

جامعة محمد بوضياف _ المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لإذاعة
المسيلة المحلية

_دراسة ميدانية على عينة من العاملين _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

بوقرة رضوان

إعداد الطالبة:

سعيد شيماء

العاقل صفية

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة محمد بوضياف _ المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لإذاعة
المسيلة المحلية

دراسة ميدانية على عينة من العاملين

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

بوقرة رضوان

إعداد الطالبة:

سعيد شيماء

العاقل صفية

السنة الجامعية: 2021/2020

واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لإذاعة
المسييلة المحلية

__دراسة ميدانية على عينة من العاملين__

إعداد الطالبان:

سعيد شيماء

العادل صيفية

ليسانس في الاتصال: جامعة المسييلة 2018/ 2019

تقدم هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال

وعلاقات عامة بجامعة المسييلة

أشرف على مناقشة المذكرة :

__رئيس لجنة المناقشة :.....

__المشرف: بوقرة رضوان

__الممتحن:.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد

في ختام رحلتنا الجامعية نهدي هذا العمل الى الأهل والأصدقاء

وجميع طلبة الاعلام والاتصال بجامعة المسيلة

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل نتوجه
بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ماواجهنا
من صعوبات، ونخص بالذكر الاستاذ المشرف بوقرة رضوان .
ونتوجه أيضا بشكرنا الخاص الى الدكتور بوبكر بوعزيز على المساعدة العلمية التي قدمها لنا.

والى ادارة اذاعة المسيلة المحليه

وشكرا.....

خطة الدراسة
مقدمة.....
الإطار المنهجي
الإشكالية.....
تساؤلات الدراسة.....
أهمية الدراسة.....
أهداف الدراسة.....
أسباب اختيار الموضوع.....
تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
منهج الدراسة.....
أدوات الدراسة.....
العينة.....
الدراسات السابقة.....
الإطار النظري
الفصل الأول: الإتصال الإداري
مفهوم الإتصال الإداري وعوامل تطوره
أهمية الإتصال الإداري
أهداف ووظائف الإتصال الإداري
عناصر الإتصال الإداري
أنواع الإتصال الإداري
وسائل الإتصال الإداري
معوقات الإتصال الإداري
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية
الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني
التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

أهمية ومبادئ الإدارة الإلكترونية
أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية
خصائص الإدارة الإلكترونية
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
الإطار التطبيقي
نشأة إذاعة المسيلة المحلية
الهيكل التنظيمي لإذاعة المسيلة المحلية
الدراسة التحليلية لعينة البحث
نتائج الدراسة
خاتمة:.....

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي في المؤسسة الإذاعية المحلية لولاية المسيلة ، وقد إختار الباحث المنهج الوصفي المسحي، وإستمارة الاستبيان مكونة من 22 سؤال، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في إدارة المؤسسة، وبلغ عدد أفراد العينة 20 موظفا، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع المدير و بعض الموظفين في المؤسسة .

:و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها

من أفراد العينة مستوى الاتصال الإداري داخل المؤسسة إيجابي. %75 - حسب رأي 75
من أفراد العينة في عملية الاتصال الإداري. % - الوسائل الإلكترونية هي الأكثر استخداما حسب رأي 45
يرون أن المؤسسة تستخدم الإدارة الإلكترونية. % - جميع أفراد العينة 100
من أفراد العينة تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية الاتصال الإداري. % - حسب رأي 100
من أفراد العينة يرجعون أهم صعوبات استخدام الإدارة الإلكترونية إلى العامل البشري (عامل الخبرة % - 30
(.

- أهم اقتراحات دعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هو الاهتمام أكثر بالعنصر البشري و تحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب للأفراد.

Résumé :

L'objectif cette batteuse au savoir vérité E-Management dans opération communication administration interne dans la radio locale de l'état de m'silla, et peut-être le chercheur choisi la méthode descriptif du cadastre, et formule sondage élément qui 21 question, ou genèse société étude qui tout salariée, et

dénoncer nombre les personnes exemple 20 fonctionnaire, et peut-être le chercheur démarrer a formalités entrevues avec chef et un peu fonctionnaire en Institute.

et fond cette étude en conclusion important :

- a

pensée feindre 75% qui les personnes exemple neveu C-O entrant entreprise positive.

- les moyens électroniques qui grande utilisation penser feindre 45% qui Person exemple dans opération de C-O.

- 30% qui personnes exemple retournes important difficultés exploitation E-M en salarié humain (expérience).

- important suggestion supporter expression E-M dans entreprise lui attention par élément humain et optinisation niveau professionnel qui pendant operations exercice.

Summary :

The objective this thresher to know the truth E-Management in operation communication internal administration in the local radio of the state of Mesilla, and perhaps the researcher chose the descriptive method of the cadastre, and formula survey element which 21 question, Or genesis company studies which all employees, and denounce number the people exemple 20 officials, and

maybe the researchers start has formalities interviews with chiefs and a few officials in Institute.

and bases this study in important conclusion: – thought to pretend 75% that people example nephew incoming C–O undertake positive.

– the electronic means which great use think pretend 45% which Person example in operation of C–O.

– 30% who, for example, return to significant difficulties operating E–M as a human employee (experience).

– Important suggestion to support expression E–M in undertaking him attention by human element and optimization professional level that during operations exercise.

مقدمة

مقدمة:

للاتصال الإداري دور مهم و حيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية و كفاءة أساليب وقنوات اتصالاته المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة و تصدر التعليمات و التوجيهات و القرارات إلى العاملين، و بالتالي يستطيع القادة التنسيق مع رؤوسهم و التأثير في سلوكهم الوظيفي، و توجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال و الأمثل.

حيث أن الاتصال يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات، ولكي تكون هناك إدارة ناجحة و متماسكة يجب أن يكون هناك اتصال جيد يساعد في نقل المعلومات، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة.

ومن أكثر الأمور تحديا في إذاعة المسيلة المحلية هو محاولة إتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية في تعليماتها ومختلف اتصالاتها سواء الداخلية منها أو الخارجية في محاولة تحسين أداء أعمالها ومهامها، محاولة بذلك تسهيل إجراء الاتصالات الإدارية بين الموظفين والإدارة العليا، وكذا الجمهور الخارجي، حيث تلجأ إدارة الإذاعة إلى هذا الأسلوب ناجح والأنسب ليخلصها من المشاكل التي تعاني منها جراء التعاملات الإدارية التقليدية.

حيث من خلال استخدامها للإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحسين ورفع من مستوى أدائها وكذا تطوير البنية الاتصالية ومحاولة مسايرة التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة وفي ميدان الاتصال والتكنولوجيا المتطورة، لذلك جاءت هذه الدراسة (واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لإذاعة المسيلة)، محاولة التعرف عن واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري داخل الإذاعة، ومن هنا قمنا بتقسيم هذا البحث على ثلاث أطر من المنهجي الى النظري وصولا الى التطبيقي .

الإطار المنهجي الذي بدأناه بالإشكالية ثم التساؤلات إلى أهمية الدراسة، الأسباب وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم وضبط المصطلحات، ثم المنهج المتبع وأدواته، فمجتمع البحث وعينته، وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الإطار النظري والذي قسمناه الى فصلين تم التطرق في الأول الى الاتصال الإداري، وسنبداً أولاً بمفهوم الاتصال الإداري (مفهومه، عوامل تطويره، أهميته، أهدافه، عناصره، أنواعه واتجاهاته، وسائله، وأخيرا معوقاته).

الفصل الثاني الذي تناولنا فيه :الإدارة الإلكترونية (مفهومها بين التقليدي والإلكتروني، التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، أهدافها ومبادئها، ثم أهميتها، ووظائفها، متطلباتها، السلبيات والإيجابيات، وأخيرا معوقات الإدارة الإلكترونية).

أما الجزء التطبيقي، والذي سنبداً فيه ببطاقة فنية حول إذاعة المسيلة المحلية ، تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وأخير الاستنتاجات.

وبما أنه لكل عمل صعوبات وعقبات لإنجازه فقد واجهتنا بعض منها وأهمها:

الجانب النظري:

قلة المراجع التي تتناول موضوعنا المدروس وإن وجدت تكون قليلة وصعب إيجادها

الجانب التطبيقي:

- صعوبة توزيع الاستمارة بين الموظفين بسبب انشغالهم.
- تحفظ بعض الموظفين في الاجوبة المطروحة في الاستمارة.

الإطار المنهجي

مع بداية القرن الواحد والعشرين، وظهور الثورة المعلوماتية، وحدث تطور تكنولوجي هائل في التقنيات المختلفة، حتم على الإدارة استخدام أسلوب الاتصال الإداري والذي يقوم على تبادل المعلومات والبيانات، وبالتالي فإن المدير كقائد في العمل الإداري يحتاج لكي يحقق أهدافه الإدارة إلى التوجيه، وكذا يحتاج إلى أن يفهم العاملين ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع أهداف الإدارة وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، وبذلك تكون وفرة في المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح .

وبما أن عملية الاتصال الإداري تتضمن تبادل للمعلومات حتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، فإنها تؤدي دورا فعالا وحيويا في حياة المؤسسات الادارية وبهذا يزداد التنافس على الافادة القصوى من هذه التقنيات في مختلف المجالات ومن بين هذه التقنيات الادارية الالكترونية والتي تمكن الكثير من المؤسسات ومنها إذاعة برج من معالجة وثائقها، والتخلي عن أساليب الإدارة القديمة وكذا التخلي على انتقال المعلومات عن طريق الورق .

فقد لجأت إذاعة المسيلة بدورها لتبني الإدارة الإلكترونية في مجال العمليات والاتصال .

وبالوقوف على ظاهرة التحول تلك يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لإذاعة المسيلة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما حالة الاتصال الإداري في إذاعة المسيلة؟
- ما هي أهم وسائل الاتصال الإداري الداخلي في الإذاعة؟
- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإذاعة وما هي الصعوبات التي تقف وراء تطبيقها؟
- ما أهم مقترحات العاملين لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

أهمية الدراسة: وتكمن أهمية الدراسة في:

- تنبع أهمية الدراسة من خلال تركيزها على الاتصال الإداري، الذي أصبح يعد العصب الأساسي للعملية الإدارية لما له دور بارز في تحقيق داخل الإدارة.
 - توفير مدخل علمي للإدارة باتجاه تفعيل وتحسين وتطوير التقنيات المستخدمة في عملية الاتصال الإداري بين العاملين فيها.
 - تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية وقدرتها على تغيير أنماط العمل داخل الإدارة خاصة ما يتعلق بعملية الاتصال الإداري.
 - تسليط الضوء على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إذاعة المسيلة .
 - توجيه المديرين لأهمية استخدام وتطبيق أساليب إدارية حديثة.
- _تسمح بفتح الباب لمزيد من الأبحاث والدراسات التي تتناول أساليب الاتصال داخل الإدارة.

أهداف الدراسة:

- معرفة المكانة التي يحتلها الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على طبيعة الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في الإذاعة.
- التعرف على أهم المشاكل التي تواجهها إذاعة المسيلة في مجال الاتصال وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على استخدام الفعلي للإذاعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب موضوعية:

- إثراء البحث العلمي في مجال الاتصال المؤسساتي.
- محاولة توضيح طبيعة الاتصال الإداري السائد داخل الإذاعة.

- البحث عن أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه العمال في العملية الاتصالية داخل الإذاعة.

2- أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرف ما مدى تطبيق لأسلوب الإدارة الإلكترونية في الإذاعة ومعرف انعكاسات استخدامها السليبي منها والإيجابية .
- إثراء الرصيد المعرفي وكذا إثراء أرشيف المكتبة بمراجع.
- الفضول العلمي الدافع وراء معرفة دور الاتصال الإداري بين العاملين والمدير.
- التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين داخل الإذاعة.

تحديد المصطلحات:

- الاتصال:

مشتقة من الكلمة اللاتينية communication **لغة:** إن كلمة الاتصال في أصلها كلمة إنجليزية ومعناها الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في اللغة الإنجليزية، أما في اللغة communise وتعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية communique الفرنسية فكلمة فكلمة الاتصال تعني البلاغ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي أبلغه إياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء. (م. منال هلال، ص 31-32، سنة 2012).

اصطلاحا: هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة ، وفي هذا التفاعل يتم نقل افكار ومعلومات ومنبهات بين الافراد عن قضية . (م. عبد الله ، ص 64 .)

بأنه " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين Oxford English كما يعرفه ورون في قاموسه الى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك" (ج. ذياب سعد ، ص 10).

التعريف الإجرائي: يمكن ان نعرفه بأنه :هو عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات سواء كانت عملية أو

تعبيرية أو من اي عضو في الهيكل التنظيمي في المكتبة إلى عضو آخر، وقد تكون من مستوى أقل والعكس ، وقد يكون الاتصال لإعطاء التعليمات والتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك

يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الفرد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير عن سلوكهم. (ز. نورة، ص25، سنة2018).

- الاتصال الإداري:

اصطلاحاً: هو عملية إدارية اجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات و المعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعاً، وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيأثرون ويتأثرون ببعضهم. (مرجع سابق، ص07)

ويعرف أيضاً على أنه "الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات أو الذي يتم بين المؤسسات المختلفة". (أ. صالح خليل، ص29، سنة2006).

الإدارة الإلكترونية:

اصطلاحاً: وتعرف على أنها "منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على التقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية". (ع. طارق عبد الرؤوف، ص28، سنة2007)

التعريف الإجرائي: الإدارة الإلكترونية عبارة عن توجه المنظمة نحو تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية الى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة .

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج "هو الطريقة الذي إذا حدد من قبل الباحث لا بد أن تكون من ورائه فلسفة". (ع. حسين عقيل، ص47، سنة1999).

كما يعرف على أنه "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة". (ب. عمار، ص28، سنة1990).

أما المنهج المناسب لهذه الدراسة فهو "المنهج الوصفي المسحي" وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية الدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل

الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (ب).
عمار، مرجع سابق، ص242).

أدوات الدراسة:

- الاستمارة: تعرف على أنها " وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من
المبحوث، وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج من أطره العريضة ومضامينه
ومساراته." (إ. محمد الحسن، ص183، سنة1982).

كما تعرف على أنها "هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات
أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين." (ع. محمد، ص62، سنة1999).

مجتمع البحث:

العينة: لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية والتي تعرف على أنها " العينة التي يقوم الباحث
باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من
غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره
الهامة، التي تمثله تمثيلا صحيحا وبالتالي لا يوجد صعوبات في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة." (ب. أحمد،
ص195، سنة2005).

و قوام العينة التي اخترناها لإجراء دراستنا الميدانية هو 20 عاملا في إذاعة المسيلة .

مجالات الدراسة:

1/ العينة البشرية: وتعتمد على عينة قصدية من موظفين في إذاعة المسيلة ، قوامها 20 مفردة.

2/ المجال المكاني: أجريت الدراسة في إذاعة المسيلة .

أجرت هذه الدراسة خلال شهر ماي 2021، وتم تحديد استمارة البحث نهاية شهر ماي وبداية شهر

جوان.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عوني محمد العيد . 2015-2016 بعنوان " الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية . دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . تبسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات ،تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق.(ع. محمد العيد، سنة 2016).

- إشكالية الدراسة : تدور إشكالية الدراسة حول تأثير الاتصال الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمكتبات الجامعية .

- أهدافها : دف هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على الاتصال الإداري في المكتبة الجامعية.
 2. معرفة مدى توظيفه خلال العلاقة بين المكتبي والمسؤول على مستوى المكتبة الجامعية في مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة
 3. التأكيد على أهمية إبراز دور المكتبي في تحسين نوعية وطبيعة الخدمة المكتبية من خلال علاقته بالمسؤول.
 4. معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على الفاعلية المكتبية التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي
- نتائج هذه الدراسة : بعد الدراسة التي أجريت على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، وجدت أنهم يقينون ويعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل وتقليل من الصعوبات الشخصية وكذلك تنمية معلومات المكتبي
- أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الجانب المنهجي لتعرف على معالم إشكاليتنا ومعالم فرضيات دراستنا ، كما أفادتنا في الجانب النظري من خلال ضبط عناصر الخطة و أما في الجانب الميداني استفدنا منها من خلال التعرف على إجراءات الدراسة لضبط مجتمع وعينة الدراسة ذلك لتوسيع معارفنا ومحاولة اثراءها

الدراسة الثانية: دراسة هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، 2009. بعنوان إدارة الاتصال والتواصل : النظريات- العمليات-الوسائط - الكفايات .الأردن

إشكالية الدراسة: تتمحور حول دراسة الاتصال والتواصل مفهوما وأنواعا ووسائل ، وبيان إدارة المعرفة وكيفية تنظيم أجهزة العلاقات العامة.(ن. هادي ، خ .أحمد محمود، سنة2009).

- نتائج الدراسة: حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال له أهمية كبيرة في جميع المؤسسات وذلك من خلال توفير وسائل ملائمة وحديثة وهو مبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة .

- وأفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري كثيرا من خلال الاستعانة بتعريف الاتصال الإداري وأهميته وأساليبه وأنواعه ومحاولة اسقاطها على موضوع ومكان دراستنا.

الدراسة الرابعة : دراسة محمد أبو سمرة،. 2009 بعنوان الاتصال الاداري والإعلامي .عمان .

- إشكالية الدراسة :تتمحور حول معنى ومفهوم الاتصال وأنواعه وأشكاله ،ومدى تأثيره في سلوك الآخرين ، وكيف يتمكن المتصل من الوصول إلى الهدف المنشود ويحقق غرضه من الاتصال ، وكذلك البحث في عوائق الاتصال والمشاكل التي تشوش على الاتصال.

نتائج الدراسة :خلصت هذه الدراسة إلى أنه يجب تحسين مستوى الاتصال بهذه الوسائل عن طريق إعداد كوادر فنية مؤهلة تساهم في إعدادها المنشآت الخاصة والمؤسسات العامة وجهاز الدولة وأن الاتصال يلعب دورا هاما في علم الارشاد التربوي برمته ،ولهذا يجب على المؤسسات التعليمية والثقافية أن تفعل دورها في هذا المجال.(أ. محمد، سنة2008).

- وقد أفادتنا هذه الدراسة : في تعزيز وتثمين الجانب النظري خاصة في أشكال الاتصال الإداري بحيث من خلاله فهمنا جيدا أشكال الاتصال في المؤسسات وهذا ساعدنا على اسقاطها على

المكتبات الجامعية

الإطار النظري

الفصل الأول:

الاتصال الإداري

- الاتصال الإداري:

1- مفهوم الاتصال الإداري وعوامل تطوره:

أ- مفهوم الاتصال الإداري: تتعدد مفاهيم التي تناولت موضوع الاتصال الإداري وتشعبت وبالتالي يصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الإداري ومن بين هذه التعاريف:

يعرف الاتصال الإداري : على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.(أ. محمد، سنة 2008، ص9).

كما يعرفه " القاضي " بأنه " هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك ، ليتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الافراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعض." (ق. فؤاد، سنة 2006، ص301)

كما عرف قاموس أكسفورد الاتصال "بأنه نقل الافكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة، ويجري هذا التبادل بين مرسل والمتلقي، أو مرسل ومستقبلين، أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين.

التعريف الإجرائي للاتصال الإداري : هو عملية ديناميكية مستمرة، تحدث بين جميع مصالح المكتبة نتيجة تفاعل بين طرفين أو أكثر ، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق طرف يدعى مرسلا وآخر يدعى مستقبل عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة، قد تكون وسائل شفوية ، مكتوبة ، إلكترونية ، بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة .

ب- عوامل تطور الاتصال الإداري: من أهم العوامل التي ساعدت في تطور الاتصال الإداري ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف من الاتصال.

- إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات غير مألوفة للمستقبل. وعدم الدقة والوضوح في

انتقاء الكلمات.(ر. إبراهيم علي، ص11).

- المنافسة بين المؤسسات: لقد ازدادت الحاجة للاتصال في المؤسسات بسبب ممارسة هذا الأخير من طرف مؤسسات أخرى منافسة لها فهي تسعى للتعبير عن وجودها لأن المنافسين يقومون بذلك، بالإضافة إلى تزايد أعداد المؤسسات وتفاقم نشاطاتها

- تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال: وهذا ما يدخل ضمن الاتصال الخارجي المتمثل في الإشهار فالجمهور تعود على هذا النوع للاتصال بالمؤسسات التعرف على عروضها .

- تطور وسائل الاتصال: ونخص بالذكر هنا التكنولوجيات الجديدة، والإعلام والتي تعني أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر، بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني، المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الفيديو تكس، الأنترنت .(د. فضيل، ص36، سنة2003)

2- أهمية الاتصال الإداري:

يعد الاتصال الإداري أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة، كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء المهام بطريقة أفضل، وإنجاز الأعمال بفعالية، ويلخص عطوى أهمية الاتصال في:

- **التعليم:** حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، مما يعمل على إثراء العقل والشخصية، وتنمية المهارات الإنسانية وزيادة قدراته عبر مراحل نموه، مما يمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها.
- **التثقيف:** حيث يعمل الاتصال على إثراء مواهب الإنسان، وإيقاظ الخيال والإبداع لديه من خلال نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره.
- **التقارب الاجتماعي:** حيث يزيد الاتصال من فرص التعارف والتقارب الاجتماعي، من خلال إتاحة الفرص للإنسان للتزود بأبناء الآخرين.
- **التنشئة الاجتماعية:** والتي تمكن الفرد من اكتساب المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعيا.
- **الحاجة إلى توكيد الذات:** حيث يمكن الفرد من التأثير بهم مما يؤدي إلى مشاركة الآخرين فيما يشغله فيتأثر بهم كما يتأثرون به وبأفكاره .
- **الحفز:** حيث يعمل الاتصال على تسليط الضوء على الإنجازات المتفوقة ، بيان العوامل والاساليب التي أدت الى ذلك ، مما يحفز الافراد ، ويعمل على إثارة آمالهم ، وطموحاتهم لمحاكات النجاح .
- **الترفيه :** يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة وتوتر الذي يستشعره الإنسان نتيجة لضغوط الحياة ، وتزويد الفائدة إذا ما اتجه الترفيه نحو البناء ، حيث يساهم في تعلم الأشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها . (ع. جودة ، ص90، سنة 2010).

بإضافة إلى هذا كله، تبرز أهمية الاتصال الإداري داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية:

- تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية والإدارية.
- يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير لتحقيق أهدافه، وذلك لزيادة نطاق الإشراف spam of management كنتيجة لزيادة حجم المنظمات والتوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.
- التأثير على التنفيذ وتوجيهه الواجهة المطلوبة.
- تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين، وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها. (ب. منى محمد إبراهيم، ص 61-62)

3- أهداف ووظائف الاتصال الإداري:

أ- أهداف الاتصال الإداري:

نظرا لأهمية داخل المؤسسة يمكن إبراز الأهداف التالية:

- بالنسبة للعمال: يهدف الاتصال الإداري إلى تعريف العمال بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين العمال، وفي هذا الشأن نميز أربعة مجالات لتقدم المعلومات للعمال في المؤسسة وهي:
 - معلومات عن المؤسسة خاصة بما يصل بوظائف العمال.
 - معلومات أصلية ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.
 - معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.
 - معلومات خاصة عن المؤسسة وقراراتها ومستقبلها
 - بالنسبة للقيادات الإدارية: يساعد الاتصال الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها العمال، ومن خلال ما سبق نستنتج أن الغاية من الاتصال هي محاولة اتخاذ قرارات سليمة، وهذا انطلاقا من الاتصال الفعال الذي بواسطته يمكن للمعلومات أن تسري بطريقة جيدة، مما يحقق التنظيم الجيد داخل المؤسسة.
- ب- وظائف الاتصال الإداري:

4- خصائص الاتصال الإداري: يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية والتي يمكن

عدها في ما يلي:

- أ- الاتصال عملية ديناميكية: أي تمثل نشاطا حركيا متسلسلا، دائم التغيير، والاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بين الناس ما من شأنه أن يغير في سلوكهم واتجاهاتهم. (م. أمل، سنة 2012، ص 14)

ب- الاتصال عملية مستمرة:

بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة منذ تأسيسها لتهيأ جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة. (س. علي، سنة 1967، ص 40-41).

ج- الاتصال عملية دائرية:

أي يشترك الأفراد بشكل دائري في الاتصال، فهناك إرسال واستقبال وتأثير وتأثر (مرجع نفسه، م. أمل، ص 14، سنة 2012).

د- الاتصال الإداري هو عملة تفاعل بين طرفين:

سواء شخصين أو شخصا ومجموعة من الأفراد والهدف تحقيق مشاركة المستقبل المرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات عملية تفاعل لها فعل ورد فعل. (ف. محمد، ب. هناء، سنة 1991، ص 6-8).

هـ- الاتصال الإداري هو عملية اجتماعية نفسية:

يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحوى تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم والتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. (س. علي، مرجع سابق، ص 40).

5- عناصر الاتصال الإداري:

إن أول تفسير لطبيعة العملية الاتصال جاء على لسان أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تتكون من ثلاثة عناصر هي المتحدث والحديث نفسه أي الكلام المستمع (عياصرة، والفاضل، سنة 2006، ص 45)، كما أن حدث الاتصال يبدأ بمفرد لديه أفكار أو معلومات معينة يريد نقلها لفرد أو مجموعة من الأفراد مستخدما الرموز والتعبيرات التحريرية بهدف بلورة رسالة. (الطويل، سنة 2001، ص 228).

إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم إلا بتوفر عناصر أساسية، ولكي نتوصل لمعرفة هذه العناصر يجب أن نطرح التساؤلات التالية: من؟ بأية طريقة؟ لمن؟ متى؟ بأي تأثير؟ وحتى نجيب على هذه الأسئلة يجب معرفة كل عنصر من هذه العملية:

1- المرسل **Sender** أو المصدر **source**: وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين، معلوماته، وأفكاره، وقد دلت كثير من الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة

على التأثير أكبر من المصادر الأخرى ، وان محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بناء على من هو مرسلها. (ق. أحمد ، ح. فواز ، 2004، ص102).

2- الرسالة **message**: تعني الفكرة والمعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته، ومما لا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة وموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل إليه كما أن سوء الاختيار، يقود إلى مشكلات عديدة.

3- قناة الاتصال **the Channel**: هي الوسيلة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ولا يكمن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة لذا فإن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال إذ ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الوسائل ما بين كتابية شفوية، وتقنية أو إلكترونية. (أ. فتحي ، 2008، ص 49).

4- المستقبل **receveur**: هو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة وقد يكون إما فردا أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة، ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه شخصيته.

5- التغذية الراجعة **feed back**: وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟، وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل، فعملية الاتصال لا تنتهي كما أشار البعض باستلام الرسالة بل يجب التأكد من صحتها وفهمها بالشكل الصحيح، لأن عملية قياس ردود الفعل وتعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال الإداري.(ش. مصطفى نجيب، سنة1993، ص569).

6- أنواع الاتصال الإداري واتجاهاته: يعد توفر نظم الاتصالات الإداري شرطا رئيسيا لوجودها واستقرارها، لأن تحقيق اهدافها لا يتحقق إلا من خلال الاتصال، وتتنوع الاتصالات الإدارية وذلك بهدف تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة، وأكثر أنواع الاتصالات شيوعا داخل الإدارة الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير رسمية.

أ- الاتصال الرسمي **formal communication**:

يقصد به ذلك الاتصال الذي يحدث بالطرق التقليدية الرسمية المتفق عليها في محيط العمل لأي مؤسسة أي أنه يحدد طبيعة العمل ونوع العلاقات التي تربط الأفراد ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق أهداف

المؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال عبر وسائل مختلفة كالمذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو ما شابه ذلك، ويهدف الاتصال الرسمي إلى تحقيق ثلاث أغراض أساسية هي :

- نقل الأوامر وفق التسلسل القيادي للمؤسسة.
- نقل الاقتراحات والتقارير وردود الأفعال التي يبدونها القائمون بالتنفيذ للإدارة.
- إحاطة كافة أعضاء المؤسسة بالأهداف العامة التي تعمل على إنجازها وتختلف درجة الاتصال الرسمي في التنظيم تبعاً لبعض الاعتبارات مثل حجم التنظيم، تاريخه، والتقاليد المتبعة فيه، وتضم هذه الشبكة، ثلاثة أنواع من الاتصال :

أ-الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل(**down Ward communication**) :يمثل أداة

رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال وذلك من خلال تاريخ وتدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم ' كاتروكاهن' العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى :

- تعليمات الوظيفة وهو ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمال.
- التبرير ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم ومدى تكامل مختلف أنشطة المؤسسات ككل وله دور مهم في عملية الإقناع، وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة(ج. خيرى خليل ، مرجع سابق، ص20).
- الأيديولوجية وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

- المعلومات هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسة المؤسسة واستراتيجيتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها وهي عناصر تسمح للعمال بالاهتمام أكثر و الانضمام للمؤسسة.
- الرد هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهد معتبرا وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاطات عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالفشل أما من قام بعمله كاملا ترقيته أو مكافأته ولو شفهيها وفي حالة العكس التوبيخ والتحذير أو الطرد.

كما يؤكد هذا النوع من الاتصال على الإجراءات والنواحي العملية لتنفيذ الأوامر و أيضا على العلاقات بين المستويات التنظيمية وتقوية التزاماتها بتحقيق الأهداف المتفق عليها، وعلى الرغم من أهمية هذا الاتصال إلا انه يتعرض لعملية التصفية بمعنى الاختصار في الرسالة أثناء مرورها على المستويات التنظيمية المختلفة ولذلك يستقبل كل مستوى تنظيمي في حقيقة الأمر جزء من الرسالة الاتصالية وليس كلها.

ب-الاتصال الصاعد (up Ward communication): أي من الأسفل إلى الأعلى يتدفق هذا الاتصال من قاعدة التنظيم إلى قمته ويستخدم لتحقيق غرض أساسي وهو المعلومات الخاصة بالتغذية العكسية أو إرجاع الأثر feed back حيث يتمثل ذلك فيما يرفعه المرؤوسين إلى المستويات العليا من تقارير على سير العمل أو ما يطلبونه من متطلبات للتنفيذ أو ما يثيرونه من استفسارات أو تساؤلات (د. ناصر، ص37)، وهذا كله يتطلب ما يلي :

- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا مثلا.
- طلب توضيحات عن الغامض في سياسة المنظمة أو أداء العمل
- ويسمح هذا النوع من الاتصال بتحقيق مزايا عديدة منها :
- وصول الإدارة إلى تحسين صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.
- يمكن للرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.
- حصول الإدارة على تقارير مفيدة على الوظائف وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال.
- تسهيل مهمة الإدارة في الاطلاع بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال تقبل الاتصالات الصاعدة ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارستها(المرجع نفسه، د. ناصر، ص38) .
- ويعتبر هذا النوع من الاتصال هام وضروري إلا انه في كثير من الأحيان يعاني من عدم الفعالية للأسباب التالية :

- التصفية عندما تصل الرسالة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا تكون قد فقدت اغلب محتوياتها من المعلومات.
- التأخير في التوقيت، فالتأخير في الإبلاغ عن أداء مشكلة معينة قد ينتج عنه مشاكل مرتبطة بفوات أوان العقاب أو الثواب.

3/الاتصال الأفقي أو الجانبي (latenal communication): يحدث هذا النوع من الاتصال فيما بين الأقسام أو الوحدات الوظيفية كوسيلة لتنسيق الجهود بين المتصلين ولإيصال معلومات معينة أو

لغرض الإقناع، كما يحقق هذا النوع من الاتصال وظيفة التكامل فيما بين الأقسام والإدارات بعضها ببعض. م. منى، ب. إبراهيم، مرجع سابق، ص 37-38).

وهذا الاتصال يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الاتصال الرئيسي سواء كان نازلاً أو صاعداً ويرى هنري فايول ' ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر لتحقيق الإدارة أو الاتصالات الإنسانية السليمة وذلك بمراعاة :

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ولضبط هذه العملية يمكن وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
 - ضرورة الإعلان وإعلام الموظف الرئيسي بان يتابع الاتصالات الأفقية.
- وهناك اتصال آخر بالنسبة لما سبق وهو اتصال استثنائي يتمثل فيما يلي :

- اتصال الأزمات وهو الاتصال الذي تضطر فيه المؤسسة للاتصال بعمالها أو رؤساء مصالحها وقد يكون ذلك بعقد اجتماعات أو لقاءات وهذا التواصل لحل مناسب للمشكل الذي تواجهه المؤسسة وهو يتم في إطار شبكة الاتصال الرسمي، ويكون لهذا النوع من الاتصال دراسة قبلية أي متوقعة وهذا ما يتم عند تحديد استراتيجية المؤسسة.

- الاتصال غير الرسمي (informal communication): أو اتصالات خارج

التسلسل الهرمي، عادة ما يخترق الاتصال حدود المستويات الخاصة بالهيكل التنظيمي ويشير ذلك إلى شبكة الاتصال غير الرسمية والتي غالباً ما تكون أفقية حيث يتبادل أعضاء المنظمة المعلومات فيما بينهم أثناء ممارسة عملهم اليومي، وكذلك أثناء تبادلهم الأحاديث.

ويطلق على هذا النوع من الاتصال بالعنقود the grapevine وتقوم الرابطة على مفهوم العنقود على الصداقة والتواجد معا على عكس الروابط الرسمية في شبكات الاتصال الأخرى، كما لا يتم تدفق المعلومات بشكل محدد أو منظم، فقد يتلقى البعض المعلومات ويقوم بنقلها، والبعض الآخر يقف عند مجرد العلم بما ومن مزايا هذا الاتصال ما يلي :

- يساهم في إعلان أفراد المنظمة بصفة مستمرة لبعض المسائل التنظيمية الهامة كالتهجير في اللوائح والقرارات.
- تستخدم الإدارة هذا النوع من الاتصال لمعرفة مدى ردود أفعال نحو بعض التغيرات المحتملة قبل تطبيق الفعل.

- مشاركة العاملين في هذه الشبكات يمكن أن يضفي جوا من البهجة، وتنوع في نظام العمل القائم، كما قد تصبح هذه الشبكات مشكلة بالنسبة للكثير من المنظمات عندما تشكل مصدرا قائما لتشويه الحقائق وترويج الإشاعات. (م. م. منى، ب. إبراهيم، مرجع سابق، ص 69-70).

7- وسائل الاتصال الإداري: الإدارة الحديثة تحتاج لنظام اتصال فعال حيث أنه ضروري ولا غنى عنه لإنجاح العمل الإداري، وتتعدد وسائل الاتصال ولقد تحدث العديد من الباحثين عن وسائل الاتصال التي يصلح داخل المؤسسة ونذكر منها ما يلي:

- **الوسائل المكتوبة:** يمكن تعريفه على أنه الاتصال الذي يتم بين إدارات أقسام الجهة وبينها وبين الأفراد والجهات الأخرى بشكل مكتوب، ويضم كل من:

- **الخطابات والرسائل:** حيث تعتبران من وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر وهي وسيلة من وسائل النقل بالكلمة المكتوبة، وتفيد في الاتصال السريع مع الفئات الجماهيرية المحددة، ويمكن استخدامها بشكل منتظم أو في مناسبات معينة، فهي تتميز بأنها غير مكلفة سمعية مباشرة شخصية ويخلق الشعور بالاهتمام والتقدير.

- **التقارير:** هو عرض للحقائق وعادة ما تكون التقارير تلخيص النتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح النقد في موضوع أو مشكلة معينة وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات وهو نوعان تقرير إداري وآخر إعلامي (ح. محمد منير، سنة 1998، ص 98).

- **لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف المؤسسات فلا تكاد تخلو من هذه الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات و الإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، وكذا إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الثقافية والرياضية والإجازات والمعاشات، وأحيانا ينشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجلات والقوانين الخاصة بالعاملين.

- **جريدة المؤسسة:** هي بشرية موجهة لمجموع المستخدمين ومعدة خصيصا لهم يجدها في أماكن عملهم وقد تبعث إلى منازلهم.

- **دفتر الاستقبال:** يقدم للموظفين نظرة شاملة للمؤسسة كحجمها ونمط تنظيمها ونشاطها وقانونها الداخلي، وكل ما يتعلق بشروط العمل، أي أن هذه الوسيلة تسهل إدماج الموظفين الجدد وتساعدهم على التعرف عن المؤسسة بشكل واضح ومختصر.

- بيان المصلحة : وثيقة تقدم توجيهات أي تعليمات وشروحها للعمال ويكتب أعلى الصفحة.
- الإعلان : هو من الوثائق الهامة التي تستعملها المؤسسة في التعليمات الضرورية للسير الحسن لمصالح هذه المؤسسة وهي تحمل تاريخاً وإمضاء.
- الملصقات : هي عبارة عن صفحات تلصق على لوحات ثابتة أو متحركة، تحمل معلومات مختلفة نقابية، تعليمات، تقارير، قوانين، مواقيت العمل، وتحذف هذه الملصقات إلى إطلاع الموظفين على كل ما هو جديد في المؤسسة وهي موجهة إلى الكل.
- الفاكس والتلكس : هي أجهزة الكترونية تمرر الرسالة عن طريق تصويرها، كنسخة مطابقة للأصل وتميز التلكس عن الفاكس بالسرية فلا يطلع عليه إلا الشخص المشغل له (ز. ربيع، سنة 2014، ص 35).
- الاجتماعات : هي ضرورية في كل مؤسسة تقوم بعقدتها بصفة منتظمة إلا في بعض الحالات تكون هناك اجتماعات طارئة (اتصال الأزمة)، ويتم فيها اللقاء بين الأفراد المسؤولين في المؤسسة وذلك لاستعراض أهم ما تم التوصل إليه في تلك الفترة ومناقشة بعض المشاكل العالقة، وفي الاجتماع يتم الاستماع إلى آراء واقتراحات المسؤولين في المؤسسة.
- الوسائل الشفوية : هو من أكبر أشكال الاتصال التنظيمي الذي يشمل الاجتماعات والندوات والمحاضرات والمؤتمرات بالإضافة إلى الهاتف الذي يعتبر أهم وسيلة في المؤسسة للاتصال بين الموظفين في مختلف المصالح.
- المقابلات : هي مواجهة بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الحصول على معلومات من الشخص الذي تجري معه المقابلة.
- الندوات : والتي تستخدم على المستوى الإداري لتحقيق الاتصالات بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة، وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها، على أن يكون الحوار ديمقراطياً يحقق الولاء والتعاون والترابط بينهم، وتستخدم الندوات لتعزيز ثقة جمهور المؤسسة موظفيها بالإدارة من خلال توضيحها لنشاط الإدارة في المؤسسة والانجازات التي تمت، أو لشرح القوانين أو الاتجاهات الجديدة لرفع مستوى الوعي لأعضاء المؤسسة في مجال عملهم.
- المحاضرات : تستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديده بدقة، وتساعد الجمهور في اكتساب مهارات العمل وبخاصة العلاقات الإنسانية.

-المؤتمرات: هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المؤسسة أو بعضهم حول قضية أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء أو توصيات التي تهيأ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به(ح. محمد منير ، مرجع سابق، ص237).

-الوسائل السمعية البصرية: حيث أضحى على كل مؤسسة استعمالها وخاصة بعد التطور التكنولوجي في مجال الحاسوب الإلكتروني ويمكننا ذكرها فيما يلي :

1-**الفلم الإعلامي**: يشمل أعمال المؤسسة والأعمال التي تقوم بإنجازها من خلال فلم أو شريط مصور أو مؤسسة لمشكلة معينة، وهذا لتعريفه للعاملين.

2-**مكبرات الصوت**: هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن العمل ويمكن أن تتعلق هذه الأخبار بالإعلان عن الزوار والاجتماعات، تغيير أو تعديل ساعات العمل.

3-**الوسائل الإلكترونية**: تعتبر من الوسائل الحديثة خاصة بعد ربطها بالإنترنت العالمية، والإنترنت شبكة خاصة بالمؤسسة(د. فضيل ، مرجع سابق، ص29).

8- معوقات الاتصال الإداري:

جاء في "بوينس" أن المعوقات الاتصال هي كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها أو تأخر إرسالها واستلامها أو تشويه معانيها، وبالتالي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال. " وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين لها، وإدراك أثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، وتختلف حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة، وباختلاف إدراك الإدارة لها.(عباصرة، الفاضل، سنة2006، ص69) .

ونذكر أهم معوقات الاتصال الإداري في ما يلي:

أولا: المعوقات التنظيمية :

1-**إنخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي**: تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية(ن. سعود، سنة2006، ص388).

كما يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائف بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة

لانظام سير العمل وزيادة البعدين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصالات بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.

2-التخصص: قد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها الخاصة التي يصعب معها الاتصال بدون الفنيين المتخصصين هذا بالإضافة إلى أن ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه، يضر بمصالح المنظمة ككل حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات، كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها اقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من النهوض بأعمال لم يتدرب عليها أو لديه المهارات اللازمة للقيام بها وهذا بدوره، يعوق فاعلية الاتصال الإداري(ل. موسى، سنة1993،ص31).

3-الحجم الكبير للمنظمة: إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى التشويه أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة للمنظمة، حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء الإداريين من اجل إخفاء الحقيقة أو بطء تدفقها، كما يتم في يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة(ش. إبراهيم، سنة1983،ص402).

4-عدم وضوح سياسة الاتصال: يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مما يؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية، الأهداف المرغوبة وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه، يشكل صعوبة تحول دون تحقق فعالية الاتصال الإداري حيث يساعد ذلك في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة ومحددة للاتصال، إن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري، مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل على استيعابها، أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها (ت. محمد ابراهيم، سنة2004،ص127-128).

5- **افتقاد إدارة المعلومات**: إن المنظمات المعاصرة في اشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري.

6- **تعدد المستويات الإدارية**: يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات كما ان كثرة تسلسل الأوامر، قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل.

7- **نطاق الإشراف**: تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول بان سلطته اتسعت وان جميع العاملين مسؤولين عن تنفيذ أوامره دون مناقشة ما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات أو تقليصه من معدلات تعامله مع رئيسه، أو يرفض القيام بالمطلوب، أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة.

8- **تعدد مستويات المدير**: وتعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال، نتيجة زيادة حجم العمل باضطراب وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فانه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إنجاز العمل، مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة

عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات(ق. محمد، د. عبد الحميد، سنة 2002، ص 92-93).

ثانيا: المعوقات الذاتية :

وهي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر فيها سلبا أو إيجابا، وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وإلى تباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز، وإلى صدور استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء وسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال، وفيما يلي نبذة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري :

أ- **تباين الإدراك**: يتعرض العاملين في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية، أو رسائل مكتوبة، أو أحداث جارية وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي(الوعي والاستشارة للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة وتحديد الفعل أو السلوك المناسب)ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين في تقديراتهم إزاء

الموقف بسبب اختلاف ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعية لخصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم (م. كامل، مرجع سابق، ص 240).

ب-الاتجاهات السلبية: تؤدي اتجاهات العاملين دورا مهما في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله، نحو مستقبل الررسالة، ونحو وسيلة الاتصال ذاتها في الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري وهذه الاتجاهات تشكل وجهة نظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة، وغالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال، ولعل أبرز أمثلة الاتجاهات السالبة التي تحد من نجاح الاتصال ما يلي :

أ/التعصب للأفكار والآراء: يسيطر على بعض العاملين شعورهم بأنهم يعرفون كل شيء وان أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع وهذا الاتجاه يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها وهذا يحول دون نجاح الاتصال.

ب/حبس المعلومات: يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش للمعلومات ونقصها مما يحول من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة .

ج/المبالغة في السيطرة على المرؤوسين: من واجب الرؤساء حث المرؤوسين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بدقة وإتقان إلا أن بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين مما يؤدي إلى نتائج عكسية عديدة تحول دون فاعلية الاتصال الإداري مثل: منع التغذية العكسية، وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم، وهبوط معنوياتهم.

د/تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسيهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم وقد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين في نفوس العاملين وضعف ثقة العاملين فيهم ويسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة (خ. حمود، سنة 2002، ص 132).

ج-عدم الرغبة في الاتصال: إن الرغبة في الاتصال والمشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الاتصال الإداري الناجح، لذا فان انعدام تلك الرغبة يحول الاتصال الإداري، وهناك عدة عوامل تسهم في انعدام الرغبة في الاتصال أهمها :

أ) **الانطواء**: يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين، أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو بسبب التكوين الشخصي، وإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقاً في نجاح الاتصال الإداري حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين أحد المرؤوسين أو الاتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين.

ب) **الميل إلى العمل الفردي**: وذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك أو عدم الرغبة في العمل الجماعي ويترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

ج) **انعدام الثقة في الآخرين**: ويرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة ميماً بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين (ح. علي، سنة 1991، ص 30-31).

د- **قصور مهارات الاتصال**: يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فاعلية الاتصال وأهم هذه المهارات: (مهارة الكتابة، التحدث بطلاقة، القراءة، مهارة الإصغاء، مهارة التفكير المنطقي، والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعضها البعض، وتتأثر مهارات الاتصال بالمستوى التعليمي للفرد واتجاهاته وقيمه ومعتقداته، كما تتأثر بقدراته على النطق السليم والتفكير السليم وتؤثر مهارات الاتصال في فاعلية الاتصال الإداري من حيث التخطيط له، وتحديد أهدافه وحسن اختيار وسيلة الاتصال الملائمة لنقل الرسائل وتوقيت الاتصال ومعرفة اتجاهات المستقبل (ح. علي، سنة 1998، ص 44-46).

هـ- **سوء العلاقات مع العاملين**: يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة فرض تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، ومن احترام لمشاعر الآخرين، وأفكارهم ومن عدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين في ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال، إما عدم التفاهم وفقدان الثقة بين العاملين يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الاتصال وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

وتنشأ العلاقة البيئية بين العاملين من خلال تفاعل عدد من العوامل من أهمها :

أ- **النظرة الدونية للآخرين**: إن مشاعر الغرور والتعالي لدى احد طرفي الاتصال تحول دون التفاعل والتعاون وإشاعة المودة والتآخي، لهذا تظهر العلاقات البيئية في العمل وتمنع انسياب الاتصال الإداري.

ب-عدم التفاعل بين العاملين:الاتصال ظاهرة اجتماعية قبل أن تكون وظيفة إدارية لذا فان التفاعل بين أركان عملية الاتصال الفعال وكذلك إن عدم التفاعل بين العاملين رؤساء ومرووسين يعيق كافة نشاطات الاتصال.

ج-عدم تفهم الاهتمامات الشخصية للعاملين:تؤدي الاهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية معينة إلى زيادة معرفتهم به وسرعة استيعابه، مما يسهل عملية الاتصال، وعلى العكس فان إغفال الاهتمامات الشخصية للعاملين يعد معوقا للاتصال .

د-الصراع بين العاملين:الصراع ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه وبين نفسه وبينه وبين ذويه وبين الجماعات التي ينتمي إليها، لذا يأخذ الصراع أو النزاع بين العاملين صورا مختلفة وينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة ويؤثر سلبا على فاعلية الاتصال الإداري نظرا لما يترتب عليه من سوء تكوين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

وإذا كانت الإدارة لا يمكنها القضاء على الصراع أو النزاع داخل المنظمة إلا أنها تستطيع أن تراقب السلوك التنظيمي للعاملين وتدخل لتشجيع تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء مما يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تعوق سير العمل(ع. سعيد، سنة1986، ص152).

ثالثا: المعوقات البيئية:هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثرا على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فاعليته وتمثل هذه العوامل في الآتي :

أ-مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين: تؤثر مجموعة من القيم والاعتقادات والدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات من قبل أطراف الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة، كذلك عن طريق مدى فهم المعلومات من قبل أطراف الاتصال، حيث أن القيم والاعتقادات السائدة التي تتفق مع أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وسرعة الانجاز تؤثر إيجابا على فاعلية الاتصال(م. كامل، سنة1995، ص253).

ب-الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن المركز الرئيس: تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فاعلية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعوق الاتصالات الداخلية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وغالبا ما تتعرض هذه المعلومات للتعديل والتحريف.

ج- القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة : إن فرض قيود ومحددات على عمل المنظمة بصورة أكثر مما تتطلبه الضرورة وعمليات التسيير لأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة (ع. محمود، سنة 2005، ص 253).

الفصل الثاني:

الادارة الالكترونية

- الإدارة الإلكترونية.

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحول جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكيل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية تقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمائية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات الحكم الراشد هي الشفافية، والرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة،.... وغيرها، بما يصل إلى غاية ترشيد الخدمة العمومية .

1- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

أولا: المفهوم التقليدي للإدارة :

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها 'إدريس' بأنها "ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"، ويعرفها 'السالمي والسليطي' بأنها "هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية (م. سميرة، سنة 2010، ص23).

ثانيا: المفهوم الإلكتروني للإدارة:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي نتجتها الثورة الهائلة في شبكات.

1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

المعلومات والاتصالات، والذي احدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحديث إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها، ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث عرفها 'العولمة' بأنها "عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة"

أما الدكتور سعد غالب فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، الاعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة" هي إطار يشمل كل من الاعمال الإلكترونية للدلالة على

الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية، للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة للمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة(س. ياسين، سنة 2005، ص21).

كما عرفت الإدارة الإلكترونية هي العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف أثار التحول بتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي " بأنها مفهوم ينطوي على استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة لسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرارات، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني(B. Riadh, 2009, P3).

ويرى 'القحطاني' بأنها "القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر شبكة الانترنت، وتقديم الخدمات آليا للمستخدمين في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء"(ق. سعد مبارك، سنة 2006، ص10).

ويعرفها 'السالمي' بأنها "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانباز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا"(س. علاء عبد الرزاق، 2005، ص25).

أما 'غنيم' فيعرفها بأنها "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر"(غ. أحمد محمد، سنة 2004، ص30).

2- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع ل تقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارة البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودت خدماتها، وما اصطلح على تسميته بإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية

جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت (مرجع سابق، غ. ياسين، سنة 2005 ص3).

في حين بعض الدراسات ترى ان الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية(ب. س، سنة 2003، ص14).

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارة العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها (مرجع سابق، س. ياسين، ص238).

يرى 'علاء وحسين' أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960م، عندما ابتكرت شركة ibm مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وان أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964م، عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم mt/st(الشريط الممغنط/وجهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من الرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء. (ع. السالمي، ع. حسين ، 2005، ص234,235).

3- أهمية ومبادئ الإدارة الإلكترونية:

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

أشار 'غنيم' أن للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمنظمات والمستوى القومي وتكمن فيما يأتي:

-انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- كما يؤكد 'توربان'turban أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة، من المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة، تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها(م. سميرة، مرجع سابق، ص28) .

ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ، والأهداف، والتي سيتم تناولها كالآتي:
- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا لاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا باستخدام تكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
 - **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع ، وأن تحقق فوائد الجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار السنة.
 - **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
 - **تخفيف التكاليف:** ويعني أن الاستمرار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيف التكاليف.
 - **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس(ب. عمار، سنة2006، ص189-191).

4- أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية:

أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها ومنها ما أورده 'علاء عبد الرزاق' :

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات مما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات المقدمة.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- التقليل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابيا على المؤسسة.
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل ، ب غرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة(ع. السالمي، مرجع سابق، 2005، ص238-239).

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

1/التخطيط الإلكتروني(E-planning) : يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط

التقليدي في ثلاث سمات :

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية 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 زمان ومكان.

2/التنظيم الإلكتروني(E-Organing) : في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور 'نجم عبود' أن

- مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي الى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من أعلى الى أسفل الى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم .

3/الرقابة الإلكترونية(E-Controlling) : تسمح الرقابة الإلكترونية بالمرابة الأنية 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 من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستفيدين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني بين التنظيم، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية، تكون قائمة على الثقة.

4/ القيادة الإلكترونية : أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع التالية :

- **القيادة التقنية العملية :** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات، تحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، وتعرف بقيادة الإحساس بالثقة (technology sense) والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات كما أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت.
- **القيادة البشرية الناعمة :** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي، وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية :** تتسم بالقدرة على تخفيف النفس والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

5: خصائص الإدارة الإلكترونية:

- لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا، والمتابعة الإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيا، ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية (ر. رضوان، سنة 2004، ص 4).

كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل مهام المنوطة بما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمته جميع الوثائق، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة (J. sauret, 2004, p288).

وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، ومما سبق يكمن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كالآتي:

أ- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

ب- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عمليات التحول، إن انتهاز نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت حل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

6- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها :

أ- المتطلبات الإدارية والأمنية :

- 1/ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- 2/ توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد 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، ومحاوله توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- 3/ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل: (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).
- 4/ متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات (ب. سعد، سنة 2006، ص 18-21).
- 5/ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقرب التحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية في هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة، بوسائل معلوماتية، باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية

والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح الكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6/متطلب الإصلاح الإداري :

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، يقترح الدكتور 'علي السيد الباز' ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني وحمايته، مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998م في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب-المتطلبات السياسية : حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي، المساعدة على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999م، بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها :

-اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

-تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على أحدث التقنيات.

-ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط شبكات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.

-تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

-توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج-المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل 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 وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآليات 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 مصادرة مويل لها تمتاز بالدمومة على المستوى المركزي والمحلي.

د-متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتمثل رؤية 'الملك عبد الله الثاني عريبا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينيه، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية، أو الجزئية، لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية(ع. عبد الكريم، سنة 2009، ص25-26).

7- إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية :

أ-الإيجابيات :

1. الخصوصية و الأمان :حيث تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن، والمصدقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في خدمة العاملين بها.
2. السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
3. الإستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين.

4. تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
5. تأكيد و إظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من خدمات المؤسسة.
6. التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.
7. ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة على مدار السنة ومباشرة من خلال الشبكة الإلكترونية.

8. تحسين العمليات: ويقصد بها استخدام الحاسب الآلي في تحويل المدخلات(الأنشطة، الأعمال، الموارد، والأفراد)والتي يؤدي من خلالها العاملون في المؤسسة أعمالهم إلى مخرجات بهدف تحقيق رغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة.
 9. تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء الأعمال في المؤسسة بجميع مراحلها، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.
 10. القضاء على التزاحم بالمؤسسة، حيث يستطيع الأفراد عن طريق الشبكة الإلكترونية أن يحصلوا على خدماتهم، دون التردد على المؤسسة والتزاحم أمامها أو داخلها.
- ومما سبق يتضح أن هناك إيجابيات عديدة ومختلفة، تحصل عليها المؤسسة من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتمكنها من إتقان العمل الإداري وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المؤسسات الأخرى.

ب-السلبيات :

- 1.زيادة نسبة البطالة :تعتبر زيادة معدلات البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي تكون ذات طبيعة تقنية عالية، وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فان ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

- 2.التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان :التجسس الإلكتروني يستهدف الاطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة وليس مسموحا لغير المخولين بالاطلاع عليها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والأهمية لمالكها، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير.

وفي كثير من الأوقات يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الائتمان عن طريق المخرب (gracher)أو المخترق(hacher)،فالمخرب هو الذي يقوم بحذف ملف أو تشغيل آخر أو جلب

ملف أو تدميره و يتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام (الخادم، العميل) client/ sever)، أما المخترق هو الذي يقوم بالاختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل : القرصنة : ويمكن تعريف القرصنة بأنهم "من يحاولون الدخول لأنظمة الكمبيوتر والمعلومات بطريقة غير شرعية وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية" (Kemeth of Loudon Fans, 2006, p.346).

3. شلل الإدارة في حالة أي خطأ: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم استراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، بدون مقدمات أو اعتماد لتسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي، بعد خسارة كل شيء، وهو مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية (ب. علي حسين، سنة 2006، ص 40).

4. ضعف التواصل الاجتماعي: تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الانترنت بالمنزل أو العمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح أو الجهات الحكومية، وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي (ن. محمد حسين، سنة 2003، ص 11).

كما أن استخدام شبكة الإنترنت ساعات طويلة في التعامل مع الجهات والدوائر الحكومية يؤثر سلباً على صحة الفرد، وبخاصة على حاسة النظر، بالإضافة إلى أن المداومة على استخدام الشبكات يؤدي إلى فرض العزلة والانطواء على المستخدم، مما يترتب عليه عجز الفرد في التكيف مع نفسه بتنظيم إشباع دوافعه وفق ما يقره المجتمع والتوفيق بين إمكانياته وتطلعاته مع المحيطين به فانه يعاني من سوء توافق، لأن التوافق هو القدرة على التالف والتكيف مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد، من خلال تكوين الفرد لعلاقات اجتماعية متوافقة مع المحيطين به وقدرته على مواجهة المشكلات البيئية والاجتماعية التي تعترضه بنجاح في إطار من القيم والمبادئ والعقيدة التي يؤمن بها الفرد.

8- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ- **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية: (ق. حمد ، 2008، ص43، 42).

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً من مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي .

ب- المعوقات السياسية والقانونية :

تشمل هذه المعوقات ما يلي :

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في تحول نحو الإدارات الإلكترونية ، و تقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق تكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني ، لالتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب التشريعات القانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .(ق. حمد ، المرجع نفسه، ص 44).

ج- المعوقات المالية والتقنية :

حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني .
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية ، والاستعانة بالخبرات المعلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الافراد .
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة

د- المعوقات البشرية :

ويمكن تحديدها في الآتي :

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من الشعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية .
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك اجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى الى ازدياد حدة التفرق ، واطع مشاريع الإدارة الإلكترونية .
- إشكالات البطالة التي يمكن ان تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وحلول الآلة محل الانسان ، هذا الاخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

الإطار التطبيقي

أولا: نشأة إذاعة المسيلة المحلية

يأتي إنشاء إذاعة المسيلة المحلية ضمن مخطط وطني يهدف إلى إعلام جوارحي يهتم و يتفاعل مع انشغالات المواطنين في محك مجالات التنمية و الحياة الاجتماعية ، وكذا الخدمة العمومية للمواطن ، وعليه فقد بدأ تحسيد الميداني لمشروع إذاعة المسيلة في عام 2002 ، و ذلك باستغلال مقر المجلس الشعبي الولائي سابقا بعد إعادة جبيته ، حيث أشرف الرئيس عبد العزيز بوتفليقة على انطلاق بثها ، في يوم 07 أكتوبر 2003 .

لقد شهدت إذاعة المسيلة منذ انطلاق ، بثها عدة تطورات و مراحل و بالخصوص ، فيما يتعلق بتنوع البرامج المقدمة في الإذاعة وهذا ما توضحه النقاط التالية :

_انطلاق البث بشبكة برامج على مدى 4 ساعات وذلك من تاريخ 07 أكتوبر 2003 ، إلى 04 جويلية 2004.

_ ثم تطور الحجم الساعي للبث اليومي ليرتفع في 5 جويلية 2004 ، إلى 8 ساعات بث يوميا من الساعة 8:00 صباحا 16:00

_ وبتاريخ 15 جوان 2006 وصل الحجم الساعي للبث 12 ساعة يوميا ، أما حاليا فيقارب الحجم الساعي 15 ساعة تقريبا(مقابلة مع الصحفي جلال الدين)

ثانيا: الهيكل التنظيمي للإذاعة

تعتبر إذاعة المسيلة كباقي الإذاعات الجزائرية بها عدة أقسام مختلفة وهي كالتالي :

1 قسم الإدارة : ويوجد به مدير الإذاعة وهو المشرف العام لهذه المؤسسة .

- ملحق إداري - المكلف بالإشهار - الكاتبة الإدارية .

2 قسم الأخبار : يتمثل في تقديم الفقرات التالية :

_ المواضيع الإخبارية تقديم البرامج الإخبارية المحلية يوميا .

_ إعداد الريبورتاجات الميدانية النشرة الأخبار اليومية .

3 قسم الإنتاج : يتكون من 4 مخرجين و 5 منشطين وكذا 5 متعاونين يقومون بأعمال التالية :

_ المساهمة في تقديم البرامج و تقديمها

_ ضمان البث اليومي المباشر .

_ تحضير ورقة البث اليومي المتضمنة برنامج البث.

4 القسم التقني : يشمل كل التقنيات ، الآلات والتجهيزات يشرف عليه مختصون في هذا المجال تتولى عدة

مهام منها :

_ضمان البث اليومي المباشر .

_ المراقبة اليومية للأجهزة وصيانتها .

_ضمان مختلف التسجيلات اليومية الداخلية و الخارجية .

5 قسم الأمن و الحظيرة : و يضم 6 أعوان الأمن بالإضافة إلى سائقين و 2 عامل نظافة.(مقابلة مع

الصحفي جلال الدين)

الاطار التطبيقي

البيانات الشخصية :

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
65	13	ذكر
35	7	أنثى
100	20	المجموع

الجدول رقم(1) :توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نلاحظ في الجدول رقم (1) الذي يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث كانت العينة مقسمة على الذكور والإناث ومن خلال إستقراء نتائج الجدول أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور بـ 65% في حين نسبة الإناث بـ 35%.

ومنه نستنتج أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث من موظفي إذاعة المسيلة .

النسبة المئوية %	التكرار	السن
55	11	من 20-29 سنة
40	8	من 30-39 سنة
0	0	من 40-49 سنة
5	1	من 50-59 سنة
0	0	من 60 سنة فما فوق
100	20	المجموع

الجدول رقم (2) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (20-29) هي النسبة العالية التي قدرت بـ 55% وتليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30-39) بنسبة 40% وتليها الفئة العمرية من (50 - 59) التي قدرت بنسبة 5% وفي الأخير الفئة العمرية من (40 - 49) والفئة من (60 سنة فما فوق) بنسبة 0%.

وبلغ المتوسط الحسابي للفئات العمرية 31 سنة.

من هنا نستنتج أن أغلب الباحثين تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 29) سنة، ثم تأتي الفئة من (30-39) سنة، مما يدل على أن غالبية الموظفين بالمؤسسة هم شباب كونهم الفئة الأكثر نشاطاً، ثم فئة من (50 -59) سنة كونهم يمتلكون الخبرة المهنية حيث لا يمكن الإستغناء عنهم من طرف المؤسسة.

الاطار التطبيقي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5	1	متوسط
5	1	ثانوي
90	18	جامعي
100	20	المجموع

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ومن خلال إستقراء الجدول يتبين أن النسبة الغالبة (جامعي) بنسبة 90% ، وفي الأخير الفئتين (متوسط، ثانوي) بالتساوي بنسبة 5%. نستنتج من هذا أن أفراد العينة أغلبهم إطارات وأصحاب شهادات.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الإجتماعية
60	12	أعزب
35	7	متزوج
5	1	مطلق
100	20	المجموع

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة العزاب إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 60% تليها مباشرة فئة المتزوجين بنسبة 35% وأخيرا فئة المطلقين بنسبة 5%. يمكن تفسير هذا بأن معظم العاملين شباب وفي بداية حياتهم المهنية هدفهم الأول كسب المال ثم تأسيس عائلة .

النسبة المئوية %	التكرار	عقد العمل
55	11	مؤقت
45	9	دائم
100	20	المجموع

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عقد العمل ومن خلال إستقراء الجدول يتبين أن النسبة الغالبة كانت (مؤقت) بنسبة 55%، و أخيرا فئة (دائم) بنسبة 45%.

الاطار التطبيقي

نخلص إلى أن أغلب الموظفين يعملون من خلال إمضائهم لعقود عمل بصفة مؤقتة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	50
من 6-10 سنوات	6	30
من 11-15 سنة	4	20
المجموع	20	100

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية ، حيث احتلت فئة (أقل من 5 سنوات) المرتبة الأولى بنسبة 50%، تليها فئة (من 6-10 سنوات) بنسبة 30%، وأخيرا الفئة العمرية (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 20%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لفئات الخبرة المهنية 7 سنوات.

نخلص أن أغلبية الموظفين ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية %
لم أحصل على أية دورة	5	25
دورة واحدة	6	30
دورتان	6	30
3 دورات	3	15
المجموع	20	100

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث قدرت فئة (لم احصل على أية دورة) بنسبة 25 تفوقها فئة (دورة واحدة و دورتان) بنسبة 30% لكلاهما، وأخيرا فئتي (، 3 دورات) بأقل نسبة وهي 15%.

يدل هذا على أن أفراد العينة لهم خبرة متوسطة في مجال الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: البيانات الموضوعية (محاور الاستبيان)

المحور الأول : حالة الإتصال الإداري داخل إذاعة المسيلة .

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
25	5	جيد
50	10	جيد جدا
20	4	متوسط
0	0	ضعيف
5	1	ضعيف جدا
100	20	المجموع

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مستوى الاتصال داخل مؤسستهم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مستوى الإتصال الإداري داخل مؤسسة إذاعة المسيلة، ومن خلال قراءة هذا الجدول تبين لنا أن الفئة (جيد جدا) إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 50%، ثم فئة (جيد) بنسبة 25%، تلتها فئة (متوسط) بنسبة 20% ثم فئة (ضعيف جدا) بنسبة 5%، وأخيرا فئة (ضعيف) بنسبة 0%.

نخلص من خلال الجدول أن مستوى الإتصال الإداري جيد جدا حيث بلغ نسبة 50% بمعنى أغلب أفراد العينة يستحسنون مستوى الإتصال الإداري بمؤسستهم.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
40	8	الوسائل الكتابية
10	2	الوسائل التصويرية أو المرسومة
5	1	الوسائل الشفوية
45	9	الوسائل الالكترونية
0	0	وسائل أخرى
100	20	المجموع

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في الوسيلة الأكثر استخداما في إتصالاتها الإدارية

الاطار التطبيقي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح حسب رؤية أفراد العينة الوسيلة الأكثر استخداما في الإتصالات الإدارية، حيث يتضح أن نسبة 45% من المبحوثين تستخدم الوسائل الإلكترونية وهي أعلى نسبة، أما بنسبة 40% يستخدمون الوسائل الشفوية، بينما وبنسبة 10% يستعملون الوسائل التصويرية أو المرسومة، في حين أجاب بنسبة 5% بأنهم يستخدمون الوسائل الشفوية، في حين استخدام وسائل أخرى كان بنسبة 0%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب الموظفين أو المبحوثين يستخدمون الوسائل الإلكترونية في إتصالاتهم الإدارية وذلك بنسبة 45%، وهذا يدل على أنها الوسيلة الأفضل لإجراء الإتصالات الإدارية.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
85	17	نعم
15	3	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى سرعة تقديم المعلومة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل رؤية أفراد العينة في مدى سرعة تقديم المعلومة ، من خلال قراءتنا للجدول يتبين بان غالبية المبحوثين أجابوا ب نعم حيث قدرت نسبتهم ب 85%، في حين الإجابات ب لا قدرت بنسبة 15%.

نستنتج أن المعلومة تقدم دائما بسرعة، وذلك بنسبة 85%.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
90	18	نعم
10	2	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى تسهيل الإتصال الإداري لتأدية المهام

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى تسهيل الإتصال الإداري تأدية المهام، حيث يتبين من خلال الجدول أن ما قدرت نسبتهم ب 90% أجابوا بنعم، في حين قرت المحييين ب لا بنسبة 10%.

الاطار التطبيقي

من خلال هذا نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون أن الإتصال الإداري يسهل تأدية المهام الموكلة لهم حيث بلغت نسبتهم 90%.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
يضمن تدفق المعلومات	10	50%
خلق جو مناسب للعمل	3	15%
تحقيق التواصل داخل الإذاعة	6	20%
التنسيق بين مختلف المستويات	1	5%
المجموع	20	100%

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب رأيها في أهمية الإتصال الاداري داخل الإذاعة

من خلال الجدول أعلاه الذي يبرز فيما تكمن أهمية الإتصال الإداري داخل إذاعة المسيلة حسب رأي الموظفين، حيث أجمعت نسبة 50% من المبحوثين أن أهميته تكمن في أنه يضمن تدفق المعلومات، تليها نسبة 20% أجابو بتحقيق التواصل داخل الإذاعة، فيما كانت إجابة خلق جو مناسب للعمل والتنسيق بين مختلف المستويات بنسبة 15%، و 5% على التوالي .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ثقل الهيكل التنظيمي المتبع	5	25
سوء تدفق المعلومات	5	25
سوء التكوين والتأهيل للمختصين	6	30
غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة	4	20
عوامل أخرى	0	0
المجموع	20	100

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في العوامل التي تقف وراء إعاقة تحسين الإتصال

الإداري في المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل العوامل التي تقف وراء إعاقة تحسين الإتصال الإداري بالمؤسسة، حيث أجاب ما قدر نسبتهم ب 30% بأن السبب يعود إلى عامل سوء التكوين والتأهيل للمختصين، بينما هناك من يرى بان ذلك يعود إلى عامل ثقل الهيكل التنظيمي وقدرت نسبتهم ب 25%، في حين يرى البعض أن

الاطار التطبيقي

ذلك يعود إلى سوء تدفق المعلومات، وكذا غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة حيث تراوحت النسب بين 25% و 20% من أرجعوا ذلك ، وفي الأخير فئة عوامل أخرى فكانت نسبتها 0%. نستنتج أن أهم العوامل التي تقف وراء إعاقه تحسين الإتصال الإداري تعود إلى عامل سوء التكوين والتأهيل للمختصين وذلك بنسبة 30%.

المحور الثاني : أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري في إذاعة المسيلة.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب رأيها لإستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تستخدم الإدارة الإلكترونية ، حيث أجاب جميع الباحثين ب نعم أي بنسبة 100 % بينما انعدمت الإجابة ب لا بنسبة 0%. نستنتج أن جميع أفراد العينة أجابوا بنعم تستخدم مؤسسة إذاعة المسيلة الإدارة الإلكترونية أي ما قدرت نسبتهم ب 100%،

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
0	0	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصالات الإدارية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية، من خلال قراءتنا للجدول يتبين بأن جل الباحثين كانت إجاباتهم ب نعم أي بنسبة 100%، بينما إنعدمت تماما الإجابة ب لا أي 0%.

نستنتج أن كل الباحثين 100% أجابوا بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية

الاطار التطبيقي

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
30	6	جيدة جدا
45	9	جيدة
20	4	متوسطة
5	1	ضعيفة
0	0	ضعيفة جدا
100	20	المجموع

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب تقييمهما لإستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية

النشاطات

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل رؤية أفراد العينة لإستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية النشاطات، ومن خلال إستقراءنا للجدول يتبين أن ما بلغت نسبتهم ب 45% يرون بأن إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة جيد، تليها فئة جيدة جدا بنسبة 30%، ثم فئة متوسطة حيث قدرت بنسبة 20%، بينما فئة ضعيفة فقد قدرت بنسبة 5%، وأخيرا فئة ضعيفة جدا بنسبة 0%.

نستنتج أن أغلبية الباحثين أي 75% كان تقييمهم إيجابي لدرجة إستخدام الإدارة الإلكترونية.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
10	2	الوسائل الشفوية
40	8	الوسائل المكتوبة
50	10	الوسائل الإلكترونية
0	0	وسائل أخرى
100	20	المجموع

الجدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في الوسيلة الأنسب لإعلامها بنشاطات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة، حيث يرى غالبية الباحثين أن الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة هي الوسيلة الإلكترونية وذلك بنسبة مقدرة ب 50%، تليها الوسائل المكتوبة بنسبة 40%، في حين من يرون بان الوسيلة الأنسب هي الوسائل الشفوية وقد بلغت نسبتهم 10%، وفي الأخير فئة وسائل أخرى والتي إنعدمت نسبتها المقدرة ب 0%.

الاطار التطبيقي

نستنتج أن الوسائل الإلكترونية هي الأفضل والأنسب للإعلام بنشاطات المؤسسة وهذا حسب رأي أفراد العينة حيث قدرت نسبتهم بـ 50%.

المحور الثالث : صعوبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر .

الإجابة	التكرار	%	النسبة المئوية
نعم	8	40	
لا	12	60	
المجموع	20	100	

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى وجود صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول إمكانية لا توجد صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كانت الإجابة ب لا هي أكبر نسبة والتي قدرت ب 60 %، في حين الإجابة ب نعم بلغت نسبتها 40 % .

نستنتج أنه لا توجد صعوبات في إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وهذا حسب رأي المبحوثين الذين بلغت نسبتهم 60 % أجابوا ب لا، لكن هناك من أجاب بنعم حيث قدرت نسبتهم ب 40%.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
صعوبات تنظيمية(قانونية)	4	20
صعوبات مادية	5	25
صعوبات تقنية	5	25
صعوبات بشرية(خبرائيه)	6	30
صعوبات أخرى	0	0
المجموع	20	100

الجدول رقم (19) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في نوع هذه الصعوبات

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث إحتلت فئة الصعوبات البشرية (خبرائية) المرتبة الأولى بنسبة قدرها 30%، تليها مباشرة فئتي صعوبات

الاطار التطبيقي

مادية، وصعوبات تقنية بنفس النسبة والمقدرة بـ 25% لكل منهما، ثم فئة صعوبات تنظيمية بنسبة قدرت بـ 20%، وفي الأخير فئة صعوبات أخرى بنسبة قدرت بـ 0% نستنتج أن نوع الصعوبات الأولى التي تعيق استخدام الإدارة الإلكترونية في إتصالات الجزائر هي صعوبات بشرية كونها الفئة التي تقوم باستخدام الإدارة الإلكترونية وهي تفتقد للخبرة الكافية حسب آراء المبحوثين وقدرت هذه النسبة بـ 30%.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
30	6	طبيعة ومستوى اللغة
10	2	انقطاع شبكة الكهرباء
20	4	انقطاع في الشبكة
40	8	خطر تلف الملفات (الرسالة) من طرف الفيروسات أو من القرصنة
0	0	عوامل أخرى
100	20	المجموع

الجدول رقم (20) : توزيع أفراد العينة حسب رأيها في نوع العوامل المؤثرة في مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع العوامل المؤثرة على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية، حيث تبين بأن الفئة الأكثر هي التي ترجع هذه العوامل إلى عامل خطر تلف الملفات من طرف الفيروسات أو من القرصنة الإلكترونية حيث قدرت نسبتها بـ 40%، ثم تأتي الفئة التي تعيد ذلك إلى عامل طبيعة ومستوى اللغة بمقدار 30%، بعدها الفئة التي ترجع ذلك إلى عامل إنقطاع الشبكة (الإنترنت)، الإنترنت، الإكسترنات) وذلك بنسبة 20%، وبعدها الفئة التي تعيد ذلك إلى عامل انقطاع شبكة الكهرباء وقدرت بنسبة 10%، وفي الأخير فئة عوامل أخرى بنسبة 0%.

نستنتج أن أغلب أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 40% يرون أن العامل الأول الذي يؤثر على مصداقية الرسالة هو خطر تلف الملفات من طرف الفيروسات مخملة أو من القرصنة الإلكترونية.:

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
80	16	نعم
20	4	لا

الاطار التطبيقي

المجموع	20	100
---------	----	-----

الجدول رقم (21) : توزيع أفراد العينة عن مدى وجود إهتمام بمنح الموظفين فرص الإقتراح والنقاش لتحسين الإتصال الإداري وتحديثه

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك إهتمام بمنح الموظفين الاقتراح والنقاش لتحسين الإتصال الإداري وتحديثه، حيث يتبين بأن نسبة عالية من المبحوثين أجابت ب نعم والمقدرة نسبتهم ب80%، في حين أجابت فئة أقل منها ب لا وقدرت نسبتها ب20%. نستنتج أن هناك إهتمام بمنح الموظفين فرص الاقتراح والنقاش بهدف تحسين الإتصال الإداري وتحديثه وهذا حسب آراء أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم ب80%.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب	5	25
توفير الوسائل التقنية والمتطورة	4	20
توفير ميزانية خاصة بالأجهزة الالكترونية المتطورة	3	15
إنشاء ورشات عمل ودورات تدريبية للموظفين خاصة بأسلوب الإدارة الالكترونية	4	20
سن قوانين وتشريعات منظمة لأسلوب العمل باستخدام الإدارة الالكترونية(الرقابة الالكترونية)	3	15
اقتراحات أخرى	1	5
المجموع	20	100

الجدول رقم (22) : توزيع أفراد العينة حسب إقتراحاتها في دعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب إقتراحاتها لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال إستقراؤنا لما ورد في الجدول يتبين أن النسبة الأكبر من

نصيب فئة الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب وقد بلغت نسبتها 25%، وبعدها فئة توفير الوسائل التقنية المتطورة بنسبة 20%، وقد تساوت مع الفئة السابقة فئة إنشاء ورشات عمل ودورات تدريبية للموظفين خاصة بأسلوب الإدارة الإلكترونية ونسبتها 20%، ثم تأتي فئة توفير ميزانية خاصة بالأجهزة الإلكترونية المتطورة، وفئة سن قوانين وتشريعات منظمة لأسلوب العمل بإستخدام الإدارة الإلكترونية بنسبة متساوية لكليهما والمقدرة بـ 15%، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة إقتراحات أخرى بنسبة 5%.

نستنتج من خلال ما سبق أن إلاقترح الأول والأهم لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب أفراد العينة هو الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب على العمل بأسلوب الإدارة الإلكترونية حيث كانت نسبته هي الأعلى مقارنة بالنسب الأخرى الخاصة بباقي المقترحات وقدرت بـ 25% .

نتائج الدراسة :

من خلال ما سبق نخلص إلى النتائج التالية :

- بلغت نسبة الذكور 65%، في حين بلغت نسبة الإناث 35%.
- 55% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (20- 29) سنة.
- بلغ المتوسط الحسابي للفئات العمرية 31 سنة.
- 90% من المبحوثين ذوي مستوى تعليمي جامعي ومتحصلين على شهادات .
- 60% من المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية هم فئة العزاب هذا توافقا من حداثة سن الأغلبية (المتوسط الحسابي 31 سنة).
- 55% من المبحوثين يعملون وفق عقد عمل مبرم بينهم وبين المؤسسة بصفة مؤقتة.
- بلغ المتوسط الحسابي للخبرة المهنية 7 سنوات.
- 25% من المبحوثين لم يحصلوا على أية دورة تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- يرى 75% من المبحوثين أن مستوى الإتصال الإداري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر إيجابي وهذا مؤشر من مؤشرات الرضى الوظيفي لدى العمال داخل هذه المؤسسة.
- الوسائل الإلكترونية هي الأكثر إستخداما حسب رأي 45% من أفراد العينة في الإتصال الإداري الداخلي.
- يرى 80% من المبحوثين كفاية مختلف الوسائل الإتصالية في المؤسسة مما فيها الإلكترونية .
- يرى 95% من المبحوثين أن المعلومة تقدم دائما بسرعة.
- يرى 90% من أفراد العينة أن الإتصال الإداري يسهل عليهم تأدية المهام الموكلة لهم .
- حسب رأي 45% أهم عوامل إعاقة تحسين الإتصال الإداري بالمؤسسة هو عامل سوء التكوين والتأهيل للمختصين.
- المؤسسة تستخدم الإدارة الإلكترونية في تأدية نشاطاتها وإتصالاتها الإدارية بنسبة 100% .
- 75% من المبحوثين تقيّمهم لإستخدام الإدارة الإلكترونية كان إيجابيا.
- كل المبحوثين 100% يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل وتحسين مستوى الإتصالات الإدارية.
- 45% من المبحوثين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسهيل الإتصالات الإدارية من خلال إختصار الوقت والجهد والتكلفة.

- 45% من أفراد العينة يرون أن الوسيلة المناسبة للإعلام بنشاطات المؤسسة هي الوسيلة الإلكترونية.
- 60% من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات في استخدام الإدارة الإلكترونية، في حين لم ينفي البعض وجود بعض الصعوبات.
- 30% من الصعوبات تعود إلى العامل البشري (عامل الخبرة) وهذا حسب رأي أفراد العينة.
- حسب آراء المبحوثين وبنسبة 70% أكدوا إنعدام وجود عوامل مؤثرة على مصداقية الرسالة، في حين لم ينفي البعض وجود عوامل مؤثرة.
- 40% من أفراد العينة يرون أن أهم عامل مؤثر على مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية هو خطر تلف الملفات (الرسالة) من طرف الفيروسات أو من القرصنة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام بمنح فرص الاقتراح والنقاش لتحسين الإتصال الإداري وتحديثه في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب رأي 80% من المبحوثين.
- أكدت هذه الدراسة أن أهم الاقتراحات لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في إذاعة المسيلة هو الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب

خاتمة

خاتمة:

خلاصة القول هي أن هذه الدراسة حاولت الكشف عن واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الإتصال الإداري الداخلي لمؤسسة إذاعة المسيلة المحلية ، وتوصلت هذه الدراسة عموما إلى القول بان الإدارة الإلكترونية ساهمت وبشكل كبير في تفعيل وتحسين مستوى الإتصال الإداري في إذاعة المسيلة، حيث يمكن إستخدامها في جميع المجالات والأعمال الإدارية والإتصالية .

ويمكن تفسير هذا الإستخدام للإدارة الإلكترونية في الإتصالات الإدارية لدى المؤسسة بقلّة التكوين والتأهيل للعنصر البشري في مجال الإدارة الإلكترونية، والإفتقار إلى البنيات التحتية الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد بن مرسللي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005
- دار الطليعة للطباعة :2- احسان محمد الحسن، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، بيروت والنشر، 1982.
- 2- أبو سمرة ، محمد : **الاتصال الاداري والإعلامي** ، عمان : دار أسامة لنشر ،2008.
- communication- المزاهرة ،منال هلال ، **نظريات الاتصال** :
- 3- الدكتور محمد عبيدات ، **منهجية البحث العلمي** ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الجامعة الاردن ، 1999.
- 4- النمر سعود، **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، ط3، الرياض :مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
- 5- خضير حمود ، **السلوك التنظيمي**، عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 6- رافة رضوان : **الادارة الالكترونية ، الإدارة والتغيرات العالمية الحديثة** ، الملتقى الإداري الثاني للجماعة السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرارات ،2004.
- 7- عمار بوحوش، **نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ، بيروت ، دار الغرب الاسلامي ، 2006.
- 8- عمار بوحوش ، **دليل الباحث في النهجية وكتابة الرسائل الجامعية** ، الجزائر ،1990.
- دار السحاب للنشر، 2007.: - عمار طارق عبد الرؤوف، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، القاهرة
- 9- علي السلمي، **بعض الاتجاهات في إدارة الأفراد**، القاهرة :مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة، 1967.

- 10- علي حلوة، أحمد سيد، دراسة في الاتصالات التجارية، حلوان :مطابع الطوبجي، 1991.
- 11- عطوى ،جودت : الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية ،ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،2010.
- 12- علي حلوة، أحمد سيد، دراسة في الاتصالات، حلوان :مطابع الطوبجي التجارية، 1998.
- 13- عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض :معهد الإدارة العامة، 1986.
- 14- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم دعم القرارات، عمان :دار وائل للنشر،2005.
- 15- علاء عبد الرزاق السالمي، حسين علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الإلكترونية،ط1، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 16- عقيل حسين عقيل ،فلسفة مناهج البحث العلمي ، مكتبة مدجولي ،1999.
- 17- غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر :المنصورة، المكتبة المصرية،2004.
- 18- فضيل دليو، الاتصال الإداري ومفاهيمه نظرياته ووسائله، القاهرة :جامعة الفجر للنشر،2003.
- 19- فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ، القاهرة : جامعة مصر للتكنولوجيا ،2006.
- 20- كامل المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،ط2، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 21- منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصال المعاصرة "الشخصية والإدارية ونظم المعلومات"، د ت ن.
- 22- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 23- محمد قوته، عبد الحميد ذياب، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، 2002.

- 24- محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1998.
- 25- ناصر داودي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية . د. ت. ن.
- 26- ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

الرسائل و المذكرات الجامعية:

- 1- أمل محمد علي أبو رحمة ، تطوير الاتصال الاداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة ، 2012، الماجستير ، في أصول التربية قسم الادارة التربية ، كلية التربية ، جامعة الاسلامية غزة. - إبراهيم شيحا، الإدارة العامة(العملية الإدارية)،بيروت: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1983.
- 2- سمير مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحكومة الثانوية في الضفة الغربية من وجهة رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة: نظر المديرين والمدبرات النجاح، فلسطين، 2010.
- 3 - ربيع زروال، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة- الفرع التجاري لاتصالات الجزائر بالقل-مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014.
- 4 - القحطاني شائع سعد مبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة،:السجون الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- 5- محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، :لمدينة الرياض . 2006

6_ سعيد بن معلا العمري ، الادارية والامنية لتطبيق الادارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانى، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،لمدينة الرياض، 2006.

7 - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، والجزائر جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

:الدوريات والمجلات

دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد15، -: موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية العدد4، 1993.

مجلة الإداري، العدد33، 2004.. -: محمد إبراهيم التويجري، الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه دراسة مقارنة مجلة اراء حول الخليج، العدد23، مركز -: علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006.

ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات المنعقدة في :- محمد حسن نوي، منظومة الحكومة الإلكترونية مسقط خلال الفترة من 10-12مايو، 2003.

:القواميس والمعاجم

_معجم الجامع: معجم عربي_عربي

مقابلة مع السيد: جلال صلاح الدين،صحفي بإذاعة المسيلة ،بمقر العمل ،يوم الثلاثاء 8 جوان2021على صباحا. 00:11 الساعة

المراجع باللغة الأجنبية :

Jacques, sauret , "efficacité de l'Administion et service a'
L'Administirate": les Enjeux de L'Administration Electroni que,
Revue Française d'administration publique, école nationale
d'administrative, N°110,2004.

- Loudon, kemeth of loudon fons ,management information systems
management the digital forms,9the edition, prenticehall,new
fersey,2006.

الملاحق

جامعة المسيلة
كلية علوم الاعلام والاتصال
قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة إستبيان حول :

" واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لإذاعة المسيلة الجهوية "

- دراسة ميدانية على عينة من العاملين -.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

-تخصص اتصال و علاقات عامة -

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبتين :

- العاقل صفية

- رضوان بوقرة

- سعيد شيماء

ملاحظة: أخي المبحوث أختي المبحوثة إن المعلومات التي تتفضل بالإجابة عليها تدخل في إطار البحث العلمي خاص بدراسة " واقع الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي " فنرجو منكم التعاون معنا لإنجاز هذا العمل العلمي .
-الإجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة والإجابة عن الأسئلة التي تستلزم ذلك وشكرا لكم مسبقا.

أولاً: البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2- السن : من 20 الى 29سنة من 50 فما فوق

من 30 الى 39سنة

من 40 الى 49سنة

3- المستوى التعليمي : متوسط

ثانوي

جامعي

4- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق

5- عقد العمل: مؤقت دائم

6- سنوات الخبرة: من (0 إلى 5)

من (5 إلى 10)

من (10 إلى 15)

7- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال الإدارة الإلكترونية :

لم احصل على أية دورة دورتان

دورة واحدة 3دورات

ثانيا: البيانات الموضوعية : (محاور الاستبيان)

المحور الأول: حالة الاتصال الإداري داخل إذاعة المسيلة .

8- ما رأيك في مستوى الاتصال داخل الإذاعة ؟

جيد جدا جيد متوسط ضعيف

السبب إن وجد.....

9- هل تتصل مع زملائك في العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة لا فمن هم الأشخاص الذين تتصل بيهم

.....

.....

10- ماهي الوسيلة الأكثر استخداما في اتصالاتك الإدارية ؟

الوسائل الكتابية التصويرية أو المرسومة

الشفوية الوسائل الالكترونية

11- هل تقدم لك هذه الوسائل المعلومة الكافية دائما بسرعة ؟

نعم لا

11- هل ترى أن الاتصال الإداري داخل الإذاعة يسهل عليك تأدية المهام الموكلة لك ؟

نعم لا

12- حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال الإداري؟

يضمن تدفق المعلومات خلق جو مناسب للعمل

تحقيق التواصل داخل الإذاعة تنسيق بين مختلف المستويات

13- ماهي العوامل التي تقف وراء إعاقة تفعيل الاتصال الإداري بمؤسستكم ؟

ثقل الهيكل التنظيمي المتبع سوء التكوين والتأهيل للمختصين

سوء تدفق المعلومات غياب الوسائل التكنولوجية الحديثة
عوامل أخرى (أذكرها)

.....

.....

المحور الثاني : الإدارة الإلكترونية ودورها في عملية الاتصال داخل الإذاعة :

14- هل تستخدم الإذاعة الإدارة الإلكترونية ؟

نعم لا

15- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل الاتصالات الإدارية ؟

نعم لا

16_ كيف تقيم استخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية نشاطاتكم

جيدة جدا جيدة متوسطة ضعيفة

17- ما هي حسب رأيكم الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة أكثر فعالية المتوفرة داخل الإذاعة

التي تعتمدون عليها في العملية الاتصالية فيما بينكم؟

الفاكس موقع الإذاعة

Gmail Tweeter

الفيس بوك

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإذاعة؟

18- هل توجد صعوبات تعيق استخدام الإدارة الإلكترونية داخل الإذاعة ؟

نعم لا

19- إذا كانت الإجابة ب " نعم" ، فما نوع هذه الصعوبات ؟

.....

.....

20. هل هناك اهتمام بمنح الموظفين فرصة النقاش والاقتراح لتحسين الاتصال الإداري ؟

لا

نعم

21_ ماهي اقتراحاتك لدعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم

تأطير الكوادر

توفير ميزانية خاصة بالأجهزة الإلكترونية

إنشاء ورشات عمل ودورات تدريبية للموظفين

توفير الوسائل التقنية والمتطورة

الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواه المهني من خلال عمليات التدريب

سن قوانين وتشريعات منظمة لاستخدام الإدارة الإلكترونية

اقتراحات اخرى)

اذكرها).....

.....

.....

.....

.....

.....

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	إهداء.....	/
	كلمة شكر.....	/
	ملخص الدراسة.....	/
	خطة الدراسة.....	/
أ	مقدمة.....	
الإطار المنهجي		
03	الإشكالية.....	01
03	تساؤلات الدراسة.....	02
04_03	أهمية الدراسة.....	03
04	أهداف الدراسة.....	04
04	أسباب اختيار الموضوع.....	05
06_05	تحديد المفاهيم والمصطلحات.....	06
06	منهج الدراسة.....	07
06	أدوات الدراسة.....	08
07_06	العينة.....	09
09_07	الدراسات السابقة.....	10
الإطار النظري		
الفصل الأول: الاتصال الإداري		
13_12	مفهوم الاتصال الإداري وعوامل تطوره	01
14_13	أهمية الاتصال الإداري	02
15_14	أهداف ووظائف الاتصال الإداري	03
16_15	عناصر الاتصال الإداري	04
19_16	أنواع الاتصال الإداري	05
22_20	وسائل الاتصال الإداري	06
27_22	معوقات الاتصال الإداري	07
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية		
30_29	الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني	01
31_30	التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية	02
32_31	أهمية ومبادئ الإدارة الإلكترونية	03
34_32	أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية	04
35_34	خصائص الإدارة الإلكترونية	05

38_35	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	06
40_38	إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية	07
42_40	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	08
	الإطار التطبيقي	
44	نشأة إذاعة المسيلة المحلية	01
45_44	المهيكل التنظيمي لإذاعة المسيلة المحلية	02
57_46	الدراسة التحليلية لعينة البحث	03
59_58	نتائج الدراسة	04
61	خاتمة:.....	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	

الجدول

الصفحة	العنوان	الجدول
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	04
48_47	توزيع أفراد العينة حسب عقد العمل	05
48	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	06

49_48	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	07
49	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مستوى الاتصال داخل مؤسستهم	08
50_49	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في الوسيلة الأكثر استخداما في إتصالاتها الإدارية	09
50	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى سرعة تقديم المعلومة	10
51_50	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى تسهيل الإتصال الإداري لتأدية المهام	11
51	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في أهمية الإتصال الإداري داخل الإذاعة	12
52_51	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في العوامل التي تقف وراء إعاقاة تحسين الإتصال الإداري في المؤسسة	13
52	توزيع أفراد العينة حسب رأيها لإستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	14
53_52	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الإتصالات الإدارية	15
53	توزيع أفراد العينة حسب تقييمها لإستخدام الإدارة الإلكترونية في تأدية النشاطات	16
54_53	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في الوسيلة الأنسب لإعلامها بنشاطات المؤسسة	17
54	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في مدى وجود صعوبات إستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	18
55_54	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب رأيها في نوع هذه الصعوبات	19
55	توزيع أفراد العينة حسب رأيها في نوع العوامل المؤثرة في مصداقية الرسالة في الإدارة الإلكترونية	20
56	توزيع أفراد العينة عن مدى وجود إهتمام بمنح الموظفين فرص الإقتراح والنقاش لتحسين الإتصال الإداري وتحديثه	21
57_56	توزيع أفراد العينة حسب إقتراحاتها في دعم أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	22

تم بحمد الله