

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

الاتصال الإداري ودوره في تفعيل الإدارة الإلكترونية
- دراسة ميدانية بمستشفى كويشي بلعيد بسيدي عيسى -

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

- وليد حلاب.

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
1		جامعة المسيلة	رئيسا
2	جمال تالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقرا
3		جامعة المسيلة	ممتحنا



شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

لقد زفت دموع الأقلام إلى أوراق تخط عليها أجمل العبارات، ولإن كتبنا شعرا طول العمر ينتهي العمر ولا تنتهي الأبيات، فهل بإمكان الأقلام أن تعبر عن الشكر والعرفان، وهل تكفي الأوراق لكل الكلمات، فما علينا سوى اختصارها في هذه العبارات:

فكل الشكر

إلى أستاذي المشرف (تالي جمال) منبع المعرفة والسراج

كما أتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبًّا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام. (وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضلته. فالحمد لله الذي وفقنا لتأمين هذه الخطوة في مسارنا الدراسي. لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الحلم قريبًا، ولا الطريق سهلًا. لكنني فعلتها ونلت خيرها، فالحمد لله حمدًا كثيرًا.

أهدي ثمرة نجاحي إلى من كلله الله بالهيبية والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل عزة وافتخار. يا من أفقدك منذ الصغر، ويرتعش قلبي لذكرك. إلى من فارقتني بجسده، وروحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي. إلى بطلي الأول والأخير (أبي الغالي)، غفر الله لك وجعل مثواك الجنة.

إلى من خص الله الجنة تحت قدميها، وغمرتني بالحب والحنان، إلى من اجتهدت في نشأتي وتربيتي، (أمي الحبيبة الغالية)، أسكنك الله فسيح جناته ورفع درجاتك.

إلى من أحاطتني بحبها وعطفها وحنانها، إلى التي كانت مصدر الدعم والعطاء، وشاركتني بحبها ووقوفها بجانبني. لقد كتبت رمزًا للحنان والتضحية، وعطاؤك الكريم وحبك سيظل محفورًا في قلبي وذاكرتي. أمي، زهرتي الراحلة (زوجة أبي)، غفر الله لك وجعل الجنة دارك.

لقد كنتم جميعًا جزءًا من رحلة حياتي وأساس نجاحي. هذا الإنجاز أهديه إلى أرواحكم الطاهرة، فذكراكم ستظل دائما مصدر إلهام وقوة لي.

إلى الداعمين الساندين، إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا عونًا وسندًا لي في مشوار حياتي، إلى العائلة إخوتي وأخواتي، كل باسمه ومقامه. ما حتم جهد ولا تم سعي إلا بفضلته تعالى، فاللهم اجعلها نهاية خير لبداية أعظم.

والله اعلم
بما نشاء



ملخص الدراسة :

جاءت الدراسة للتعرف على دور الاتصال الإداري في تفعيل الإدارة الإلكترونية" دراسة ميدانية بمستشفى كويبي بسيدي عيسى ولاية المسيلة، و هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المستشفى

- الكشف عن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في المستشفى.

- معرفة أهم المعوقات التنظيمية التي تهدد نجاح العملية الاتصالية في المستشفى

- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين الاتصال الإداري.

والاختبار نتائج الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، و تم استخدام المنهج الوصفي وذلك يتناسب مع دراستنا الحالية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 40 مفردة.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية، الاتصال الاداري، الاتصال.

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative communication in activating electronic administration, a field study at Kweissi Hospital in Sidi Issa, M'Sila Province. The study aimed to:

-Knowing the most important communication channels approved in the hospital

- Revealing the reality of modern information and communications technology in the hospital.

- Knowing the most important organizational obstacles that threaten the success of the communication process in the hospital

- Knowing the extent to which the new electronic administration contributes to improving administrative communication.

To test the results of the study, a questionnaire was used to collect information, and a descriptive approach was used, which is compatible with our current study. The study was applied to a sample of 40 individuals.

Keywords: electronic management, administrative communication, communication .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة النظرية	
03	1- الإشكالية
04	2- تساؤلات الفرعية
04	3- فرضيات الدراسة
04	4- أهداف الدراسة
05	5- أهمية الدراسة
05	6- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الاتصال الإداري	
10	1- تعريف عملية الاتصال الإداري
10	2- وسائل الاتصال الإداري
14	3- العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري
14	4- الاتصال الإداري داخل المنظمة
15	5- دور الاتصال الإداري في المنظمة
16	6- مبادئ و وظائف الاتصال الإداري
18	7- معوقات الاتصال الإداري
21	8- أهمية الاتصال الإداري
23	9- أهداف الاتصال الإداري وخصائصه
الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية	
28	1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
28	2- تعريف الإدارة الإلكترونية
29	3- أهداف الإدارة الإلكترونية
29	4- أهمية الإدارة الإلكترونية
30	5- عناصر الإدارة الإلكترونية

30	6- وظائف الإدارة الالكترونية
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
37	تمهيد
38	1- منهج الدراسة
38	2- مجالات الدراسة
39	3- مجتمع وعينة الدراسة
39	4- أدوات جمع البيانات
الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج	
41	1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان
66	2- الاستنتاج العام للدراسة
68	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	41
02	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	42
03	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	43
04	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	44
05	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	45
06	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	46
07	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	47
08	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	48
09	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	49
10	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	50
11	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	51
12	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	52
13	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12تع)	53
14	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	54
15	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	55
16	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	56
17	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15تع)	57
18	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	58
19	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	59
20	وضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	60
21	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	61
22	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	62
23	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	63
24	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	64
25	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	65

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	41
02	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	42
03	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	43
04	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	44
05	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	45
06	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	46
07	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	47
08	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	48
09	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	49
10	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	50
11	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	51
12	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	52
13	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12تع)	53
14	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	54
15	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	55
16	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	56
17	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	57
18	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	58
19	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	60
20	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	61
21	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	62
22	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	63
23	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	64
24	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	65

مقدمة



مقدمة:

عرفت السنوات الأخيرة تطورات تقنية هائلة في شتى مجالات الحياة المختلفة وخاصة مجال الإدارة والمؤسسات ما جعل المؤسسات تدخل مرحلة متطورة ضمن آفاق عصر المعلومات نتيجة التطور التكنولوجي والتغير المستمر، لأن التكنولوجيا أصبحت ضرورة ملحة تتسابق عليها المؤسسات وأيضاً سمة من سمات العصر الحالي؛ الأمر الذي جعل المؤسسات تتبع الأساليب العلمية والتكنولوجية ودعم القدرات الإدارية، وفي سبيل تطوير العمل الإداري واستخدام الأساليب التكنولوجية أدت السبل إلى خلق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر هذه الأخيرة آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة، كما جاءت كأسلوب تطويري للإدارة الكلاسيكية التي كانت تعتمد على الأساليب التقليدية والمعاملات الورقية والاجراءات الروتينية عكس ما تعتمد عليه الإدارة الحديثة الآن الوسائل التكنولوجية والاستغلال الأمثل للجهد والوقت من أجل تحقيق المطالب المستهدفة بكفاءة وفعالية، و كذا تحسين الاتصال و التواصل داخل المؤسسة. وهذا ما أدى الى سهولة الاتصال الاداري.

وقد جاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع الادارة الالكترونية و الاتصال الاداري و قد

تم تقسيمها على النحو التالي:

وقد تم تقسيم دراستنا كالتالي:

الإطار المنهجي: و تم في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي و تطرقنا فيه إلى عرض الإشكالية، و فرضيات الدراسة، و أهمية و أهداف الدراسة، و الدراسات السابقة.

الإطار النظري: تم تقسيمه إلى فصلين

فصل خاص بالاتصال الإداري.

فصل خاص بالإدارة الالكترونية.

الإطار التطبيقي: و تم تقسيمه إلى فصلين

فصل خاص بالإجراءات المنهجية.

فصل خاص بتحليل النتائج.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة النظرية

- 1- الاشكالية:
- 2- تساؤلات الفرعية
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعيش الإنسان في نسق متكامل مع مجتمعه تربطهم عملية التواصل و الاتصال حيث تعد عملية الاتصال ظاهرة اجتماعية إنسانية منذ القدم يتم من خلالها التفاهم والتحاور بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وهي لازمة لجميع العلاقات القائمة بين الفرد مع أفراد مجتمعه أو بين الفرد ومختلف العمال في المنظمة، فالالاتصال أداة أو وسيلة أساسية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات و البيانات وذلك عن طريق ما يسمى بالاتصال الإداري.

والالاتصال الإداري هو الوسيلة المستخدمة للتفاهم المشترك بين الافراد أو المجموعات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهام المطلوبة، ويمكن أن يبدأ الاتصال من قبل الفرد أو المجموعة في أي موقع وظيفي لنقل المعلومات، والتي قد تكون بصيغة أوامر وتوجيهات أو قد تكون على شكل تقارير واستفسارات وأفكار أو مقترحات وغيرها إلى فرد أو مجموعة في مواقع وظيفية أخرى داخل المنظمة ومما تقدم فإن عملية الاتصال تعد بمثابة الوسيلة التي بواسطتها يتم تنظيم النشاطات وتوحيد توجهات أفراد من خلال تحقيق التفاعل باتجاه يفترض أن يؤدي إلى إنجاز ما يعزز مصالح المنظمة أو العمل الجماعي والتي تتمثل في وضع أهداف المنظمة ونشرها، وتطوير الخطط وطرق انجازها، وتنظيم الأفراد والموارد الأخرى بأفضل الطرق، واختيار تنمية وتقييم أعضاء المنظمة، إلا أنه في الوقت الحاضر أدت الظروف الحالية إلى تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى إدارة فعّالة تسعى إلى إحداث التغيير والتطور في كافة المجالات نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، هذا التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)، وما أفرزته من متغيرات عديدة وتطورات سريعة، له الأثر الكبير في أداء الأعمال وتحقيقها لأهدافها، الأمر الذي أحدث تغييرا جذريا في أساليب تنفيذ أنشطتها وعملياتها.

فالحاجة إلى استخدام الورق تناقصت نوعا ما، وأصبح المسير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية مما كان في السابق وعليه فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز العمل

الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الكترونيا .وسنحاول في هذا الدراسة التعرف على دور الاتصال الإداري في تفعيل الإدارة الالكترونية من خلال طرح الإشكالية التالية:
- ما هو دور الاتصال الإداري في تفعيل الإدارة الالكترونية؟.

2- تساؤلات الفرعية

1. ما هي أهم قنوات الاتصال الإدارية المعتمدة في عملية الاتصال في المستشفى؟
2. ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المستشفى؟
3. ما هي أهم المعوقات التي تقف كحاجز أمام العملية الاتصالية بين العاملين بالمستشفى؟

4- هل تساهم الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين الاتصال الإداري؟

3-فرضيات الدراسة

- 1- إن أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المستشفى هي الاتصالات الرسمية، بحيث تكون طبيعة الاتصال في المكتبة أفقي.
 - 2- يعتمد المستشفى على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك باعتمادها على شبكات المعلومات والعديد من التقنيات الاتصالية الحديثة لتفعيل أداء عمالها.
 - 3- تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية في المكتبة.
 - 4- تساهم الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين الاتصال الإداري
- 4-أهداف الدراسة:

- معرفة أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المستشفى
- الكشف عن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في المستشفى.
- تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية في المستشفى.
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين الاتصال الإداري.

5- أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية للتكنولوجيا والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت داخل المجال الإداري. موضوع الإدارة الإلكترونية من القضايا المعترف بها في عصرنا الحالي، إذ تعتبر مقياساً لتطوير المؤسسات ومدى فعاليتها ومساهمتها داخل المجال الإداري، ومن ثم أصبح الاهتمام المتزايد بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير عمل الإدارات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها الاتصال الإداري و دوره في تفعيل الإدارة الإلكترونية موضوع يستحق البحث والتعمق وأهميتها بالنسبة للمؤسسات ودورها الفعال في مجال التنظيم والعمل، وذلك عن طريق التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا و المعلومات والاتصالات.

6- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

دراسة عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

- تدور إشكالية الدراسة حول السؤال التالي:

ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي / المنهج الإحصائي.

النتائج المتوصل إليها:

أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حيث

تساهم في عصنة الإدارة التقليدية ومنها:

التحديات البشرية: عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً.

التحديات التنظيمية: نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية.

التحديات الاجتماعية: انخفاض وعي المواطنين للتكنولوجيا الحديثة.

التحديات التقنية: عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي يساعد على بناء بنية معلوماتية للإدارة الإلكترونية، هذا ما جعل الإدارات الجزائرية لازالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي.

الدراسة الثانية:

دراسة عشور عبد الكريم دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009

- كانت إشكالية الدراسة كالتالي:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون و منهج دراسة الحالة - النتائج المتوصل إليها:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، وهذا من خلال آلياتها المتمثلة في المعدات التقنية والتكنولوجية.

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد، و التحول إلى روابط الافتراضية، بما يحسن من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت، ونمو مجتمع المعلومات.

عرف نموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد و الوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية لمبادرة الإدارة الإلكترونية.

على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يبقى النموذج الأمريكي.

يعاني من مشاكل التحول للإدارة الإلكترونية وفي مقدمتها مخاطر الأمن الإلكتروني. يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لاستراتيجياتها سنة 2013 م، وهو ما يدعو إلى:

- ضرورة النظر فيما حُطّط وفيما سينفذ، ومخططات و برامج التحول الإلكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الإلكترونية خاصة أمام الافتقار في عملية المتابعة والتنسيق في أداء المهام.
- يعترض الخدمة الإلكترونية في الجزائر مشكل الأمية الإلكترونية التي تكاد تمس جل فئات المجتمع:
- إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديداً لواقع الجاهزية الإلكترونية وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الإلكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.
- تتميز بعض الخدمات الإلكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الإلكترونية.
- عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الاتصال الإداري

- 1- تعريف عملية الاتصال الإداري
- 2- وسائل الاتصال الإداري
- 3- العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري.
- 4- الاتصال الإداري داخل المنظمة
- 5- دور الاتصال الإداري في المنظمة.
- 6- مبادئ و وظائف الاتصال الإداري
- 7- معوقات الاتصال الإداري
- 8- أهمية الاتصال الإداري.
- 9- أهداف الاتصال الإداري وخصائصه.

1- تعريف عملية الاتصال الإداري:

عملية الاتصال الإداري هي عملية ديناميكية متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب، لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب اخذ الخلفية الاجتماعية والنفسية والثقافية في الاعتبار فضلا عن التغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال¹.

عملية الاتصال تغير من طريقنا في الاختيار، وتصل بين المعلومات التي نحصل عليها من عالمنا ونقوم بتصنيفها، و يتم تحقيق الغرض من العمليات الاتصالية بوضع في عين الاعتبار أولئك الملتقين الذين توجه إليهم رسائلنا الاتصالية².

2- وسائل الاتصال الإداري

تتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها

1 الاتصال الكتابي: ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات و المعلومات، حيث يستخدمه الموظفون مع اختلاف مستوياتهم الإدارية و التنظيمية إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة و لتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية³.

يتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها:

أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، و أيضا الاتصال يكون في العادة واضحا بسبب ما يبذل في سبيل إعداد من جهد تتطلبه عملية صياغته. أما عيوبه فهي تتمثل : في البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا و كذلك سيستغرق وقتا في عملية الإعداد و الصياغة و أيضا قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود⁴.

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2004، ص، 48.

² - العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص-245. 244

³ - درويش، عبد الكريم، وتكلا ليلي أصول الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة الانجلو 1980، ص. ص 449 -

⁴ حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان: دار النشر والتوزيع، 2000، ص.26.

أ - **التقارير:** يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة و ذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة فلا بد من وسيلة اتصال بديلة على الاتصال الشفوي.

التقارير قد تكون دورية تحتويها بيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية مثلا) وإما تقارير عن موضوعات معينة و يجب أن تكون التقارير ملحقة و مختصرة لان الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة¹.

ب- **المذكرات والاقتراحات :** وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤوسهم لتوضيح بعض المعاني مثل تغيير أمر من الأمور على المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة و أن يشجعهم على تقدم آرائهم واقتراحاتهم دائما. وإضافة إلى ما سبق فان المذكرات والاقتراحات المصادقة والجدية تعتبر وسيلة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.

ج- **الشكاوي:** تعتبر الشكاوي أحد وسائل الاتصالات المكتوبة والمستخدمه في المنظمات وهي في العادة ترفع من المرؤوس إلى الرئيس وتفيد الحقائق أن الكثير من الشكاوي الحادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل².

د - الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية

تعد أحد وسائل الاتصال ولكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فإنه يجب مراعاة الآتي:

- أن يكون موضوع المرفق واضحا ليس فيه لبس و لا غموض حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.
- أن يكون شرح موضوع الأمر والكتاب الدوري بلغة سهلة، و بطريقة متقنة تستهوي القارئ و تناسب مع ثقافته وتعليمه.
- أن يتم حفظ و تخزين التوجيهات و التعليمات حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة، أن تبوب و تغرس وفقا لمستويات إصدارها و موضوعاتها ليسهل الاستدلال عليها³.

¹ عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1986، ص. 98.

² القروتي محمد، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف عمان دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص.332

³ حسن رواية إدارة أعمال القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2010، ص.223.

2- **الاتصال الشفوي:** يمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75 % من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل شفاهة، أي عن طريقي الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و قد يكون عن طريق الإشارات والرموز هذا الشيء ما يسمى بغير اللفظي.

الاتصال الشفوي: هو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي و يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها مواقفه واتجاهاته واستجابته.

- والاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها ما يلي:

أ- **المقابلات الشخصية:** هي أحد الأساليب الفعالة في الاتصال كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها .

ب- **الندوات** تمثل إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي المباشر و تعتبر أقدم الجديدة طرق الاتصال الشفوي التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة¹.

ج **الاجتماعات والمؤتمرات:** هي أحد طرق أسلوب الاتصال الشفوي الرسمي حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء، ويتم اللقاء والتحضير للمؤتمرات لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة كل عام حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن منجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالسنة للسنوات القادمة².

د- **المكالمات الهاتفية:** كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية، أو في مجال الأعمال، و يعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات الكبيرة ولما يحققه من السرعة و المرونة في انجاز

¹ القروتي محمد، مرجع سابق، ص. 344.

² مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص. 76.

الأعمال وتميرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل و يعاب على الاتصالات التلفونية كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية، حيث تساعد تغيرات الوجه و الجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة. وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذ جيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء والمناقشة¹.

- **الاتصال التصويري أو المرسوم:** فهو الاتصال الذي يشكل الصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية أو التشكيلية، أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي. فتستخدم الرسوم والصور و الخرائط و الأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات والتأثير في اتجاهات الأشخاص وخاصة من لا يستطيعون القراءة وتعتبر الصورة والأشكال البيانية أساس الاتصال المصور لأن الصورة تعادل ألف كلمة.

- يتم نقل هذه الصور والرسوم عن طريق عدة وسائل من أهمها:

- الحسابات الإلكترونية عبر الأجهزة الطرفية.

- أجهزة الفاكس مثل : نقل الصور والأوراق بالهاتف.

- التلفاز الأفلام السينمائية.

- الصحف والمجلات.

التلفاز الأفلام السينمائية.

- **الاتصال الإلكتروني:** هي القرارات أو المعلومات التي إلى العاملين عن طريق التقنيات، أو الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تغرز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا إنما من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية و غالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء².

¹ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص.90.

² محمد عبد الرؤوف عامل ، مقدمة في علم الإعلام والاتصال مصر : مكتبة نهضة الشرق ، جامعة القاهرة، ص. 28.

3- العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري.

هناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال الإداري سلبا و إيجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال وتوقيف الاتصال، مهارات الاتصال الحالة النفسية للمرسل المتلقي حجم المنظمة المسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها .

4-الاتصال الإداري داخل المنظمة

فإذا كانت هذه العوامل إيجابية فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها ،أما إذا كانت سلبية فإنها تحقق الهدف من الاتصال وبالتالي تنعكس سلبا على أداء المنظمات نظرا لفقد المميزات التي يتيحها الاتصال وهي :

1- ظروف الموقف: هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد للإرسال أو تلقي الاتصال إيجابا أو سلبا فالاتصال يكون أسهل عندما يجيب الطرفان كل منهما الآخر¹.

2- الهدف: إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلا وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.

3- التوقيت: التوقيت الغير المناسب يحيط عملية الاتصال، فالاتصال قبل الانصراف يوم العمل الذي سبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.

4- مهارات الاتصال: تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة فكما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة².

5- الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل و المستقبل بالوضع النفسي للاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتبع عملية الاتصال، تتسم بالسهولة والعكس.

¹ محمد عبد الرؤوف عامل، مرجع سابق، ص 28

² هزاع شبيب خالد السب يعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003 ، ص.19

6- حجم المنظمة و المسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها: تتأثر عملية الاتصال أساس بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه، إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية و الفنية كما تتأثر عملية الاتصالات بعد الوحدات التي تتضمنها للمنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، ففي المنظمات الكبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات ،كما يجب أن تتحد قنوات المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس، والإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تشجيع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة و الإجراءات سلمية¹.

5- دور الاتصال الإداري في المنظمة.

تظهر أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في المنظمة مدى التوافق في الطبيعة بين الاتصال من ناحية وبين الصفات التي تميز المنظمة من جهة أخرى هذا إلى جانب اعتماد المنظمة على الاتصال في مزاوله كافة العمليات الإدارية ،حيث نجد أن المنظمة تعتمد على المعلومات من أجل البقاء و ذلك في عدة صور من خلال التعامل مع العالم الخارجي والتعامل بين أعضاء المنظمة داخليا، وعلى حد قول "بيرو" في تعريفه للمنظمات بأنها : "وحدات لمعالجة المعلومات ". حيث أنه دون تبادل المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على الاحتمالات التغيير في المدخلات المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية والحصول على المخرجات المنشودة وهذا يتفق (ويك) في وجهة نظر مع (بيرو) من حيث النظرة إلى المنظمة كمركز معلومات وللتعرف على مدى التشابه بين الاتصال كعملية و بين المنظمة كشخصين أو أكثر يجتمعان لتحقيق هدف مشترك².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002-2003، ص.69

² ياغي محمد عبد الفتاح ، الاتصال، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة، 1973، ص. 01.

يمكن الرجوع إلى ما سبق قوله عن طبيعة الاتصال من حيث كونه نشاط حركي وغرضي، يتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل وذلك من خلال الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره وبمقارنة هذه الأفكار بالسمات العامة التي تميز بالمنظمات¹.

6- مبادئ و وظائف الاتصال الإداري

6-1- مبادئ الاتصال الإداري

تساعد مبادئ الاتصال الإداري في أي منظمة مهما كان مستواها في بناء نظام جيد للاتصالات التي تتمثل في العناصر الآتية:

أ- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة لتصميم و صياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب يقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، يؤدي تطبيقه إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز².

ب مبدأ الاهتمام والتركيز: هو إعطاء كل الانتباه والاهتمام للاتصال فلا يمكن وجود أي اتصال إذ لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام والتمسك بهذا الشأن من المبدأ فهو يساعد في التغلب على العديد من الحواجز.

ت مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة و ليس غاية واحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة³.

ث مبدأ الإدارة: يمكن مبدأ الإدارة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإدارة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص. 69

² النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف ط6 الرياض مطابع الفرزدق التجارية، 2006، ص. 38.

³ الفيزي محمد علي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص

بالاهتمام الجاد بقرارات و قدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجين إذ اقتضي الأمر.

ج- مبدأ الشفافية: إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرعة لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود وليس تقديم الأخبار السارة فقط النشر على الأخطاء.

ح مبدأ السرعة : ويقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة.

ويلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات و قدرته على التصرف السليم في اختيار البدائل المختلفة¹.

خ- مبدأ التكيف: المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات والاضطرابات².

د مبدأ الالتزام: الالتزام ليس عنصرا حياديا وإلا لما وجد كما أنه وسيلة وليس غاية، فلا يمكن أن يكون هناك هدفا ، بل لديه التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

و - مبدأ ضرب المسافة بين المرسل و المستقبل: تشكل إتباع البعد المكاني بين المرسل والملتقي عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذ لم تكن قنوات اتصال سريعة، سهلة وفعالة وزيادة المسافة بين المرسل والملتقي تزيد من فرص تحرف المعلومات وعدم تفهم متطلبات الفروع واحتجاجات المرؤوسين و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإداري أو الفكري، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافات أقصر ما يمكن و حسب المعلومات المراد إيصالها³.

¹ محمد الصيرفي الاتصالات الإدارية سلسلة التدريب الإداري، مصر مؤسسة للنشر والتوزيع، 2006، 2007 ص14-16.

² أحلام عبد السميع العقباوي الرياض مهارات الاتصال الفعال، ص. 09.

³ عاطف محمد عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ، 1969، ص. 70.

6-2- وظائف الاتصال الإداري:

حدد " فراس و ومنج " ثلاثة وظائف أساسية للاتصال الإداري:

- 1 الإنتاج: إذ أن عملية الاتصال هي التي تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتعاس عن العمل و إبداء الإعجاب أو الإعلان مكافأة أداء جيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج و تحسين عن النوعية.
- الإبداع: و يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة ويرتبط بعامل الإبداع بعدان هاما:
- البعد الأول: يمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع و المخططات الجديدة.
- البعد الثاني: عمليات تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال بوضع برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة و إقناع مختلف الأطراف بضرورة يني الإبداعات الجديدة¹.

3- الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام أساسية:

- أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- ب تغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ج- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة و باختصار فإن هذه الوظائف الثلاثة (الإبداع الإنتاج الصيانة) ترتبط بدورها بأجهزة أخرى على المستوى التنظيمي مثل: القيادة والإشراف وممثلي العمال (النقابات)².

7- معوقات الاتصال الإداري:

هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات و عقوبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال الإداري ما يلي :

¹ محمد أمين عودة مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية، الكويت مطبوعات جامعة الكويت، 1996عص.45-

² صالح خليل، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشرق للنشر و التوزيع، 1999، ص. 83.

1 المعوقات التنظيمية:

أ - **الهيكل التنظيمي:** هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين مجموع مكوناته أي جميع أقسامه وإدارته و تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها يحدث سوء فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية وكذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف، و أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بعدد وضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه من الأهداف التنظيمية.

ب **افتقاد إدارة المعلومات:** إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على أهمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار، لذا فإن المنظمات الإدارية المعصرة في أشد الحاجة إلى وجود تنظيمية لجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط و رسم السياسات قياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تفوق فعالية الاتصال الإداري¹.

ج- **تعدد مستويات المدير:** تعدد مستويات المدير بعد أحد عقوبات الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد فانه يقلص من عمليات الاتصال وتوفير الوقت الذي تستغرقه في انجاز العمل، مما يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولية لأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات.

المعوقات الشخصي: تتعلق بالمرسل، المستقبل ومن بين هذه المعوقات:

تضرب الإطار المرجعي : بين المرسل و المستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول الخلفية العلمية والخبرة.

¹ لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2003 2004 ، ص 20.

- الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل، فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة وسماع ما يتوافق مع قيمته اعتقاداته اتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات¹.

- **ضغط الوقت:** فمثلا لا يتسع وقت المدير و الرئيس الاتصال مع كل شخص فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستولى إداري أو على متجاوز رئيسه المباشر وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

- **المعوقات الذاتية:** وهي مجموعة المؤثرات التي تعزي شخصية المرسل و المستقبل في عملية الاتصال ، تؤثر فيها سلبا وإيجابا .

وتتركز بصفة عامة في الفرد الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وإلى تباين إدراكهم².

وتفسيراتهم للمعاني الرموز، إلى صدور، استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء إرسال الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال فيما يلي: نبذة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري³.

• **تباين الإدراك:** يتعرض العاملين في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة، أو أحداث جارية و تسلل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي : (الوعي و الانتباه للمنبه و ترجمة المنبه إلى رسالة، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب).

الاتجاهات السلبية : تؤدي اتجاهات العاملين دورا هاما في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله، نحو مستقبلي الرسالة ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعاليته الاتصال الإداري و هذه الاتجاهات تشكل

¹ لمين علوطي، المرجع نفسه ، ص. 40.

² العمار عبد الله بن إبراهيم و آخرون واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية الرياض: دراسة ميدانية مقارنة ، معهد الإدارة العامة، ، 1995 ، ص 25

³ العمار عبد الله بن إبراهيم ، مرجع نفسه، ص.60

وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم والاتجاهات السالبة تعني وجهات النظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة، ولعل أبرز أمثلة للاتجاهات السالبة التي تعد من نجاح الاتصال ما يلي . **التعصب للأفكار والآراء:** يسيطر على بعض العاملين بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع.

. **حسب المعلومات :** يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفاً من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية، العقاب ويترتب على حسب المعلومات من الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات¹.

تخطي القيادات الإدارية : يتجه بعض القادة أحياناً إلى تخطي مرؤوسهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم ، و قد يؤدي إلى ذلك زحزحة مكانة الرؤساء المباشرين في نفس العاملين ضعف ثقة العاملين فيهم و يسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة².

عدم الرغبة في الاتصال : إن الرغبة في الاتصال و المشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الاتصال الإداري الناجح لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الاتصال الإداري.

مجموعة القيم و الأفكار والعمليات الثقافية الموظفين : تؤثر هذه

القيم والاعتقادات الدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير³.

8- أهمية الاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية، التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فالاتصالات الإدارية من الخدمات الأساسية، التي بدونها لا يتهيأ جو العمل اللازم. فأبي قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 407.

² عصب إسماعيل طيش دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2008، ص18.

³ عبد الغفار حنفي، المرجع السابق الذكر، ص 407

الأعمال في المنظمة، فهي لا تحتل أي إهمال أو تأخير، سواء في الإدارات العامة أو القطاع الخاص.

ويتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الاجتماعي، هذا الدور يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والانطباعات بين الأفراد بعضهم بعض و بين الجماعات، لذلك يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض¹.

وتمثل عملية الاتصال الوسيلة التي تربط بين مختلف المستويات الإدارية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القادة والمرؤوسين الروح المعنوية، ينمي روح الفريق ويقوي الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما يعرف القائد حاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم وسياساته. وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في جوانب منها:

تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يساهم الاتصال الفعال في نقل التعليمات والأوامر التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها الموظفون في المنظمة، كما يساعدهم على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة، والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها.

- **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل:** يساعد الاتصال الإدارة العليا في الإحاطة بمجريات الأمور، وهو ما يمكنها من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

¹ جمال الدين المؤسسات مبادئ الإدارة ط2، الجزائر، دار الحومة، 2009، ص 135 . (32)

- تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف و رفع الروح المعنوية، ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين.

تحقيق التنسيق في العمل: من خلال تحقيق تقارب في وجهات النظر المختلفة للعاملين، كما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة، كالخطيط والتوجيه و الرقابة واتخاذ القرار¹.

إن إنتاجية الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية مرتبطة بمدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم ، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لانجازها.

لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدهور معنوياته وتأثر انجازه².

ونظرا لأهمية الاتصال الإداري، لا يمكن تصور وجود أي تنظيم إداري دون نظام كفاء للاتصالات، فالاتصال جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية، وهي تعتمد بشكل كبير على ما يتوفر من معلومات.

9- أهداف الاتصال الإداري وخصائصه.

أولا: أهداف الاتصال الإداري:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، من أجل العمل على تحريك أو تعديل سلوكهم، وعليه تسعى أي عملية اتصالات في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها، إلى بلوغ مجموعة من الأهداف يمكن أن نورد منها:

¹ جمال الدين المويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري الجزائر، دار هومة، 2002، ص 40.

² محمد قاسم القريوي، مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف - المرجع السابق الذكر، ص 287.

- شرح العلاقة الوظيفية بغيرها من الوظائف في المنظمة.

- إعطاء معلومات محدد عن العمل.

- إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة¹.

إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، والبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها، والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقه.

- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها، بالإضافة إلى تسهيل اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي و التنفيذ، من خلال توفير (المعلومات للأفراد والجماعات)²

وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة وعلى النحو التالي:

- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديرهم لمقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات الغير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط سلوك أعضائها.

- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف و توفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق (الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية)³.

¹ محمد قاسم القريوني السلوك التنظيمي حراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان، 1993، ص 161.

² محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المرجع السابق الذكر، ص 161.

³ عبد الرحمان محمود يوسف السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، عمان، دار البداية 2010، ص68

إن الاتصال الإداري يسعى لتحقيق التنسيق بين أفعال مختلف أجزاء التنظيم، وبدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم، وبالتالي تميل المنظمة إلى تحقيق أغراض شخصية على حساب الأهداف العامة.

ثانياً: خصائصه.

تتوفر العملية الاتصالية على العديد من الخصائص و المميزات يمكن أن تذكر منها ما يلي:

- الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي، تمكننا من التأثير على الناس و التأثير بهم، كما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

- الاتصال عملية مستمرة: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية معينة على مستوى المنظمة، كما أنه لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا، وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

-الاتصال عملية دائرية: بمعنى ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال و أخذ وعطاء وتأثير وتأثر

- الاتصال عملية لا تعاد: ونقصد بذلك أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمنة المختلفة، لأن الكلمات في تغير وكذا المعاني بل الحياة كلها.

- لا يمكن إلغاء الاتصال: ويقصد به أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

- الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وشروط، يجب اختيارها بدقة عند (الاتصال والإسيفشل الاتصال)¹.

- الاتصال عملية موضوعية وواقعية:الاتصال لا يخضع لعوامل الذاتية، وإنما يخضع للعوامل الموضوعية، فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره سواء السلبية أو الإيجابية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، حيث أنها ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين، وعليه فالاتصال يستمد أصوله (من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه)².

- الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين سواء كان شخصين، أم شخصا أو مجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

- الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه لتحريك الجماعة عن طريق تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق (الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة)³.

¹ محمد قاسم القريون، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية المرجع السابق الذكر، ص 161-162.

² علي حسن الشهري، المرجع السابق الذكر، ص 43.

³ صاح خليل أبو الأصبع، المرجع السابق الذكر، ص66

الفصل الثالث

الإدارة الإلكترونية

1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

2- تعريف الإدارة الإلكترونية

3- أهداف الإدارة الإلكترونية

4- أهمية الإدارة الإلكترونية

5- عناصر الإدارة الإلكترونية

6- وظائف الإدارة الإلكترونية



1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرا لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وأن أو لبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

2 - تعريف الإدارة الإلكترونية

لغة: هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال.

اصطلاحا: فرضت الإدارة الإلكترونية نفسها على واقع العمل في المنظمات كرد فعل طبيعي لوجود واستخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطور الحاصل توفيراً للجهد والوقت المبذول في الأعمال التقليدية، وما كانت الإدارة الإلكترونية إلا نمطا إداريا يستخدم كل ما أمكن من إنجازات ثورة التكنولوجيا والحداثة وتسخيرها في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال.

¹ احمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر ، 2004 ،

وهو ما أكدته هذا التعريف للإدارة الإلكترونية على أنها استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للتغيرات المتلاحقة داخليا وخارجيا¹.

3- أهداف الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقده.²

4- أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافته على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية ، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة.

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، وبلي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.

¹ محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية المجلد السابع عشر العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة غزة - فلسطين، يونيو 2013 ، ص: 226.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، طلاء، عمان، الأردن، 2009 ، ص 73.

إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة، كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث عن حلول هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمت الإدارة الحكومية التقليدية¹.

5- عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل الإدارة الإلكترونية على أربعة مكونات أساسية وهي كالتالي:

- إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة أساسيات حيث يوجد الورق لكن لا يستخدم بكثافة ويستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: تعتمد بالأساس على الهواتف المحمول والشيكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.²

6- وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدي، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 16.

² علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 40.



1/التخطيط الإلكتروني: (E-planing) يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات¹:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

2- التنظيم الإلكتروني: (Organizing) في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم².

3- الرقابة الإلكترونية : (E- controlling - إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة

¹محمد بن عبد العزيز الضافي ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 ، ص 23 .

²عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص

تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستخدمين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹.
4- القيادة الالكترونية: أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى أنواع منها:

-إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية¹.

7- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها : أمر المتطلبات الإدارية والأمنية : تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية ،وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات².

ب- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

¹محمد، بن عبد العزيز الضافي، مرجع سابق، ص 27، نقلا عن :

.Afrome work for management. New jersey: Printice hall Dessler.G.(2001).

²علي السيد الباز، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في :

www.arablawninfo.com



ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي¹.

مميزات الإدارة الإلكترونية

تكمن أهم مميزات الإدارة الإلكترونية في الآتي:

- التخلص من الفساد الذي يحدث في الإدارات التقليدية، تُعد من أهم الأشياء التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، لانتشار البيروقراطية في الإدارات الأخرى.
- يُمكن للإدارة الإلكترونية أن تقدم جميع الخدمات لدى العملاء بأقل جهد ممكن وأق لتكلفة ممكنة.
- تسمح الإدارة الإلكترونية للمديرين القائمين عليها أن يعملوا بشكل أفضل، لاتباعهم جميع الأساليب المتاحة لأداء العمل، بالإضافة إلى أنها تساعد على التركيز على مهام العمل فقط على عكس المعاملات الورقية المملة.
- من أفضل المميزات لدى الإدارات الإلكترونية أنها كثيرة الدقة فمن النادر أن يحدث فيها خطأ، كما أنها فائقة السرعة في تخزين البيانات.
- تستطيع الإدارة الإلكترونية أن ترسل النتائج المطلوبة في أقل وقت ممكن.

¹1 - " Dubai e - Government, virtual government", e All, Dubai, Issue 47 September 2007, p03



- استطاعت الإدارة الإلكترونية أن تظهر الشفافية في أداء العمل، وطريقة التعامل مع العملاء وخصوصًا عملاء الخدمات التعليمية.
- يُمكن للإدارة الإلكترونية أن تُلبي كافة الرغبات والاحتياجات للعملاء، بطريقة تُلبي احتياجات العميل لأقصى درجة.
- يُمكن معرفة وصول السلع أو غيرها للمستفيد دون التوجه إلى المؤسسة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية تمكن من القضاء على التكس الذي كان يحدث في المنظمات التقليدية، لأن يمكن للعميل أن يحصل على كافة الخدمات التي يريدتها من خلال جهاز الكمبيوتر.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- مجتمع و عينة الدراسة
- 4- أدوات جمع المعلومات

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج، وما يبني في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحليلها وحصرها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية وملاءمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظم.



1- منهج الدراسة:

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وقد إقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج.

و هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبيراً كيمياً أو كيمياً: تعبيراً كيمياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كيمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة .

2- مجالات الدراسة:

المجال المكاني

تمت الدراسة في مصلحة الصحة الجوارية كويبي بلعيد بسيدي عيسى.

المجال الزمني:

وقد تمت الدراسة و تطبيق الاستبيان على مستوى المؤسسة خلال شهر ماي.

المجال البشري :

ويقصد به عدد افراد المؤسسة التي اجريت عليها الدراسة، و يبلغ عدد 400 عام على مستوى المصلحة.



3- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال المصلحة الجوية كويبي بلعيد بسيدي عيسى، وتعتبر العينة انها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) عامل، مأخوذة من (400) عامل.

4- أدوات جمع البيانات :

- الاستبيان

ويعرف بأنه "أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي علي عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها علي أشخاص معينين لتعبئتها".

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان

2- الاستنتاج العام للدراسة

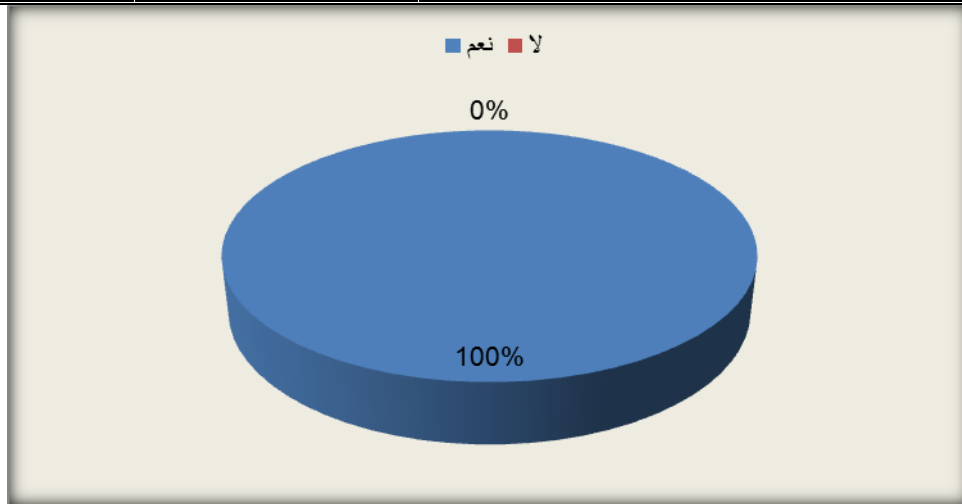
1- عرض و تحليل نتائج الاستبيان

- المحور الأول: أهم قنوات الاتصال الإداري وطبيعة العلاقة الاتصالية المعتمدة

السؤال 01: هل تتواصل مع زملائك في العمل؟

الجدول رقم (1) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
%100	40	نعم
%00	0	لا
%100	40	الإجمالي



الشكل رقم (1) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة

والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد جميعها اختارت البديل " نعم " بنسبة %100.

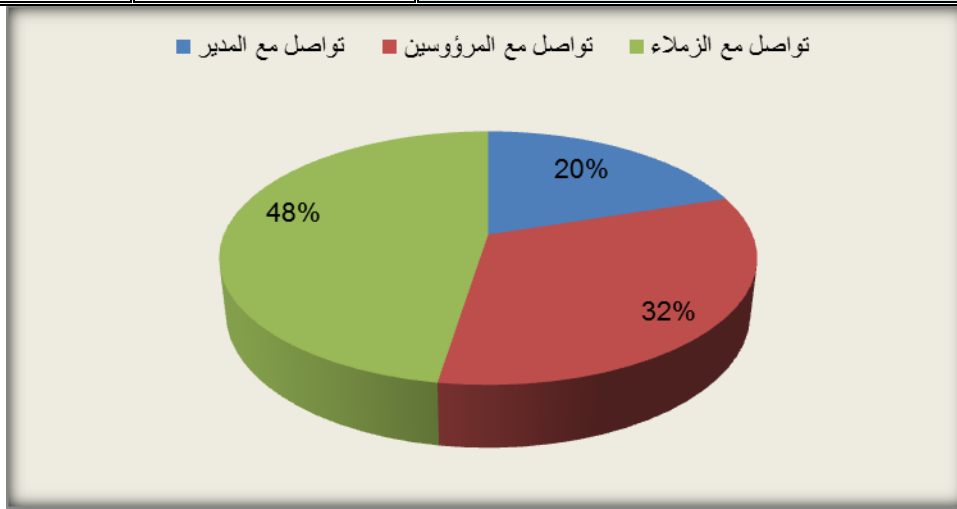
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن جميع أفراد عينة الدراسة يتواصلون مع

زملائهم في العمل.

السؤال 02: ما طبيعة التواصل السائد بينكم؟

الجدول رقم (2) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
20%	8	تواصل مع المدير
32.5%	13	تواصل مع المرؤوسين
47.5%	19	تواصل مع الزملاء
100%	40	الإجمالي



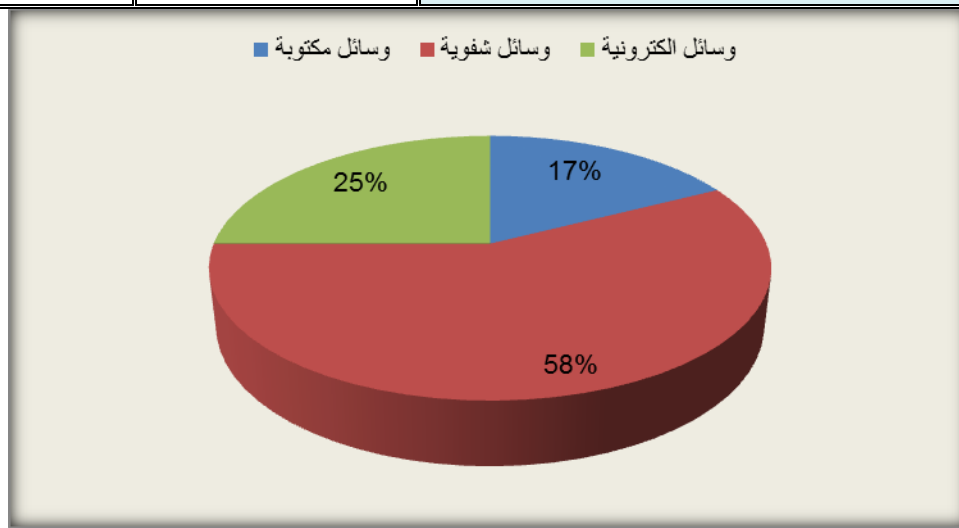
الشكل رقم (2) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " تواصل مع الزملاء " بنسبة 47.5% ، أما من اختاروا البديل " تواصل مع المرؤوسين " فقد بلغت نسبتهم 32.5% ، في حين المجموعة التي اختارت البديل " تواصل مع المدير " قدرت نسبتهم بـ 20% .
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن طبيعة التواصل السائد هو لتواصل مع الزملاء.

السؤال 03: ما هي أهم قنوات الاتصال التي تعتمدون عليها في عملية الاتصال بينكم؟

الجدول رقم (3) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
17.5%	7	وسائل مكتوبة
57.5%	23	وسائل شفوية
25%	10	وسائل الكترونية
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (3) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

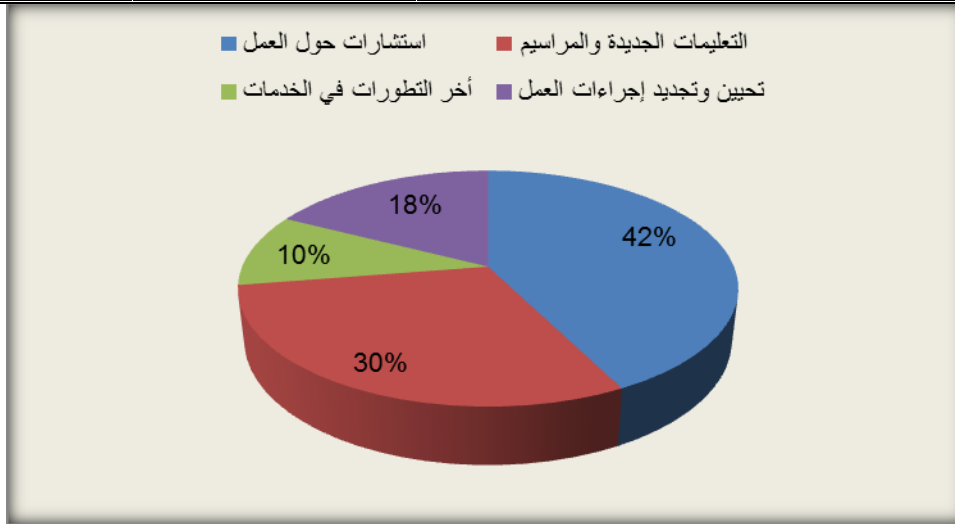
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " وسائل شفوية " بنسبة 57.5% ، أما من اختاروا البديل " وسائل الكترونية " فقد بلغت نسبتهم 25%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " وسائل مكتوبة " قدرت نسبتهم بـ 17.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعتمدون في اتصالهم على الوسائل الشفوية والالكترونية.

السؤال 04: ما هي المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم؟

الجدول رقم (4) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
42.5%	17	استشارات حول العمل
30%	12	التعليمات الجديدة والمراسيم
10%	4	آخر التطورات في الخدمات
17.5%	7	تحسين وتجديد إجراءات العمل
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (4) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

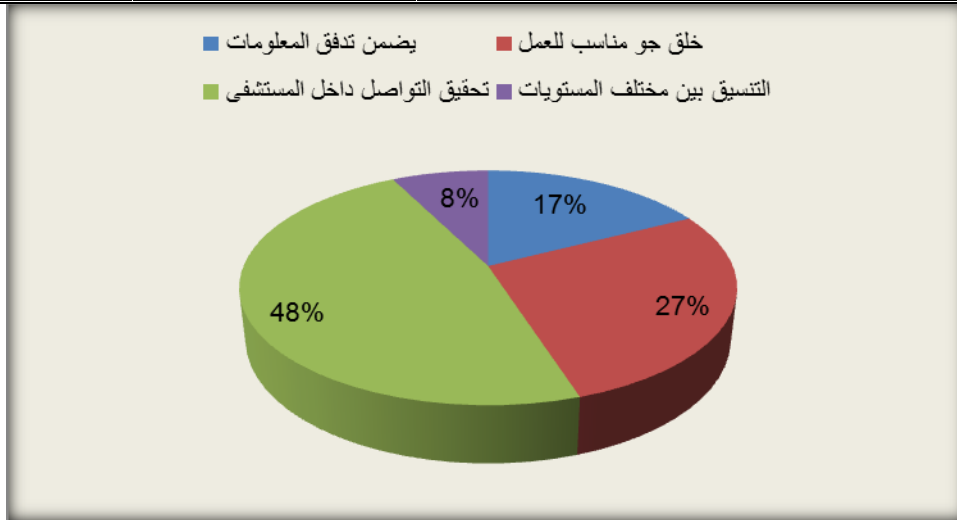
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " استشارات حول العمل " بنسبة 42.5% ، أما من اختاروا البديل " التعليمات الجديدة والمراسيم " فقد بلغت نسبتهم 30%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "تحسين وتجديد اجراءات العمل " قدرت نسبتهم بـ 17.5%، وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل " اخر التطورات في الخدمات" والمقدر نسبتهم 10%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن المواضيع المتداولة أكثر فيما بين العمال هي الاستشارات حول العمل.

السؤال 05: حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال الإداري؟

الجدول رقم (5) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
17.5%	7	يضمن تدفق المعلومات
27.5%	11	خلق جو مناسب للعمل
47.5%	19	تحقيق التواصل داخل المستشفى
7.5%	3	التنسيق بين مختلف المستويات
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (5) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " تحقيق التواصل داخل المستشفى " بنسبة 47.5% ، أما من اختاروا البديل " خلق جو مناسب للعمل " فقد بلغت نسبتهم 27.5%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " يضمن تدفق المعلومات " قدرت نسبتهم بـ 17.5%، وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل " التنسيق بين مختلف المستويات " والمقدر نسبتهم 7.5%.

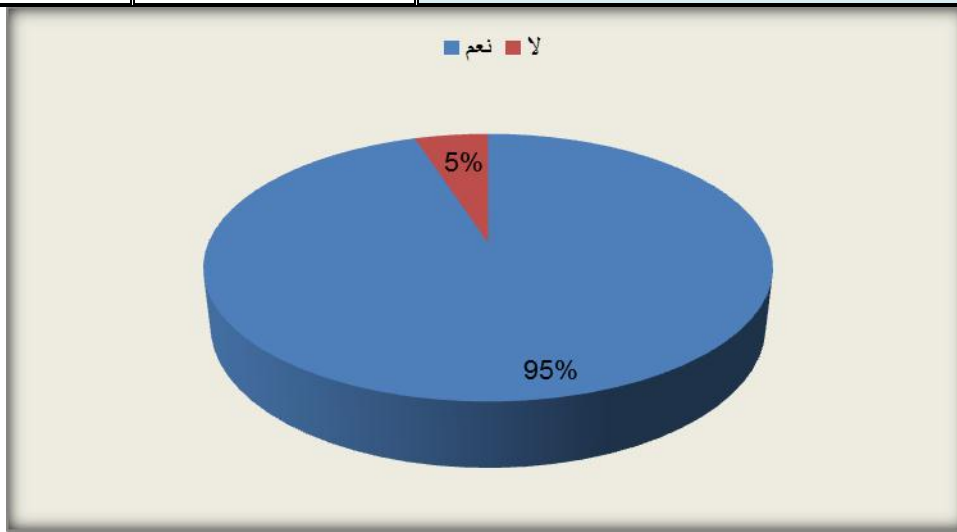
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن أهمية الاتصال الإداري تكمن في تحقيق التواصل داخل المستشفى.

المحور الثاني: الاستخدام الفعلي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة

السؤال 06: هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة؟

الجدول رقم (6) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
95%	38	نعم
05%	2	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (6) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

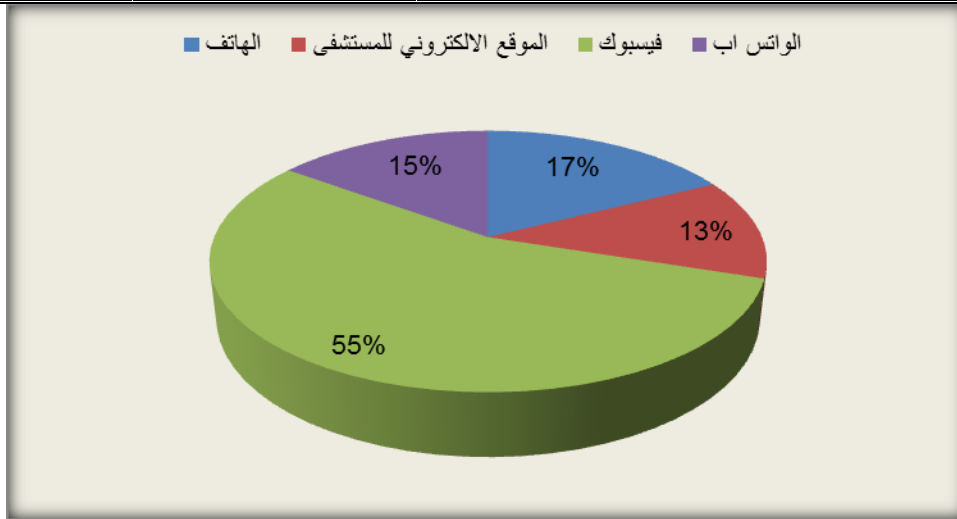
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 95% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 05%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

السؤال 07: ما هي الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة وتعتمدون عليها في عملية الاتصال مع بعضكم البعض؟

الجدول رقم (7) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
17.5%	7	الهاتف
12.5%	5	الموقع الالكتروني للمستشفى
55%	22	فيسبوك
15%	6	الواتس اب
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (7) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

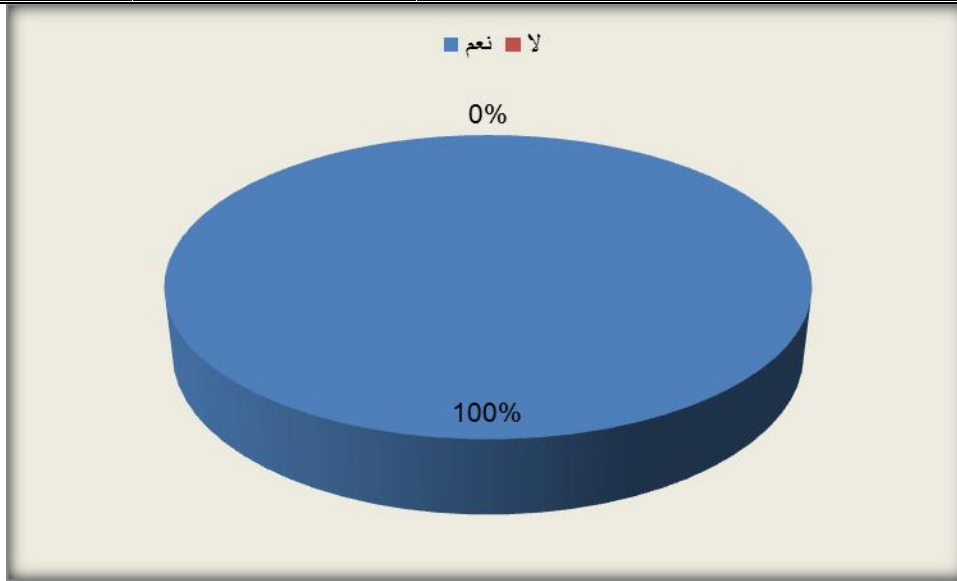
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " فيسبوك " بنسبة 55% ، أما من اختاروا البديل " الهاتف " فقد بلغت نسبتهم 17.5%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " الواتس اب " قدرت نسبتهم بـ 15%، وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل " الموقع الالكتروني للمستشفى " والمقدر نسبتهم 12.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة والتي يعتمدون عليها في عملية الاتصال مع بعضهم البعض هي الفيسبوك.

السؤال 08: هل لديكم معرفة مسبقة باستخدام هذه الوسائل؟

الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
%100	40	نعم
%00	0	لا
%100	40	الإجمالي



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

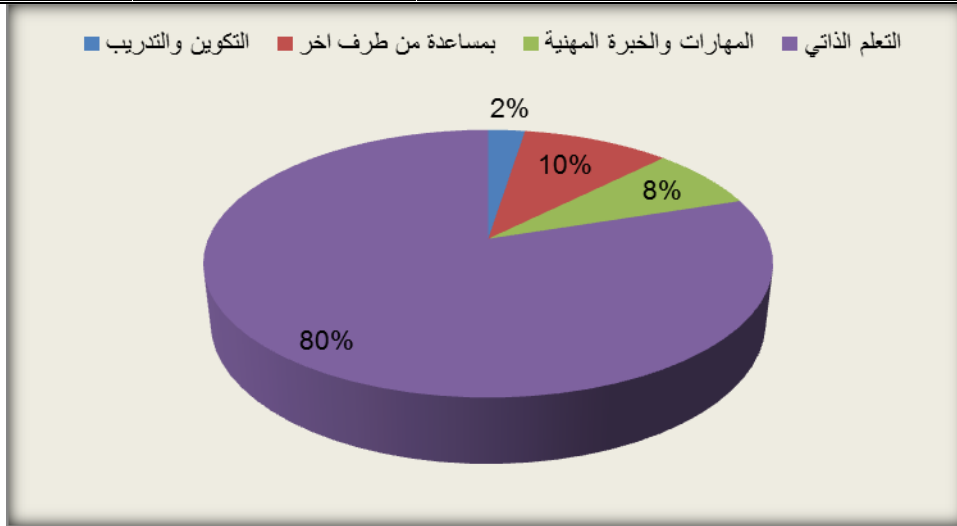
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد جميعها اختارت البديل " نعم " بنسبة 10% .

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم معرفة مسبقة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

السؤال 09: هل سبب إتقانكم لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية كان عن طريق؟

الجدول رقم (9) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
2.5%	1	التكوين والتدريب
10%	4	بمساعدة من طرف اخر
7.5%	3	المهارات والخبرة المهنية
80%	32	التعلم الذاتي
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (9) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

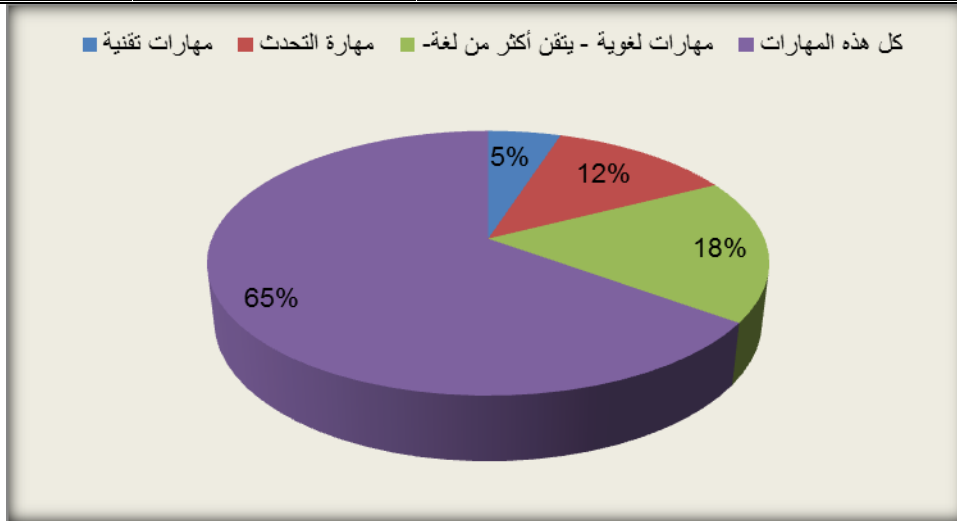
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "التعلم الذاتي" بنسبة 80 ، أما من اختاروا البديل "بمساعدة من طرف اخر" فقد بلغت نسبتهم 10%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "المهارات والخبرة المهنية" قدرت نسبتهم بـ 7.5%، وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل "التكوين والتدريب" والمقدر نسبتهم 2.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن سبب اتقان العمال لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية هو التعلم الذاتي.

السؤال 10: حسب رأيكم ما هي المهارات الواجب توفرها في العامل لتحقيق اتصال ناجح وفعال بينكم؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
05%	2	مهارات تقنية
12.5%	5	مهارة التحدث
17.5%	7	مهارات لغوية - يتقن أكثر من لغة-
65%	26	كل هذه المهارات
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

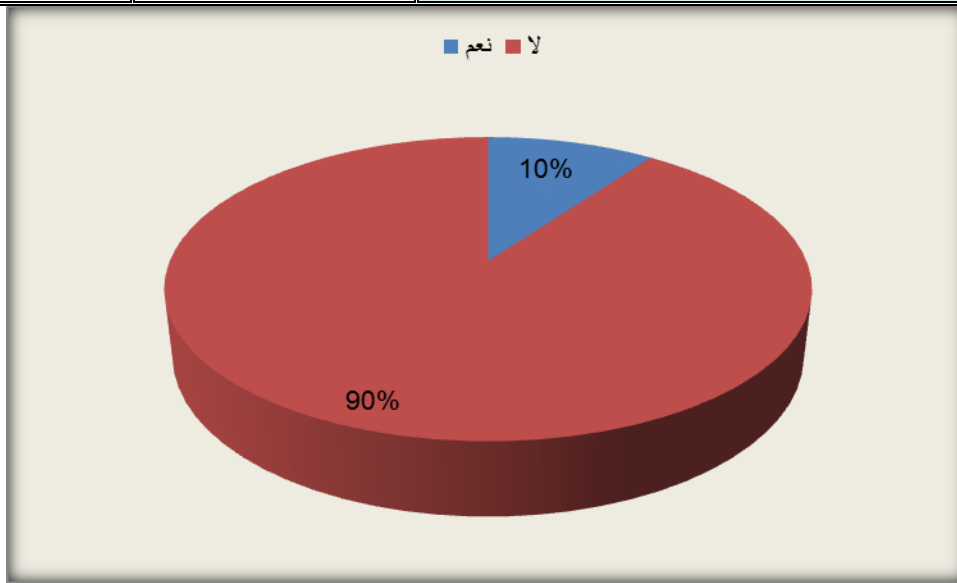
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " كل هذه المهارات " بنسبة 65%، أما من اختاروا البديل " مهارات لغوية - يتقن أكثر من لغة-" فقد بلغت نسبتهم 17.5%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "مهارة التحدث" قدرت نسبتهم بـ 12.5%، وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل "مهارات تقنية" والمقدر نسبتهم 05%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن جميع المهارات يجب توفرها لتحقيق اتصال ناجح وفعال بينهم.

السؤال 11: هل تعتقد بأن هذه الوسائل يمكن ان تحد من نجاعة الاتصال في المستشفى؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
10%	4	نعم
90%	36	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "لا" بنسبة 90 ، أما من اختاروا البديل "نعم" فقد بلغت نسبتهم 10%.

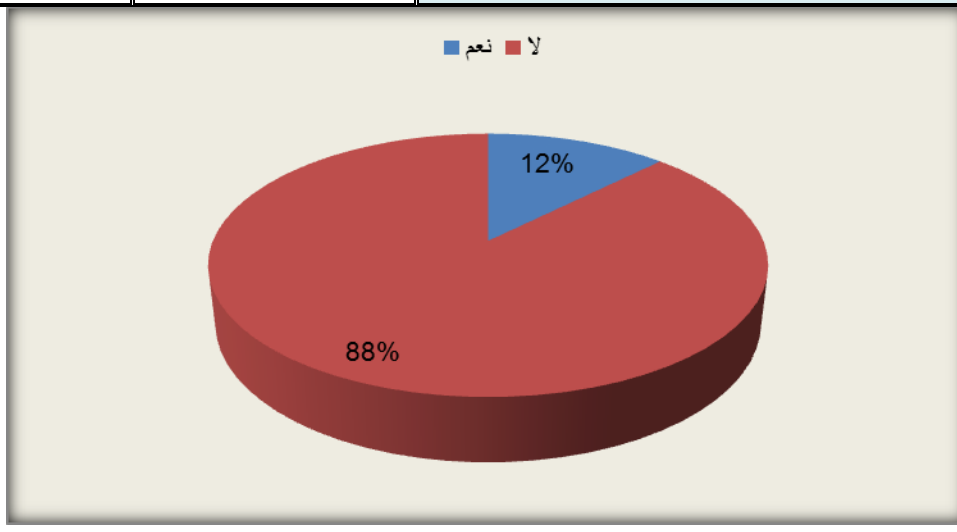
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن وسائل الاتصال الحديثة لا يمكن أن تحد من نجاعة الاتصال في المستشفى.

المحور الثالث: معوقات الاتصال الإداري في المستشفى

السؤال 12: هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع إدارة المستشفى؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
12.5%	5	نعم
87.5%	35	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

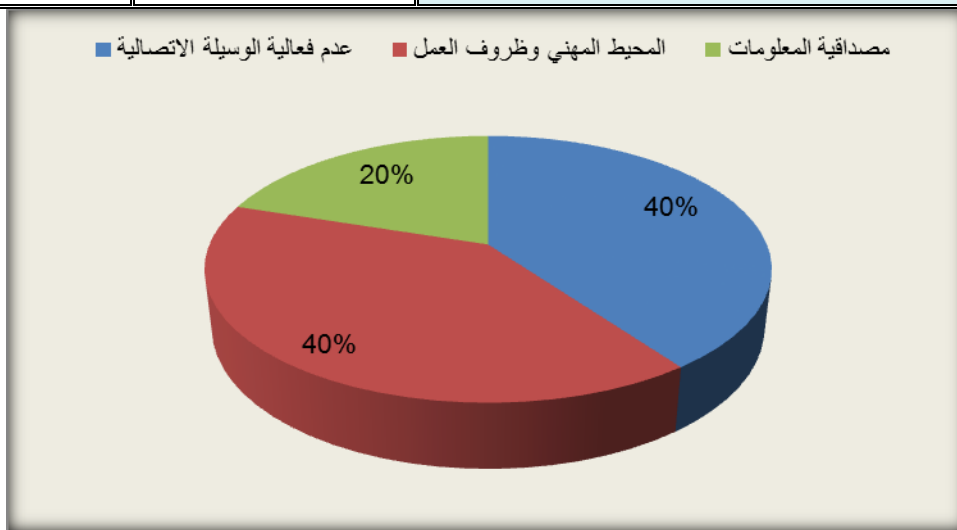
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "لا" بنسبة 12.5%، أما من اختاروا البديل "نعم" فقد بلغت نسبتهم 87.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لم تواجههم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع إدارة المستشفى.

تابع للسؤال 12 : إذا كانت الإجابة بلا فهل يرجع ذلك إلى:

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12ع)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
%40	2	عدم فعالية الوسيلة الاتصالية
%40	2	المحيط المهني وظروف العمل
%20	1	مصدقية المعلومات
%100	05	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12ع)

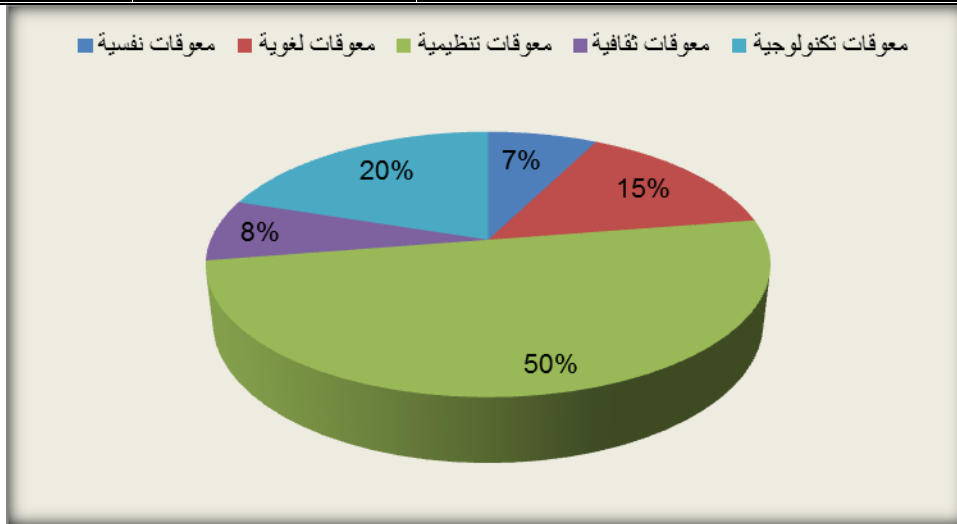
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (05) أفراد نسبة 40 اختارت البديل "عدم فعالية الوسيلة الاتصالية" ونفس النسبة السابقة اختارت البديل "المحيط المهني وظروف العمل" وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل "مصدقية المعلومات" والمقدر نسبتهم 20%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن من واجهتهم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع إدارة المستشفى كانت بسبب عدم فعالية الوسيلة الاتصالية و المحيط المهني وظروف العمل.

السؤال 13 : ما هي المعوقات الأكثر تهديدا لفاعلية الاتصال الإداري مع بعضكم البعض؟

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
7.5%	3	معوقات نفسية
15%	6	معوقات لغوية
50%	20	معوقات تنظيمية
7.5%	3	معوقات ثقافية
20%	8	معوقات تكنولوجية
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

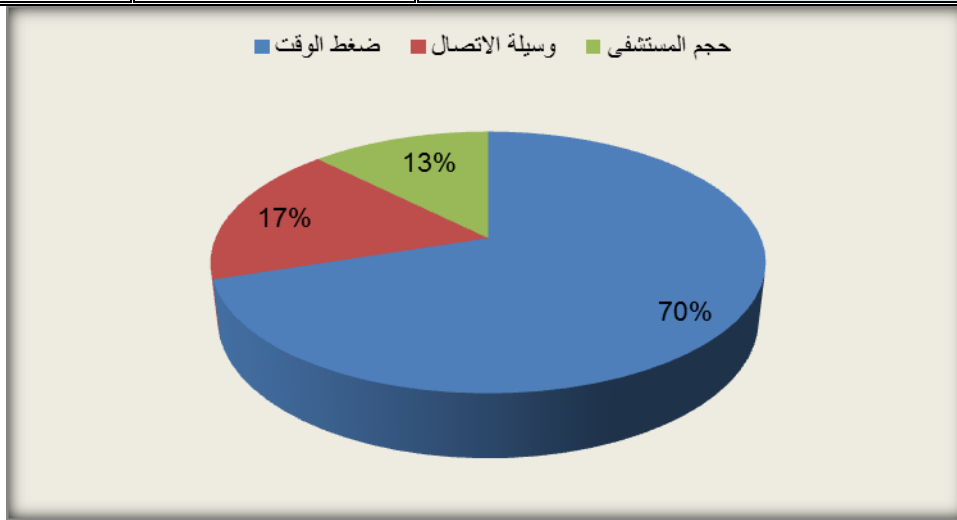
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "معوقات تنظيمية" بنسبة 50%، أما من اختاروا البديل "معوقات تكنولوجية" فقد بلغت نسبتهم 20%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "معوقات لغوية" قدرت نسبتهم بـ 15%، وفي الأخير المجموعة التي اختارت البديل "معوقات نفسية" والمقدر نسبتهم 7.5% ونفس النسبة السابقة تمثل من اختاروا البديل "معوقات ثقافية".

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن المعوقات الأكثر تهديدا لفاعلية الاتصال الإداري هي المعوقات التنظيمية.

السؤال 14 : حسب رأيكم ما هي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
70%	28	ضغط الوقت
17.5%	7	وسيلة الاتصال
12.5%	5	حجم المستشفى
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

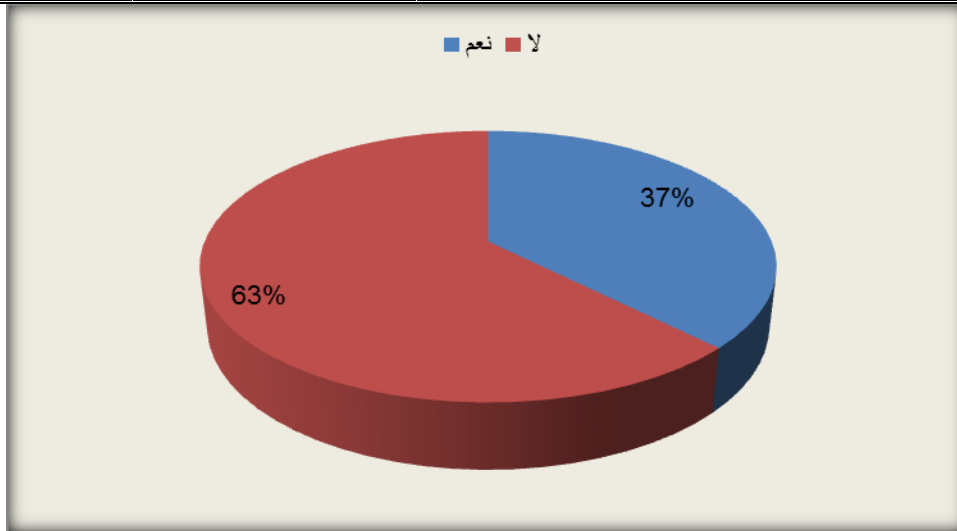
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "ضغط الوقت" بنسبة 70%، أما من اختاروا البديل "وسيلة الاتصال" فقد بلغت نسبتهم 17.5%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "حجم المستشفى" قدرت نسبتهم بـ 12.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن من بين أهم العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال هو ضغط الوقت.

السؤال 15 : هل تؤثر معوقات الاتصال الإداري على أدائكم؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
37.5%	15	نعم
62.5%	25	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

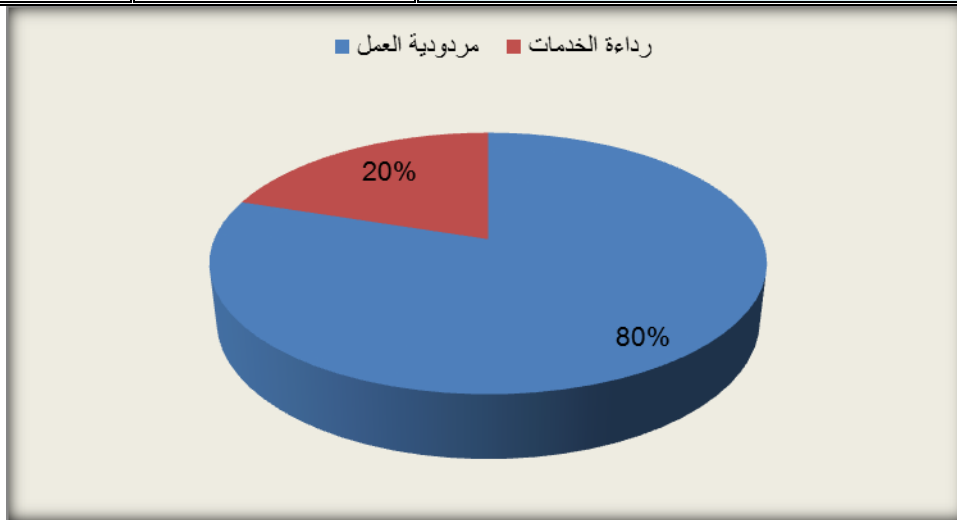
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 62.5% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 37.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن معوقات الاتصال الإداري لا تؤثر على أدائهم.

تابع للسؤال 15: إذا كانت الإجابة بنعم فهل سيكون ذلك من خلال:

الجدول رقم () : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
80%	12	مردودية العمل
20%	3	رداءة الخدمات
100%	15	الإجمالي



الشكل رقم () : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

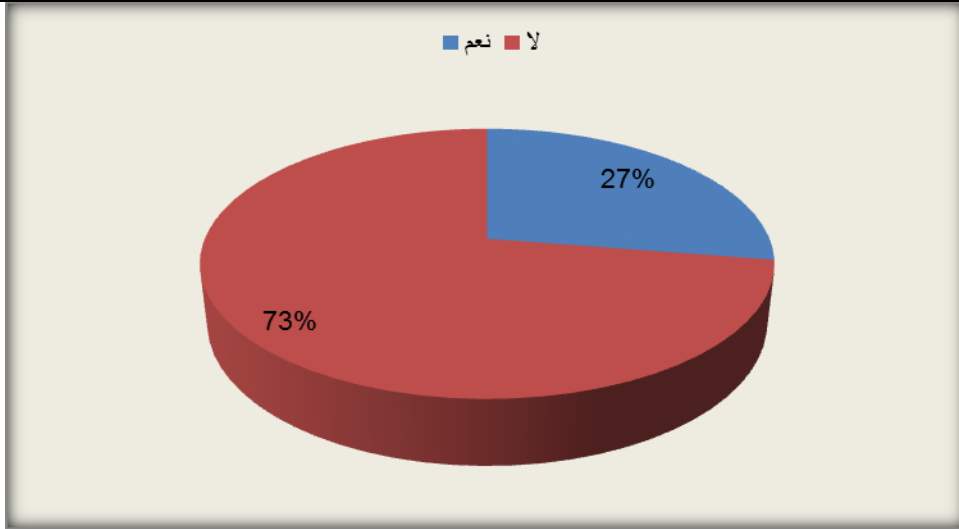
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (15) فرد أغلبها اختارت البديل "مردودية العمل" بنسبة 80%، أما من اختاروا البديل "رداءة الخدمات" فقد بلغت نسبتهم 20%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة الذين يرو ان معوقات للاتصال الإداري تؤثر على مردودية العمل.

السؤال 16 : هل تؤثر المشاكل الشخصية بينكم على فعالية الاتصال الإداري؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
%27.5	11	نعم
%72.5	29	لا
%100	40	الإجمالي



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

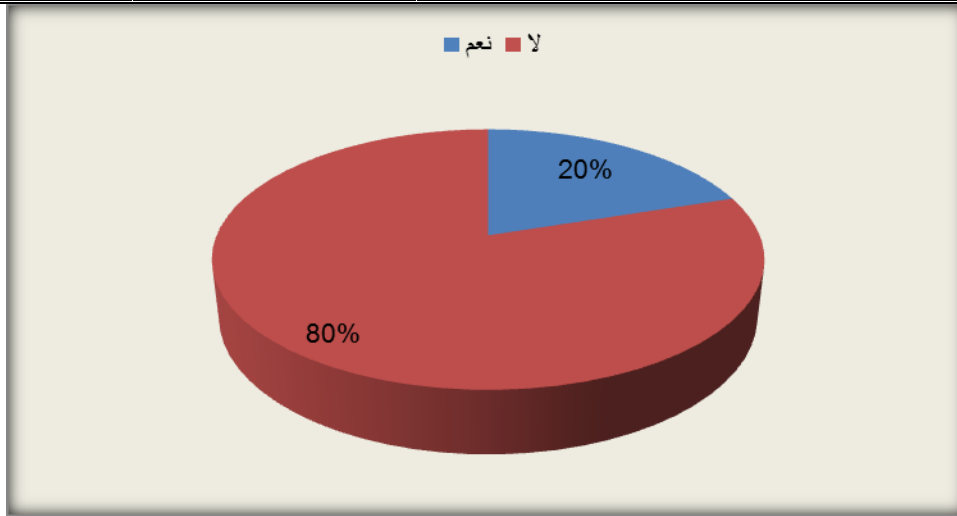
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "لا" بنسبة %72.5، أما من اختاروا البديل "نعم" فقد بلغت نسبتهم %27.5.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو إن المشاكل الشخصية بينهم لا تؤثر على فعالية الاتصال الإداري.

السؤال 17: هل لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بينكم؟

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
20%	8	نعم
80%	32	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

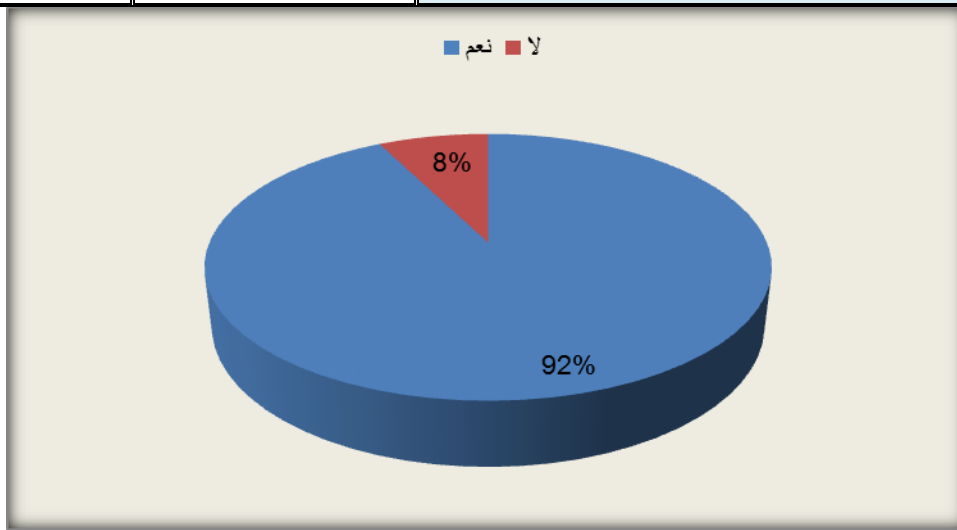
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "لا" بنسبة 32%، أما من اختاروا البديل "نعم" فقد بلغت نسبتهم 20%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة أنه ليس لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بينهم.

المحور الرابع: تساهم الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين الاتصال الإداري
السؤال 18: هل ساهمت التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات و خبرات أداء العاملين؟

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
92.5%	37	نعم
7.5%	3	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (18): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

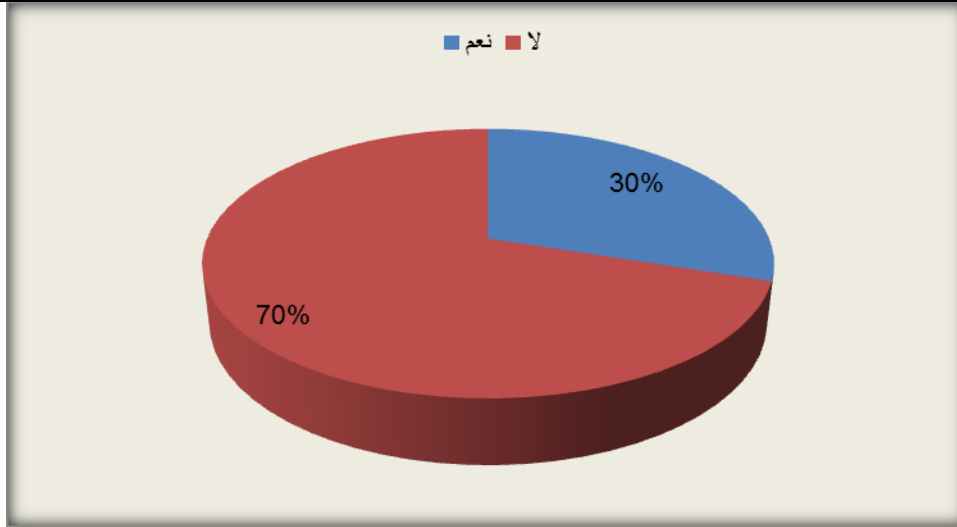
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "نعم" بنسبة 92.5 ، أما من اختاروا البديل "لا" فقد بلغت نسبتهم 7.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن التطورات التكنولوجية ساهمت في تنمية مهارات و خبرات أداء العاملين.

السؤال 19 : هل تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للمورد البشري للعمل في الإدارة

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
30%	12	نعم
70%	28	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

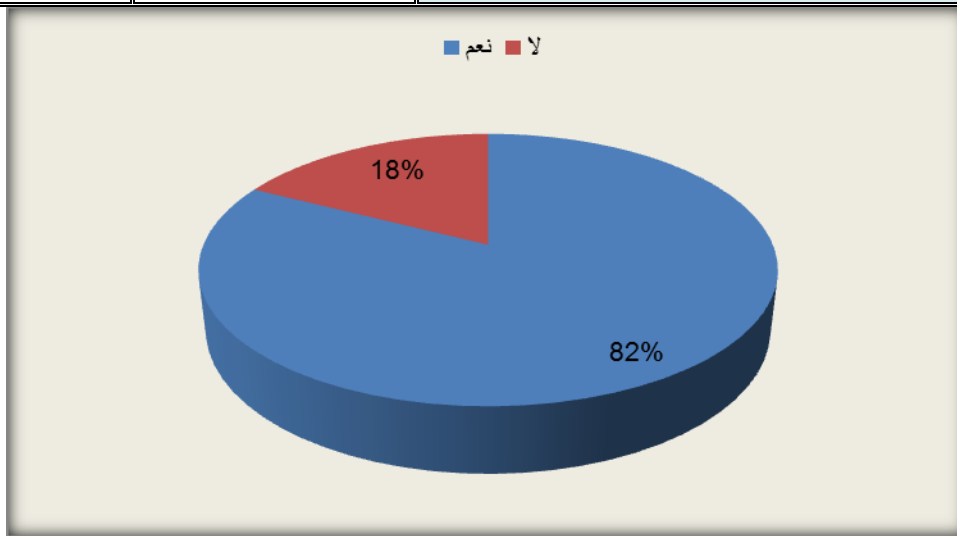
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "لا" بنسبة 70%، أما من اختاروا البديل "نعم" فقد بلغت نسبتهم 30%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تقوم بإعداد دورات تدريبية للمورد البشري للعمل في الإدارة.

السؤال 20 : هل تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الإلكتروني؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
82.5%	33	نعم
17.5%	7	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

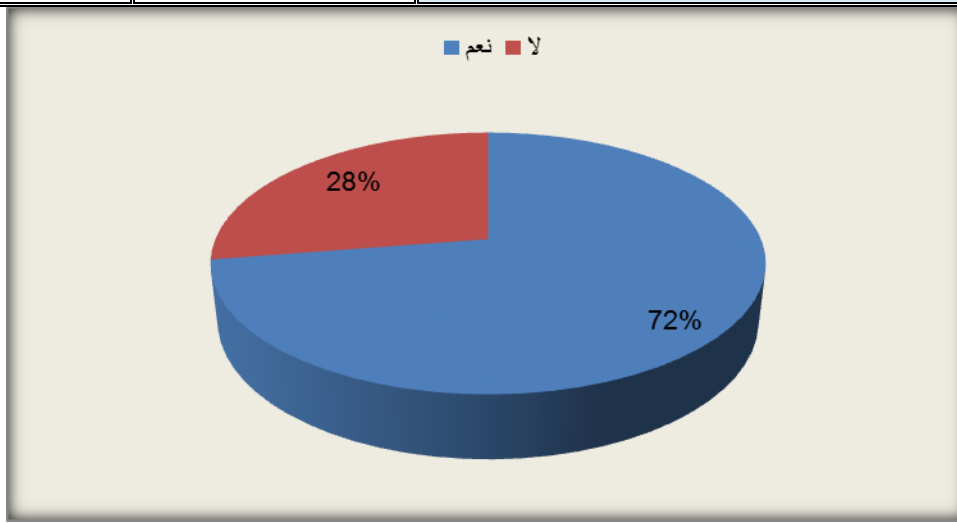
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل "نعم" بنسبة 82.5 ، أما من اختاروا البديل "لا" فقد بلغت نسبتهم 17.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الإلكتروني.

السؤال 21 : هل يسمح لك بالدخول إلى عمك إلكترونيًا عبر شبكة الإدارة الإلكترونية وأنت خارج عن مكان العمل؟

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
72.5%	29	نعم
27.5%	11	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

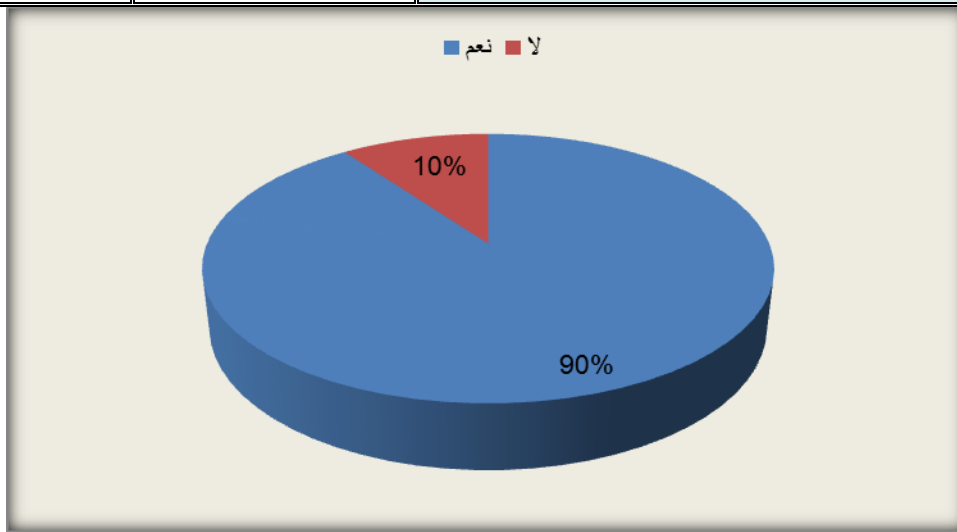
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 72.5% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 27.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يسمح لهم بالدخول إلى العمل إلكترونيًا عبر شبكة الإدارة الإلكترونية وهم خارج مكان العمل.

السؤال 22 : هل توفر الإدارة الإلكترونية تقليل الجهد والوقت للعاملين والتقليل من فرص الأخطاء لأداء مهامهم:

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
90%	36	نعم
10%	4	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

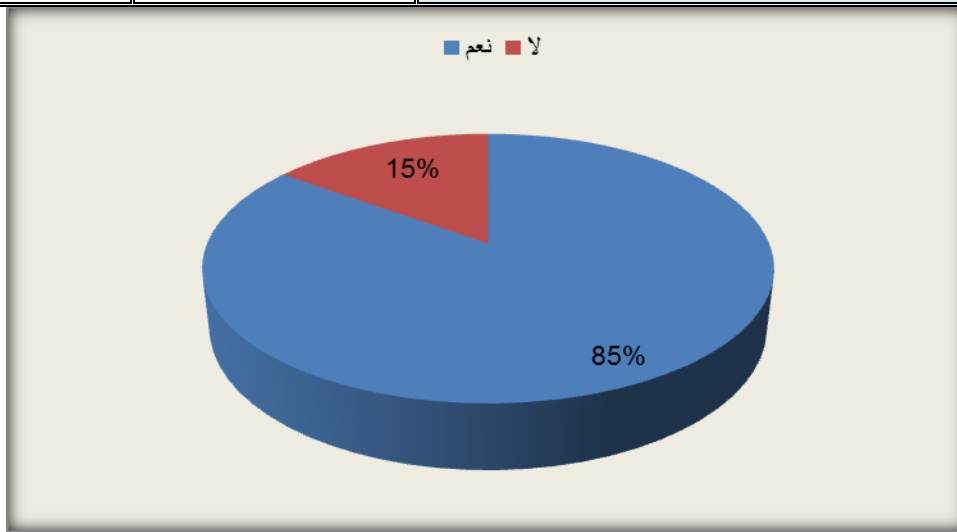
من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 90% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 10%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة الإلكترونية توفر تقليل الجهد والوقت للعاملين والتقليل من فرص الأخطاء لأداء مهامهم.

السؤال 23 : هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات ومهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة لهم؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
85%	34	نعم
15%	6	لا
100%	40	الإجمالي



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

من خلال الجدول رقم () والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 85% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 15%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحديد مسؤوليات ومهام واضحة للعاملين لتنفيذ الوظائف المنوطة بهم.

2- الاستنتاج العام للدراسة: مكنتنا الدراسة الحالية من الوصول إلى مجموعة من النتائج وفق خطة البحث وهذه النتائج هي:

تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المؤسسة والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية.

- يستخدم العاملون في المستشفى وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم.

- العاملون داخل المستشفى يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويساهم في اتخاذ القرار المناسب داخل المستشفى.

- تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالإيجاب وذلك من خلال تنمية مهاراتهم.

- تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل.

- يعترض العاملون داخل المستشفى مشكلات اتصالية أثناء تأدية مهامهم.

- لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بين العاملين داخل المستشفى.

خاتمة



خاتمة:

ختاماً لما سبق عرضه في الجانب النظري والميداني لموضوع الاتصال الاداري و الإدارة الإلكترونية فالإدارة الإلكترونية نظام لازال حديثاً لتطبيقه على كل المؤسسات عامة و على المجال الإداري خاصة، لأن متطلبات الإدارة الإلكترونية تحتاج متطلبات تغييرية للهياكل التنظيمية والعمل الإداري إضافة أنها ساهمت بشكل كبير وفعال لتطوير أساليب العمل التقليدية، و استخدام أحسن التقنيات التكنولوجية لتطوير العمل الإداري بكل كفاءة وفعالية، وعلى الجانب الآخر المؤسسة لازالت تواجهها معوقات و عراقيل لإنجاز المهام و الوظائف الإدارية التي تعتبر من تحديات القرن الحادي والعشرين.

يمكن القول أن العمل الإداري تطور عن سابقه لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحديث استراتيجيات نظام الإدارة، الذي هو مجموعة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه، تنسيق و رقابة من عملها الروتيني إلى الشبكي الإلكتروني، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية بتأثير إيجابي على صنع و سرعة اتخاذ القرارات أثناء القيام بالمهام، لأن عمل الإدارة الإلكتروني جاء مكملاً و مطوراً للعمل التقليدي لكن تواجهه عراقيل معوقات مختلفة ومتعددة.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1. احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر ، 2004
2. جمال الدين المؤسسات مبادئ الإدارة ط2، الجزائر، دار الحومة، 2009،
3. جمال الدين المويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري الجزائر، دار هومة، 2002،
4. حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان: دار النشر والتوزيع، 2000
5. حسن رواية إدارة أعمال القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2010
6. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2004
7. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة من 01 إلى 04 نوفمبر 2009
8. درويش، عبد الكريم، وتكلا ليلي أصول الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة الانجلو ،1980،
9. صالح خليل العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشرق للنشر و التوزيع، 2001،
10. عاطف محمد عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 2000،
11. عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1986،



12. عبد الرحمان محمود يوسف السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، عمان، دار البداية 2010
13. عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007،
14. عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
15. عصب إسماعيل طبش دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2008،
16. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008
17. العمار عبد الله بن إبراهيم و آخرون واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية الرياض: دراسة ميدانية مقارنة ، معهد الإدارة العامة، ، 1995
18. العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005،
19. الفيزي محمد علي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007،
20. القروتي محمد، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف عمان دار وائل للطباعة والنشر، 2004
21. لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2003 2004
22. محمد الصيرفي الاتصالات الإدارية سلسلة التدريب الإداري، مصر مؤسسة للنشر والتوزيع، 2006، 2007



23. محمد أمين عودة مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية، الكويت مطبوعات جامعة الكويت، 1996 .
24. محمد بن عبد العزيز الضافي ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006
25. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، طلاء، عمان، الأردن، 2009
26. محمد عبد اشتيوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية المجلد السابع عشر العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة غزة - فلسطين، يونيو 2013
27. محمد عبد الرؤوف عامل ، مقدمة في علم الإعلام والاتصال مصر : مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة
28. محمد قاسم القريوني السلوك التنظيمي حراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان، 1993،
29. مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992،
30. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 -2003،
31. النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف ط6 الرياض مطابع الفرزدق التجارية، 2006،
32. هزاع شبيب خالد السب يعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003



33. ياغي محمد عبد الفتاح ، الاتصال، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة،
1973،

- المراجع الأجنبية:

34. Afrome work for management. New jersey: Printice hall
Dessler.G (2001).

35. Dubai e - Government، virtual government"، e All، Dubai، Issue
47 September 2007، p03

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

في اطار انجاز مذكرة تخرج طور الماستر تخص علم الاجتماع تنظيم و عمل تحت عنوان الاتصال الإداري و دوره في تفعيل الإدارة الالكترونية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة عليهم باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة مع العلم أن المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



المحور الأول: أهم قنوات الاتصال الإداري وطبيعة العلاقة الاتصالية المعتمدة

1- هل تتواصل مع زملائك في العمل؟

-نعم
-لا

2- ما طبيعة التواصل السائد بينكم؟

-تواصل مع المدير
-تواصل مع المرؤسين
-تواصل مع الزملاء

3- ما هي أهم قنوات الاتصال التي تعتمدون عليها في عملية الاتصال بينكم؟

-وسائل مكتوبة - وسائل شفوية - وسائل إلكترونية

4- ما هي المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم؟

-استشارات حول العمل
-التعليمات الجديدة والمراسيم
-آخر التطورات في الخدمات
-تحسين وتجديد إجراءات العمل

5- حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال الإداري؟

- يضمن تدفق المعلومات
- خلق جو مناسب للعمل.
- تحقيق التواصل داخل المستشفى
-التنسيق بين مختلف المستويات.

المحور الثاني: الاستخدام الفعلي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة

6- هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة؟

-نعم
-لا

7- ما هي الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة وتعتمدون عليها في

عملية الاتصال مع بعضكم البعض؟

-الهاتف
- الموقع الإلكتروني للمستشفى

- فيسبوك
- الواتس آب

اخرى تذكر



8- هل لديكم معرفة مسبقة باستخدام هذه الوسائل؟

-نعم
-لا

-إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

.....
.....

9- هل سبب إتقانكم لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية كان عن طريق؟

-التكوين والتدريب
-بمساعدة من طرف آخر
-المهارات والخبرة المهني
-التعلم الذاتي

10- حسب رأيكم ما هي المهارات الواجب توفرها في العامل لتحقيق اتصال ناجح وفعال

بينكم؟

-مهارات تقنية (تكنولوجية)
-مهارة التحدث
-مهارات لغوية (يتقن أكثر من لغة)
-كل هذه المهارات
-أخرى أذكرها:

.....
.....

11- هل تعتقد بأن هذه الوسائل يمكن ان تحد من نجاعة الاتصال في المستشفى؟

-نعم
-لا

المحور الثالث: معوقات الاتصال الإداري في المستشفى

12- هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع إدارة المستشفى؟

-نعم
-لا

-إذا كانت الإجابة بلا فهل يرجع ذلك إلى:



- المحيط المهني وظروف العمل
- عدم فعالية الوسيلة الاتصالية
- مصادقية المعلومات
- روح التعاون والتبادل بين العاملين
- أخرى أذكرها:

.....

.....

13- ما هي المعوقات الأكثر تهديدا لفاعلية الاتصال الإداري مع بعضكم البعض؟

- معوقات نفسية
- معوقات لغوية
- معوقات تنظيمية
- معوقات ثقافية
- معوقات تكنولوجية

14- حسب رأيكم ما هي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال؟

- ضغط الوقت
- وسيلة الاتصال
- حجم المستشفى

15- هل تؤثر معوقات الاتصال الإداري على أدائكم؟

- نعم
- لا

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل سيكون ذلك من خلال:

- مردودية العمل
- رداءة الخدمات

صعوبة التواصل والتعاون

16- هل تؤثر المشاكل الشخصية بينكم على فعالية الاتصال الإداري؟

- نعم
- لا

-إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

17- هل لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بينكم؟



-لا

-نعم

المحور الرابع: تساهم الإدارة الإلكترونية المستحدثة في تحسين الاتصال الإداري

18- هل ساهمت التطورات التكنولوجية في تنمية مهارات و خبرات أداء العاملين

-لا

نعم

19- هل تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية للمورد البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية

-لا

- نعم

20- هل تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل

الإلكتروني

-لا

-نعم

21- هل يسمح لك بالدخول إلى عمالك إلكتروني عبر شبكة الإدارة الإلكترونية وأنت خارج

عن مكان العمل

-لا

- نعم

22- هل توفر الإدارة الإلكترونية تقليل الجهد والوقت للعاملين والتقليل من فرص الأخطاء

لأداء مهامهم:

-لا

- نعم

23- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد مسؤوليات ومهام واضحة للعاملين لتنفيذ

الوظائف المنوطة لهم؟

-لا

-نعم



ملاحق spss

س1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	40	100.0	100.0	100.0

س2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تواصل مع المدير	8	20.0	20.0	20.0
	تواصل مع المرؤوسين	13	32.5	32.5	52.5
	تواصل مع الزملاء	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وسائل مكتوبة	7	17.5	17.5	17.5
	وسائل شفوية	23	57.5	57.5	75.0
	وسائل الكترونية	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استشارات حول العمل	17	42.5	42.5	42.5
	التعليمات الجديدة والمراسيم	12	30.0	30.0	72.5
	آخر التطورات في الخدمات	4	10.0	10.0	82.5
	تحسين وتجديد اجراءات العمل	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	يضمن تدفق المعلومات	7	17.5	17.5	17.5
	خلق جو مناسب للعمل	11	27.5	27.5	45.0
	تحقيق التواصل داخل المستشفى	19	47.5	47.5	92.5
	التنسيق بين مختلف المستويات	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



س6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	38	95.0	95.0	95.0
	لا	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الهاتف	7	17.5	17.5	17.5
	الموقع الالكتروني للمستشفى	5	12.5	12.5	30.0
	فيسبوك	22	55.0	55.0	85.0
	الواتس اب	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	40	100.0	100.0	100.0

س9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التكوين والتدريب	1	2.5	2.5	2.5
	بمساعدة من طرف اخر	4	10.0	10.0	12.5
	المهارات والخبرة المهنية	3	7.5	7.5	20.0
	التعلم الذاتي	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهارات تقنية	2	5.0	5.0	5.0
	مهارة التحدث	5	12.5	12.5	17.5
	مهارات لغوية - يتقن اكثر من لغة-	7	17.5	17.5	35.0
	كل هذه المهارات	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س11				
-----	--	--	--	--



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	4	10.0	10.0	10.0
	لا	36	90.0	90.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	5	12.5	12.5	12.5
	لا	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عدم فعالية الوسيلة الاتصالية	2	5.0	40.0	40.0
	المحيط المهني وظروف العمل	2	5.0	40.0	80.0
	مصدقية المعلومات	1	2.5	20.0	100.0
	Total	5	12.5	100.0	
Missing	System	35	87.5		
	Total	40	100.0		

س13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معوقات نفسية	3	7.5	7.5	7.5
	معوقات لغوية	6	15.0	15.0	22.5
	معوقات تنظيمية	20	50.0	50.0	72.5
	معوقات ثقافية	3	7.5	7.5	80.0
	معوقات تكنولوجية	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضغط الوقت	28	70.0	70.0	70.0
	وسيلة الاتصال	7	17.5	17.5	87.5
	حجم المستشفى	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س15				
-----	--	--	--	--



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	15	37.5	37.5	37.5
	لا	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مردودية العمل	12	30.0	80.0	80.0
	رداءة الخدمات	3	7.5	20.0	100.0
	Total	15	37.5	100.0	
Missing	System	25	62.5		
	Total	40	100.0		

س16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	11	27.5	27.5	27.5
	لا	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	8	20.0	20.0	20.0
	لا	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	37	92.5	92.5	92.5
	لا	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	نعم	12	30.0	30.0	30.0
	لا	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	33	82.5	82.5	82.5
	لا	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	72.5	72.5	72.5
	لا	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	36	90.0	90.0	90.0
	لا	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	34	85.0	85.0	85.0
	لا	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

