

مذكرة ماستر تحت عنوان  
أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات  
الجامعية  
دراسة حالة: جامعة تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذة:

• مهية زينب

من إعداد الطلبة:

• وحدي شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبان سيف الدين	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
مهية زينب	أستاذ مساعد "ب"	مشرفا ومقررا
قحفاز وفاء	أستاذ مساعد "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023 / 2024



## شكر و عرفان

اول من يشكر ويحمد أثناء الليل واطراف النهار هو العلي القدير الأول والآخر الذي منى علينا بنعمته التي تحصر فله جزيل الحمد والثناء العظيم فهو الذي أنعم علينا إذ أرسل عبده ورسوله محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات واطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين وحثنا على طلب العلم أينما وجد فالحمد لله والشكر له على أن وفقنا والهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

و نتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان من قلوب فائضة بالمحبة والإحترام والتقدير لها ونقدم أزكى تحياتنا شاكرين لها كل ما قدمت من نصائح ومساعدات وذلك خلال إشرافها على إنجاز هذه المذكرة فلها كل الشكر والإمتنان الدكتوراة مهية زينب كذلك أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة واحدة.

وحدري شيماء

# الإهداء

إلى من حملتني وهن على وهن إلى من كانت الدافع والمحفز الوحيد لإكمال مسيرتي الدراسية إلى من تمتد إلى  
تراني في أعلى المراتب إلى قرة عيني إلى من وهبتني الحياة وسهرت الليالي من أجل تربيتي وتعليمي

أمي العزيزة حفظها الله

إلى من يزدني انتسابي له فخرا واعتزازا إلى من جعلني أكبر في أزكى وأطهر فضيلة إلى من تحمل مشقة تعليمي إلى  
من سعيت وثابرت لكي أعوضه على ما فاته وأجعل من نفسي نقطة فخر له

أبي الغالي حفظه الله

إلى اخواتي وأخواتي سندي في الحياة حفظهم الله

أسماء، خولة، الصادق

إلى النسب الطيب بلال، اسماعيل

إلى من كانت لها الفضل على مذكري وكانت الدعم المعنوي لي ابنة العمدة ناريمان

وإلى كل من كان له فضل ولو بكلمة ونسيه القلم

اهدي لكم هذا العمل.

وحددي شيماء

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

أ ..... مقدمة

### الفصل الأول: الإطار المنهجي

5..... تمهيد

6..... أولاً: إشكالية الدراسة.

6..... 1- تحديد مشكلة الدراسة

8..... 2- أهمية الدراسة

9..... 3- أسباب إختيار الموضوع.

10 ..... 4- أهداف الدراسة.

10..... 5- تحديد مفاهيم الدراسة.

15..... 6- الدراسات المشابهة.

22..... ثانياً: المداخل النظرية للدراسة (نظرية إنتشار المبتكرات).

22..... 1- نشأة و ظهور النظرية

23..... 2- مبادئ النظرية

24..... 3- أهمية النظرية

## فهرس المحتويات

25.....	ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة
25 .....	1- مجالات الدراسة
25 .....	1-1 المجال المكاني.....
26.....	2-1 المجال الزماني.....
26.....	3-1 المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة).....
27.....	2- منهج الدراسة.....
28.....	3- أدوات جمع البيانات.....
31 .....	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

34.....	تمهيد
35.....	المبحث الأول : التحول الرقمي
35 .....	المطلب الأول : أهمية التحول الرقمي
36.....	المطلب الثاني : خصائص التحول الرقمي
38.....	المطلب الثالث : فوائد التحول الرقمي
40.....	المطلب الرابع : نماذج التحول الرقمي
42.....	المطلب الخامس : ركائز التحول الرقمي
44.....	المطلب السادس : متطلبات التحول الرقمي
47.....	المبحث الثاني : الاتصال الإداري.....

## فهرس المحتويات

- المطلب الأول : أهمية الاتصال الإداري ..... 47
- المطلب الثاني : أهداف الاتصال الإداري ..... 48
- المطلب الثالث : خصائص الاتصال الإداري ..... 49
- المطلب الرابع : أنواع الاتصال الإداري ..... 51
- المطلب الخامس : أساليب الاتصال الإداري ..... 53
- المطلب السادس : الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي ..... 54
- خلاصة الفصل ..... 55

### الفصل الثالث : الإطار الميداني

- أولاً: تفرغ و تحليل البيانات الميدانية..... 58
- المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية..... 58
- المحور الثاني : بيانات متعلقة بأهمية التحول الرقمي بجامعة تبسة ..... 67
- المحور الثالث: بيانات متعلقة بأثر استخدام الوسائل الرقمية على الاتصال الإداري بجامعة تبسة..... 83
- المحور الرابع : بيانات متعلقة بالمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي..... 98
- ثانياً: النتائج الجزئية و العامة للدراسة..... 112
- 1- النتائج الجزئية و العامة للتساؤل الفرعي الأول..... 112
- 2- النتائج الجزئية و العامة للتساؤل الفرعي الثاني..... 113



## فهرس المحتويات

115.....	3- النتائج الجزئية و العامة للتساؤل الفرعي الثالث.
118 .....	الخاتمة
120 .....	قائمة المصادر و المراجع
124 .....	الملاحق
132 .....	الملخص

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

	عنوان الجدول	
58	يمثل توزيع المبحوثين حسب النوع	01
59	يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	02
61	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
63	يمثل توزيع المبحوثين حسب المنصب والوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة	04
65	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة	05
67	يوضح أسباب التحول الرقمي في جامعة تبسة	06
69	يوضح ترتيب الوسائل الرقمية الأكثر استخداما في المؤسسة	07
71	يوضح مزايا استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة	08
73	يوضح ما يتيح التحول الرقمي من تسهيلات في المؤسسة	09
75	يوضح تأثير الوسائل الرقمية	10
77	يوضح ما إذا يتم استخدام الوسائل التقليدية بجانب الوسائل الرقمية.	11
79	يوضح الوسائل التقليدية المستخدمة بجانب الوسائل الرقمية.	12
81	يوضح مدى تقييم استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة.	13
83	يوضح رأي المبحوثين حول هل يساهم استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة.	14
85	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم	15
87	يوضح إذا كانت الإجابة بلا	16

## فهرس الجداول

88	يوضح ما إذا كان استخدام الوسائل الرقمية يزيد من فعالية الاتصال الخارجي حسب المبحوثين.	17
90	يوضح في حالة الإيجاب	18
92	يوضح مساهمة استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.	19
94	يوضح رأي المبحوثين تجاه الوسائل الرقمية التي توفرها المؤسسة كافية لتحقيق اتصال إداري فعال.	20
95	يوضح في حالة الإجابة بلا الوسائل المقترحة	21
96	يوضح التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي في جامعة تبسة	22
98	يوضح رأي المبحوثين حول وجود صعوبة في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري	23
100	يوضح إذا كانت المعوقات لغوية	24
102	يوضح إذا كانت المعوقات تقنية	25
104	يوضح إذا كانت المعوقات مهنية	26
106	يوضح إذا كانت المعوقات نفسية	27
108	يوضح العوامل التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي.	28
110	يوضح أبرز المعوقات التي تواجه المبحوثين عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.	29
111	يوضح إقتراحات المبحوثين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.	30

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

	عنوان الشكل	
58	دائرة نسبية تمثل نسبة الذكور والإناث	01
59	أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	02
61	أعمدة بيانية تمثل نسب توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
63	أعمدة بيانية تمثل نسبة توزيع المبحوثين حسب المنصب والوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة	04
65	منحنى بياني يمثل نسب توزيع المبحوثين حسب الخبرة	05
67	أعمدة بيانية تمثل أسباب التحول الرقمي في جامعة تبسة	06
69	أعمدة بيانية تمثل ترتيب الوسائل الرقمية الأكثر استخداما في المؤسسة	07
71	أعمدة بيانية تمثل مزايا استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة	08
73	أعمدة بيانية تمثل ما يتيح التحول الرقمي من تسهيلات في المؤسسة	09
75	أعمدة بيانية تمثل تأثير الوسائل الرقمية	10
77	دائرة نسبية تمثل نسبة استخدام الوسائل التقليدية بجانب الوسائل الرقمية	11
79	أعمدة بيانية تمثل الوسائل التقليدية المستخدمة بجانب الوسائل الرقمية	12
81	دائرة نسبية تمثل مدى تقييم استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة.	13
83	دائرة نسبية تمثل نسب رأي المبحوثين حول هل يساهم استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة.	14
85	أعمدة بيانية تمثل إذا كانت الإجابة بنعم	15
87	دائرة نسبية تمثل إذا كانت الإجابة بلا	16
88	دائرة نسبية تمثل ما إذا كان استخدام الوسائل الرقمية يزيد من فعالية الاتصال الخارجي حسب المبحوثين.	17
90	أعمدة بيانية تمثل حالة الإيجاب	18
92	دائرة بيانية تمثل رأي المبحوثين	19

فهرس الأشكال

94	أعمدة بيانية تمثل مساهمة استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري	20
95	دائرة نسبية تمثل رأي المبحوثين	21
96	دائرة نسبية تمثل حالة الإجابة بلا الوسائل المقترحة	22
98	دائرة نسبية تمثل التأثيرات الإيجابية للتحويل الرقمي في جامعة تبسة	23
100	دائرة نسبية تمثل نسب رأي المبحوثين حول وجود صعوبة في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري	24
102	دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعينات لغوية	25
104	دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعينات مهنية	26
106	دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعينات نفسية	27
108	أعمدة بيانية تمثل العوامل التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحويل الرقمي.	28
110	دائرة نسبية تمثل نسب أبرز المعينات التي تواجه المبحوثين عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.	29
111	أعمدة بيانية تمثل إقتراحات المبحوثين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.	30

# فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

	عنوان الملحق	
142	إستمارة الإستبيان	
149	قائمة المحكمين	

# مقدمة

## مقدمة

أصبح التحول الرقمي في عصرنا الحالي ظاهرة لا يمكن تجاهلها، فهو يشكل أحد الدعائم الرئيسية لتطوير المؤسسات في مختلف المجالات. إذ يساهم في إعادة تشكيل العمليات الإدارية، مما يتيح تحقيق كفاءة أعلى وتوفير الوقت والموارد. وقد أصبح من الضروري للجامعات، بإعتبارها أبرز المؤسسات التعليمية الفاعلة في المجتمع مواكبة هذه التطورات التقنية لضمان تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية ومتوافقة مع متطلبات العصر الحديث. إن التحول الرقمي يشمل تطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الإدارة، وعلى رأسها الاتصال الإداري الذي يمثل عنصرًا أساسيًا لضمان سير العمل بمرونة وسهولة، وتعزيز الشفافية وتبادل المعلومات بشكل فوري ودقيق.

وبذلك فإن التحول الرقمي يأتي كإستجابة طبيعية للتحديات التي تفرضها العولمة والتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فأنتقلت بذلك الجامعات من مجرد مؤسسات تعليمية تقليدية إلى مراكز للإبتكار والتطوير، تتبنى تقنيات حديثة تتيح لها التواصل بشكل أكثر فعالية ، مما يؤدي إلى خلق بيئة إدارية متكاملة ومتطورة. وجامعة تبسة كغيرها من الجامعات الجزائرية، لم تكن بمعزل عن هذه التحولات، فقد شهدت الجامعة خطوات هامة نحو تبني تقنيات رقمية متعددة بهدف تحسين كفاءة الاتصال الإداري.

فقد بدأت الجامعة بتطبيق نظام إدارة المعلومات الرقمية الذي يربط بين جميع الإدارات والأقسام الإدارية، مما يسهل عملية تبادل البيانات والمعلومات. كما تم تطوير منصات إدارية

رقمية تتيح الوصول إلى الوثائق والمعلومات الإدارية عبر الإنترنت، بالإضافة إلى نظام تسجيل إلكتروني يسهل عملية التسجيل والدفع ويوفر الوقت والجهد على الموظفين والإدارة، وغيرها... ولقد جاءت هذه الدراسة للنظر في كل هذه الجوانب المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري بجامعة تبسة، إنطلاقاً من خطة موزعة على ثلاث فصول، فصل منهجي، وفصل نظري وفصل تطبيقي.

- ✓ أما الفصل المنهجي فقد إحتوى على تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، أهميتها، وأهدافها، وأسباب إختيار الموضوع، وتحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى الدراسات المشابهة، ثم تطرقنا إلى المدخل النظري للدراسة والمتمثل في نظرية إنتشار المبتكرات، وقد قمنا بعدها بتحديد مجالات الدراسة إجراءاتها المنهجية.
- ✓ أما الفصل الثاني خصص للجانب النظري والذي قسم إلى مبحثين الأول جاء بعنوان التحول الرقمي تطرقنا فيه إلى أهمية التحول الرقمي وخصائصه، فوائده والنماذج الخاصة به بالإضافة إلى الركائز ومتطلباته.
- ✓ أما المبحث الثاني جاء بعنوان الاتصال الإداري تطرقنا فيه إلى أهميته، أهدافه وخصائصه وأنواعه، وكذلك أساليبه وفي الأخير الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي.
- ✓ أما الفصل الثالث تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية بدءاً بتحليل البيانات ثم مناقشتها، وصولاً لعرض النتائج الجزئية والعمامة لكل محور، وتأتي الخاتمة في الأخير لتمثل نتائج دراستنا هذه.

الفصل الأول :

الإطار المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة

- 1- تحديد المشكلة
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات المشابهة

ثانياً: المدخل النظري للدراسة [نظرية إنتشار المبتكرات]

- 1- نشأة وظهور النظرية
  - 2- مبادئ النظرية
  - 3- أهمية النظرية بالنسبة للدراسة
- ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- أدوات جمع المعلومات

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### تمهيد :

سنحيط في هذا الفصل بإشكالية الدراسة إنطلاقاً من تحديد المشكلة و أهمية الدراسة مروراً بتوضيح أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم، لننتقل في نقطة أخرى للدراسات المشابهة، و من ثم المداخل النظرية للدراسة (نظرية إنتشار المبتكرات) فالإجراءات المنهجية المتبعة، بدءاً بتحديد مجالات الدراسة، ومجتمع البحث، وأدوات جمع البيانات.

أولاً: إشكالية الدراسة

### 1- تحديد مشكلة الدراسة:

إن التطور التكنولوجي يشكل العمود الفقري للتطور الحضاري الذي شهدته البشرية على مدى القرون الماضية، حيث تجسد هذا التطور في الأدوات والتقنيات والأنظمة التي تسهل الحياة اليومية للبشر وتحل مشاكلهم. فمن خلال التطور التكنولوجي نشهد تقدماً ملموساً في مجالات عدة مثل الطب، الإتصالات، الطاقة، النقل وغيرها. مما يؤدي إلى تغيرات جذرية في طريقة عيشنا وتفاعلنا مع العالم من حولنا. وبتأثير أن المؤسسة نسق أصغر ضمن نسق أصغر وهو البيئة المحيطة، فقد طالتها أيضاً هذه التطورات التكنولوجية السريعة أو ما يعرف بالثورة الرقمية التي تجاوزت كل التوقعات فهي ليست مجرد مجموعة من الإختراعات، بل تعبر عن إستراتيجية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في مختلف المجالات، وبالتالي إتجهت هذه المؤسسات إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد في كل معاملاتها على وسائل رقمية (أي التحول الرقمي).

لقد أصبح من الضروري في ظل هذا التحول الرقمي إعادة النظر في أسلوب الاتصال بالمؤسسة والوسائل المستخدمة بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة، وعليه تعمل المؤسسات على تحسين الاتصال الإداري بالاعتماد على الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، حيث أن تحسين الاتصال الإداري كما وكيفا يعد سمة بارزة للمؤسسات الناجحة، فالمؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على مدى التدفق المعلوماتي خصوصاً بعد إتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين، وبتأثير أن جوهر الاتصال وأساسه هو المعلومات المنقولة والمتمثلة في الرسالة فإنه هو الآخر تأثر بالتطور التكنولوجي الذي نقله من شكله



## الفصل الأول: الإطار المنهجي

المكتوب أو المباشر، إلى شكل رقمي فأعطى له بذلك بعدا ومفهوما جديدين، وقد أدى هذا التحول الرقمي إلى ظهور الاتصال الإداري الرقمي أو الإلكتروني.

أصبح التحول الرقمي إحدى المبادرات المطروحة بكثرة خلال السنوات الأخيرة، حيث قامت الدول والحكومات بتسخير الموارد المالية والبشرية لاستخدامها في تنفيذ الإستراتيجيات والبرامج التنموية في مجال الرقمنة.

و الجزائر ليست إستثناء، حيث تبنت سياسات تعزز هذه العملية في جميع القطاعات العام والخاص منها، فبذلك أصبح السر نحو التحول الرقمي جزء لا يتجزأ من أهداف الدولة الجزائرية، هذا ما دفعها إلى الإعتماد على سياسات تهدف إلى السير نحو هذا الإتجاه في مؤسساتها، وذلك عن طريق وضع إستراتيجية موحدة وشاملة في مجال الرقمنة وإستغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعميمها في كل المؤسسات والقطاعات في المجتمع عبر إنشاء وكالة وطنية لتطوير الرقمنة بموجب المرسوم الرئاسي الذي تم المصادقة عليه من طرف الحكومة بتاريخ: 2019/11/06.

و كأحد أهم القطاعات التي شهدت قفزة نوعية في مجال الرقمنة نجد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث أصبحت الجامعة تحرص على تطبيق الرقمنة وتوسيع إستعمالاتها وتوفير الوسائل اللوجستية والبشرية لذلك، حيث جعلت من التحول الرقمي الوجهة الأولى لتعزيز إتصالاتها الإدارية وتغيير أساليب الاتصال الإداري بين مختلف أقسامها ومستوياتها. وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للوقوف على أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري بجامعة العربي التبسي تبسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- ما هو أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة - تبسة - ؟

و يتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما أهمية التحول الرقمي بجامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة - ؟

2- ما هو تأثير استخدام الوسائل الرقمية على الاتصال الإداري بجامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة - ؟

3- فيما تتمثل المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي بجامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة - ؟

### 2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لأحد أهم الأنساق الفرعية في المجتمع وهي المؤسسة، وما تشهده من تطورات سريعة وغير مسبوقة بسبب الدينامكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بالاتصال، والإتجاه المكثف نحو إستعمالها في تسيير المؤسسات، وتوظيفها في معظم الأنشطة الإدارية وعلى رأسها الاتصال الإداري الذي يلعب دورا حيويا في تفعيل هذا التحول الرقمي وتسهيل عمليات الإدارة وإتخاذ القرارات، بواسطة استخدام التكنولوجيا والتطبيقات الرقمية، فعليه يمكن تحسين كفاءة التواصل داخل المؤسسات، وتعزيز التفاعل بين مختلف الأقسام والفروع، وتحسين توزيع المعلومات وإدارة البيانات.

### 3- أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع " أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة - تبسة - " هي الأهمية البالغة لهذا الموضوع، حيث أن لكل باحث إعتبارات ومبررات تدفعه لتقصي أبعاد الموضوع المختار. فمنها ما هو شخصي وما هو موضوعي، وعليه فإن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع تتمثل في ما يلي:

#### 3-1 الأسباب الموضوعية: نوجزها في النقاط التالية :

- حداثة الموضوع والذي ينطلق من حداثة التحول الرقمي واستخدامه في الاتصال الإداري.
- إبراز ماهية التحول الرقمي.
- التعرف على مراحل تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية "جامعة تبسة".
- معرفة أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري.
- معرفة الفرص والتحديات التي تواجه الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي.

#### 3-2 الأسباب الشخصية: تتمثل في :

- الميول الشخصي والإهتمام بالمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة للاتصال والتطورات الحاصلة في هذا المجال.
- الرغبة في معالجة موضوع أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري على مستوى جامعة تبسة وإثراء البحوث العلمية في ميدان التخصص.
- كون الموضوع يرتبط ارتباطا مباشرا بتخصصنا.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### 4- أهداف الدراسة : و تنقسم إلى أهداف علمية وأخرى عملية :

#### 1-4 الأهداف العلمية :

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري بالؤسسات الجامعية وتحديدًا بجامعة تبسة. ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، والمتمثلة في :

- معرفة أهمية التحول الرقمي بجامعة تبسة.
- التعرف على أثر الوسائل المعتمدة في ظل التحول الرقمي على أنواع الاتصال الإداري.
- معرفة أهم عوائق التحول الرقمي في الاتصال الإداري بجامعة تبسة.

#### 2-4 الأهداف العملية :

- التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الإنسانية.

### 5- تحديد مفاهيم الدراسة :

لفهم موضوع الدراسة بشكل أعمق سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، مما سيمكننا من تحديد المتغيرات الرئيسية والتركيز على الجوانب الأساسية التي تهم هذا البحث. وتماشيا مع طبيعة موضوعنا سنتعرض بشئ من التفصيل للمفاهيم التالية:

5-1 الأثر:

أ) لغة: الأثر هو بقية الشيء، وهو العلامة الفرعية التي تدل على أصل الشيء وحقيقته. مثل أثر الرجل في الطين، فهو فرع للأصل الحقيقي الذي هو القدم.<sup>1</sup>

ب) اصطلاحاً: يشير مصطلح "الأثر" إلى التأثير المباشر أو غير المباشر الذي ينجم عن عملية معينة أو تغيير في البيئة أو المجتمع. قد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً.<sup>2</sup>

5-2 التحول الرقمي:

- التحول :

أ) لغة: من الفعل تحول، يتحول، تحول جارنا إلى بيت آخر التحول: الانتقال من حال إلى حال.<sup>3</sup>

ب) اصطلاحاً :

التحول اصطلاحاً يشير إلى عملية التغيير أو التبديل من حالة إلى أخرى، سواء كان ذلك في السياسة، الاقتصاد، الثقافة، أو أي مجال آخر.<sup>4</sup>

- الرقمنة:

أ) لغة: حسب ابن منظور: الرقم والرقيم، تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب، يرقمه رقماً أعجمه وبينه<sup>5</sup>

<sup>1</sup>الأب لويس اليسوعي، المنجد معجم مدرسي، ط7، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، 1931، ص 506

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 507

<sup>3</sup>باسل زيدان: المعجم الجامع، ط1، جامعة النجاح الوطنية للنشر، فلسطين، 2001، ص 1065

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص 1066، 1067

<sup>5</sup>كلثوم عطاب، مكي الدراجي: رقمنة الشبكات الالكترونية الموحد للوثائق، مجلة الاجتهاد القضائي، عدد2، ورقة، 2009، ص 255

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

ب) اصطلاحاً: الرقمنة هي عبارة على عملية إستنساخ رقمية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعاً إلى سلسلة رقمية، وهذا العمل التقني يواكب عمل فكري مكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها.<sup>1</sup>

### 3-5 مفهوم التحول الرقمي

أ/ اصطلاحاً: هو التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب كما يشير أيضاً إلى استخدام تكنولوجيا الجانب الآلي والأنترنت وبمعنى أوسع يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة، بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام.<sup>2</sup>

ب/ اجرائياً :

يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه تلك العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات الأعمال. حيث تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. بشكل أوسع فإن التحول الرقمي يعني الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي.

<sup>1</sup>كلثوم عتاب، مكي الدراجي: المرجع السابق، ص 257.

<sup>2</sup>أحمد مصطفى أمين: التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور، عدد 19، سبتمبر 2018، ص 17.

## 4-5 الاتصال الإداري:

### - الاتصال :

أ/ لغة: يعود أصل كلمة اتصال إلى اللغة اللاتينية Communication فهي مشتقة من كلمة Communis بمعنى عام ومشارك Commun بمعنى أن الفرد حين يتصل بالآخر فهو يهدف عادة إلى الوصول إلى إتفاق عام.<sup>1</sup>

• أما في اللغة العربية فإن كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والتي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين أما الثاني فهو بمعنى البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة. إذن فالالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى هدف معين.<sup>2</sup>

ب/ اصطلاحاً: الاتصال هو تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين، لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي من الطرفين أو هو تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام قنوات للتوصيل.<sup>3</sup>

### - الإدارة :

أ/ لغة: يعود أصل كلمة إدارة حسب الفكر الإداري إلى الكلمة اللاتينية administrare والتي تعني تقديم خدمة.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> مي عبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للاعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2014، ص 21.  
<sup>2</sup> حدار جمال: الادارة الموقفية وتطبيقها في الادارة العمومية الجزائرية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 25.  
<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 162.  
<sup>4</sup> عبد الله حسن مسام: مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعزز، عمان، 2015، ص 156.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

**ب/ اصطلاحاً:** الإدارة هي عملية تنظيم الجهود وإستثمار الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- كما عرفها تايلور: أنها تلك المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه تم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة<sup>1</sup>.
- حسب فايول: فالإدارة هي المسؤولة على التخطيط والتنبؤ والتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق ثم تراقب.

### 5-5 مفهوم الاتصال الإداري :

**أ/ اصطلاحاً :** الإتصال الإداري هو عملية تبادل المعومات داخل نطاق المؤسسة، ويتم ذلك التبادل بين طرفين أو أكثر. كما يعرف على أنه تلك التبادلات الحاصلة بين أعضاء الإدارة ككل.<sup>2</sup>

### ب/ التعريف الإجرائي :

يشير الاتصال الإداري إلى عملية تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف وتنظيم الأنشطة والمهام. بالاعتماد على وسائل فعالة ذات كفاءة عالية وتكنولوجيات حديثة تضمن التدفق السليم في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسام: المرجع السابق، ص 157، 158.

<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 274



## 6- الدراسات المشابهة :

تعتبر الدراسات السابقة نقطة البداية لكل باحث، والذي يعتمد عليها في إنجاز بحثه من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها.

حيث يعتبرها العديد من الباحثين مصدرا غنيا وتراثا هاما لا بد من الإطلاع عليه، فهي تزود الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي بالطبع سيستفيد منها.<sup>1</sup>

و بعد التقصي والبحث في العديد من المكتبات ومراكز البحوث العلمية، لم نجد أي دراسة سابقة لهذا الموضوع تحمل نفس العنوان أو تتناوله بصفة شاملة لدراسة كل متغير لهذا تم اللجوء إلى مواضيع متقاربة نوعا ما مع بحثنا.

و سيتم عرض هذه الدراسات المشابهة وفقا للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

**6-1 الدراسة الأولى:** بعنوان واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط سنة 2022 للباحثة **خلود وليد سمير السيد**.

و تدور إشكالية هذه الدراسة حول الدور الهام الذي تلعبه التكنولوجيا في تعليم الناس وطريقة تفاعلهم مع المعلومات، حيث أصبح التحول الرقمي أمر حتمي وإلزامي خاصة في قطاع التعليم العالي.

<sup>1</sup>بوترعة بلال: الدراسات السابقة في البحث العلمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الوادي، 30/12/2017.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

فصار شرط على الجامعات الأردنية وهو الأمر الذي دفع بالمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن إلى إطلاق مبادرة التعلم الإلكتروني الجامعي، بهدف مساعدة طلبة الجامعات الرسمية والخاصة ، ليكون جزءا أساسيا من التعليم الجامعي في كل الجامعات الأردنية.

و على ضوء ما ذكر صاغ الباحث إشكالية في التساؤل التالي:

- ما مدى ما حققته مؤسسات التعليم العالي من التحول الرقمي المطلوب ؟

و قد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كالتالي :

1- ما درجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما درجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,057x$  في تقديرات أعضاء هيئة

التدريس لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية ؟

و قد استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف هذه الدراسة منها:

التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية.

و من أجل جمع البيانات استعان الباحث بالإستبيان كأداة لجمع المعلومات الخاصة بدراسته. و عليه توصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها :

1- إن تقديرات أعضاء هيئة التدريس أن درجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية كانت ضمن الدرجة المتوسطة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

2- إن تقديرات أعضاء هيئة الإداريين في الجامعات الأردنية كانت أيضا ضمن الدرجة المتوسطة.

3- كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الهيئة الإدارية.

### ✓ أوجه التشابه والاختلاف :

- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا كونها تهدف إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الجامعة.
- اما بالنسبة لنقاط الاختلاف فكانت في الإطار الزمني والمكاني بالإضافة إلى أنها لم تركز على الاتصال الإداري.

6-2 الدراسة الثانية: بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي للباحثان طلق عوض الله السواط، ياسر الحربي لنيل شهادة الماجستير حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، بجدة السعودية سنة 2022. وتدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية التحول الرقمي والأثر الذي يحدثه في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي والمعوقات التي تحد من فعاليته على الأداء الأكاديمي بجامعة عبد العزيز، وعلى ضوء هذا صاغ الباحثان إشكاليتهما في التساؤل التالي: هل هناك أثر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؟

وقد اندرج تحته عدة تساؤلات فرعية جاءت كالتالي :

1- ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ؟

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

2- ما المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك

عبد العزيز ؟

3- ما هي معايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ؟

4- ما هي العلاقة بين التحول الرقمي والفروقات الشخصية لأفراد هيئة التدريس بجامعة

الملك عبد العزيز؟

و قد إستعان الباحثان في دراستهما بالمنهج الوصفي بإعتباره المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة، المتمثلة في معرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس وأهم المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز مع بيان أبرز المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي. ومن أجل جمع البيانات اللازمة استعان الباحثان بالإستبانة كأنسب وسيلة لجمع المعلومات. وعليه فإن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في :

- غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه هناك أثر للتحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس.
  - تنظيم مقرر أفضل وتقديم محتوى أشمل.
  - كسر الحواجز والقدرة على التواصل في أي وقت.
  - تتوفر فرق عمل من الإداريين لتخطيط والتعلم الرقمي.
- ✓ أوجه التشابه والاختلاف :

- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا كونها درست المتغير المستقل وهو أثر التحول الرقمي، بالإضافة إلى استخدام نفس المنهج مع اشتراكهما في أداة الإستبانة لجمع المعلومات كذلك تشابهتا في تبين أثر التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

• أما بالنسبة إلى مواطن الإختلاف بين الدراستين تظهر في أن كليهما يختلفان في زمان ومكان الدراسة، كما إختلفا أيضا في نوعية النتائج وذلك راجع للظروف المختلفة وكذا إختلاف المتغير التابع لكليهما.

**3-6 الدارسة الثالثة:** بعنوان التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمطلب لتحقيق مجتمع البحث، للباحث **مصطفى أحمد أمين** لنيل شهادة الماجستير كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر سنة **2018**.

و دارت إشكالية الدراسة حول التحديات التي تواجه الجامعات بعضها خارجي والآخر داخلي، فأصبحت الجامعات التي تتيح النظام التقليدي تعاني من جمود قوالبها وعدم قدرتها على تلبية الحاجات التعليمية وغيرها فأصبحت هناك دول تسعى إلى تطوير جامعاتها لتجعل منها قوة أكثر تأثيرا في بناء مجتمع المعرفة. وعليه صاغ الباحث مشكلة دراسته في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يسهم التحول الرقمي في الجامعات في تحقيق مجتمع المعرفة ؟

واندرجت تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية كمايلي:

1 ⇐ ما مفهوم مجتمع المعرفة، وأبعاده المختلفة ؟

2 ⇐ ما مفهوم التحول الرقمي، وفلسفته، ونماذجه، وأسس بيانه ؟

3 ⇐ ما الجهود التي بذلت للتحول الرقمي في الجامعات المصرية وبعض الجامعات الأجنبية ؟

4 ⇐ ما متطلبات التحول الرقمي في الجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة ؟

و قد استعان الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة مشكلته ووصفها وصفا دقيقا، كما ساعده أيضا على الإجابة عن التساؤلات التي طرحها بهدف التعرف على

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

مفهوم مجتمع المعرفة وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى مفهوم التحول الرقمي وكذلك أبراز أهم الجهود التي بذلت في سبيل التحول الرقمي في الجامعات المصرية وبعض الجامعات الأجنبية الأخرى. و هذا ما جعل الباحث يستعين بأداة الإستبيان بإعتبارها الأنسب لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

و عليه فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التحول الرقمي ليس بديل عن النظام الحالي، بل هو أسلوب ونمط جديد يعتمد على استخدام إدارة المعرفة، والمشاركة الواسعة من الطلاب والخبرات المتبادلة.
- التحول الرقمي لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية.
- التحول الرقمي في الجامعات يعتمد على مبدأ المشاركة الجماعية التفاعلية في عمليتي الإدارة والتعليم.

### ✓ أوجه التشابه والاختلاف :

- اشتركتا هاتان الدراسات في متغير التحول الرقمي، والوسط الجامعي، بالإضافة أنهما اعتمدا على إستمارة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.
- أما نقاط الإختلاف ظهرت في المعيار الزماني والمكاني كذلك عدم تطرقها إلى الاتصال الإداري على عكس دراستنا.

**4-6- الدراسة الرابعة:** بعنوان أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، للباحث محمد عبد الله العنزي وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، سنة 2010.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

حيث تناولت إشكالية عملية الإتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الوظائف والعمليات وطريقتها في ربط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض... الخ

وعليه صاغ الباحث إشكاليته في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية؟ ومنه اندرجت مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مستوى فعالية الإتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية ؟
- 2- ما خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الإتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ؟
- 3- هل يوجد فروقات في أثر فعالية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فعالية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ؟

كما إعتد الباحث على المنهج الوصفي بهدف الإجابة على أهم التساؤلات المطروحة والوصول إلى أصح النتائج.

من أجل جمع المعلومات اللازمة إستخدم الباحث إستمارة الإستبان بعد تصميمها مع ما يتناسب مع الدراسة. وعليه توصل إلى النتائج التالية:

- الإداريين في وزارة العدل على إختلاف مستوياتهم يشجعون الإتصالات التي تتدفق بين الموظفين على إختلاف أنواعها.
- تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات من خلال التوجهات والتعليمات.
- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوب لإتخاذ القرارات.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للإتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الإتصالات من خلال الكتابة والتحدث، والقراءة.

✓ أوجه التشابه والاختلاف :

- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا كونها تطرقت إلى الاتصال الإداري وأهم عناصره، كذلك في استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
- إلا أنها اختلفت في المكان حيث أن الدراسة المشابهة تمت في وزارة العدل في دولة الكويت، أما دراستنا فأجريت في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتبسة بالإضافة إلى عدم التطرق إلى التحول الرقمي على عكس دراستنا.

### ثانيا: المداخل النظرية للدراسة (نظرية إنتشار المبتكرات)

#### 1- نشأة وظهور النظرية :

تعد نظرية إنتشار المبتكرات من أهم النظريات التي تهتم بفهم كيفية إنتشار الأفكار والإبتكارات في المجتمع.

و تعتبر البداية الفعلية لهذه النظرية في عام 1962 عندما قام الطبيب النفسي الأمريكي ايفان روجرز بنشر كتابه " إنتشار المبتكرات: تكنولوجيا الاتصال الشاملة ". تأثر روجرز بأفكار الفلاسفة والعلماء الاجتماعيين الذين سبقوه، مثل تاردو، ودوركهايم، و ليقزون وكلانتر وبارك وماكلوان وجمع بين أفكارهم وتجاربه الخاصة لصياغة هذه النظرية.

حيث تتمحور نظرية إنتشار المبتكرات، حول مفهوم " المبتكر " وهو الشخص الذي يقبل ويعتمد الإبتكار قبل الآخرين. ويمكن تقسيم المبتكرين إلى فئات مختلفة حسب درجة إستعدادهم لتبني الإبتكارات الجديدة.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي

و تتأثر قدرة الإبتكار على الإنتشار بعوامل عدة، بما في ذلك طبيعة الإبتكار نفسه، ومدى وضوح فوائده وسهولة استخدامه، وتوافر الموارد لتبنيه والقنوات المستخدمة لنشره، وخصائص الفئات المستهدفة.

تقوم النظرية على فكرة أن الإنتشار يتبع نمطا معيناً يمكن دراسته وتحليله.

و بوجه عام تهدف نظرية إنتشار المبتكرات إلى توضيح كيفية إنتقال الأفكار والإبتكارات من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وكيفية تبنيها وتطبيقها في المجتمعات المختلفة<sup>1</sup>.

### 2- مبادئ النظرية :

لنظرية إنتشار المبتكرات مجموعة من المبادئ تقوم عليها، نذكرها كالتالي<sup>2</sup> :

#### - المبتكر والتبني :

تشير النظرية إلى أن الإنتشار يبدأ من خلال المبتكرين، وهم الأفراد الذين يتبنون الإبتكارات الجديدة أولاً قبل أي شخص آخر. كما يعتبر التبني هو عملية إتخاذ القرار لإعتماد الإبتكار أو الفكرة الجديدة.

#### - السمات البيئية للإبتكار :

تشير النظرية إلى إن الإنتشار يعتمد على سمات الإبتكار نفسه، مثل فوائده ومدى توافره وسهولة استخدامه.

<sup>1</sup> إيفرت روجرز، إنتشار المبتكرات، ط5، نيويورك: فييرس، 2003، ص 1-37 .

<sup>2</sup> محمد السالم: نظرية انتشار المبتكرات، 2019، موقع السطور، <http://Soton.com> تاريخ الزيارة 2024/02/08 على الساعة 18:30

- عملية الاتصال :

تعتبر القنوات الإتصالية الفعالة والمناسبة أساسية لإنتشارالإبتكارات.

- عملية الإعتتماد والتبني :

يمر الأفراد والمنظمات بعملية تعلم وتبني الإبتكارات، وقد تتأثر هذه العملية بالتجارب السابقة، والتفاعل مع الآخرين والعوامل الثقافية والإجتماعية.

- المراحل الزمنية للإعتتماد :

تقدم النظرية نموذجا يصف مراحل إنتشارالإبتكارات عبر الزمن، مثل المراحل الأولية للإبتكار وتبنيه، ومرحلة النمو والانتشار الواسع، ومرحلة الاعتماد النهائي .

3- أهمية النظرية بالنسبة للدراسة الحالية :

انطلاقا مما سبق فإن هذه الدراسة ستركز على التحول الرقمي بمختلف جوانبه، كمبتكر حديث بالمؤسسة. من خلال أن استخدامها لهذا المستحدث يعبر عن تقبل الفكرة.

و من المؤكد إن المؤسسة مرت بعدة مراحل قبل تبني هذا المبتكر بدءا بإدركها لأهمية التحول الرقمي وتأثيره على الأداء بصفة عامة وعلى الاتصال الإداري بصفة خاصة (الميزة النسبية) وهذا بعد أن تمرس عليها الموظفون ضمن مرحلة التجريب، ومن ثم تبني المؤسسة المبتكر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>السبيعي عبد العزيز: مفهوم الإبتكارات ونظرية إنتشار المبتكرات، دراسة نظرية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد12، 2016، ص 156 .

## ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1-مجالات الدراسة :

**1-1 المجال المكاني:** يعتبر المجال المكاني عاملاً أساسياً يؤثر بشكل كبير على فهمنا للموضوع وتفسير الظواهر المرتبطة به. وعليه فإن دراستنا ستتم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي - تبسة- والتي تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في: 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 2012/10/8.

إرتفع عدد طلابها من ألفي طالب إلى أن بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتدرسين خمسة آلاف طالب خلال عشر سنوات، أما الإساتذة فقد بلغ عددهم 120 أستاذاً من مختلف المناصب والرتب، بينما الموظفين فيهم حوالي 52 موظف يتوزعون بين الإدارة والصيانة والأمن. كما تعد الكلية واحدة من ستة كليات تتضمنها جامعة الشيخ العربي التبسي تضم حالياً 8 أقسام متمثلة في :

- قسم العلوم الإنسانية
- قسم العلوم الاجتماعية
- قسم التاريخ والآثار
- قسم علوم الإعلام والاتصال
- قسم المكتبات
- قسم علم الاجتماع
- قسم علم النفس
- قسم علم الفلسفة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

بالإضافة إلى أن هناك فرع جديد متمثل في العلوم الإسلامية تم فتحهم بداية الموسم الجامعي 2023/2022.<sup>1</sup>

### 1-2 المجال الزمني :

كانت البداية في إنجاز الدراسة بشكل عام خلال شهر نوفمبر 2023 بعد التعديل وضبط العنوان ومناقشته مع الأستاذة المشرفة.

و قد انقسمت فترة الإنجاز إلى عدة مراحل كالتالي:

- **مرحلة جمع المعلومات:** والتي دامت شهر حيث اطلعت الباحثة على مجموعة من المراجع المرتبطة بموضوع البحث ومجموعة من الدراسات المشابهة، وتم الضبط الأولي للإشكالية، مع تحديد أهداف وأهمية الدراسة.
- **مرحلة تحرير الجانب النظري:** بعد جمع المعلومات، قامت الباحثة بتحديد متغيرات الدراسة وإبراز أهم العناصر لكل منهم.
- **مرحلة إعداد الجانب الميداني:** نجد ضمنها عدة خطوات أولها الزيارات الإستطلاعية، بالإضافة إلى تصميم إستمارة إستبيان وتوزيعها على أفراد مجتمع البحث ومن ثم إسترجاعها والعمل على تفرغها وإستخلاص النتائج الجزئية والعامية.

### 1-3 المجال البشري: ( مجتمع و عينة الدراسة)

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" **Grawitz** أنه: "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها

<sup>1</sup>مطوية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

البحث أو التقصي"<sup>1</sup>. ولما كانت دراستنا تهدف إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري بجامعة تبسة ، فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين المزودين بالتكنولوجيات الرقمية الحديثة ، ولما كان عددهم محدودا (75) مفردة، فقد اخترنا أن نجري حصرا شاملا (Complete Census) إذ يعرف هذا الأسلوب بأنه: "أسلوب جمع البيانات من جميع مفردات البحث"<sup>2</sup>. حيث يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على معلومات شاملة من كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا، أو أسرة، أو مؤسسة، أو أي وحدة أخرى.

وقد اخترنا المسح الشامل لما له من مميزات تفيدنا في دراستنا كدقة النتائج المتحصل عليها وتجنب أخطاء التعميم التي تنتج عن استخدام البيانات المأخوذة من عينة محدودة.

### 2- منهج الدراسة :

يقصد بالمنهج تلك الطريقة أو الإستراتيجية التي يعتمد عليها الباحث في دراسة موضوعه أو مشكلة بحثه، ويجب معرفة أن لكل منهج ضوابط وشروط في البحث. و أن الباحث عند إختيار المنهج يجب أن يكون بطريقة إعتباطية بل أن طبيعة مرضوعه هي التي تفرض عليه نوع المنهج وتستدعي تفضيل منهج دون آخر.<sup>3</sup>

و لأننا نحاول معرفة " أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية -جامعة تبسة-" إعتدنا على المنهج الوصفي الذي نعتبره أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسات والذي سيمكننا من جمع أكبر عدد من المعلومات وتصنيفها وتبويبها حيث تم توظيف

<sup>1</sup> - Madeline Grawitz: *Méthode des sciences sociales*, 9<sup>ème</sup> édition, paris, dalloz, 1993, p256.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 160.

<sup>3</sup> عبد السلام محمد: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة النور، متاح على الخط <http://www.noor.book.com>، 2022، ص 10

تاريخ الزيارة 2023/12/25

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

العديد من المراجع والدراسات المشابهة ذات العلاقة بموضوع بحثنا. ولوضع تصور دقيق يسمح لنا بالوقوف على أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الكشف على التغيرات التي طرأت على عملية الاتصال بها، ووصفها وتفسيرها والتعليق عليها.

### 3- أدوات جمع البيانات :

**3-1 الإستبيان:** يعتبر الإستبيان أحد أهم الأدوات الخاصة بجمع المعلومات حيث يتكون من محاور، وتندرج تحت كل محور عبارات تغطي البيانات المراد الحصول عليها. و يعرفه Djodd و Hatl: بأنه وسيلة للحصول على أجوبة لأسئلة توضع في إستمارة وتملأ من قبل المبحوث نفسه.<sup>1</sup>

حيث يقوم الباحث شخصيا بإستجواب المبحوثين جميعا، بأن يجتمع بهم في قاعدة كبرى فيملئون الإستبيان ويأخذ منهم في الوقت نفسه، وقد يرسل إليهم من خلال شخص ما أو بالبريد فيجيبون عليه ويرسلونه مرة أخرى للباحث.

كما أن بعض الإستبيانات يقوم الباحث بملئها بنفسه نتيجة إستجواب الأفراد على عباراتها وذلك من خلال المقابلات.<sup>2</sup>

و هناك عدة دواعي دفعتنا لاستخدام الإستبيان أولها جمع المعلومات من عينة كبيرة، بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الإستقصاء

<sup>1</sup>رشيد زواتي: تدريبات منهجية في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص 123  
<sup>2</sup>سليمان، سناء محمد: أدوات جمع المعلومات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص 20.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

(الموضوعية في جمع المعلومات) ، فهو بذلك يوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تضيق البيانات وتبويبها.

- إن تساؤلات الدراسة هي التي فرضت أن تكون أداة جمع المعلومات هي الإستبيان، والذي شمل في هذا البحث مجموعة من المحاور تتمثل في :

أ/ المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

ب/ المحور الثاني: أهمية التحول الرقمي في جامعة تبسة.

ج/ المحور الثالث: تأثير استخدام الوسائل الرقمية على الاتصال الإداري بجامعة تبسة

د/المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي بجامعة تبسة.

وقد ضم الإستبيان (29) سؤالا، تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة والتصنيفية المفتوحة وزعت على (75) مفردة تم إسترجاع (65) منها وذلك نظرا لإنشغالات المبحوثين وكثرة أعبائهم الإدارية.

وقد قامت الباحثة بإدخال بيانات الإستمارات التي تم إسترجاعها من المبحوثين، وتفرغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل بياناتها والحصول على النتائج.

3-2 الملاحظة :

الملاحظة في سياق البحث العلمي تشير إلى عملية رصد وتسجيل الظواهر أو الأحداث بشكل دقيق ومنهجي، وتعتبر أداة أساسية في جمع المعلومات والبيانات وتشتمل على الملاحظات الميدانية، والمخبرية، وتساهم في تحليل الظواهر وفهمها بشكل أعمق<sup>1</sup>.

و قد تم توظيف الملاحظة كأداة ثانوية ساعدتنا في التأكد من أن مكاتب الإداريين مزودة بوسائل رقمية، وكذا لوقوف على واقع استخدام هذه الوسائل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث لاحظنا مدى الارتباط الوثيق بين الموظفين والوسائل الرقمية الحديثة، وكذا دورها في الاتصال والتنسيق بين الموظفين.

---

<sup>1</sup>سليمان، سناء محمد: مرجع سابق، ص 23.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### خلاصة الفصل :

و على ضوء ما تم عرضه يمكننا القول أن أي دراسة أو بحث علمي لا يتم إلا من خلال إبراز معالمه الأساسية بدءا بتحديد إشكالية الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة.

بالإضافة إلى ذكر الأسباب التي كانت وراء إختيار هذا الموضوع وكذا المنهج المتبع وربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي أفادتنا في الكثير من الجوانب.

الفصل الثاني :

الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: التحول الرقمي

المطلب الأول: أهمية التحول الرقمي

المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي

المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي

المطلب الرابع: نماذج التحول الرقمي

المطلب الخامس: ركائز التحول الرقمي

المطلب السادس: متطلبات التحول الرقمي

المبحث الثاني: الاتصال الإداري

المطلب الأول: أهمية الاتصال الإداري

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري

المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري

المطلب الخامس: أساليب الاتصال الإداري

المطلب السادس: الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### تمهيد :

إمتاز القرن العشرون بزيادة هائلة في الإتجاه نحو التحول الرقمي، وذلك لما تتيحه الرقمنة من تسهيل للعمل الإداري من جهة، والسرعة في تبادل الأفكار، ونقل المعلومات. حيث أصبحت كل المؤسسات في العالم على إختلاف نشاطها تسعى جاهدة إلى الإستفادة من الرقمنة والعمل بها.

ففي هذا الفصل سنحاول تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والإتصال الإداري، حيث سنتناول أهميتهما وأهدافهما. ..

## المبحث الأول: التحول الرقمي

### المطلب الأول: أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في كونه أصبح عنصر أساسيا في العصر الحالي، حيث أحدث ثورة في مختلف المجالات الاقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية. فالتحول الرقمي يعني تحويل المعلومات والعمليات إلى صيغ رقمية، مما يسهل تخزينها ومعالجتها ومشاركتها بشكل فعال. و من أهمية التحول الرقمي نجد: <sup>1</sup>

#### - تحسين الكفاءة والإنتاجية :

يمكن التحول الرقمي المؤسسات والإفراد من تحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في تنظيم العمليات وتبسيطها، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوبين.

#### - تحسين الجودة والدقة:

بفضل التكنولوجيا الرقمية، يمكن تقديم الخدمات والمنتجات بجودة أفضل ودقة أعلى، مما يؤدي إلى رضا العملاء، وتحقيق مزيد من النجاح.

#### - تمكين الابتكار والإبداع:

تمثل التكنولوجيا الرقمية قاعدة للإبتكار والإبداع، حيث يمكن تطوير حلول جديدة وفعالة للتحديات والإحتياجات المتغيرة.

---

<sup>1</sup>سعد صلال: الرقمنة، ط1، دار أبجد للنشر، مصر، 2022، ص 55.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### - توفير الوقت والجهد:

تساعد الرقمنة في التقليل من الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام، وبالتالي تحرر المزيد من الوقت للتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة.

### - تعزيز الوصول والتواصل:

تمكن الرقمنة من توفير وصول أوسع إلى معلومات والخدمات، وتيسر التواصل والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات عبر العديد من الوسائط الرقمية.

### المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص وهي كالتالي: <sup>1</sup>

- **تقليص الوقت:** فبفضل التكنولوجيا الحديثة جعلت كل الأماكن الإلكترونية متجاورة.

- **تقليص المكان:** إن وسائل التخزين تتيح لنا حجما هائلا من المعلومات التي يتم إستيعابها والتي يمكن الوصول إليها بكل يسر وسهولة.

- **مشاركة المهام مع الآلة:** إن حدوث تفاعل بين الباحث ونظام الذكاء الإصطناعي، يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

---

<sup>1</sup> أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أمر خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد4، 2009،

## الفصل الثاني: الإطار النظري

-تكوين شبكات الإتصال: تتحد التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

-التفاعلية: أي أن المستخدم يمكن أن يقوم بدور كل من المرسل والمستقبل معا، وفي نفس الوقت فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق التفاعل بين الأنشطة.

-اللاتزامنية: أي أن الرسالة يمكن تلقيها وإستقبالها في أي وقت يناسب المستخدم والمشارك وهم غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

-اللامركزية: وهي ميزة تسمح بإستقلالية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

-قابلية التوصيل: وهي إمكانية الربط بين الإجهزة الإتصالية حتى وغن كانت متنوعة الصنع، أي بغض النظر على الشركة او البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم ككل.

-تعزيز الشفافية والتتبع: تساهم الرقمنة في تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والتتبع في العمليات والمعاملات، مما يعزز الثقة والمصداقية.

-تحسين تجربة المستخدم: تساعد الرقمنة في تحسين تجربة المستخدم في مختلف القطاعات مثل: التجارة الإلكترونية، الخدمات الصحية والتعليمية، مما يعزز رضا المستخدمين، ويجذب المزيد من العملاء او المستفيدين.

\* بإختصار يمكن أن نقول: أن التحول الرقمي يعد عاملا أساسيا في تحقيق التقدم والتطور في مجموعة متنوعة من القطاعات والمجالات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

-قابلية التحرك والحركية: حيث تمكن المستخدم من الإستفادة من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال كالحاسب الآلي النقال والهاتف النقال. ..الخ.

-قابلية التحويل: وهي عملية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر وكمثال على ذلك تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

-اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد أو مجموعة أفراد يدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث يتم وصولها مباشرة من المنتج الى المستهلك.

-الشيوع والإنتشار: وهي إمكانية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا التوسع والإنتشار.

-العالمية والكونية: وهو عبارة عن المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وتسمح لرأس المال أن يتدفق إلكترونياً.

### المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي

مع خصائص التحول الرقمي المذكورة سابقاً نجد أن له أيضاً فوائد عديدة، والتي تسعى الى تحسين الأداء، جودة الخدمات للجمهور، العملاء وللمؤسسات العامة والخاصة نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>مريم خالص: الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، عدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 445.



## الفصل الثاني: الإطار النظري

### أولاً: الفوائد الاقتصادية :

بشكل عام توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف عند العمل بالطرق التقليدية، مع برامج التطوير الإقتصادي مساندهه وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص مما يؤدي إلى زيادة العائد الربحي بالإضافة إلى هذا نجد إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، تشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات وكذلك توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الاجراءات في الحكومة التقليدية. كما يتم فتح قنوات إستثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

### ثانياً: الفوائد الإجتماعية :

تعمل الرقمنة على خلق مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية والتحولت الطارئة ومواكبة التكنولوجيا وعصر المعلومات، مع تسهيل وسرعة التواصل الإجتماعي كإستعمال البريد الإلكتروني كمثال مع تفعيل الأنشطة الإجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية.

### ثالثاً: الفوائد الإدارية :

بصفة عامة تقيدنا الرقمنة في الإدارة على تنظيم المعلومات والعمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، القضاء على البيروقراطية والشفافية في التعامل مع إختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية وإختصارها.

## المطلب الرابع: نماذج التحول الرقمي

بما أن التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات فإنه ينتج عنه تغيرات أساسية في الطريقة التي تعمل بها سواء في الأعمال الإدارية أو غيرها من الأعمال وهذا الاستخدام راجع إلى إعادة تشكيل أعمال الإدارة لتكون أكثر فعالية وكفاءة، ويكون التغيير وفقا للنماذج التالية<sup>1</sup>:

### 1 ⇐ النموذج الفني : the technical Model :

حيث تتم فيه عملية تحويل المنظمات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي وذلك باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى إرتفاع فرص التطبيقات الإلكترونية في إتخاذ القرارات.

### 2 ⇐ النموذج السلوكي : the Behavioral Model :

يتم التركيز هنا على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والمحيط عند عملية التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية إتخاذ القرارات إلكترونيا.

### 3 ⇐ النموذج الفني الاجتماعي: Sociol technical model :

حيث يتم إتخاذ درجات التفاعل التنظيمي في الإعتبار عن عمليات التحويل والذي يرجع ويركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفاعل الحاسبات وقاعدة البيانات والإتصالات.

---

<sup>1</sup>فريدالنجار: دور التكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2004، ص199-200

4 ← نموذج المشاركة في المعلومات :the Information artnership:

هنا يتم الإعتماد على إشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة.

5 ← نموذج تحليل القوى التنافسية: the Competitive force model :

يعتمد على بناء نظم معلومات وذلك لدعم التحليل الرباعي والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم النقاط التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك راجع للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6 ← نموذج إدارة الأصول الرقمي: Digital Asset management:

هي مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات التي يتم الإعتماد عليها بدل من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

7 ← نموذج التحول الديناميكي: the Dynamyctransfarmation model:

يمكن هذا النموذج من الاستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات فيتم التكامل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات.

8 ← نموذج التطوير التنظيمي: the organizationalDevelopment:

يقوم هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لإستقبال التحول الرقمي للمنظمة، من خلال التعليم والتدريب بدلا من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

9 ⇐ التحول التدريجي : the multisage transformation model:

يرى هذا النموذج أن الإعتماد يجب أن يكون على القرارات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي.

10 ⇐ نموذج التحول الإستراتيجي: the multistagram model:

هنا يتم الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وإعتبار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أحد أهم الركائز في المركز التنافسي في المؤسسة.

11 ⇐ نموذج التكلفة والمكاسب: Cost-Benefit analysis model:

تعمل المؤسسات على اللجوء إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من العمل بمنظمات المعلومات حيث، يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

12 ⇐ نموذج التحويل المتكامل: the integrated transformation:

يعتمد هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات، ومن ثم السعي إلى بناء منظمة رقمية.

المطلب الخامس: ركائز التحول الرقمي

للتحول الرقمي خمس ركائز يقوم عليها داخل الجامعة نذكر منها :

1 ⇐ الحكومة الرقمية:

تكون هنا الحكومة الرقمية قادرة على تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وتشجيع الشفافية وتخفيض الفساد من خلال دمج عمليات البنية التحتية مع

## الفصل الثاني: الإطار النظري

العمليات الرقمية لتحسين والإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الإجتماعية والصحة، والتعليم. ..الخ.<sup>1</sup>

### 2⇐ الأعمال الرقمية :

و هي عبارة عن طريقة جديدة لإدارة الأعمال في العصر الرقمي، حيث يتم فيها رقمنة كل الأعمال بفضل التطور التكنولوجي، حيث يتم تنفيذ بعض أو كل المشاريع رقميا بدلا من الأشكال التقليدية.<sup>2</sup>

### 3⇐ البنية التحتية :

البنية التحتية هي من أهم الجوانب الأساسية التي يجب الإعتماد عليها في عملية التحول الرقمي، فتشمل شبكة الإنترنت والاتصالات وأجهزة الإتصال.<sup>3</sup>

### 4⇐ الابتكار يقود المخاطرة الإنشائية:

تكمن خصائص الابتكار الذي يؤدي إلى المخاطرة الانشائية فيمايلي:

- اعتماد قطاع الأعمال على العديد منالتكنولوجيات الرقمية، وبصفة خاصة الهاتف المحمول، التجارة الالكترونية، الذكاء الاصطناعي. ..الخ.
- استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة في جميع المجالات.
- اختراع نماذج اعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي، التجاري، التعليمي...الخ.

<sup>1</sup>عبد الرحمان محمد سليمان، زينب عبد الحفيظ: دور التحول الرقمي في رفع الكفاءة، المؤتمر الدولي الاول، اوت، 2020، ص 9.

<sup>2</sup>حمزة غندور، رتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع، عدد2، الجزائر، 2022، ص 1126

<sup>3</sup>صدوقي غريسي وآخرون: واقع وأهمية التحول الرقمي، مجلة آراء لدراسات الاقتصادية، مجلد3، عدد2، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021، ص

## 5 ← نشر المهارات والقيمة الرقمية :

تتمثل بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء، والتعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع ونشر قيم جديدة تتلائم مع التحول الرقمي، وذلك عبر تدريب وتكوين الموارد البشرية<sup>1</sup>.

## المطلب السادس: متطلبات التحول الرقمي

### أ ← توفير نظام للبيانات والمعلومات:

و هي عبارة عن البنية التحتية والاساس الداعم لتحول رقمي، وذلك من خلال انشاء اعداد شبكات اتصال محلية ذات كفاءة عالية، وتوفير الأدوات والمعدات والبرامج اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الرقمية، وأيضا بناء قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة مع ضمان توفير العنصر البشري اللازم ذو الخبرة والكفاءة اللازمة<sup>2</sup>.

### ب ← الدعم الاداري والمالي :

أي يجب توفير الميزانية اللازمة، ووضع الاجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، وحماية البيانات المتصلة بالمستفيدين، وحماية الافراد المتعاملين مع المؤسسة الرقمية<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر: تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، عدد 65، مصر، 2019، ص 208.

<sup>2</sup> صبرينة شراقة: متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري، مجلة التمويل والاستثمار، مجلد 6، عدد 2، الجزائر، 2021، ص 257.

<sup>3</sup> محمد فتحي: استراتيجية مقترحة لتحول نحو الجامعة الذكية في ظل التحول الرقمي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، مجلد 14، عدد 6، مصر 2020، ص 445

### جـ توفير الإطار التشريعي:

نختصرها في <sup>1</sup>:

- اصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي، وتلبي متطلباته.
- إعادة النظر في القوانين واللوائح الحاكمة للعمل.

### دـ تنمية الموارد البشرية:

إن العنصر البشري بمثابة أبرز المصادر لأنه يعد المبدأ للإدارة الالكترونية وهو يمثل رأس مال فكري. ولهذا يجب تعليم وتدريب العاملين وتهيئة وتنقيف المتعاملين، ونشر الثقافة الإدارية الإلكترونية، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في أساليب الشرح وطريقة التدريس بشكل يناسب التحول الرقمي. <sup>2</sup>

### هـ نشر ثقافة التحول الرقمي :

تتمثل فيمايلي <sup>3</sup>:

- الحث على حق الفرد في التدريب.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في برنامج التحول الرقمي.
- إدارة المعرفة وإنشاء وحدة خاصة بها تابعة لرئيس الجامعة او عميد الكلية.
- نشر ثقافة التعليم والتدريب المستمر.

<sup>1</sup>أمال زيدان: التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، عدد75، مصر، 2021، ص 473.

<sup>2</sup>طلق عوض: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية لنشر العربي، عدد43،الأردن، 2022، ص 657

<sup>3</sup>أمال زيدان، مرجع سابق، ص 474.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### و ← تطوير الهياكل التنظيمية القائمة :

من خلال البعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والسعي لإيجاد هياكل مرنة والتركيز على العمل الجماعي.<sup>1</sup>

### ز ← التركيز على البعد التكنولوجي :

أي أنه يجب تحسين وتطوير الاتصالات بما يلائم البنية التحتية للإدارة الالكترونية، بحيث تكون حاضرة للاستخدام وتحمل العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة، من إعدادات وحاسبات آلية وأجهزة وأدوات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وإيجاد خدمات البريد الرقمي.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد: رؤية أزمة الجامعات المصرية، المجلة التربوية، جامعة صوهاج، عدد 78، مصر، 2020، ص 1273.

<sup>2</sup> طلق عوض، مرجع سابق، ص 658



المبحث الثاني: الاتصال الإداري

المطلب الأول: أهمية الاتصال الإداري

الاتصال الإداري له أهمية كبيرة في سياق الإدارة والمؤسسة ، تتمثل في<sup>1</sup>:

- تحقيق التواصل الفعال:

يساهم الاتصال الإداري في تحقيق فعالية التواصل بين أفراد المنظمة مما يعزز التفاهم والتعاون.

- توجيه الجهود وتحقيق الأهداف:

يساعد الاتصال الإداري في نقل التوجيهات والأهداف الإدارية بشكل واضح مما يساهم في توجيه جهود الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف.

- تحسين العلاقات الداخلية :

يقوم الاتصال الإداري ببناء وتعزيز العلاقات الداخلية بين أفراد المنظمة مما يتيح لنا بناء بيئة عمل إيجابية.

- إتخاذ قرارات مستنيرة :

يوفر الاتصال الجيد المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> حريم، حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، دار الحامد، عمان، 2004، ص 272، 273 .

- تعزيز الروح الفريقية :

يساهم في بناء روح الفريق والانتماء إلى المنظمة مما يعزز التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق.

- بشكل عام يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية للتنظيم والإدارة الفعالة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل ناجح .

**المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري**

أهداف الاتصال الإداري في المؤسسة تعد من العوامل الحيوية لتحقيق التنظيم والفعالية في الأداء.

يهدف الاتصال الإداري إلى توجيه وتحفيز الموظفين وتعزيز التفاهم، وتحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسة. كما يسعى أيضا إلى تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين بوضوح وفعالية لضمان فهم واضح للأهداف والمهام المحددة، وتوجيه سلوك وتحفيز الأداء الفعال. بالإضافة إلى ذلك، يسعى الاتصال الإداري إلى إدارة التغيير بفعالية من خلال نشر المعلومات حول التغييرات الهامة، وإشراك الفريق في عمليات التغيير لتحقيق نجاحها وتقليل المقاومة. بشكل عام، يعمل الاتصال الإداري على تعزيز العلاقات الداخلية، وتوجيه الجهود، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. كما يعمل على بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة من خلال تعزيز التواصل الفعال وتشجيع التعاون بين الفرق والأقسام داخل المؤسسة. كما يعزز الأداء الشامل

## الفصل الثاني: الإطار النظري

للمؤسسة من خلال التنسيق والتوجيه الصحيح للجهود والموارد في سبيل تحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري

للاتصال الإداري عدة خصائص تتمثل في:

#### - الاتصال الإداري عملية مستمرة:

كما أنه لا يوجد للاتصال نقطة بداية أو نهاية واضحة أو بارزة، فهو أساس حياة الإنسان يتغير بتغير البيئة المحيطة، فالحاجات الإتصالية للفرد ليست مستقرة أو ثابتة، بل تحتاج بشكل مستمر إلى التوازن الذي بدوره يركز على توقعات مستقبلية<sup>2</sup>.

#### - الاتصال عملية شمولية:

فالإتصال كنظام قادر على تغطية إدارات وأقسام المؤسسة، وكذا العاملين فيها، بشبكة منظمة من الإتصالات الجيدة، حيث أن نظام الاتصال الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات والتخصصات<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد الحلامة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار إثراء للنشر، عمان، 2010، ص 182/181 .  
<sup>2</sup> سناء محمد سليمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2014، ص 43-45 .  
<sup>3</sup> عبد الحميد، عبد الفتاح: السلوك التنظيمي، دار الكتب، مصر، 2004، ص 159 .

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### - الاتصال عملية ديناميكية:

إن العملية الإتصالية تتسم بكونها تفاعل إجتماعي تمكن من التأثير في الأشخاص والتأثير بهم. مما تمكن من التغيير في السلوكيات بالتكيف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة<sup>1</sup>.

### - الاتصال عملية إنسانية:

تحتل مكانة ودور بخلق ثقة وإحترام وتقاهم متبادل. وكذا توطيد العلاقات بين الإدارة وجمهورها من جهة وبين الرؤساء والعاملين من جهة أخرى<sup>2</sup>.

### - الاتصال عملية دائرية:

أي أن الاتصال لا يسير في إتجاه واحد مستقيم بل إنه يسير عادة في شكل دائري حيث يشترك الأشخاص جميعا في الاتصال في نسق دائري لديه إرسال وإستقبال ورد فعل<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعترف لنشر، عمان، 2015، ص154 .

<sup>2</sup> محمد بن علي مانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم العربية، الرياض، 2006، ص 17 .

<sup>3</sup> محمد عبد الله العنزي: أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص، 17-18 .

## المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري

تتطلب الإدارة قسمين من الاتصالات هما:

### 1-الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي في الإدارة يمثل عملية نقل المعلومات بشكل منهجي ومنظم داخل المؤسسات حيث يتسم بالتوجيه والتنظيم، ويتضمن الرسائل والتوجيهات الإدارية، وتبادل التقارير الرسمية، ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تحقيق فعالية التواصل داخل هيكل المؤسسة، مع التأكيد على تنظيم تداول المعلومات لضمان تحقيق الأهداف الإدارية بشكل فعال، وله ثلاث اتجاهات أساسية نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-1. الاتصال الصاعد:

وهو نوع من أنواع التواصل داخل السياق التنظيمي، يشير إلى تدفق المعلومات وتبادلها من الموظفين في المستويات الدنيا أو الفروع إلى المستويات العليا في هرم التنظيمي، يشمل الهدف الرئيسي للاتصال الصاعد في تبادل المعلومات والتغذية الراجعة بين الموظفين والإدارة العليا، مما يساعد على تحسين العمليات وإتخاذ قرارات وتطوير السياسات والإجراءات المؤسسة.

#### 1-2. الاتصال النازل:

هو نوع آخر من أنواع الاتصال في السياق التنظيمي، وهو يشير إلى تدفق المعلومات أو الاتصالات من المستويات العليا في الهرم التنظيمي، مثل الإدارة العليا أو المديرين إلى

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة:الاتصالات التسويقية ، دار الراية،عمان،2011، ص 26

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المستويات الدنيا، مثل الموظفين حيث يستخدم لنقل الأهداف والتوجيهات والأوامر الخاصة بالعمل.

### 1-3. الاتصال الأفقي:

حيث يتم هذا النوع بين الأقسام والموظفين فيما بينهم حيث يعمل على التبادلات المباشرة للمعلومات، ويهدف إلى تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

### 2- الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي في الإدارة هو التفاعل ونقل المعلومات بشكل لا تتحكم به أطر تنظيمية، ويشمل هذا النوع من الاتصالات المحادثات غير رسمية والمفاهيم الشخصية، والتبادل غير الرسمي للأفكار والمعلومات بين أفراد المؤسسة.

و ينجم عنه سرعة ومرونة عاليتين في نقل المعلومات وتبادلها بين أكبر عدد من الموظفين، ما يتيح كذلك قدرا عاليا من التغذية العكسية، التي تكون أشبه بالفورية، مما يؤدي ويضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال أهمها :

المحادثات الشخصية، الإتصالات العمومية، الإجتماعات غير رسمية والشائعات وغيرها...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير علاق، حميد الطائي: أساسيات الإتصال، دار اليازوري العلمية، عمان، ص 61.

## المطلب الخامس: أساليب الاتصال الإداري

للاتصال الإداري أساليب نوجزها في:<sup>1</sup>

### 1- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عندما يستخدم أفراد المؤسسة الكلام المكتوب، مثل الرسائل والتقارير والمذكرات سواء عبر الفاكس أو البرقيات أو من خلال وسائل التواصل الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني ورسائل الهاتف النقال بعد هذا الأسلوب فعالا لوثيق المعلومات وتحديد التفاصيل بدقة مما يعزز التواصل والتفاهم داخل الهيكل التنظيمي.

### 2- أسلوب الاتصال الشفوي:

هو الأسلوب الذي ينقل المعلومات، بين المرسل والمستقبل عبر الكلام المسموع، ويتميز بسهولة وسير التفاعل، مما يسمح بالتبادل الحي للأفكار. ويظهر هذا الأسلوب فعالية خاصة في المحادثات حيث يلبي الحاجة إلى التواصل الفوري.

### 3- أسلوب الاتصال التصويري:

هو أسلوب يعتمد على استخدام الصور والرسوم التوضيحية لنقل المعلومات والأفكار. يتضمن ذلك استخدام الرسوم البيانية، الرسوم التوضيحية ووسائل بصرية أخرى لتسهيل فهم المحتوى، هذا الأسلوب يعزز التواصل من خلال تقديم المعلومات بشكل بصري وجذاب مما يسهم في فهم أفضل وتوضيح الأفكار.

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 83-84.

### المطلب السادس: الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي

مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وفي ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم، يتعين على المؤسسات تكييف أساليبها الإدارية وتطوير الاتصال الإداري فيها.

يعد الاتصال الإداري أحد أهم عناصر نجاح أي مؤسسة، حيث يسهم في تحقيق التنسيق والتفاهم بين الأقسام والموظفين، وكذا تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال، وكما أن التحول الرقمي يعني تبني التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل، فإنه يفتح فرصا جديدة أمام الإدارة لتحسين عمليات الاتصال، حيث تقدم التقنيات الرقمية أدوات مبتكرة تسهل عملية الاتصال الإداري، مثل منصات البريد الإلكتروني والرسائل النصية والمنصات الاجتماعية داخل الشركات وتطبيقات الدردشة الفورية، والتي تسمح بتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال، بالإضافة إلى ذلك تتيح أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء وأنظمة إدارة البيانات وتوزيع المهام بشكل أفضل مما يؤدي إلى تعزيز التعاون، والتنسيق بين الأقسام، علاوة على ذلك يمكن استخدام الوسائط المتعددة مثل الفيديو والصوت والصورة لتعزيز فعالية الاتصال الإداري، حيث تسمح هذه الوسائط بتوصل الرسائل بشكل أكثر قوة ووضوح.

ومن المهم أيضا أن تدعم الإدارة لاستخدام التقنيات الجديدة والتطبيقات الذكية التي تساعد في تحسين عمليات الاتصال وتعزيز التفاعل بين الموظفين، وبالتالي يمكن القول أن الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي يتطلب تبني إستراتيجيات جديدة تعتمد على التكنولوجيا لتعزيز التواصل والتفاهم داخل المؤسسة، وهذا ما يساهم بدوره في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فعالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري: <http://dspce.univ.jijle.dz>، 2024/01/03، 21:34



## الفصل الثاني: الإطار النظري

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرض لأهم العناصر الخاصة بالتحول الرقمي والاتصال الإداري من خلال إبراز أهمية التحول الرقمي والاتصال الإداري بالإضافة إلى كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية وعملية الاتصال الإداري.

كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى فوائد التحول الرقمي وكيفية الإستفادة منه. في زيادة كفاءة التواصل الداخلي والخارجي.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

أولاً: تفرغ تحليل البيانات الميدانية

1-المحور الاول: البيانات السوسيوديمغرافية.

2- المحور الثاني: بيانات متعلقة بأهمية التحول الرقمي بجامعة تبسة.

3-المحور الثالث : بيانات متعلقة بأثر استخدام الوسائل الرقمية على الاتصال الإداري بجامعة تبسة.

4-المحور الرابع : بيانات متعلقة بالمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي

ثانياً: النتائج الجزئية و العامة للدراسة

1-النتائج الجزئية و العامة للتساؤل الفرعي الأول

2-النتائج الجزئية و العامة للتساؤل الفرعي الثاني

3-النتائج الجزئية و العامة للتساؤل الفرعي الثالث

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

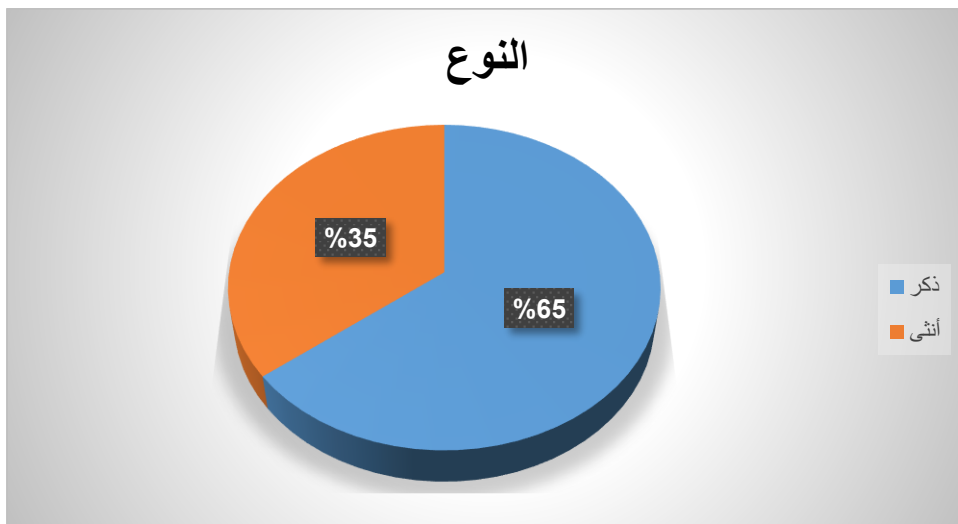
أولاً: تفريغ وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

إن البيانات السوسيوديمغرافية تساعد الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين كما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، لذا فهي لها جانب كبير من الأهمية فقد شملت الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة على جزء خاص بالبيانات الشخصية وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة ومدة الخبرة.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب
ذكر	42	64,62%
أنثى	23	35,38%
المجموع	65	100%



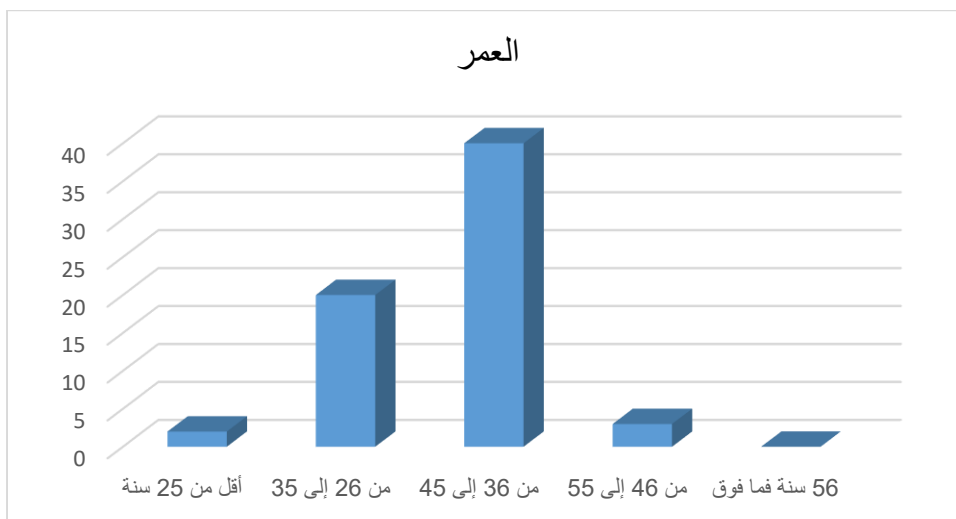
الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل نسبة الذكور والإناث

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

يبين الجدول رقم 1 توزيع أفراد العينة حسب النوع حيث يتضح لنا أن أعلى نسبة في الذكور حيث قدرت بـ 42 مفردة من مجموع العينة ككل وهو 65 حسب النسبة المئوية بـ 64,62% أما بالنسبة للإناث قدر عددهم بـ 23 ويقابله 35,38% بالنسبة المئوية وعليه فإن مجتمع البحث ذكوري.

الجدول رقم 02: يمثل نسب توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب
أقل من 25 سنة	2	3,077%
من 26 إلى 35	20	30,77%
من 36 إلى 45	40	61,54%
من 46 إلى 55	3	4,615%
56 سنة فما فوق	0	00%
المجموع	65	100%



الشكل رقم 02: أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب العمر

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

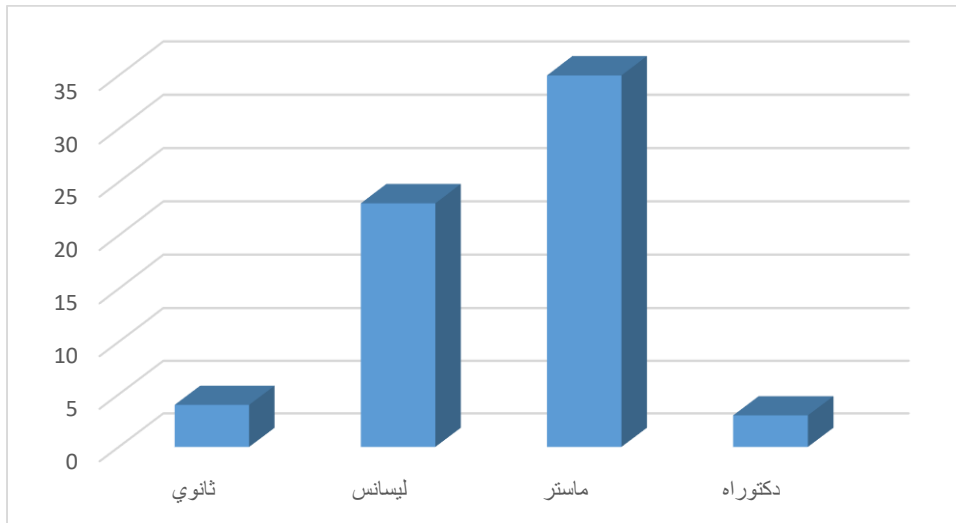
نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة من 36 الى 45 سنة بنسبة 61,54% بتكرار 40 شخص تقل عنها فئة من 26 الى 35 سنة بتكرار 20 تقابلها نسبة 30,77% والأقل منها هي فئة من 46 إلى 55 سنة كانت لدى 3 من أفراد العينة حيث سجلت نسبة 4,615% والمرتبة الأخيرة احتلتها فئة أقل من 25 سنة حيث عدد تكرارها 2 فقط بنسبة 3,077% أما 56 سنة فما فوق انعدمت تماما في أفراد العينة المدروسة.

\* وعليه فإن الفئة العمرية المكونة من 36 الى 45 سنة هي الفئة التي لها خبرة وكفاءة جد عالية في العمل الإداري وتنظيم سيرورة أما فئة من 26 الى 35 سنة يمكن تفسيرها بأنها الفئة التي تعتبر ذات عقل ناضج، كما أنها المرحلة العمرية التي يكون فيها الفرد ذو عطاء اكثر وبذل مجهودات اكثر والفئة التي تليها وهي فئة أقل من 46 إلى 55 هي الفئة التي تتحمل مسؤوليات ضخمة في المؤسسة وهذا يمكن أنه راجع لأقدميتهم. أما بالنسبة الى الاقل من 25 فهي فئة شبابية لها طاقة ولها طموح وأفكار جديدة على الدوام.

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 3: يوضح نسب توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى
6,154%	4	ثانوي
35,38%	23	ليسانس
53,85%	35	ماستر
4,615%	3	دكتوراه
%100	65	المجموع



الشكل رقم 3: أعمدة بيانية تمثل نسب توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

إن المستوى التعليمي من أهم العوامل التي تؤثر على وعي الأفراد وأفكارهم، وحسب الجدول أعلاه فإن المستوى التعليمي الغالب لدى الإداريين في الجامعة هو الماستر بعدد 35 من مجموع التكرارات والذي تمثله نسبة 53,87% وهذا راجع إلى أن الجامعة ذات طابع تعليمي عالي أي أنها تستدعي مجهودات فكرية، أكثر من العضلية وهنا تعتمد الجامعة على الكفاءات

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

والإطارات ذات شهادات عليا في تسيير أعمالها، أي أن هذه الفئة التي تمتلك القدرة على التسيير، كما لها القدرة على التحكم بالمبتكرات الحديثة.

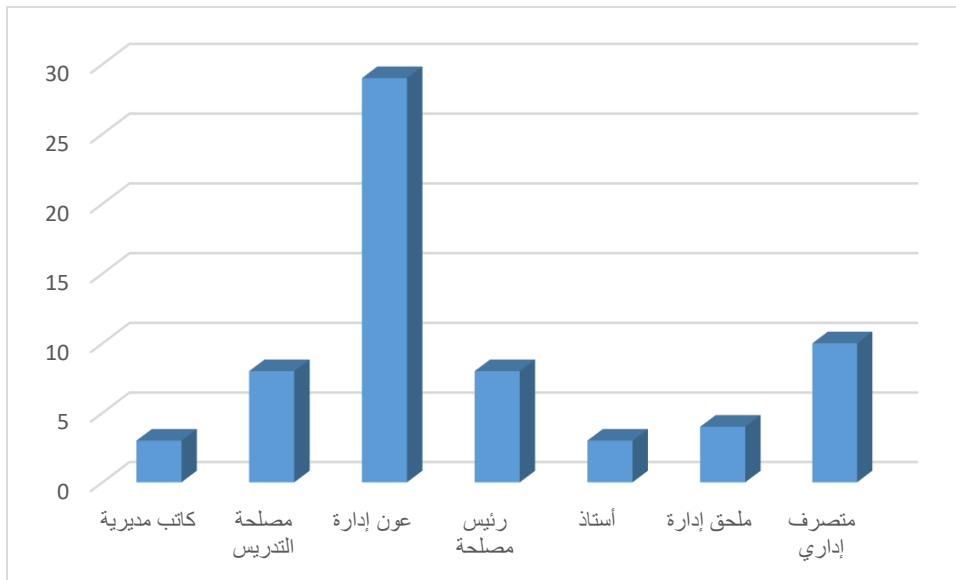
بينما قدرت نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس بعدد 23 تكرر من المجموع الكلي بنسبة 35,38% وهي نسبة كبيرة نوعا ما نظرا لكونها ضمت عدد معقول من الإداريين في الجامعة، أما بالنسبة للمستوى الثانوي كان عددهم 4 أفراد فقط بنسبة 6.154% أما بالنسبة الى الدكتوراه كان عدد المجيبين عن الاستمارة 3 فقط بنسبة 4,615% إن هذه النسبة لا تعكس عدد الإداريين الحائزين على درجة الدكتوراه في الجامعة، بل إن قلة عددهم راجعة إلى عدم استرجاع كل الاستمارات الموزعة نظرا لكثرة انشغالات المبحوثين.



### الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 4: نسبة توزيع المبحوثين حسب المنصب والوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة

النسب	التكرارات	الوظيفة
%4,615	3	كاتب مديرية
%12,31	8	مصلحة التدريس
%44,62	29	عون إدارة
%12,31	8	رئيس مصلحة
%4,61	3	أستاذ
%6,154	4	ملحق إدارة
%15,38	10	متصرف إداري
%100	65	المجموع



الشكل رقم 4: أعمدة بيانية تمثل نسبة توزيع المبحوثين حسب المنصب والوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

يتضح من الجدول أن توزيع الموظفين في مختلف المناصب الإدارية بجامعة تبسة متباين بشكل ملحوظ. يحتل عون الإدارة النسبة الأكبر بواقع 44,62% ، ما يشير إلى أهمية هذا الدور في العمليات اليومية و الإدارية للجامعة. يلي ذلك المتصرفون الإداريون بنسبة 15,38% مما يعكس الدور الحيوي للمهام الإشرافية و الإدارية .

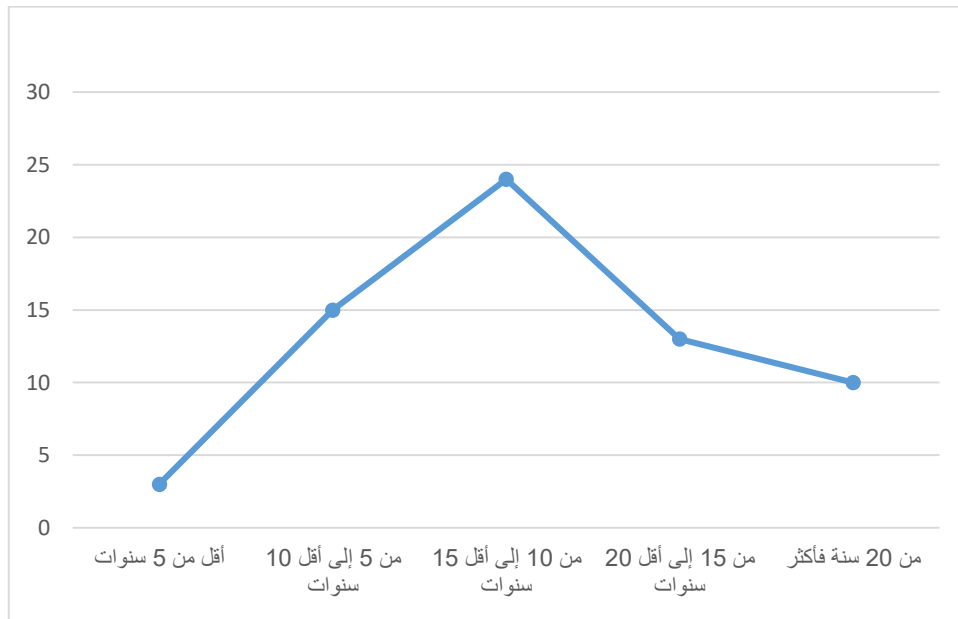
النسبة التالية تتوزع بالتساوي بين مصلحة الدراسة و رؤساء المصالح بنسبة 12,31% لكل منهما، مما يدل على توازن الأدوار بين المهام الدراسية و الإدارية التنفيذية. ملحقو الإدارة يشكلون 6,154% من الموظفين، و هو دور مهم ولكن بعدد أقل مقارنة بالأدوار السابقة . في نهاية التوزيع يأتي كاتب المديرية و الأساتذة بنسبة 4,61% لكل منهما، مما يعكس توازنا بين الأدوار الأكاديمية و الإدارية الأساسية.

يشير هذا التوزيع إلى اعتماد الهيكل الإداري لجامعة تبسة بشكل كبير على الأدوار الداعمة و الإدارية، وخاصة عون الإدارة و المتصرفين الإداريين، مما يؤثر بشكل كبير على كيفية تنفيذ الإتصال الإداري في الجامعة في ظل التحول الرقمي .

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 5: يمثل نسب توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسب	التكرارات	الخبرة
%4,615	3	أقل من 5 سنوات
%23,08	15	من 5 إلى أقل 10 سنوات
%36,92	24	من 10 إلى أقل 15 سنوات
%20	13	من 15 إلى أقل 20 سنوات
%15,38	10	من 20 سنة فأكثر
%100	65	المجموع



الشكل رقم 5: منحنى بياني يمثل نسب توزيع المبحوثين حسب الخبرة

يمثل الجدول أعلاه فترة الخبرة للمبحوثين حيث يظهر تنوعا كبيرا في فترات الخبرة بين الأفراد في العينة حيث أن أعلاهم هي 10 سنوات خبرة بتكرار 16 مفردة بنسبة 24,62% وأقلهم هي

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

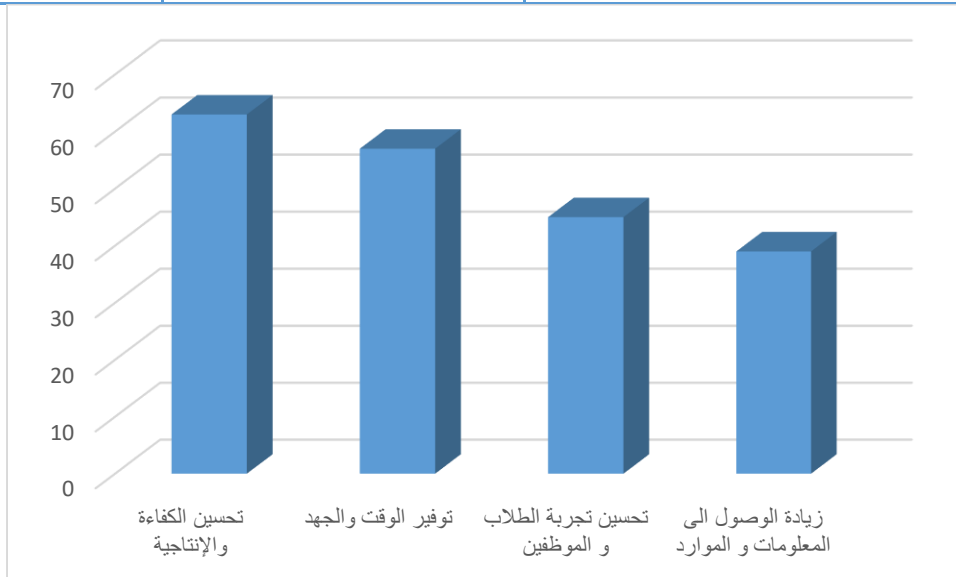
من 26 خبرة سنة فما فوق بتكرار 1 تقابلها نسبة 1,538% وعليه فإنه يبدو أن هناك تنوع كبير في فترات الخبرة بين أفراد العينة، وهذا التنوع في الخبرات قد يعكس تفاوت في مستويات المهارات خاصة ما تعلق منها باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بين الأفراد، مما يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على نتائج الدراسة.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأهمية التحول الرقمي بجامعة تبسة

الجدول رقم 6: يوضح أسباب التحول الرقمي في جامعة تبسة

النسب	التكرارات	اسباب التحول الرقمي
%30,88	63	تحسين الكفاءة والإنتاجية
%27,94	57	توفير الوقت والجهد
%22,06	45	تحسين تجربة الطلاب والموظفين
%19,12	39	زيادة الوصول الى المعلومات والموارد
%00,00	00	أخرى
%100	204	المجموع



الشكل رقم 6: أعمدة بيانية تمثل أسباب التحول الرقمي في جامعة تبسة

بناء على البيانات المقدمة في الجدول أعلاه، يبدو أن هناك عدة أسباب محتملة للتحول الرقمي في جامعة تبسة حسب عينة الدراسة.

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

أولاً: تشير أعلى نسبة وهي 30,88% إلى أن تحسين الكفاءة و الإنتاجية هو السبب الرئيسي للتحول الرقمي، حيث يهدف إلى زيادة الفعالية و القدرة على إنجاز المهام بفعالية أكثر .

ثانياً: يظهر أن هناك إهتماماً كبيراً بتوفير الوقت و الجهد، حيث يعتبرها عدد كبير من المبحوثين بنسبة 27,94% سبباً مهماً للتحول الرقمي، إذ يساعد على تسريع العمليات و تقليل الجهد المبذول.

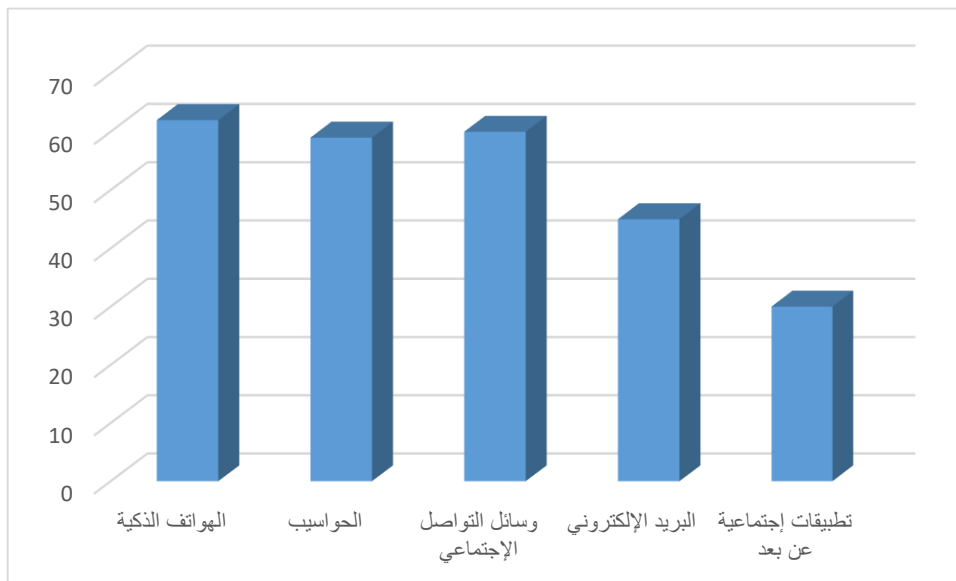
ثالثاً: تحسين تجربة الموظفين يعتبره عدد من المبحوثين بنسبة 22,06% سبباً مهماً حيث يهدف إلى جعل العملية الإدارية أكثر سلاسة و راحة .

رابعاً: زيادة الوصول إلى المعلومات و الموارد يشر إليه عدد من المبحوثين بنسبة 19,12% كسبب للتحول الرقمي حيث يسهل الوصول إلى البيانات المطلوبة بشكل أسرع و أكثر فعالية.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 7: يوضح ترتيب الوسائل الرقمية الأكثر استخداما في المؤسسة

النسب	الرتبة	الوسائل الرقمية
%24,22	2	الهواتف الذكية
%23,05	4	الحواسيب
%23,44	3	وسائل التواصل الاجتماعي
%53,57	1	البريد الإلكتروني
%17,58	5	تطبيقات إجتماعية عن بعد
%100	/	المجموع



الشكل رقم 7: أعمدة بيانية تمثل ترتيب الوسائل الرقمية الأكثر استخداما في المؤسسة

بناء على البيانات المقدمة في الجدول، يبدو أن هناك ترتيبا واضحا للوسائل الرقمية الأكثر استخداما في المؤسسة.

حيث يظهر أن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الرقمية الأكثر استخداما بجامعة تبسة و التي بلغت نسبته %53,57 و هذا راجع ربما لكفائته و سهولة استخدامه مما يعزز التواصل الفعال و

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

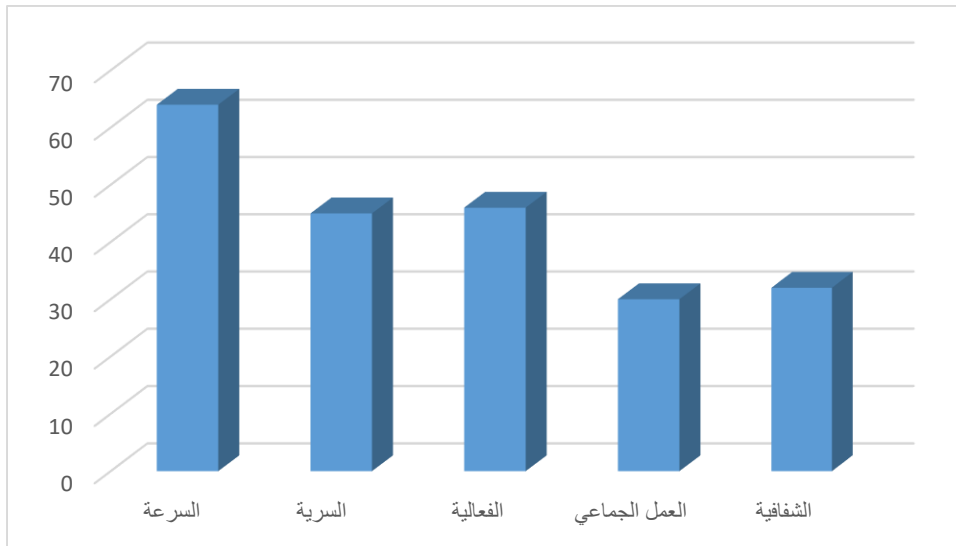
الرسمية بين الإداريين، أما المرتبة الثانية كانت من نصيب الهواتف الذكية بنسبة 24,22% و ذلك يشير إلى أنتشار استخدامها الواسع و تفضيلها للتواصل السريع، أما وسائل التواصل الإجتماعي إحتلت المرتبة الثالثة بنسبة 23,44% و ذلك لأنها تعكس دور كبير في تسهيل التواصل و التفاعل بين الموظفين ، كما إحتلت الحواسيب المرتبة الرابعة بنسبة 23,05% و هذا يشير إلى إعتقاد الإداريين عليها في عملهم، و أخيرا التطبيقات الإجتماعية عن بعد بنسبة 17,58% يعكس استخدامها الأقل مقارنة بالوسائل الأخرى ربما بسبب تفضيل الطرق التقليدية للتواصل .



## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 8: يوضح مزايا استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة

النسبة	التكرارات	مزايا استخدام الوسائل الرقمية
%29,49	64	السرعة
%20,74	45	السرية
%21,2	46	الفعالية
%13,82	30	العمل الجماعي
%14,75	32	الشفافية
%00,00	00	أخرى
%100	217	المجموع



الشكل رقم 8: أعمدة بيانية تمثل مزايا استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

يمثل الجدول مزايا استخدام الوسائل الرقمية في المؤسسة ويمكننا التعليق عليه على النحو التالي:

**1- السرعة :** تعتبر بنسبة 29,49% أن سرعة الوسائل الرقمية تعتبر أحد أهم مزاياها، حيث تمكنهم من إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية.

**2- السرية:** يعتبر الحفاظ على السرية أمراً مهماً حيث يشير عدد كبير من المحبوثين بنسبة 20,74% إلى أن الوسائل الرقمية توفر مستوى عالي من السرية والخصوصية في التواصل والتعاملات.

**3- الفعالية:** تشير بنسبة 21,2% إلى أن استخدام الوسائل الرقمية يزيد من فعالية العمل في المؤسسة، حيث يتيح التنظيم الأفضل والتواصل السلمي بين الأقسام والفرق العاملة.

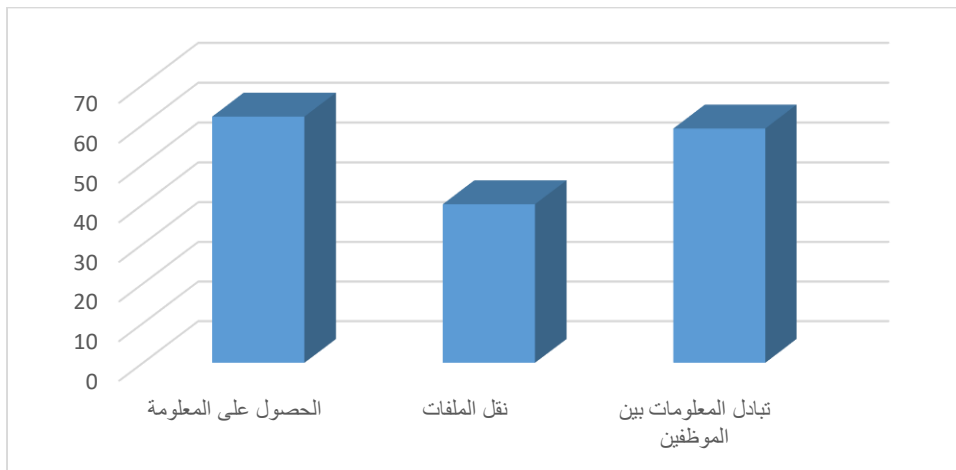
**4- العمل الجماعي:** يرى بعض المحبوثين بنسبة 13,82% أن الوسائل الرقمية تسهل التعاون والعمل الجماعي، حيث يمكن للفرق العاملة بشكل مشترك على المستندات والمشاريع بسهولة.

**5- الشفافية في المؤسسة:** والتي جاءت بنسبة 14,75% حيث يمكن للمعلومات أن تكون متاحة بشكل واضح ومفتوح للجميع.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 9: يوضح ما يتيح التحول الرقمي من تسهيلات في المؤسسة

النسب	التكرارات	تسهيلات الرقمنة
%38,51	62	الحصول على المعلومة
%24,84	40	نقل الملفات
%36,65	59	تبادل المعلومات بين الموظفين
%00,00	00	أخرى
%100	217	المجموع



الشكل رقم 9: أعمدة بيانية تمثل ما يتيح التحول الرقمي من تسهيلات في المؤسسة

يوضح هذا الجدول إنعكاس تأثير التحول الرقمي على المؤسسة في هذا المحور نتحدث عن أهمية التحول الرقمي بالمؤسسة حيث بوضح أن نسبة 38,17% ترى أن التحول الرقمي قد سهل بشكل كبير عملية الحصول على المعلومات، مما يشير إلى زيادة الكفاءة والفعالية في هذا الجانب.

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

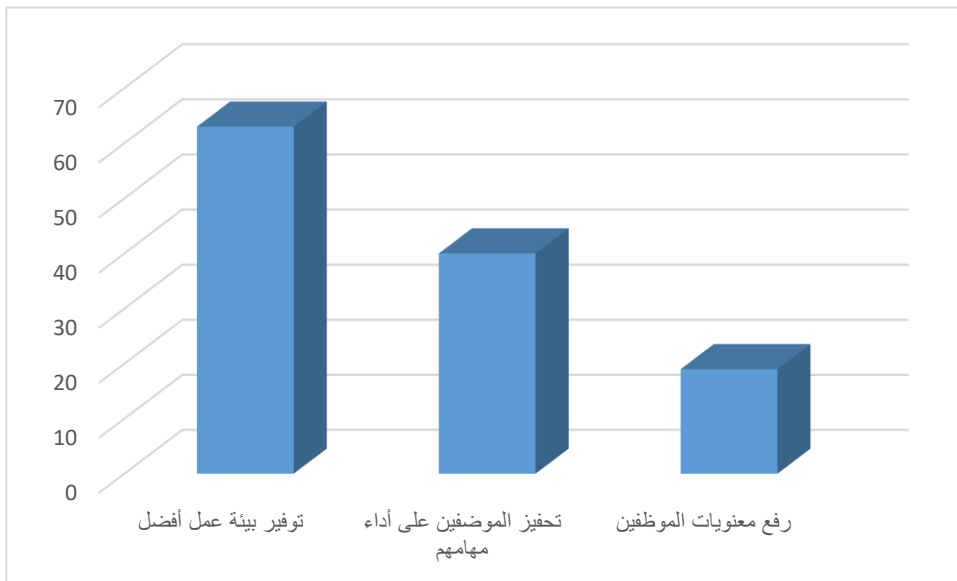
أما بالنسبة لنقل الملفات فعدد تكرارها هو 40 والنسبة المئوية هي 24,84%، والذي يظهر أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين عملية نقل الملفات. من خلال استخدام خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال كخدمة البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها كما سبق الإشارة في الجدول رقم 9 .

و أخيرا نجد أن خيار تبادل المعلومات بين الموظفين بنسبة 36,65% يوضح أن التحول الرقمي أيضا سهل عملية تبادل المعلومات بين الموظفين، مما يعزز التعاون والتفاعل بين الأقسام والفروع المختلفة.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 10: يوضح مزايا استخدام الوسائل الرقمية

النسب	التكرارات	مزايا استخدام الوسائل الرقمية
51,64%	63	توفير بيئة عمل أفضل
32,79%	40	تحفيز الموظفين على أداء مهامهم
15,57%	19	رفع معنويات الموظفين
00,00%	00	أخرى
100%	122	المجموع



الشكل رقم 10: أعمدة بيانية يمثل مزايا استخدام الوسائل الرقمية

يبدو أن جدول استخدام الوسائل الرقمية يعكس تأثيرا ايجابيا على بيئة العمل وأداء الموظفين في المؤسسة والذي يظهر من خلال إجابات المبحوثين.

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

- حيث جاء خيار تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بنسبة 32,79% إذ يتضح أن استخدام الوسائل الرقمية يساهم في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل، مما يزيد من كفاءتهم ويقلل من الأخطاء.

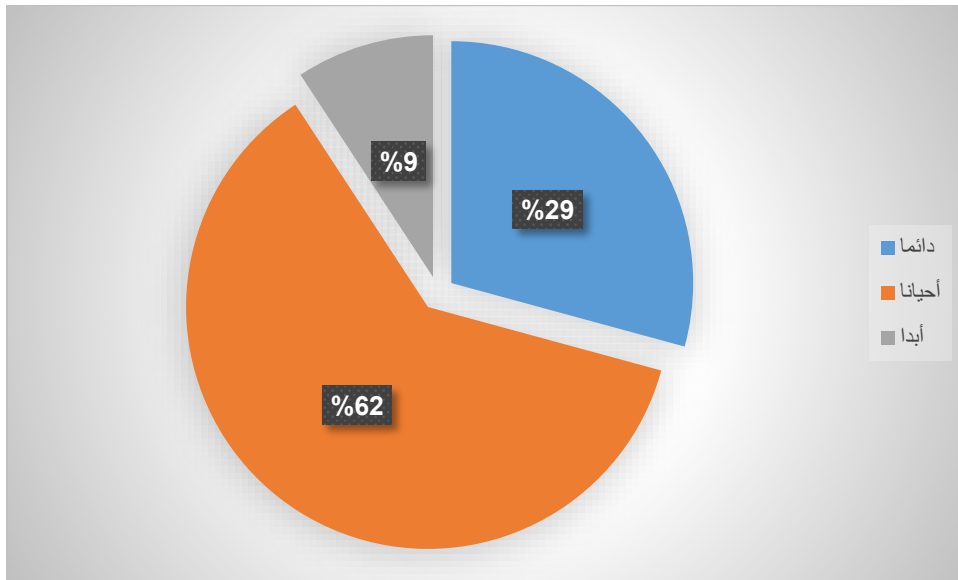
- توفير بيئة عمل أفضل بنسبة 51,64% حيث يظهر أن استخدام الوسائل الرقمية يساهم في توفير بيئة عمل أكثر فعالية وراحة للموظفين مما يعزز الانتاجية وربما يساهم في تحسين رضاهم عن العمل.

وأخيرا رفع معنويات الموظفين بنسبة 15,57% حيث يظهر أن استخدام الوسائل الرقمية يلعب دورا في رفع معنويات الموظفين خاصة من خلال تشجيعها على الأداء الجماعي لبعض المهام وإتاحة الفرصة للتفاعل والمشاركة فيما بينهم.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 11: يوضح ما إذا يتم استخدام الوسائل التقليدية بجانب الوسائل الرقمية.

النسب	التكرارات	البدائل
%29,23	19	دائما
%61,54	40	أحيانا
%9,231	6	أبدا
%100	65	المجموع



الشكل رقم 11: دائرة نسبية تمثل نسب استخدام الوسائل التقليدية بجانب الوسائل الرقمية

من خلال الجدول يظهر لنا إن الاقتراح " أحيانا" يحظى بأعلى نسبة استخدام بنسبة %61,54 هذا يشير إلى أن الوسائل التقليدية والرقمية يتم استخدامها معا بشكل متقارب، وربما يعكس هذا التوازن بين الاثنين احتياجات وتفضيلات الموظفين. يليه اقتراح " دائما" بنسبة %29,23 يشير ذلك الى أن الوسائل الرقمية تستخدم أكثر من الوسائل التقليدية ولكنها ليست الوسائل الوحيدة

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

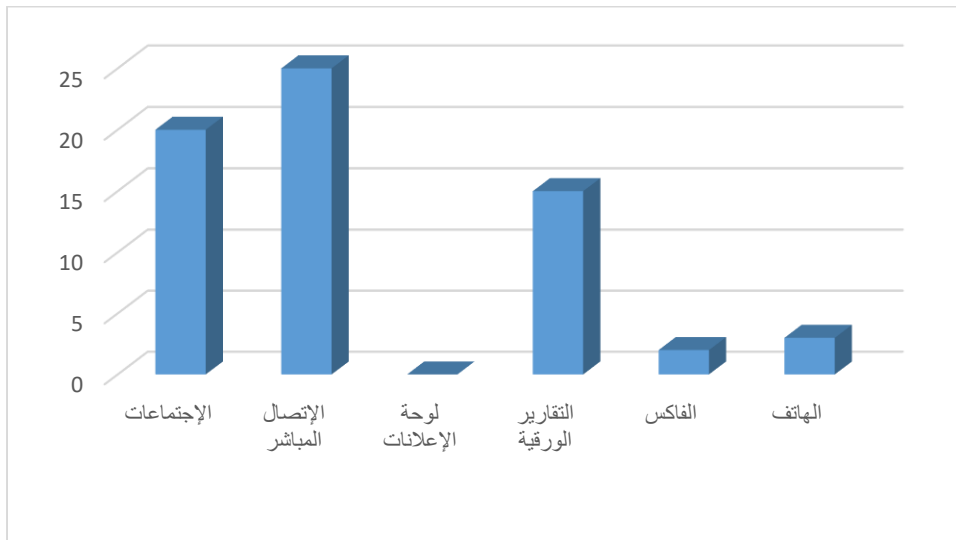
المستخدمة. وأخيرا يأتي الاقتراح " ابدأ " بنسبة 9,31% والتي تشير إلى أن هذا الإقتراح يتم استخدامه بنسبة أقل بكثير مقارنة بالخيارين السابقين.



## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 12: يوضح الوسائل التقليدية المستخدمة بجانب الوسائل الرقمية.

النسب	التكرارات	الوسائل التقليدية
%30,77	20	الإجتماعات
%38,46	25	الإتصال المباشر
%00	0	لوحة الإعلانات
%23,08	15	التقارير الورقية
%3,077	2	الفاكس
%4,615	3	الهاتف
%00,00	00	أخرى
%100	65	المجموع



الشكل رقم 12: اعمدة بيانية تمثل الوسائل التقليدية المستخدمة بجانب الوسائل الرقمية

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

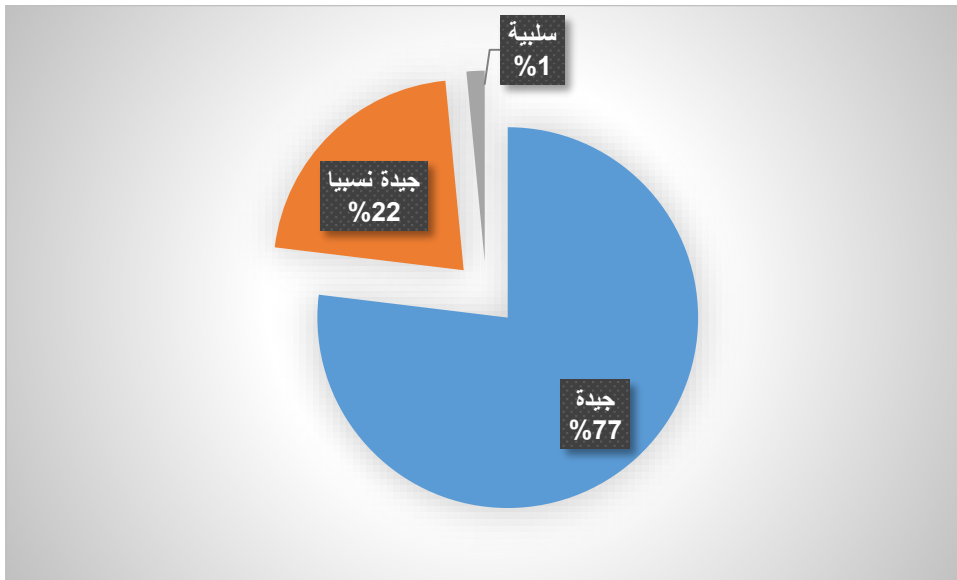
يبين هذا الجدول الوسائل التقليدية المستخدمة بالمؤسسة إلى جانب الوسائل الرقمية حيث يتصدر الاتصال المباشر قائمة هذه الوسائل بنسبة 38,46% مما يشير إلى أن الاتصال المباشر يعتبر الوسيلة الرئيسية للتواصل في المؤسسة، ويجب التركيز على تحسين وتطوير هذه الوسيلة لضمان الاتصال الفعال والمباشر بين الأفراد. يأتي بعده الاجتماعات بنسبة 30,77%، مما يشير إلى أنها تعتبر أيضا وسيلة هامة للتواصل ويمكن الإستفادة منها بشكل أكبر لتعزيز التفاعل وتبادل الأفكار بين الأعضاء.

أما الوسيلة التي تظهر أقل نسبة في الجدول هي الفاكس حيث يبلغ 3,077% هذا يعكس أن استخدام الفاكس قد تراجع بشكل كبير في العصر الحالي، وأنه ليس الوسيلة الرئيسية للتواصل.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 13: يوضح تقييم المبحوثين لاستخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة.

النسب	التكرارات	تقييم استخدام الوسائل الرقمية
%76,92	50	جيدة
%21,54	14	جيدة نسبيا
%1,538	1	سلبية
%100	65	المجموع



الشكل رقم 13: دائرة نسبية تمثل مدى تقييم استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة.

يوضح الجدول مدى تقييم الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية في المؤسسة حيث نجد أن أكثر مفردات العينة قيمته على أنه جيد بنسبة %76,92 هذا يعني أن معظم الموظفين يرون أن استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسة مفيد وفعال، أما نسبة %21,54 فتري بأنه جيد، ويمكن أن يشير هذا التقييم إلى أن بعض الموظفين أدركوا بعض الفوائد في استخدام التقنيات الرقمية فقط.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

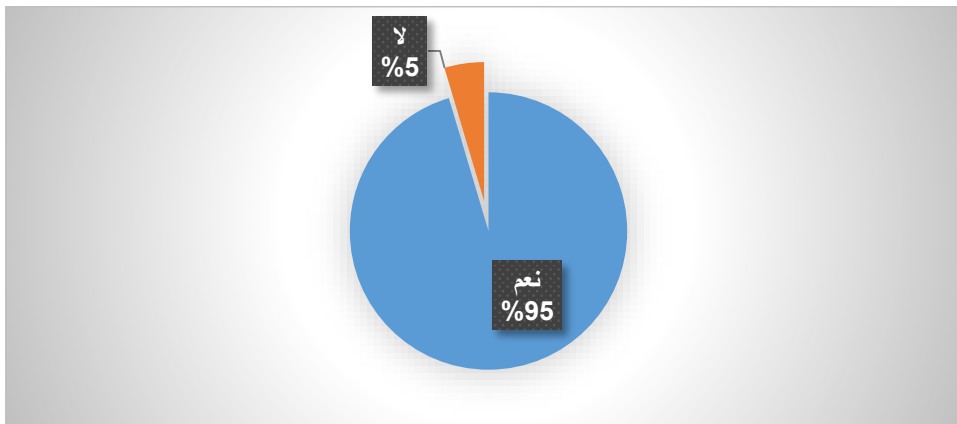
ويتمثل التقييم الثالث كونها سلبية بنسبة 1,538% هذا يعكس أن نسبة صغيرة جدا من الموظفين ترى استخدام التقنيات الرقمية بشكل سلبي وقد يعود ذلك لعدم إدراكهم للميزة النسبية لهذا التحول الرقمي، أو يمكن أن يحتاج هذا إلى إهتمام خاص لتحسين تجربة الموظفين من خلال تدريبهم وتحسين مهارات استخدامهم للوسائل الرقمية.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

المحور الثالث : بيانات متعلقة بأثر استخدام الوسائل الرقمية على الاتصال الإداري بجامعة تبسة

الجدول رقم 14: يوضح رأي المبحوثين حول مساهمة استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة.

النسب	التكرارات	البدائل
%95,38	62	نعم
%4,615	3	لا
%100	65	المجموع



الشكل رقم 14: دائرة نسبية تمثل نسب رأي المبحوثين حول مساهمة استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يرون أن استخدام التقنيات الرقمية يسهل الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 95,38% هذا يشير إلى أن هناك تفاعل ايجابي بين هذه التقنيات حيث تلعب دورا مهما في تحسين التواصل بين الموظفين بين الأقسام المختلفة يأتي بعدها النسبة

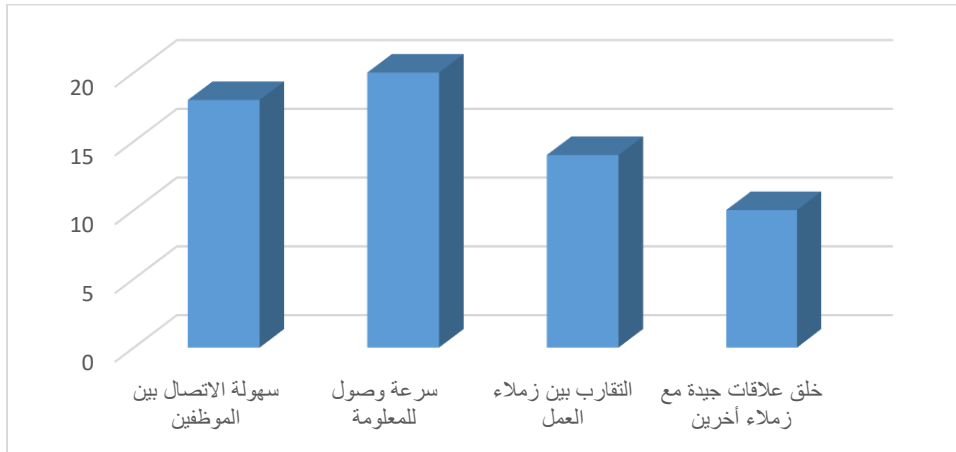
### الفصل الثالث: الإطار الميداني

الصغيرة للمبحوثين الذين أجابو بـ " لا" بنسبة 4,615% وعلى الرغم من ذلك إلا أنها تشير إلى وجود بعض المبحوثين الذين لا يرون أن استخدام التقنية الرقمية يسهل الاتصال داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك بسبب عوامل مثل عدم الاعتياد على التكنولوجيا أو وجود مشاكل في تطبيقها.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 15: يوضح إذا كانت الإجابة بنعم

النسب	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم	
%27,69	18	سهولة الاتصال بين الموظفين	نعم
%30,77	20	سرعة وصول للمعلومة	
%21,54	14	التقارب بين زملاء العمل	
%15,38	10	خلق علاقات جديدة مع زملاء آخرين	
%00,00	00	اخرى	
%4,615	3	لا	
%100	65	المجموع	



الشكل رقم 15: اعمدة بيانية تمثل إذا كانت الإجابة بنعم

يبدو أن الذين أجابوا بنعم يرون أن استخدام التقنية الرقمية يؤدي إلى سرعة أكبر في الوصول إلى المعلومة وذلك بنسبة 30.77% مما يعزز الكفاءة الإنتاجية.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

- أما نسبة 27,69% يرون أن الوسائل الرقمية ساهمت في تحقيق سهولة في الاتصال بالموظفين. فسهولتها وانسيابها يعمل على جعل الموظفين ملمين الماما تاما بما يجري داخل المؤسسة من أمور تهمهم، فالموظفين يهتمهم معرفة نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها، ومستقبلها، والقرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة والتي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد الموظفين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة.... والتي تؤمنها كلها الوسائل الرقمية.

-أما نسبة التقارب بين زملاء العمل هي 21,54% فيبدو أن استخدام التقنيات الرقمية يؤدي أيضا إلى زيادة التقارب بين زملاء العمل وهذا ما يعكس تأثير الوسائل الرقمية في تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد في المؤسسة.

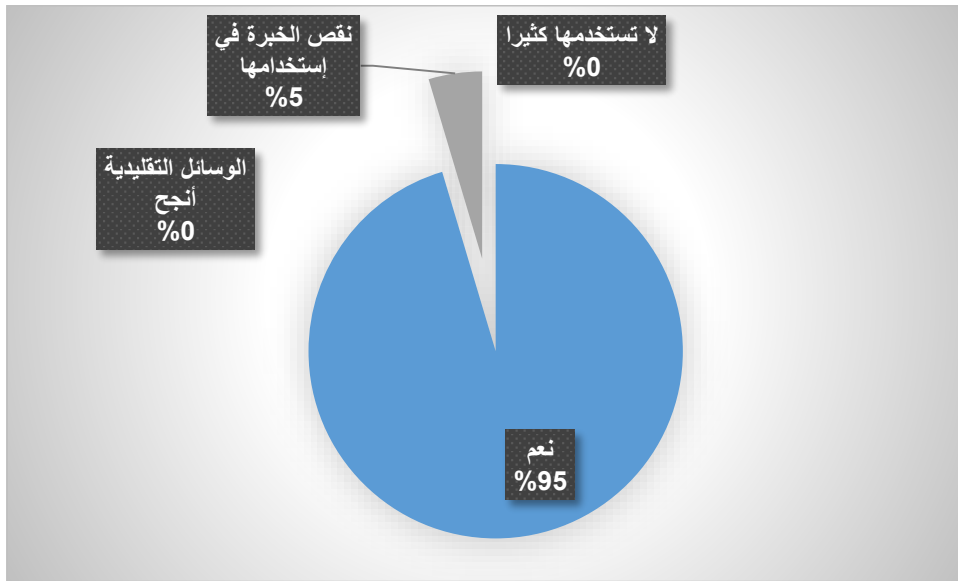
وأخيرا يبدو أن استخدام التقنيات الرقمية ليس له تأثير كبير في خلق علاقات جديدة بنسبة 4,615% هذا قد يكون نتيجة لطبيعية التواصل الرقمي وطبيعة العمل الإداري بالجامعة الذي لا يفرض تشكيل علاقات جديدة لدى أغلب الموظفين في غالب الأحيان.



## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 16: يوضح إذا كانت الإجابة بلا

النسب	التكرارات	في حالة الإجابة بلا
%95,38	62	نعم
%00	0	الوسائل التقليدية أنجح
%4,615	3	نقص الخبرة في استخدامها
%00	0	لا تستخدمها كثيرا
%00,00	00	أخرى
%100	65	المجموع



الشكل رقم 16: دائرة نسبية تمثل إذا كانت الإجابة بلا

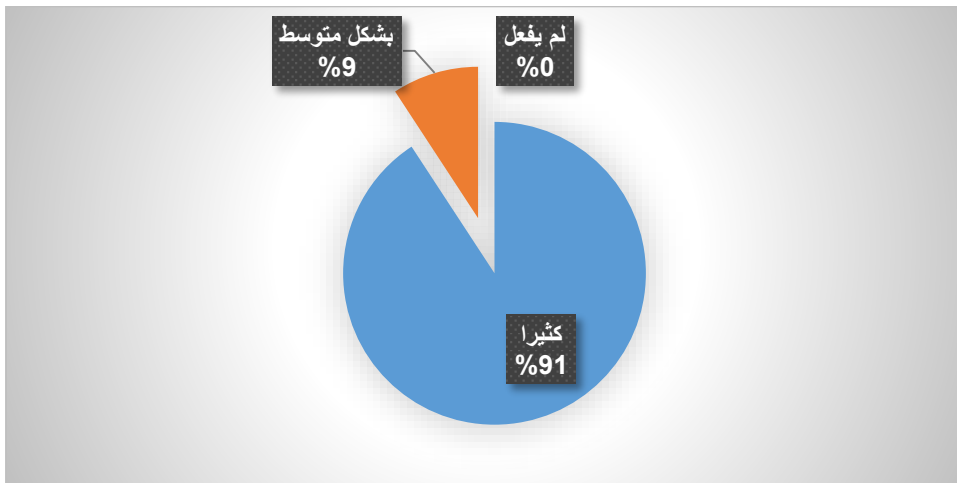
يوضح الجدول في الأعلى رأي المبحوثين الذين أجابو بلا حول إذا كان استخدام الوسائل الرقمية يسهل الاتصال داخل المؤسسة كان السبب هو نقص الخبرة في استخدام الوسائل

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الرقمية بنسبة 4,615% والذي قد يدل على وجود ضرورة ملحة لبرمجة دورات تدريبية للموظفين، حيث أن التدريب من بين أكثر الحلول المرجحة للتخلص من مشاكل نقص الخبرة في استخدام التكنولوجيات الحديثة وما يصاحبها من مشاكل الخوف من التعامل معها والميل إلى التعامل بالوسائل التقليدية رغم توفر الحديثة وغيرها.

**الجدول رقم 17: يوضح ما إذا كان استخدام الوسائل الرقمية يزيد من فعالية الاتصال الخارجي حسب المبحوثين.**

النسب	التكرارات	البدائل
90,77%	59	كثيرا
9,231%	6	بشكل متوسط
00,00%	00	لم يفعل
100%	65	المجموع



**الشكل رقم 17: دائرة نسبية تمثل ما إذا كان استخدام الوسائل الرقمية يزيد من فعالية الاتصال الخارجي حسب المبحوثين.**

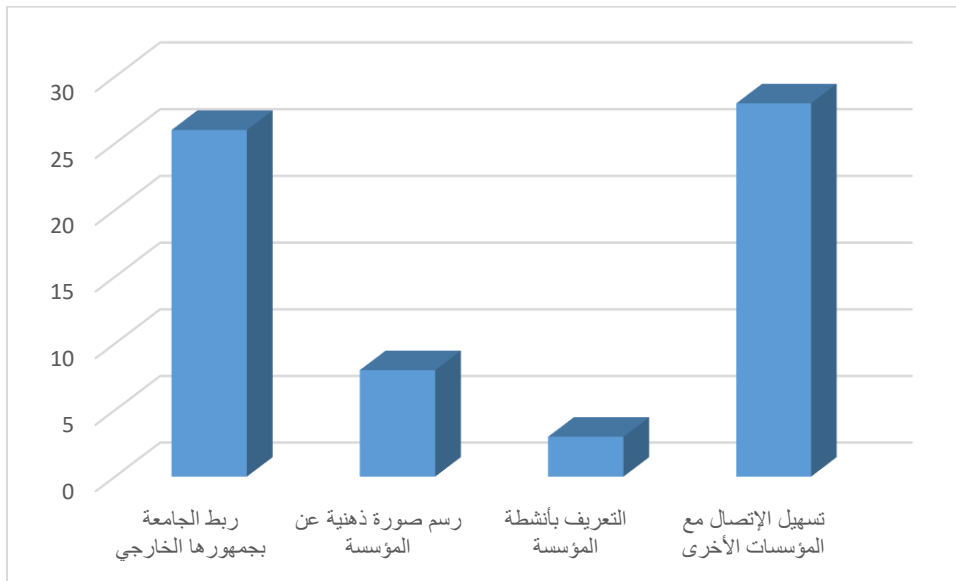
### الفصل الثالث: الإطار الميداني

يشير الجدول أعلاه إلى أن استخدام الوسائل الرقمية يزيد من فعالية الاتصال الخارجي حيث صرح أغلب المبحوثين بنسبة 90,77% بأن الوسيلة الرقمية تلعب دورا كبيرا في تعزيز الاتصال مع الجهات الخارجية مثل مؤسسات المجتمع المدني. وتأتي في المرتبة الثانية نسبة 9,21% الذين عبروا عن أن هذه الوسائل فعلت الاتصال الخارجي مما يشير إلى أن هناك جزء صغير من المبحوثين يعتقدون بأن فعالية الاتصال الخارجي لا تتأثر بشكل كبير بالإعتماد على الوسائل الرقمية. أما الإقتراح الثالث فقد حصل على نسبة 0%. ويمكن أن يكون هذا نتيجة للإعتقاد بأن عدم استخدام الوسائل الرقمية لا يؤثر سلبا على فعالية الاتصال الخارجي.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 18: يوضح في حالة الإيجاب

النسب	التكرارات	حالة الايجاب
%40	26	ربط الجامعة بجمهورها الخارجي
%12,31	8	رسم صورة ذهنية عن المؤسسة
%4,615	3	التعريف بأنشطة المؤسسة
%43,08	28	تسهيل الاتصال مع المؤسسات الأخرى
%00,00	00	أخرى
%100	65	المجموع



الشكل رقم 18: أعمدة بيانية تمثل حالة الإيجاب

يبين الجدول أن النسبة الأعلى من المبحوثين تفضل فكرة ربط الجامعة بجمهورها الخارجي، حيث بلغت نسبتها بـ 40% هذا يشير إلى أن المؤسسة قد تستفيد من توسيع نطاق تواصلها

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

مع الجمهور الخارجي من خلال استخدام الوسائل الرقمية و البعض الآخر من المبحوثين يرون أن الأهمية تكمن في رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.

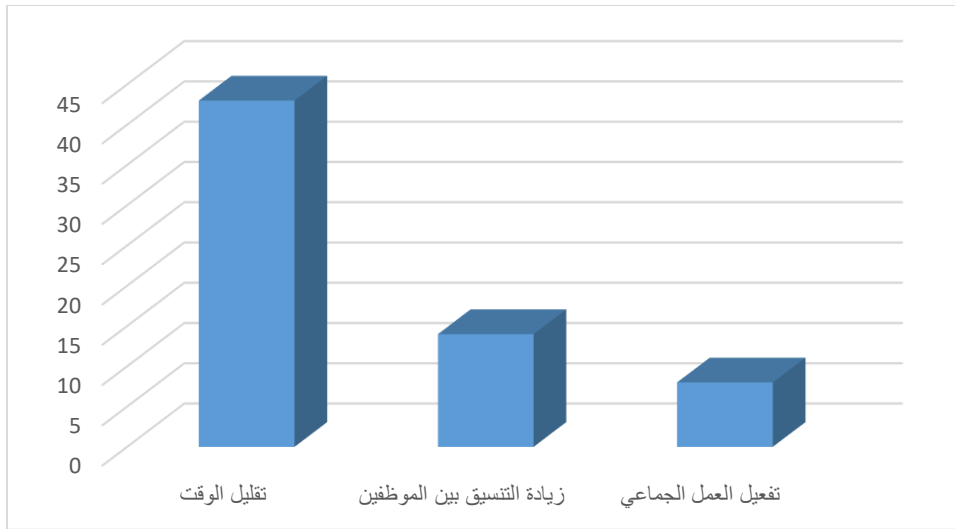
حيث بلغت نسبتها 31% هذا يعكس أهمية بناء سمعة جيدة للمؤسسة لدى الجمهور

كما يظهر أن هناك نسبة قليلة جدا من المبحوثين يرون أن الأهمية تكمن في التعريف بالأنشطة المؤسسية حيث بلغت نسبتها 4,615% يمكن أن يكون هذا ناتجا عن قلة الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة لأنشطة المؤسسة أو عدم إدراك الفائدة المباشرة من ذلك. كما نجد أيضا اهتماما كبيرا بتسهيل الاتصال مع المؤسسات الأخرى حيث بلغت نسبتها 43,08% يشير هذا إلى أهمية بناء علاقات قوية مع المؤسسات الشريكة أو المتعاونة مما يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز مكانتها.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 19: يوضح مساهمة استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.

النسب	التكرارات	مساهمة الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري
66,15%	43	تقليل الوقت
21,54%	14	زيادة التنسيق بين الموظفين
12,31%	8	تفعيل العمل الجماعي
00,00%	00	أخرى
100%	65	المجموع



الشكل رقم 19: أعمدة بيانية تمثل مساهمة استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري

اتضح من خلال الجدول أن الأغلبية من المبحوثين قد اختاروا تقليل الوقت وهو أحد أهم الأسس التي تبنت لأجلها المؤسسة الوسائل الرقمية واستخدامها في الاتصال الإداري حيث بلغت نسبتها 66,15%. حيث قضت هذه الأخيرة على عنصرَي الزمان والمكان، وهذا ما أدى

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

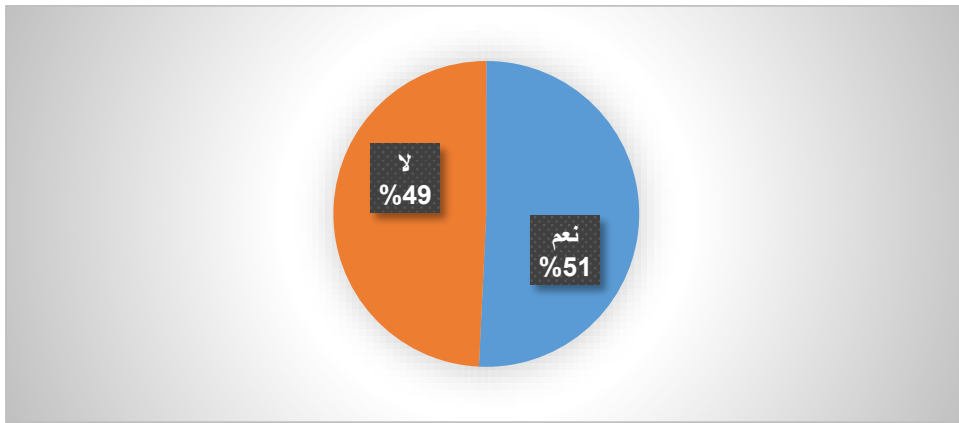
بدوره إلى تقليل الوقت وسرعة وصول المعلومة، خاصة وأن هذه الوسائل تتيح المشاركة في الملفات في أي وقت ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها، وهذا ما كان يتم في وقت طويل سابقاً. بالإضافة إلى أن هناك من المبحوثين من يرى أن أهمية زيادة التنسيق باستخدام الوسائل الرقمية حيث بلغت نسبتها 21,54% يشير هذا إلى أن تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق أو الإدارات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على كفاءة العمل والتواصل داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لإقتراح تفعيل العمل الجماعي نرى أن نسبة صغيرة من المبحوثين إعتمدوا ذلك بنسبة 12,31% يمكن أن يشير ذلك إلى أن بعض المبحوثين يرون أن هناك حاجة إلى تحفيز المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف الإدارية بشكل أفضل.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 20: يوضح رأي المبحوثين تجاه الوسائل الرقمية التي توفرها المؤسسة كافية لتحقيق اتصال إداري فعال.

النسب	التكرارات	البدائل
%50,77	33	نعم
%49,23	32	لا
%100	65	المجموع



الشكل رقم 20: دائرة بيانية تمثل رأي المبحوثين نعم أو لا

يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين %50,77 يرون أن توافر الوسائل الرقمية في المؤسسة كافية لتحقيق اتصال إداري فعال حيث أجابو بنعم، حيث أن هذا التحول الرقمي ساهم في تحسين أساليب الاتصال وتعزيز العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة ومصالحها، ما يوفر سيولة معلوماتية أوفر وفي أسرع وقت، وبحدود دنيا من التشويش.

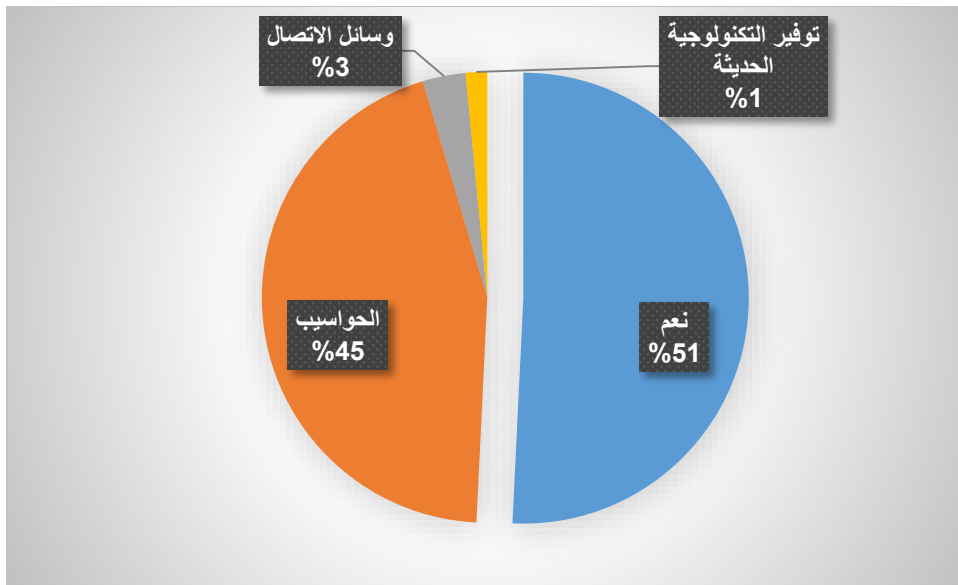
\* بينما يرى نسبة %49,23 أن هذه الوسائل غير كافية حيث أجابو بـ لا.



## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 21: يوضح في حالة الإجابة بلا الوسائل المقترحة

النسب	التكرارات	في حالة الإجابة بلا
%50,77	33	نعم
%44,62	29	الحواسيب
%3,077	2	وسائل الاتصال
%1,538	1	توفير التكنولوجيا الحديثة
%00,00	00	أخرى
%100	65	المجموع



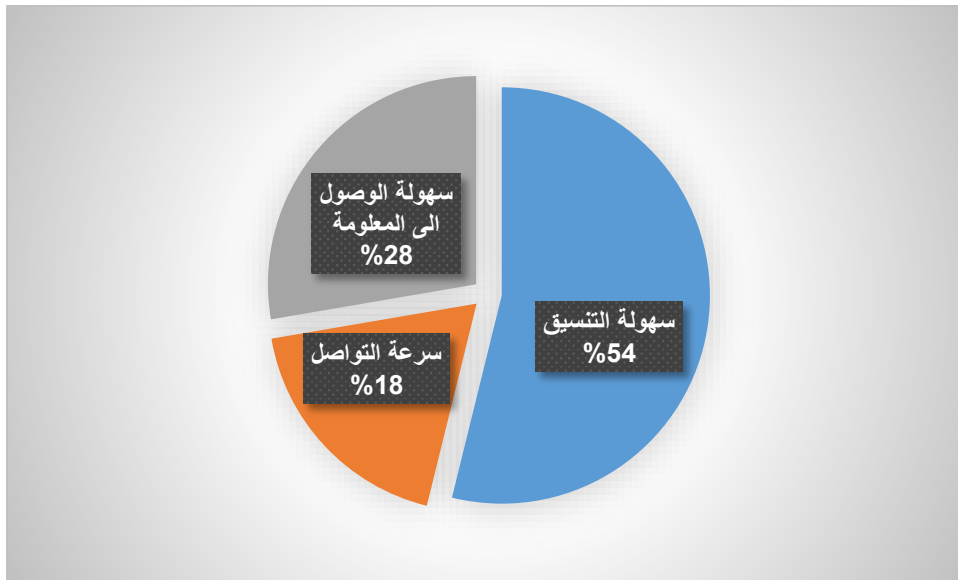
الشكل رقم 21: دائرة نسبية تمثل حالة الإجابة بلا الوسائل المقترحة

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

يظهر أن هناك إهتمام بتحسين وتوفير الحواسيب بعدد تكرار 29 بنسبة 44,62% وقد وضع مبحوث واحد إقتراح توفير التكنولوجيا الحديثة بنسبة 1,538% بالإضافة إلى مبحوثين وضعوا إقتراح تحسين أداء وسائل الاتصال بنسبة 3,077%.

الجدول رقم 22: يوضح التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي في جامعة تبسة

النسب	التكرارات	التأثيرات الايجابية
53,85%	35	سهولة التنسيق
18,46%	12	سرعة التواصل
27,69%	18	سهولة الوصول الى المعلومة
00,00%	00	أخرى
100%	65	المجموع



الشكل رقم 22: دائرة نسبية تمثل التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي في جامعة تبسة

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

تظهر النتائج أن المبحوثين في جامعة تبسة يرون عدة تأثيرات إيجابية للتحول الرقمي في الجامعة من بين أهم هذه التأثيرات نجد.

في المرتبة الأولى سهولة التنسيق بنسبة 53,85% حيث أعتبر المبحوثين أن تحول الجامعة إلى الرقمية يجعل عملية التنسيق أسهل، مما يعني تحسين تنظيم الأنشطة والأحداث في الجامعة.

ثانيا نجد سهولة الوصول الى المعلومات بنسبة 27,69% حيث يرى بعض الباحثين أن التحول الرقمي يسهل الوصول إلى المعلومة، مما يعزز التعلم والبحث ويسهم في التعاملات الإدارية في الجامعة.

و أخيرا سرعة التواصل بين الإداريين بنسبة 18,46% مما يمكن أن يؤدي إلى تسريع عمليات إتخاذ القرارات وتحسين التواصل بين الأقسام والموظفين.

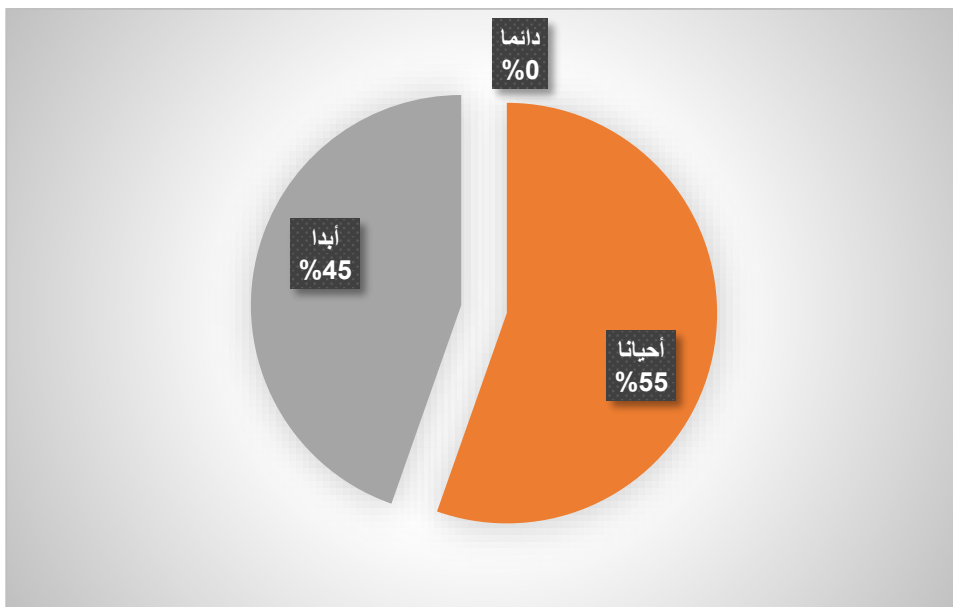
## الفصل الثالث: الإطار الميداني

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي:

الجدول رقم 23: يوضح رأي المبحوثين حول وجود صعوبة في استخدام الوسائل

### الرقمية في الاتصال الإداري

النسب	التكرارات	البدائل
%00	00	دائما
%55,38	36	أحيانا
%44,62	29	أبدا
%100	65	المجموع



الشكل رقم 23: دائرة نسبية تمثل نسب رأي المبحوثين حول وجود صعوبة في استخدام

الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري

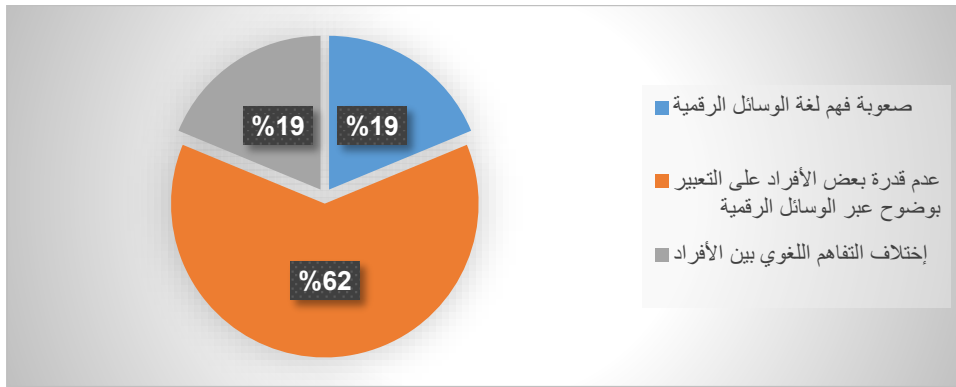
### الفصل الثالث: الإطار الميداني

- الاختيار الأول: كان أحيانا يظهر أن نسبة كبيرة من المبحوثين يشعرون بأنهم يواجهون صعوبة بعض الأحيان في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري حيث بلغت نسبة الإجابة بـ 55,38% قد تكون هذه الصعوبات ناتجة عن قضايا تقنية مؤقتة أو عدم وجود تدريب كافي على استخدام الأدوات الرقمية في الاتصال الإداري أما الإختيار الثاني كان عدم وجود صعوبة أبدا بنسبة 44,62% يمكن أن يشير ذلك إلى وجود مستوى جيد من الإستعداد والتدريب لديهم على استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 24: يوضح إذا كانت المعوقات لغوية

النسب	التكرارات	المعوقات اللغوية
%18,75	3	صعوبة فهم لغة الوسائل الرقمية
%62,5	10	عدم قدرة بعض الأفراد على التعبير بوضوح عبر الوسائل الرقمية
%18,75	3	إختلاف التفاهم اللغوي بين الأفراد
%00,00	00	أخرى
%100	16	المجموع



الشكل رقم 24: دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعوقات لغوية

يظهر الجدول أن هناك عدة معوقات لغوية تواجه بعض الأفراد في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري ومن بينها:

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

أولاً: صعوبة فهم لغة الوسائل الرقمية كما أشار إليها عدد معين من المبحوثين بنسبة 18,78% مما يمكن أن يكون سببا في تدني فعالية استخدامهم لهذه الوسائل، ذلك أن لغة التحول الرقمي هي اللغة الإنجليزية في الغالب.

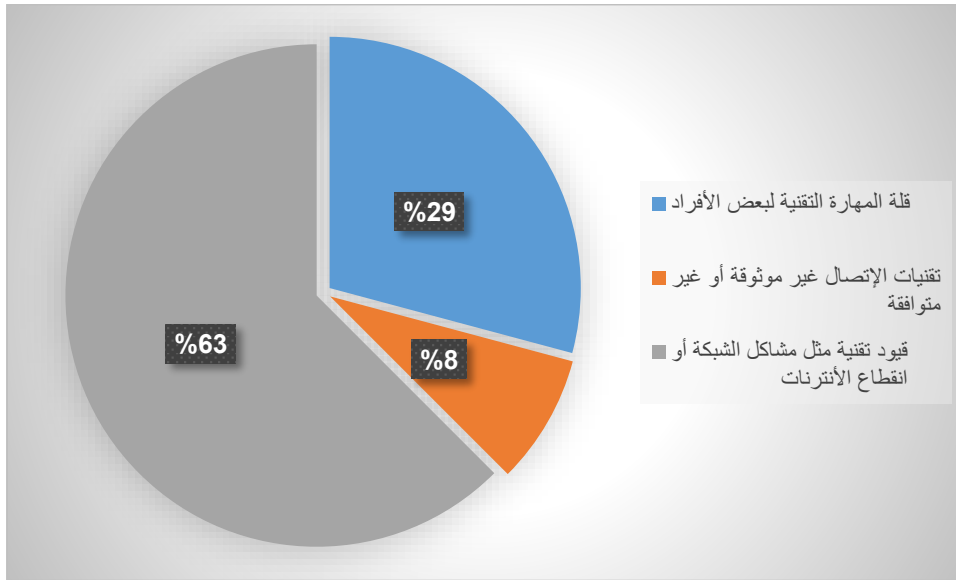
ثانياً: لدينا عدم قدرة بعض الأفراد على التعبير بوضوح عن الوسائل الرقمية كما أشار إليها عدد كبير من المبحوثين بنسبة 62,5% مما يعني أنهم قد يواجهون صعوبة في توصيل الرسائل بشكل فعال عبر هذه الوسائل.

وأخيراً هو إختلاف التفاهم اللغوي بين الأفراد بنسبة 18,75% وهو ما قد يؤثر على فعالية التواصل والتفاعل عبر الوسائل الرقمية.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 25: يوضح إذا كانت المعوقات تقنية

النسب	التكرارات	المعوقات التقنية
%29,17	7	قلة المهارة التقنية لبعض الأفراد
%8,333	2	تقنيات الاتصال غير موثوقة أو غير متوافقة
%62,5	15	قيود تقنية مثل مشاكل الشبكة أو إنقطاع الأنترنت
%00,00	00	أخرى
%100	24	المجموع



الشكل رقم 25: دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعوقات تقنية

يوضح الجدول في الأعلى وجود عدة معوقات تقنية تواجه بعض الأفراد في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري من بين هذه المعوقات:



## الفصل الثالث: الإطار الميداني

**أولاً:** قلة المهارات التقنية لبعض الأفراد بنسبة 29,17% مما يعني أن هؤلاء الأفراد قد لا يكونون قادرين على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية.

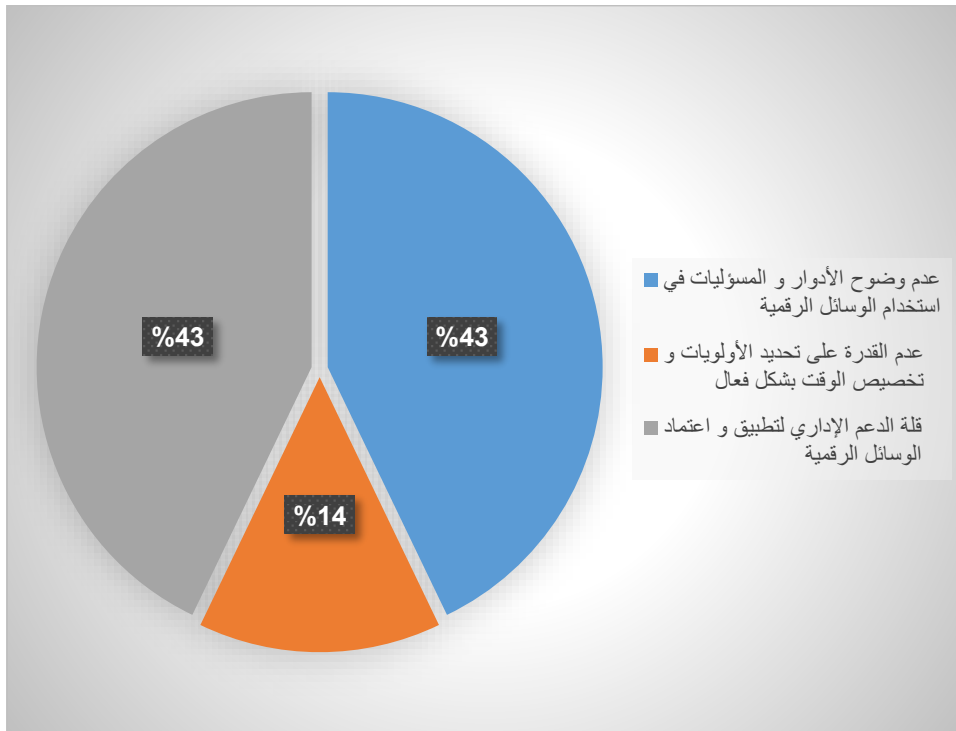
**ثانياً:** تقنيات الاتصال غير الموثوقة بنسبة 8,33% مما يمكن أن يتسبب في عرقلة فعالية الاتصال الإداري عبر الوسائل الرقمية، ذلك أن بعض الموظفين بالجامعة لا زالوا لا يثقون كلياً في التعاملات الإلكترونية خوفاً من السرقة، أو فقدان المعلومات (مشاكل أمن المعلومات) ما يجعلهم لا يثقون في هذه الوسائل.

**ثالثاً:** نجد قيود تقنية مثل مشاكل الشبكة وإنقطاع الأنترنت بنسبة 62,5% كما أشار إليها عدد كبير من المبحوثين حيث يمكن أن يؤثر سلباً على قدرة الأفراد على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية في الاتصال الإداري، خاصة في ظل تدني الربط الشبكي الناتج عن ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات بالجزائر.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 26: يوضح إذا كانت المعوقات مهنية

النسب	التكرارات	المعوقات المهنية
%42,86	6	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في ظل استخدام الوسائل الرقمية
%14,29	2	عدم القدرة على تحديد الأولويات وتخصيص الوقت بشكل فعال
%42,86	6	قلة الدعم الإداري لتطبيق واعتماد الوسائل الرقمية
%00,00	00	أخرى
%100	14	المجموع



الشكل رقم 26: دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعوقات مهنية

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

يظهر الجدول وجود عدة معوقات مهنية تواجه بعض الأفراد عند استخدام الوسائل الرقمية

- حيث جاء عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في استخدام الوسائل الرقمية بنسبة 42,86% مما يمكن أن يؤدي الى تشتت وتضارب في الأداء وتنفيذ المهام.

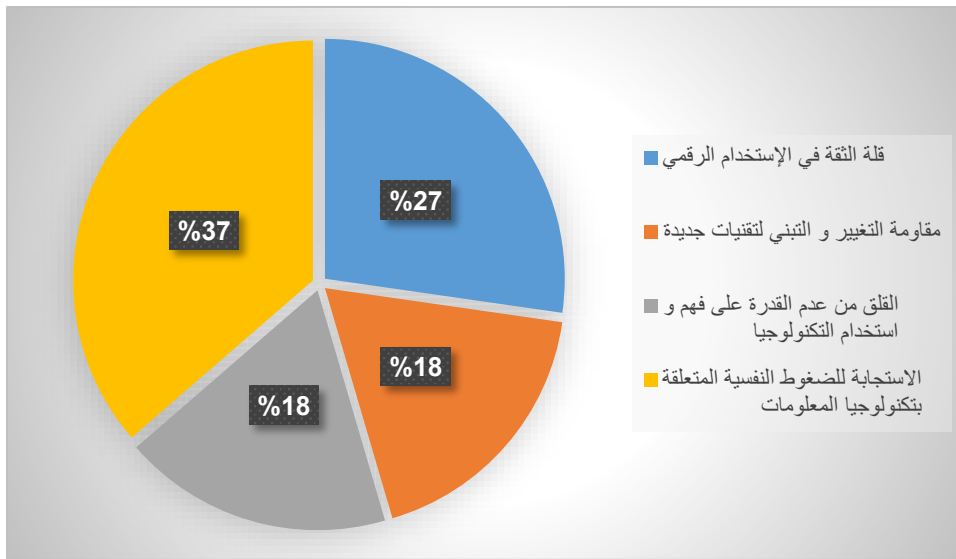
- يلي ذلك عدم القدرة على تحديد الأولويات وتخصيص الوقت بشكل فعال حيث أشارت إليه نسبة قليلة قدرت 14,29% ويؤدي ذلك الى تبديد الجهود وتركيز الوقت والجهد في الأنشطة غير الهامة.

- ويظهر ان هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يشير إلى قلة الدعم الإداري لتطبيق وإعتماد الوسائل الرقمية بنسبة 42,86% مما يمكن أن يعوق عملية التبني والاستخدام الفعال لهذه الوسائل في البيئة العملية.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 27: يوضح إذا كانت المعوقات نفسية

النسب	التكرارات	المعوقات النفسية
%27,27	3	قلة الثقة في الاستخدام الرقمي
%18,18	2	مقاومة التغيير والتبني لتقنيات جديدة
%18,18	2	القلق من عدم القدرة على فهم واستخدام التكنولوجيا
%36,36	4	الاستجابة للضغوط النفسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات
%00,00	00	أخرى
%100	11	المجموع



الشكل رقم 27: دائرة نسبية تمثل إذا كانت المعوقات نفسية

يكشف الجدول عن وجود عدة معوقات نفسية تواجه بعض الأفراد في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

لدينا قلة الثقة في الاستخدام الرقمي بنسبة 27,27% مما يمكن أن يؤثر سلبا على قدرتهم على استخدام الوسائل بثقة وفعالية.

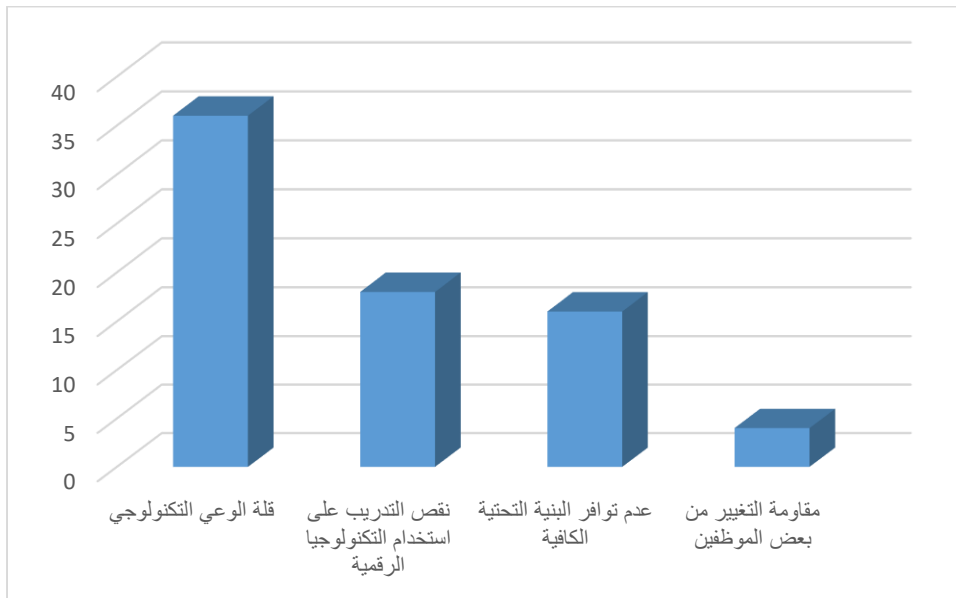
وإضافة على ذلك مقاومة التغيير والتبني للتقنيات الجديدة وهذا يعني عدم تبني المبتكر واعتماده حسب نظرية إنتشار المبتكرات القائمة عليها دراستنا الحالية وهذا يؤثر على ثقتهم وكفاءتهم باستخدام الوسائل الرقمية.

أخيرا الاستجابة للضغوط النفسية المتعلقة بالتكنولوجيا حيث ظهر أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يواجهون ضغوط نفسية متعلقة بالتكنولوجيا بنسبة قدرت بـ 36,36% وهذا يمكن أن يؤثر على إستعداداتهم وقدرتهم على التكيف مع التحول الرقمي.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 28: يوضح العوامل التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي.

النسب	التكرارات	العوامل
%48,65	36	قلة الوعي التكنولوجي
%24,32	18	نقص التدريب على استخدام التكنولوجيا الرقمية
%21,62	16	عدم توافر البنية التحتية الكافية
%5,405	4	مقاومة التغيير من بعض الموظفين
%00,00	00	أخرى
%100	74	المجموع



الشكل رقم 28: أعمدة بيانية تمثل العوامل التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

يمثل الجدول عدة عوامل تقنية وتنظيمية تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي.

**أولاً:** قلة الوعي التكنولوجي بنسبة 48,65% كما أشار عدد كبير من المبحوثين مما يدل على ضرورة توفير التوعية والتدريب المستمر للموظفين حول التكنولوجيا المستخدمة.

**ثانياً:** عدم توافر البنية التحتية الكافية بنسبة 21,62% تشير هذه النسبة إلى أن البنية التحتية الرقمية غير كافية، مما يعوق استخدام التكنولوجيا بكفاءة ويقلل من فعالية الاتصال الإداري.

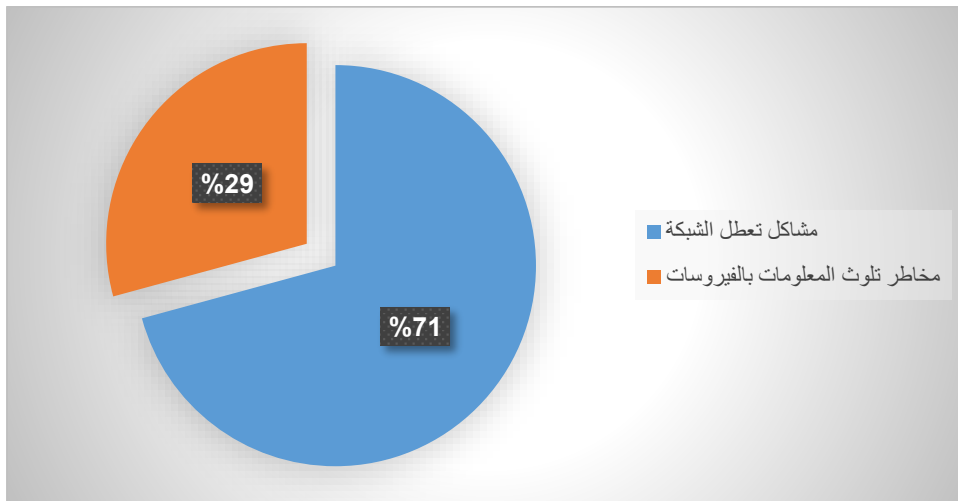
**ثالثاً:** مقاومة التغيير من بعض الموظفين بنسبة 5,405% حيث يظهر هذا الإقتراح وجود مقاومة للتغيير من بعض الموظفين وهو أمر يتطلب إستراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز قبولهم للتحول الرقمي.

**رابعاً:** نقص التدريب على استخدام التكنولوجيا بنسبة 24,32% يظهر عدد معتبر من المبحوثين عدم الحصول على التدريب الكافي لاستخدام التكنولوجيا وهو أمر يتطلب إستثمار المؤسسة في برامج التدريب المناسبة.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

الجدول رقم 29: يوضح أبرز المعوقات التي تواجه المبحوثين عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.

المعوقات	التكرارات	النسب
مشاكل تعطل الشبكة	46	70,77%
مخاطر تلوث المعلومات بالفيروسات	19	29,23%
أخرى	00	00,00%
المجموع	65	100%



الشكل رقم 29: دائرة نسبية تمثل نسب أبرز المعوقات التي تواجه المبحوثين عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري.

يبدو أن الخيار الأول يتعلق بمشكلة تعطل الشبكة حيث يواجه العديد من المبحوثين هذه المشكلة بنسبة 70,77% وهذا يشير إلى أهمية تحسين إستقرار الشبكة وإدارتها بشكل أفضل لضمان تجربة استخدام سليمة ومستدامة.

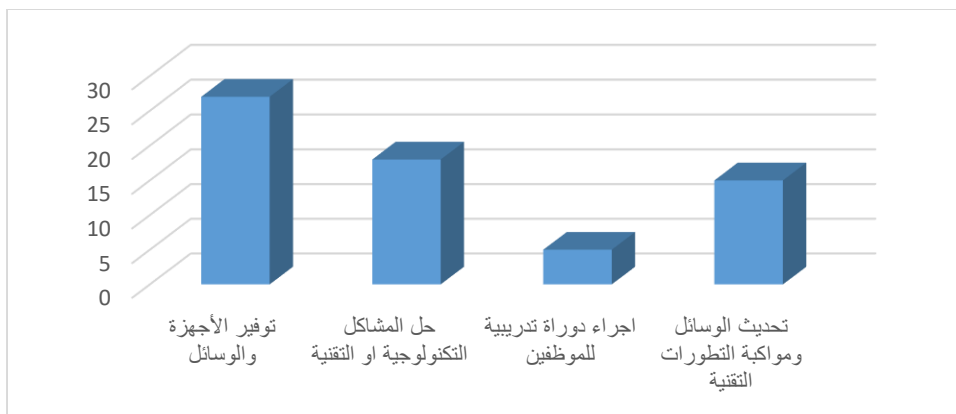


## الفصل الثالث: الإطار الميداني

أما الخيار الثاني المتعلق بمخاطر تلوث المعلومات بالفيروسات فعلى الرغم من أنه يأتي بنسبة أقل 29,23% إلا أنه يظل مهما ويشير إلى ضرورة تطبيق إجراءات أمنية فعالة مثل استخدام برامج مكافحة الفيروسات بانتظام لحماية البيانات والأنظمة من التهديدات.

**الجدول رقم 30: يوضح إقتراحات المبحوثين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الاداري.**

النسب	التكرارات	الاقتراحات
41,54%	27	توفير الأجهزة والوسائل
27,69%	18	حل المشاكل التكنولوجية او التقنية
7,692%	5	إجراء دورات تدريبية للموظفين
23,08%	15	تحديث الوسائل ومواكبة التطورات التقنية
00,00%	00	أخرى
100%	65	المجموع



**الشكل رقم 30: أعمدة بيانية تمثل إقتراحات المبحوثين للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الاداري.**

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

- **أولاً:** إن توفير الأجهزة والوسائل يعتبر الإقتراح الأكثر تكرارا بنسبة 41,54% مما يشير إلى أهمية توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة لتسهيل عمليات الاتصال والتفاعل الإداري.
- **ثانياً:** حل المشاكل التقنية والتكنولوجية يظهر هذا الإقتراح بنسبة 27,69% مما يشير إلى ضرورة توفير الدعم الفني الملائم للموظفين لحل مشاكل التقنية بسرعة وفاعلية.
- **ثالثاً:** إجراء دورات تدريبية بنسبة 7,69% ويشير إلى أهمية توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة قدرتهم على استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة.
- **رابعاً:** تحديث الوسائل ومواكبة التطورات التقنية يظهر هذا الإقتراح بنسبة 23,08% ويشير إلى أهمية الإستثمار في تحديث التكنولوجيا والتطورات الرقمية لضمان إستمرارية الاتصال الإداري بشكل فعال.

### ثانياً: النتائج الجزئية والعامة للدراسة

#### 1- النتائج الجزئية والعامة للتساؤل الفرعي الأول:

##### • النتائج الجزئية:

- من أهم أسباب التحول الرقمي بجامعة تبسة عند الأفراد المبحوثين هو تحسين الكفاءة الإنتاجية بنسبة 30,88%
- من أبرز الوسائل الرقمية المستخدمة من قبل الأفراد المبحوثين في جامعة تبسة هي البريد الإلكتروني بنسبة 53,57% الرتبة الأولى.
- من أهم المزايا الناتجة عن استخدام الوسائل الرقمية في المؤسسة هي السرعة بنسبة 29,49%.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

- من خلال ما أكد عليه الأفراد المبحوثين فإن أهم التسهيلات التي أتاحتها التحول الرقمي هي الحصول على المعلومة بشكل أسرع وأسهل بنسبة 38,51%.
- أدى استخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة إلى توفير بيئة عمل أفضل بنسبة 51,64%.
- يؤكد المبحوثين أن أحيانا ما يستخدمون الوسائل التقليدية بجانب الوسائل الرقمية بنسبة 61,54%.
- ومن أهم الوسائل التقليدية الملازمة للوسائل الرقمية هو الاتصال المباشر بنسبة 38,46%.
- يعتبر المبحوثين أن رأيهم حول استخدام الوسائل الرقمية جيد بنسبة 76,92%.

### • النتيجة العامة :

أظهرت النتائج العامة حول أهمية التحول الرقمي في جامعة تبسة أن هناك توافقا واسعا على أهمية هذا التحول لتحقيق الإداري. وقد تبين أن من الأسباب الرئيسية لتحول الرقمي شملت تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات بينما تعد الهواتف الذكية من أبرز الوسائل المستخدمة.

كما أشار المبحوثين إلى أن أهم المزايا الناتجة عن استخدام الوسائل الرقمية هي سرعة العمليات الإدارية.

## 2-النتائج الجزئية والعامة للتساؤل الفرعي الثاني:

### • النتائج الجزئية:

- يعتبر المبحوثين أن استخدام الوسائل الرقمية يساهم في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 95,38%.

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

- من أهم ما يساهم به استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسة هو سرعة الوصول إلى المعلومة بنسبة 30,77%
- أكد المعارضين من المبحوثين تجاه مساهمة الوسائل الرقمية في الاتصال داخل المؤسسة أن ذلك راجع إلى نقص الخبرة في استخدامها بنسبة 4,615%.
- يعتبر المبحوثين أن استخدام الوسائل الرقمية زادت كثيرا من فعالية الاتصال الخارجي بنسبة 90,77%.
- ورأى المبحوثين أن المساهمة كانت في تسهيل الاتصال مع المؤسسات الأخرى بنسبة 43,08%.
- أعتبر المبحوثين أن استخدام الوسائل الرقمية قد ساهم في تقليل الوقت والجهد في الاتصال الإداري بنسبة 66,15%.
- أكد معظم المبحوثين أن الوسائل الرقمية التي توفرها المؤسسة كافية لتحقيق اتصال إداري فعال بنسبة 50,77%
- أكد المعارضين من الأفراد المبحوثين ان المؤسسة لم توفر الوسائل الكافية لتحقيق الاتصال الإداري فعال من بينها الحواسيب 44,62%.
- يرى المبحوثين أن من أهم التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي في جامعة تبسة هي سهولة التنسيق 53,85%.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

### • النتيجة العامة :

يتضح من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين يرون أن استخدام الوسائل الرقمية يساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصال داخل جامعة تبسة حيث أشاروا إلى أن سرعة الوصول إلى المعلومات تعد من أهم الفوائد كما أكد المبحوثين أن التحول الرقمي زاد من فعالية الاتصال الخارجي وساهم في تقليل الوقت والجهد في العمليات الإدارية. بالرغم من ذلك أشار بعض المبحوثين الآخرين إلى نقص الخبرة في استخدام هذه الوسائل، وعدم توفر الحواسيب الكافية، يعيق تحقيق اتصال إداري فعال.

### 3- النتائج الجزئية والعامة للتساؤل الفرعي الثالث:

#### • النتائج الجزئية:

- يقر المبحوثين أنه أحيانا ما يجدون صعوبة في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري 55,38%.

- يرى بعض المبحوثين أن هناك معوقات لغوية تشكل صعوبة في استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري متمثلة في عدم قدرة بعض الأفراد على التعبير بوضوح عبر الوسائل الرقمية 62,5%.

- أكد كذلك المبحوثين على وجود معوقات تقنية وهي عبارة عن قيود تقنية مثل مشاكل الشبكة أو إنقطاع الانترنت 62,5%.

- ومن أبرز المعوقات التي واجهت المبحوثين نجد معوقات مهنية وهي عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في استخدام الوسائل الرقمية وقلة الدعم الإداري لتطبيق وإعتماد الوسائل الرقمية 42,86%.

## الفصل الثالث: الإطار الميداني

- واجه أيضا المبحوثين مشاكل ومعوقات نفسية تمثلت في الإستجابة للضغوط النفسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات 36,36%.
- يرى المبحوثين أن من أهم العوامل التي تحد من فعالية الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي هي قلة الوعي التكنولوجي 48,65%.
- أكد المبحوثين أن أبرز المعوقات التي قد تواجههم عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري هي مشاكل تعطل الشبكة بصفة عامة 70,77%.
- من أبرز الإقتراحات التي وضعها المبحوثين كحل للتغلب على الصعوبات التي تواجههم عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري هي توفير الأجهزة والوسائل اللازمة 41,54%.

### • النتيجة العامة:

أظهرت النتائج العامة للمحور الثالث أن المبحوثين في جامعة تبسة يواجهون عدة صعوبات عند استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري، منها صعوبات تقنية مثل مشاكل الشبكة وإنقطاع الأنترنت، وصعوبات لغوية تتعلق بقدرة الأفراد على التعبير بوضوح عبر هذه الوسائل. كما أشار المبحوثين إلى وجود معوقات مهنية تتمثل في عدم وضوح الأدوار وقلة الدعم الإداري، بالإضافة إلى ضغوط نفسية متعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وأكدوا أن قلة الوعي التكنولوجي تعتبر من العوامل التي تحد من فعالية الاتصال الإداري واقترحوا توفير الأجهزة والوسائل اللازمة كحل لتلك الصعوبات.

# الخاتمة

### الخاتمة

باعتبار أهمية التحول الرقمي في تطوير الاتصال الإداري بجامعة تبسة يمكن الوصول إلى إستنتاج أن التبني الفعلي للتكنولوجيا الرقمية يمثل تحديا مهما وفرصة للتحسين المستمر.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الاتصال الإداري بجامعة تبسة من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل التواصل بين الأقسام والموظفين وتحسين عملية إتخاذ القرارات ومع ذلك يجب أن يكون لدى الجامعة خطة واضحة لتبني التكنولوجيا الرقمية وتطوير البنية التحتية المناسبة بالإضافة إلى توفير التدريب والدعم المستمر للموظفين من خلال الإلتزام بتحقيق التحول الرقمي بشكل شامل ومستدام يمكن جامعة تبسة من تعزيز مكانتها كمؤسسة تعليمية رائدة وتحقيق الإستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية في تعزيز العمل الإداري وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وبهذا نصل الى أهم نتيجة قد توصلنا إليها من خلال دراستنا الحالية أن التحول الرقمي له دور جد مهم في تعزيز الاتصال الإداري بجامعة تبسة وذلك لما يظهر من تأثيرات أغلبيتها إيجابية تجاه الاتصال الإداري كما نشير في الأخير إلى نقطة مهمة وهي أن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة هي نتائج تخص جامعة تبسة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### • الكتب

- أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أمر خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، العدد4، 2009.
- إيفرت روجرز، إنتشار المبتكرات، ط5، نيويورك: فيبرس، 2003.
- بشير علاق، حميد الطائي: أساسيات الإتصال، دار اليازوري العلمية، عمان.
- حريم، حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، دار الحامد، عمان، 2004.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، الحامد للنشر، عمان، 2009.
- حمزة غندور، رتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،المجلد السابع، عدد2، الجزائر، 2022.
- رشيد زواتي: تدريبات منهجية في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2002.
- سعد صلال: الرقمنة، ط1، دار أبجد للنشر، مصر، 2022.
- سليمان، سناء محمد: أدوات جمع المعلومات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2010.
- سناء محمد سايمان: سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2014.
- سيد سالم عرفة: الإتصالات التسويقية، دار الراية، عمان، 2011.
- عبد الحميد، عبد الفتاح: السلوك التنظيمي، دار الكتب، مصر، 2004.
- عبد الرحمان محمد سليمان، زينب عبد الحفيظ: دور التحول الرقمي في رفع الكفاءة، المؤتمر الدولي الاول، اوت، 2020.
- عبد الله حسن مسام: مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعتر، عمان، 2015.
- عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعتر لنشر، عمان، 2015.
- فريدالنجار: دور التكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004.
- كلثوم عتاب، مكي الدراجي: رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق، ورقة، مجلة الإجتهد القضائي، عدد2، 2009.
- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
- محمد الحلالمة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، دار إثراء للنشر، عمان، 2010.

## قائمة المراجع

- محمد الفاتح محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- مي عبد الله: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2014.

### • Livres

- Madeline Grawitz: Méthode des sciences sociales, 9<sup>eme</sup> édition, paris, dalloz, 1993.

### • المجالات العلمية :

- أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر: تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد16، عدد65، مصر، 2019..
- أحمد مصطفى أمين: التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور، عدد19، سبتمبر 2018.
- السبيعي عبد العزيز: مفهوم الابتكارات ونظرية انتشار المبتكرات، دراسة نظرية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد12، 2016.
- أمال زيدان: التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، عدد75، مصر، 2021..
- بوترة بلال: الدراسات السابقة في البحث العلمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة الوادي، 30/12/2017.
- جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد: رؤية أزمة الجامعات المصرية، المجلة التربوية، جامعة صوهاج، عدد 78، مصر، 2020.
- حدار جمال: الادارة الموقفية وتطبيقها في الادارة العمومية الجزائرية، دراسة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- صبرينة شراقة: متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري، مجلة التمويل والاستثمار، مجلد6، عدد2، الجزائر، 2021.
- صدوقي غريسي وآخرون: واقع وأهمية التحول الرقمي، مجلة آراء لدراسات الاقتصادية، مجلد3، عدد2، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021.
- طلق عوض: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية لنشر العربي، عدد43، الأردن، 2022.

## قائمة المراجع

- محمد بن علي مانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الإداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم العربية، الرياض، 2006.
- محمد عبد الله العنزي: أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- محمد فتحي: استراتيجية مقترحة لتحول نحو الجامعة الذكية في ظل التحول الرقمي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، مجلد 14، عدد6، مصر 2020.
- مريم خالص: الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، عدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013.
- مطوية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- **المواقع الإلكترونية:**
- استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بالتنظيم الإداري: <http://dspce.univ.jijle.dz>
- 21:34، 2024/01/03
- عبد السلام محمد: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور، متاح على الخط
- <http://www.noor.book.com>، تاريخ الزيارة 2023/12/25
- محمد السالم: نظرية انتشار المبتكرات، 2019، موقع السطور، تاريخ الزيارة 2024/02/08 على الساعة
- <http://Soton.com> 18:30

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علوم الاعلام والاتصال



## استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص:  
اتصال تنظيمي الموسومة ب: اثر التحول الرقمي على الاتصال الاداري بجامعة الشهيد العربي  
التبسي -تبسة-.

اشراف الدكتور:

مهية زينب

إعداد الطالبة:

وحدى شيماء ✓

ملاحظة:

- ❖ العينة : رؤساء الاقسام وبعض الاداريين
- ❖ إن معلومات هذه الاستمارة سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل موضوعية.
- ❖ ضع علامة (X) في خانات الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعية: 2024/2023

## الملاحق

البيانات السسيوديمغرافية:

1:النوع

- ذكر
- أنثى

2:العمر

- أقل من 25 سنة
- من 26 الى 35
- من 36 الى 45
- من 46 الى 55
- 56 سنة فما فوق

3: ما هو مستوى تعليمك الأعلى المكتسب؟

.....

4: ماهي الوظيفة الحالية؟

.....

5: مدة الخبرة العملية:

.....

المحور الاول: بيانات متعلقة بأهميه التحول الرقمي في جامعة تبسة

1: ما هي أسباب التحول الرقمي في جامعة تبسة؟ لأنه يتيح:

- تحسين الكفاءة والانتاجية
- توفير الوقت والجهد
- تحسين تجربة الطلاب والموظفين
- زيادة الوصول الى المعلومات والموارد

## الملاحق

2: أرتب الوسائل الرقمية التالية حسب الأكثر إستخداما من قبلكم بوضع أحد الأرقام التالية في الخانة المناسبة 5/4/3/2/1

- الهواتف الذكية
- الحواسيب
- وسائل التواصل الإجتماعي
- البريد الإلكتروني
- تطبيقات الإجتماعات عن بعد
- .....أخرى

3: فيما تتمثل مزايا إستخدام الوسائل الرقمية بمؤسستكم؟

- السرعة
- السرية
- الفاعلية
- العمل الجماعي
- الشفافية
- .....أخرى:

4: أتاح لك التحول الرقمي سهولة في:

- الحصول على المعلومة
- نقل الملفات
- تبادل المعلومات بين الموظفين
- .....أخرى:

5: هل إستخدام الوسائل الرقمية بالمؤسسة أدى الى:

- توفير بيئة عمل أفضل
- تحفيز الموظفين على أداء مهامهم
- رفع معنويات الموظفين
- .....أخرى:

6: هل تستخدم الوسائل التقليدية الى جانب الوسائل الرقمية؟

- دائما     أحيانا     أبدا



## الملاحق

7: في حالة الإيجاب ما هي هذه الوسائل؟

- الاجتماعات
- الإتصال مباشر
- لوحة الإعلانات
- التقارير الورقية
- الفاكس
- الهاتف
- أخرى.....

8: ما هو تقييمك لإستخدام الوسائل الرقمية بمؤسستكم؟

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأثر إستخدام الوسائل الرقمية على الإتصال الإداري بجامعة تبسة

1: في رأيك هل يساهم إستخدام الوسائل الرقمية في تسهيل الإتصال داخل المؤسسة؟

- نعم  لا

2: في حالة الإجابة بنعم لأنها تتيح:

- سهولة الاتصال بين الموظفين
- سرعة الوصول للمعلومة
- التقارب بين زملاء العمل
- خلق علاقات جديدة مع زملاء آخرين
- أخرى.....

3: في حالة الإجابة بلا لأن:

- الوسائل التقليدية أنجح منها
- نقص الخبرة في إستخدامها
- لا تستخدمها كثيرا
- أخرى.....

## الملاحق

4: في رأيك هل زاد استخدام الوسائل الرقمية من فعالية الإتصال الخارجي؟

- كثيرا
- بشكل متوسط
- لم يفعل

5: في حالة الايجاب هل ذلك لأنها تساعد على:

- ربط الجاسعة بجمهورها الخارجي
- رسم صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة
- التعرف بأنشطة المؤسسة
- تسهيل الإتصال مع المؤسسات الأخرى
- .....أخرى

6: هل ساهم استخدام الوسائل الرقمية في الإتصال الإداري على:

- تقليل الوقت
- زيادة التنسيق بين الموظفين
- تفعيل العمل الجماعي
- .....أخرى

7: هل تعتقد أن الوسائل الرقمية التي توفرها المؤسسة كافية لتحقيق اتصال إداري فعال؟

- نعم
- لا

8: في حالة الإجابة بلا أذكر الوسائل التي تقترح أن توفرها المؤسسة

9: ما هي التأثيرات الايجابية للتحول الرقمي في جامعة تبسة؟

## الملاحق

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالمعوقات التي تحد من فعالية الإتصال الإداري في ظل التحول الرقمي

1: هل تجد صعوبة في إستخدام الوسائل الرقمية في الإتصال الإداري؟

- دائما
- أحيانا
- ابدا

2: اذا كانت هذه المعوقات لغوية:

- صعوبة فهم لغة الوسائل الرقمية
- عدم قدرة بعض الافراد على التعبير بوضوح عبر الوسائل الرقمية
- اختلاف التفاهم اللغوي بين الافراد

3: اذا كانت المعوقات تقنية:

- قلة المهارات التقنية لبعض الافراد
- تقنيات الاتصال غير موثوقة أو غير متوافقة
- قيود تقنية مثل مشاكل الشبكة أو انقطاع الانترنت

4: اذا كانت المعوقات مهنية:

- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في استخدام الوسائل الرقمية
- عدم القدرة على تحديد الأولويات وتخصيص الوقت بشكل فعال
- قلة الدعم الإداري لتطبيق واعتماد الوسائل الرقمية

5: اذا كانت المعوقات نفسية:

- قلة الثقة في الاستخدام الرقمي
- مقاومة التغيير والتبني لتقنيات جديدة
- القلق من عدم القدرة على فهم واستخدام التكنولوجيا
- الاستجابة للضغوط النفسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

## الملاحق

6: في رأيك ما هي العوامل التي تحد من فعالية الإتصال الإداري في ظل التحول الرقمي؟

- قلة الوعي التكنولوجي
- نقص التدريب على استخدام التكنولوجيا الرقمية
- عدم توافر البنية التحتية الكافية
- مقاومة التغيير من بعض الموظفين

..... أخرى.....

7: ما هي أبرز المعوقات التي تواجهكم عند استخدام الوسائل الرقمية في الإتصال الإداري؟

- مشاكل تعطل الشبكة
- مخاطر تلوث المعلومات بالفيروسات

..... أخرى.....

8: ما هي إقتراحاتك لتغلب على الصعوبات التي تواجهكم عند استخدام الوسائل الرقمية في الإتصال

الإداري؟

.....  
.....

الملاحق

## قائمة المحكمين

الرتبة	الإسم و اللقب
أستاذ تعليم عالي	قراد راضية
أستاذ تعليم عالي	عابدي لادمية

## المخلص

### ملخص:

تتبع هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي جاءت لإلقاء الضوء على أثر التحولات الرقمية على مستوى الاتصالات الإدارية في جامعة العربي التبسي، حيث إنطلقت من تساؤل رئيسي تبلورت معالمه في: ما هو أثر التحول الرقمي على الإتصال الإداري في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي؟ وقد سعت الدراسة إلى تحقيق التعرف على أثر الوسائل المعتمدة في ظل التحول الرقمي على أنواع الإتصال الإداري، كذلك تحديد أهمية التحول الرقمي بالجامعة، ومحاولة رصد أهم المعوقات التي تحول أو تعرقل من عملية التحول الرقمي الكلي، وفي هذا السياق إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في مجرياتها، إضافة إلى جمع البيانات من خلال أداة الإستبانة في شكلها الورقي موزعة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 75 مفردة من رؤساء أقسام ومصالح، إضافة إلى الملاحظة كأداة ثانوية تم توظيفها بشكل تلقائي من أجل رصد مدى تزود الأقسام بالتكنولوجيات الحديثة من عدمه والتي تساعد على التحول الرقمي، وعليه أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج نذكر منها أنه من الأسباب الرئيسية للتحول الرقمي نجد الرغبة في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، أيضا الإجماع على أن الهواتف الذكية من أبرز الوسائل المستخدمة في هذا التحول الرقمي، فاستخدام الوسائل الرقمية يساهم بشكل كبير في تسهيل الإتصال داخل وخارج جامعة تبسة حيث سرعة الوصول إلى المعلومات تعد من أهم مخرجات هذا النظام، الأمر الذي زاد من فعالية الإتصال وساهم في تقليل الوقت والجهد في العمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الإتصال الإداري

### Abstract

This study belongs to the descriptive studies that aim to shed light on the impact of digital transformations on the level of administrative communications at the University of Larbi Tebessi, it started from a main question: **What is the impact of digital transformation on administrative communication at the University of Larbi Tebessi?** The study sought to understand the impact of the means adopted under digital transformation on types of administrative communication, determine the importance of digital transformation at the university, and attempt to identify the main obstacles that hinder the process of complete digital transformation. In this context, the study relied on the descriptive method, in addition to collecting data through a paper-based questionnaire distributed to a stratified random sample of 75 individuals, including department heads and officials. Observation was also used as a secondary tool to automatically monitor the extent to which departments are equipped with modern technologies that facilitate digital transformation. As a result, the study yielded several findings, including that one of the main reasons for digital transformation is the desire to improve efficiency and facilitate access to information. There was also a consensus that smartphones are among the most prominent tools used in this digital transformation. The use of digital means significantly contributes to facilitating communication within and outside Tebessa University, as the speed of access to information is one of the key outcomes of this system, which has increased the effectiveness of communication and helped reduce time and effort in administrative processes.

Keywords: Digital transformation, administrative communication

