمي في عصر البيانات الرقمية: مراجعة علمية*. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، المجلد 1، العدد 1.